

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZDELAVA PROCESNO USMERJENEGA SISTEMA ZA MERJENJE
UČINKOVITOSTI IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, december 2020

SAŠO PAŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sašo Pašič študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izdelava procesno usmerjenega sistema za merjenje učinko

vitosti in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

da sem predloženo delo pripravil samostojno;

da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGAMENT UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI.....	3
1.1 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti.....	4
1.2 Sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti.....	5
1.3 Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.....	7
2 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV	9
2.1 Poslovni procesi.....	11
2.2 Procesna usmerjenost organizacij	12
2.3 Lastnik poslovnega procesa	13
2.4 Modeliranje in analiziranje poslovnih procesov	13
2.5 Merjenje in nadzor poslovnih procesov	16
3 IZDELAVA PROCESNO USMERJENEGA SISTEMA ZA MERJENJE UČINKOVITOSTI IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	19
3.1 Predstavitev obravnavane organizacije in izbrane organizacijske enote	21
3.2 Postopek izdelave procesnega sistema	22
3.2.1 Popis procesov	23
3.2.2 Meritve procesov	24
3.2.2.1 Definiranje MERLJIVIH parametrov procesa.....	24
3.2.2.2 Definiranje NEMERLJIVIH parametrov procesa	25
3.2.2.3 Izvedba časovne meritve procesov.....	25
3.2.3 Primer popisa in meritve procesov za izbrano organizacijsko enoto	26
3.2.3.1 Popis in meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.....	26
3.2.3.2 Popis in meritve procesa Obdelava poštnih povratnic	29
3.2.4 Kazalnik produktivnosti procesa	31
3.2.5 Primer izdelave kazalnikov produktivnosti procesov za izbrano organizacijsko enoto	32
3.2.5.1 Kazalnik produktivnosti procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije	32
3.2.5.2 Kazalnik produktivnosti procesa Obdelava poštnih povratnic.....	35
3.2.6 Kazalnik učinkovitosti zaposlenega	37

3.2.7	Primer izdelave kazalnika učinkovitosti delavcev za izbrano organizacijsko enoto	38
3.2.8	Ocena delovne uspešnosti zaposlenega	42
3.2.9	Primer izračuna ocena delovne uspešnosti zaposlenega za izbrano organizacijsko enoto.....	44
3.2.10	Formalen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.....	45
4	ANALIZA PROCESNEGA SISTEMA	47
5	DISKUSIJA	53
5.1	Preverjanje raziskovalnih vprašanj	53
5.2	Predlogi za nadaljne izboljšave	54
	SKLEP.....	54
	LITERATURA IN VIRI.....	56
	PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije	26
Tabela 2:	Statistični podatki in meritve MERLJIVIH PARAMETROV procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.....	28
Tabela 3:	Statistični podatki in meritve NEMERLJIVIH PARAMETROV procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.....	28
Tabela 4:	Meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.....	29
Tabela 5:	Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Obdelava poštnih povratnic.....	29
Tabela 6:	Statistični podatki in meritve MERLJIVIH procesa Obdelava poštnih povratnic.....	30
Tabela 7:	Meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.....	31
Tabela 8:	Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije	33
Tabela 9:	Statistični podatki po zaposlenemu za proces Digitalizacija zavarovalne dokumentacije	34
Tabela 10:	Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Obdelava poštnih povratnic	35
Tabela 11:	Statistični podatki po zaposlenemu za proces Obdelava poštnih povratnic.....	37
Tabela 12:	Izračun prisotnosti na delu posameznega zaposlenega	40
Tabela 13:	Izračun prisotnosti na delu zaposlenega.....	41
Tabela 14:	Lestvica delovne uspešnosti – SHEMA 1	43
Tabela 15:	Lestvica delovne uspešnosti – SHEMA 2	44

Tabela 16: Izračun ocene za izbrano organizacijsko enoto	45
Tabela 17: Usmeritve izplačila delovne uspešnosti glede na oceno.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenski cikel MPP	10
Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa.....	11
Slika 3: Delitev poslovnega procesa.....	12
Slika 4: Kategorije simbolov	15
Slika 5: Temeljni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti	49
Slika 6: Uporabnost procesnega sistema	50
Slika 7: Primernost procesnega sistema	50
Slika 8: Učinkovitost procesnega sistema	51
Slika 9: Zadovoljstvo s procesnim sistemom	51
Slika 10: Strinjanje s trditvam o procesnem sistemu.....	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa	1
Priloga 2: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa	1
Priloga 3: Anketni vprašalnik	2

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

MPP – (angl. Business Process Managament); Management poslovnih procesov

MU – (angl. Performance Managament); Management učinkovitosti in uspešnosti

PI – (angl. Business Intelligence); Poslovna inteligenca

UVOD

V večini podjetij zaposleni predstavljajo dragocen vir in hkrati strošek. To pomeni, da sta učinkovitost in uspešnost podjetja ter posledično tudi njen dobiček odvisna od zmožnosti vseh njenih zaposlenih. Ali dejansko poznamo zmožnosti oziroma produktivnost, učinkovitost ter uspešnost opravljenega dela naših zaposlenih? Ali ga znamo meriti na podlagi numeričnih in empiričnih podatkih? Uspešno izrabljamo kadrovske vire v celoti? Imamo sistem, ki bo omogočal njihovo učinkovitost dela ustrezno numerično in empirično meriti in spremljati na nivoju posameznega procesa? Ali je mogoče ta sistem izrabiti tudi kot formalen sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, ki zagotavlja objektivnost in enotnost za vse zaposlene? Imamo pravilne in dostopne procesne numerične podatke? Obstajajo definicije kazalnikov, ki omogočajo spremljanje produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih?

Menim, da se zgornja vprašanja v večini podjetij poenostavljajo oziroma je merjenje oziroma ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovskega vira več ali manj podvrženo subjektivnosti neposredne vodje posameznega zaposlenega ter ni podprto z numerični in empiričnimi podatki skozi formalen sistem ocenjevanja. Odgovore na zgornja vprašanja lahko pridobimo skozi znanja managementa poslovnih procesov (angl. Business Process Management, v nadaljevanju MPP) predvsem v segmentu modeliranja, analiziranja in nadzora poslovnih procesov ter managementa učinkovitosti in uspešnosti (angl. Performance Management, v nadaljevanju MU) predvsem v segmentu merjenja in ocenjevanja učinkovitosti in uspešnosti. Skozi ta znanja lahko posameznemu podjetju omogočimo ustrezno sistematično spremljanje in nadzorovanje učinkovitosti kadrovskega vira in izvajanje ocenjevanja uspešnosti s pomočjo formalnega sistema, ki temeljijo na procesnih podatkih in definiranih poslovnih pravilih.

Vsako delo temelji na nekem procesu. Ta se lahko izvaja natančno ali ne ter je lahko dokumentirano ali ne. S tem, ko vsako posamezno delo temelji na nekem procesu, je ključno za odličnost tega dela, da se proces ustrezno upravlja (Križman & Novak, 2002, str. 18). Analiziranje, upravljanje in podrobno poznavanje poslovnih procesov je ključno za odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja (Damij, 2009). Organizacijsko uspešnost se lahko izboljša tudi s tehnikami in znanji MU, ki zajema tudi upravljanje uspešnosti zaposlenih. Ustrezno upravljanje uspešnosti zaposlenih vodi tudi v izboljšanje splošne produktivnosti učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Uspešnost zaposlenih se navezuje na uspešno in učinkovito izvajanje aktivnosti in nalog, ki jih izvaja posameznik. Uspešnost se lahko meri na različne načine in skozi različne mehanizme. Obstajajo tudi različni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, kot so usposabljanja in izobraževanja, denarne ugodnosti in stimulacije, nederarne ugodnosti in stimulacije, organizacijska podpora, ali karierni razvoj. Uspešnost zaposlenih se prične pri vrhu oziroma top managementu ter zaključuje pri zaposlenih oziroma izvajalcih, kjer so rezultati doseženi. Predpostavlja se, da imajo zelo uspešna podjetja večjo zadovoljstvo med svojimi zaposlenimi (Ahmad, Farrukh & Nazir, 2015, str. 61–63).

Vsaka organizacija ocenjuje učinkovitosti in uspešnost svojih zaposlenih na nek način. Proces ocenjevanja pa je v večji meri neprijeten in neproduktiven tako za zaposlenega kot njegovega nadrejenega. Vprašanje je zakaj potem nadaljujemo z izvajanjem ocenjevanja, če ta prinaša negativne občutke? Glavni razlogi sistemov ocenjevanje so, da so ti osnova za odločitve vezane na plače, napredovanja ali stimulacije. Bistvo ocenjevanja uspešnosti je izvedba meritve in ocenjevanja dela posameznika skozi določeno obdobje. Stoletja so organizacije preživele brez nekega formalnega sistema ocenjevanje delovne uspešnosti, zato se postavlja vprašanje zakaj je sploh potreba po izdelavi tega. Bolj ko se organizacije razvijajo, večja je potreba po formalnem sistemu, ki nudi podporo odločanju. Te sistemi še vedno niso popolni oziroma se zanašajo predvsem na presojo ljudi in njihovo subjektivno odločitev (Wiese & Buckley, 1998, str. 233).

Namen magistrske naloge je proučiti področja MPP in MU za zasledovanje splošnega cilja izdelave procesnega sistema, ki bo omogočal sistematično meriti učinkovitost kadrovskih virov ter hkrati analizirati uporabo tega sistema za formalno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Magistrska naloga bo zajemala tudi raziskavo, katere namen bo analiza in ocenjevanje izdelanega procesnega sistema ter podaja nadaljnjih predlogov za izboljšave.

Ožji cilji magistrskega dela so:

- Izdelati pregled literature o MU s poudarkom na merjenju in ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih.
- Izdelati pregled literature o MPP s poudarkom na modeliranju, analiziranju, merjenju in nadzoru poslovnih procesov.
- Izdelati celovit procesni sistem, ki bo omogočal sistematično izvajati merjenje učinkovitosti kadrovskih virov in formalno izvajati ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.
- Predstavitev izdelave procesnega sistema za določeno organizacijsko enoto.
- Predstavitev analize procesnega sistema na podlagi izvedene ankete praktične uporabe procesnega sistema s strani neposrednih vodij organizacijskih enot.
- Podaja predlogov za možne nadaljnje izboljšave procesnega sistema.

Raziskovalna vprašanja dela so:

- R1: Z znanji MPP in MU lahko izboljšamo nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo kadrovskih virov.
- R2: Z ustrezno definiranim procesnim sistemom, ki temelji na procesnih podatkih in sistemom kazalnikov, lahko zagotovimo sistematično merjenje učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih.
- R3: Izvajanje ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih s pomočjo izdelanega formalnega procesnega sistema je učinkovito oziroma nudi podporo odločanju neposrednim vodjem, ki izvajajo ocenjevanje ter je hkrati bolj sprejemljivo s strani zaposlenih, saj je ta transparenten in enoten do vseh.

Magistrsko delo bo sestavljen iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bom izvedel pregled literature s področja MU s poudarkom na merjenju in ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih ter literature s področja MPP s poudarkom na analizi, modeliranju, merjenju in nadzoru poslovnih procesov. Teoretični del bo zajemal tudi opis izdelave celovitega procesnega sistema, ki bo omogočal sistematično merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. V drugem, praktičnem delu, bom izvedel opis izdelave procesnega sistema za izbrano organizacijsko enoto. V tem delu bom tudi na podlagi izvedene ankete med vodji predstavil rezultate uporabe sistema ter v diskusiji zapisal razpravo o preverjanju raziskovalnih vprašanj ter podal predloge za nadaljnje izboljšave.

1 MANAGAMENT UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI

Učinkovitost in uspešnost sta dve besedi, ki se pogosto zamenjujeta pri uporabi in razlagi njunih pomenov, zato je najprej pomembno poznati razlike med njima. Učinkovitost (angl. Efficiency) predstavlja lastnost, značilnost učinkovitega (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma b), učinkovit pa je tisti, ki opravlja določene naloge, oziroma izpolnjuje določene zahteve, kot se želi, pričakuje (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma a). Uspešnost (angl. Effectiveness) predstavlja lastnost značilnost uspešnega (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma d), uspešen pa je tisti, ki pri svojem delu dosega take rezultate, kot se želi, pričakuje (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma c). Kadar govorimo o učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih v organizaciji se ta dva pojma razlikujeta na sledeč način. O učinkovitosti govorimo kadar v najkrajšem času izvedemo katerokoli delo z najboljšimi napori oziroma delamo stvari na pravi način, o uspešnosti pa govorimo ocenjevanju točke v kateri so doseženi ali preseženi cilji in v kolikšni meri ti rešujejo ciljni problem oziroma ocenjevanju ali naredimo pravo stvar. Torej učinkovitosti je usmerjena v čas in procese, medtem ko je uspešnost usmerjena v doseganje ciljev s pozitivnim rezultatom (Jeong & Phillips, 2001).

Organizacije so pod nenehnim pritiskom konkurence ter so tako prisiljene k ponovni oceni njihovih poslovnih modelov in poslovnih procesov, ki predstavljajo jedro delovanja organizacije. Ustrezno upravljanje procesov pomeni ustrezno vodenje podjetja (Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008, str. 739). MPP pomaga organizacijam dosegati oziroma ohranjati visoko konkurenčno prednost, za doseganje visoke učinkovitosti in uspešnosti pa je potrebno implementirati tudi MU (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 710).

MU cilja na vzpostavitev sistemskega nadzora zmogljivosti organizacije, ki se spremlja skozi učinkovitost in uspešnost. Iz managerskega vidika sistem MU sestoji iz štirih glavnih aktivnosti – načrtovanje, nadziranje, merjenje in nagrajevanje učinkovitosti in uspešnosti (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4053). MU zajema razne metodologije, modele, procese in sisteme za nadziranje ter upravljanje uspešnosti organizacije (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4054).

MU glede na organizacijo na osnovi procesne usmerjenosti, ki skozi izvajanje procesov in sprejemanje ukrepov uspešno integrira strategijo v poslovanje (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4054). Učinkovita implementacije MU je odvisna od povezanosti strateškega planiranja z izvajanjem procesov, zato morajo strateške spremembe in iniciativne sprožiti spremembe v poslovnih procesih in informacijskih sistemih. Bolj ko je tesna povezava, hitreje se bodo izvedle spremembe, s tem pa bo bolj učinkovita implementacija MU (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4053). Prednost izvajanja MU, skozi analiziranje poslovnih procesov, je tudi zaznavanje procesov, ki nimajo dodane vrednosti ali pa ti ne upravičuje stroškov, uspešno zaznavanje takih procesov pa vodi v zniževanje celotnih stroškov organizacije (Kohlbacher & Reijers, 2013, str., 247).

Poleg vzpostavitve mehanizmov oziroma sistema za merjenje učinkovitosti in uspešnosti je potrebno dolgoročno delati tudi na krepitvi virov oziroma njihove zmogljivosti, saj bo le tako lahko podjetje maksimiralo izrabo svojih virov. Proces krepitve virov je stalnostni proces, ki povečuje oziroma povečuje vrednost intelektualnega, socialnega in organizacijskega kapitala podjetja (Ahmad, Farrukh & Nazir, 2015, str. 61).

1.1 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti (angl. Performance Mesurment) omogoča podjetjem osredotočiti se na področja, ki so potrebna za izboljšanje celotne uspešnosti, to pa dosegajo skozi optimizacijo stroškov, kvalitete in časa (Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008, str. 740–741). Kohlbacher in Reijers (2013, str. 247) povzemata, da se merjenje organizacijske uspešnosti ocenjuje skozi finančno uspešnost, kakovost izdelkov ali storitev, zadovoljstvo strank ter časom izvajanja procesov.

V preteklosti so se meritve osredotočale predvsem na kvantitativne finančne kazalnike ter manj na kvalitativne nefinančne kazalnike, zato je potrebno za doseganje poslovne odličnosti razviti celovit sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti (Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008, str. 740–741). S tem ko so organizacije vse bolj procesno usmerjene, se tudi analiziranje, spremljanje in poročanje podatkov osredotoča tudi na nivo procesov. Z zbiranjem vseh operativnih podatkov določenih procesov je omogočeno merjenje procesne oziroma poslovne uspešnosti ter tako iskanje priložnosti za izvajanje izboljšav (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4056).

V organizacijah je izvajanje meritev postalo tako popularno, da je veliko truda vloženega v aktivnosti določanja kaj naj se meri in kako se lahko to meri, vendar pa je premalo truda vloženega v vprašanje zakaj naj se nekaj meri. Odgovori na to vprašanje pa so pomembni, zato ker vsaka aktivnost (analize, postavitev, vzdrževanje, dodatni popravki) merjenja predstavlja stroške, zato je potrebno te aktivnosti izvajati premišljeno. Preveč ali premalo merjenja lahko vodi v poslabšanje celotne poslovne uspešnosti organizacije. V primeru, da se meritvam podvrže vse kar je možno izmeriti, lahko vodi v ne prepoznavanje ključnih kazalnikov za merjenje in tako razvrednotenje meritev, zato je smiselno zajeti kar se da

minimalno število meritev, ki so osredotočeni na celotno učinkovitost in uspešnost (Robson, 2004, str. 510–515).

Na strani podjetjih je vse večje zanimanje za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Od konca 1980 oziroma začetka 1990 se je pričel razvoj uravnoteženih in več dimenzionalnih okvirjev merjenja, ki dajejo poudarek na nefinančnih, zunanjih in napovednih mer uspešnosti (Bourne, Mills, Qilcox, Neely & Platts, 2000, str. 755). Tradicionalno merjenje je bilo razvito iz stroškovnih in računovodskih sistemov, na katerega padajo kritike, saj naj bi bilo preveč kratkoročno osredotočeno, imelo premajhen strateški fokus, spodbujalo samo lokalne optimizacije in minimiziranje variacij namesto, da bi spodbujalo nenehne izboljšave ter osredotočenost tudi na zunanje vplive. Z namenom izločanja teh pomanjkljivosti so se okvirji merjenja razvili v smer bolj uravnotežen pogled. Uravnotežen pogled predstavlja pravo ravnovesje med notranjimi in zunanjimi meritvami ter finančnimi in nefinančnimi meritvami (Bourne, Mills, Qilcox, Neely & Platts, 2000, str. 755). Ti okviri so zato večdimenzionalni, ki imajo fokus tudi na nefinančnih meritvah, ter tako poskušajo popraviti ravnotežje. Zasnovani so tako, da zagotavljajo ravnovesje tudi z merjenjem zunanjega uspeha ter notranje uspešnosti. Meritve in kazalniki napovedujejo bodoče uspešnost poslovanja kot tudi zgodovino preteklih dosežkov (Bourne, Mills, Qilcox, Neely & Platts, 2000, str. 756).

Sinclari in Zairi (1995, str. 76) izpostavljate sledeče potrebe po izvajanju meritev:

- Načrtovanje, nadzor in ocenjevanje – Izvajanje meritev in analiza podatkov so ključnega pomena za učinkovito planiranje, nadziranje in ocenjevanje.
- Upravljanje sprememb – Izvajanje meritev podpira nadzor uvajanja sprememb.
- Komunikacijo – Izvajanje meritev je potrebno za zmanjševanje čustvenih odzivov na reševanje težav, povečanje vpliva sprejemanje odločitev, spremljanje napredka in podajanju povratnih informacij.
- Izboljšave – Namen meritev je podpora in okrepitev raznih izboljšav.
- Alokacija resursov – Izvajanje meritev omogoča ustrezno alokacijo resursov, kjer je te potrebno povečati ali zmanjšati.
- Motivacija – Izvajanje meritev vpliva tudi na motiviranost posameznikov.
- Dolgoročna osredotočenost – Izvajanje meritev preusmerja pozornost iz spremljanja kratkoročnih ciljev na spremljanje dolgoročnih ciljev.

1.2 Sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti je opredeljeno kot sistematično dodelitev številke posameznim entitetam oziroma predstavlja metodo za generiranje informacij, ki bodo uporabne pri najrazličnejših težavah in situacijah. Sistem merjenja predstavlja orodje za uravnoteženje raznih meritev (stroški, količine, čas) skozi več ravni (organizacija, procesi, ljudje) (Sinclair & Zairi, 1995, str. 75).

Neely in drugi (2000, str. 1142) ugotavljajo, da obstaja več konceptov sistemov merjenja učinkovitosti in uspešnosti, vendar pa so ti predvsem površinsko predstavljeni in s tem zanemarjajo kompleksnost oblikovanja, izdelave in implementacije sistema. Proces oblikovanja sistema merjenja predstavlja intelektualni izziv ter je neizmerno dragocen za managerje, ki sodelujejo v tem procesu. Po oblikovanju sistema merjenja se je potrebno soočiti še z izzivi implementacije in vzdrževanje sistema. Nekateri od izzivov implementacije so odpor do meritev, zaradi skrbi po slabih rezultatih, manipulacija sistema, diskreditacija sistema ali celo odpor pri začetni implementaciji. Nekateri od izzivov pri vzdrževanju so razpoložljivost informacijske podpore, ustreznost in razpoložljivost kadra za obdelavo in interpretacijo podatkov ter dolgoročna konsistentnost uporabe sistema, v kolikor se ta redno ne upravlja in prilagaja spremembam. Torej za uspešno izvedbo korakov oblikovanja, implementacije, uporabe in izvajanje merilnega sistema so ljudje, upravljanje procesov, infrastruktura in organizacijska kultura (Neely in drugi, 2000, str. 1142).

Bourne, Mills, Qilcox, Neely in Platts (2000, str. 757) predvidene korake izdelave sistema merjenja uspešnosti povzamejo v 3 glavne faze – oblikovanje sistema, implementacija meritev in uporaba meritev.

Glavni cilji prve faze so identifikacija ključnih ciljev merjenja ter tako oblikovanje mer. Ključni cilji merjenja morajo izhajati iz strategije podjetja. V drugi fazi je potrebno zagotoviti zbiranje podatkov, ki omogočajo redno izvajanje meritev. To zajema informacijski zajem obstoječih podatkov ter podpora zajema novih podatkov ter predstavitev teh na uporaben način. Tretja faza se deli na dve dela. V prvem delu morajo podatki oziroma meritve ustrezno predstavljati oziroma meriti implementacijo oziroma zasledovanje trenutne strategije, v drugem delu pa morajo podatki oziroma meritve preizkušati oziroma izpodbijati veljavnost strategije in njenih predpostavk. Te faze predstavljajo koncept po katerem naj bi se vzpostavil sistem merjenja. Faze pa se lahko med seboj tudi prepletajo (Bourne, Mills, Qilcox, Neely & Platts, 2000, str. 757–758).

Sistemi merjenja so lahko tudi neuspešni. Neuspešni so lahko predvsem zaradi treh glavnih dejavnikov – neprimerna pravila, neravnovesje in odstopanja.

Pod neprimerna pravila se zajema nerazumevanje kako naj se meritve uporabljajo in kako naj se podajajo povratne informacije. Pod neravnovesje spada umetno rušitev sistema predvsem s kakšnimi zunanjimi motivatorji kot je vezanje denarne nagrade na kvantitativne rezultate, kar lahko posledično vpliva na padec kvalitete. Pod variacije so zajete občasne spremembe v meritvah, ki nujne ne nakazujejo večje sprememb v okolju, vendar pa se kljub temu organizacija odzove na njih in tako povzroča dodatne stroške (Robson, 2004, str. 514). Neely in drugi (2000, str. 1119–1120) kot glavno slabost sistemov merjenja uspešnosti navajajo to, da so podjetja prevzela tradicionalni ozkogledni ter enodimenzionalni fokus na meritve. Tradicionalni sistemi lahko podajo neko osnovo področij meritev, te pa je potrebno v sodobnem okolju nadgraditi (Neely in drugi, 2000, str. 1119–1120). Wouters in Sportel (2005, str. 1063), navajata, da je en od največjih izzivov pri merjenju učinkovitosti in

uspešnosti postavitev pravih kazalnikov, ki se jasno vežejo na strategijo podjetja. Po njunem mnenju mora biti glavni cilj sistema merjenja podpora implementaciji in nadzoru spremljanja strateških pobud.

Managerji kljub temu, da podjetja mogoče še nimajo vzpostavljenega formalnega sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti, izvajajo merjenje skozi svoja opažanja, pogovorom z ljudmi in raznimi poročili (Wouters & Sportel, 2005, str. 1063).

Obstaja več konceptov sistemov merjenja učinkovitosti in uspešnosti. Eden med najbolj prepoznavnimi sistemi je Sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard), ki je bil razvit z namenom strateškega poročanja o uspešnosti. Sistem je razdeljena na štiri kategorije kazalnikov – finančni, stranka, poslovanje ter inovacije in učenje (Sinclair & Zairi, 1995, str. 77). Te kategorije zajemajo meritve tako na področju finančnih in nefinančnih kazalnikov kot tudi notranjih in zunanjih vplivov (Neely in drugi, 2000, str. 1120). Vendar ta sistem ne predstavlja celovitega sistema za merjenje učinkovitosti in uspešnosti, temveč orodje za spremljanje uspešnosti s strani top managementa (Sinclair & Zairi, 1995, str. 77).

1.3 Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih

V spreminjajočem se gospodarskem okolju, za katerega so značilni pritiski za izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov, ima MU osrednjo vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti. Organizacije se razvijajo v bolj formalno procesno usmerjenost, zato je potreben tudi strateški in formalen pristop k upravljanju človeških virov. To lahko izvedemo skozi formalen sistem ocenjevanja uspešnosti in sistematičnim izvajanjem ocenjevanja. Ta sistem pa mora s strani zaposlenih biti zaznan kot pravičen, saj v nasprotnem primeru ne bo dosežen želen cilj dviga poslovne uspešnosti (Rowland & Hall, 2012, str. 280–281).

Predvidenih je več koristi pri uporabi formalnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, v kolikor so ti oblikovani in uporabljeni pravilno. Predvsem nudi podporo odločanju pri dodeljevanju stimulacij in nagrad, podajanju povratnih informacij zaposlenim, določanju napredovanj, odpuščanjih in prerazporeditvah, lahko pa tudi pomaga pri nadaljnjem razvoju zaposlenih. Formalni sistem naj bi tudi povečal zavzetnost in zadovoljstvo zaposlenih, posledično tudi zaradi izboljšanja organizacijske komunikacije (Wiese & Buckley, 1998, str. 233–234).

Sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih ima tri pomembne osnovne elemente – ocenjevalec, ocenjevalno obdobje in metoda ocenjevanja. Glavna slabost pri ocenjevalcu, je ta, da ta po navadi ne želi ali pa mu je neugodno podati negativno oceno. Glavna slabost ocenjevalnega obdobje je ta, da ta ne zajema periodično ali pa so ocenjevalna obdobja prevelika. Glavna slabost metod ocenjevanja je ne sistematiziranost metode (Javad & S.D., 2015, str. 23).

Javan in S.D. (2015, str. 23) se sprašujeta zakaj ima ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, katerega je namen nagrajevanje in spodbujanje rasti uspešnosti, velikokrat ravno nasprotni učinek. Za to obstajata dva glavna razloga – ljudje in sistem. Težave povezane s sistemom nastanejo zaradi oblikovanja oziroma definiranja ciljev ter oblikovanju sistema za ocenjevanje. Težave povezane s ljudmi predvsem nastanejo pri obravnavi rezultatov ocenjevanja (Javad & S.D., 2015, str. 23).

Pucelj (2009, str. 45–46) navaja, da mora vodja pri izvajanju ocenjevanja zaposlenih dobro poznati njihovo delo, je seznanjen s pomenom in doprinosom njihovega dela ter ocenjevanje temelji na produktivnosti posameznika. Produktivnost pa je potrebno čimbolj objektivno določiti ali izmeriti, kar naj bi vodja dosegel preko rednega komuniciranja s svojimi zaposlenimi ter vzpostavitev evidence dela.

Za motivirane in predane zaposlene je potrebno imeti učinkovit sistem ocenjevanja uspešnosti. Izdelava takega sistema, ki bo pravilno odražala uspešnost posameznega zaposlenih, predstavlja težko nalogo. Za izdelavo sistema ni mogoče uporabiti generičnega pristopa oziroma uporabiti en in isti sistem skozi več različnih organizacij. Za vsako organizacijo je potrebno sistem prilagoditi po meri, saj bo le tako ustrezal njenim značilnostim in lastnostim (Boice & Kleiner, 1997, str. 197). Da pa je tak sistem učinkovit mora imeti podporo najvišjega vodstva. Sistem mora omogočati transformacijo ciljev organizacije na nivo ciljev posameznega zaposlenega. Z definicijo ciljev do nivoja posameznika bodo ti jasno predstavljali standarde oziroma kriterije po katerih bo njihova učinkovitost in uspešnost ocenjena. Zelo pomembno je razložiti kako delo posameznika vpliva oziroma pomaga zasledovati oziroma realizirati višje cilje organizacije. Posameznemu zaposlenemu so tako tudi vnaprej jasni standardi po katerih bo izvedeno ocenjevanje njegove uspešnosti. Po navadi se v določeni organizacijski enoti prepletajo isti cilji za več zaposlenih, vendar je zelo pomembno da se cilje postavlja tudi individualno na posameznika, saj se lahko izkušnje in tehnično znanje razlikuje med zaposlenimi, ki opravljajo isto delo (Boice & Kleiner, 1997, str. 197–198).

Sistemi ocenjevanja uspešnosti zaposlenih po navadi zasledujejo koncept primerjave dela posameznika s pričakovanji njegovega nadrejenega, to pa se spremlja na rednih razgovorih zaposlenega in nadrejenega. Pomembno je, da se razgovori opravljajo redno, saj se lahko le tako uspešno preda doseganje ali nedoseganje zadanih pričakovanj posameznemu zaposlenemu. Pomanjkanje razgovorov lahko zaposlenim poda tudi informacijo, da je njihovo delo dosega pričakovanja. Nezadovoljivo opravljeno delo mora biti preneseno do posameznika, v kolikor želimo da se to izboljša. Tudi zadovoljivo delo mora biti preneseno, v koliko želimo, da se to nadaljuje. V vsakem primeru je dobro, da se postavi in zasleduje sistematičen okvir spremljanja in izvajanja ocenjevanja, ki bo pravičen in dosleden (Boice & Kleiner, 1997, str. 197).

Za razumevanje sistema ocenjevanja s strani zaposlenih je potrebno izpostaviti njegov namen, ki se deli na administrativen in razvojni. Administrativni del ocenjevanja se

osredotoča na delitev denarnih stimulacij, napredovanj, kariernih priložnosti, kot tudi disciplinarnih akcij, ki lahko vodijo v odpuščanje. Razvojni del ocenjevanja se veže na povečevanje individualne uspešnosti skozi dodatna izobraževanja in usposabljanja. Rezultati ocenjevanja se lahko s strani zaposlenih zazna tudi kot nepošten, kljub temu da ta temelji na objektivnosti. Vzroki za zaznavanje sistema kot nepravičnega so lahko v dvomu zanesljivosti oziroma veljavnosti izvedbe meritev, ne-vključevanje raznih deležnikov in neustrezno podajanje povratnih informacij (Rowland & Hall, 2012, str. 282):

Pri izvajanju ocenjevanja uspešnosti je potrebno upoštevati (Rowland & Hall, 2012, str. 282):

- upoštevanje stališč zaposlenih,
- zatiranje pristranskosti,
- dosledno uporabljanje merilnega sistema med vsemi zaposlenimi,
- zagotavljanje pravočasnih povratnih informacij zaposlenim po dodelitvi ocen,
- zagotavljanje ustrezne obrazložitve odločitev,
- poštenost v komunikaciji,
- vljudno in spoštljivo ravnanje z ljudmi.

Lipičnik in Možina (1993, str. 48–49) izpostavljata dva sistema plačevanja dela. Prvi je plačevanje po času, kjer se plača določa glede na prisotnost na delu, drugi pa je plačevanje po učinku, kjer se plača določa glede na uspešno zaključeno nalogo. Najbolj učinkovit način plačevanja pa naj bi bila kombinacija plačevanja po času hkrati pa se upošteva še uspešnost opravljenega dela.

Sistem za ocenjevanje uspešnosti se lahko uporabi pri določanju višine dodatkov k osnovni plači, ki so lahko v obliki plačila individualne uspešnosti, bonusi – nagrade za uspešno delo, nagrad za storilnost, provizije, plačilo za zmožnost, plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj in raznimi dodatki (Lipičnik, 1998, str. 193).

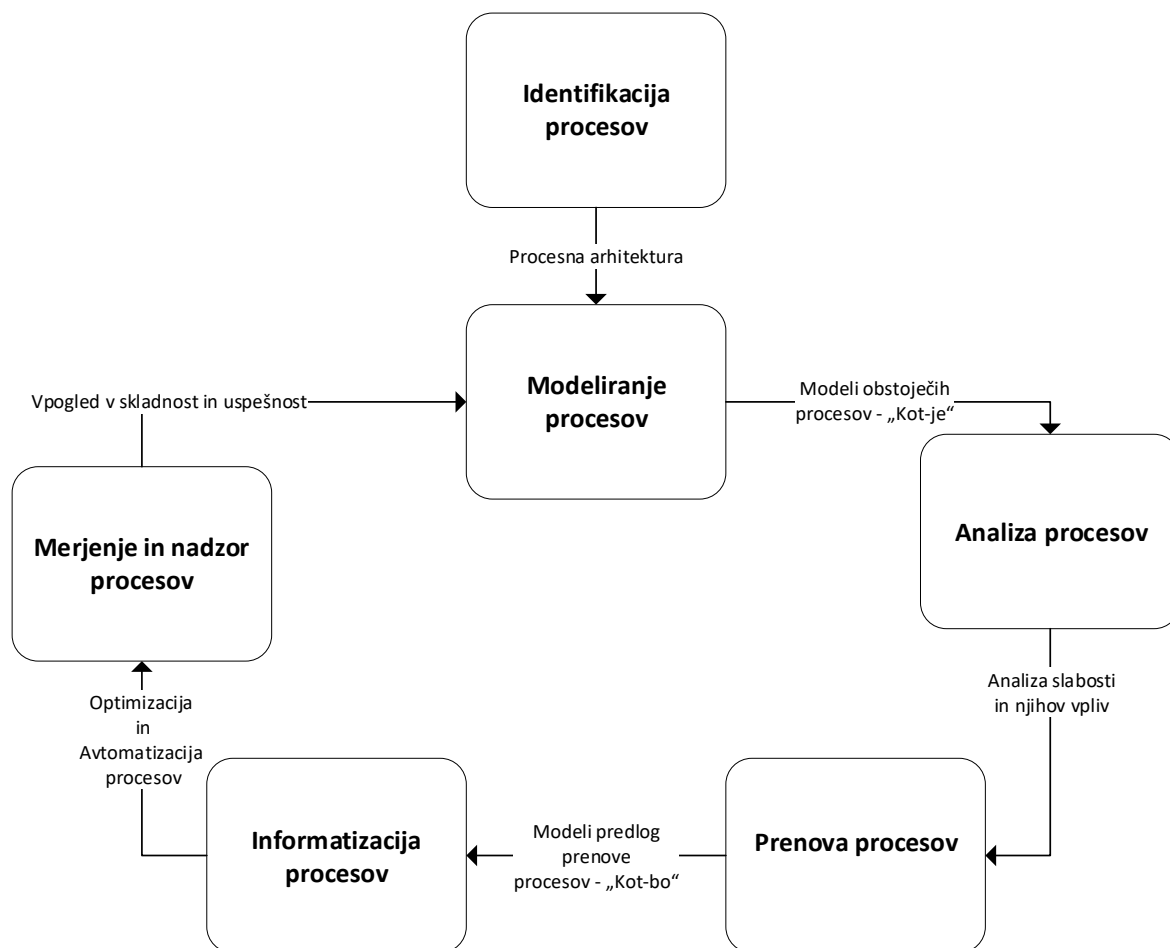
2 MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Povezava med izdelki ali storitvami organizacije ter njenimi poslovnimi cilji so poslovni procesi. Uspešno upravljanje poslovnih procesov je strateškega pomena za organizacijo, saj so poslovni procesi in strategija podjetja dvosmerno povezani. Za zasledovanje strategije je potrebno poznati ter uspešno izvajati ključne poslovne procese, hkrati pa izboljševanje zmogljivosti procesov vodi v nove strateške priložnosti (Križman & Novak, 2002, str. 12).

Znanja MPP zajemajo upravljanje celotnega življenjskega cikla procesov od analiziranja, modeliranja, informatizacije, implementacije, izvajanja, spremljanja in nadziranja ter optimizacije in avtomatizacije (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 39). MPP zajema razne aktivnosti, kot so predvidevanje, načrtovanje, ovrednotenje, upravljanje in obvladovanje poslovnih procesov. MPP mora temeljiti na pravilih, kot so osredotočenost na kupca,

dokumentiranost glavnih aktivnosti in postopkov, izvajanje nadzora posameznega procesa, zagotavljanje optimizacij, iskanje navdiha v dobri praksi ter strmenje k spremembi kulture organizacije (Križman & Novak, 2002, str. 29). Slika 1 prikazuje življenski cikel MPP, kot ga predstavljajo Dumas, La Rosa, Mendling in Reijers (2018, str. 21).

Slika 1: Življenski cikel MPP



Vir: Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers (2018).

Križman in Novak (2002, str. 30) povzameta glavne aktivnosti MPP na:

- sprememba kulture organizacije;
- popis in modeliranje oziroma grafični prikaz poslovnih procesov;
- definiranje lastnikov poslovnih procesov;
- izvedba meritev in ovrednotenja zmogljivosti posameznega poslovnega procesa;
- analiziranje poslovnih procesov;
- izboljševanje oziroma optimizacija poslovnih procesov.

MPP je tudi tesno povez z informatizacijo poslovnih procesov, ta pa zajema (Kovačič & Peček, 2004, str. 71):

- uvajanje informacijske tehnologije za izvajanje procesov, predvsem pri shranjevanju, oblikovanju, obdelavi in iskanju informacij;
- uporaba novih informacijskih možnosti za prilaganje tokov in povezav med informacijami;
- spreminjanje organizacije dela in s tem organizacijskih struktur;
- prenovu poslovnih procesov;
- razvoj enega od ključnih področij managementa, ki zajema upravljanje z informacijami in informacijskimi viri.

2.1 Poslovni procesi

Osnova MPP so torej poslovni procesi. Posamezni poslovni proces zajema definirane, strukturirane in merljive množice aktivnosti, katerih predvidena zaporedna izvedba, ob zagotavljanju vhodov oziroma resursov, vodi v produkcijo načrtovanih izhodov (Damij, 2009, str. 31–36). Poslovni proces sestavljajo več elementov, katere predstavljajo vhodi, lastnik procesa, prevzemniki, omejitve, aktivnosti, dodana vrednost, strošek, čas, ključni dejavniki uspeha in izhodi (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 180). Slika 2 ponazarja osnovni shematski prikaz poslovnega procesa in prikazuje, da je poslovni proces zbirka aktivnosti, ki vodijo v izdelavo enega ali več izhodov na podlagi prejetega enega ali več vhodov (Gradišar, Jaklič, Damij & Balog, 2005, str. 247).

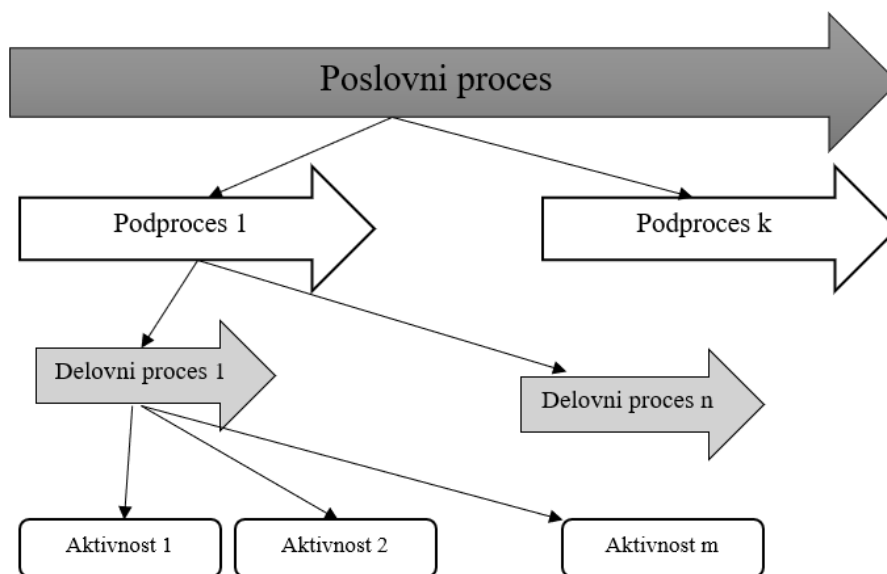
Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh (2005).

Za lažje obvladovanje poslovnih procesov se ti delijo na podprocese oziroma delovne procese, te pa najprej na posamezne aktivnosti. Skupek aktivnosti predstavlja nek delovni proces. Posamezni delovni procesi lahko potekajo znotraj različnih poslovnih funkcij, ki pa se skupaj združujejo v poslovni proces (Damij, 2009, str. 36–38). Slika 3 prikazuje delitev procesov (Gradišar, Jaklič, Damij & Balog, 2005, str. 250). Najnižji nivo poslovnega procesa je aktivnost, ki predstavlja logično sklenjeno celoto opravil. Za lažji pregled je smiselno za posamezno aktivnost definirati njene elemente, ki so izvajalec, vhod, opis, izhod, vrednotenje, pripombe in izboljšave (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 180–181).

Slika 3: Delitev poslovnega procesa



Vir: Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh (2005).

Za zagotavljanje poslovne uspešnosti je potrebno procese stalno izboljševati, kar lahko dosežemo tudi s preoblikovanjem procesov. Preoblikovanje poslovnih procesov na način, da je posamezen proces celovit oziroma, da ta zajema aktivnosti od enega do drugega konca v podjetju, vodi v drastično povečanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. To omogoča organizacijam zagotavljati večjo dodano vrednost strankam na način, ki omogoča tudi večji dobiček delničarjem. V skoraj vsaki panogi podjetja vseh velikosti, s poudarkom na merjenju in preoblikovanju notranjih procesov, dosegajo izboljšave v stroških, kvaliteti, hitrosti, donosnosti in na drugih ključnih področjih (Hammer, 2007, str. 111–112).

2.2 Procesna usmerjenost organizacij

Posamezni poslovni procesi po navadi potekajo skozi različne poslovne funkcije, zato nov pogled na organizacijo temelji na procesih in ne na poslovnih funkcijah (Damij, 2009, str. 31–36).

Procesna usmerjenost organizacije pomeni, da je fokus usmerjen na poslovne procese in ne na funkcijske in organizacijske ravni podjetja. S tem ko se nadziranje in merjenje osredotoča na procese in ne na funkcije, je omočeno poenotenje in skupno zasledovanje ciljev skozi različne organizacijske enote (Kohlbacher & Reijers, 2013, str. 247). Škrinjar, Bosilj Vukšić in Indihar Štemberger (2008, str. 738) ugotavljajo, da procesna usmerjenost organizacije predstavlja prednost, saj ta pozitivno vpliva na poslovno uspešnost. Ugotavljajo tudi, da je vpliv na finančno uspešnost posreden skozi ne-finančno uspešnost, zato se morajo podjetja osredotočati na svojo produktivnost in učinkovitost poslovnih procesov.

Procesno usmerjenost podjetij si lahko razlagamo tudi kot prizadevanja, da so poslovni procesi platforma za organizacijsko strukturo kot tudi strateško načrtovanje. Procesno usmerjeno organizacija lahko poimenujemo tudi kot horizontalno organizacijo, procesno usmerjeno organizacijo, procesno podjetje ali procesno organizacijo. Procesno usmerjena organizacija celovito uporablja koncept upravljanja poslovnih procesov. Celovit pristop upravljanja procesov zahteva uskladitev organizacijskih ciljev, ustrezno upravljanje in osredotočenost na stranke ter vključuje med funkcijska stališča, strategijo, postopkov, tehnik in ljudi (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 710).

2.3 Lastnik poslovnega procesa

Kohlbacher in Gruenwald (2011, str.710) ugotavljata, da sta za poslovno uspešnost dva ključna elementa managementa poslovnih procesov. To sta lastnik procesa in merjenje uspešnosti procesov.

Poslovni proces mora imeti svojega lastnika, ki nosi odgovornost za celovit proces. Lastnik procesa mora imeti vodilne kompetence, odgovornost in pooblastila za sprejemanje ukrepov, ki vodijo v izboljšanje poslovnih procesov. Ko se poslovni proces uvede, se bo ta tudi skozi čas spreminjal oziroma ne bo ostal enak ali nespremenjen. Spremembe bodo nujne zaradi sprememb poslovnih pogojev ali potreb strank, zato je izboljševanje procesov ključnega pomena za doseganje poslovne uspešnosti (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 711–712).

Merjenje uspešnosti procesov predstavlja koncept, ki omogoča spremljanje trenutne procesne uspešnosti ter tako nudi podporo za identifikacijo izboljšav. Ključnega pomena pa je tudi postavitev ustreznih metrik za merjenje, za katere mora biti odgovoren posameznik oziroma lastnik procesa. Ta posameznik pa mora zagotavljati, da matrike dosegajo načrtovanja cilje. Lastnik procesa je tudi tisti, ki uporablja meritve za sledenje uspešnosti procesa in se prizadeva za izboljšave. Uspešnost procesa pa je odvisna od njegovega trenutnega načrta oziroma ne more iti preko tega, zato mora lastnik procesa stremeti k izboljšavam in spremembam procesa (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 711–712).

2.4 Modeliranje in analiziranje poslovnih procesov

Aktivnosti managementa poslovnih procesov kot so modeliranje, analiziranje in simuliranje omogoča izboljševanje poslovnih procesov kot tudi delovanje organizacije (Damij, 2009, str. 31). Hammer (2007, str. 112) iz svojih izkušenj navaja, da na poslovno uspešnost vpliva načrt posameznega procesa, ta pa zajema specifikacijo kateri ljudje morajo izvesti določene naloge, v določenem vrstnem redu, s kakšnimi informacijami in okoliščinami in v kakšni meri natančnosti.

Besedni opis postopka že predstavlja modeliranje, vendar pa ne omogoča jasnega vpogleda, enotnosti uporabljene terminologije in dobrega izkazovanja paralelnosti. Te slabosti pa

odpravljajo grafični procesni modeli, ki uporabljajo enostavne in pregledne tehnike modeliranja (Kovačič & Peček, 2004, str. 75). V primeru besednega opisovanja poslovnih procesov, lahko pregled nad procesi neke organizacije postane zelo nepregledno. Da pa je večja preglednost kot tudi razumevanje samih procesov je smiselno te spraviti v model, ki predstavljajo procese take kot so. Predstava procesov v obliki modela nam omogoča tudi lažje analiziranje teh ter testiranje vplivov posameznih sprememb, ki posledično vodijo v prenovi procesov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 177). Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 177) definirata modeliranje kot snovanje, izdelavo in uporabo nekega modela, ki predstavlja sliko realnega sveta.

Glavni namen modeliranja poslovnih procesov je vizualna predstava oziroma razumevanje poteka procesa, njenih sestavnih delov (vhodi, izhodi, aktivnosti) in poslovnih pravil, ki omogočajo lažje razumevanje in analiziranje procesov. To pa nam omogoča izvajanje podpore in nadaljnjo izboljševanje ter prenovi poslovnih procesov (Damij, 2009, str. 49–51). Namen modeliranja poslovnih procesov je tudi maksimiziranje učinkovitosti in uspešnosti procesov ter s tem celotne organizacije (Damij, 2009, str. 50–53). Dumas, La Rosa, Mendling in Reijers (2018, str. 75) pravijo, da je več namenov modeliranja procesov, glavni namen pa je razumevanje procesa in delitev razumevanja med deležniki, ki so vsak dan v stiku s procesom.

Skozi čas se je razvilo več metodologij, modelirnih tehnik in orodij za modeliranje poslovnih procesov, kar predstavlja večjo kompleksnost izbire. Skupna značilnost pa je, da model poslovnega procesa grafično predstavlja proces in vsebuje tudi značilnosti posameznega procesa. Obstaja tudi več različnih razlogov modeliranja. Nekateri od teh so razumevanje procesov, razvoj programskih rešitev, odločanje o razvoju in prenovi procesov ter podporo procesov. Izbira razloga pa vpliva na nivo podrobnosti, ki so vključene v model (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 178).

O procesnih modelih pa govorimo takrat ko je proces predstavljen z natančnim opisom. Opis mora vsebovati strukturo, zaporedje aktivnosti, obnašanje subjektov, poslovna pravila ter popis vhodov in izhodov. Izdelava modela in poslovni proces pa se razvijata vzporedno tekom časa. Stanje trenutnega poslovnega procesa se predstavi z modelom kot-je (angl. as-is), medtem ko so vsa želena stanja poslovnega procesa predstavi z modelom naj-bo (angl. to-be). Model kot-je je lahko samo en in se v času življenjske dobe procesa razvija in spreminja, medtem ko je lahko modelov naj-bo več. Ti predstavljajo različne strateške izbire in možnosti prenove poslovnih procesov (Damij, 2009, str. 50–53).

Izbrana tehnika modeliranja mora biti predvsem enostavna, kar pomeni, da ne vsebuje preveč pravil in je hitro sprejemljiva ter pregledna, kar pomeni da omogoča hiter in jasen pregled modela z čim manj različnih simbolov. Za izvedbo modeliranja obstaja tudi več različnih orodij. Ključne značilnosti teh orodij morajo biti enostavnost pregleda in uporabe, izvedba modeliranja in simuliranja, izvajanje analiz in poročil ter povezljivost in kompatibilnost s preostalimi orodji (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 184–186).

Izbiro orodja za modeliranje otežujejo tudi nestandardiziran izbor grafičnih simbolov ter modelirnih in poizvedovalnih jezikov. Rešitev na to je ponudilo mednarodno združenje oziroma neprofitna organizacija, ki vodi pobudo za vodenje poslovnih procesov (angl. Business Process Managment Initiative), z definiranjem standardnega modelirnega jezika (angl. Business Process Modeling Language) in nabora simbolov (angl. Business Process Modeling Notation) (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 187).

Slika 4 prikazuje štiri kategorije po kateri so razdeljeni simboli za procesno modeliranje. Kategorije so koraki procesa (angl. Flow objects), povezovalni simobili (angl. Conectors), plavalne proge/oragnizacijske enote (angl. Swimmlines) in dejstva (angl. Artifacts). Tem simbolom je možno dodati dodatne informacije in različne variacije, ki omogočajo nadgrajevanje modela, ki ne povzorča kompleksnosti osnovnega videza modela (White, 2004; str. 1–2).

Slika 4: Kategorije simbolov



Vir: White (2004).

Primeri tehnik za modeliranje poslovnih procesov so splošni procesni diagrami (angl. General Process Chart), procesno aktivnosti diagrami (angl. Process Activity Chart), diagrami poteka (angl. Flowchart), diagrami toka podatkov (angl. DataFlow Diagrams) itn. (Damij, 2009, str. 55). Ena izmed najbolj pogosto uporabljenih tehnik je diagram poteka (angl. Flowchart), ki je za vse uporabnike lahko razumljiva ter je ena izmed najstarejših in splošno uveljavljenih tehnik modeliranja (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 186–187).

Pri modeliranju pa je potrebno upoštevati nekaj pravil in izhodišč. Najprej je potrebno posneti dejansko stanje in izdelati model, ki predstavlja proces kot-je. Na podlagi tega

izdelanega modela lahko izvajamo razne simulacije in jih analiziramo. Poleg testiranja vpliva raznih sprememb na proces lahko opazujemo in analiziramo ozka grla v procesu, obremenjenost virov, stroške ali čas izvajanja procesov. Doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti nam omogoča analiza simulacij, ki so predstavljene z modeli naj-bo. Izvedba samega modeliranja po navadi poteka s strani analitika, ki ga izvede s pomočjo obstoječe dokumentacije procesov ter izvedbo raznih delavnic in izvedbo intervjujev oseb, ki nastopaj v različnih vlogah procesa. Modeliranje je zato časovno zahtevno, ki za uspešno izvedbo potrebuje podporo vodstva organizacije (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 182–184).

Pri modeliranju je potrebno biti pozoren na sledeče pomembne zadeve (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 188–189):

- Osnova za modeliranje je definiranje vseh posameznih aktivnosti, ki sestavljajo celoten proces. Podrobnost modela pa je odvisna od namena analiziranja in modeliranja procesa.
- Definirane aktivnosti morajo predstavljati izvedeno delo izvajalca in ne posamezne podatke.
- Opis procesov je potrebno izdelati s pomočjo intervjujev in delavnic z končnimi izvajalci.
- Pri izvajanju intervjujev je potrebno biti pozoren na ločevanje dela, ki se veže na dotični proces in ne delo, ki je lahko del druga procesa oziroma je ločeno delo posameznika.
- Pri ocenjevanju časa izvedbe posamezne aktivnosti je potrebno biti pozoren, saj je ta s strani izvajalcev velikokrat pretiran.

2.5 Merjenje in nadzor poslovnih procesov

»Če ne meriš procesa, potem ga ne moreš obvladovati in če da ne moreš obvladovati, ga ne moreš upravljati.« je rek, ki ga navajata Križman in Novak (2002, str. 47–48). Izpostavljata, da je potrebno za vsak ključen poslovni proces ugotoviti njegove zmožljivosti in jih razumeti iz vidika kupca, tekmeca in strateške vrednosti. Ta cilj se zasleduje z zadnjo fazo življenjskega cilja MPP, ki se imenuje spremljanje oziroma nadzor procesov, ki skozi pridobivanje procesnih podatkov omogoča vpogled o uspešnosti teh procesov (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 413).

Nivo odličnosti procesa lahko merimo preko (Križman & Novak, 2002, str. 49):

- Uspešnosti – meriti ali izvajanje procesa oziroma izdelava končnega izdelka ali storitve zadovoljuje pričakovanja končnega uporabnika. To lahko ponazorimo tudi z izrazom *»Delati prave stvari«*.
- Učinkovitosti – meriti spremembo vhodov procesa v izhode iz vidika izrabe virov. Nižji kot so stroški ter višja kot je dodana vrednost, bolj učinkovit je proces. To lahko ponazorimo tudi z izrazom *»Delati stvari pravilno oziroma na pravi način«*.
- Celotni čas procesa – meriti čas izvedbe procesa.

- Fleksibilnosti – meriti sposobnost prilagajanja na spremembe zahtev in okolice, ki vplivajo na proces.

Tehnike nadzora procesov se v glavnem delijo na kasnejše analize (angl. Post-mortem) poslovnih procesov, ki se osredotočajo na že dokončane naloge in tiste, ki omogočajo sproten (angl. On the fly) pregled poslovnih procesov, ki se osredotoča na naloge v izvajanju (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 413).

Meritve procesov se delijo v dve širši kategoriji. Ena od kategorij je vrednost za kupca, druga kategorija pa procesna uspešnost. Glede na kategorijo Križman in Novak (2002, str. 47–48) določata tudi končni parameter, ki je bistven za spremljanje. Pri procesni uspešnosti spremljamo izhode procesa, medtem ko pri spremljanju vrednosti za kupca spremljamo odjemalčevo zadovoljstvo in uporabo izhoda oziroma končnim rezultatom.

Merjenje uspešnosti procesov predstavlja koncept, ki omogoča spremljanje trenutne procesne uspešnosti ter tako nudi podporo za identifikacijo izboljšav (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 711–712). Glavna namen spremljanja procesne uspešnosti je prilaganje in podajanje predlogov za izboljšavo trenutnih procesov. Predlogi se oblikujejo skozi zbiranje in analiziranje operativnih podatkov izvajanja trenutnih procesov in interpretacija teh tudi skozi različnih modelov procesov naj-bo (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4058).

Merjenje se loči na poslovni izid in procesne izhode. Pri merjenju izida lahko ocenjujemo uspešnost, ki nam daje odgovor na vprašanje ali delamo prave stvari. Pri merjenju izhoda pa lahko ocenjujemo učinkovitost, ki pa nam daje odgovor na vprašanje ali delamo stvari učinkovito oziroma na pravi način (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 122).

Za večino aktivnosti MPP moramo imeti natančne meritve o uspešnosti poslovnih procesov, saj te nudijo podporo odločanju in omogočajo zasledovati stroškovno učinkovitejše, boljše in hitrejši poslovne procese. S tem namenom so bile zaznane štiri dimenzije uspešnosti – čas, strošek, kvaliteta in fleksibilnost. Te dimenzije pa se lahko merijo z različnimi ključnimi kazalniki uspešnosti (angl. Key performance indicators). Zanimivo je, da se lahko tudi dimenzije posameznih mer med seboj prepletajo. Merjenje kvalitete se dostikrat nanaša tudi na časovno dimenzijo. Primer takega kazalnika je delež primerov, ki niso dosegli zastavljenega časa (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59).

Pri merjenju procesne uspešnosti najprej oziroma najpogosteje pomislimo na dimenzijo časa. En med najbolj splošnimi merami je čas cikla (angl. Cycle time) ali čas pretoka (angl. Throughput time). Čas cikla se nanaša na čas, ki je potreben za obravnavo posameznega primera od začetka do konca. Po navadi je zastavljen cilj zmanjševanja časa ciklov posameznih procesov, vendar pa so lahko cilji tudi drugi – lahko želimo zmanjšati maksimalni čas cikla ali pa samo doseči čas, ki je bil dogovorjen s posamezno stranko (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59). Pri časovnem merjenju uspešnosti

lahko dimenzijo časa obravnavamo glede na komponente časovnega cikla (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59):

- Čas obravnave (angl. Processing time), ki predstavlja čas obravnave posameznega primera s strani deležnik.
- Čas čakanja (angl. Waiting time), ki predstavlja čas mirovanja ali pa čas ko na razpolago ni resursov za obravnavo posameznega primera.

Druga običajna dimenzija merjenja uspešnosti je osredotočena na finančni del procesov, predvsem na stroške, lahko pa tudi na promet, dobiček ali donose. Obstajajo različne perspektive pri merjenju stroškov. Produktijski strošek (angl. Operational cost) so stroški, ki so direktno vezani na izhode poslovnih procesov. Večji del teh stroškov po navadi predstavlja strošek dela, strošek povezan s človeškimi viri in stroški za proizvodnjo izdelkov ali dostavo storitev. Pri procesnih izboljšavah je po navadi največji fokus na cilju zmanjševanja stroška dela. Tipičen primer merjenja stroškovne uspešnosti je povprečni strošek proizvodnje na enoto proizvoda (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59).

Kvaliteto poslovnih procesov lahko gledamo oziroma merimo vsaj iz dveh zornih kotov – s strani strank in s strani deležnikov poslovnih procesov. Lahko pa ločujemo tudi med zunanjo in notranjo kvaliteto. Zunanjo kvaliteto merimo kot zadovoljstvo strank s proizvodom ali storitvijo. Za te meritve obstajajo predvidene mere, kot so stopnja osipa (angl. Churn rate) ali neto promocijski rezultat (angl. Net promoter score). Notranje mere pa so osredotočene na pogled deležnikov procesov (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59).

Dimenzija merjenja fleksibilnosti poslovnih procesov je najmanj v uporabi. O fleksibilnosti poslovnih procesov govorimo o zmožnost prilagajanja poslovnega procesa na nenadne spremembe v okolju (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59).

Poleg merjenja in spremljanja podatkov je smiselno te oblikovati v merilne sisteme oziroma sistem kazalnikov, ki omogoča lažjo in hitrejšo interpretacijo podatkov. Pomembno pa je tudi, da se nastavi pametne oziroma ustrezne kazalnike. Ključni kazalniki morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno opredeljeni (Marr, 2010).

Za izvedbo meritev potrebujemo metrike, ki preprosto kvantificirajo merilo za razumevanje nivoja zmogljivosti procesa ter omogočajo postavitev ciljev ter jih spremljati. Postavitev meril pa mora upoštevati sledeče kriterije oziroma ta morajo biti (Križman & Novak, 2002, str. 50):

- razumljiva – omogočajo jasno interpretacijo;
- pravočasna – so izvedljiva v določenem danem času;
- realistična – upoštevajo omejitve organizacije ter ne ustvarjajo velikih stroškov;
- dosegljiva – jih je možno doseči po pričakovanjih;
- merljiva – jih je možno kvantificirati in so primerljiva.

Pri merjenju uspešnosti procesov se skozi spremljanje definiranih kazalnikov uspešnosti ugotavlja ali proces dosega zastavljene cilje. Procesi kazalniki uspešnosti morajo izhajati iz ciljev procesa, ti pa morajo izhajati iz poslovnih ciljev (Kohlbacher & Gruenwald, 2011, str. 713). Merjenje poslovnih procesov nam omogoča tehnično pridobivanje povratnih informacij o uspešnosti in učinkovitosti posameznega procesa, vendar pa ne smemo pozabiti da to lahko vpliva tudi na vedenje zaposlenih. V nekateri primerih lahko to vpliva pozitivno na uspešnost zaposlenih, ima pa lahko tudi negativen vpliv. Predvsem je pomembno, da se sistem za meritve uporablja oziroma poveže z zunanjo motivacijo kot je delitev nagrad ali kazni, katerih višina je odvisna od stopnje uspešnosti zaposlenega (Robson, 2004, str. 511–512).

Uspešnost postavitve in upravljanja merilnih sistemov je odvisno od dostopnosti, kvalitete in kvantitete podatkov. Boljše upravljanje omogoča tudi avtomatsko beleženje in pridobivanje podatkov preko poročilih sistemov, ki so zagotovljeno z informacijskimi sistemi (Križman & Novak, 2002, str. 61).

Organizacije za spremljanje in povečevanje svoje uspešnosti tudi uvajajo poslovno inteligenco (angl. Business Intelligence, v nadaljevanju PI), ta pa dostikrat ni usklajena z MPP, katerega namen je tudi izboljšanje organizacijske uspešnosti. Za optimalno ustvarjanje dodane vrednosti je potrebno uskladiti pobude PI in MPP, zlasti ker PI omogoča optimalno merjenje uspešnosti poslovnih procesov (Suša-Vugec, Bosilj-Vukšić, Pejić-Bach, Jaklič & Indihar-Štemberger, 2020, str. 1). PI predstavlja analitičen proces, ki notranje in zunanje podatke spreminja v razne informacije in cilje, ki bi jih morale organizacije zasledovati za ohranjanja konkurenčnosti. Predstavlja tudi različne informacijsko systemske koncepte, ki ponujajo različne metode za postavljanje in spremljanje doseganja ciljev skozi analizo poslovnih podatkov (Melchert, Winter & Klesse, 2004, str. 4054).

Suša Vugec, Bosilj Vukšić, Pejić Bach, Jaklič in Indihar Štemberger (2020, str. 3) predstavljajo PI kot vodstveno orodje, ki organizaciji omogoča sprejemati boljše odločitve in postavljati nove poslovne izzive ter priložnosti, na podlagi zbiranja, analiziranja in priprave notranjih in zunanjih informacij, skozi upravljanje in poznavanje aplikacij, tehnologij in procesov. PI omogoča tudi izboljšanje oziroma optimizacijo poslovnih procesov skozi pridobivanje novega znanje o posameznem poslovnem procesu, izdelavi ključnih kazalnikov za spremljanje ter vzpostaviti meritev teh kazalnikov.

3 IZDELAVA PROCESNO USMERJENEGA SISTEMA ZA MERJENJE UČINKOVITOSTI IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

V organizaciji, v kateri sem zaposlen, sem dobil nalogo izdelave sistema, ki naj bi zagotavljal sistematično in objektivno merjenje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih ter bo hkrati nudil

objektivno osnovo in pomoč pri izvajanju formalnega ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, ki izvajajo podporne procese na področju zalednega poslovanja.

Nalogo sem dobil v času študija na magistrskem programu Poslovna informatika Ekonomske fakultete. Pridobljeno znanje iz učilnice mi je doprineslo osnovo, ki sem jo potreboval za realizacijo zastavljene naloge. Nalogo sem se najprej lotil s poglobljeno analizo znanj MPP in MU, nato sem postavil okvir procesnega sistema, izdelal pilot procesnega sistema ter na koncu z vodenjem raznih delavnic z lastniki procesov postavil procesni sistem za 14 organizacijskih enot na področju zalednega poslovanja.

Postavljanje okvirja procesnega sistema sem najprej pričel z analizo in pridobivanjem znanj MU in MPP ter tako ugotovil, da je ključni začetek dobro poznavanje poslovnih procesov, postavitev enotnim meril skozi meritve poslovnih procesov ter interpretacija procesnih podatkov skozi sistem kazalnikov. V skladu s tem so prvi koraki izdelave procesnega sistema namenjeni popisu, analizi in meritvi procesov. Glede na to, da je merjenje učinkovitost in uspešnost kadrovskega virov, ki izvajajo podporne procese težko meriti skozi finančno oziroma stroškovno dimenzijo, saj je predvsem pomembno, da so podporni procesi ustrezno izvedeni, je fokus procesnega sistema osredotočen na časovno dimenzijo merjenja, ki je ena od dimenzij merjenja uspešnosti procesov (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018, str. 59). Z opredeljeno časovno meritvijo lahko tako kvantitativne procesne podatke obogatimo z kvalitativnimi merami.

V nadaljnjih korakih sem se spraševal, kako obvladovati množico kvantitativnih in kvalitativnih podatkov. Marr (2010) pravi, da je potrebno poleg merjenja in spremljanja podatkov te oblikovati v merilne sisteme oziroma sistem kazalnikov, ki omogoča lažjo in hitrejšo interpretacijo podatkov. Robson (2004, str. 510–515) svetuje, da je potrebno oblikovati minimalni nabor kazalnikov, ki so osredotočeni na celotno uspešnost in učinkovitost (Robson, 2004, str. 510–515). Wouters in Sportel (2005, str. 1063), navajata, da je en od največjih izzivov pri merjenju uspešnosti postavitev pravih kazalnikov. Namen kazalnikov pa je napovedovanje bodoče uspešnosti kot tudi zgodovino preteklih dosežkov (Bourne, Mills, Qilcox, Neely & Platts, 2000, str. 756). Na podlagi znanj MU sem tako v nadaljnjih korakih definiral nabor kazalnikov ter na kakšen način bodo ti uporabljeni, z upoštevanjem preostalih poslovnih pravil, da bodo omogočali izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Za lažjo in hitrejšo interpretacijo procesnih podatkov sem oblikoval dva ključna kazalnika in eno oceno:

- Kazalnik produktivnosti procesa,
- Kazalnik učinkovitosti zaposlenega,
- Ocena uspešnosti zaposlenega.

Namen definiranja Kazalnika produktivnosti procesa je ovrednotenje in pretvorba časa izvajanja skupka aktivnosti za izdelavo enega izhoda procesa na enotno mersko lestvico. Časovna ocena dela oziroma izvedbe skupka aktivnosti bo izražena v točkovni enoti, kar bo

omogočalo primerjavo potrebnega časa za izdelavo različnih izhodov znotraj enega procesa kot tudi med izhodi različnih procesov. Definiran kazalnik po posameznih izhodih procesov in statistični kvantitativni podatki o izdelanih izhodih (za neko določeno obdobje) posameznega zaposlenega bodo tako omogočali kvalitativno opredeliti količino opravljenega dela posameznega zaposlenega za vsak poslovni proces ter tako primerjati količino opravljenega dela med zaposlenimi, ki opravljajo iste ali različne poslovne procese. Kazalnik produktivnosti procesa bo omogočal tudi napovedovanje potrebnega števila zaposlenih, za izvajanje posameznega poslovnega procesa, glede na kvalitativen podatek o izhodnih procesov.

Namen definiranja Kazalnika učinkovitosti zaposlenih je primerjava storilnosti oziroma učinkovitosti dela posameznega zaposlenega. Ta je izražen z indeksom, ki bo izračunan na podlagi časa in količine opravljanja svojega dela posameznika glede na njegov čas prisotnosti na delu.

Namen Ocene uspešnosti zaposlenega je izračun uspešnosti posameznega zaposlenega glede na njegov kazalnik učinkovitosti zaposlenega in upoštevanju zapisanih poslovnih pravil. Ocena uspešnosti zaposlenega predstavlja oceno na merski lestvici od 1 (najslabše) do 5 (najboljše) in je podlaga za delitev stimulacije delovne uspešnosti kot tudi dodelitve drugih stimulacij ali destimulacij.

Rezultat izvedene naloge je izdelan procesni sistem, ki omogoča sistematično meriti delovno učinkovitost in uspešnost zaposlenih skozi časovno analizo in meritve poslovnih procesov ter interpretaciji procesnih podatkov v obliki kazalnikov. Procesni sistem omogoča tudi formalno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, z zagotavljanjem objektivnosti in enotnosti za vse zaposlene.

Predvidene so tri prednosti izdelave in uporabe takega procesnega sistema:

- Prva prednost je ocenjevanje potrebnega števila kadra za izvajanje določenega procesa ter hkrati bodočega predvidevanje.
- Druga prednost je pridobitev ocene učinkovitosti oziroma storilnosti posameznega zaposlenega kot tudi posamezne organizacijske enote.
- Tretja prednost je uporaba sistema kot formalni sistem za stimulatивно nagrajevanje in napredovanje zaposlenih znotraj posamezne organizacijske enote. Objektivnost in transparentnost pa naj bi zagotavljala višjo stopnjo motiviranosti zaposlenih za doseganje lastnih ciljev.

3.1 Predstavitev obravnavane organizacije in izbrane organizacijske enote

Obravnavana organizacija deluje v panogi zavarovalništva oziroma se ukvarja s prodajo in trženjem zavarovanj ter je vodilna na področju Slovenije in jugovzhodne Evrope. V skladu z veljavno standardno klasifikacijo dejavnosti izvaja premoženjska in življenjska

zavarovanja, dejavnosti pokojninskih zavarovanj, dejavnosti zavarovalniških agentov, dejavnosti pozavarovanj, ter druge pomožne dejavnosti za zavarovalništvo in pokojninske sklade.

Izbrana organizacijska enota, na kateri bo izveden prikaz izdelave in uporabe procesnega sistema je Odsek za izvajanje. Organizacijska enota je sestavljena iz desetih zaposlenih, ki izvajajo sledeča dva delovna procesa.

- Digitalizacija zavarovalne dokumentacije je delovni proces, ki zajema obdelavo, digitalni zajem ter elektronsko hrambo vhodne dokumentacije, ki se veže na zavarovanja. Ta dokumentacija pa je ključna za veljavnost premoženjskih zavarovanj kot tudi izvajanje nadaljnjih delovnih procesov.
- Obdelava poštnih povratnic je delovni proces, ki zajema obdelavo poštnih povratnic, ki so del poslanih obvestil, ki se vežejo na zavarovalne pogodbe. Obdelava pa zajema elektronsko evidentiranje podatkov o vročitvi, ki so ključni za izvajanje nadaljnjih delovnih procesov.

3.2 Postopek izdelave procesnega sistema

Procesni sistem smo izdelali skozi zaporedno izvedbo spodnjih korakov, ki zajemamo postopek izdelave, implementacije in uporabe procesnega sistema v izbrani organizacijski enoti.

- 1. korak je Popis procesov. V okviru tega koraka smo izvedli pregled, pridobivanje in evidentiranje osnovnih podatkov vseh procesov, ki se izvajajo v določeni organizacijski enoti.
- 2. korak je Meritve procesov. V okviru tega koraka smo izvedli časovne meritve aktivnosti in evidentiranje teh meritev za vse predhodno popisanih procesov.
- 3. korak je Kazalnik produktivnosti procesa. V okviru tega koraka smo oblikovali in izdelali kazalnike produktivnosti za vse procese, za katere smo predhodno izvedli popis in meritve.
- 4. korak je Kazalnik učinkovitosti zaposlenega. V okviru tega koraka smo zapisali vse vire podatkov in na kakšen način jih bomo uporabili za oblikovanje in izračun kazalnika učinkovitosti za posameznega zaposlenega.
- 5. korak je Ocena delovne uspešnosti zaposlenega. V okviru tega koraka smo zapisali vse vire podatkov in na kakšen način jih bomo uporabili za oblikovanje in izračun ocene delovne uspešnosti posameznega zaposlenega.
- 6. in zadnji korak je Procesni sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. V okviru tega koraka smo povzeli kako vsi uspešno predhodno izvedeni koraki služijo za izvajanje formalnega ocenjevanja delovne uspešnosti s pomočjo izračuna ocene delovne uspešnosti zaposlenega skozi procesni sistem in upoštevanju dodatnih poslovnih pravil.

3.2.1 Popis procesov

V prvem koraku Popis procesov smo izvedli pregled in popis osnovnih podatkov vseh procesov, ki se izvajajo v določeni organizacijski enoti podjetja. Z ustreznim zapisom vseh informacij procesov smo omogočili nadaljnji korak izvedbe časovne meritve procesov. Ustrezen popis in zapis informacij procesov omogoča lažje spremljanje in nadaljnjo dopolnjevanje informacij, podatkov in poslovnih pravil posameznega procesa kot tudi spremembe in dopolnjevanje samih meritev, ki so posledica sprememb določenega procesa.

Za procese, ki se izvajajo v izbrani organizacijski enoti podjetja, smo izvedli sledeče:

- Popis vseh procesov oziroma priprava seznama vseh procesov, ki se izvajajo v izbrani organizacijski enoti.
- Ažuriranje ali izdelava procesnih shem oziroma modelov.
- Določili smo, kateri procesi so predmet meritev. V večini primerov so to vsi procesi, izločeni pa so lahko določeni procesi, ki še niso jasno definirani.
- Evidentirati raznih informacije za vsak proces. S tem namenom sem pripravil obrazec Osnovni podatki in meritve procesa (priloga 1). Obrazec je last lastnika posameznega procesa, da le-tega izpolni in tako evidentira vse potrebne informacije, podatke in poslovna pravila samega procesa.

Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa predvideva zajem in popis sledečih podatkov posameznega procesa:

- Naziv poslovnega procesa,
- Naziv delovnega procesa,
- Organizacijska enota, ki izvaja proces,
- Ime/priimek lastnika poslovnega procesa,
- Ime/priimek lastnika delovnega procesa,
- Delovno mesto izvajalca procesa,
- Strojna oprema za izvajanje procesa,
- Programska oprema za izvajanje procesa,
- Vhodni procesa (*kaj, na kakšen način, od kod, v kakšni obliki*),
- Kratek opis izvedbe procesa,
- Izhodi/rezultati procesa (*kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki, s kakšno vsebino*),
- *Merljivi parametri procesa in ocena časa,
- *Nemerljivi parametri procesa in ocena časa,
- Priloge (*procesna shema, delovna navodila, uporabniška navodila, poslovna pravila*).

* Dopolni se v drugem koraku Meritve procesov.

3.2.2 Meritve procesov

Po izvedenem prvem koraku smo v okviru drugega koraka Meritve procesov izvedli sledeče aktivnosti:

- Definiranje ključnih merljivih in nemerljivih parametrov posameznega procesa (podrobneje zapisano v točkah 3.2.2.1 in 3.2.2.2);
- Izvedba časovne meritve procesov (podrobneje zapisano v točkah 3.2.2.3);
- Zapis podatkov v obrazec Osnovni podatki in meritve procesa.

3.2.2.1 Definiranje MERLJIVIH parametrov procesa

Merljiv parameter predstavlja skupek aktivnosti za proizvodnjo ene enote določenega izhoda procesa. To enoto pa lahko statistično opredelimo. V sklopu enega procesa je lahko več različnih izhodov procesa.

Določanje števila parametrov

Merljivih parametrov je vsaj toliko kot je različnih izhodov določenega procesa. Včasih pa je smiselno tudi posamezen izhod procesa razdeliti še na nižji nivo. To naredimo takrat, ko smatramo, da so lahko velika odstopanja pri času izvajanja aktivnosti za pridobivanje oziroma produkcijo enakega izhoda procesa.

Obseg meritev za izračun oziroma časovno določanje parametrov

Po procesni shemi določenega procesa se zazna vse posamezne aktivnosti, ki se izvajajo za določen izhod procesa oziroma definiran merljiv parameter. Meritve se izvede po posameznih aktivnostih. Skupek meritev posameznih aktivnosti, ki so potrebne za doseganje enega izhoda procesa oziroma definiranega merljivega parametra, pa predstavlja časovno enoto za posamezni merljiv parameter in je osnova za definiranje kazalnika produktivnosti procesa.

Izvedba časovne meritve

Zaradi pridobivanja ustreznih podatkov meritev in določanje kar se da natančne ocene, se meritve izvajajo krajše časovno obdobje ter nato določi povprečno določen čas izvajanja posamezne aktivnosti. Meritve izvede lastnik procesa in prav tako še določena testna skupina.

Statistično spremljanje parametrov

Za pridobivanje podatkov izhodov procesa oziroma definiranih merljivih parametrov, je potrebno vzpostaviti ustrezno pridobivanje statističnih poročil do nivoja izvajalca oziroma zaposlenega. Te statistične podatke pa bomo potrebovali za izračun kazalnikov učinkovitosti za posameznega zaposlenega.

3.2.2.2 Definiranje NEMERLJIVIH parametrov procesa

Nemerljiv parameter procesa predstavlja skupek aktivnosti, ki vplivajo na čas izvajanja celotnega procesa, vendar pa za izhode teh aktivnosti ne pridobivamo oziroma ne moremo pridobivati ustreznih statističnih podatkov. Take aktivnosti po navadi predstavljajo kakšno ročno delo, ki ni aplikativno podprto (težje pridobivanje statističnih podatkov) ali pa je oteženo oziroma nemogoče pridobivati oziroma slediti statističnim podatkom posameznega zaposlenega (npr. dodatno usklajevanje).

Ker pa se za izračun kazalnika produktivnosti po posameznem zaposlenemu uporablja statistične podatke o izhodih procesov oziroma definiranih merljivih parametrov, se nemerljive parametre veže na te izhode procesa z neko podano oceno verjetnosti. S tem ko se nemerljivi parametri vežejo na same izhode procesa, je lažje zagotoviti izračun kazalnikov učinkovitosti za posameznega zaposlenega, saj se za izračun uporabi samo statistične podatke izhodov procesa oziroma definiranih merljivih parametrov.

Določanje števila parametrov

V sklopu enega procesa je lahko definiranih več nemerljivih parametrov.

Obseg meritev za izračun oziroma časovno določanje parametrov

Po procesni shemi določenega procesa se zazna vse posamezne aktivnosti, ki se izvajajo, vendar pa za izhode teh aktivnosti ne pridobivamo ustreznih statističnih podatkov. Meritve se izvede po posameznih aktivnostih. Skupek meritev posameznih aktivnosti, ki so potrebne za doseganje definiranega nemerljivega parametra in je osnova za definiranje kazalnika produktivnosti procesa.

S tem ko se nemerljiv parameter veže na merljivega, je potrebno poleg izvedene časovne meritve aktivnosti oceniti tudi verjetnost izvedbe teh aktivnosti glede na celoten izhod procesa.

Izvedba časovne meritve in ocene verjetnosti

Zaradi pridobivanja ustreznih podatkov meritev in določanje kar se da natančne ocene, se meritve izvajajo krajše časovno obdobje ter nato določi povprečno določen čas izvajanja posamezne aktivnosti. Meritve izvede lastnik procesa in prav tako še določena testna skupina. Verjetnostno oceno pa se poda na podlagi izvedenih meritev ter analize historičnih podatkov.

Statistično spremljanje parametrov

Zaradi vezanja nemerljivega parameter na merljivega, ni potrebe po spremljanju.

3.2.2.3 Izvedba časovne meritve procesov

Meritve zajemajo izvedba analize časa izvajanja posamezne aktivnosti ter posledično skupka vseh teh aktivnosti za pridobivanje definiranih merljivih in nemerljivih parametrov.

Nosilci izvedbe meritve so lastnik procesa in testna skupina.

Meritev poleg lastnika posameznega procesa izvede tudi izbrana testna skupina. S tem se zagotovi ustreznost izvedbe meritve oziroma preprečevanja prevelikih odstopanj v podaji ocene časa za izvajanje določene aktivnosti. Predvidoma so člani testne skupine zaposleni oziroma končni izvajalci procesa.

Pred pričetkom izvedbe meritve procesov je potrebno imeti izpolnjen obrazec Osnovni podatki in meritve procesa in imeti ažurirano procesno shemo, ki predstavlja proces kot je v produkciji. Shema procesa nam ustrezno prikazuje tudi vse predvidene posamezne aktivnosti v procesu od vhoda ter do izhoda določenega procesa.

3.2.3 Primer popisa in meritve procesov za izbrano organizacijsko enoto

Poglavje je namenjeno praktičnemu prikazu izvedbe prvih dveh korakov izdelave procesnega sistema za procesa izbrane organizacijske enote.

3.2.3.1 Popis in meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Tabela 1 prikazuje obrazec Osnovni podatki in meritve procesa, v katerem smo zapisali vse informacije in meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.

Tabela 1: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Osnovni podatki in meritve procesa	
Naziv poslovnega procesa	Izvajanje in obdelave
Naziv delovnega procesa	Digitalizacija zavarovalne dokumentacije
Organizacijska enota, ki izvaja proces	Odsek za izvajanje
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	*Janez Novak
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	Sašo Pašič
Delovno mesto izvajalca procesa (naziv delovnega mesta)	Sodelavec za obdelavo; Strokovni sodelavec za obdelavo
Strojna oprema za izvajanje procesa (v primeru dodatne opreme)	Tiskalnik Zebra GK420d; Skener Kodak i4600; POS čitalec – Honeywell MS9590 VoyagerGS
Programska oprema za izvajanje procesa	BackOfficeSupport; Skenirna postaja MojArhiv
Vhodi procesa (kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa)	Fizično prejeta dokumentacija na vhodno pošto

se nadaljuje

Tabela 1: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije (nad.)

Osnovni podatki in meritve procesa	
Kratek opis izvedbe procesa	Namen procesa je ustrezno elektronsko arhiviranje prejete fizične dokumentacije. Izvajanje digitalizacije zavarovalne dokumentacije obsega razvrščanje vhodne pošte, pregled oziroma kontrola prejetja dokumentov, zavračanje dokumentov, klasifikacija dokumentov, potrjevanje dokumentov, skeniranje dokumentov in fizično arhiviranje dokumentov.
Izhodi/rezultati procesa (kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje)	Elektronsko arhiviran dokument
Merljivi parametri procesa Ocena časa izvajanja aktivnosti	1. MP1 = OBDELAN VHODNI FIZIČNI DOKUMENT je fizični vhodni dokument, ki je bil klasificiran s strani delavca s pomočjo aplikativne podpore. Delavec klasificira dokument tako, da ga poveže na določeno entiteto, natisne identifikacijsko črtno kodo, jo nalepi na fizični dokument in ga tako pripravi na korak skeniranja. Čas MP1 = 80s/enoto 2. MP2 = OBDELAN IZHODNI FIZIČNI DOKUMENT je izhodni dokument, ki je bil že ob sami izdelavi samodejno klasificiran oziroma povezan na določeno entiteto. Pri izdelavi se samodejno izdela klasifikacijsko črtno kodo na dokumentu, ta pa je nato obdelan s strani delavca. Delavec potrdi prejetje dokumenta s pomočjo POS čitalca ali ročno preko aplikativne podpore ter ga pripravi na skeniranje. Dokument lahko preko aplikativne podpore označi kot ne-prejet ali zavržen. Delavec doda ročno opombo, v primeru manjkajočih podpisov ter slabe kvalitete dokumenta. Čas MP2 = 20 s/enoto 3. MP3 = SKENIRAN DOKUMENT zajema skeniranje vseh klasificiranih dokumentov, preverjanje uspešnost elektronskega arhiviranja ter nato fizično arhiviranje dokumentacijo. Čas MP3 = 10 s/enoto
Nemerljivi parametri procesa: Ocena časa izvajanja/verjetnosti aktivnosti:	1. NMP1 = IZLOČEN DOKUMENT zajeman izločevanje dokumentov, ki niso predmet digitalizacije. Čas NMP1 = 20 s/enoto % NMP1 = 20% OD (MP1+MP2) 2. NMP2 = RAZVRŠČEN DOKUMENT zajeman razvrščanje dokumentov na vhodni pošti. Čas NMP2 = 5 s/enoto % NMP2 = 120% OD (MP1+MP2)
Priloge (procesna shema, navodila za delo, uporabniška navodila, meritve procesa, poslovna pravila)	

Vir: lastno delo.

Po izvedenih in postavljenih časovnih meritvah smo želeli te kombinirati z kvantitativnimi podatki procesa za obdobje enega meseca. V nadaljevanju je prikazan uporabe izvedenih meritev na primeru statističnih podatkov procesa za en mesec.

Tabela 2 prikazuje pridobljene statistične podatki merljivih parametrov procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije za obdobje enega meseca (stolpec 1). Za vsak

merljiv parameter je tudi izračunan skupni čas izvajanja aktivnosti (stolpec 3 in 4) glede na statistične podatke (stolpec 1) in oceno časa izvajanja skupka aktivnosti na eno enoto, ki smo jih določili z meritvami (stolpec 2). Kot je razvidno iz tabele 2, je za količino opravljenega dela ocenjen čas izvajanja aktivnosti dobrih 930 ur.

Tabela 2: Statistični podatki in meritve MERLJIVIH PARAMETROV procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Oznaka	Merljivi parametri procesa	Št. enot	Ocenjen čas (sekunde)	Skupaj (sekunde)	Skupaj (ure)
		1	2	3 = 2*1	4 = 3/3600
MP1	OBDELAN VHODNI FIZIČNI DOKUMENT	20.990	80	1.679.200	466,44
MP2	OBDELAN IZHODNI FIZIČNI DOKUMENT	47.013	20	940.260	261,18
MP3	SKENIRAN DOKUMENT	72.937	10	729.370	202,60
SKUPAJ				3.348.830	930,23

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje pridobljene statistične podatki nemerljivih parametrov procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije za obdobje enega meseca (stolpec 1). Za vsak nemerljiv parameter je tudi izračunan skupni čas izvajanja aktivnosti (stolpec 4 in 5) glede na statistične podatke (stolpec 1), oceno časa izvajanja skupka aktivnosti na eno enoto (stolpec 2) in verjetnost izvajanja aktivnosti na eno enoto (stolpec 3). Kot je razvidno iz tabele 1 je za količino opravljenega dela ocenjen čas izvajanja aktivnosti slabih 189 ur.

Tabela 3: Statistični podatki in meritve NEMERLJIVIH PARAMETROV procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Oznaka	Nemerljivi parametri procesa	Št. enot	Ocenjen čas MP (sekunde)	Predviden % NMP	Skupaj (sekunde)	Skupaj (ure)
		1	2	3	4 = 3*2*1	5 = 4/3600
NMP1	IZLOČEN DOKUMENT	68.003	20	20%	272.012	75,56
NMP2	RAZVRŠČEN DOKUMENT	68.003	5	120%	408.018	113,34
SKUPAJ					680.030	188,90

Vir: lastno delo.

Tabela 4 prikazuje ocenjen čas izvajanja vseh aktivnosti vezanim na merljive in nemerljive parametre procesa za obdobje opazovanega meseca. Ob predpostavki, da je zaposlen povprečno 140 ur na mesec, bi za izvajanje procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije potrebovali 7,99 oziroma 8 zaposlenih.

Tabela 4: Meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

	Čas izvajanja (ure)	Čas izvajanja procesa (ure)	Predvideno št. zaposlenih
	1	2 = vsota (1)	3 = 2/140
Merljivi parametri procesa	930,23	1.119,13	7,99
Nemerljivi parametri procesa	188,90		

Vir: lastno delo.

3.2.3.2 Popis in meritve procesa Obdelava poštnih povratnic

Tabela 5 prikazuje obrazec Osnovni podatki in meritve procesa, v katerem smo zapisali vse informacije in meritve procesa Obdelava poštnih povratnic.

Tabela 5: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Obdelava poštnih povratnic

Osnovni podatki in meritve procesa	
Naziv poslovnega procesa	Izvajanje in obdelave
Naziv delovnega procesa	Obdelava poštnih povratnic
Organizacijska enota, ki izvaja proces	Odsek za izvajanje
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	*Janez Novak
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	Sašo Pašič
Delovno mesto izvajalca procesa (naziv delovnega mesta)	Sodelavec za obdelavo, Strokovni sodelavec za obdelavo
Strojna oprema za izvajanje procesa (v primeru dodatne opreme)	
Programska oprema za izvajanje procesa	BackOfficeSupport , Centralni register prebivalstva (certifikat)
Vhodi procesa (kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa)	- Fizične povratnice, ki se vežejo na poslana množična obvestila in poslana individualna. - Elektronski podatki za sledljivost pošiljk, ki jih pridobivamo s strani Pošte Slovenije preko spletne storitve.
Kratek opis izvedbe procesa	Izvajanje obdelave poštnih povratnic zajema: Vnos manjkajočih podatkov o vročitvi pošiljk preko aplikativne podpore BOS. Vnese se razlog ne vročitve in podatke, ki jih nismo uspešno pridobili s klicno storitvijo Pošte Slovenije.

se nadaljuje

Tabela 5: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa – Obdelava poštnih povratnic (nad.)

Osnovni podatki in meritve procesa	
Kratek opis izvedbe procesa	za nevročene povratnice, z razlogom Naslovník pokojni, Naslovník preseljen in Pomanjkljiv naslov, se preveri podatke stranke v bazi CRP ter poda zahtevo za popravek podatkov v podatkovni bazi.
Izhodi/rezultati procesa (kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje)	Elektronsko evidentiran podatek o vročitvi povratnice
Merljivi parametri procesa Ocena časa izvajanja aktivnosti	1. MP1 = OBDELANA POVRATNICA je povratnica za katere je bilo potrebno ročno vnesti podatke o vročitvi v bazo podatkov. Čas MP1 = 15s/enoto 2. MP2 = OBDELANA NEVROČENA POVRATNICA je nevročena povratnic za katero je bilo potrebno izvesti preverjanje podatkov stranke v bazi CRP. Čas MP2 = 300s/enoto
Nemerljivi parametri procesa: Ocena časa izvajanja/verjetnosti aktivnosti:	
Priloge (procesna shema, navodila za delo, uporabniška navodila, meritve procesa, poslovna pravila)	

Vir: lastno delo.

Po izvedenih in postavljenih časovnih meritvah smo želeli te kombinirati z kvantitativnimi podatki procesa za obdobje enega meseca. V nadaljevanju je prikazan uporabe izvedenih meritev na primeru statističnih podatkov procesa za en mesec.

Tabela 6 prikazuje pridobljene statistične podatke merljivih parametrov procesa Obdelava poštnih povratnic za obdobje enega meseca (stolpec 1). Za vsak merljiv parameter je tudi izračun ocenjen čas izvajanja aktivnosti (stolpec 3 in 4) glede na statistične podatke (stolpec 1) in oceno časa izvajanja skupka aktivnosti na eno enoto, ki smo jih določili z meritvami (stolpec 2). Kot je razvidno iz tabele 6 je za količino opravljenega dela ocenjen čas izvajanja aktivnosti dobrih 86 ur.

Tabela 6: Statistični podatki in meritve MERLJIVIH procesa Obdelava poštnih povratnic

Oznaka	Merljivi parametri procesa	Št. enot	Ocenjen čas MP (sekunde)	Skupaj (sekunde)	Skupaj (ure)
		1	2	3 = 2*1	4 = 3/3600
MP1	OBDELANA POVRATNICA	4.560	15	68.400	19,00
MP2	OBDELANA NEVROČENA POVRATNICA	805	300	241.500	67,08
SKUPAJ				309.900	86,08

Vir: lastno delo.

Proces nima definiranih nemerljivih parametrov.

Tabela 7 prikazuje ocenjen čas izvajanja vseh aktivnosti vezanim na merljive in nemerljive parametre procesa za obdobje opazovanega meseca. Ob predpostavki, da je zaposlen povprečno 140 ur na mesec, bi za izvajanje procesa Obdelava poštnih povratnic potrebovali 0,61 oziroma 1 zaposlenega.

Tabela 7: Meritve procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

	Čas izvajanja	Čas izvajanja procesa (ure)	Predvideno št. zaposlenih
	1	2 = vsota (1)	3 = 2/140
Merljivi parametri procesa	86,08	86,08	0,61
Nemerljivi parametri procesa	0,00		

Vir: lastno delo.

3.2.4 Kazalnik produktivnosti procesa

Kazalnik produktivnosti procesa (v nadaljevanju kazalnik produktivnosti) smo oblikovali z namenom lažje in hitreje interpretacije kombinacije podatkov, ki zajemajo statistične procesne podatke in podatke izvedenih časovnih meritev. Za lažjo interpretacijo kazalnika smo časovno enoto pretvorili v točkovno po pravilu $10s = 1$ točka. Kazalnik produktivnosti tako predstavlja točkovno oceno opravljenega dela oziroma skupek aktivnosti merljivih in nemerljivih parametrov, ki so potrebne za produkcijo enega izhoda procesa.

Kazalniki produktivnosti nam bodo tako s pomočjo statističnih podatkov o opravljenem delu omogočali primerjavo količine opravljenega dela posameznega zaposlenega skozi različne poslovne procese kot tudi primerjavo količine opravljenega dela med zaposlenimi. Zaradi omogočanja izvedbe primerjav, pa je potrebno količino opravljenega dela spraviti na enotno mersko lestvico, ki bo to omogočala. Izbrana merska lestvica je točkovna ocena, ki temelji na časovni enoti.

Po izvedenem popisu in meritvah procesov smo definirali kazalnik produktivnosti za posamezen proces, ki se izvaja v izbrani organizacijski enoti. Za jasno definiranje in evidentiranje kazalnika produktivnosti posameznega procesa smo pripravili obrazec Kazalniki produktivnosti procesa (Priloga 2). Obrazec je last določenega lastnika definirane kazalnika produktivnosti, da le-tega izpolni in tako pridobi in definira vse potrebne informacije, podatke in poslovna pravila samega procesa in kazalnika produktivnosti. Lastnik kazalnika je po navadi lastnik procesa.

Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa predvideva zajem in popis sledečih podatkov posameznega procesa:

- Naziv poslovnega procesa,
- Naziv delovnega procesa,
- Organizacijska enota, ki izvaja proces,
- Ime/priimek lastnika poslovnega procesa,
- Ime/priimek lastnika delovnega procesa,
- Identifikacijska številka kazalnika produktivnosti,
- Ime kazalnika produktivnosti,
- Ime in priimek lastnika kazalnika produktivnosti,
- Izvor podatkov za definiranje kazalnika produktivnosti,
- Metoda zbiranja podatkov,
- Ocenjeni kvalitativni podatki,
- Opis kazalnika produktivnosti,
- Formula za izračun/metoda izračuna KAZALNIKA in VREDNOST na enoto,
- *Napake in dopustne mere.

** Dopolni se v točki Kvalitativni kriteriji.*

Kazalnik produktivnosti procesa nam prinaša sledečo uporabnost.

Z definiranimi kazalniki produktivnosti in statističnimi podatki o opravljenem delu posameznega zaposlenega lahko primerjavo količine opravljenega dela posameznega zaposlenega skozi različne poslovne procese kot tudi primerjavo količine opravljenega dela med zaposlenimi.

Kazalniki produktivnosti procesov nam tudi omogočajo ocenjevanje potrebnega števila kadra za izvajanje določenega procesa kot tudi napovedovanje potrebnega števila kadra ob morebitnih spremembah v produkciji.

3.2.5 Primer izdelave kazalnikov produktivnosti procesov za izbrano organizacijsko enoto

Poglavje je namenjeno praktičnemu prikazu izvedbe tretjega koraka izdelave procesnega sistema za procesa izbrane organizacijske enote.

3.2.5.1 Kazalnik produktivnosti procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Tabela 8 prikazuje obrazec Kazalnik produktivnosti procesa, v katerem smo zapisali vse informacije kazalnika produktivnosti procesa Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.

Tabela 8: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

Kazalnik produktivnosti procesa	
Naziv poslovnega procesa	Izvajanje in obdelave
Naziv delovnega procesa	Digitalizacija zavarovalne dokumentacije
Organizacijska enota, ki izvaja proces	Odsek za izvajanje
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	*Janez Novak
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	Sašo Pašič
KP ID	1
KP ime	DIG
KP lastnik	Sašo Pašič
Izvor podatkov	KVANTITATIVNI <u>Izhodni podatki procesa:</u> - Št. obdelanih vhodnih fizičnih dokumentov = Št MP1 - Št. obdelanih izhodnih fizičnih dokumentov = Št MP2 - Št. skeniranih dokumentov na uporabnika = Št MP3 KVALITATIVNI <u>Analiza časa izvajanja:</u> - Obdelan vhodni fizični dokument = Čas MP1 - Obdelan vhodni fizični dokument = Čas MP2 - Obdelan izhodni fizični dokument = Čas MP3 - Skeniran dokumentov = Čas MP4 - Čas izločevanje dokumentov, ki niso predmet digitalizacije = Čas NMP1 - Čas razvrščanje dokumentov na vhodni pošti = Čas NMP2 <u>Analiza verjetnosti:</u> - Procentualna ocena količine izločevanja dokumentov, ki niso predmet digitalizacije = % NMP1 - Procentualna ocena količine dokumentov, ki se razvršča na vhodni pošti = % NMP2
Metoda zbiranja podatkov	KVANTITATIVNI – Mesečni izpis izhodnih podatki procesa. KVALITATIVNI – Analiza poteka procesa na podlagi merjenja izvajanja procesa v produkciji.
Ocenjeni KVALITATIVNI podatki	Čas MP1 = 80s/enoto Čas MP2 = 20s/enoto Čas MP3 = 10s/enoto Čas NMP1 = 20s/enoto %NMP1 = 20% od Št MP1+ Št MP2 Čas NMP2 = 5s/enoto % NMP2 = 120% od Št MP1+ Št MP2
Opis KP	KP_DIG = KP_DIG_VHOD_DOC + KP_DIG_IZHOD_DOC + KP_DIG_SKEN_DOC KP_DIG_VHOD_DOC = Točkovna ocena obdelave vhodnega dokumenta ter izločanje in razvrščanje le-tega dokumenta na vhodni pošti in klasifikacija = 9 točk/ENOTO KP_DIG_IZHOD_DOC = Točkovna ocena obdelave izhodnega dokumenta ter izločanje in razvrščanje le-tega dokumenta na vhodni pošti in klasifikacija. = 3 točke/ENOTO KP_DIG_SKEN_DOC = Točkovna ocena skeniranja dokumenta = 1 točka/ENOTO

se nadaljuje

Tabela 8: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Digitalizacija zavarovalne dokumentacije (nad.)

Kazalnik produktivnosti procesa (nad.)	
Formula za izračun/metoda izračuna KAZALNIKA in	$KP_DIG_VHOD_DOC = ((\check{C}as\ MP1) + (\% \ NMP1 * \check{C}as\ NMP1) + (\% \ NMP2 * \check{C}as\ NMP2)) * \check{S}t\ MP1 = (80s + 4s + 6s) * 1 = 9\ to\check{c}k/dokument$
VREDNOST na enoto	$KP_DIG_IZHOD_DOC = ((\check{C}as\ MP2) + (\% \ NMP1 * \check{C}as\ NMP1) + (\% \ NMP2 * \check{C}as\ NMP2)) * \check{S}t\ MP2 = (20s + 4s + 6s) * 1 = 3\ to\check{c}ke/dokument$
PRAVILO: <i>10s = 1 točka</i>	$KP_DIG_SKEN_DOC = \check{C}as\ MP3 * \check{S}t\ MP3 = 10s * 1 = 1\ to\check{c}ka/dokument$
NAPAKE IN DOPUSTNA MERA	1. Napačno klasificiran dokument Dopustna mera = 1 % napak glede na število obdelanih dokumentov delavca na ocenjevalno obdobje (1% od $\check{S}t\ VHOD_DOC + \check{S}t\ IZHOD_DOC$) 2. Napačno skeniran dokument Dopustna mera = 1 % napak glede na število skeniranih dokumentov delavca na ocenjevalno obdobje (1% od $\check{S}t\ SKEN_DOC$)

Vir: lastno delo.

Po izdelavi kazalnika produktivnosti smo želeli tega kombinirati z kvantitativnimi podatki procesa za obdobje enega meseca. V nadaljevanju je prikazan uporabe izvedenih meritev na primeru statističnih podatkov procesa za en mesec.

Tabela 9 prikazuje pridobljene statistične kvantitativne podatke, po posameznem zaposlenemu (*imena in priimki zaposlenih so izmišljeni*), za obdobje enega meseca (stolpec 1,2 in 3). Tabela tudi prikazuje uporabo kazalnika produktivnost procesa (stolpec 4, 5 in 6) za izračun točk, ki skupaj predstavljajo opravljeno delo posameznega zaposlenega po tem procesu (stolpec 7).

Tabela 9: Statistični podatki po zaposlenemu za proces Digitalizacija zavarovalne dokumentacije

ZAPOSLEN		Št. obdelanih vhodnih fizičnih dok.	Št. obdelanih izhodnih fizičnih dok.	Št. skeniranih dok.	KAZALNIK PRODUKTIVNOSTI PROCESA			
PRIIMEK	IME	Št MP1	Št MP2	Št MP3	KP DIG VHOD DOC	KP DIG IZHOD DOC	KP DIG SKEN DOC	KP DIG
		1	2	3	4 = 1* 9 TOČK	5 = 2* 3 TOČKE	6 = 3* 1 TOČKA	7 = 4+5+6
NOVAK	HORVAT	1.450	3.850		13.050	11.550	0	24.600
KRAJNC	JANEZ	2.622	6.059	8.007	23.598	18.177	8.007	49.782
KOVAČIČ	MARIJA	3.500	8.000		31.500	24.000	0	55.500

se nadaljuje

Tabela 9: Statistični podatki po zaposlenemu za proces Digitalizacija zavarovalne dokumentacije (nad.)

ZAPOSLEN		Št. obdelanih vhodnih fizičnih dok.	Št. obdelanih izhodnih fizičnih dok.	Št. skeniranih dok.	KAZALNIK PRODUKTIVNOSTI PROCESA			
PRIIMEK	IME	Št MP1	Št MP2	Št MP3	KP DIG VHOD DOC	KP DIG IZHOD DOC	KP DIG SKEN DOC	KP DIG
		1	2	3	4 = 1* 9 TOČK	5 = 2* 3 TOČKE	6 = 3* 1 TOČKA	7 = 4+5+6
ZUPANČIČ	MARKO	3.943	7.584	5.000	35.487	22.752	5.000	63.239
KOVAČ	ANA	2.734	5.117	4.792	24.606	15.351	4.792	44.749
POTOČNIK	MAJA	2.000	7.483	10.138	18.000	22.449	10.138	50.587
MLAKAR	IRENA			30.000	0	0	30.000	30.000
VIDMAR	IVAN			4.500	0	0	4.500	4.500
GOLOB	ANTON	2.200	3.500		19.800	10.500	0	30.300
KOS	LUKA	2.541	5.420	10.500	22.869	16.260	10.500	49.629
SKUPAJ		20.990	47.013	72.937				

Vir: lastno delo.

3.2.5.2 Kazalnik produktivnosti procesa Obdelava poštnih povratnic

Tabela 10 prikazuje obrazec Kazalnik produktivnosti procesa, v katerem smo zapisali vse informacije kazalnika produktivnosti procesa Obdelava poštnih povratnic.

Tabela 10: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Obdelava poštnih povratnic

Kazalnik produktivnosti procesa	
Naziv poslovnega procesa	Izvajanje in obdelave
Naziv delovnega procesa	Obdelava poštnih povratnic
Organizacijska enota, ki izvaja proces	Odsek za izvajanje
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	*Janez Novak
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	Sašo Pašič
KP ID	2
KP ime	POV
KP lastnik	Sašo Pašič

se nadaljuje

Tabela 10: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa – Obdelava poštnih povratnic (nad.)

Kazalnik produktivnosti procesa	
Izvor podatkov	KVANTITATIVNI <u>Izhodni podatki procesa:</u> - Št. obdelanih povratnic = Št MP1 - Št. obdelanih nevročenih povratnic = Št MP2 KVALITATIVNI <u>Analiza časa izvajanja:</u> - Čas obdelave povratnico oziroma ročnega vnosa podatkov = Čas MP1 - Čas obdelave nevročene povratnice za katere je bilo potrebno preverjanja podatkov v bazi CRP in podaja zahteve za spremembo podatkov stranke = Čas MP2
Metoda zbiranja podatkov	KVANTITATIVNI – Mesečni izpis izhodnih podatki procesa. KVALITATIVNI – Analiza poteka procesa na pogladi merjenja izvajanja procesa v produkciji.
Ocenjeni KVALITATIVNI podatki	- Čas MP1 = 15s/ENOTO - Čas MP2 = 300s/ ENOTO
Opis KP	$KP_POV = KP_POV_VNOS + KP_POV_CRP$ KP_POV_VNOS = Točkovna ocena vnosa manjkajočega podatka posamezne poštne povratnice. = 1,5 točki/ENOTO (povratnica) KP_POV_CRP = Točkovna ocena preverjanja podatkov stranke v bazi CRP in podajanje zahteve za dopolnitev podatkov stranke v oddelek za upravljanje z registri. = 30 točk/ ENOTO (povratnica)
Formula za izračun/metoda izračuna KAZALNIKA in VREDNOST na enoto PRAVILO: 10s = 1 točka	$KP_POV_VNOS = (\text{Čas MP1} * \text{Št MP1}) = 15s * 1 = 1,5 \text{ točk/povratnico}$ $KP_POV_CRP = (\text{Čas MP2} * \text{Št MP2}) = 300s * 1 = 30 \text{ točk/povratnico}$
NAPAKE IN DOPUSTNA MERA	1. Napačno vnesen razlog ne vročitve pri preverjanju podatkov v bazi CRP Dopustna mera = 1 % napak glede na število vnesenih podatkov delavca na ocenjevalno obdobje (1% od Št POV_CRP)

Vir: lastno delo.

Po izdelavi kazalnika produktivnosti smo želeli tega kombinirati z kvantitativnimi podatki procesa za obdobje enega meseca. V nadaljevanju je prikazan uporabe izvedenih meritev na primeru statističnih podatkov procesa za en mesec.

Tabela 11 prikazuje pridobljene statistične kvantitativne podatke po posameznem zaposlenemu (*imena in priimki zaposlenih so izmišljeni*) za obdobje enega meseca (stolpec 1 in 2). Tabela tudi prikazuje uporabo kazalnika produktivnost procesa (stolpec 3 in 4) za

izračun točk, ki skupaj predstavljajo opravljeno delo posameznega delavca po tem procesu (stolpec 5).

Tabela 11: Statistični podatki po zaposlenemu za proces Obdelava poštnih povratnic

ZAPOSLEN		Št. obdelanih povratnic	Št. obdelanih nevročenih povratnic	KAZALNIK PRODUKTIVNOSTI PROCESA		
PRIIMEK	IME	Št MP1	Št MP2	KP POV VNOS	KP POV CRP	KP POV
		1	2	3 = 1* 1,5 TOČK	4 = 2* 30 TOČKE	5 = 3+4
NOVAK	HORVAT			0	0	0
KRAJNC	JANEZ	1.058	353	1.587	10.590	12.177
KOVAČIČ	MARIJA			0	0	0
ZUPANČIČ	MARKO			0	0	0
KOVAČ	ANA			0	0	0
POTOČNIK	MAJA			0	0	0
MLAKAR	IRENA			0	0	0
VIDMAR	IVAN	3.502	452	5.253	13.560	18.813
GOLOB	ANTON			0	0	0
KOS	LUKA			0	0	0
SKUPAJ		4.560	805			

Vir: lastno delo.

3.2.6 Kazalnik učinkovitosti zaposlenega

V četrtem koraku smo oblikovali Kazalnik učinkovitosti zaposlenega (v nadaljevanju kazalnik učinkovitosti) z namenom lažje in hitrejšje interpretacije kombinacije podatkov za izračun storilnosti oziroma produktivnosti zaposlenih. V izračunu kazalnika učinkovitosti smo zajeti sledeče podatke:

- Opravljeno delo po procesih – Vsak proces določene organizacijske enote je popisan in ima konkretizirano opravljeno delo z definiranimi kazalniki produktivnosti procesov. Posamezni zaposlen pridobi točke z kombinacijo procesnih mesečnih kvantitativnih podatkov ter zmnožkom teh z definiranim kazalniki produktivnosti, ki predstavljajo kvalitativne podatke.
- Dodatne aktivnosti – Delo ni definirano s kazalniki produktivnosti procesov, vendar se upošteva čas izvajanja aktivnosti (PRIMER: izobraževanje; sodelovanje v projektu), Posamezni zaposlen pridobi točke s pretvorbo tega časa v točkovno oceno po pravilu 10s = 1 točka.;
- Čas prisotnosti na delu, ki izključuje čas malice in čas izrednih dogodkov – PRIMER: delavec je na delu, vendar zaradi izpada sistema ne more opravljati svojega dela. Za

posameznega zaposlenega se čas prisotnosti na delo pretvori v točkovno oceno po pravilu $10s = 1$ točka.

Vsi zgoraj navedeni podatki pa se za izračun kazalnika učinkovitosti posameznega zaposlenega pretvorijo na enotno mersko lestvico, ki bo to omogočala. Izbrana merska lestvica je točkovna ocena, ki temelji na časovni enoti. Pri izračunu kazalnika produktivnosti procesa se je uporabilo razmerje oziroma pravilo 10 sekund je enako 1 točka, kar pa bo veljalo tako za oceno opravljenega časa za dodatne aktivnosti in časa prisotnosti na delu.

Za posameznega zaposlenega smo izračunali kazalnik učinkovitosti na sledeč način:

Za vsak operativni proces, ki se izvaja v določeni organizacijski enoti, se pridobijo statistični podatki, ki predstavljajo opravljeno delo posameznega zaposlenega po procesu za izbrano obdobje. Pridobljeni statistični podatki oziroma opravljeno delo se točkovno ovrednoteni s pomočjo kazalnikov produktivnosti procesov. Posamezen zaposleni tako za izbrano obdobje pridobi točke za izvajanje vsakega operativnega procesa, hkrati pa pridobi tudi točke za izvajanje dodatnih aktivnosti, ki niso definirane v okviru kazalnikov produktivnosti procesov (PRIMER: projektno delo, izobraževanje) in so ovrednotene s časom izvajanja aktivnosti. Vsota vseh točk, ki jih pridobi zaposlen v izbranem obdobju se nato deli s časom prisotnosti delavca na delovnem mestu v tem obdobju, iz katerega pa je izvzet čas malice in čas izrednih dogodkov. Izračunan indeks predstavlja kazalnik učinkovitosti posameznega zaposlenega.

Izračunan kazalnik predstavlja indeks oziroma delež učinkovitosti oziroma storilnosti posameznega delavca, saj je izračunan z vsoto količine opravljenega dela glede na čas prisotnosti na delu.

Kazalnik učinkovitosti zaposlenega nam prinaša sledečo uporabnost.

Uporabimo ga lahko tudi za prepoznavanje učinkovitosti oziroma zasedenosti posameznega zaposlenega in tako lahko uspešno prerazporejamo delo.

Povprečna učinkovitost delavcev ene ocenjevalne organizacijske enote pa nam tudi poda informacijo ali lahko organizacijska enota sprejme dodatne procese oziroma delo ali pa je ta preobremenjena.

3.2.7 Primer izdelave kazalnika učinkovitosti delavcev za izbrano organizacijsko enoto

Poglavje je namenjeno praktičnemu prikazu izvedbe četrtega koraka izdelave procesnega sistema za procesa izbrane organizacijske enote.

Za izračun kazalnika učinkovitosti smo pridobili sledeče podatke za vsakega zaposlenega:

- opravljeno delo po procesih z definiranimi kazalniki produktivnosti,

- čas dodatnih aktivnosti,
- čas prisotnosti na delu.

Spodnja tabela 12 prikazuje izračun časa prisotnosti na delu za posameznega zaposlenega (*imena in priimki zaposlenih so izmišljeni*), ki se bo upošteval pri izračunu kazalnika učinkovitosti.

Tabela 12: Izračun prisotnosti na delu posameznega zaposlenega

Priimek	Ime	Dejanska prisotnost (uu:mm:ss)	Predvidena prisotnost (uu:mm:ss)	Delovnik (ure)	Predvideno št. delovnih dni	Malica (min)	Prisotnost brez malice (min)	Odbitni čas (min)	Komentar	Efektivna prisotnost (min)	Kčas (točke)
		1	2	3	4=3/2	5	6=1-(4*5)	7	8	9 = 6 - 7	10 = (9*60 sekund)/10 točk
NOVAK	HORVAT	82:30:00	80:00:00	8	10	30	4.650	30	Mesečni sestanek	4.620	27.720
KRAJNC	JANEZ	164:22:00	160:00:00	8	20	30	9.262	150	Udeležba izobraževanja	9.112	54.672
KOVAČIČ	MARIJA	170:50:00	168:00:00	8	21	30	9.620	30	Mesečni sestanek	9.590	57.540
ZUPANČIČ	MARKO	162:09:00	160:00:00	8	20	30	9.129	30	Mesečni sestanek	9.099	54.594
KOVAČ	ANA	153:09:00	152:00:00	8	19	30	8.619	30	Mesečni sestanek	8.589	51.534
POTOČNIK	MAJA	161:26:00	160:00:00	8	20	30	9.086	30	Mesečni sestanek	9.056	54.336
MLAKAR	IRENA	129:20:00	128:00:00	8	16	30	7.280	30	Mesečni sestanek	7.250	43.500
VIDMAR	IVAN	85:52:00	84:00:00	4	21	15	4.837	30	Mesečni sestanek	4.807	28.842
GOLOB	ANTON	97:12:00	96:00:00	6	16	30	5.352	30	Mesečni sestanek	5.322	31.932
KOS	LUKA	145:49:00	144:00:00	8	18	30	8.209	30	Mesečni sestanek	8.179	49.074

Vir: lastno delo.

Stolpci zgornje tabele in njihova razlaga:

1. Dejanska prisotnost (uu:mm:ss) – Evidentirana dejanska prisotnost zaposlenega na delovnem mestu v določenem mesecu.

2. Predvidena prisotnost (uu:mm:ss) – Predvidena dejanska prisotnost zaposlenega na delovnem mestu v določenem mesecu.
3. Delovnik (h) – Predviden delovnik zaposlenega v določenem mesecu.
4. Predvideno št. delovnih dni – Izračunano predvideno število delovnih dni zaposlenega v določenem mesecu.
5. Malica (min)– Predviden čas za malico, ki pripada zaposlenemu v določenem mesecu.
6. Prisotnost brez malice (min) – Izračunana dejanska prisotnost zaposlenega na delovnem mestu v določenem mesecu, brez upoštevanja časa za malico.
7. Odbitni čas (min) – Polje za ročni vnos časa aktivnosti, ki se ne smejo upoštevati v času za izvajanje dela.
8. Komentar – Polje za ročni vnos časa komentarja vezano na stolpec 7.
9. Efektivna prisotnost (min) – Izračunana efektivna prisotnost zaposlenega na delovnem mestu v določenem mesecu brez upoštevanja časa za malico in odbitnega časa;
10. Kčas (točke) – Pretvorba časa efektivne prisotnosti na skupno mersko lestvico "točke". Upoštevano je pravilo 10 sekund je enako 1 točka.

Spodnja tabela 13 prikazuje uporabo vseh potrebnih podatkov za izračun kazalnikov učinkovitosti zaposlenih (*imena in priimki zaposlenih so izmišljeni*) izbrane organizacijske enote za določen mesec.

Tabela 13: Izračun prisotnosti na delu zaposlenega

Priimek	Ime	Kčas	KP DIG	KP POV	Čas dodatnih aktivnosti	Komentar	Dodatne točke dela	Skupaj točke	KU
		Točke	Točke	Točke	Min		Točke	Točke	Točke
		1	2	3	4	5	6=(8*60s)/10 točk	7=2+3+6	8= 7/1
NOVAK	HORVAT	27.720	24.600	0			0	24.600	0,89
KRAJNC	JANEZ	54.672	49.782	12.177	5,0	Izredno delo	1.800	63.759	1,17
KOVAČIČ	MARIJA	57.540	55.500	0			0	55.500	0,96
ZUPANČIČ	MARKO	54.594	63.239	0			0	63.239	1,16
KOVAČ	ANA	51.534	44.749	0			0	44.749	0,87
POTOČNIK	MAJA	54.336	50.587	0			0	50.587	0,93
MLAKAR	IRENA	43.500	30.000	0			0	30.000	0,69
VIDMAR	IVAN	28.842	4.500	18.813	2,0	Izredno delo	720	24.033	0,83
GOLOB	ANTON	31.932	30.300	0			0	30.300	0,95
KOS	LUKA	49.074	49.629	0			0	49.629	1,01
Vir: lastno delo.								Povprečni KU	0,95
								Min KU	0,69
								Max KU	1,17

Stolpci zgornje tabele in njihova razlaga:

1. Kčas – Podatek se pridobi iz tabele XX in predstavlja pretvorba časa efektivne prisotnosti na skupno mersko lestvico “točke”.
2. KP DIG – Podatek se pridobi iz tabele XX in predstavlja točke opravljenega dela posameznega delavca po procesu Digitalizacija zavarovalne dokumentacije.
3. KP POV – Podatek se pridobi iz tabele XX in predstavlja točke opravljenega dela posameznega delavca po procesu Obdelava poštnih povratnic.
4. Čas dodatnih aktivnosti – Predvideno polje za ročni vnos dodatnega dela, ki ni definiran s kazalniki produktivnosti procesov, vendar se upošteva čas izvajanja aktivnosti.
5. Komentar – Polje za ročni vnos časa komentarja vezano na stolpec 4.
6. Dodatne točke dela – Pretvorba časa dodatnih aktivnosti dela v točke. Upoštevano je pravilo 10 sekund je enako 1 točka.
7. Skupaj točke – Seštevek točk vseh procesov in točk iz dodatnega dela.
8. Kazalnik učinkovitosti – Izračunan kazalnik učinkovitosti za posameznega zaposlenega iz delitve seštevka skupka točk opravljenih aktivnosti s točkam časa prisotnosti na delovnem mestu.

3.2.8 Ocena delovne uspešnosti zaposlenega

V petem koraku smo oblikovali oceno delovne uspešnosti zaposlenega (v nadaljevanju ocena) z namenom lažje in hitrejše interpretacije kombinacije podatkov za izračun in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Za izračun ocene smo zajeli sledeče podatke:

- Kazalnik učinkovitosti zaposlenega – V vseh prejšnjih korakih smo zagotovili izračun kazalnika učinkovitosti za posameznega zaposlenega, ki ga bomo s pomočjo lestvice ocen delovne uspešnosti uporabili za izračun ocene.
- Lestvico ocen delovne uspešnosti – Definirali smo lestvico in razpon posameznih ocen. Predvideni sta dve shemi lestvice, ki sta odvisni glede na razpoložljivost vhodov procesov, ki se izvajajo v določeni organizacijski enoti.

Lestvica ocen delovne uspešnosti je oblikovana na sledeč način.

Za izračun ocene rabimo lestvico ocen in razpone posameznih ocen. Lestvica ocen je določena od ocene 0 do ocene 5. Ocena 0 predstavlja minimalno oceno, ocena 5 pa maksimalno. Razponi ocen pa so določeni glede na vrednosti kazalnika učinkovitosti.

Predvideva se uporaba lestvice na dva različna načina oziroma shemi. Uporaba sheme lestvice pa je odvisna od obsega dela oziroma količine vhodov operativnih procesov, ki se opravljajo v določeni organizacijski enoti. Ločimo dve shemi.

SHEMA 1 se uporablja za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v določeni organizacijski enoti, kjer obseg dela ni omejen s količino vhodov operativnih procesov. Razpon posamezne ocene je določen z vrednostjo kazalnika učinkovitosti.

Ocena posameznega zaposlenega se določi z razvrstitvijo kazalnika učinkovitosti posameznega zaposlenega glede na shemo tabele 14.

Delovna uspešnost zaposlenih se ocenjuje z uporabo petstopenjske lestvice, ki je prikazana v spodnji tabeli 14.

Tabela 14: Lestvica delovne uspešnosti – SHEMA 1

Številčna ocena delovne uspešnosti	Kvalitativna stopnja	SHEMA 1	
		OD	DO
5	Pričakovanja so močno presežena	1,56	neomejeno
4	Pričakovanja so presežena	1,21	1,55
3	Pričakovanja so dosežena	0,86	1,20
2	Pričakovanja so skoraj dosežena	0,56	0,85
1	Pričakovanja niso dosežena	0	0,55
0	Neocenjen zaradi daljše odsotnosti		

Vir: lastno delo.

SHEMA 2 se uporablja za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v določeni organizacijski enoti, kjer se obseg dela spreminja oziroma je obseg odvisen od količine vhodov operativnih procesov. Glede na količino opravljenega dela in prisotnosti vseh zaposlenih določene organizacijske enote v določenem obdobju, se izračuna povprečna produktivnost oziroma povprečna vrednost kazalnika učinkovitosti. Razpon ocen in tako shema pa se nato oblikuje glede na to povprečno vrednost.

Posamezna meja ocene, ki je že definirana s shemo 1 se pomnoži s povprečnim kazalnik učinkovitosti in tako pridobi nova oziroma popravljena meja ocene. V primeru, da bo povprečni kazalnik učinkovitosti v neki organizacijski enoti nižji od 1, se bo shema oziroma razpon ocen znižal, v primeru, pa da bo ta višji od 1, se bo shema oziroma razpon ocen dvignil.

Ocena posameznega zaposlenega se določi z razvrstitvijo posameznega kazalnika učinkovitosti glede na shemo tabele 15.

Delovna uspešnost zaposlenih se ocenjuje z uporabo petstopenjske lestvice, ki je prikazana v spodnji tabeli 15. Za prikaz izračuna nove lestvice (SMEMA 2) je vrednost povprečnega kazalnika učinkovitosti zaposlenih izmišljena (vrednost 0,95).

Tabela 15: Lestvica delovne uspešnosti – SHEMA 2

Številčna ocena delovne uspešnosti	Kvalitativna stopnja	SHEMA 1		Povprečni kazalnik učinkovitosti zaposlenega	SHEMA 2	
		OD	DO		OD	DO
5	Pričakovanja so močno presežena	1,56	neomejeno	*0,95	1,48	neomejeno
4	Pričakovanja so presežena	1,21	1,55		1,15	1,47
3	Pričakovanja so dosežena	0,86	1,20		0,81	1,14
2	Pričakovanja so skoraj dosežena	0,56	0,85		0,53	0,80
1	Pričakovanja niso dosežena	0	0,55		0	0,52
0	Neocenjen zaradi daljše odsotnosti	/	/		/	/

Vir: lastno delo.

3.2.9 Primer izračuna ocena delovne uspešnosti zaposlenega za izbrano organizacijsko enoto

Poglavje je namenjeno praktičnemu prikazu izvedbe petega koraka izdelave procesnega sistema za procesa izbrane organizacijske enote.

Za izračun ocene smo pridobili sledeče podatke za vsakega zaposlenega:

- kazalnik učinkovitosti zaposlenega,
- lestvica ocen delovne uspešnosti.

Pred izračunom ocene pa moramo še najprej izbrati katero shemo lestvice ocen delovne uspešnosti bomo uporabili. Za oba procesa, ki se izvajata v izbrani organizacijski enoti, je obseg dela odvisen od količine vhodov operativnih procesov, zato bomo uporabili shemo 2 pri izračunu ocene. Shema 2 je pri določitvi mej posamezne ocene odvisna od povprečnega kazalnika produktivnost zaposlenih v opazovanem obdobju.

V spodnji tabeli 16 je izračunana ocena za posameznega zaposlenega (*imena in priimki zaposlenih so izmišljeni*), ki smo jo določili z razvrstitvijo kazalnika učinkovitosti posameznega zaposlenega glede na shemo tabele 15. V spodnji tabeli 16 je za nas relevantna ocena v stolpcu 2, za katero je uporabljena 2 shema lestvice ocen.

Tabela 16: Izračun ocene za izbrano organizacijsko enoto

Priimek	Ime	KU	SHEMA 2	SHEMA 1
			Ocena uspešnosti	Ocena uspešnosti
		INDIKATOR	OCENA	OCENA
		1	2	3
NOVAK	HORVAT	0,89	3	3
KRAJNC	JANEZ	1,13	3	3
KOVAČIČ	MARIJA	0,96	3	3
ZUPANČIČ	MARKO	1,16	4	3
KOVAČ	ANA	0,87	3	3
POTOČNIK	MAJA	0,93	3	3
MLAKAR	IRENA	0,69	2	2
VIDMAR	IVAN	0,81	3	2
GOLOB	ANTON	0,95	3	3
KOS	LUKA	1,01	3	3
Povprečni KU		0,94		
Min KU		0,69		
Max KU		1,16		

Vir: lastno delo.

3.2.10 Formalen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih

Namen šestega in zadnjega koraka je priprava in opis izdelave formalnega sistema za objektivno in transparentno ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih (v nadaljevanju sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih).

Za končno izdelavo in uporabo procesnega sistema ocenjevanja uspešnosti zaposlenih smo izvedli sledeče aktivnosti:

- definiranje dodatnih kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti;
- pripravili navodila za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, ki so namenjena zaposlenim;
- pripravili navodila za izvajanje ocenjevanje za neposredne vodje.

Ocenjevanje delovne uspešnosti se predvidoma izvaja vsako četrletje in ga izvaja neposredni vodja. Za ocenjevanje delovne uspešnosti je potrebno upoštevati tako kvantitativne kot kvalitativne kriterije ocenjevanja. Rezultat vseh prejšnje izvedenih korakov je izračunan kazalnik učinkovitosti za posameznega zaposlenega oziroma ocene delovne uspešnosti. Ta kazalnik in prvo izračunana ocena delovne uspešnosti pa predstavljata kvantitativni kriterij ocenjevanja. Na spremembo te izračunane ocene in tako dodelitvijo končne ocene delovne uspešnosti vplivajo še definirani dodatni kriteriji.

Pri stimulativnem denarnem izplačilu se upošteva spodnja usmeritve za nagrajevanje glede na končno dodelitev ocene delovne uspešnosti posameznemu zaposlenemu.

Tabela 17: Usmeritve izplačila delovne uspešnosti glede na oceno

Številčna ocena delovne uspešnosti	Kvalitativna stopnja	Usmeritev za nagrajevanje
5	Pričakovanja so močno presežena	Največja nagrada
4	Pričakovanja so presežena	Večja nagrada
3	Pričakovanja so dosežena	Zmerna nagrada
2	Pričakovanja so skoraj dosežena	Minimalna nagrada ali brez nagrade
1	Pričakovanja niso dosežena	Brez nagrade – znižanje osnovne plače
0	Neocenjen zaradi daljše odsotnosti	Brez nagrade

Vir: lastno delo.

Samo uporaba kvantitativnih kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti lahko povzroči negativen odziv pri zaposlenih, saj lahko dobijo vtis, da je pomembna samo količina opravljenega dela. To lahko povzroči negativne posledice pri učinkovitosti in uspešnosti izvajanja dela. Za preprečitev tega smo uvedli tudi dodatne kriterije, ki vplivajo na spremembo izračunane ocene.

Kvalitativni del ocenjevanja predstavljata dva sklopa:

- zapis kriterijev po posameznem procesu;
- zapis kriterijev, ki omogočajo spremembo izračunane ocene.

Za zapis dodatnih kriterijev po posameznem procesu smo predvideli polje v obrazcu Kazalnik produktivnosti procesa, ki smo ga uporabili za zapis podatkov izvedenih meritev in zapis izračuna kazalnika produktivnosti procesa. Ti kvalitativni kriteriji predstavljajo dopustni delež izvedenih napak glede na izhode procesa, ki jih proizvede posamezni zaposlen.

Dodatne kriterije smo tudi zapisali v navodilu za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Dodatni kriteriji se upoštevajo po izračunu ocene delovne uspešnosti in lahko to oceno spremenijo za eno oceno navzgor ali navzdol. Primer takih kriterijev:

- V primeru, da je delavec prisoten manj kot 25% njegovega predvidenega delovnika je ocena delovne uspešnosti enaka neocenjen.
- V primeru, da delavec v ocenjevalnem obdobju znotraj posameznega operativnega procesa preseže dopustno mero napak, se mu ocena delovne uspešnosti zmanjša za eno oceno, razen v primerih ko:
 - delavec napako sporočil takoj in je napaka uspešno odpravljena brez posledic na ostale deležnike oziroma produkcijo.
 - je definirana napaka posledica že storjene napake izvajalca na izvoru.
- V primeru, da delavec pri izvajanju operativnih procesov ne upošteva rokov izvedbe, ki so določeni v internih navodilih za delo, pravilnikih, okrožnicah ali poslovnih pravilih se mu ocena delovne uspešnosti zmanjša za eno oceno, razen v primerih ko je nespoštovanje rokov posledica neustreznega delovanja aplikativne podpore.

- V primeru, da delavec pripravi predlog inovativne rešitve oziroma predlog poenostavitve procesa in se nadrejeni odločijo, da se bo predlog implementiral v produkcijo, saj ta pripomore k optimizaciji, avtomatizaciji in/ali enostavnosti izvajanja operativnih procesov, se delavcu ocena delovne uspešnosti poveča za eno oceno.

4 ANALIZA PROCESNEGA SISTEMA

Empirični del magistrskega dela sestavlja analiza izdelanega procesnega sistema, ki je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 3). Ankete je bila izvedena med 14 vodji, ki so sodelovali pri izdelavi procesnega sistema in tega v praksi od leta 2017 uporabljajo za pomoč pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih oziroma konkretizacijo kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti svojih podrejenih oziroma zaposlenih. S pomočjo procesnega sistema je bilo v 4 letih izračunanih približno 2.400 ocen delovnih uspešnosti za približno 160 zaposlenih.

V uvodnem delu anketnega vprašalnika je opredeljen njegov namen. Prva štiri vprašanja so namenjena splošnim značilnostim anketiranca – spol, starost, izobrazba in doba zaposlitve. Sledi odreditev potreb in mnenja o nujnosti in temeljnih kriterijih ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ter definiranem obsegu kriterijev procesnega sistema. Kasneje so bila anketirancem postavljena vprašanja o lastnem mnenju uporabnosti, primernosti, učinkovitosti ter zadovoljstvu izdelanega procesnega sistema. Pri 12. vprašanju so anketiranci opredelili razne trditve, ki se nanašajo na izdelan procesni sistem. V zadnjem vprašanju se je od anketirancev pričakovalo, da sami opredelijo in podajo predloge za izboljšavo procesnega sistema. Vsa vprašanja so definirana na način, ki bodo omogočala sprejeti ali zavrniti postavljena raziskovalna vprašanja magistrske naloge.

Anketa je bila razdeljena med 14 vodij, od tega je bilo uspešno rešenih 14 anket. Na podlagi rezultatov vprašanj je izvedena tudi analiza. Na podlagi analize bom v diskusiji predhodno postavljen raziskovalna vprašanja potrdil ali ovrgel ter podal predloge za nadaljnje izboljšave.

Prvi del ankete sestavljajo 4 osnovna vprašanja, in sicer opredelitev spola, starosti, stopnje izobrazbe in delovne dobe.

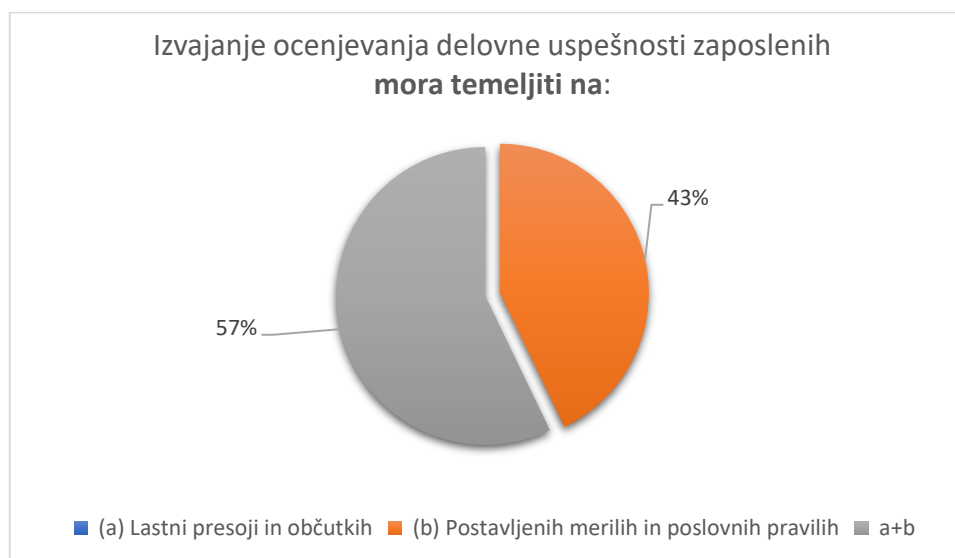
- **Spol:** V izvedbo ankete je bilo vključeno 14 vodij, od tega so bile vse ženskega spola.
- **Starost:** V anketi ni sodeloval noben, ki je mlajši od 31 let. Največ anketirancev je starih od 41 do 50 let, kar predstavlja 50 odstotkov anketirancev. 21,4 odstotkov anketirancev je starih od 31 do 40 let ter 28,6 odstotkov anketirancev je starih nad 50 let.
- **Stopnja izobrazbe:** Vodstveni kader obravnavane organizacije dokaj izobražen. 64,3 odstotkov anketirancev ima dokončano vsaj visoko šolo. Samo 1 anketiranec ima dokončano manj kot višjo šolo oziroma ima dokončano srednjo šolo, kar predstavlja 7,1 odstotkov anketirancev. Najpogostejša izobrazba je visoka šola, ki jo ima kar 42,9 odstotka anketiranih.

- **Delovna doba:** Vsi anketiranci imajo dobo zaposlitve več kot 11 let, kar sovпада z dejstvom, da so na vodstvenih delovnih mestih. 78,6 odstotka anketirancev ima delovne dobe več kot 20 let, preostalih 21,4 odstotka anketirancev pa vsak 11 let delovne dobe.

V naslednjem delu ankete je sledilo ocenjevanje mnenja o nujnosti in temeljnih kriterijih ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih ter definiranemu obsegu kriterijev izdelanega procesnega sistema.

- **Nujnost formalnega sistema:** Pri petem vprašanju so se morali anketiranci opredeliti ali menijo, da je potrebno ocenjevanje delovne uspešnosti izvajati s pomočjo formalnega sistema. Vsi anketiranci so bili mnenja, da je potrebno pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih uporabljati formalen sistem oziroma mora biti postopek ocenjevanja formaliziran. Rezultat odgovora nakazuje, da se vsi anketiranci, ki so v vlogi vodij, zavedajo pomembnosti ustrezno oblikovane in vodene komunikacije s svojimi zaposlenimi.
- **Temeljni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti:** Pri šestem vprašanju so se anketiranci opredelili na čem mora temeljiti ocenjevanje delovne uspešnosti oziroma kako naj presojuje uspešnost njihovih podrejenih. Na izbiro so imeli možnosti, da ocenjevanje izvajajo na podlagi lastne presoje in občutkov, kar predstavlja zelo subjektivno ocenjevanja uspešnosti, da ocenjevanje izvajajo na podlagi postavljenih meril in zapisanih poslovnih pravilih, kar predstavlja zelo objektivno ocenjevanje, ki ne dopušča nobene subjektivnosti ter možnost kombinacije prve in druge izbire. Slika 5 prikazuje rezultate. Več kot polovica anketirancev oziroma 57 odstotkov anketirancev je izbrala kombinacijo subjektivnosti in objektivnosti. Preostalih 43 odstotkov anketirancev je izbrala možnost ocenjevanja na podlagi postavljenih meril in poslovnih pravil. Noben anketiranec ni izbral možnost ocenjevanja samo na podlagi lastne presoje in občutkov. Rezultati odgovora nakazujejo, da se vsi anketiranci zavedajo, da je potrebno delovne uspešnost ocenjevati glede na postavljena merila oziroma to ne sme temeljiti izključno na subjektivnosti.

Slika 5: Temeljni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti



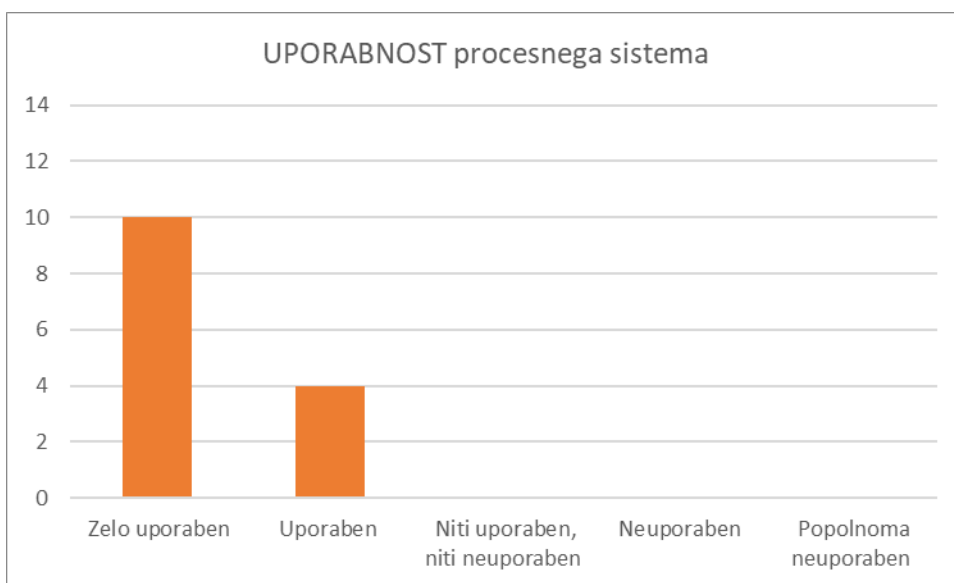
Vir: lastno delo.

- **Obseg kriterijev procesnega sistema:** Pri sedmem vprašanju so se morali anketiranci opredeliti ali izdelan procesni sistem zajema vse relevantne kriterije, po katerih se naj bi izvajalo ocenjevanje delovne uspešnosti. Vsi anketiranci so se strinjali, da procesni sistem zajema vse bistvene kriterije. Te kriteriji so opravljeno delo po procesih, ki je konkretizirano z enotnimi kazalniki produktivnosti procesov, čas izvedbe aktivnosti, ki ne spadajo v določen proces, čas prisotnosti na delu, kvaliteta opravljenega dela po procesih in dodatno zapisani kriteriji. Rezultat odgovora nakazuje, da je procesni sistem zajel vse relevantne kriterije.

Sledila je analiza mnenja anketirancev o uporabnosti, primernosti, učinkovitosti ter zadovoljstvu izdelanega procesnega sistema, ki ga uporabljajo za ocenjevanje delovne uspešnosti svojih podrejenih.

- **Uporabnost:** Slika 6 prikazuje rezultate. Iz analize podatkov je razvidno, da so vsi anketiranci mnenja, da je procesni sistem uporaben. 71,4 odstotka anketirancev se je celo opredelila, da se jim zdi sistem zelo uporaben.

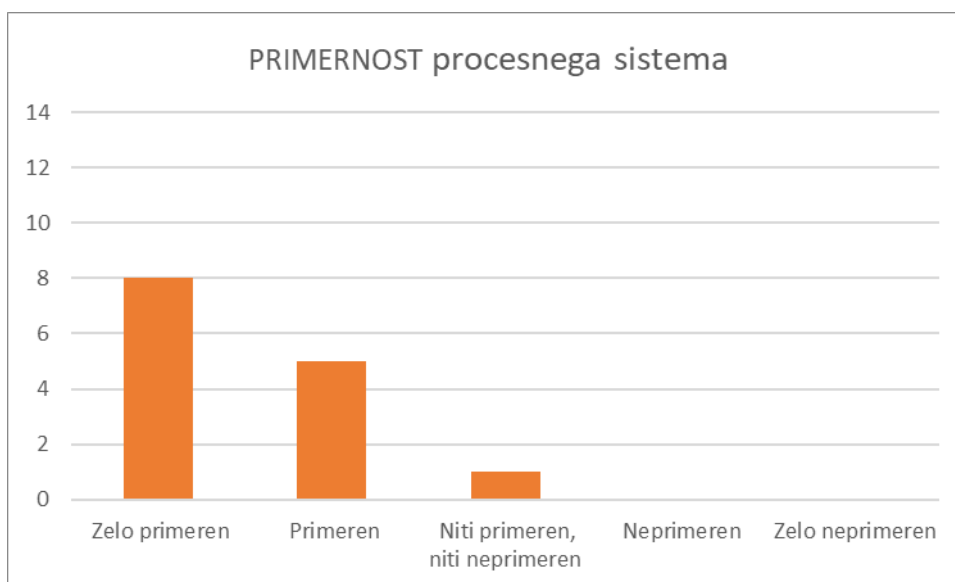
Slika 6: Uporabnost procesnega sistema



Vir: lastno delo.

- **Primernost:** Slika 7 prikazuje rezultate. Iz analize podatkov je razvidno, da je 57,14 odstotka anketirancev mnenja, da je procesni sistem zelo primeren za ocenjevanje delovne uspešnosti, sledi mnenje, da je procesni sistem primeren, kar predstavlja 35,71 anketirancev. 1 anketiranec, kar predstavlja 7,15 odstotka vseh anketirancev, pa se ni opredelil o primernosti procesnega sistema.

Slika 7: Primernost procesnega sistema

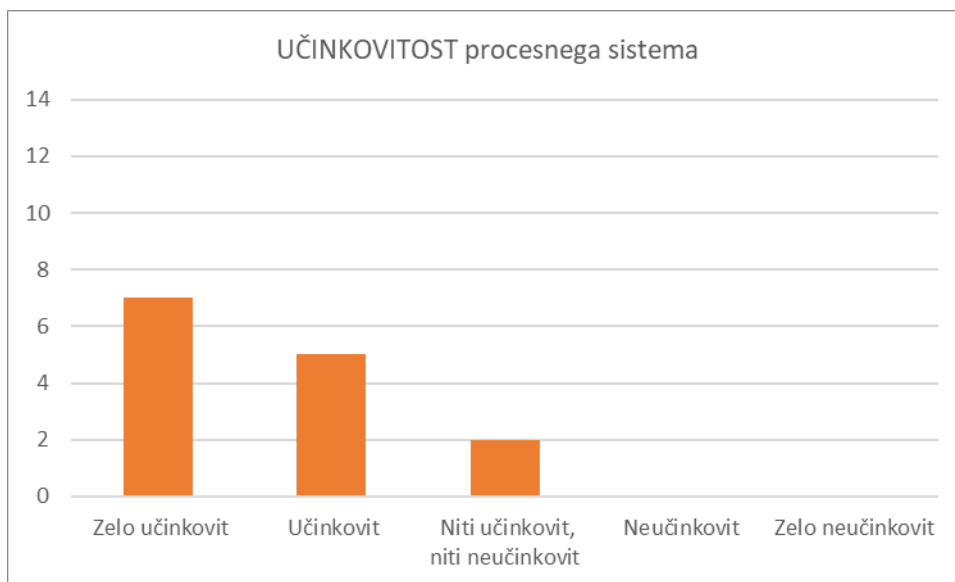


Vir: lastno delo.

Učinkovitost: Slika 8 prikazuje rezultate. Iz analize podatkov je razvidno, da je 85,71 odstotka anketirancev mnenja, da je procesni sistem učinkovit pri ocenjevanju delovne

uspešnosti. 2 anketiranca, ki predstavljata 14,3 odstotka vseh anketirancev, pa se nista opredelila o učinkovitosti procesnega sistema.

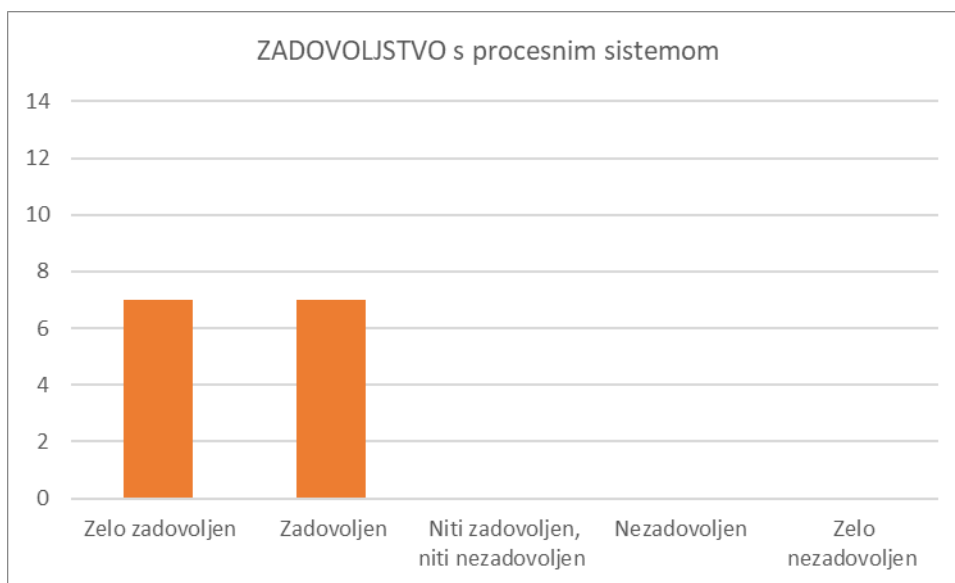
Slika 8: Učinkovitost procesnega sistema



Vir: lastno delo.

Zadovoljstvo: Slika 9 prikazuje rezultate. Iz analize podatkov je razvidno, da so vsi anketiranci zadovoljni s procesnim sistemom oziroma je deljeno mnenje med izbiro zelo zadovoljen in zadovoljen.

Slika 9: Zadovoljstvo s procesnim sistemom

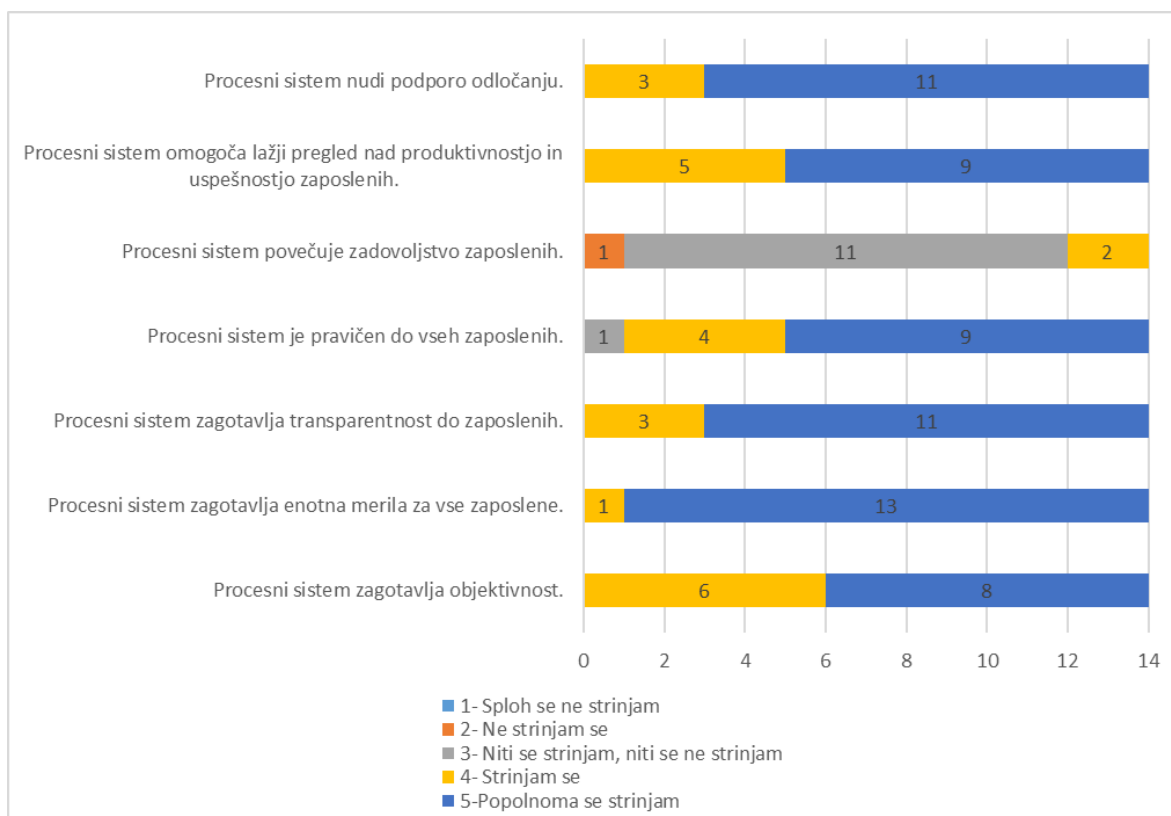


Vir: lastno delo.

V naslednjem delu ankete je sledilo ocenjevanje raznih trditve, ki se nanašajo na izdelan procesni sistem. Pri vprašanju so bili trditve oziroma predpostavke, ki so jih morali anketiranci ustrezno oceniti z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da se sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da so popolnoma strinjajo s postavljenimi trditvami. Vmesne ocene so ustrezno opredeljene po stopnjah.

- **Strinjanje s trditvam:** Slika 10 prikazuje rezultate. Iz rezultatov ocenjevanja trditev lahko razberemo, da med vsemi anketiranimi prevladuje močno strinjanje, da procesni sistem zagotavlja **objektivnost, enotna merila, transparentnost in pravičnost** do zaposlenih. Anketiranci se tudi strinjajo, da jim procesni sistem nudi **podporo pri odločanju** ter omogoča lažji **pregled nad produktivnostjo in uspešnostjo** zaposlenih. Med anketiranci je indiferentno mnenje, da uporaba procesnega sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti povečuje zadovoljstvo zaposlenih oziroma iz odgovora lahko sklepamo, da uporaba procesnega sistema ne spreminja zadovoljstva zaposlenih glede ocenjevanja.

Slika 10: Strinjanje s trditvam o procesnem sistemu



Vir: lastno delo.

V zadnjem vprašanju se je od anketirancev pričakovalo, da sami opredelijo in podajo predloge za izboljšavo definiranega procesnega sistema. Iz podanih odgovorov bo oblikovan predlog nadaljnjih izboljšav, ki bo povzet v diskusiji.

5 DISKUSIJA

V tem delu bom zapisal razpravo o preverjanju raziskovalnih vprašanj ter podal nadalje predloge izboljšave glede na analizo ankete.

5.1 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

Raziskovalna vprašanja so:

- R1: Z znanji MPP in MU lahko izboljšamo nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo kadrovskih virov.
- R2: Z ustrezno definiranim procesnim sistemom, ki temelji na procesnih podatkih in sistemom kazalnikov, lahko zagotovimo sistematično merjenje učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih.
- R3: Izvajanje ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih s pomočjo izdelanega formalnega procesnega sistema je učinkovito oziroma nudi podporo odločanju neposrednim vodjem, ki izvajajo ocenjevanje ter je hkrati bolj sprejemljivo s strani zaposlenih, saj je ta transparenten in enoten do vseh.

Glede na izveden pregled strokovne literature na področju MPP in MU ter analizo ankete, ki je bila izvedena med 14 vodji, ki so s pomočjo izdelanega procesnega sistema v 4 letih izvedli ocenjevanje delovne uspešnosti za približno 160 ljudi in skupaj tako podelili 2.400 ocen delovne uspešnosti, lahko potrdit vsa postavljena raziskovalna vprašanja.

Prvo postavljeno raziskovalno vprašanje lahko potrdim z izvedenim pregledom strokovne literature na področju MPP in MU, ki je povzeto v 1 in 2 poglavju magistrskega dela, kot tudi pridobljenim znanjem študija magistrskega programa Poslovna informatika Ekonomske fakultete. Pridobljena znanja so mi omogočala realizacijo službene naloge, katere cilj je bil procesni nadzor nad učinkovitostjo zaposlenih ter hkrati objektivno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Pridobljena znanja MPP in MU podajajo smernice kako skozi upravljanje procesov, predvsem merjenja in nadzora procesov ter sistemom merjenja in ocenjevanja učinkovitosti in uspešnosti lahko izvajamo učinkovit nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo kadrovskih virov.

S pridobljenimi strokovnimi znanji sem tako lahko oblikoval teoretični okvir procesnega sistema, ki je podrobneje zapisano v 3 točki magistrskega dela, ta pa temelji na časovnih meritvah procesov in interpretacijo podatkov v obliki kazalnikov, ki omogočajo učinkovit nadzor nad učinkovitostjo in uspešnostjo kadrovskih virov. Glavna prednost procesnega sistema je hitra in enostavna interpretacijo procesnih podatkov v obliki kazalnikov, ki so definirani po jasno znanih poslovnih pravilih, s tem pa je omogočeno sistematično merjenje učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih. Anketiranci so se tudi opredelili, da procesni sistem omogoča boljši in lažji pregled nad produktivnostjo in uspešnostjo zaposlenih. Na podlagi tega lahko potrdim tudi drugo postavljeno raziskovalno vprašanje.

Tretjo postavljeno raziskovalno vprašanje sem preveril na podlagi analize anketnega vprašanja, katerega rezultat je prikazan v sliki 10. Rezultat kaže, da se anketiranci strinjajo, da procesni sistem nudi podporo odločanju, vendar pa so bili indiferentni do trditve, da procesni sistem povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Glede na to, da so se anketiranci strinjali v delu, da procesni sistem zagotavlja objektivnost, enotna merila, transparentnost in pravičnost do zaposlenih, potrjujem tudi tretjo postavljeno raziskovalno vprašanje.

5.2 Predlogi za nadaljnje izboljšave

V zadnjem anketnem vprašanju se je od anketirancev pričakovalo, da sami opredelijo in podajo predloge za izboljšavo izdelanega procesnega sistema. Njihove odgovore oziroma predloge bom v nadaljevanju povzel.

V današnjih časih se večina procesov že izvaja s pomočjo programske podpore, kar omogoča analitično spremljanje podatkov, vendar pa ni nujno da so poročilni sistemi zagotovljeni. Poročilni sistem dotičnega procesa se po navadi razvija v drugem koraku, saj je najprej potreben razvoj programske podpore za izvajanje procesov. Izpostavljen je bil predlog, da bi ob implementaciji procesnega sistema, bilo potrebno zagotoviti visoko prioriteto tudi na razvoju poročilnih sistemov, saj je v nasprotnem primeru težje uporabljati procesni sistem.

Kot je bilo že predhodno ugotovljeno se praktična uporaba procesnega sistema srečuje z izzivi vzdrževanja. Predvsem je bilo izpostavljen, da bi bilo potrebno izvajati boljši nadzor nad konsistentnostjo uporabe procesnega sistema ter prilagajanje sistema spremembam procesov, saj lahko v nasprotnem pomenu razvojeni uporabnost procesnega sistema.

Podan je bil tudi predlog, da bi bilo potrebno procesni sistem ocenjevanja implementirati po celotni organizaciji ter ne samo na posameznem poslovnem področju, saj vodi v nezadovoljstvo zaposlenih, zaradi občutka po posebni obravnavi.

Ker je procesni sistem zelo objektivno usmerjen, dopušča del subjektivnosti ocenjevanja po dodatno zapisanih kriterijih. Podan je bil predlog, da bi ti kriteriji morali biti bolj podrobno in širše zapisani oziroma bi morali vsebovati tudi kriterije kot so – pomoč sodelavcem, motenje preostalih sodelavcev ali neupoštevanje navodil nadrejenega.

Sam tudi delim mnenje, da so bili z anketo zajeti smiselni predlogi izboljšave. Predvsem bi izpostavil predlog uvedbe procesnega sistema ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih po celotni organizaciji, kar pa po mojem mnenju tudi dodatna prilagajanja sistema predvsem v delu kriterijev ocenjevanja.

SKLEP

V magistrskem delu sem pregledal teorijo na področju MPP in MU ter z ugotovitvami oblikoval procesni sistem, ki omogoča sistematično meriti učinkovitost kadrovskih virov ter

hkrati uporabljati ta sistem za formalno izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.

S tem namen sem v teoretičnem delu oziroma prvem in drugem poglavju podrobneje opravil pregledal literaturo MU in MPP. V tretjem poglavju sem predstavil proces oblikovanja procesnega sistema ter praktični primer izdelave procesnega sistema za izbrano organizacijsko enoto. V četrtem poglavju magistrsko delo zajema tudi raziskavo, katere namen je bila analiza procesnega sistema. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika. Ta je bil izveden med vodji, ki oblikovan procesni sistem v praksi uporabljajo za pomoč pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih oziroma konkretizacijo kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti svojih podrejenih oziroma zaposlenih že več let.

Magistrsko delo sem v petem poglavju zaključil z diskusijo, ki zajema razpravo o preverjanju raziskovalnih vprašanj ter podajo predlogov za nadaljnje izboljšave glede na analizo ankete.

Vsa raziskovalna vprašanja magistrskega dela sem na podlagi pregleda strokovne literature na področju MPP in MU ter analizo ankete tudi potrdil.

- R1: Z znanji MPP in MU lahko izboljšamo nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo kadrovskih virov.
- R2: Z ustrezno definiranim procesnim sistemom, ki temelji na procesnih podatkih in sistemom kazalnikov, lahko zagotovimo sistematično merjenje učinkovitosti in delovne uspešnosti zaposlenih.
- R3: Izvajanje ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih s pomočjo izdelanega formalnega procesnega sistema je učinkovito oziroma nudi podporo odločanju neposrednim vodjem, ki izvajajo ocenjevanje ter je hkrati bolj sprejemljivo s strani zaposlenih, saj je ta transparenten in enoten do vseh.

Moje mnenje je, da lahko v posamezni organizaciji obstaja več modelov spremljanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Izbira modela pa je odvisna od pričakovanj posameznih procesov. Predstavljen model je predvsem uporaben za podporne procese, kjer je pomembno, da so ti procesi ustrezno in pravočasno izvedeni. Za poslovno področje prodaje je primernejši model spremljanja učinkovitosti in uspešnosti na podlagi finančnih oziroma prodajnih rezultatov. Obstaja lahko tudi model, ki bi moral upoštevati kombinacijo izvedbe procesov kot tudi finančne rezultate. Tak kombiniran model bi bil po mojem mnenju uporaben za organizacijske enote, ki se ukvarjajo z finančno izterjavo, kjer je lahko izvedeno več podpornih procesov, vendar pa ni nujno, da bo sledila tudi finančna korist.

Teoretični prispevek magistrskega dela je izdelava procesnega sistema, ki temelji na znanju MPP in MU in se po mojem mnenju lahko uporabi za merjenje učinkovitosti in uspešnosti kadrovskih virov v vseh organizacijah za organizacijske enote, ki izvajajo podporne procese. Menim tudi, da bo potrebno v teh časih (npr. epidemija), ki navaja spremembe načina dela

(npr. delo od doma) zagotoviti sistematično spremljanje nad produktivnostjo in uspešnostjo zaposlenih, kar omogoča lažje in učinkovitejše upravljanje kadrovskih virov.

Praktični prispevek magistrskega dela je izdelava procesnega sistema in potrditev ustreznosti tega z izvedbo analize sistema skozi anketni vprašalnik med vodji organizacijskih enot, ki procesni sistem praktično uporabljajo že 4 leta za ocenjevanje učinkovitosti in delovne uspešnosti približno 160 zaposlenih.

Glede na oblikovane predloge za izboljšave procesnega sistema (podrobneje v točki 5.2) in izvedbo analize ankete (podrobneje zapisano v točki 4) bi se lahko nadaljnje raziskave, vezano na oblikovan procesni sistem, osredotočale predvsem na smiselnost vključevanja dodatnih kriterijev in dimenzij merjenja (strošek, kvaliteta in fleksibilnost), kot tudi na širitev uporabe procesnega sistema na različne organizacijske enote, ki izvajajo različne tipe procesov in s tem postavljajo različne kriterije uspešnosti. Omejitev predstavljenega procesnega sistema je ta, da je ta trenutno primeren za merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ki delujejo v organizacijskih enotah, ki izvajajo podporne procese, kjer je pomembno, da so ti procesi ustrezno in pravočasno izvedeni.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, T., Farrukh, F. & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61–66.
2. Bisogno, S., Calabrese, A., Gastaldi, M. & Levialdi-Ghiron, N. (2016). Combining modelling and simulation approaches: How to measure performance of business processes. *Business Process Management Journal*, 22(1), 56–74.
3. Boice, D.F. & Kleiner, B.H. (1997), Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197–201.
4. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
5. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
6. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H.A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2. izd). Berlin: Springer.
7. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T. & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
9. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma a). *Učinkovit*. Pridobljeno 26. oktobra 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=u%C4%8Dinkovit>
10. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma b). *Učinkovitost*. Pridobljeno 26. oktobra 2020 iz <https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika->

- 2/4542667/ucinkovitost?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=u%c4%8dinkov
%c3%adstost
11. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma c). *Uspéšen*. Pridobljeno 26. oktobra 2020 iz <https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/4543975/uspesen?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=usp%c3%a9%c5%a1en>
 12. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma d). *Uspešnost*. Pridobljeno 26. oktobra 2020 iz <https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/4543979/uspesnost?View=1&Query=uspe%c5%a1nost>
 13. Javad, S. & S.D., S. (2015). It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century: The lessons from companies like Cisco, Google and Infosys. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 23–26.
 14. Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. (2011). Process ownership, process performance measurement and firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 709–720.
 15. Kohlbacher, M. & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245–262.
 16. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
 17. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar-Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 18. Kovačič, A. & Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 19. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost meroslovje.
 20. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 21. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
 22. Marr B. (2010). *How to design Key Performance Indicators*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://docplayer.net/15563170-Management-white-paper-how-to-design-key-performance-indicators.html>
 23. Melchert, F., Winter, R. & Klesse, M. (2004). *Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz https://www.researchgate.net/profile/Robert_Winter/publication/44938556_Aligning_Process_Automation_and_Business_Intelligence_to_Support_Corporate_Performance_Management/links/0a85e5337894a81272000000/Aligning-Process-Automation-and-Business-Intelligence-to-Support-Corporate-Performance-Management.pdf?origin=publication_detail
 24. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-

- based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119–1145.
25. Pucelj, M. (2009). *Za boljšo organizacijsko prakso: Organizacija ljudstvu*. Novo mesto: Samozaložba.
 26. Jeong, K. & Phillips, D.T. (2001). Operational efficiency and effectiveness measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1404–1416.
 27. Robson, I. (2004). From process measurement to performance improvement. *Business Process Management Journal*, 10(5), 510–521.
 28. Rowland, C.A. & Hall, R.D. (2012). Organizational justice and performance: is appraisal fair?. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 280–293.
 29. Sinclair, D. & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: part I – applications of total quality-based performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 75–88.
 30. Suša-Vugec, D., Bosilj-Vukšić, V., Pejić-Bach, M., Jaklič, J. & Indihar-Štemberger, M. (2020). *Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management*. Pridobljeno 24. oktobra 2020 iz <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=115167>
 31. Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738–754.
 32. White, S. (2004). *Introduciton to BPMN*. Pridobljeno 28. avgusta 2020 iz <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20WP%20Intro%20to%20BPMN%20-%20White.pdf>
 33. Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998), The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233–249.
 34. Wouters, M. & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1062–1082.

PRILOGE

Priloga 1: Obrazec Osnovni podatki in meritve procesa

Osnovni podatki in meritve procesa	
Naziv poslovnega procesa	
Naziv delovnega procesa	
Organizacijska enota, ki izvaja proces	
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	
Delovno mesto izvajalca procesa (naziv delovnega mesta)	
Strojna oprema za izvajanje procesa (v primeru dodatne opreme)	
Programska oprema za izvajanje procesa	
Vhodi procesa (kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa)	
Kratek opis izvedbe procesa	
Izhodi/rezultati procesa (kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje)	
Merljivi parametri procesa Ocena časa izvajanja aktivnosti	
Nemerljivi parametri procesa: Ocena časa izvajanja/verjetnosti aktivnosti:	
Priloge (procesna shema, navodila za delo, uprabo, uprabo, uprabo, meritve procesa, poslovna pravila)	

Priloga 2: Obrazec Kazalnik produktivnosti procesa

Kazalnik produktivnosti procesa	
Naziv poslovnega procesa	
Naziv delovnega procesa	
Organizacijska enota, ki izvaja proces	
Ime/priimek lastnika poslovnega procesa	
Ime/priimek lastnika delovnega procesa	
KP ID	
KP ime	
KP lastnik	
Izvor podatkov	
Metoda zbiranja podatkov	
Ocenjeni KVALITATIVNI podatki	
Opis KP	
Formula za izračun/metoda izračuna KAZALNIKA in VREDNOST na enoto PRAVILO: $10s = 1 \text{ točka}$	
NAPAKE IN DOPUSTNA MERA	

Priloga 3: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

NADREJENI VODJE OZIROMA UPORABNIKI PROCESNEGA SISTEMA ZA FORMALNO OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Sem Sašo Pašič, študent magistrskega študijskega programa Poslovna informatika na Ekonomski fakulteti, Ljubljana. Izdelal bom magistrsko delo z naslovom Izdelava procesno usmerjenega sistema za merjenje učinkovitosti in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih.

Glavni namen raziskave je pridobiti vaše mnenje o uporabi procesnega sistema za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ki smo ga skupaj izdelali in ga uporabljamo na področju zaledne podpore za konkretizacijo kriterijev pri ocenjevanju delovne zaposlenih.

Prosim, če si vzamete nekaj minut in izpolnite vprašalnik, ki je anonimen. Rezultati bodo uporabljeni zgolj za potrebe magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol

- Ženski
- Moški

2. Starost

- Do 20 let
- Od 21 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Nad 50 let

3. Dokončana izobrazba

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Univerzitetna šola
- Magisterij
- Doktorat

4. Doba zaposlitve

- Od 0 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Od 11 do 20 let
- Več kot 20 let

5. Ali menite, da je potrebno uporabljati **formalen sistem** za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?
- Da
 - Ne
6. Izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih mora **temeljiti** na:
- (a) Lastni presoji in občutkih
 - (b) Postavljenih merilih in poslovnih pravilih
 - a+b
7. Ali postavljen procesni sistem **zajema vse relevantne kriterije**, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih?
- Da
 - Ne

KRITERIJI PROCESNEGA SISTEMA:

- *Opravljeno delo po procesih, ki je konkretizirano z enotnimi kazalniki produktivnosti procesov*
- *Čas izvedbe aktivnosti, ki ne spadajo v določen proces*
- *Čas prisotnosti na delu*
- *Kvaliteta opravljenega dela po procesih*
- *Dodatni zapisani kriteriji*

8. Ali je postavljen procesni sistem **uporaben** pri izvajanju ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih?
- Zelo uporaben
 - Uporaben
 - Niti uporaben, niti neuporaben
 - Neuporaben
 - Popolnoma neuporaben
9. Ali je postavljen procesni sistem **primeren** za izvajanju ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih?
- Zelo primeren
 - Primeren
 - Niti primeren, niti neprimeren
 - Neprimeren
 - Zelo neprimeren
10. Ali je postavljen procesni sistem **učinkovit** za izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih?
- Zelo učinkovit
 - Učinkovit
 - Niti učinkovit, niti neučinkovit
 - Neučinkovit
 - Zelo neučinkovit

11. Ali ste **zadovolji** s postavljenim procesnim sistemom za izvajanje ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih?

- Zelo zadovoljen
- Zadovoljen
- Niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- Nezadovoljen
- Zelo nezadovoljen

12. Naslednje trditve se nanašajo na izdelan procesni sistem, ki ga uporabljate pri ocenjevanju delovne uspešnosti vaših zaposlenih. Prosim vas spodnje trditve ocenite od 1 do 5.

1	2	3	4	5			
Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam			
Procesni sistem zagotavlja objektivnost			1	2	3	4	5
Procesni sistem zagotavlja enotna merila za vse zaposlene.			1	2	3	4	5
Procesni sistem zagotavlja transparentnost do zaposlenih.			1	2	3	4	5
Procesni sistem je pravičen do vseh zaposlenih.			1	2	3	4	5
Procesni sistem povečuje zadovoljstvo zaposlenih.			1	2	3	4	5
Procesni sistem omogoča lažji pregled nad produktivnostjo in uspešnostjo zaposlenih.			1	2	3	4	5
Procesni sistem nudi podporo odločanju.			1	2	3	4	5

13. Kako bi lahko po vašem mnenju še **izboljšali** procesni sistem, ki se uporablja za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih?
