

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN PREDLOGI ZA PRENOVO
POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANI NEPROFITNI
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, januar 2025

KATJA PLEŠKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Pleško, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza obstoječega stanja in predlogi za prenovu poslovnih procesov v izbrani neprofitni organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Petrom Trkmanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. 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 poskrbela, 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;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. 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;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. 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;
9. 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;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 6. 1. 2025

Podpis študentke: Katja Pleško

KAZALO

1	UVOD	1
2	NEPROFITNE ORGANIZACIJE	2
2.1	Oprelitev nevladne/neprihoditne/neprofitne organizacije	3
2.2	Vrste neprofitnih organizacij	4
2.3	Status organizacije v javnem interesu	6
2.4	Status socialnega podjetja	7
3	POSLOVNI PROCESI	9
3.1	Oprelitev poslovnega procesa	9
3.2	Vrste poslovnih procesov	9
3.3	Management poslovnih procesov	10
3.3.1	Specifike managementa v majhnih podjetjih	12
3.3.2	Specifike managementa procesov v neprofitnih organizacijah	14
3.3.3	Specifike prodajnega procesa v izobraževalnih organizacijah	19
3.4	Prenova poslovnih procesov	21
4	MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	22
4.1	Pristopi za modeliranje poslovnih procesov	23
4.2	Orodja za modeliranje poslovnih procesov	25
4.3	Modeliranje poslovnih procesov z BPMN	27
5	PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANI NEPROFITNI ORGANIZACIJI	34
5.1	Metodologija	34
5.2	Predstavitev organizacije	35
5.3	Analiza stanja in predlogi za izboljšave	38
5.3.1	Vzpostavitev strategije in opredelitev poslanstva, vizije, vrednot in ciljev	40
5.3.2	Izboljšanje javne podobe in prepoznavnosti blagovne znamke	40
5.3.3	Organizacijsko prestrukturiranje	41
5.3.4	Projektno vodenje	44
5.3.5	Postopek registracije/prijavni proces	45
5.3.6	Finančno poročanje	50
5.3.7	Izboljšanje sodelovanja in usposabljanja za prostovoljce	52
5.4	Implementacija predlogov	53

5.5 Izbrana neprofitna organizacija danes.....	57
6 SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Število nevladnih organizacij s statusom organizacije v javnem interesu glede na področje delovanja	7
Slika 2: Bazen in steza	27
Slika 3: Vrste nalog	28
Slika 4: Podproces.....	29
Slika 5: Razcepi.....	30
Slika 6: Dogodki.....	31
Slika 7: Tokovi.....	33
Slika 8: Dodatni elementi, pripomočki	34
Slika 9: Predlog organizacijske strukture.....	43
Slika 10: Prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe	46
Slika 11: Podproces načrtovanje in priprava delavnic	47
Slika 12: Podproces finančnega poročanja.....	51

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

MPP (angl. Business Process Management – BPM) – management poslovnih procesov

CMS (angl. Content Management System) – sistem za upravljanje s spletnimi vsebinami

CNVOS –krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij

CRM (angl. Customer Relationship Management) – management odnosov s strankami

DDV – davek na dodano vrednost

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

IT – informacijska tehnologija

KPI (angl. Key Performance Indicator) – ključni kazalniki uspešnosti

OPSI – Odprti podatki Slovenije

SMART cilji (angl. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely Goals) – specifičen, merljiv, dosegljiv, ustrezen in časovno opredeljen cilj

ZNOrg – Zakon o nevladnih organizacijah

ZSocP – Zakon o socialnem podjetništvu

ZSocP-A – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu

1 UVOD

Neprofitne organizacije se soočajo z različnimi izzivi, kamor spadajo demografske spremembe, gradnja prepoznavnosti in izstopanje na konkurenčnem trgu, visoka pričakovanja javnosti, pridobivanje sredstev, nasprotovanje zagovorniškimi dejavnostim neprofitnih organizacij in hitro spreminjajoča se informacijsko-komunikacijska tehnologija. Vsi ti izzivi od organizacij zahtevajo stalno prilagajanje in izboljševanje učinkovitosti tako v izvajanju storitev kot tudi v vodenju organizacije (Lassiter, 2007).

Management poslovnih procesov ustrezno združuje zunanji in notranji pogled organizacije ter usklajuje strategijo, cilje organizacije, organizacijsko strukturo s pričakovanji in potrebami strank. S stalnim analiziranjem, načrtovanjem izvajanja, nadzorom in izboljševanjem procesov pripomoremo k vzpostavitvi managiranja procesov (Resende Haddad in drugi, 2016).

Prenova poslovnih procesov je v zadnjih letih postala bistven način zagotavljanja sprememb v strukturi in delovanju organizacije, da bi na koncu ustvarili uspešnejšo organizacijo. Uvedba sprememb vodi k izboljšanju delovanja, večji učinkovitosti, izboljšanju kakovosti in zmanjševanju stroškov (Damij in Damij, 2014, str. 143-144).

Za uresničevanje svoje strategije in doseganje zelenih rezultatov je pomembno, da se organizacije odzivajo na okolje, v katerem delujejo, ter tako oblikujejo in prilagajajo svoje delovne procese, strukturo in pristop. Neprofitne organizacije morajo jasno opredeliti svojo vizijo, poslanstvo in cilje ter se osredotočiti na vire, ki so potrebni za doseg rezultatov. Pomemben vidik je tudi prepoznavanje ključnih deležnikov in njihovih potreb, kar organizaciji lahko pomaga oblikovati učinkovito strategijo, s katero predstavi strukturo, procese in način delovanja, ki vključuje določanje vlog, nalog, odgovornosti ter povezav med različnimi oddelki (Blenko in drugi, 2019, str. 2-11).

Uspešne neprofitne organizacije so tiste, ki ne le da izpolnjujejo trenutne potrebe, temveč tudi spreminjajo družbene razmere, v katerih delujejo, in tako prispevajo k dolgoročnim rešitvam družbenih problemov (Kelly in Lewis, 2009).

Temo magistrskega dela sem izbrala na podlagi večletnega delovanja v neprofitnem sektorju. V izbrani neprofitni organizaciji sem pridobila poglobljen vpogled v same procese, izzive in potrebe organizacije. Osebna motivacija in zavzetost za uspešnost poslovanja izbrane neprofitne organizacije sta mi dali zagon za iskanje rešitev danih izzivov. Kot zaposlena sem poznala ključne deležnike, kar mi je olajšalo pridobivanje informacij, sodelovanje pri analizi in vključevanju pomembnih deležnikov v analizo ter prenavo procesov.

Namen magistrskega dela je razumeti delovanje neprofitnih organizacij, njihovih poslovnih procesov in tega, zakaj in kako je možno prenoviti poslovne procese v izbrani neprofitni organizaciji.

Cilji magistrskega dela so:

- pregled in proučitev primerne strokovne literature s področja neprofitnih organizacij, socialnega podjetništva, poslovnih procesov in prenove poslovnih procesov z metodo deskripcije, kjer povzamem literaturo iz virov domačih in tujih avtorjev;
- analiza trenutnega stanja v izbrani neprofitni organizaciji in popis ključnega prodajnega procesa izvedbe storitve neformalnega izobraževanja ter izdelava modela procesa z metodo opazovanja, pogovorov z zaposlenimi in uporabo orodja Bizagi;
- priprava predlogov za prenovo in poenostavitev poslovnih procesov v izbrani neprofitni organizaciji na podlagi analize trenutnega stanja;
- implementacija predlogov ter
- vpogled v delovanje izbrane neprofitne organizacije danes.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij, od katerih so tri teoretična, ki jim sledi zadnje, praktično poglavje, kjer na praktičnem primeru predstavim izdelano analizo stanja, predlagam izboljšave in implementiram predloge v samo poslovanje izbrane neprofitne organizacije. V poglavju Neprofitne organizacije predstavim neprofitni sektor, vrste neprofitnih organizacij, značilnosti in specifikne neprofitnega sektorja in status socialnega podjetja, saj je obravnavana organizacija pravna oseba, registrirana kot zasebni zavod s statusom socialnega podjetja. V poglavju Poslovni procesi predstavim poslovne procese, vrste poslovnih procesov in zapišem specifikne managementa v majhnih podjetjih in neprofitnih organizacijah ter specifikne managementa prodajnega procesa v izobraževanju. V poglavju Modeliranje poslovnih procesov zapišem, zakaj in kako modeliramo poslovne procese, opišem orodja in tehnike za modeliranje ter predstavim modeliranje poslovnih procesov v brezplačni verziji programa Bizagi. V zadnjem poglavju predstavim izbrano neprofitno organizacijo, izdelam popis ključnega prodajnega procesa s podprocesimi in analiziram stanje ter pripravim predloge za prenovo in poenostavitev poslovnih procesov v izbrani neprofitni organizaciji. Opišem, kako je potekala implementacija predlogov, in zaključim z opisom izbrane neprofitne organizacije danes.

2 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

V Sloveniji danes deluje več kot 27.000 nevladnih organizacij, ki pokrivajo različne dejavnosti in delujejo na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni, kjer je zaposlenih nekaj več kot 12.500 ljudi. 92,63 % nevladnih organizacij nima zaposlenih ljudi, 3,60 % jih zaposluje po enega, 1,30 % po dva in 2,49 % več kot dva človeka (CNVOS, 2024).

Delovanje večine nevladnih organizacij je podrejeno humanitarnim, socialnim in dobrodelnim namenom, kjer v mnogih organizacijah delujejo prostovoljci, ki jih vodijo nesebični motivi. Storitve so mnogokrat deležni uporabniki, ki so na očeh javnosti zaradi svojih stisk in položaja v družbi. Pomemben del sredstev si za delovanje pridobijo iz podarjenih sredstev posameznikov, skupin in organizacij, ki pričakujejo gospodarno, učinkovito in namensko uporabo teh. Njihovo delovanje je nenehno pod drobnogledom kritične javnosti. Morebitne napake, četudi niso nezakonite, temveč zgolj družbeno sporne, lahko naredijo veliko škodo ugledu organizacije (Tavčar, 2005, str. 67-68).

2.1 Opredelitev nevladne/nepriidobitne/neprofitne organizacije

Nevladna organizacija je najsplošnejši izraz in je v Zakonu o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Ur. l. RS, št. 21/18, opredeljena kot: »Pravna oseba zasebnega prava, s sedežem v Republiki Sloveniji, ki so jo ustanovile izključno domače ali tuje pravne osebe zasebnega prava in je nepriidobitna in neprofitna ter neodvisna od drugih subjektov in ni organizirana kot politična stranka, cerkev ali druga verska skupnost, sindikat ali zbornica.«

»**Nepriidobitna organizacija** je tista organizacija, ki se na podlagi zakona ne ustanovi z namenom opravljanja priidobitne dejavnosti ali z namenom priidobivanja dobička ali z namenom razvoja, olajševanja ali pospeševanja priidobitne dejavnosti svojih ustanoviteljev in članov« (3. člen ZNOrg).

»**Neprofitna organizacija** je tista organizacija, ki na podlagi zakona ali akta, v katerem je določila svoj namen, dejavnosti in način upravljanja dobiček ali presežek prihodkov nad odhodki uporablja izključno za doseganje svojega namena ali ciljev, svojega premoženja ne deli med svoje ustanovitelje, člane ali druge osebe in se v primeru prenehanja, po poravnavi vseh obveznosti, njeno premoženje prenese na drugo nevladno organizacijo z enakim ali podobnim namenom ali nepriidobitno pravno osebo javnega prava« (4. člen ZNOrg).

Poimenovanja nevladna organizacija, neprofitna organizacija in nepriidobitna organizacija se pogosto uporabljajo zamenljivo in so v praksi pogosto prepletene ter se lahko nanašajo na isto organizacijo, ki deluje v korist skupnosti in morebitni dobiček uporablja izključno za doseganje svojega namena in ciljev (Anheier, 2014, str. 15-17).

Za primer bi lahko vzeli organizacijo Rdeči križ, ki je lahko poimenovana kot nevladna, neprofitna in nepriidobitna organizacija, saj je neodvisna od vlade, ne ustvarja dobička in deluje v humanitarne namene.

Tudi v tujini neprofitne organizacije pojmujejo podobno kot pri nas in so običajno označene kot »nonprofit organization« ali »not-for-profit organizations«. Kelly in Lewis (2009) opredelita neprofitno organizacijo kot organizacijo, ki je ustanovljena z namenom zadovoljevanja družbenih potreb in se osredotoča na doseganje svojega poslanstva in družbenega vpliva ter ni zavezana k ustvarjanju dobička. Neprofitnim organizacijam se

pogosto oprosti plačilo davkov, financirajo se iz donacij, subvencij in drugih virov, pri čemer sredstva večinoma namenjajo za neposredne programe in storitve, ki koristijo skupnosti.

Matias-Reche in drugi (2009) pravijo, da imajo neprofitne organizacije neodvisno upravljanje, demokratične odločevalne procese, kjer dajejo prednost ljudem pred dobičkom, od profitnih organizacij pa se razlikujejo po tem, da se dobiček ne deli.

Sama v magistrskem delu uporabljam izraz »izbrana neprofitna organizacija«, ki sem ga izbrala in uporabila tudi v naslovu magistrskega dela. V besedilu sicer na splošno uporabljam izraze, ki jih uporabljajo avtorji, ki jih povzemam. Izbrano neprofitno organizacijo bi sicer lahko poimenovali tudi izbrana nevladna neprofitna organizacija, da bi se izognili nesporazumom glede uporabe različnih términov in bi tako uporabili oba bistvena kriterija skupaj. Izbrana neprofitna organizacija ima ločene dejavnosti, ki jih izvaja, in sicer pridobitno ter nepridobitno dejavnost. Finance iz pridobitnih dejavnosti izbrana neprofitna organizacija nameni izvajanju nepridobitnih dejavnosti.

2.2 Vrste neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije lahko ločimo glede na pravnoorganizacijsko obliko, kar vpliva na njihovo organizacijsko strukturo in delovanje, kjer so za neprofitni nevladni sektor najbolj značilne tri pravnoorganizacijske oblike: društva, zavodi in ustanove (Hrovatič, 1998).

Kolarič (1997) je razvila tipologijo neprofitnih organizacij, ki temelji na petih ključnih merilih. Na osnovi teh meril avtorica razčleni kompleksnost neprofitnih organizacij in omogoča boljše razumevanje njihove vloge in strukture v družbi:

- Namen organizacije, pri čemer organizacije delimo na profitne in neprofitne. Glavni namen profitnih organizacij je dobiček, namen neprofitnih organizacij pa zadovoljevanje potreb družbe. Glede na namen lahko v grobem neprofitne organizacije delimo na humanitarne organizacije, kulturne organizacije, športne organizacije, izobraževalne organizacije, okoljevarstvene organizacije, zagovorniške organizacije, verske organizacije in ostale.
- Lastništvo organizacije, kjer organizacije ločimo glede na to, kdo organizacijo ustanovi; tako jih delimo na javne (vladne) in zasebne (nevladne) organizacije. Neprofitne organizacije lahko ločimo glede na vir financiranja, kjer so nekatere popolnoma odvisne od prostovoljnih prispevkov in donacij, druge pa pridobijo sredstva iz javnih razpisov in sponzorstev.
- Izvajalci dejavnosti, pri čemer se zasebne neprofitne organizacije delijo glede na to, kdo izvaja aktivnosti, kakšno je število in vloga prostovoljcev, delimo pa jih na profesionalne, prostovoljne ali mešane organizacije.
- Ciljna skupina uporabnikov, kjer zasebne neprofitne organizacije ločimo glede na delovanje organizacije v javnem interesu ali v interesu določene skupine članov.

Nekatere so bolj usmerjene na lokalno raven, druge delujejo na nacionalni ali celo mednarodni ravni.

- Funkcija organizacije, pri čemer v osnovi ločimo zasebne neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu, na primer zagovorniške, storitvene organizacije oziroma fundacije, in tiste, ki delujejo v korist svojih članov, na primer društva, članski klubi, sindikati, kooperative.

Glede na raven družbenega vpliva, ki jih neprofitne organizacije dosežajo s svojimi programi in pobudami v nestabilnem, hitro spreminjajočem se okolju, lahko neprofitne organizacije razdelimo na pet ravni, kjer vsaka raven opredeljuje drugačen način delovanja neprofitnih organizacij in izvedbo programov, ki jih izvajajo za doseganje družbenega vpliva (Kelly in Lewis, 2009):

- Stabilna/ponavljajoča raven: Na tej ravni se neprofitne organizacije osredotočajo na nudenje pomoči ljudem pri eksistenčnih potrebah, ki so nujne za življenje, stalne in ponavljajoče se – potreba po hrani, pijači, domu, ter duhovne in čustvene potrebe. Programi so zasnovani tako, da se odzivajo na ponavljajoče se zahteve skupnosti in so običajno podobni programom, ki jih ponujajo druge organizacije v drugem podobnem okolju. Ti programi niso inovativni ali unikatni, načrtovanje na tej ravni je minimalno, saj se organizacije osredotočajo na vzdrževanje in izboljšanje obstoječih storitev, ne pa na uvajanje novih pristopov ali širitve.
- Reakcijska raven: Na tej ravni se neprofitne organizacije odzivajo na že obstoječe potrebe skupnosti, kot so zagotavljanje hrane, oblačil, zdravil ali stanovanja. Programi so zasnovani tako, da hitro in učinkovito rešujejo osnovne potrebe ljudi v stiski. Čeprav te organizacije lahko ponujajo nekaj različnih programov, še vedno ne uvajajo bistvenih sprememb ali inovacij v svoje delovanje. Poudarek je na izboljšanju trenutnih storitev, ni pa posebnega poudarka na dolgoročnem načrtovanju ali strateški širitvi.
- Razvijajoča raven: Na tej ravni se neprofitne organizacije osredotočajo na programe samopomoči, kot so na primer: priprava na zaposlitev, tečaji tujih jezikov in poklicno usposabljanje. Cilj teh programov je pomagati posameznikom pri izboljšanju njihove lastne situacije, da postanejo dejavni člani družbe. Na tej ravni se začnejo pojavljati inovativnejši pristopi, saj organizacije širijo svoje storitve v nove skupnosti in uvajajo nove programe. Načrtovanje postane kompleksnejše, saj organizacije razvijajo nove izdelke in storitve ter vzpostavljajo partnerstva z drugimi organizacijami.
- Podjetniška raven: Neprofitne organizacije na četrti ravni se osredotočajo na opolnomočenje posameznikov, da dosežejo več, kot so bili sposobni do sedaj. Programi so zasnovani tako, da posameznikom omogočajo večjo vlogo v njihovi skupnosti in spodbujajo njihovo samostojnost. Organizacije na tej ravni uvajajo nove, inovativne programe, ki so pogosto edinstveni in se razlikujejo od tradicionalnih pristopov. Načrtovanje vključuje razvoj novih izdelkov in storitev ter vzpostavitve partnerstev z drugimi organizacijami in podjetji.

- Kreativna raven: Na najvišji ravni neprofitne organizacije ciljajo na gospodarski razvoj in dolgoročne rešitve za odpravo neenakosti v skupnosti. Programi na tej ravni ne samo da pomagajo ljudem preživeti, ampak tudi ustvarjajo priložnosti za gospodarski razvoj, začetek poslovanja in trajnostne rešitve. Organizacije na tej ravni si prizadevajo končati stisko ljudi in ustvariti trajne spremembe v skupnosti. Njihovi programi so inovativni in edinstveni, pogosto spreminjajo družbene strukture in izboljšujejo življenjske pogoje v širši skupnosti, kar zahteva napredno načrtovanje in razvoj popolnoma novih izdelkov ter storitev.

2.3 Status organizacije v javnem interesu

»Nevladni organizaciji se lahko podeli status nevladne organizacije v javnem interesu na izbranem področju, če njeno delovanje na tem področju presega interese njenih ustanoviteljev oziroma njenih članov in če je splošno koristno« (6. člen ZNOrg).

Status nevladne organizacije v javnem interesu se lahko nevladni organizaciji podeli na enem ali več področjih. Za določena področja – gasilstvo, ribištvo, zaščita in reševanje, divjad in lovstvo ter varstvo potrošnikov – pridobijo organizacije status samodejno na podlagi zakona. Za ostala področja je treba izpolnjevati pogoje (6. člen ZNOrg):

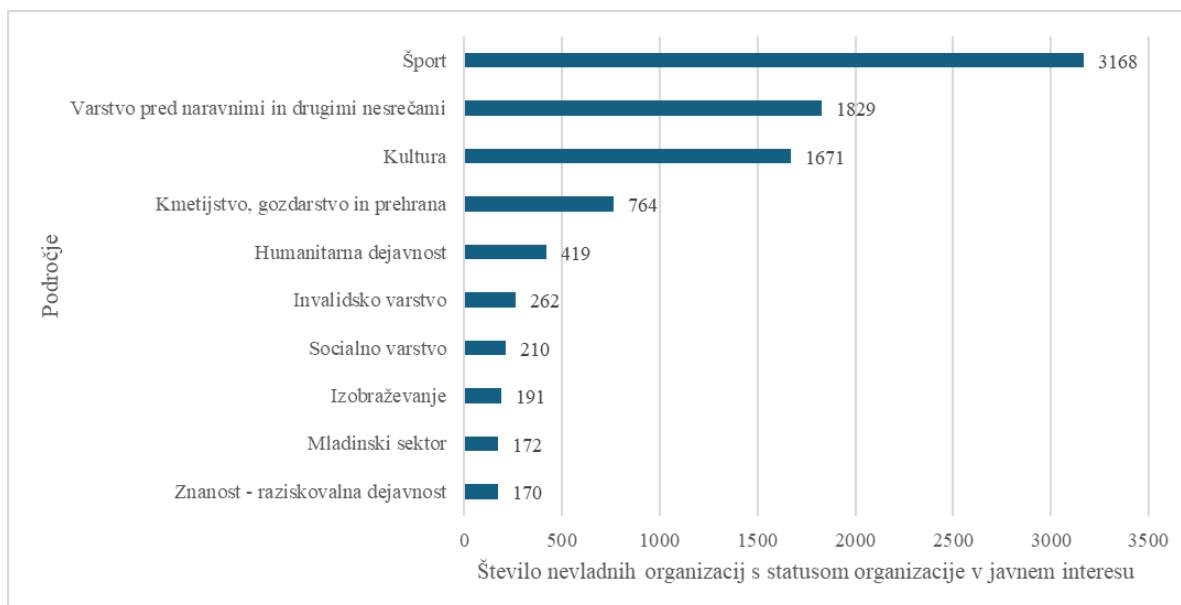
- člani, če gre za člansko organizacijo, niso pravne osebe javnega prava;
- dejavnost, ki je v javnem interesu, ima organizacija opredeljeno v ustanovitvenem aktu;
- organizacija deluje najmanj dve leti pred vložitvijo vloge za podelitev statusa;
- organizacija lahko izkaže pomembnejše dosežke svojega delovanja na izbranem področju in redno izvaja programe, projekte ali druge aktivnosti za uresničevanje namena in ciljev, ki so v javnem interesu;
- organizacija ima izdelan najmanj dvoletni program bodočega delovanja na izbranem področju, ki vsebuje redno izvajanje dejavnosti v javnem interesu;
- organizaciji ni pravnomočno izrečena sankcija globe za hujši davčni prekršek in ni bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja;
- nad organizacijo ni začel stečajni postopek ali postopek likvidacije.

Dodatne pogoje določi ministrstvo, pristojno za izbrano področje delovanja nevladne organizacije.

Na podlagi podatkov, dostopnih na portalu Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) (avgust 2024), ima status v javnem interesu 6.123 organizacij, ki jim je podeljenih 9.569 statusov na različnih področjih in podpodročjih. Glede na pravnoorganizacijsko obliko organizacij imajo največ statusov v javnem interesu društva oziroma zveza društev (9.019 statusov; 94,25 %), sledijo zavodi (459 statusov; 4,80 %) in ostale organizacije (91 statusov; 0,95 %). Glede na področje je daleč največ podeljenih statusov na področju športa (3.168 statusov; 33,11 %), sledi področje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami (1.829 statusov; 19,11 %), področje kulture (1.671 statusov; 17,46 %),

področje kmetijstva, gozdarstva in prehrane (764 statusov; 7,98 %), področje invalidskega varstva (262 statusov; 2,74 %), področje socialnega varstva (210 statusov; 2,19 %), področje izobraževanja (191 statusov; 2,00%), področje mladinskega sektorja (172 statusov; 1,80 %) in področje znanosti oziroma raziskovalne dejavnosti (170 statusov; 1,78 %) in ostali (713 statusov; 7,45 %). Na sliki 1 je prikazanih 10 področij z največ podeljenimi statusi.

Slika 1: Število nevladnih organizacij s statusom organizacije v javnem interesu glede na področje delovanja



Vir: lastno delo na podlagi AJPEŠ (2024).

2.4 Status socialnega podjetja

Socialno podjetništvo je inovativna oblika podjetništva, osredotočena na družbeno solidarnost, sodelovanje in odgovorno ravnanje do okolja, družbe in ljudi. Socialni podjetniki rešujejo socialne, gospodarske in okoljske izzive na ustvarjalen način, pri čemer ustvarjajo nova delovna mesta za ranljive skupne. Socialno podjetništvo je del socialne ekonomije in ponuja rešitve za sodobne družbene probleme. V Sloveniji je ta pojem opredeljen v Zakonu o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/11 in 90/14 – ZDU – 1, in v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A), Ur. l. RS, št. 13/2018 (Mednarodna mentorska mreža za socialno podjetništvo, 2020).

Po ZSocP in ZSocP-A je socialno podjetništvo trajno opravljanje podjetniške dejavnosti s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, kjer ustvarjanje ni glavni cilj podjetniške aktivnosti, temveč glavni cilj predstavlja doseganje socialnih oziroma družbenih učinkov. Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in povezanost, spodbuja sodelovanje ljudi, krepi sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, spodbuja socialne inovacije, zagotavlja dodatno ponudbo izdelkov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja

dodatna delovna mesta ter socialno vključenost in poklicno (re)integracijo ranljivih skupin ljudi na trgu dela.

Status socialnega podjetja lahko pridobi neprofitna organizacija, ki je registrirana kot pravna oseba, ki ne deli dobička in se obveže, da bo delovala v skladu z ZSocP ter po načelih socialnega podjetništva. Načela socialnega podjetništva so: avtonomna pobuda, nepridobitnost, tržna naravnost, vključevanje prostovoljskega dela, enakopravnost članstva, sodelovanje deležnikov pri upravljanju, pregledno poslovanje in družbenokoristno delovanje (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Organizacija status socialnega podjetja ohrani, če ves čas svojega poslovanja spoštuje načela socialnega podjetništva, vodi poslovne knjige v skladu s posebnimi računovodskimi standardi za socialna podjetja, dobička oziroma presežka ne razdeli in redno poroča pristojnemu ministrstvu o morebitnem nedoseganju predpisanega števila ali strukture delavcev in nedoseganju predpisanega obsega prihodkov ter o porabi javnih sredstev (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Socialni podjetniki delujejo na področjih, ki niso zanimiva za klasične podjetnike zaradi nizkih finančnih donosov ali nezadostne aktivnosti države in se pojavljajo v vseh pravnoorganizacijskih oblikah neprofitnega značaja. Ukvarjajo se s problematiko brezposelnosti, starajoče se družbe, ravnanjem z odpadki, spodbujanjem zdravega načina življenja, lokalno oskrbo in ustvarjanjem različnih produktov in storitev. Kljub številnim dobrim praksam in uspešnim zgodbam, se socialna podjetja soočajo s številnimi ovirami, kot so finančne težave, pomanjkanje podjetniških veščin, slabe tržne razmere, zapletena zakonodaja in neusklajeno delovanje predstavnikov vlade, gospodarstva in nevladnega sektorja (Mednarodna mentorska mreža za socialno podjetništvo, 2020).

Število organizacij s statusom socialnega podjetja v Sloveniji nenehno narašča. Po evidenci socialnih podjetij, ki jo vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, je bilo julija 2024 v Sloveniji 264 organizacij s statusom socialnega podjetja. Največ teh je registriranih v podravski regiji (58 organizacij; 21,97 %), sledita osrednjeslovenska regija (55 organizacij; 20,83%) in pomurska regija (37 organizacij; 14,02 %). Kot glavno dejavnost je največ organizacij navedlo dejavnost po šifri SKD 94.999 – dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij (50 organizacij; 18,94 %), 85.590 – drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje (32 organizacij; 12,12%) ter 70.220 – drugo podjetniško in poslovno svetovanje (17 organizacij; 6,44 %). Glede na pravnoorganizacijsko obliko je največ organizacij s statusom socialnega podjetja zavod (110 organizacij; 41,67 %), sledijo pa društvo, zveza društev (60 organizacij; 22,73 %), družba z omejeno odgovornostjo (33 organizacij; 12,50 %), zadruga z omejeno odgovornostjo (33 organizacij, 12,50 %), zadruga brez odgovornosti (26 organizacij; 9,85 %) ter ustanova (2 organizaciji; 0,76 %) (OPSI, Odprti podatki Slovenije, 2024).

3 POSLOVNI PROCESI

Vsaka organizacija, ne glede na to, ali je velika, srednja ali majhna, profitna ali neprofitna, ima eno skupno stvar: njeno delovanje zahteva procese. Procesi predstavljajo temeljni način razmišljanja, delovanja in vodenja organizacije, vprašanje timskega dela, komunikacije in vodenja. Bistveno je imeti načrtovan in sistematičen pristop k merjenju uspešnosti, prav tako pa sproti analizirati in zviševati splošno organizacijsko uspešnost (Lassiter, 2007).

Poslovni procesi so za organizacije bistvenega pomena, saj prek njih dejansko ustvarjajo vrednost, ki jo ponujajo na trgu. V praksi procesi večkrat potekajo neučinkovito, zato jih je smiselno prenoviti tako, da omogočijo čim uspešnejše poslovanje. Organizacije morajo zato svoje poslovne procese najprej dobro spoznati, nato pa jih optimizirati (Erjavec in drugi, 2011, str. 100).

3.1 Opredelitev poslovnega procesa

Poslovni procesi so v literaturi opredeljeni kot sklop povezanih aktivnosti, katerih cilj je ustvariti izdelek ali storitev z dodano vrednostjo. Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 29) opredeljujeta poslovni proces kot logično povezan niz izvajalskih in nadzornih aktivnosti, ki vodijo k načrtovanemu rezultatu, pri čemer proces vhodne elemente pretvarja v uporabno vrednost. Podobno Potočan (2009, str. 29) poudarja, da gre za celovit in dinamičen niz zaporednih aktivnosti, ki omogočajo doseganje cilja. Ferik (2012, str. 16) podrobneje opiše poslovni proces v smislu delovnega postopka, katerega učinek se pokaže v zviševanju dodane vrednosti in poteka skozi celotno vrednostno verigo organizacije ter vključuje več oddelkov, na primer od sprejema naročila do izvedbe in plačila.

Tudi v tuji literaturi so opredelitve podobne. Aldin in De Cesare (2011) poslovni proces opredelita kot niz aktivnosti, ki se izvajajo v skladu z določenimi pravili in vodijo do doseganja cilja, kar vključuje dostavo izdelka ali izvedbo storitve. Dumas in drugi (2018) prav tako zapišejo, da poslovni proces zajema vse aktivnosti, ki jih organizacija izvaja, da bi ustvarila rezultat – bodisi izdelek bodisi storitev.

Če povzamem, je vsem opredelitvam skupno, da poslovni procesi predstavljajo zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je ustvarjanje vrednosti za stranko oziroma doseganje poslovnih ciljev z učinkovitim pretvarjanjem vhodnih elementov v končni izdelek ali storitev.

3.2 Vrste poslovnih procesov

Dumas in drugi (2018) razdelijo procese po eni izmed najvplivnejših metod za razvrstitev procesov, imenovani Porterjev model vrednostne verige. Ta model sprva razdeli procese na dve glavni kategoriji – temeljne procese in podporne procese, kasneje pa so bili dodani še

vodstveni procesi. Pomembno je, da so poslovni procesi med seboj povezani, usklajeni in optimizirani:

- **Temeljni poslovni procesi**, ki jim lahko rečemo tudi osnovni, ključni, primarni procesi, so neposredno povezani z ustvarjanjem vrednosti za stranke. Sem spadajo proizvodni proces, proces dobave, prodajni proces, razvoj izdelkov oziroma vse dejavnosti, ki prispevajo k proizvodnji izdelkov ali storitev, ki jih organizacija prodaja. Gre torej za ključne aktivnosti, ki organizaciji omogočajo zagotavljanje izdelkov ali storitev.
- **Podporni poslovni procesi** niso neposredno povezani z ustvarjanjem izdelkov ali storitev za stranke, vendar so ključni za podporo temeljnemu procesom. Sem spadajo kadrovske procesi, računovodsko in finančno upravljanje, upravljanje informacijskih tehnologij, nabava strojne opreme ali pisarniškega materiala in druge dejavnosti, ki zagotavljajo nemoteno delovanje organizacije.
- **Vodstveni poslovni procesi**, ki jim lahko rečemo tudi upravljavski ali managerski procesi, določajo smernice, strategije, pravila in standarde, po katerih organizacija posluje. Ti procesi zagotavljajo usklajenost vseh dejavnosti z dolgoročnimi cilji podjetja in vključujejo planiranje, organizacijo, vodenje in nadzor nad temeljnimi in podpornimi procesi. Sem spadajo strateško načrtovanje in razvoj vizije, operativno vodenje, upravljanje odnosa z deležniki, tveganji in zagotavljanje kakovosti.

Potočan in Nedelko (2015, str. 27) ločita procese glede na področje poslovanja, in sicer tako:

- **Proizvodni procesi**: So procesi, ki vključujejo proizvodnjo blaga ali storitev, vključno z nadzorom kakovosti in optimizacijo proizvodnje.
- **Trženjski procesi**: So procesi, ki se osredotočajo na promocijo, distribucijo in prodajo izdelkov ali storitev. Sem spadajo raziskave trga, oglaševanje, odnosi s strankami in aktivnosti za povečanje prodaje.
- **Finančni procesi**: Vključujejo procese, povezane z upravljanjem financ organizacije, kot so računovodstvo, kontrola stroškov, priprava finančnih poročil in proračun.
- **Kadrovske procesi**: So procesi, ki se ukvarjajo z upravljanjem človeških virov, zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem zaposlenih.
- **Nabavni procesi**: Vključujejo nabavo surovin, blaga in storitev, ki so potrebni za delovanje organizacije.

3.3 Management poslovnih procesov

Vsaka organizacija, naj bo to podjetje, javna institucija ali neprofitna organizacija, mora upravljati veliko število procesov. Način izvajanja procesov vpliva na kakovost storitve in učinkovitost izvajanja storitve. Organizacija je lahko boljše od druge organizacije, ki deluje v isti panogi, če ima boljše procese in jih bolje izvaja (Dumas in drugi, 2018).

Management poslovnih procesov (angl. Business Processes Management, v nadaljevanju MPP) je področje upravljanja, ki ga lahko opredelimo kot paradigmo, ki vključuje metode,

tehnike in orodja za podporo načrtovanju, uveljavljanju, upravljanju in analizi operativnih poslovnih procesov. Cilj MPP je strateško oceniti procese, ki jih izvaja organizacija, in jim z uporabo modeliranja poslovnih procesov izboljšati učinkovitost znotraj organizacij, da bi dosegli nižje stroške, izboljšali kakovost, povečali produktivnost in tekmovalnost v odnosu do drugih organizacij z istega poslovnega področja (Meidan in drugi, 2016).

Z izboljšavo poslovnih procesov in dobro opredeljenim managementom poslovnih procesov lahko organizacije povečujejo konkurenčno prednost. MPP se uporablja kot celovit pristop za vodenje procesov v organizaciji in velja za glavno metodo, ki pomaga organizacijam ohraniti svoje cilje, uskladiti strategijo organizacije in upravljanja poslovnih procesov (Sharbafi in Javed, 2011).

Ideja MPP je, da odpravi aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti organizaciji, in da izboljša potek procesov znotraj organizacije. Koristi za organizacijo se tako kažejo v nenehnih izboljšavah, agilnosti odzivanja, izboljšanju skladnosti, prav tako pa tudi v znižanju stroškov, povečanju kakovosti, poenostavitvi izvajanju procesov ter v nadzoru tveganj in s tem povezanih stroškov. Prav tako se koristi kažejo v: povečanju zadovoljstva uporabnikov, uskladitvi pričakovanj z deležniki, ustvarjanju dodane vrednosti, optimizaciji delovanja, načrtovanju nenehnih izboljšav in zmanjšanju konfliktov, MPP pa hkrati omogoča tudi celosten pogled (Resende Haddad in drugi, 2016).

Z upoštevanjem naslednjih načel, zasnovanih na osnovi izkušenj in najboljših praks na področju managiranja poslovnih procesov, lahko organizacije dosežejo učinkovito managiranje poslovnih procesov (Vom Brocke in drugi, 2014):

- Osredotočenost na strateške cilje: Managiranje poslovnih procesov mora biti usklajeno s strateškimi cilji organizacije in prispevati k njihovem dosegu.
- Nenehno izboljševanje procesov: Organizacije morajo stalno prepoznavati in uveljavljati izboljšave v svojih procesih. Sistematično pristopanje k izboljšavam omogoča večjo učinkovitost, kakovost in zadovoljstvo strank.
- Jasna opredelitev odgovornosti in pristojnosti: V managiranju poslovnih procesov je ključno opredeliti, kdo je odgovoren za izvedbo posameznega procesa in kakšne so vloge ter odnosi med deležniki in kako bo potekala komunikacija med različnimi oddelki in funkcijami. Jasna opredelitev odgovornosti prispeva k boljši usklajenosti in učinkovitosti procesov.
- Spremljanje in merjenje uspešnosti procesov: Organizacije morajo vzpostaviti metrike in kazalnike uspešnosti, ki omogočajo spremljanje in merjenje učinkovitosti, kakovosti in uspešnosti procesov. Na podlagi teh meritev se lahko izvajajo ustrezne izboljšave.
- Uporaba standardiziranih pristopov in metodologij: Uporaba preverjenih in uveljavljenih pristopov in metodologij za managiranje poslovnih procesov omogoča enotnost, ponovljivost in boljše obvladovanje procesov v organizaciji.
- Sodelovanje in komunikacija med deležniki: Managiranje poslovnih procesov zahteva tesno sodelovanje in komunikacijo med oddelki, funkcijami in različnimi deležniki v

organizaciji. Sodelovalni pristop omogoča boljše razumevanje, usklajevanje in sprejetje procesov v organizaciji.

- Stalno učenje in razvoj zaposlenih: Organizacije morajo zagotoviti ustrezno usposabljanje, podporo in razvoj zaposlenih na področju managementa poslovnih procesov za učinkovito izvajanje procesov.
- Uporaba tehnologije za avtomatizacijo in optimizacijo procesov: Organizacije naj izkoristijo ustrezne informacijske sisteme in tehnološke rešitve za avtomatizacijo in optimizacijo procesov.
- Management sprememb: Management poslovnih procesov pogosto zahteva spremembe v organizaciji. Pomembno je imeti ustrezen pristop za načrtovanje, vodenje in usklajevanje sprememb v procesih ter zagotoviti podporo in angažiranost zaposlenih pri izvajanju sprememb.
- Prilagajanje procesov glede na potrebe in zahteve organizacije ter okolja: Poslovni procesi morajo biti prilagodljivi, da so lahko odzivi na spremembe v organizaciji in okolju učinkoviti. Nепrestano prilagajanje procesov glede na potrebe in zahteve omogoča ohranjanje konkurenčnosti in uspešnosti organizacije.

Tako kot v gospodarstvu je tudi v neprofitnem sektorju uspešnost najpomembnejši končni preizkus organizacije. Visoko uspešna je tista organizacija, ki lahko ustvarja ravnovesje med zmogljivostjo, kakovostjo, odnosi s strankami in dobičkonosnostjo (Lassiter, 2007).

Vse vrste organizacij za svoje delovanje potrebujejo materialna in nematerialna sredstva, zato morajo primerno upravljati z viri ter vlagati del teh sredstev v razvoj same organizacije in prihodnji uspeh. Razlike postajajo vse bolj zamegljene, podobnosti pa je zlasti na področju managementa vse več. Temeljna razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami je v namenu. Pridobitne organizacije si prizadevajo za ustvarjanje dodane vrednosti, merjene predvsem v premoženju in dobičku, medtem ko nepridobitne organizacije sledijo širšim merilom, ki temeljijo na različnih vrednotah in se izražajo v kulturi organizacij in širše (Tavčar, 2005, str. 13).

3.3.1 Specifike managementa v majhnih podjetjih

Majhna podjetja so hrbtenica mnogih gospodarstev, zlasti v smislu ustvarjanja delovnih mest in prispevka k lokalnemu razvoju. V majhnih podjetjih je podjetje pogosto močno povezano z lastnikom, ki igra ključno vlogo pri vseh vidikih poslovanja. Velik del lastnikov malih podjetij nima formalne izobrazbe ali opravljenega usposabljanja na področju managementa. Namesto tega se velikokrat zanašajo na svoje izkušnje in intuicijo, kar lahko vodi do pomanjkanja strukturiranih managerskih praks in orodij ter povečuje tveganje za neuspeh podjetja. Njihove močne ambicije vplivajo na to, kako vodijo svoje podjetje. Lastniki majhnih podjetij imajo pogosto težave z dodeljevanjem nalog ter vzpostavitvijo in vodenjem managerske ekipe, saj so navajeni nadzorovati vse vidike poslovanja sami, kar lahko privede do preobremenjenosti in težav pri obvladovanju rasti podjetja. Majhna podjetja so pogosto usmerjena h kratkoročnemu preživetju, kar pomeni, da lastniki prioritarno rešujejo trenutne

težave, namesto da bi se osredotočali na dolgoročno načrtovanje in razvoj. Med glavnimi ovirami za razvoj managementa v malih podjetjih so stroški in čas. Usposabljanje se pogosto dojema kot strošek, ne pa kot naložba, poleg tega pa je izziv za majhna podjetja sprostiti in čas nameniti za izobraževanje, saj so pogosto vsi zaposleni ključni za vsakodnevno delovanje podjetja (Fuller-Love, 2006).

Management v majhnih podjetjih ima več specifičnih značilnosti. Zaradi omejenih finančnih, človeških in tehnoloških virov se managerji pogosto zanašajo na improvizirane rešitve in svojo kreativnost, saj nimajo dostopa do specializiranih ekip ali naprednih tehnoloških rešitev, ki so na voljo večjim podjetjem. Lastniki majhnih podjetij pogosto opravljajo več različnih poslovnih vlog hkrati, vključno z vodenjem kriznega managementa, kar pomeni, da se morajo pogosto odločati intuitivno namesto na podlagi sistematične analize. Majhna podjetja so pogosto prilagodljivejša kot večja, kar jim omogoča hitrejšo prilagajanje poslovnih modelov ali ponudbe izdelkov in storitev. Poleg tega so managerji bolj izpostavljeni psihološkemu pritisku, saj omejena podpora in tveganje osebne finančne izgube povzročata večji stres, kar vpliva na kakovost odločitev in dolgoročno vzdržljivost samega podjetja (Sawang, 2023, str. 17-39).

V današnjem vse bolj nestanovitnem in konkurenčnem poslovnem svetu je za preživetje in rast majhnih podjetij ključno, da podjetje daje poudarek na vzpostavljanje močnih odnosov s strankami, zaposlenimi in drugimi deležniki. V majhnih podjetjih je managiranje močno odvisno od osebnih in prilagojenih odnosov, kjer je pomembno, da se stranke in zaposleni počutijo cenjene in vključene. Angažiranje zaposlenih je pogosto intenzivnejše in osebnejše, zaposleni so produktivnejši, inovativnejši in bolj predani uspehu podjetja. Za zaposlene je pomembno pozitivno delovno okolje in možnost strokovne in osebne rasti. Zaposleni niso le izvajalci nalog, temveč so pomembni tudi pri sprejemanju odločitev, saj se majhna podjetja osredotočajo na individualne izkušnje posameznikov. Majhna podjetja imajo pogosto manj hierarhične strukture, ki so pogosto zelo preproste in neformalne, in aktivno vključijo zaposlene v procese odločanja, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in možnost hitrejših prilagoditev na spremembe. Pomembno je tudi tesno sodelovanje s partnerji, pri čemer se vzpostavljajo zanesljivi in obojestransko koristni odnosi. Poleg tega majhna podjetja pogosto igrajo ključno vlogo v lokalnih skupnostih, kjer si s sodelovanjem v lokalnih dogodkih in družbeno odgovornih projektih krepijo ugled in zagotavljajo podporo lokalnega prebivalstva. Transparentna komunikacija je bistvena za gradnjo zaupanja, pri čemer podjetja uporabljajo različne komunikacijske kanale, da ostanejo v stalnem stiku z deležniki. Zaradi omejenih virov morajo biti majhna podjetja še posebej prilagodljiva, sposobna hitrega odziva na tržne spremembe in učinkovitega upravljanja virov, kar je ključno za njihov dolgoročni uspeh (Odonkor in drugi, 2024).

V majhnih podjetjih je pogosto prisoten nesistematičen pristop k managementu tveganj, saj mnogi managerji verjamejo, da poznajo vsa tveganja, zato se z njimi ne ukvarjajo ločeno. Namesto formaliziranih procesov in sistemov se tveganja obravnava intuitivno, neformalno in pogosto le na podlagi osebnih izkušenj ter brez dolgoročnega strateškega načrta, kar lahko

vodi do napačne ocene vpliva tveganj in neizkoriščenih priložnosti. Vodstvo mora biti pozorno tako na zunanje dejavnike, kot so politične in ekonomske razmere, zakonodaja, tehnološki napredek, upad kupne moči, nihanja valutnih tečajev, spremembe življenjskega sloga uporabnikov, kot tudi na notranja tveganja, kot so neustrezna organizacijska struktura, težave z informacijskim sistemom, ki je lahko neprimeren za podporo operativnemu in strateškemu odločanju ali omejeni kadrovski viri in podobno, saj lahko ti dejavniki bistveno vplivajo na učinkovitost in stabilnost podjetja. Pomembno je, da se tveganja redno spremlja in ocenjuje, saj se poslovno okolje nenehno spreminja, hkrati pa je v majhnih podjetjih smiselno vključiti zunanje svetovalce za boljše prepoznavanje tveganj. Zaradi omejenih virov in manjšega obsega poslovanja imajo majhna podjetja omejene možnosti za razpršitev tveganj, kar povečuje njihovo ranljivost. Tveganj ni mogoče popolnoma odpraviti, mogoče pa je zmanjšati njihov vpliv z ustreznimi ukrepi, kar je še posebej pomembno za majhna podjetja, ki se soočajo z negotovostjo in konkurenco na trgu (Myšková in Doupalova, 2015).

Za premagovanje izzivov, s katerimi se soočajo majhna podjetja pri doseganju inovacij, visoke učinkovitosti in konkurenčnosti, je ključnega pomena spodbujanje organizacijskega učenja, ki omogoča stalno izmenjavo znanja in prilagajanje na tržne spremembe ter je ključno za uvajanje novih izdelkov in storitev na trg, podjetjem pa omogoča izpolnjevanje potreb strank in doseganje boljše uspešnosti. Zaradi omejenih finančnih, človeških in tehnoloških virov so majhna podjetja prisiljena biti ustvarjalnejša in učinkovitejša pri porabi razpoložljivih virov, kar zahteva, da je management izredno prilagodljiv, sprejema hitre in pogosto intuitivne odločitve. Managerji morajo navdihovati in motivirati zaposlene ter ustvarjati okolje, ki spodbuja inovativno razmišljanje in prevzemanje tveganj. Pomembno je spodbujanje odprte komunikacije med zaposlenimi, ki omogoča deljenje idej in rešitev, kar povečuje njihovo zavzetost in prispeva k ustvarjalnemu razmišljanju. Management mora spodbujati kulturo, kjer se stalno uči iz izkušenj, spodbuja aktivno eksperimentiranje in sodelovanje ter se vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih, ki je usmerjeno na specifične potrebe podjetja. Pomembno je ustvarjanje zaupanja in lojalnosti, pri čemer se zaposlene spodbuja, da presežejo lastne interese in se usmerijo v doseganje skupnih ciljev. Majhna podjetja morajo vzpostaviti sisteme za spremljanje in vrednotenje inovacijskih procesov, da bolje razumejo, kateri pristopi delujejo in kateri ne, ter tako hitro prilagajajo svoje strategije za doseganje boljše učinkovitosti in konkurenčnosti (Rivera Vargas, 2015).

Sodelovanje v poslovnih mrežah in skupnostih omogoča lastnikom in managerjem malih podjetij, da izmenjujejo izkušnje, znanje in podporo z drugimi podjetniki. V majhnih podjetjih se veliko poslužujejo tudi mentorstva, kjer so mentorji izkušeni podjetniki ali strokovnjaki na izbranem področju in nudijo lastnikom oziroma managerjem praktične nasvete ter podporo pri razvoju poslovnih strategij (Fuller-Love, 2006).

3.3.2 Specifike managementa procesov v neprofitnih organizacijah

Tudi v okviru neprofitnih organizacij obstajajo procesi na vseh ravneh organizacije. Obstajajo vodstveni, temeljni in podporni procesi. Mnogo vodij neprofitnih organizacij

uporablja tehnike izboljšanja poslovnih procesov, ne da bi to sploh vedeli, poznali ali razumeli ves potencial, ki ga management poslovnih procesov prinaša. Osredotočanje na učinkovitost, inovacije, rast prihodkov, zmanjšanje stroškov, zadovoljstvo interesnih skupin prek managementa poslovnih procesov lahko postane bistvena sestavina uspešnosti neprofitne organizacije. Največji izziv s procesi v neprofitnih organizacijah je, da se ne ve, kdo je »lastnik« procesa v organizaciji, zato je ključno sodelovanje vodstva in zaposlenih. Postopno izboljševanje poslovnih procesov lahko neprofitni organizaciji omogoči, da poveča zadovoljstvo zainteresiranih deležnikov in izboljša komunikacijo, načrtuje in izvaja dejavnosti na doslednejši način, proizvaja kakovostnejše storitve, analizira in nenehno izboljšuje rezultate, izboljšuje motivacijo zaposlenih in zmanjšuje konflikte med procesi (Barry, 2017).

Primarni namen neprofitnih organizacij je doseganje družbeno odgovornega poslanstva. Ker se število neprofitnih organizacij povečuje, se povečuje tudi želja po profesionalizaciji neprofitne organizacije in doseganje trajnostne komponente. Eden najzahtevnejših ciljev je tako za neprofitne organizacije sprememba v načinu managementa organizacije, to je v spreminjanju od »amaterskega« do profesionalnega managementa organizacije. Profesionalizacija neprofitne organizacije naslavlja tako obravnavo strukturnih kot delovnih sprememb znotraj organizacije. Tako strukturne spremembe vključujejo prehod od neformalnih pravil odločanja, ki jih pomanjkljivo uporabljajo povezani posamezniki znotraj nestrukturiranih procesov, do formaliziranih struktur odločanja in opredeljenih vlog, ki začnejo izvajati strukturirane procese. Po drugi strani pa delovne spremembe znotraj organizacije vključujejo večjo prisotnost specializiranega strokovnega znanja- z vidika procesnih nalog in kompetenc, znanja, ki jih potrebujejo posamezniki za delovanje znotraj neprofitne organizacije. Z managementom poslovnih procesov si organizacija lahko pomaga pri profesionalizaciji neprofitne organizacije na način, da te organizacije ne pozabijo na svoj glavni namen, to je prispevati k reševanju problemov družbe, po drugi strani pa tudi prizadevati si izboljševati zmogljivost procesa (Resende Haddad in drugi, 2016).

Management v neprofitnem sektorju mora stalno iskati ravnovesje med družbenimi vrednotami in operativno učinkovitostjo. Ker delovanje neprofitnih organizacij temelji na podpori javnosti, je za njihovo uspešnost ključno, da zadostijo pričakovanjem in pogojem, ki jih postavljajo donatorji, sponzorji, partnerji in drugi deležniki. Organizacije v tem sektorju ne le da morajo delovati učinkovito, temveč morajo tudi jasno dokazati, kako njihovo delo prispeva k dobrobiti družbe, kar povečuje potrebno po profesionalizaciji. Notranja motivacija za profesionalizacijo izhaja iz potrebe po boljši organizaciji procesov, učinkovitejši uporabi virov in doseganju zastavljenih ciljev ter jasni opredelitvi odgovornosti in izboljšanju komunikacije med zaposlenimi. Omejeni viri organizacije spodbujajo k uskladitvi stroškovne učinkovitosti in zagotavljanju storitev, ki služijo družbenim vrednotam, pri čemer optimizacija procesov omogoča razširitev programov in večji družbeni doseg (Resende Haddad in drugi, 2016).

Med specifike managementa procesov v neprofitnem sektorju Zarei in drugi (2017) štejejo naslednje:

- Pristop k vodenju poslovnih procesov v neprofitnem sektorju mora biti prilagojen, glede na značilnosti in izzive tega sektorja. Neprofitne organizacije, čeprav lahko ustvarjajo dobiček, sredstev ne smejo razdeljevati med deležnike, ampak jih morajo usmeriti v doseganje svojih družbenih ciljev. Zaradi tega so neprofitne organizacije še posebej občutljive na ekonomske spremembe, omejene vire in nosijo visoko odgovornost do svojih deležnikov.
- Večina neprofitnih organizacij je procesno neučinkovitih, kar izvira iz centralizirane strukture, birokracije in omejene uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT). Procesi so pogosto slabo prilagojeni sodobnim potrebam, kar lahko vodi do zamud, nepotrebnih aktivnosti in visokih stroškov.
- Procesni pristop je ključen, saj omogoča boljše preglednost, učinkovitost in zmožnost prilagajanja spremembam, zato je uvajanje prenove poslovnih procesov ena izmed nujnih strategij. Medtem ko je radikalna prenova procesov bolj priljubljena v profitnih organizacijah, je za neprofitne organizacije priporočljiva postopna prenova procesov, ki ne zahteva veliko resursov in zmanjšuje človeške napake.
- IKT ima ključno vlogo pri prenovi poslovnih procesov, saj lahko s pomočjo tehnologije avtomatizirajo procese, izboljšajo spremljanje in analizo podatkov ter bolje poskrbijo za poročanje in transparentnost. Kljub temu raziskave kažejo, da številne neprofitne organizacije ne izkoriščajo v celoti potenciala interneta in tehnologije, kar omejuje njihovo učinkovitost.
- Implementacija novih sistemov in procesov v neprofitni organizaciji zahteva skrbno načrtovanje in uvajanje sprememb. Organizacije se pogosto soočajo z odporom zaposlenih do novosti, kar lahko upočasni prehod, zato je ključno vključevanje zaposlenih v proces, jasno komuniciranje koristi prenove ter zagotavljanje ustreznih izobraževanje pred, med in po uvedbi novih sistemov.

Neprofitne organizacije se srečujejo s finančnimi izzivi, vključno s pridobivanjem sredstev, učinkovito porabo sredstev in doseganjem finančne vzdržnosti. Zagotoviti morajo preglednost in transparentnost porabe donatorskih sredstev ter vzpostaviti učinkovit način poročanja in spremljanja rezultatov. Velik izziv predstavljajo pridobivanje, razvoj in ohranjanje kvalificiranega kadra, saj se organizacije pogosto spopadajo s finančnimi omejitvami. Neprofitne organizacije delujejo s pomočjo prostovoljcev, ki jih je treba motivirati, voditi in usposabljeni, vse to pa zahteva ustrezno koordinacijo, da se zagotovi njihova učinkovita vključitev v organizacijo. Strategije in načrtovanje so ključni elementi, ki omogočajo neprofitnim organizacijam, da dosežejo svoje cilje, vendar pa je ta proces kompleksen in zahteva jasne cilje, spremljanje napredka ter prilagajanje strategij glede na okoliščine. Poleg tega se neprofitne organizacije soočajo tudi z izzivi prilagajanja spreminjajočim se potrebam in okolju, zato morajo biti proaktivne, inovativne in prilagodljive, razumeti in spoštovati kompleksno zakonodajo. Zaradi izvedbe več različnih

projektov in programov je potrebno opraviti uspešno načrtovanje, izvajanje, nadzor in evalvacijo projektov. Pomembno je ozaveščanje javnosti o svojem delu ter vzdrževanje dobrega ugleda organizacije, kjer je treba dokazati svoj družbeni in ekonomski vpliv, hkrati pa je pomembno, da se neprofitne organizacije aktivno povezujejo in sodelujejo z drugimi organizacijami, javnimi institucijami, podjetji in skupnostmi, da bi dosegle svoje cilje (Helmig in drugi, 2006).

Managerji, ki prihajajo iz gospodarskega sektorja, lahko uspešno vodijo neprofitne organizacije le, če se zavedajo, razumejo in prilagodijo posebnim značilnostim tega sektorja. Čeprav je možno uporabiti mnogo veščin in znanj iz gospodarskega sektorja, je treba upoštevati naslednje značilnosti managementa v neprofitnih organizacijah (Moore in Vicere, 1991):

- Neprofitne organizacije obstajajo zaradi nesebičnih razlogov, kar je njihova moč, saj je motivacija zaposlenih in prostovoljcev visoka. Tradicije so v neprofitnih organizacijah lahko prednost ali slabost. Pogosto se zgodi, da se v neprofitnih organizacijah zanašajo na moralo, kar jim lahko preprečuje, da bi sprejeli nove pristope in spremembe. To lahko vodi do stagnacije in zmanjšanja učinkovitosti, saj lahko zaposleni zavračajo inovacije zaradi spoštovanja tradicij.
- Prostovoljci niso samo dodatna delovna sila, so ključni za uspeh neprofitnih organizacij, zato morajo biti managerji večji oblikovanja sistema nagrajevanja. Za managerje je ključnega pomena, da razvijejo sposobnost prepoznavanja potreb prostovoljcev, katerim zagotovijo primerne nederne nagrade, kot so priznanja, možnost fleksibilnega urnika, možnost prispevanja k skupnemu cilju, možnost izobraževanja in podobno. Prostovoljce je treba obravnavati kot ostale, hkrati pa jim izkazovati posebno pozornost zaradi njihovega prostovoljnega prispevka.
- Managerji morajo ustvarjati kulturo sodelovanja med zaposlenimi in prostovoljci, saj lahko ti sodelujejo ali tekmujejo, zato je običajno da managerji vodijo vzporedno strukturo – eno za plačane zaposlene in drugo za prostovoljce. Neprofitne organizacije so dovzetnejše za notranje konflikte, zato je nujno obvladovanje teh konfliktov s pomočjo odprte komunikacije in z ustvarjanjem kulture sodelovanja, kjer obe skupini delujeta v skupno dobro.
- Neprofitne organizacije so pogosto primorane delovati v okviru letnih proračunov in kratkoročnih ciljev, kar lahko vodi do osredotočenosti na preživetje in stalno iskanje sredstev namesto na strateško usmerjanje organizacije. Iskanje sredstev, ki niso neposredno povezana z glavnimi cilji organizacije, lahko vodi do razpršitve tveganj in zmanjšanja vpliva organizacije na dolgi rok. Pogosto se zaradi finančnih pritiskov zgodi, da neprofitne organizacije izgubijo fokus na svoje osnovno poslanstvo. Kratkoročna usmeritev lahko vodi do krize vodenja, kjer je preživetje pomembnejše od doseganja dolgoročnih ciljev organizacij.

- Neprofitne organizacije imajo širok spekter deležnikov, vključno s strankami, člani, donatorji, vlado in drugimi neprofitnimi organizacijami. To okolje je pogosto bolj politično in lahko vodi do drobitve ciljev, kar otežuje merjenje uspešnosti.

Merjenje učinkovitosti v neprofitnih organizacijah je zahtevno, saj dolgoročno preživetje ni edini pokazatelj uspeha. Ključnega pomena je razvijanje sistemov, ki merijo njihov vpliv na družbo, pri čemer se je treba osredotočiti na merjenje njihovega družbenega vpliva skozi izvedbo njihovih programov in prispevek h gospodarskemu razvoju skupnosti, kot je na primer število vključenih v programe, ki so bili potrebni pomoči, ali stopnja izboljšanja njihovega življenja. Neprofitne organizacije ustvarjajo trajni vpliv s tem, da se osredotočajo na korenite spremembe v družbi; namesto da bi le zadovoljevale trenutne potrebe, jih zmanjšujejo, saj se lotevajo temeljnih vzrokov težav, kar dolgoročno omogoča družbene spremembe in vključuje spreminjanje obstoječe miselnosti. Neprofitne organizacije pogosto sodelujejo z lokalnim okoljem, drugimi neprofitnimi organizacijami in podjetji, pri čemer je inovativnost ključna za ustvarjanje novih rešitev, ki presegajo zgolj zagotavljanje osnovnih storitev. Načrtovanje je torej usmerjeno k ustvarjanju trajnostnih sprememb, ne le k reševanju trenutnih problemov (Kelly in Lewis, 2009).

Specifične značilnosti managementa v neprofitnih organizacijah glede vloge direktorja in managementa kadra so (Matias-Reche in drugi, 2009):

- Vrsta zaposlitve: Neprofitne organizacije, ki so bolj podobne profitnim organizacijam, imajo bolj formalizirane zaposlitvene odnose, torej je pogodba o zaposlitvi za polni delovni čas in za daljše časovno obdobje oziroma nedoločen čas, kar prispeva k večji stabilnosti in zavezanosti direktorjev organizaciji, medtem ko organizacije, ki so manj podobne profitnim organizacijam pogosteje uporabljajo manj formalne zaposlitvene dogovore.
- Izobrazba in usposobljenost direktorjev: Večje in kompleksnejše neprofitne organizacije zahtevajo višjo raven usposobljenosti in izobrazbe za svoje managerje, saj morajo ti upravljati z različnimi vrstami zaposlenih (plačani zaposleni in prostovoljci) in se soočiti z zahtevnimi izzivi, kot so zbiranje sredstev, vodenje projektov in organizacijskih virov. V zadnjih letih se je povečala profesionalizacija managementa v neprofitnih organizacijah, kar pomeni, da organizacije vse pogosteje zaposlujejo strokovno usposobljene direktorje in uporabljajo bolj strukturirane in formalizirane metode managementa, kar je podobno praksi v profitnem sektorju. Za izbiro direktorja so osebne mreže pogosto ključnega pomena, saj mnogi direktorji dobijo položaj zaradi priporočil ali povezav, kar je značilno za neprofitni sektor.
- Razlike v plačah in motivacija: Da bi neprofitne organizacije lahko privabile in ohranile kvalificirane zaposlene, je pomembno, da se zaposlenim poleg plače ponudi druge nematerialne spodbude, kot so različna izobraževanja, možnost napredovanja in zadovoljstvo pri prispevanju k družbenim spremembam, kar lahko nadomesti nižje plače v primerjavi s profitnim sektorjem.

- Povezava z vrednotami in poslanstvom: Zaposleni v neprofitnih organizacijah, vključno z direktorjem, izberejo delo v neprofitni organizaciji zaradi močne povezave z vrednotami in poslanstvom neprofitne organizacije, kar je pomembna razlika v primerjavi s profitnimi organizacijami, kjer so v ospredju pogosto finančni in karierni motivi.
- Pridobivanje in ohranjanje kadra: Pridobivanje in ohranjanje kvalificiranega kadra je poseben izziv, zaradi česar so neprofitne organizacije primorane ponujati bolj konkurenčne pogoje zaposlitve, vključno s pogodbo za nedoločen čas, fleksibilnim urnikom, višjo plačo in podobnim. Poleg plačanih zaposlenih v neprofitnih organizacijah delujejo tudi prostovoljci, kjer je treba uporabiti različne pristope glede motivacije, nagrajevanja in vodenja.
- Problem agenta: V neprofitnih organizacijah nastanejo problemi, ko se interesi med vodstvom in lastniki ne ujamejo povsem. Ti problemi so še posebej izraziti, ker cilji neprofitnih organizacij pogosto niso tako jasno opredeljeni in merljivi kot v profitnih organizacijah. To lahko vodi do težav pri usklajevanju interesov in zahteva posebne pristope k nagrajevanju in ocenjevanju uspešnosti.

3.3.3 Specifike prodajnega procesa v izobraževalnih organizacijah

V izbrani neprofitni organizaciji je prodajni proces ključen, saj se v organizaciji ne ukvarjajo zgolj s prodajo storitev, temveč s soustvarjanjem vrednosti za posameznike in družbo. Razumevanje posebnosti delovanja prodajnega procesa omogoča boljše prilagajanje tržnim strategijam, zato še posebej predstavljam prodajni proces, ki mora odražati cilje, kot so kakovost izobraževanja, dostopnost storitve in dolgoročni vpliv na družbeni razvoj.

Strateško upravljanje v izobraževanju vključuje oblikovanje jasnih ciljev, strategij in usmeritev, ki so usklajene s potrebami in pričakovanji udeležencev izobraževanj, kjer je pomembno, kako organizacija komunicira svojo vrednost in izobraževalne priložnosti. Za zagotavljanje kakovostnih izobraževalnih storitev je treba vzpostaviti učinkovit mehanizem za povratne informacije, da organizacija lahko nenehno izboljšuje svoje storitve in s tem povečuje zadovoljstvo strank, kar lahko vodi do večje zvestobe in boljše prodaje izobraževalnih programov. Vodstveni kader v izobraževalnih institucijah mora biti sposoben prilagajanja in uvajanja sprememb, saj je izobraževalno okolje pogosto podvrženo hitrim spremembam, kot so nove izobraževalne politike, tehnološki napredek ali družbene spremembe (Casternobo Benalet in drugi, 2023).

Uspeh managementa prodajnega procesa v storitveni panogi, kot je izobraževanje, je tesno povezan z učinkovitim managementom znanja, ki je nujno za ohranjanje konkurenčnosti in zagotavljanja trajnostnega razvoja. V izobraževalnih institucijah je pomembno nenehno prilagajanje učnih vsebin in metodologij potrebam strank, kar zahteva učinkovito upravljanje znanja, ki omogoča hitro uvajanje inovacij na podlagi zbranih podatkov in povratnih informacij. Sposobnost inoviranja na podlagi zbranega znanja je ključna za diferenciacijo na trgu, kar je še posebej pomembno v izobraževalnem sektorju, kjer je treba

stranke privabiti in jih čim dlje zadržati. Sodelovanje in izmenjava znanja med organizacijami pripomoreta k boljšemu razumevanju tržnih trendov in potreb strank. Z zbiranjem in analiziranjem želja strank lahko izobraževalne ustanove bolj ciljno usmerijo svoje prodajne in marketinške strategije, kar jim pomaga tudi pri ustvarjanju prilagojenih ponudb. Prilagodljivost, uporaba tehnologije in inovacij ter osredotočenost na odnose s strankami so glavni dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti prodajnih procesov (Shekhar in Valeri, 2023).

Kakovost izobraževalnih storitev, vključujoč administrativno podporo, infrastrukturo, način izvajanja izobraževalnih procesov in stopnjo znanja, spretnosti in usposobljenosti strank, je ključen dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo strank, kar pomeni, da bodo stranke najverjetneje ostale in se udeležile še kakšnega izobraževanja ter samo institucijo priporočile še drugim. Pomembno je tudi učinkovito upravljanje razkoraka med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi izkušnjami (Yidana in drugi, 2023).

Javne in zasebne izobraževalne ustanove se razlikujejo predvsem v financiranju, ciljnih in pristopu k zagotavljanju kakovosti storitev. Javne izobraževalne institucije običajno prejemajo financiranje od države, kar vpliva na razpoložljivost virov in sposobnost izpolnjevanja visokih pričakovanj, medtem ko so zasebne ustanove bolj odvisne od šolnin in drugih virov financiranja, kar vodi do drugačnega pristopa k zagotavljanju kakovosti. Cilji javnih institucij so pogosto usmerjeni v širši družbeni interes, kot sta enak dostop do izobraževanja in družbeni razvoj, medtem ko so zasebne ustanove bolj tržno usmerjene in pozorne na neposredno zadovoljstvo strank, ki je merilo uspeha. Čeprav je zvestoba udeleženih pomembna za obe vrsti ustanov, so zasebne ustanove zaradi večje konkurence na trgu izobraževalnih storitev bolj motivirane, da zagotavljajo visoko raven storitev, kar vpliva na njihov pristop k upravljanju kakovosti. Cilj prodajnega procesa izobraževalnih ustanov je torej pridobitev zadovoljstva strank, kar vodi v ohranjanje in zadržanje strank skozi celotno trajanje izobraževalnega procesa (Yidana in drugi, 2023).

Pri managementu prodajnega procesa v izobraževanju je treba upoštevati, da izobraževanje za udeležence predstavlja storitev, ki jo kupijo na trgu, zato se mora izobraževalna organizacija, zlasti zasebna organizacija profitnega tipa, obnašati povsem marketinško. Izhodišče za dolgoročno planiranje temelji na poznavanju povpraševanja po izobraževalnih storitvah. Poleg tega število udeležencev izobraževanj vpliva na stroške izobraževanj, zato je treba nujno razpisati optimalno število mest. Pomemben je tudi vpliv števila udeležencev na doseganje pedagoških ciljev, saj je pri večjem številu udeležencev težje uporabiti nekatere metode dela, kot je individualno delo, kar lahko vpliva na kakovost pedagoško-andragoškega procesa. Ključna naloga je torej najti kompromis med številom vpisanih udeležencev in kakovostjo izobraževalnega procesa, s čimer se dosežejo zastavljeni cilji, hkrati pa se ohrani finančno vzdržnost (Ferjan, 2005, str. 167-169).

3.4 Prenova poslovnih procesov

Če v delovanju organizacije opazimo težave, kot so nizka produktivnost, ki ne ustreza zastavljenim ciljem, pogosti nesporazumi o tem, kaj mora kdo narediti ter v kakšnem roku, občutek, da zaposleni v podjetju zapravljajo veliko časa in energije, ko poskušajo opraviti svoje delo, a ni rezultatov, znižana učinkovitost, nezadovoljstvo kupcev, nedosledni rezultati glede kakovosti, čas do zaključka procesa in podobno, je skrajni čas, da se doda ali prenovi enega ali več procesov (Berman, 2014, str. 20-21).

To lahko v organizaciji storijo s temeljitimi spremembami v poslovanju in sicer s prenovo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi informacijske tehnologije, kjer lahko dosežejo nižje stroške, krajše izvrševalne čase in boljšo kakovost (Kovačič in drugi, 2004, str. 55).

Odzivni čas organizacije na notranje in zunanje izzive je pomemben in vpliva na preživetje organizacije. Organizacije se na izzive odzivajo na enega od naslednjih štirih načinov (Lassiter, 2007):

- lahko jih popolnoma zanikajo ali se jim izognejo;
- spremenijo nekatere procese, da bi reševale trenutne težave ali grožnje;
- prilagodijo več procesov z namenom optimizacije sprememb in obvladovanja izzivov ali
- se odločijo za celovito preoblikovanje organizacije, s čimer odpravijo vir težav in ustvarijo nov sistem, ki omogoča boljše delovanje v prihodnosti.

O prenovi poslovnih procesov se lahko organizacije veliko naučijo iz primerov dobrih praks drugih organizacij, ki kažejo na različne pristope, ki so jih neprofitne organizacije uporabile za doseg boljših rezultatov s stalnim spremljanjem in prilagajanjem svojih delovnih procesov. Mohammed (2017, str. 87-120) je predstavil nekaj primerov dobrih praks, ki predstavljajo uspešne strategije spremljanja in prenove delovnih procesov v neprofitnih organizacijah, ter različne pristope in strategije, ki lahko pomagajo neprofitnim organizacijam pri prenovi poslovnih procesov in izboljšanju delovanja same organizacije:

- Osredotočenost na strategijo in postavljanje ciljev: Pomembno je določiti jasne, merljive, dosegljive, ustrezne in časovno opredeljene cilje (v nadaljevanju SMART cilje), ki so povezani z vizijo in poslanstvom organizacije ter usmerjeni k želenim rezultatom.
- Analiza obstoječih procesov, odpravljanje pomanjkljivosti in izvajanje sprememb: Neprofitne organizacije morajo najprej temeljito analizirati svoje obstoječe delovne procese, kar vključuje popis poslovnih procesov, iskanje pomanjkljivosti oziroma ozkih grl, kot so slabi komunikacijski tokovi, časovne zamude, neusklajenost ekipe in podobno. Ko so pomanjkljivosti identificirane, je pomembno sprejeti ukrepe za njihovo odpravljanje. Prepoznati je potrebno priložnosti za izboljšave ter razumeti, kako se procesi odražajo v rezultatih organizacije. Sledi izvajanje sprememb na podlagi identificiranih pomanjkljivosti in priložnosti. Nenehno se je treba prilagajati spreminjajočim se potrebam strank, saj so stranke razlog za obstoj neprofitnega trga.

- Vodstvena podpora: Ključna je pri vzpostavljanju in vzdrževanju nenehnega izboljševanja organizacije, kjer morajo vodje pokazati predanost izboljšavam, spodbujati sodelovanje zaposlenih, zagotoviti potrebne vire in ustvariti okolje, ki spodbuja učenje in inovacije.
- Vključevanje zaposlenih, prostovoljcev in deležnikov: Učinkovita prenova poslovnih procesov zahteva aktivno sodelovanje vseh zaposlenih in drugih deležnikov organizacije. Zaposleni so neposredno vključeni v izvajanje procesov in imajo neposreden vpogled v samo poslovanje organizacije. Vzpostaviti je treba mehanizme za zbiranje povratnih informacij ter spodbujati vključujoč pristop k izboljšavam. Sodelovanje prinese sveže poglede, ideje in veščine posameznikov in prispeva k večji inovativnosti ter boljšemu izkoristku razpoložljivih virov.
- Usposabljanje zaposlenih: Pomembno je usposabljanje zaposlenih za večjo strokovnost in učinkovitost. Z usposabljanji zagotovimo, da so zaposleni opremljeni s potrebnim znanjem in veščinami.
- Uporaba tehnologije: Za večjo učinkovitost, zmanjšanje človeških napak in povečanje preglednosti delovnih procesov naj se organizacije poslužujejo tehnoloških rešitev za upravljanje z informacijami, avtomatizacijo procesov, uporabo spletnih portalov za komunikacijo in sodelovanje ter hrambo dokumentov.
- Merjenje uspeha in evalvacija: Vzpostaviti je treba sistem merjenja uspeha, ki omogoča sledenje napredku in ugotavljanje učinkovitosti prenove poslovnih procesov, pridobivanje povratnih informacij od svojih deležnikov, vključno z uporabniki storitev, zaposlenih in prostovoljcev, s čimer se organizaciji omogoča vpogled v zadovoljstvo deležnikov in prepoznavanje pomanjkljivosti in priložnosti. To vključuje analizo podatkov, povratnih informacij in uporabo ključnih kazalnikov uspeha (v nadaljevanju KPI) ter drugih metrik za spremljanje rezultatov in primerjavo z zastavljenimi cilji.

4 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Poslovni procesi izražajo poznavanje organizacije in obstajajo neodvisno od tega ali so modelirani ali ne. Tradicionalni funkcionalni pogled organizacije se nadomešča ali povezuje z vizualnim pogledom procesa, saj so slednji jasneje in natančneje opredeljeni. Na osnovne procese tako nenehno vplivajo spremembe, ki se dogajajo v okolju, katerega del je organizacija. Da bi se organizacija soočala z izzivi, mora nenehno izboljševati svoje poslovne procese, hkrati pa si mora prizadevati, da bi bila agilna in odzivna, zato je poznavanje poslovnih procesov ključnega pomena (Aldin in De Cesare, 2011).

Modeliranje je ena izmed poglobitvenih faz managementa procesov, katerega glavni namen je izdelava trenutnega modela procesa (angl. as-is), ki služi lažjemu razumevanju obstoječih procesov in izdelavi modela načrtovanega stanja (angl. to-be), ki se izdelava na podlagi analize obstoječih procesov z vključenimi izboljšavami (Polančič in Jošt, 2012).

Modeliranje poslovnih procesov lahko uporabimo za (Christiano, 2023):

- dokumentiranje procesov v novem oddelku ali za novo linijo izdelkov/storitev;
- prenovo procesov z izdelavo trenutnega stanja in načrtovanega stanja;
- vizualizacijo procesov in ustvarjanje preprostih preglednih modelov za zaposlene, novo zaposlene in vodstvene delavce.

4.1 Pristopi za modeliranje poslovnih procesov

Skozi zgodovino so se razvili različni pristopi za modeliranje poslovnih procesov (Aguilar-Saven, 2004):

- **Diagram poteka** (angl. Flow chart technique) je eden izmed prvih in najpogosteje uporabljenih pristopov za modeliranje poslovnih procesov. Gre za formalizirano grafično predstavitev poslovnega procesa z uporabo različnih simbolov za posamezne aktivnosti, podatke in smer tokov aktivnosti z namenom opredelitve, analize ali rešitve problema. Glavna značilnost te tehnike je njena prilagodljivost, ki uporabniku omogoča poljubne kombinacije uporabe posameznih gradnikov. Slabosti tehnike so v nezmožnosti enoznačne določitve mej procesov in v nezmožnosti prikaza različnih ravni (pod)procesov do ravni posameznih aktivnosti. Uporaba te tehnike je najprimernejša za podrobno vizualizacijo procesov, s katero lažje identificiramo ozka grla ali neučinkovite dele procesov, ki bi lahko bili izboljšani.
- **Diagram toka podatkov** (angl. Data flow diagram) je namenjen modeliranju tokov podatkov ali informacij ter prikazuje kako se procesi povezujejo na podlagi podatkovnih skladišč ter kakšno interakcijo imajo z uporabniki. Diagram toka podatkov uporabimo za pojasnjevanje kaj bo proces naredil, ne pojasni pa, kako se v procesu neka stvar zgodi.
- **Diagram vlog aktivnosti** (angl. Role activity diagram – RAD) omogoča grafični prikaz procesa na podlagi individualnih vlog, ki so lahko v obliki organizacijskih funkcij, informacijskih sistemov, strank ali dobaviteljev.
- **Ganttov diagram** (angl. Gantt chart) je tehnika, ki z uporabo matrik ponazori poslovne procese. Na vertikalni osi matrike se nahajajo posamezne aktivnosti, na horizontalni osi pa so podatki o trajanju aktivnosti, potrebnih veščinah za izvajanje aktivnosti in o delovnem mestu, ki aktivnost izvaja. Njihova glavna slabost je, da ne pokažejo jasne odvisnosti med posameznimi aktivnostmi.
- **Diagram IDEF** (angl. Integrated definition for functional modelling) je del širše metodologije SADT (angl. Structured Analysis and Design Technique), ki jo je razvilo ameriško letalstvo. Le dve izmed mnogih tehnik sta aplicirani tudi na modeliranje poslovnih procesov.
- **Petrijeva mreža** (angl. Petri net) je namenjena grafičnemu opisovanju in analizi sinhronizacije, komunikacije in deljenja virov med posameznimi procesi. V praksi se redkeje uporablja, saj so modeli izjemno veliki in nimajo vgrajenega hierarhičnega

koncepta. Tehnika je bila kasneje razširjena, tako da sta bili obe pomanjkljivosti odpravljeni.

- **Poenoten jezik modeliranja UML** (angl. Unified modelling language, v nadaljevanju UML) je ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik za modeliranje, kjer gre za objektivno orientiran pristop k modeliranju poslovnih procesov. UML omogoča specifikacijo, vizualizacijo, izgradnjo in dokumentacijo poslovnih modelov, poleg tega pa se uporablja tudi za načrtovanje aplikacij in drugih sistemov. Uporablja devet različnih tipov diagramov.

Pomembno je, da so modeli procesov razumljivi in prenosljivi znotraj in med organizacijami. Model je smiselno izdelati na podlagi standardiziranih notacij, kjer med vodilnimi najdemo dve: poenoten jezik modeliranja UML, ki je objektivno orientiran, in grafično notacijo za modeliranje poslovnih procesov (angl. Business Process Model and Notation, v nadaljevanju BPMN), ki je procesno orientirana (Polančič in Jošt, 2012).

Pri modeliranju poslovnih procesov je dobro upoštevati naslednje smernice, ki prispevajo k učinkovitemu managiranju procesov in doseganju boljših rezultatov organizacije (Mendling in drugi, 2010):

- **Jasnost in enostavnost:** Pri modeliranju procesov je pomembno, da so ti preprosti in razumljivi za lažje managiranje procesov, razumevanje in uporabo teh s strani vseh udeleženi. Jasno je treba opredeliti cilj procesa, da se lahko zagotovi učinkovitost in usmerjenost.
- **Doslednost:** Uporabljati je treba enotno notacijo, simbole in terminologijo ter ustrezno metodologijo in orodja za modeliranje procesov, kar prispeva k boljši preglednosti in razumevanju procesov.
- **Povezava s strategijo:** Vsak proces mora biti usklajen s strategijo organizacije, cilji procesov pa morajo biti usklajeni s cilji organizacije in morajo prispevati k njihovem uresničevanju.
- **Vključevanje deležnikov:** Pri modeliranju procesov je ključno povabiti vse relevantne deležnike za boljše razumevanje procesov in prepoznavanje težav oziroma izboljšav v samem procesu. Pri modeliranju je treba upoštevati njihove potrebe in poglede na sam proces ter jih upoštevati pri oblikovanju procesov. Sodelovanje in komunikacija prispevata k boljšemu razumevanju in sprejetju procesov v organizaciji.
- **Prilagodljivost:** Procesi morajo biti prilagodljivi, da jih lahko prilagajamo spremembam v organizaciji ali okolju za večjo učinkovitost organizacije.
- **Merljivost:** Procesi morajo biti merljivi, da se lahko oceni njihova učinkovitost. Merilni sistem mora omogočati spremljanje uspešnosti procesov in prepoznavanje področij za izboljšave.
- **Neprestano izboljševanje:** Procese je treba spremljati in izvajati popravke, s čimer prispevamo k stalnemu napredku in optimizaciji procesov.

4.2 Orodja za modeliranje poslovnih procesov

Poznamo več odprtokodnih in plačljivih orodij za modeliranje poslovnih procesov. Izbira orodja je odvisna od zahtev in pričakovanj organizacije same, saj imajo orodja različne prednosti in slabosti, ki na različnih ravneh marsikaj ponujajo – od grafične ponazoritve procesov do orodij, ki izvajajo simulacije procesov (Meidan in drugi, 2016).

Obstaja široka paleta orodij za modeliranje poslovnih procesov, ki ustrezajo različnim organizacijskim potrebam, kot so Microsoft Visio, Lucidchart, Bizagi Modeler, ARIS Business Process Analysis, Signavio Process Manager, IBM Blueworks Live, iGrafx, TIBCO Business Studio, Fox Manager, Visual Paradigm Online, SPARX Enterprise Architect in druga orodja. Ob takšnem naboru orodij, med katerimi lahko izbiramo je lahko težko prepoznati optimalno rešitev, zato je treba na eni strani zelo dobro poznati potrebe same organizacije in na drugi strani funkcionalnosti posameznih orodij (Christiano, 2023).

V nadaljevanju predstavljam nekaj izbranih programskih orodij, ki jih Christiano (2023) v članku navede kot najboljša programska orodja za modeliranje poslovnih procesov:

- **Bizagi Process Modeler** je brezplačno orodje za modeliranje poslovnih procesov, ki podpira standard BPMN. Omogoča vizualno in intuitivno načrtovanje poslovnih procesov z možnostjo deljenja modelov z ekipo. Ima enostaven uporabniški vmesnik, kjer uporabniki brez obsežnih tehničnih navodil hitro razumejo, kako ustvariti procesni diagram, povezati elemente in analizirati procese. Postavitev elementov, gumbov in ikon je logična in jasna. Med prednosti bi torej lahko umestila enostavnost za uporabo, dejstvo, da podpira standard BPMN, kar omogoča, da je model prenosljiv in razumljiv znotraj in zunaj organizacije, možnost sodelovanja in deljenje modelov z ekipo in veliko funkcionalnosti v brezplačni različici. Kljub temu so funkcionalnosti omejene v primerjavi s plačljivimi orodji, nima možnosti simulacije procesov, možnosti integracije z drugimi orodji pa so omejene. Če potrebujemo dodatne funkcionalnosti lahko zakupimo licenco plačljive verzije Bizagi BPM Suite (Bizagi, 2024).
- **Microsoft Visio** omogoča ustvarjanje diagramov poteka, osnovne omrežne diagrame, Vennov diagram, blokovni diagram in izdelavo poslovnih matrik. Visio je vključen v komercialne pakete Microsoft 365, lahko se sklene naročniški paket z mesečno ali letno vezavo ali se opravi enkratni nakup licence. Možen je enomesečni brezplačni preizkus. Možno je izbirati med več vnaprej pripravljenimi predlogami, ki so na voljo v namizni in spletni aplikaciji. V Visio (paket 1) so na voljo diagrami za IT – Azure, Amazon, Web Services, diagrami programske opreme in zbirke podatkov – diagrami razmerij med entitetami in UML, v Visio (paket 2) pa je na voljo tudi izdelava naprednih procesnih diagramov in BPMN 2.0. Kot prednosti bi lahko izpostavila preprosto uporabo in široko dostopnost, enostavno integracijo s programi Microsoft Office in podporo za različne tipe diagramov. Med slabosti lahko umestim omejeno podporo standardu BPMN, dejstvo, da nima naprednih funkcionalnosti za simulacijo procesov, licenca pa je precej draga (Microsoft, brez datuma).

- **Pipefy** je odlična izbira za podjetja, ki potrebujejo enostavno prilagoditev procesov, avtomatizacijo ter upravljanje več oddelčnih in sodelovalnih procesov, ki jih s pomočjo funkcij za avtomatizacijo procesov in funkcionalnostmi umetne inteligence lahko poenostavimo. Orodje je na voljo v brezplačni različici, ki nudi osnovne funkcije, in je namenjeno študentom, samostojnim podjetnikom in manjšim ekipam, ki si želijo organizirati naloge. Obstajata tudi dve plačljivi verziji, kjer je cenejša na voljo za srednje velike ekipe in za podjetja, ki potrebujejo varnost, nadzor in podporo na ravni podjetja za upravljanje kompleksnih procesov. Kot prednosti uporabe orodja Pipefy bi lahko navedla uporabo umetne inteligence za pomoč pri oblikovanju in optimizaciji procesov, možnost avtomatizacije ponavljajočih se nalog, ustvarjanje obrazcev za zbiranje podatkov, ki jih lahko obdelujemo znotraj platforme, hkrati pa orodje vključuje funkcije za poročanje, ki uporabnikom omogočajo vpogled v učinkovitost procesov, identifikacijo ozkih grl in oceno uspešnosti, kjer Pipefy generira na podlagi podatkov metrike, ki so ključne za optimizacijo procesov in strateško odločanje. Med slabostmi lahko navedem omejenost funkcij znotraj brezplačne verzije in omejenost sledenja časa, kar je lahko omejitev za ekipe, ki želijo spremljati produktivnost na ravni posameznih nalog (Pipefy Inc., 2024)
- **iGrafx Process360 Live** je del širšega nabora rešitev in je zasnovan za obsežno upravljanje poslovnih procesov ter združuje modeliranje, analitiko, simulacijo in optimizacijo procesov, pri čemer omogoča shranjevanje procesnih podatkov v oblaku. Uporablja se predvsem v večjih organizacijah, kjer je ključno upravljanje poslovnih procesov. Kot prednosti uporabe orodja bi lahko navedla podporo različnim standardom, kot so BPMN, UML in drugi, kar omogoča uporabo različnih pristopov k modeliranju procesov, integracijo z drugimi orodji in različnimi sistemi za nadzor poslovanja podjetja, kar omogoča sinhronizacijo podatkov in pregled nad celotnim poslovnim ciklom. Med slabostmi lahko navedem stroške, saj je orodje precej drago, kar lahko predstavlja oviro za manjša podjetja. Zaradi širokega nabora funkcionalnosti je uporaba orodja kompleksna in zahteva usposabljanje (iGrafx, 2024).
- **Lucidchart** je spletno orodje za modeliranje procesov, ki se uporablja za vizualizacijo poslovnih procesov, načrtovanje poteka dela in sodelovanje v realnem času. Zaradi enostavnosti uporabe in dostopnosti je orodje zelo priljubljeno tako med začetniki kot tudi med naprednimi uporabniki. Lucidchart omogoča modeliranje po standardu BPMN in standardu UML ter drugih diagramih, omogoča integracijo z Google Workspace, Microsoft 365, Slack in drugimi orodji, kar poenostavi delo za ekipe, ki že uporabljajo te platforme. Kot prednosti bi lahko navedla številne predloge za hitrejše oblikovanje diagramov, omogočanje avtomatizacije z uporabo podatkov iz različnih virov, cenovno je ugoden, saj ima brezplačno različico in razmeroma ugodne plačljive možnosti, poleg procesnega modeliranja pa lahko uporabniki ustvarijo tudi druge vrste diagramov. Med slabosti bi lahko umestila omejitev pri naprednih funkcionalnostih za simulacijo procesov, kar ga omejuje pri kompleksnejšem modeliranju, nekatere funkcionalnosti so dostopne le v plačljivih različicah, orodje pa zahteva internetno povezavo, saj gre za spletno orodje (Lucid Software Inc., 2024).

Za izdelavo trenutnega modela stanja izbranih procesov v izbrani neprofitni organizaciji uporabim orodje Bizagi, ki že v svoji brezplačni verziji Bizagi Process Modeler ponuja modeliranje procesov v notaciji BPMN. V plačljivi različici Bizagi BPM Suite ponuja tudi možnost izvajanja simulacije oziroma avtomatizacije procesov.

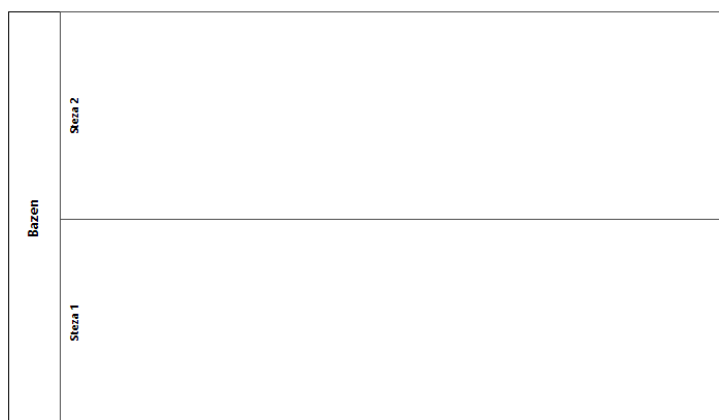
4.3 Modeliranje poslovnih procesov z BPMN

BPMN je standardiziran način grafične predstavitve poslovnih procesov. Njegova uporaba se tako v tujini kot pri nas vse bolj uveljavlja kot glavna tehnika modeliranja, ne glede na specifičen namen ali pristop k modeliranju. Kot svetovni standard, ki ga podpirajo programska orodja za modeliranje, omogoča BPMN razumljivo in jasno vizualizacijo procesov ter je primeren za modeliranje poslovnih procesov na osnovni in podrobni ravni (Erjavec in drugi, 2013, str. 129-130).

BPMN prinaša standardizirano notacijo in široko podporo industrije z veliko razpoložljivimi orodji za modeliranje ter z velikim številom gradnikov, kar omogoča modeliranje različnih tipov procesov. Ponuja tudi možnost izvajanja procesov, razširjanja in prilagajanja notacije ter zapis diagramov v standardizirani obliki XML. Vendar pa je BPMN zaradi obsežnosti standarda in kompleksne notacije lahko zahteven, povezava med orodji je kljub standardiziranemu zapisu XML še vedno nepopolna. Kljub temu standardizacija BPMN odpira priložnosti za izboljšano sodelovanje v medorganizacijskih procesih ter večjo neodvisnost od specifičnih orodij in proizvajalcev, vendar kompleksnost standarda in težave z delovanjem različnih tehnologij skupaj še vedno predstavljajo izziv pri prehodu na druga razvojna in izvajalna okolja (Polančič in Jošt, 2012).

Model BPMN je izražen s preprostimi diagrami, zgrajenimi iz omejenega nabora grafičnih elementov. V nadaljevanju opišem paletu z grafičnimi elementi BPMN, ki so na voljo v Bizagi Process Modeler in se uporabljajo za oblikovanje procesnega modela (Bizagi, 2022):

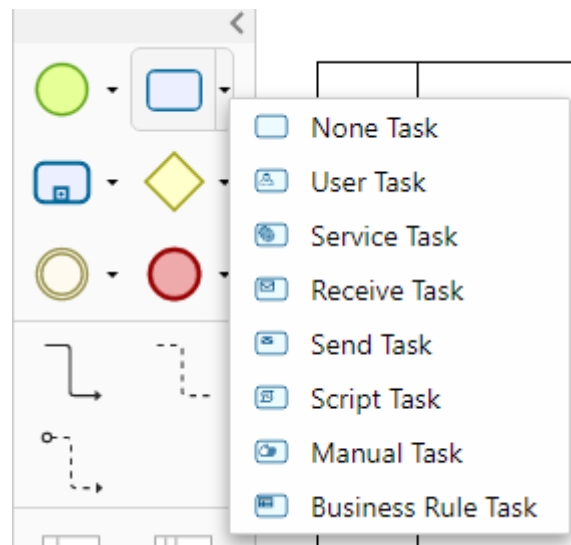
Slika 2: Bazeni in steza



Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Bazen** (angl. Pool) je prostor, namenjen izrisu procesa, kjer so združene aktivnosti in dogodki s tokovi. Bazen lahko poimenujemo po imenu procesa. Med dvema bazenoma poteka komunikacija prek sporočil. Znotraj bazena je lahko nič ali več stez, kot je razvidno s slike 2, kjer je en bazen in dve stezi. **Steza** je pod oddelek in predstavlja vlogo, položaj, oddelek ali organizacijsko področje.
- **Aktivnosti** (angl. Activity) predstavljajo delo ali naloge, ki se izvajajo znotraj organizacije. Lahko so enostavne ali sestavljene. Uporabljajo se kot del procesa, podprocesa ali kot naloga, kakor je razvidno s slike 3 in slike 4:

Slika 3: Vrste nalog

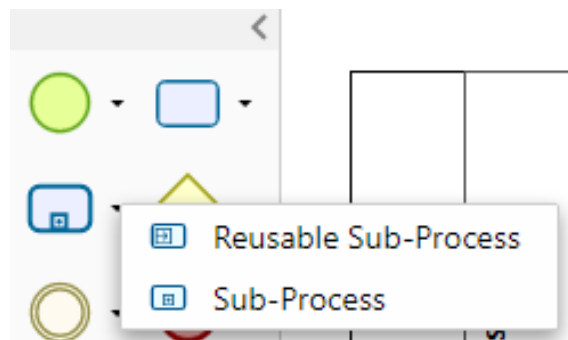


Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Naloga** (angl. None Task) je enostavna aktivnost, ki se uporabi, kadar dela, izvedenega znotraj procesa, ni mogoče razdeliti na manjše podprocese. Naloga se uporabi, ko je delo v procesu neprekinjeno.
- **Uporabniška naloga** (angl. User Task) je tipična aktivnost pri kateri izvajalec opravi nalogo s pomočjo programske opreme.
- **Servisna naloga** (angl. Service Task) je aktivnost, ki je lahko spletna storitev ali avtomatizirana aplikacija.
- **Prejeta naloga** (angl. Receive Task) je aktivnost, kjer je treba počakati na sporočilo od zunanjega udeleženca. Ko je sporočilo prejeto, je naloga opravljena.
- **Poslana naloga** (angl. Send Task) je aktivnost, kjer je treba poslati sporočilo zunanjemu udeležencu. Ko je sporočilo poslano, je naloga opravljena.
- **Skriptna naloga** (angl. Script Task) je aktivnost, ki jo modelar opredeli v skriptnem jeziku. Ko je naloga pripravljena za zagon, program izvede skript. Ko je skriptna naloga končana, je naloga opravljena.

- **Ročna naloga** (angl. Manual Task) je aktivnost, za katero se pričakuje, da bo izvedena ročno, brez tehnologije ali kakršne koli aplikacije, najpogosteje gre za izvedbo storitve na terenu.
- **Naloga poslovnega pravila** (angl. Business Rule Task) je aktivnost, ki zagotavlja vnos poslovnih pravil in pridobiva izhodne rezultate izračunov.
- **Podproces** (angl. Sub-process) je odvisen od glavnega procesa, v okviru podprocesa pa moramo izvesti še druge aktivnosti, torej gre za sestavljeno aktivnost.
- **Podproces za večkratno uporabo** (angl. Reusable Sub-Process) ni odvisen od glavnega procesa in je opredeljen kot samostojen procesni diagram. Identificira točko v procesu, kjer je uporabljen vnaprej določen proces. Gre za podproces, ki ga je mogoče uporabiti za priklic globalnega procesa znotraj izvedbe.

Slika 4: Podproces



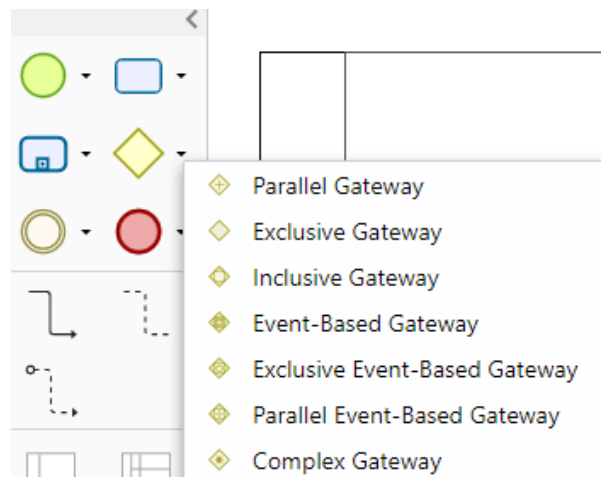
Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Razcepi** (angl. Gateways) so elementi, ki se uporabijo za delitev in združevanja tokov. Razcepi določijo značilnosti tokov, ki vstopajo in izstopajo iz posameznega razcepa. Program omogoča več vrst razcepov, kot je razvidno s slike 5. Razcepe ločimo na:
 - **Vzporedni razcep** (angl. Parallel Gateway) se uporablja za ustvarjanje vzporednih tokov. Ob združitvi se uporabi za povezavo več vzporednih poti v eno.
 - **Izključujoči razcep** (angl. Exclusive Gateway) je najpogosteje uporabljena vrsta razcepov. Odločitev ima dva ali več izhodnih zaporednih tokov na podlagi podatkov in temelji na logičnem izrazu. Ob združitvi se uporabi za združitev alternativnih poti v eno.
 - **Vključujoči razcep** (angl. Inclusive Gateway) se uporablja, kadar se lahko v eni točki poteka aktivira ena ali več poti od mnogih, odločitev pa temelji na procesnih podatkih. Alternative temeljijo na pogojnih izrazih, ki jih opredeli odhodni tok zaporedja, pri čemer vrednotenje enega izraza pogoja ne izključuje vrednotenja drugih izrazov pogoja. Ker je vsak tok neodvisen, se lahko uporabijo vse kombinacije povezav, nujno pa mora biti izbrana vsaj ena pot.
 - **Razcep na podlagi dogodka** (angl. Event-Based Gateway) predstavlja točko v procesu, kjer je mogoče izbrati le eno izmed več poti, in sicer na podlagi dogodka, ne

pa pogojev podatkovnih izrazov. Določen dogodek določa, katera pot bo izbrana. Če na primer podjetje čaka odgovor stranke, bo izvedlo en nabor aktivnosti, če stranka odgovori »da«, in drug nabor aktivnosti, če stranka odgovori »ne«.

- **Ekskluzivni razcep na podlagi dogodka** (angl. Exclusive Event-Based Gateway) omogoča začetek procesa, če se zgodi eden od dogodkov, ki sledijo.
- **Vzporedni razcep na podlagi dogodka** (angl. Parallel Event-Based Gateway) omogoča začetek procesa, če se zgodijo vsi naslednji dogodki.
- **Kompleksni razcep** (angl. Complex Gateway) se uporablja za spremljanje kompleksnih odločitev, ki jih ni mogoče uporabiti preko drugih vrst razcepov. Kompleksni razcep lahko uporabimo za združevanja niza povezanih preprostih razcepov v enotno situacijo.

Slika 5: Razcepi

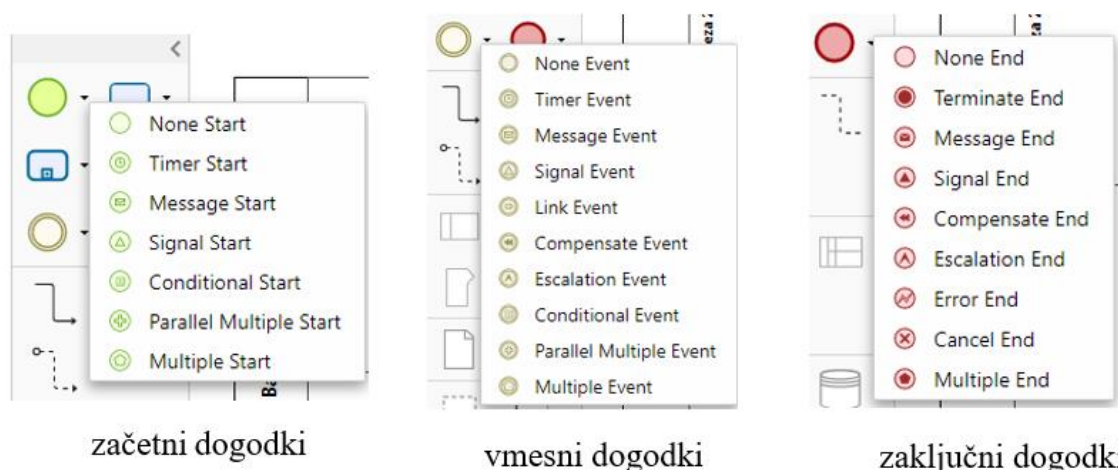


Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Dogodki** (angl. Event) so elementi, ki predstavljajo nekaj, kar se zgodi ali se lahko zgodi med potekom procesa. Ločimo začetne, vmesne in končne dogodke, ki se delijo še naprej, kot je razvidno s slike 6:
 - **Začetni dogodki** (angl. Start Events) pričenjajo potek procesov in nimajo vhodnih povezav. Ločimo:
 - **Nevtralni začetni dogodek** (angl. None Start), ki ne določa nobenga posebnega pogoja za začetek procesa.
 - **Časovni začetni dogodek** (angl. Timer Start), kjer se proces začne ob določenem času ali na določen datum.
 - **Začetni dogodek s sporočilom** (angl. Message Start), kjer se proces začne ob prejemu sporočila.
 - **Začetni dogodek s signalom** (angl. Conditional Start), kjer se proces začne, ko je prejet signal iz drugega procesa.

- **Začetni dogodek s pogojem** (angl. Conditional Start Event), kjer se proces začne, ko je izpolnjen določen pogoj.
- **Vzporedni večkratni začetni dogodek** (angl. Parallel Multiple Start) pomeni, da je potrebnih več sprožilcev, ki morajo biti sproženi, da se prične proces.
- **Večkratni začetni dogodek** (angl. Multiple Start) pomeni, da obstaja več sprožilcev, da se proces prične. Za začetek procesa je dovolj, da se sproži eden od njih.

Slika 6: Dogodki



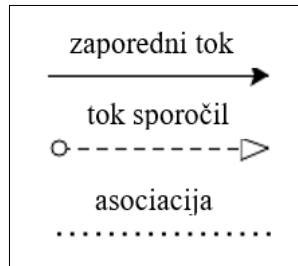
Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Vmesni dogodki** (angl. Intermediate Events), ki se lahko zgodijo med začetkom in koncem procesa. Ločimo:
 - **Nevtralni vmesni dogodek** (angl. None Event) nakazuje, da se nekaj zgodi znotraj procesa.
 - **Časovni vmesni dogodek** (angl. Timer Event) nakazuje čakanje znotraj procesa.
 - **Vmesni dogodek s sporočilom** (angl. Message Event) nakazuje, da je sporočilo poslano ali prejeto.
 - **Vmesni dogodek s signalom** (angl. Signal Event) se uporablja za pošiljanje ali prejem signalov.
 - **Vmesni dogodek s povezavo** (angl. Link Event) omogoča povezavo dveh delov procesa.
 - **Kompensacijski vmesni dogodek** (angl. Compensate Event) se uporablja za sprožitev aktivnosti, ki razveljavi ali popravi že izvedene korake. Če je dogodek povezan z določeno aktivnostjo, se kompensacija izvede samo za to aktivnost, sicer pa se kompensacija izvede za vse zaključene aktivnosti procesa.
 - **Vmesni dogodek za eskalacijo** (angl. Escalation Event) v normalnem poteku procesa sproži eskalacijo, kar pomeni, da situacijo dvigne na višjo raven obravnave.

- **Pogojni vmesni dogodek** (angl. Conditional Event) se sproži, ko je določen pogoj izpolnjen.
- **Vzporedni večkratni vmesni dogodek** (angl. Parallel Multiple Event) je dogodek, ki ima več sprožilcev in se sproži le, če so izpolnjeni vsi dodeljeni sprožilci.
- **Večkratni vmesni dogodek** (angl. Multiple Event) je dogodek, ki ima dodeljenih več sprožilcev in se sproži na dva načina. Če dogodek čaka, se lahko sproži z vsaj enim aktiviranim sprožilcem, ko pa dogodek deluje kot sprožilec, aktivira vse dodeljene sprožilce naenkrat.
- **Zaključni dogodki** (angl. End Events) so dogodki, ki končajo potek procesov in nimajo izhodnih tokov. Mednje sodijo:
 - **Nevtralni zaključni dogodek** (angl. None End) označuje konec procesa in iz njega ni mogoče nadaljevati zaporednega toka.
 - **Zaključni dogodek s prekinitvijo** (angl. Terminate End) zaključi vse aktivnosti v procesu, vključno z vsemi ponovitvami, brez dodatnih postopkov ali obravnave dogodkov.
 - **Zaključni dogodek s sporočilom** (angl. Message End) nakazuje, da je ob zaključku procesa poslano sporočilo.
 - **Zaključni dogodek s signalom** (angl. Signal End) nakazuje, da je ob zaključku procesa poslan signal.
 - **Zaključni dogodek s kompenzacijo** (angl. Compensate End) nakazuje, da se ob zaključku procesa sprožijo aktivnosti za »popravke« že opravljenih korakov, ker ni šlo vse po načrtu in je treba stvari vrniti v prvotno stanje.
 - **Zaključni dogodek za eskalacijo** (angl. Escalation End) sproži eskalacijo, vendar ne vpliva na druge aktivne procese, ki tečejo naprej.
 - **Zaključni dogodek z napako** (angl. Error End) sproži napako, ki jo prestreže najbližji vmesni dogodek za napako. Če takega dogodka ni, se lahko nadaljuje z drugimi ukrepi, pogosto z zaključkom procesa.
 - **Zaključni dogodek za preklic** (angl. Cancel End) prekine transakcijski podproces in označuje, da je treba prekiniti transakcijo. Sproži dogodek za preklic na meji podprocesa in obvesti vse udeležene o prekinitvi transakcije.
 - **Večkratni zaključni dogodek** (angl. Multiple End) nakazuje, da se ob zaključku procesa sproži več različnih dejanj.
- **Povezave ali tokovi** (angl. Flow) opredeljujejo, kako se elementi med seboj povezujejo in kako poteka proces. Obstaja več vrst tokov; kako jih označimo, je prikazano na sliki 7:
 - **Zaporedni tok** (angl. Sequence Flow) se uporablja za prikaz vrstnega reda, po katerem se bodo izvedle aktivnosti v procesu. Vsak tok ima le eno izhodišče in en cilj.

- **Tok sporočil** (angl. Message Flow) prikazuje pretok sporočil med dvema subjektoma, ki sta pripravljena pošiljati in prejemati sporočila. Subjekta sta predstavljena kot ločena bazena.
- **Asociacija** (angl. Association) se uporablja za povezovanje informacij in dodatnih elementov/pripomočkov s tokom in procesnimi objekti.

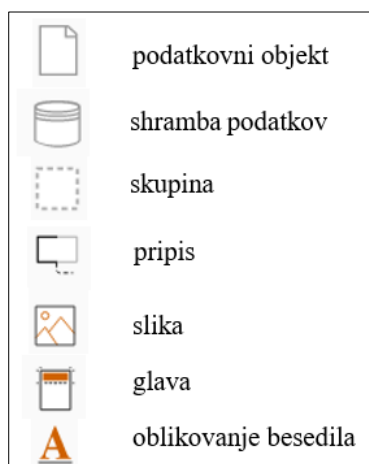
Slika 7: Tokovi



Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler.

- **Dodatni elementi, pripomočki** (angl. Artifacts) omogočajo predstavitev dodatnih informacij, ki pomagajo bolje razumeti ali analizirati proces. Pod katero ikono najdemo dodatne elemente oziroma pripomočke, prikazuje slika 8. Obstajajo:
 - **Podatkovni objekt** (angl. Data Object), ki prikazuje, kako se dokumenti, podatki in druge informacije tako – elektronske kot fizične – uporabljajo in posodablja med procesom.
 - **Shramba podatkov** (angl. Data Store) predstavlja mesto za shranjevanje informacij, ki jih procesne aktivnosti lahko pridobivajo ali posodablja. Za razliko od podatkovnega objekta, ki se uporablja le znotraj posamezne aktivnosti ali procesa, shramba podatkov obstaja tudi zunaj trenutnega obsega procesa, kar pomeni, da je shranjena informacija dostopna tudi drugim procesom in se ohrani tudi, ko se trenutni proces zaključi.
 - **Skupina** (angl. Group) združuje povezane aktivnosti zaradi preglednosti, vendar ne vpliva na sam potek procesa.
 - **Opomba** (angl. Annotation) so besedilna polja, ki omogočajo zapis dodatnih pojasnil o določenih korakih v procesu.
 - **Slika** (angl. Image) omogoča vstavljanje slik v diagram.
 - **Glava procesa** (angl. Header) vsebuje osnovne lastnosti procesa, kot so naslov, avtor, datum izdelave in različica procesa, in bralcu omogoča vpogled v ključne informacije o diagramu.
 - **Oblikovano besedilo** (angl. Formatted Text) omogoča, da v diagram vnesemo oblikovano besedilo, na primer krepko, ležeče, različne velikosti, barve.

Slika 8: Dodatni elementi, pripomočki



Vir: zaslonski posnetek iz programa Bizagi Process Modeler z dodano obrazložitvijo ikon.

5 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V IZBRANI NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Zaradi rasti, kadrovske fluktuacije ter neavtomatiziranih procesov v izbrani neprofitni organizaciji je prihajalo s strani zaposlenih, izvajalcev in prostovoljcev do nepoznavanja poslovnih procesov, podvajanja dela, napak v izvedbi, (pre)dolgega časa odzivnosti, nekonkurenčnosti ponudbe in visokih stroškov poslovanja.

V okviru prenove poslovnih procesov sem se skupaj z ekipo odločila, da se bomo usmerili v zaključne operacije, ki podpirajo glavne dejavnosti v izbrani neprofitni organizaciji, in se osredotočila na prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe, ki vsebuje tudi dva podprocesa – načrtovanje in pripravo delavnic ter finančno poročanje.

5.1 Metodologija

Za celovito analizo trenutnega stanja in prenovo poslovnih procesov v izbrani neprofitni organizaciji sem uporabila različne metodološke pristope, ki so mi omogočili strukturirano zbiranje, obdelavo in analizo podatkov. Sam proces je vključeval več faz, v katero so bili vključeni različni deležniki.

Podatke sem zbrala iz različnih virov, da bi pridobila še dodaten vpogled v delovanje same organizacije:

- Pregled obstoječe interne dokumentacije, vključno s poročili o preteklih aktivnostih in projektih, pravilnikih, navodilih za delo, finančnimi izkazi, zapisniki sestankov in drugimi pomembnimi dokumenti, kar mi je omogočilo vpogled v formalne procese, strukturo in ključne izzive organizacije.

- Organizirala sem več kolektivnih sestankov ožje in širše ekipe, na katerih sem skupaj s sodelavci identificirala ključne izzive in priložnosti za izboljšave. Z ekipo sem razpravljala o njihovih izkušnjah, opažanjih in predlogih za izboljšave.
- Izvedla sem informativne pogovore z zaposlenimi, da bi bolje razumela specifične vidike njihovega dela in morebitna ozka grla.
- Za določene tehnične in organizacijske vidike sem se posvetovala z ustanovitelji in zunanjimi strokovnjaki, ki so podali uporabne usmeritve glede možnosti izboljšanja procesov.

Na podlagi zbranih podatkov sem izvedla poglobljeno analizo, ki je vključevala:

- Prepoznavanje ponavljajočih se težav, kot so nepotrebni ročni procesi, podvajanje nalog in neučinkovita komunikacija med sodelavci.
- Preverila sem, kateri procesi so ključni za delovanje organizacije in kako jih je mogoče optimizirati in avtomatizirati.
- Z uporabo orodja za modeliranje poslovnih procesov Bizagi sem izrisala prodajni proces s podproces, kar je omogočilo boljše razumevanje obstoječega procesa in odkrivanje pomanjkljivosti.
- Uporabila sem nekatere predstavljene dobre prakse iz sorodnih organizacij in poskušala najti priložnosti za izboljšave v izbrani neprofitni organizaciji.

Na podlagi analiziranih podatkov in povratnih informacij sem pripravila predloge za izboljšave. Predloge sem v letih 2019–2021 skupaj z ekipo tudi implementirala.

5.2 Predstavitev organizacije

Izbrana neprofitna organizacija je nevladna neprofitna organizacija s statusom socialnega podjetja, ki posluje od leta 2014 in deluje kot zasebni zavod, ki se je ustanovil za splošnokoristne namene na področju medgeneracijskega sodelovanja. Namen zavoda je spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, povečanje e-pismenosti, višja zaposljivost ter socialna vključenost mladih in starejših. Organizacija ima kot glavno dejavnost registrirano izobraževanje. Za dosego namena organizacija izvaja različne aktivnosti, kot so:

- izobraževanja starejših in mladih prek različnih delavnic, seminarjev;
- spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, učenja, prostovoljstva in solidarnosti prek izvedbe različnih projektov;
- povezovanje z različnimi deležniki na področju medgeneracijskega sodelovanja;
- težnja k zmanjševanju družbenih razlik in večji socialni integraciji rizičnih družbenih skupin;
- zagotavljanje socialne vključenosti, spodbujanje zaposlovanja in poklicno usposabljanje brezposelnih oseb;

- raziskovanje in izvedba raziskav s področja medgeneracijskega sodelovanja, dela s starejšimi in mladimi ter odkrivanje novih in učinkovitih metod za delo z rizičnimi skupinami.

Vpisana je med prostovoljske organizacije in ima status v javnem interesu na področju informacijske družbe, ker izkazuje pomembne dosežke na področju informacijske družbe ter status v javnem interesu v mladinskem sektorju, ker so v vse medgeneracijske aktivnosti aktivno vpeti mladi. Od leta 2011, ko je ekipa prostovoljcev izvedla vseslovensko akcijo e-opismenjevanja starejših, razvijajo svoje metode dela, ki so usmerjene v doseganje specifičnih rezultatov in so prilagojene tako starostnim kot tudi učnim značilnostim ciljnih skupin.

Medgeneracijski model je bil razvit na področju IKT, kjer se je vzpostavil obraten proces poučevanja, in sicer so vlogo učiteljev prevzeli mladi, starejši pa vlogo učencev. Organizacija razvija lastna gradiva in priročnike, ki so razviti s pomočjo starejših in so prilagojeni začetnikom. Gradiva vključujejo opisna navodila, slikovna navodila in video navodila, ki omogočajo tudi samostojno učenje.

Pri delu s starejšimi se uporablja pristop »korak za korakom«, kjer prostovoljci potrpežljivo razlagajo osnovne digitalne veščine, kot so uporaba interneta, e-pošte, spletnih aplikacij in pametnih telefonov. Udeležencem omogočajo, da postopamo usvojijo znanje skozi praktične primere. Uporabljajo interaktivne metode z demonstracijami in takojšnjim praktičnim preizkusom naučenega. Delavnice temeljijo na principu »naredi sam«, kjer udeleženci aktivno sodelujejo, namesto da zgolj poslušajo, kar krepi samozavest posameznikov in spodbuja samostojnost pri uporabi tehnologije. Vsebine so zasnovane na realnih situacijah, s katerimi se udeleženci srečujejo v vsakdanjem življenju, kot so na primer: plačevanje položnic preko spletne/mobilne banke, iskanje receptov na spletu, uporaba aplikacij za komunikacijo z družino, kot je Viber ali Messenger. Starejši imajo možnost individualnega dela z mentorji prostovoljci, ki z udeleženci vzpostavijo zaupanja vreden odnos, kar zagotavlja prilagoditev hitrosti učenja posamezniku. Poleg individualnega dela se organizirajo tudi delavnice za manjše skupine, kjer udeleženci izmenjujejo izkušnje in se učijo drug od drugega. Tudi prostovoljci imajo svojega mentorja, ki jim predaja znanje na področju IKT in specifik dela s starejšimi. Mladi in starejši so aktivno vključeni v pripravo, izvedbo in evalvacijo aktivnosti ter sodelujejo na skupnih projektih, ki spodbujajo medsebojno razumevanje in izmenjavo izkušenj.

Izbrana neprofitna organizacija ima sedež v Ljubljani, aktivnosti pa izvaja po celotni Sloveniji. Financira se iz plačljivih izobraževanj za podjetja/javni sektor/fizične osebe, iz sredstev javnih razpisov, sponzorskih in donatorskih sredstev, s prostovoljnimi prispevki, darili občanov in prostovoljnim delom. S tem, ko se podjetja ali posamezniki odločijo za ponudbo in udeležbo na delavnicah naprednih digitalnih veščin, podpirajo delovanje zavoda in s tem neposredno delovanje različnih medgeneracijskih projektov družbene odgovornosti, kot so izvedba izobraževanj za starejše, vseslovenske akcije gibanja in e-opismenjevanja, državno mrežo organizacij, ki v lokalnem okolju izvajajo medgeneracijske aktivnosti, delovanje inovativnega središča za starejše ter mobilno učilnico.

Organi izbrane neprofitne organizacije (po Pogodbi o ustanovitvi zavoda, 2014) so:

- Direktor zavoda, ki je poslovodni organ zavoda in ga imenujejo in razrešujejo ustanovitelji zavoda. Direktor organizira in vodi delo ter poslovanje, samostojno in neomejeno predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Njegov mandat traja štiri leta.
- Svet zavoda je sestavljen iz petih članov in sicer: dva sta predstavnika ustanoviteljev zavoda, eden je predstavnik delavcev in dva sta predstavnika uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Svet zavoda sprejema statut zavoda in njegove spremembe, sprejema program dela in razvoj zavoda ter spremlja njihovo izvrševanje, določa finančni načrt in sprejema letno poročilo, nadzira poslovanje zavoda, daje ustanovitelju in direktorju predloge in mnenja o posameznih vprašanjih, nadzira pravilnost in zakonitost finančnega in materialnega poslovanja zavoda in pravilnost vodenja poslovnih knjig. Pred sprejetjem letnega poročila oceni pravilnost in popolnost podatkov v letnem poročilu, opravi nadzor nad finančnim in materialnim poslovanjem zavoda ter pregleda zakonitost razporejanja presežka prihodkov nad odhodki in porabo sredstev, dodeljenih iz javnih sredstev. Mandat traja štiri leta.
- Strokovni vodja vodi strokovno delo zavoda, imenujejo in razrešujejo ga ustanovitelji. Strokovni vodja lahko samostojno in neomejeno zastopa zavod, je odgovoren za strokovnost dela zavoda in vodi dejavnosti socialnega podjetništva v zavodu. Mandat traja dve leti, za strokovno vodjo pa je lahko imenovana oseba, ki ima končano najmanj višjo ali visoko šolo in ima najmanj leto dni delovnih izkušenj na področju medgeneracijskega sodelovanja.
- Strokovni svet zavoda obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu, ter opravlja druge naloge, določene z zakonom, aktom o ustanovitvi in statutom. Mandat traja štiri leta.

Gre za učečo se organizacijo, kar pomeni, da veliko vlagajo v sam razvoj in učenje kadrov, in sicer tako zaposlenih kot tudi prostovoljcev. Ker je v nevladnem sektorju težko konkurirati plačam v gospodarstvu, se zaposlene motivira z različnimi izobraževanji, izmenjavami, s prilagodljivim urnikom, možnostjo dela od doma in podobnim. Kljub temu zelo pogosto pride do odhajanja delovne sile in z njimi tudi znanje in izkušnje, ko ti zapustijo organizacijo. Želeli bi si rešitve, ki bi omogočala ohranjati mrežo vse sodelujočih v organizaciji (kot alumni klub) in kjer bi se lahko izmenjavalo znanje, pridobljeno z izkušnjami in na usposabljanjih.

Zaradi hitre rasti in vse večjega števila projektov, kjer so se iz trikratne ponovitve enotedenske akcije e-opismenjevanja razvili v letu 2014/2015 štiri celoletni projekti in nova vseslovenska tedenska akcija gibanja, se v organizaciji ni posvečalo veliko pozornosti samim procesom; večina projektov je bila razvita na način učenja skozi prakso, kjer je samo izvajanje projektov za vse sodelujoče pomenilo dragoceno izkušnjo praktičnega učenja in pridobivanja novega znanja in izkušenj skozi izvedbo samih projektov. Konec leta 2017 je organizacija odprla dodatne prostore in se pridružila konzorciju nacionalnega projekta kot

partner ter v letu 2018 nadaljevala rast na mednarodnem trgu s priključitvijo v dva Erasmus mednarodna projekta. Stalno je naraščalo tudi število organizacij, ki so v lokalnem okolju izvajale medgeneracijske aktivnosti, in sicer iz pilotnega leta 2014, ko je v projektu sodelovalo 77 osnovnih in srednjih šol, kamor je bilo vključenih 800 starejših udeležencev in 700 prostovoljcev, v letu 2018 na 147 osnovnih in srednjih šol in več kot 12.800 sodelujočih starejših udeležencev in 15.500 prostovoljcev. V vseslovenski akciji gibanja je v prvem pilotnem letu, to je letu 2014, sodelovalo 300 lokacij po Sloveniji, v letu 2018, ko se je akcija izvedla že peto leto, pa je sodelovalo 540 lokacij, kjer se je v akcijo vključilo več kot 30.000 udeležencev. Ime organizacije je med mnogimi postalo sinonim za medgeneracijsko sodelovanje v različnih dejavnostih.

V letu 2013 so uspeli z zunanjo ekipo IT-strokovnjakov razviti novo spletno stran s sistemom za upravljanje s spletnimi vsebinami (v nadaljevanju CMS) in aplikacijo za management odnosov z javnostjo (v nadaljevanju CRM) za spremljanje aktivnosti na ravni države, torej za izvedbo vseslovenskih akcij, spremljanje lokacij, prostovoljcev in udeležencev, ki je bila programirana v HTML5 in CSS3 in oblikovana na podlagi obstoječe spletne strani in nove grafične podobe organizacije. CMS je omogočal kreiranje novih uporabnikov, prijavo in urejanje večine vsebinskih sklopov na javnem delu strani, ni pa omogočal prijave udeležencev, prostovoljcev, neposredne objave mesečnika in video posnetkov.

Da bi izkoristili celotni potencial organizacije, so konec leta 2018 potrebovali pomoč pri strategiji iskanja partnerjev tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni in bolj poglobljenem poslovnem razvoju same organizacije. Poleg tega je bila vedno večja potreba po tržni strategiji storitev izobraževanja, saj je bil to edini projekt, ki je podpiral delovanje celotne organizacije in ustvarjal lasten dohodek, konkurenca na trgu pa je bila velika. V ekipi so si želeli zmanjšati odvisnost od donacij, sponzorskih sredstev ter nepovratnih sredstev iz razpisov, saj niso imeli zagotovila, da bo to njihov redni vsakoletni pritek finančnih sredstev. Želeli so si izboljšati in optimizirati vsakodnevno delo ožje ekipe.

5.3 Analiza stanja in predlogi za izboljšave

Konec leta 2018 je izbrana neprofitna organizacija obtičala s preveč ročnimi administrativnimi nalogami, ki so ekipi vzeli veliko časa, kar je pomenilo manj ali nič časa za bolj strateško delo in tudi nekaj zamujenih priložnosti za sodelovanje ter potencialno financiranje same organizacije. Zavedali so se pomanjkljivosti pri trženju svojih dejavnosti, timskem delu, podpornih mehanizmih, predvsem v nezadostni uporabi tehnoloških rešitev kot podpori pri administraciji.

Delovali so na dveh lokacijah v Ljubljani, redno so bile zaposlene tri osebe, dve osebi sta bili zaposleni prek javnih del, še tri osebe so bile v organizaciji prek učnih delavnic, v ožji ekipi pa je sodelovalo še nekaj prostovoljcev, ki so pomagali pri izbranih projektih v določenem časovnem obdobju. V izvedbo projektov je bilo vključenih tudi več kot 100 lokalnih koordinatorjev.

Z ekipo sem ugotovila, da del ekipe ne pozna vrednot, vizije in poslanstva organizacije in da ti elementi niso dobro in jasno opredeljeni in tudi vidni zunanjim deležnikom. Zaposleni niso enotno razumeli, kako se vrednote organizacije, kot so spoštovanje, sodelovanje, transparentnost in inovacije, odražajo v vsakodnevnih odločitvah in ravnanju. Nekateri so menili, da vizija organizacije ne ponuja jasnega odgovora na vprašanje, k čemu organizacija dolgoročno stremi, kar je vplivalo na motivacijo in usklajenost ekipe pri doseganju ciljev. Strinjali smo se, da je pomembno, da vsi zaposleni jasno razumejo, kaj se pričakuje, da se lahko uskladijo cilji, s katerimi bi dosegli svoje poslanstvo in vizijo ter živeli vrednote organizacije. Zaradi nepoznavanja in slabega razumevanja temeljnih vrednot, strategije in vizije je prihajalo do nedoslednosti v delovanju in komunikaciji.

Spletna stran, vključno s CMS- in CRM-sistemom, je bila prilagojena za vseslovenske akcije, ne pa tudi za projekte, ki so se kasneje razvili, zato je sistem nujno potreboval nadgradnjo, saj iz aplikacije ni bilo možno izvažati podatkov, vendar je bilo treba to narediti ročno, zaradi česar sta bila težavna tako poročanje kot tudi analiza. Prav tako v omenjeni aplikaciji ni bilo možno vzpostaviti dvosmerne komunikacije na način, da bi prijavljenim, prostovoljcem in lokalnim koordinatorjem lahko pošiljali avtomatizirana elektronska sporočila in bi lokalni koordinatorji lahko poročali v sistem. Za vsak popravek oziroma kategorijo na spletni strani je bilo treba vzpostaviti stik z zunanjo ekipo IT-strokovnjakov. Izkazalo se je, da je sistem precej rigiden, upravljanje in vnos sprememb pa predvsem odvisna od zunanje ekipe IT-strokovnjakov, kar je na letni ravni povzročalo visoke stroške, zato je ekipa izziv prenove spletne strani konec leta 2018 prepoznala kot prioritetni.

Pri analizi izzivov z vidika pomembnosti in izvedljivosti se je izkazalo, da so ključna področja, ki bi jih morali prednostno obravnavati, izboljšanje timske komunikacije, povečanje učinkovitosti z boljšo porazdelitvijo dela in večjo preglednostjo, kar bi omogočalo jasen vpogled v doprinos posameznih članov ekipe in optimizacijo delovnih procesov, ter prenova spletne strani. Druge pobude, kot so zunanje aktivnosti za krepitev ekipe, potreba po strokovni pomoči direktorju, delo na daljavo in proaktivnejši pristopi k delu, je ekipa ocenila kot manj pomembna in izvedljiva področja.

Operativni procesi so pokazali več ključnih področij, ki so zahtevali izboljšave. Projektno vodenje je bilo neučinkovito, informacije so bile neorganizirane, komunikacija o nalogah je potekala ustno, kar je zmanjševalo učinkovitost, saj se zaradi ustne komunikacije več nalog ni realiziralo. Postopek prijave in registracije je potekal prek več nepovezanih obrazcev, kar je oteževalo upravljanje podatkov, medtem ko se je ponavljajoča se obvestila (opomniki, potrditve, zahvale in podobno) pošiljalo ročno, kar je dodatno upočasnilo delo. Finančno poročanje je temeljilo na vnosu podatkov v Excelove preglednice, kar ni zahtevalo le veliko časa, ampak tudi večje tveganje za napake. Poleg tega je vodenje petih projektov potekalo v silosih, kar je vodilo do neučinkovite razporeditve dela. Za izboljšanje teh procesov sta bili ključnega pomena jasnejša opredelitev vlog in odgovornosti ter avtomatizacija izbranih postopkov.

Vsi zgoraj omenjeni izzivi so opozarjali na to, da v organizaciji nujno potrebujejo izboljšave in prilagoditve sodobnim standardom, s čimer bi organizaciji dolgoročno prinesli veliko koristi tako za zaposlene kot tudi za stranke. V nadaljevanju vsak izziv podrobno analiziram in podam predloge za izboljšavo.

5.3.1 Vzpostavitev strategije in opredelitev poslanstva, vizije, vrednot in ciljev

Izziv izbrane neprofitne organizacije je bil v pomankanju jasne opredelitve vizije in ciljev. Strateški načrt za rast je bil nejasen, saj je organizacija delovala reaktivno namesto proaktivno, kar pomeni, da se je večino časa odzivala na zunanje dogodke in spremembe ter poskušala reševati izzive, ko so se pojavili, brez dolgoročnega načrtovanja, namesto, da bi delovali proaktivno, kar vključuje aktivno načrtovanje in pripravo na prihodnje izzive ter iskanje novih priložnosti za rast. Poleg tega za zaposlene in samo organizacijo ni bilo določenih nobenih KPI, kar pomeni, da ni bilo opredeljenih meritev za spremljanje, kako učinkovito organizacija dosega svoje ključne cilje.

Organizaciji sem predlagala, da jasno opredeli poslanstvo, vizijo in cilje z uporabo preizkušenih postopkov za strateško načrtovanje, kot je metoda SMART. Poleg tega je treba sestaviti strateški načrt, ki temelji na jasnih in merljivih ciljih, ter določiti KPI, namenjene doseganju rasti organizacije v izbranem časovnem obdobju.

Z uporabo ciljev SMART lahko organizacija določi specifične cilje, kot je na primer povečanje prihodkov za 20 % v naslednjih treh letih, kar je merljivo, dosegljivo, relevantno in časovno opredeljeno.

Tako bi imela organizacija številne koristi. S strateškim načrtovanjem bi zagotovili stabilnost v poslovanju, z jasnim načrtom pa bi bili boljše pripravljene za spremljanje napredka in prilagajanje strategij, hkrati pa bi izboljšali prepoznavnost blagovne znamke, ki bi prispevala k večji konkurenčnosti na trgu. Jasni in merljivi cilji bi zaposlene motivirali, kar bi jim povečalo zavzetost in produktivnost, ki bi prispevala k boljšemu delovnemu okolju in učinkovitejšemu doseganju poslovnih ciljev.

5.3.2 Izboljšanje javne podobe in prepoznavnosti blagovne znamke

Izbrana neprofitna organizacija je imela preveč spletnih mest – osnovno predstavitevno spletno stran in za vsak projekt svojo spletno stran, zato je bilo težko dobiti pregled nad vsemi projekti in celotnim delom organizacije, kar je oteževalo uporabniško izkušnjo. S tem so bili povezani tudi visoki stroški vzdrževanja in plačevanja gostovanja ter domen. Informacije na spletnih mestih so bile zastarele, kar je zmanjševalo njihovo zanesljivost, aktualnost in transparentnost. Poslanstvo, vizija in cilji niso bili jasno omenjeni. Spletne strani so bile usmerjene le v podajanje informacij brez angažiranosti uporabnikov, spletne strani pa se ni prevajalo v angleščino, kar je predstavljalo oviro za mednarodno širitev. Ločene spletne strani projektov so zmanjševale možnost za navzkrižno pridobivanje uporabnikov storitev, kar je omejevalo širitev in povezovanje različnih ciljnih skupin

organizacije, zmeda javne podobne organizacije pa je negativno vplivala tudi na trženje in pridobivanje sponzorskih ter donatorskih sredstev. Poleg tega v organizaciji zaposleni niso imeli ustreznih veščin za upravljanje in vzdrževanje spletnih strani in ne proračuna za potrebno izboljšavo.

Organizaciji sem predlagala, da ustvari eno spletno mesto s podstranmi posameznih projektov. Na spletni strani naj bodo jasno opredeljeni poslanstvo, vizija in cilji organizacije, ažurirani podatki z aktualnimi informacijami. Na vrhu spletne strani naj bo nameščen spustni meni za vse projekte, ki omogoča enostaven preklop na podstrani izbranih projektov za podrobnejše informacije. Tako lahko uporabniki hitro pridobijo pregled nad vsemi projekti, kar bo v javnosti izboljšalo razumevanje celotne blagovne znamke izbrane neprofitne organizacije. Spletna stran naj bo prevedena tudi v angleščino za več možnosti sodelovanja v mednarodnem prostoru.

Ker zaposleni v ekipi niso imeli specifičnih znanj na področju promocije in komunikacije z javnostjo, sem priporočila, da se vzpostavi sodelovanje z zunanjo agencijo za odnose z javnostmi.

Preprosta in jasna spletna stran z vsemi projekti organizacije bi izboljšala javno podobo organizacije kot celote in pomagala organizaciji pri promociji blagovne znamke ter omogočila pridobivanje dodatnih prihodkov z novimi partnerstvi in sodelovanji. Močna in privlačna prisotnost na spletu z enostavnejšim uporabniškim vmesnikom bi povečala zadovoljstvo uporabnikov.

Za vzpostavljanje partnerstev in iskanje strank bi bilo dobro, da organizacija dela na poslovnem profilu LinkedIn, ki bi ga lahko uporabila tudi za začetek komunikacije in prodajnega cikla. Na podlagi predhodne raziskave naj se identificira potencialne partnerje. Komunikacija naj bo kratka in jedrnata, uporablja naj se različne komunikacijske kanale, kot so telefon, e-pošta ali družbena omrežja, da se poveča možnost odziva. Vedno je treba preveriti, ali se je vzpostavil stik s pravo osebo oziroma tisto osebo, ki je odgovorna za odločanje. Včasih je treba uporabiti pristop, kjer se postopoma povečuje pritisk na potencialno stranko, da se ta počuti dolžno odgovoriti, vendar vedno z možnostjo, da nas preusmeri na drugo osebo, če sama ni prava oseba za to. S premišljeno in strukturirano strategijo se lahko pritegne pozornost potencialnih strank in se tako poveča verjetnost za uspešno sklenitev posla.

5.3.3 Organizacijsko prestrukturiranje

Vseh pet projektov se je vodilo v silosih, kar pomeni, da so bili projekti organizirani in vodeni znotraj posamezne projektne ekipe, namesto da bi bili koordinirani na ravni celotne organizacije. Vsaka ekipa je delovala neodvisno, brez veliko komunikacije ali sodelovanja med projektnimi ekipami, ki so sledile svojim specifičnim ciljem in nalogam. Vse to je povzročalo podvajanje dela, neusklajene prednostne naloge, pomanjkanje pretoka informacij, pomanjkanje sprejemanje odločitev. Ni bilo jasne opredelitve vlog in

odgovornosti, preglednost teh je bila slaba, člani ekipe med seboj niso poznali nalog drugih. Vsakdo dela vse, pri tem pa se ne izkorišča prednosti posameznih zaposlenih.

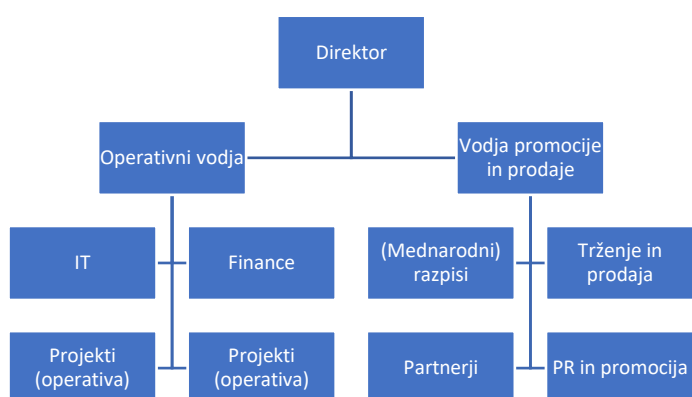
Organizaciji sem predlagala, da odstrani organizacijske silose po projektih in prestrukturira vloge in odgovornosti posameznikov na podlagi procesov namesto projektov, kar bi izboljšalo preglednost in učinkovitost, hkrati bi se bolje izkoristilo znanje in spretnosti oziroma prednosti posameznikov. Stalno je treba stremeti k izobraževanju in učenju članov ekipe tudi prek navzkrižnega usposabljanja, kjer se zaposlenim nudi ustrezno podporo za delo in se jim omogoči, da se naučijo nekaj novega. Boljše izkoriščanje ključnih kompetenc in spretnosti posameznikov ter jasna struktura poročanja o delu bi izboljšala delovanje same organizacije.

Izbrano neprofitno organizacijo bi bilo treba promovirati in tržiti kot celoto, pri čemer je poudarek na temeljnih vrednotah organizacije, poslanstvu in viziji. Število projektov naj se zmanjša oziroma naj se izvaja samo projekte, ki so usklajeni s strategijo organizacije.

Predlagala sem, da bi bilo treba usposobiti in izobraziti stalno osebo, ki bi poznala vse dejavnosti organizacije, ki bi bila osredotočena na prodajo in razvoj poslovanja. Spremeniti je treba organizacijsko strukturo z jasno opredelitvijo hierarhije, kjer bi bile razvidne tudi vloge, naloge in odgovornosti posameznikov ter deljenje nalog po hierarhiji, s čimer bi zagotovili, da vodje porabijo svoj čas za strateške dejavnosti in ne za administrativne naloge. Jasna opredelitev vlog in odgovornosti po delovnih tokovih, boljša komunikacija in ustvarjanje kulture timskega dela namesto dela v silosih bi izboljšala sodelovanje celotne ekipe. Z avtomatizacijo, standardizacijo in odpravo podvojenih opravil bi povečali učinkovitost organizacije.

Obstajala je torej priložnost za izboljšanje organizacijske strukture. Predlog organizacijske strukture je prikazan na sliki 9, kjer so v strukturi tri glavne ravni: direktor, prva raven managementa in operativna ekipa. Manjše organizacije lahko delujejo tudi z dvema glavnima ravnema upravljanja: direktorjem in operativno ekipo. Direktor v tem primeru prevzema odgovornost za strateško vodenje, vzpostavljanje ključnih partnerstev ter nadzor nad celotnim poslovanjem, medtem ko izvajalska ekipa izvaja operativne naloge, vodi projektne aktivnosti in zagotavlja doseganje ciljev. V izbrani neprofitni organizaciji se je zaradi naraščajočega obsega dela, koordiniranja večjega števila zaposlenih in prostovoljcev, lokalnih koordinatorjev, partnerjev ter zahtevnosti projektov pojavila potreba po vzpostavitvi dodatne vmesne ravni managementa.

Slika 9: Predlog organizacijske strukture



Vir: lastno delo.

Nova raven managementa bi prevzela pomembne odgovornosti, kot so izvajanje strategij, nadzor nad operativnim delom in zagotavljanje podpore tako direktorju kot tudi izvajalski ekipi. S tem bi bilo omogočeno učinkovitejše delovanje organizacije, boljši nadzor nad KPI ter hitrejša in bolj usklajena realizacija ciljev. Direktor bi bil tako razbremenjen operativnih nalog in bi se lahko osredotočil na strateške izzive in širitev organizacije, medtem ko bi nova vmesna raven managementa skrbela za nemoten potek dela in operativno podporo.

Direktor naj se osredotoči predvsem na strateški razvoj izbrane neprofitne organizacije. Odgovoren je za vzpostavitev in sledenje splošni strategiji, vrednotam, ciljem, KPI-jem ter načrtom za rast. Njegove naloge vključujejo vodenje odnosov s ključnimi partnerji, sponzorji in donatorji ter predstavljanje organizacije navzven, v javnosti, vodenje in razvoj notranjih kadrov, iskanje potencialnih kadrov oziroma vzpostavljajo sodelovanja z zunanjimi izvajalci, vodenje celotnega proračuna ter odobritve in odločitve na vseh področjih poslovanja. Poleg tega nadzira in usklajuje pripravo in pregleda končna poročila, ki se pripravljajo za različne deležnike, in je odgovoren za poročanje ustanoviteljem in svetu zavoda.

Prva raven managementa je razdeljena na operativno vodjo in vodjo promocije ter prodaje in je zadolžena za izvajanje strategije in doseganje zastavljenih ciljev, spremljanje dela izvajalske ekipe ter zagotavljanje nepovratnih sredstev, ki so usklajena s poslanstvom organizacije. Upravljajo odnose s partnerji in sponzorji/donatorji ter vzpostavljajo nova sodelovanja na podlagi predlogov izvajalske ekipe. Skrbijo za povečanje mednarodne rasti, vzpostavljajo mednarodne prisotnosti, upravljanje odnosov z mediji in izvajanje prodajnega načrta. Vodijo evidence in finance za posamezne projekte, razporejajo naloge izvajalski ekipi ter spremljajo in posredujejo KPI-je direktorju.

Operativna ekipa skrbi za iskanje relevantnih razpisov in nepovratnih sredstev, preverjanje upravičenosti, pripravo prijavnice in dokumentacije za poročanje. Njihove naloge vključujejo tudi pripravo promocijskih materialov, pripravo in izvedbo komunikacijskih načrtov, izvajanje kampanj, upravljanje družbenih omrežij, poročanje o

prodaji. Poleg tega pripravijo in posodablajo koledarje dogodkov, pripravljajo vsebino in gradiva za usposabljanja in izvajajo dogodke ter delavnice. Skrbijo tudi za obračun stroškov in pripravo računov, naročilnic ter poročanje. Na vseh področjih zagotavljajo doseganje ciljev KPI.

Delo posameznikov je treba redno spremljati in preučiti morebitno porazdelitev delovne obremenitve med člani ekipe.

5.3.4 Projektno vodenje

Za projektno vodenje direktor in ekipa ni uporabljala nobene programske opreme za vodenje projektov, niso imeli pregleda nad (prednostnimi) nalogami, prav tako člani ekipe niso imeli vpogleda v naloge drugih članov, zato so se pogosto počutili osamljene pri opravljanju svojih nalog, niso učinkovito komunicirali ter so se v izvedbi samih nalog včasih tudi podvajali. Zaposleni so od svojega nadrejenega ustno prejeli naloge in navodila, kar je povzročalo nesporazume, neučinkovitost in pomanjkanje prioritet. Poleg tega vodeči ni imel jasne vizije o tem, kdo kaj počne in ni spremljal stanja dejavnosti ter izvedenih nalog.

Ekipi sem predlagala uporabo enega izmed brezplačnih spletnih orodij za vodenje projektov, kot so na primer Assana, MeisterTask, Trello, med plačljivimi pa Microsoft Project, Basecamp in podobni.

Na podlagi poznavanja delovanja organizacije in izboljšanja organizacije dela, povečanja preglednosti in učinkovitosti, sodelovanja v realnem času, zmanjšanja uporabe elektronske pošte, sledenja napredku in odgovornosti sem predlagala uvedbo orodja Trello. Slednji ima enostaven uporabniški vmesnik, ki omogoča hitro učenje in uporabo tri stopenjskega sistema: table, sezname in kartice, ki delujejo na način »povleci in spusti« ter vsebujejo vse potrebne informacije o projektu in omogočajo preprosto organizacijo in pregled vseh nalog. Uporabnikom omogoča skupno rabo datotek, fotografij, videoposnetkov. Orodje omogoča sourejanje in je dostopno iz katerega koli brskalnika, pametnega telefona ali (tabličnega) računalnika, potrebna je le internetna povezava. Uporabniki imajo nadzor nad tem, kdo lahko vidi njihove kartice in kdo ne. Sistem kartic omogoča sledenje napredku projekta, času, ki je porabljen za izvedbo nalog, in podatku, kdo je zadolžen za posamezno nalogo. Z orodjem bi imela ekipa vpogled v projekte in dejavnosti, dodeljene posameznikom v ekipi, kar povečuje preglednost in pripadnost ekipi, hkrati pa so dejavnosti sledljive in preverjane, kar vodečemu zagotavlja, da se ne pozabi na izbrane naloge. Zmanjšali bi zmedo in podvajanje dela, saj se naloge dodelijo izbrani osebi, z jasnimi roki in opisanimi pričakovanji. Priporočam redno uporabo funkcije rokov in opomnikov, kar bi ekipi pomagalo, da ostane osredotočena na prednostne naloge, s tem pa se zagotovi upoštevanje rokov. Direktorju vse to omogoča boljše spremljanje napredka brez potrebe po stalnem preverjanju.

Z izbranim orodjem lahko vodeči ekipo spodbudi, da postane samostojna pri upravljanju svojih nalog. Orodje jasno opredeljuje dejavnosti s prednostnim razvrščanjem nalog. Novi

zaposleni bodo hitreje razumeli, kako se naloge dodeljujejo in sledijo in znali bodo oceniti čas, ki je potreben za izvedbo.

Poleg uporabe orodja za projektno vodenje bi bilo koristno vzpostaviti redne tedenske sestanke, kjer bi ekipa pregledala tekoče naloge, prioritete in morebitne izzive. Prav tako priporočam uporabo orodij za komunikacijo, kot so na primer Slack, Telegram, Google Chat, ali kakšno drugo orodje, ki omogoča sprotno reševanje vprašanj brez potrebe po številnih e-poštnih sporočilih ali sestankih.

Po zaključku izvedbe projektov ali faz projekta bi bilo koristno izvesti evalvacijo, kjer bi ekipa pregledala, kaj je bilo narejeno dobro in kje so bile težave. To bi ekipi omogočilo stalno izboljševanje procesov.

5.3.5 Postopek registracije/prijavni proces

Izbrana neprofitna organizacija je za prijavo na aktivnosti in sodelovanje v projektih uporabljala Google obrazce, ki so povezani z Google razpredelnicami in so bili ustvarjeni posebej za vsak tečaj in projekt. To pomeni, da so morali uporabniki storitev obrazec v celoti izpolnjevati za vsak tečaj in za vsak projekt opraviti registracijski postopek, kar jim je vzelo veliko časa. Če bi imeli en obrazec, bi uporabnik prihranil pri času, prav tako pa bi imel pregled nad vsemi tečaji in projekti, ki jih organizacija ponuja in bi se posledično lahko odločil še za sodelovanje pri drugi aktivnosti. Zamudna je bila tudi priprava poročil, saj so morali zaposleni odpreti vsako preglednico posebej, za spremljanje prijav in pripravo poročil, kjer so ročno združevali podatke. Ponavljajoča se obvestila je ekipa pošiljala ročno, kljub temu, da so obvestila standardizirana in večkrat ponavljajoča se, na primer potrditev prijave, opomnik pred tečajem, zahvala in podobno.

V nadaljevanju zato predstavljam enega izmed ključnih procesov v organizaciji, kjer sem skupaj z ekipo prepoznala največ nepotrebnih administrativnih del in izmenjav informacij. Gre za prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe z dvema podprocesoma – načrtovanjem in pripravo delavnice ter podproces finančnega poročanja.

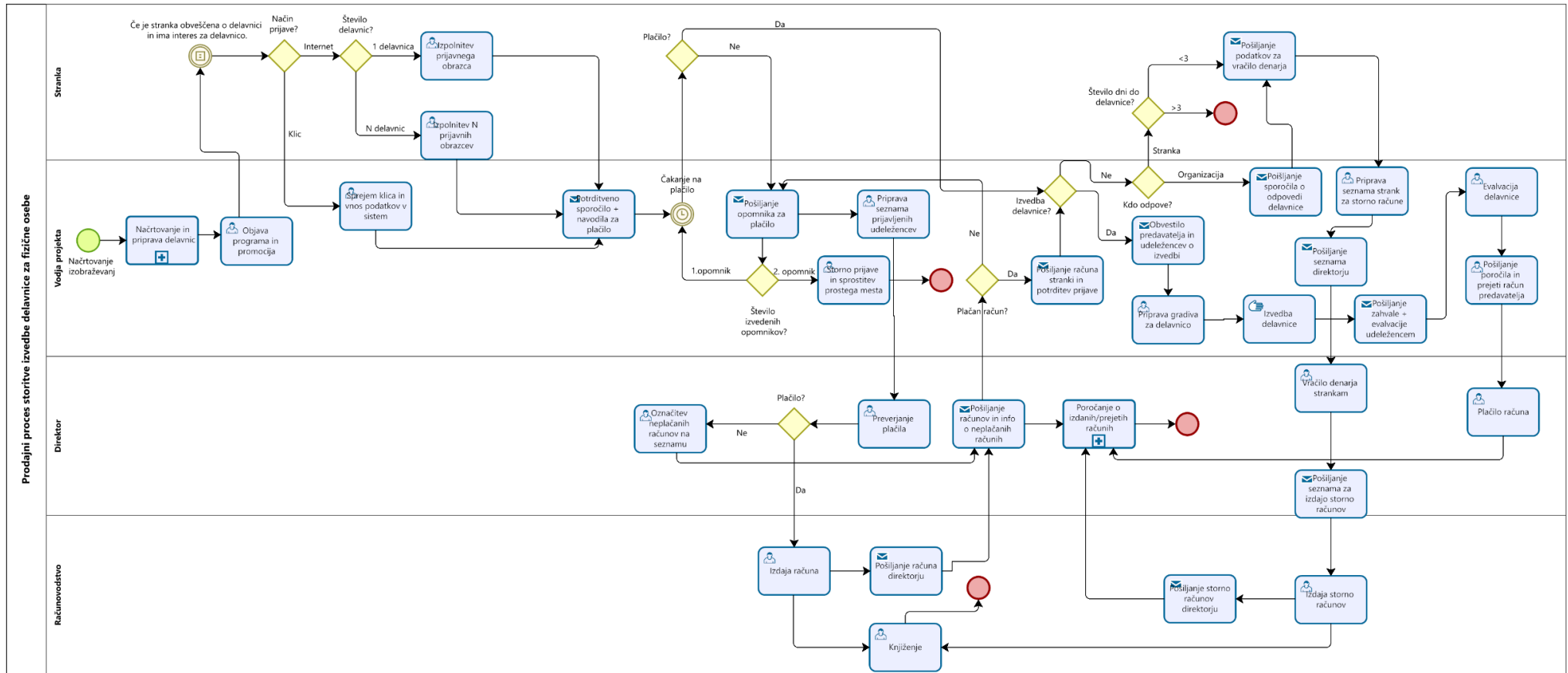
Celoten prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe vključuje tri glavne faze:

- načrtovanje in priprava delavnic,
- prodaja in izvedba storitve ter
- finančno poročanje.

Proces poteka od začetnega načrtovanja delavnic do zaključnega finančnega poročanja in vključuje vse potrebne korake za organizacijo, izvedbo in administracijo izobraževalnih delavnic.

Slika 10 predstavlja prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe v letu 2018.

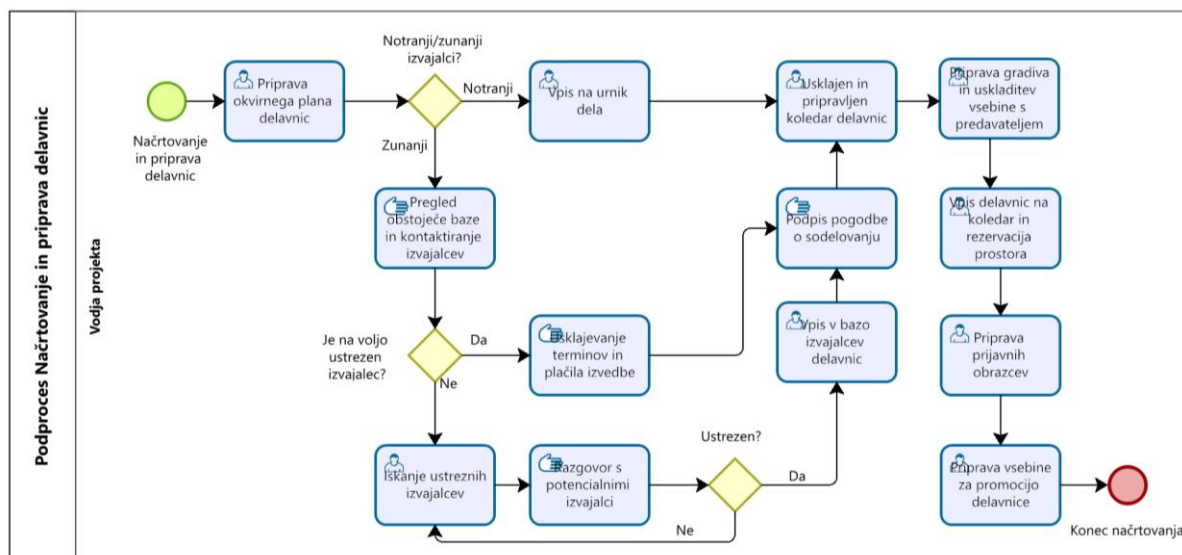
Slika 10: Prodajni proces storitve izvedbe delavnice za fizične osebe



Vir: lastno delo.

Prodajni proces se je pričel s pripravo okvirnega plana delavnic, za kar je bil odgovoren vodja projekta. Nato je sledila podrobna priprava in načrtovanje delavnic, kar sem predstavila s podprocesom na sliki 11, ki predstavlja obstoječi proces načrtovanja in priprave delavnic v izbrani neprofitni organizaciji.

Slika 11: Podproces načrtovanje in priprava delavnic



Vir: lastno delo.

Ko je bil plan delavnic pripravljen, se je določilo, glede na razpoložljivost zaposlenega kadra, ali bo izvajalec notranji ali zunanji. Če je bil za izvedbo izbran notranji izvajalec se je zaposlenemu delavnica vpisala v urnik dela. Če ni bilo razpoložljivega notranjega kadra, se je izbral zunanji izvajalec. Najprej je vodja projekta pregledal obstoječo bazo izvajalcev in poklical potencialne izvajalce, kjer je preveril, ali je izvajalec na voljo izbrane termine. Če ni, se je vodja projekta poskušal terminsko prilagoditi ter najti ustrezen termin; če sta našla skupno pot, sta uskladila še plačilo za izvedbo delavnice. Z izvajalcem se je podpisal dogovor o sodelovanju za izvedbo izbrane delavnice. Če v obstoječi bazi ni bilo ustreznega izvajalca, se je začelo iskati izvajalce prek partnerjev in razpisov, pri čemer se je z morebitnimi kandidati izvedel razgovor v živo. Ta je bil nujen, da je vodja projekta preveril ustreznost izvajalca, na razgovoru pa sta tudi ugotovila, ali ustrezajo terminska izvedba in plačilni pogoji. Če je izbrani izvajalec ustrezal potrebam, se je dodal v bazo izvajalcev delavnic in postopek se je nadaljeval s podpisom pogodbe o sodelovanju. Če izbrani izvajalec ni bil ustrezen, se je postopek iskanja ustreznih izvajalcev ponovil. Ko je bila pogodba z izvajalcem delavnice podpisana, se je začela priprava potrebnega gradiva in uskladitev natančne vsebine delavnice, da se je zagotovilo kakovostno izvedbo delavnice. Ko so bile vse vsebine usklajene, je vodja projekta delavnico vpisal na koledar dogodkov, s čimer je rezerviral izbrani prostor, pripravil prijavni obrazec ter vsebino za spletno stran in družbena omrežja za namen promocije same delavnice. S tem se je zaključil podproces načrtovanja in priprave delavnice.

Vodja projekta je poskrbel za objavo vsebin in koledarja na spletno stran in družbena omrežja, s čimer se je pričela promocija izbrane delavnice ali sklopa delavnic. Prijava na delavnico je bila možna prek spletnega obrazca ali telefonskega klica, kjer je vodja ročno vnesel prijavo v spletni obrazec. Če je šlo za spletno prijavo, je stranka izpolnila prijavitni obrazec za vsako delavnico, ki jo je želela obiskati. Ko je stranka oddala prijavo, je prejela potrditveno sporočilo z navodili za plačilo s strani vodje projekta. Vodja projekta je pripravil seznam prijavljenih na delavnico, ki ga je posredoval direktorju, ta pa je v spletni banki preveril plačila. Če je plačilo bilo izvedeno, je direktor pri računovodji naročil račune, v evidenci pa označil plačane/neplačane račune. Ko je iz računovodstva dobil račune, jih je skupaj z evidenco posredoval vodji projekta. Če plačilo ni bilo izvedeno v dogovorjenem roku, je vodja projekta poslal strankam opomnik o plačilu. Nato se je postopek preverjanja plačila ponovil. Če plačilo kljub temu ni bilo izvedeno, se je prosto mesto sprostilo in se ponudilo drugim strankam v čakalni vrsti. Če je bilo plačilo izvedeno, se je stranki po elektronski pošti poslalo račun in potrditev prijave.

Pred izvedbo delavnice se je vodja projekta na podlagi števila prijav odločil, ali se bo delavnico izvedlo ali ne:

- Če bo delavnica izvedena, se je o tem obvestilo predavatelja in udeležence. Natisnilo se je gradivo in potrdila za udeležence. Potrdila je vodja projekta naredil ročno za vsakega udeleženca posebej s pomočjo spajanja dokumentov v Wordu. Delavnico se je izvedlo na izbran datum. Po delavnici je vodja projekta prek elektronske pošte poslal zahvalno sporočilo s povezavo do anketnega vprašalnika. Vodja projekta je naredil evalvacijo delavnice in skupaj s poročilom in morebitnim računom zunanjega izvajalca poslal direktorju, ki je poskrbel za finančno poročanje. Prodajni proces se je zaključil.
- Če je izbrana neprofitna organizacija odpovedala delavnico, je o tem obvestila predavatelja in stranke. Stranke je vodja projekta v sporočilu prosil za posredovanje podatkov za vračilo denarja. Podobno so postopali, če se je stranka premislila in se ni želela udeležiti delavnice. Če je stranka odpoved sporočila vsaj tri dni pred delavnico, se jo je prosilo za podatke za vračilo denarja. Če je bilo manj kot tri dni do delavnice, se je proces zaključil z odpovedjo. Vračila plačane kotizacije v tem primeru ni bilo. Vodja projekta je pripravil seznam s podatki strank za izdajo storno računov in vračilo denarja. Vračilo denarja je izvedel direktor, podatke za izdajo storno računov pa posredoval v računovodstvo. Računovodstvo je izdalo storno račune in jih posredovalo direktorju, ki je poskrbel za finančno poročanje. Prodajni proces se zaključi.

Prodajni proces se je zaključil s podprocesom finančnega poročanja, ki je prikazan na sliki 12 v podpoglavju 5.3.6. Finančno poročanje, ki vključuje obdelavo in spremljanje prejetih in izdanih računov.

Prenova prodajnega procesa je bila ključna zaradi več razlogov:

- Izboljšanje učinkovitosti: Proces je vključeval več ročnih korakov, ki so podaljševali čas obdelave, tveganje za napake pa je bilo večje. Z avtomatizacijo določenih faz projekta, bi lahko proces pospešili in omogočili večjo natančnost.
- Zmanjšanje administrativnega dela: Zaradi ročnega vnosa podatkov, pošiljanja sporočil, priprave potrdil, priprave seznamov in priprave promocijskih besedil, je bila administrativna obremenitev vodje projekta velika. Prenova bi omogočila, da bi se zaposleni lahko osredotočili na bolj strateške naloge, med tem ko bi rutinske aktivnosti izvajala tehnologija.
- Večje zadovoljstvo strank: Z avtomatizacijo in poenostavitvijo procesa prijave, opominjanjem za plačilo ter hitrejšo potrditvijo udeležbe bi imele stranke boljše uporabniško izkušnjo.
- Boljši nadzor nad financami: Finančno poročanje in spremljanje prejetih ter izdanih računov je vključevalo veliko ročnih postopkov, kar je povečevalo možnost napak in oteževalo nadzor nad denarnim tokom.
- Prilagajanje sodobnim tehnologijam: S prenovo procesa bi lahko integrirali sodobne tehnološke rešitve, kot so spletni obrazci za prijavo, uporaba aplikacije za izdajo računov in vodenje evidence prejetih/izdanih računov, avtomatizirana komunikacija z udeleženci in podobno.

Kot možno rešitev sem predlagala združitev vseh obrazcev v en sam Google obrazec z ustvarjenimi več razdelki, ki bi vseboval vse potrebne osnovne prijavnne podatke, ki jih vsebujejo vsi obrazci, potem pa uporabnik izbere kateri projekt in kateri tečaj, na podlagi česar se generirajo naslednja vprašanja. Za izhod bi ustvarili eno Google preglednico, ki bi služila kot baza podatkov za poročanje. V njej bi lahko uporabili vgrajene funkcije in orodja za ustvarjanje poenostavljene predloge za poročanje, sledenje prijavam in analizo, kjer se podatki ustrezno združijo glede na projekt ali tečaj.

Predlagala sem tudi morebitno uvedbo nove/preнове spletne strani s CMS- in CRM-sistemom, kar bi organizaciji omogočilo centralizirano upravljanje podatkov o udeležencih, organizacijah, partnerjih, kjer bi ekipa pridobila enoten vpogled v vse aktivnosti.

Ob morebitni prenovi spletne strani bi lahko vzpostavili prijavni sistem, prek katerega bi na enem mestu v bazi podatkov zbirali vse potrebne podatke o udeležencih in sodelujočih organizacijah. Za pošiljanje standardiziranih sporočil bi se lahko pripravilo predloge sporočil, z ustreznimi orodji pa bi tako lahko avtomatizirali pošiljanje sporočil, kot je pošiljanje potrditve prijave, opomnikov, potrdil in elevacijskega vprašalnika.

S tem bi prihranili veliko časa porabljenega za komunikacijo in obvestila uporabnikom ter za sledenje in poročanje.

5.3.6 Finančno poročanje

Izbrana neprofitna organizacija je imela zunanje računovodstvo, komunikacija z njimi pa je potekala prek telefona, elektronske pošte ali v živo. Postopek finančnega poročanja je bil popolnoma ročni, vključno z ročnim vnosom računov, stroškov, potrdil, bančnih izpiskov, kot takšen je povzročal veliko izgubo časa in nastanek netočnosti zaradi človeških napak. Za spremljanje prejetih/izdanih računov se je uporabljala Excelova preglednica, pri čemer so zaposleni vsako postavko iz bančnega izpiska PDF ročno vnesli v preglednico. Finančnega stanja ni bilo mogoče spremljati po posameznih projektih oziroma po vrsti stroškov.

Izdajo računov je opravljal računovodski servis po prednaročilu zaposlenega po elektronski pošti, kjer je moral zaposleni napisati vse relevantne podatke za izdan račun. Ko je prejel račun, ga je posredoval stranki. Ali je račun plačan ali ne, je moral preveriti pri direktorju in v primeru če ni bil plačan, je moral poslati opomnik stranki. Potem je sledilo ponovno preverjanje in če račun še zmeraj ni bil plačan, je sledil opomin ali storno računa, kjer je moral zaposleni ponovno vzpostaviti stik z računovodskim servisom in doreči vse potrebno. Na mesečni ravni je bilo treba označiti račune po projektih in jih v knjiženje s PDF-izpisi dostaviti v računovodski servis. Ob dostavi računov se je dostavilo tudi podatke za plače zaposlenih. Obračun davkov, pripravo bilanc in poročanje na letni ravni je izvajal računovodski servis.

Preverilo se je ustreznost prejetih računov. Če račun ni bil ustrezen, se ga je zavrnilo in se o tem obvestilo izdajatelja računa, da ponovno izda račun. Če je bil račun ustrezen, se ga je vpisalo v Excelovo preglednico prejetih računov. Če je bil dan za plačilo računov (to je 1., 15. ali 30. dan v mesecu), se je plačilo računov izvedlo prek spletne banke in se jih je vložilo v zeleno mapo plačanih računov, sicer se je račune vložilo v modro mapo neplačanih računov, ki so počakali na plačilo na ustrezen dan v mesecu, ko direktor dela s financami. Na te dneve je direktor tudi prenesel izpiske iz spletne banke, ki jih je posredoval računovodstvu za sprotno spremljanje. Prav tako je direktor sam ročno označil plačila v Excelovi preglednici prejetih računov. Račune je skeniral za elektronsko shrambo in kopiral za fizični arhiv.

Ko je šlo za izdane račune, je direktor najprej prejel račun iz računovodstva, ki ga je evidentiral v evidenco izdanih računov. Direktor je račun natisnil in ga shranil v rdečo mapo, kjer je račun počakal do izvedbe delavnice. Če je bila delavnica izvedena, je direktor ročno spremenil stanje v Excelovi tabeli v status »izvedeno«. Če delavnica ni bila izvedena, se je računovodstvu poslalo podatke za izdajo storno računov. Iz računovodstva je direktor prejel storno račune, ki jih je natisnil in vložil poleg izdanih računov. V Excelovi tabeli je direktor posodobil podatke tako, da je vnesel storno račune in pri izdanih računih napisal »neizvedeno«. Sledilo je kopiranje in skeniranje storno računov ter arhiviranje, kot pri prejetih računih.

Original račune je direktor enkrat mesečno odnesel v računovodstvo, kjer so knjižili prejete in izdane račune ter pripravili poročilo in obračun za plačilo davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Če je bilo izračunano preplačilo, je računovodstvo pripravilo zahtevek za vračilo, sicer je računovodstvo poslalo direktorju podatke za plačilo. Direktor je pregledal poročilo in izvedel morebitno plačilo DDV-ja oziroma morebitne popravke sporočil v računovodstvo. To je ponovno preverilo podatke in ustrezno ukrepalo, kot sem navedla prej.

Direktor je za spremljanje financ redno ročno posodabljal Excelovi tabeli za izdane oziroma prejete račune. S filtriranjem je delal poizvedbe o transakcijah po projektih in stroških ter spremljal denarni tok. Podproces finančnega poročanja se je zaključil na tej točki in s tem se je zaključil tudi sam prodajni proces, kot je prikazano na sliki 11.

Organizaciji sem kot začasno rešitev priporočala posodobitev Excelove preglednice z uporabo formul in funkcij za samodejno izpolnjevanje finančnih podatkov, kar je odpravilo potrebo po ročnem posodabljanju. Dolgoročno sem predlagala, da se zamenja računovodski servis, ki za delo s strankami uporablja programsko opremo (na primer Minimax, Vasco, ePodjetnik in podobni), prek katere lahko v organizaciji sami izdajajo račune, jih stornirajo, vodijo evidenco prejetih/izdanih računov, in sicer tako po projektih kot po stroških, kar bi jim omogočilo vpogled v poslovanje organizacije v vsakem trenutku, boljše sprejemanje odločitev, zmanjšale bi se napake, prav tako pa bi prihranili čas, saj ne bi bilo potrebne tako obsežne komunikacije z računovodskim servisom. Nekateri programi omogočajo tudi neposredno integracijo z bančnimi računi, kar omogoča samodejni uvoz transakcij, s čimer se dodatno zmanjša čas z ročnim vnosom podatkov in pripravo poročil. Pomembno je, da se uvede postopek rednega spremljanja finančnih podatkov tako zaradi preverjanja vnesenih podatkov in odkrivanja morebitnih napak ali neskladnosti kot tudi zaradi načrtovanja porabe sredstev in spremljanja denarnega toka.

5.3.7 Izboljšanje sodelovanja in usposabljanja za prostovoljce

Ožja ekipa zaposlenih je imela z lokalnimi koordinatorji in prostovoljci na terenu zelo malo stika ali pa popolnoma nič. Izbrana neprofitna organizacija ni imela nadzora nad sporočili, ki jih prostovoljci posredujejo končnim uporabnikom ter nad kakovostjo storitev, ki jih izvajajo, kar je lahko škodovalo prepoznavnosti blagovne znamke. Gradivo za usposabljanje prostovoljcev je bilo zastarelo, organizacija pa ni imela vzpostavljenega sistema za pridobivanje povratnih informacij. Posledično se je organizacija soočala z velikim odlivom prostovoljcev.

Kot možno rešitev sem predlagala vzpostavitev digitalne platforme za dvosmerno komunikacijo s prostovoljci, kjer bi prostovoljce redno obveščali o aktualnih novicah, potrebah po prostovoljcih, delili predloge dokumentov za izvajanje aktivnosti v lokalnih okoljih, koledar s prihajajočimi dogodki, blog, galerijo in koristne učne vsebine za prostovoljce. Platforma naj bi imela na voljo tudi forum za izmenjavo izkušenj, znanj in mnenj prostovoljcev, glasovanje o idejah za izboljšave, odgovore na pogosta vprašanja. Prav

tako se lahko preko te platforme vzpostavi sistem poročanja prostovoljcev, kjer lahko prostovoljec z ožjo ekipo deli slike, dokumentacijo za dokazovanje izvedbe dogodka in poda povratno informacijo prek ankete za izbran projekt. Za ožjo ekipo bi tak prostor pomenil shranjevanje povratnih informacij skupaj z dokaznim gradivom, kot so slike, sezname prisotnosti in podobno na enem mestu. Kot primer primerne platforme sem predlagala Basecamp, ki omogoča organizacijo projektov, blog, koledar dogodkov, shranjevanje dokumentov in prostor za komunikacijo. Ima preprost vmesnik in je namenjen sodelovanju ekip. V brezplačni različici je slabost omejena velikost shranjevanja dokumentov. Primerne bi bile tudi platforme Slack, Microsoft Teams, Moodle ali Facebook skupina.

Enkrat mesečno bi lahko izdali glasilo, ki prostovoljce obvešča o aktualnih novicah, in bi ga poslali po elektronski pošti. K soustvarjanju se lahko povabi tudi prostovoljce. Z izkoriščanjem znanja in idej prostovoljcev bi organizacija hitreje uvajala inovacije in ponujala boljše storitve. Za motivacijo prostovoljcev se lahko izvedejo tudi različni nagradni natečaji.

Poleg vsega bi lahko za prostovoljce enkrat mesečno organizirali (spletno) srečanje, kjer bi govorili o različnih tematikah v povezavi s prostovoljstvom in izobraževanji.

Z vsemi predlaganimi ukrepi bi vodilni v organizaciji ustvarili občutek kulture in pripadnosti organizaciji pridobili več povratnih informacij in idej prostovoljcev ter vzpostavili dolgotrajno sodelovanje.

5.4 Implementacija predlogov

Izbrana neprofitna organizacija se je v začetku leta 2019 znašla na prelomni točki poslovanja, ko se je bilo treba odločiti, ali s poslovanjem nadaljevati ali odnehati ali pa morda svoje poslovanje prenoviti in začeti znova, na drugačen – učinkovitejši način.

V letu 2019 sem prevzela vodenje izbrane neprofitne organizacije, kjer sem skupaj z ekipo in zunanjimi strokovnjaki analizirali in kasneje implementirali dane predloge oziroma rešitve v poslovanje same organizacije (glej poglavje 5.3).

Finančno stanje takrat več ni omogočalo delovanja na dveh lokacijah, zato smo bili primorani eno lokacijo zapreti. Kljub temu, so se aktivnosti izvajale po celotni Sloveniji, za kar je poskrbela mreža lokalnih koordinatorjev v izbranem nacionalnem projektu. V ožji ekipi sva ostali dve redno zaposleni osebi, z drugimi osebami pa je bilo sodelovanje vzpostavljeno prek prostovoljske pogodbe oziroma pogodbe o sodelovanju. Posluževali smo se tudi ukrepov Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije, kjer smo v dveh letih v okviru programa Učnih delavnic vključili šest oseb, ki so v šestih mesecih pridobile praktična znanja, spretnosti in izkušnje na konkretnem delovnem mestu, nam pa koristno pomagale pri izvedbi projektov. Dve izbrani osebi smo kasneje tudi zaposlili za določen čas.

Na strateškem sestanku smo v organizaciji opredelili poslanstvo, vizijo in temeljne vrednote:

- Poslanstvo: Sodelovanje in prenos znanja med generacijami ter spodbujanje vseživljenjskega učenja na vsakodnevni ravni v vsakodnevnih aktivnostih.
- Vizija: Postati mednarodna vodilna organizacija na področju medgeneracijskega sodelovanja.
- Vrednote: medgeneracijsko sodelovanje, vseživljenjsko učenje, socialna vključenost, solidarnost, odgovornost, enakost, inovacije za trajnostno prihodnost.

V ekipi so bili izraženi strahovi in upi, ki so vključevali željo po boljši opredelitvi delovnih nalog, komunikaciji in jasnih ciljih, večji proaktivnosti posameznikov in prevzemanju odgovornosti.

Z ekipo smo nato opredelili cilje SMART in KPI-je za posamezno področje poslovanja ter ukrepe za doseg zastavljenih ciljev, in sicer: povečanje prodaje, strokovna in usposobljena ekipa, jasna in osredotočena strategija, izboljšanje sodelovanja prostovoljcev in reorganizacija dela.

Dve leti, leto 2019 in 2020, sta bili izjemno težki. V letu 2019 smo se trudili obstati, v letu 2020 pa smo se prvič srečali s koronavirusom, ki je dodobra spremenil oziroma okrnil delovanje mnogih organizacij, tudi naše. Vztrajali smo dalje, saj se je neenakopraven položaj starejših v tem obdobju še poslabšal. Odločeni, da implementiramo naše predloge, s čimer bi izboljšali svojo produktivnost, zmanjšali nespornosti in optimizirali delovne procese, smo prilagojeno situaciji izvajali projekte naprej, razvijali nove projekte ter hkrati na podlagi analize stanja izboljševali in racionalizirali ključna področja poslovanja.

V začetku leta 2019 smo izbrali novo računovodsko službo, s katero smo vzpostavili komunikacijo prek spletnega programa za vodenje poslovanja in računovodstva ePodjetnik, kar nam je omogočilo samostojno izdajanje in stornacijo računov ter eRačunov, vodenje arhiva prejetih, izdanih računov, statistiko prihodkov in odhodkov po projektih, ločeno za pridobitno in nepridobitno dejavnost, pisanje potnih nalogov, pregled plačilnih list. Program omogoča vpogled v poslovanje organizacije v vsakem trenutku, kar je pomembno za spremljanje finančnih podatkov. Baza finančnih podatkov je na enem mestu, kar je predvsem priročno za sprejemanje odločitev, načrtovanje porabe sredstev in spremljanje denarnega toka. Komunikacija z računovodskim servisom je manjša, saj zunanjo storitev računovodskega servisa potrebujemo le za knjiženje prejetih/izdanih računov, obračun plač in pripravo plačilnih list ter letno pripravo bilanc in finančnih poročil.

V sredini leta 2019 smo implementirali orodje za vodenje projektov Trello, s čimer smo zagotovili pregled nad nalogami, ki smo jim določili prioriteto izvajanja. Ves čas izvajanja nalog se je vedelo, kdo kaj dela, do kdaj je rok, koliko časa se izvaja izbrana naloga, na dane naloge se ni pozabilo in delo se ni podvajalo. Poleg tega smo orodje uporabili za skupno rabo datotek izbranega projekta. V primeru odsotnosti sodelavca, je druga oseba vedela, kaj

so odprte zadeve in kaj mora narediti. Novi sodelujoči so na podlagi preteklih vpisanih nalog znali oceniti potreben čas za izvedbo in si na podlagi pretekle dokumentacije predstavljati kako in na kakšen način se je treba lotiti izbrane naloge. Pri vsaki nalogi se je namreč beležilo čas in dejavnosti potrebne za izvedbo naloge z naloženo pripadajočo dokumentacijo.

Kot direktorica sem imela jasen pregled nad obremenjenostjo sodelavcev in nalogami v izvajanju. Beleženje dejavnosti znotraj izbrane naloge mi je omogočilo jasen vpogled v sam proces izvedbe, ki smo ga po potrebi ustrezno optimizirali. Vpeljali smo tedenske sestanke, kjer smo se pogovorili o opravljenih nalogah, nalogah v delu in prihajajočih nalogah ter odprtih izzivih. Rešili smo komunikacijske izzive in še naprej delali na iskreni ter odprti komunikaciji.

V ekipi je bilo kljub manjšemu številu zaposlenih ves čas učinkovito organizirano delo. Ena oseba je bila zadolžena za vodenje promocije in prodaje, pri čemer je skrbela za trženje, prodajo, partnerstva, mednarodne razpise in promocijo na spletu. Za posamezne projekte smo imeli vodje projektov, ki so prevzele vodenje dveh ali treh projektov hkrati, direktor pa je bil zadolžen za finančne zadeve, sodelovanje s partnerji in zunanjo računovodsko službo ter IT-ekipo, ki je skrbela za vse tehnične zadeve glede spletne strani in aplikacije. Organizacijsko smo se uspeli prestrukturirati iz tradicionalne navpične hierarhije v bolj horizontalno delovno okolje, kar nam je omogočilo fleksibilnejše in učinkovitejše sodelovanje med različnimi področji. Takšen pristop je zmanjšal togost znotraj delovnih procesov in omogočil večjo avtonomijo posameznih članov ekipe, kar je pripomoglo k hitrejšemu odzivanju na tržne potrebe in učinkovitejšemu izvajanju nalog.

Konec leta 2019 smo se z zunanjo ekipo IT-strokovnjakov lotili prenove spletne strani, ki je trajala eno leto. Prenova spletne strani je vključevala več ključnih izboljšav, ki so poenostavile uporabniško izkušnjo, avtomatizirale procese in povečale učinkovitost delovanja organizacije. Združili smo vse spletne strani projektov v enotno spletno mesto, s čimer smo poenotili blagovno znamko ter uporabnikom omogočili dostop do vseh aktualnih vsebin in projektov prek ene domene.

Pomembna nadgradnja je bila avtomatizacija registracije oziroma prijavnega sistema. Namesto ločenih Google obrazcev za vsak projekt smo na spletno stran vključili prijavne obrazce tako za udeležence za izbrana izobraževanja kot tudi možnost prijave lokalnih koordinatorjev, ki aktivnosti koordinirajo v lokalnem okolju. Vsi lokalni koordinatorji so prejeli dostop do svojega profila, prek katerega so lahko dostopali do skupnosti lokalnih koordinatorjev in deljenih dokumentov. Lokalni koordinatorji so lahko prek profila urejali prijave, spremljali število prijav, beležili prisotnost, pošiljali avtomatizirana sporočila in generirali potrdila za udeležence, hkrati pa jim je bilo omogočeno dodajanje poročil o izvedenih aktivnosti in evalvacija projekta. V zaledju spletne strani je bil vzpostavljen sistem, ki povezuje spletno stran in bazo podatkov udeležencev, ki omogoča avtomatizirano pošiljanje potrditvenih e-sporočil in nadaljnjih sporočil, kot so opomnik za izobraževanje, elevacijsko in zahvalno sporočilo oziroma sporočilo o morebitni odpovedi ter

avtomatizirano izdajanje potrdil za udeležence izobraževanj. Prek spletne strani smo vzpostavili evalvacijski vprašalnik, ki nam glede na izbran projekt povzame in prikaže rezultate vprašalnika.

Spletna stran je bila redno posodobljena z novimi informacijami, zastarele dogodke in vsebine smo odstranili, kar je zagotovilo bolj preglednejšo in aktualnejšo vsebino. Poleg tega smo spletno stran prilagodili zahtevam Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov, s čimer smo zagotovili ustrezno zaščito in upravljanje osebnih podatkov vseh uporabnikov spletne strani.

Istočasno, to je konec novembra 2020, je zaživela tudi prva mobilna aplikacija za starejše, ki smo jo razvili skupaj s starejšimi s pomočjo izbranega sponzorja, kjer so na enem mestu združene vse pomembne informacije za starejše, in sicer novice, info točka s pomembnimi kontaktnimi podatki in možnostjo neposredne vzpostavitve klica, elektronske pošte ali ogleda spletne strani, učilnica z video navodili uporabe računalnika, pametnega telefona in kuhanja, telovadnica z vajami za dobro počutje, treningi moči ter jogo in meditacijo. Prek aplikacije je možno poslušati radio, dobiti idejo za izlet ali igrati sudoku. Tako se je možno prek aplikacije tudi prijaviti na izbrano izobraževanje v organizaciji izbrane neprofitne organizacije, hkrati pa se uporabnik lahko seznanja še z drugimi dogodki, ki so namenjeni starejšim.

V času pandemije smo skupaj s partnerji ustvarili brezplačni klepetalnik za starejše, ki je osamljenim pomagal do socialnega stika in povezovanja ter brezplačnega pogovora s svojimi vrstniki. Sistem deluje tako, da poveže naključne ljudi v bazi v klepet. V prvem letu je bilo registriranih približno 1.600 ljudi in vzpostavljenih nekaj manj kot 100.000 klicev, kjer so uporabniki klepetali dobrih 4.900 ur. Kasneje, ko se je še spremljala statistika števila klicev v letu 2021–2023, je bilo klicev na mesečni bazi približno 2.000 do 3.000. Statistika klicev se ne spremlja več, niti ne mreža vključenih, ker bi potrebovali dodatni finančni vložek za razvoj samega zalednega sistema. Linija sicer še vedno deluje in je za uporabnike brezplačna.

V letu 2021 smo uresničili še eno dolgoletno željo in sicer smo na ceste zapeljali mobilno učilnico s pomočjo tujega sponzorja, in sicer z namenom, da dosežemo starejše, ki živijo v ruralnih okoljih in težko dostopajo do izobraževalnih storitev.

Z racionalizacijo in avtomatizacijo številnih ročnih administrativnih nalog smo pridobili veliko časa, kar nam je omogočilo, da se osredotočimo na naloge, za katere smo ugotovili, da so dejansko ključnega pomena za doseganje ciljev rasti, strateške dejavnosti in dejavnosti s katerimi ustvarjamo prihodke, kot so prodaja, trženje in odnosi z javnostjo.

5.5 Izbrana neprofitna organizacija danes

V izbrani neprofitni organizaciji imajo danes jasno postavljeno poslanstvo, vizijo, vrednote in strategijo delovanja. Zgodba organizacije je postala trajnostna zaradi vse bolj perečega družbenega izziva hitrega staranja po eni strani in vse hitrejšega tehnološkega napredka na drugi strani. Oboje skupaj povečuje prepad med različnimi starostnimi skupinami in povečuje nevarnost družbene izključenosti.

V organizaciji imajo trenutno aktivnih 11 projektov, od tega so štirje projekti na nacionalni ravni in trije projekti na mednarodni ravni, preostali pa so na regionalni ravni. Organizacija ima razvito tudi lastno mobilno aplikacijo za uporabnike.

Organizacija dvakrat letno organizira strateške dneve, v okviru katerih preverjajo svoje delovanje, izvedene aktivnosti, cilje in rezultate, naredi se notranjo in zunanjo analizo poslovanja. V okviru strateških dni poteka tudi načrtovanje aktivnosti za naprej, kjer opredelijo tako cilje, kazalnike uspešnosti, strateške usmeritve, korake za izvajanje strategije in metodologijo za spremljanje napredka in uspešnosti. Na tedenski ravni potekajo ekipni sestanki, kjer vsak od zaposlenih poroča po točkah, kaj je bilo narejeno, kaj trenutno počne in kaj je načrtovano, hkrati pa se tudi rešuje tedenske izzive.

Organizacija stremi k čim večjemu samoupravljaljskemu vodenju, kjer je vsak zaposlen odgovoren za svoja področja. V okviru organizacije je zaposlenih šest oseb: direktorica, dve vodji projekta, trije koordinatorji programov in izvajalci delavnic. Organizacija ima tudi zunanje izvajalce: z dvema sodeluje na dnevni ravni, prav tako pa ima tudi izvajalce delavnic, s katerimi imajo sklenjeno podjemno/avtorsko/študentsko pogodbo.

V ožji ekipi aktivno tedensko sodeluje pet prostovoljcev, prav tako pa organizacija omogoča izvajanje praktičnega usposabljanja za študente (v povprečju sta vključena po dva študenta mesečno). V širši organizacijski ekipi v okviru projektov poteka komunikacija s koordinatorji lokacij, ki vodijo in izvajajo aktivnosti v lokalnih skupnostih. V širšo ekipo je tako vključenih še 220 koordinatorjev iz celotne Slovenije, ki delujejo v okviru prostovoljstva.

Za delo uporabljajo več različnih digitalnih orodij za različne namene, vključno z vodenjem projektov, komunikacijo znotraj in zunaj organizacije ter komunikacijo z uporabniki oziroma širšo javnostjo.

Za učinkovito vodenje, upravljanje in spremljanje projektov v organizaciji uporabljajo:

- Trello: Vizualno orodje za upravljanje projektov, ki zaposlenim omogoča enostavno organizacijo nalog s pomočjo »kartic«, vsak projekt pa v organizaciji razdelijo na posamezne naloge, ki jih nato premikajo po različnih fazah; hkrati zaposleni dodajajo opombe, roke, naloge, datoteke in podobno, kar jim omogoča jasno sledenje napredku.

- Monday.com: V organizaciji ga uporabljajo predvsem kot CRM in v aplikacijo vnašajo različne deležnike s kontakti. Slednje jim omogoča enostavni izvoz in pregled uporabnikov, hkrati pa orodje uporabljajo tudi za sledenje dela s partnerji, sponzorji, donatorji.
- Google Drive: V organizaciji ga uporabljajo za shrambo skupnih dokumentov, do katerih lahko zaposleni enostavno dostopajo, jih delijo in urejajo. Zaposlenim omogoča shranjevanje različnih datotek projekta, prav tako pa jim omogoča skupno delo na dokumentu, kar povečuje učinkovitost in zmanjšuje število elektronske pošte.
- Google Koledar: Zaposlenim v organizaciji omogoča hitro načrtovanje in usklajevanje sestankov, rokov, rezervacij. Zaposleni imajo med seboj deljene koledarje za lažji pregled in usklajevanje razpoložljivosti, uporablja se tudi opomnike in obvestila.

V organizaciji se zavedajo, da je učinkovita komunikacija temelj uspešnega sodelovanja, zato med ožjo in širšo organizacijsko ekipo uporabljajo naslednja orodja:

- Elektronska pošta: Je primarno orodje za formalno komunikacijo tako znotraj ekipe kot tudi navzven – za interno in eksterno javnost. Elektronsko pošto v organizaciji uporabljajo za obveščanje, informiranje, izmenjavo dokumentov.
- Chat: V okviru elektronske pošte je integriran tudi Chat, prek katerega zaposleni med seboj komunicirajo »1 na 1«, če imajo kakšno hitro vprašanje ali dilemo.
- Slack: V organizaciji ga uporabljajo za bolj neformalne pogovore in izmenjave sporočil, z vzpostavljenimi različnimi kanali.
- Google Meet: Preko Google Meet orodja potekajo mesečna srečanja, sicer pa organizaciji omogoča enostavno in dostopno videokonferenco z lokalnimi koordinatorji, ki so razpršeni po celotni Sloveniji.

Za delo z zunanjo, širšo javnostjo, kamor organizacija vključuje tako uporabnike, zainteresirano splošno javnost kot tudi medije, v organizaciji uporabljajo naslednja orodja:

- Spletna stran: Je glavno orodje za predstavitev organizacije, njenih vrednot in dejavnosti, prav tako pa omogoča različne spletne obrazce, koledar in omogoča enostavno prijavo na dogodke, ki jih organizirajo v organizaciji ter avtomatizirano pošiljanje sporočil, kot so opomniki, potrditev prijave, pošiljanje potrdil, elevacijskih sporočil in podobno.
- Mobilna aplikacija: Organizacija ima razvito lastno mobilno aplikacijo, ki jo je razvila s starejšimi in z zunanjo IT-ekipo strokovnjakov ter finančno podporo partnerja. Mobilna aplikacija predstavlja komunikacijski kanal med uporabniki in organizacijo. Uporabniki tam najdejo vse pomembne informacije, novice, učilnico, telovadnico prav tako pa pregled dogodkov, na katere se lahko prijavijo v okviru aplikacije. Organizaciji baza prijavljenih uporabnikov omogoča tudi sledenje udeležbi in komunikacijo z uporabniki.
- E-novičniki: Nastajajo z uporabo orodja Mailchimp, v organizaciji pa e-novičnike uporabljajo za pošiljanje obvestil, novic in informacij o aktivnostih in dogodkih. Mailchimp prav tako omogoča enostavno upravljanje s seznamom prejemnikov in analizo uspešnosti poslanih kampanj.

- Družbena omrežja: V organizaciji najaktivneje uporabljajo Facebook in Instagram, kjer na dnevni ravni objavljajo objave. V okviru teh orodij se poslužujejo tudi načrtovalnika objav. Organizacija ima vzpostavljen LinkedIn profil, za katerega običajno zmanjkuje časa in ne uspejo redno objavljati zadev, prav tako pa imajo vzpostavljen YouTube kanal na katerem objavljajo različne videotutoriale in utrinke aktivnosti.

Druga orodja, ki jih uporabljajo v izbrani neprofitni organizaciji so:

- All Hours: Orodje v organizaciji uporabljajo za upravljanje časa in prisotnosti, ki omogoča enostavno sledenje delovnim uram zaposlenih, zaposleni beležijo svoj delovni čas, dopuste in odsotnosti, orodje pa omogoča enostavno generiranje poročil o prisotnosti in delovnih urah.
- E-podjetnik: Je orodje, ki ga organizacija uporablja za delo z zunanjim računovodstvom. Orodje omogoča različne funkcije za podporo poslovanju kot so prejeti, izdani računi, pošiljanje e-računov, plače in podobno.
- Canva: Organizacija ima na voljo brezplačno verzijo za neprofitne organizacije, ki omogoča polno funkcionalnost. Zaposleni v organizaciji Canvo uporabljajo za oblikovanje promocijskih materialov, objav, vizualnih vsebin, plakatov, brošur, prav tako pa slednja omogoča tudi sodelovanje pri oblikovanju in deljenju vsebin.
- ChatGPT, Copilot: Za pomoč pri iskanju informacij, sestavljanju predlog besedil, pri avtomatizaciji nalog in za hitrejše reševanje nalog.
- Deepl: Prevajalska platforma, ki zaposlenim omogoča hitro in natančno prevajanje besedil med različnimi jeziki, uporablja se za prevajanje dokumentov in za komunikacijo z mednarodnimi partnerji.

Izbrana organizacija ima vzpostavljen sistem financiranja in se financira iz več različnih virov. Največji vir financiranja predstavljajo lastni prihodki, ustvarjeni na trgu – izobraževanja, javna naročila, javna povabila, ki zaobsegajo 55 % virov financiranja. Sledita vira financiranja iz sponzorstev in donacij ter financiranje iz javnih sredstev – slovenskih razpisov, EU sredstev in mednarodnih razpisov, ki skupaj predstavljajo 45 % vseh virov financiranja.

V organizaciji je ena oseba zadolžena za pridobivanje sponzorskih in donatorskih sredstev, hkrati pa skrbi tudi za komunikacijo, odnose in delo s pridobljenimi sponzorji in donatorji, medtem ko druga oseba skrbi za pridobivanje nepovratnih sredstev tako iz slovenskih kot tudi iz mednarodnih razpisov.

6 SKLEP

Večina nevladnih organizacij si ne more privoščiti strokovnega svetovanja, zaradi visokega finančnega vložka, kljub temu da bi po analizi in predlogih za izboljšave ter popisu poslovnih procesov pridobili boljši vpogled na delo – kako nekaj počnejo, zakaj počnejo nekaj na

izbrani način in kaj je mogoče izboljšati; katere ukrepe je torej treba sprejeti. Vse to vodi v večji družbeni vpliv, optimizacijo procesov dela, večji učinek in napredek v poslovnem razmišljanju, hkrati pa k sprejetju in doseganju vseh potencialov izbranih projektov.

V večini organizacij se prehod v procesno organiziranost izrazi v želji vodstva po celoviti prenovi poslovnih procesov, potem, ko v organizaciji ugotovijo slabo učinkovitost poslovanja, neustrezen oziroma zastarel informacijski sistem in posledično izgubljanje kupcev in trga. Zastavljen projekt prenove se običajno začne in žal večinoma tudi konča pri popisu procesov ter izbiri ustreznega orodja za modeliranje poslovnih procesov ali pa je ta izveden delno, saj v organizaciji ni ustreznih znanj za celovit pristop. Med druge možne vzroke neučinkovite prenove v lastni režiji bi lahko zapisali tudi odsotnost kritičnega pogleda na organizacijo od zunaj in odsotnost sprotnega učinkovitega upravljanja s spremembami poslovnih procesov v podjetju. Ker se procesi ne osvežujejo in prilagajajo spremembam v poslovanju, procesni model kmalu postane neustrezen.

Prenova procesov pripomore k večji učinkovitosti in produktivnosti organizacije, pomembno pa je redno spremljanje in ocenjevanje učinkov prenove ter prilagajanje strategije doseženim rezultatom. Nevladne organizacije naj imajo jasno opredeljene cilje in strategijo, usklajene s poslanstvom in vizijo, kar bo omogočalo učinkovito izvedbo procesov in doseganje ciljev. Pomembno je vključevanje različnih deležnikov, kot so zaposleni, prostovoljci in uporabniki storitev, saj sodelovalni pristop omogoča raznolikost idej, sprejetje sprememb in večjo uspešnost samih procesov. Tehnologija in uporaba orodij, programov in informacijskih sistemov, avtomatizacija delovnih nalog, uporaba različnih platform za komunikacijo in analizo podatkov so ključna za optimizacijo procesov. Izmenjava izkušenj in učenja iz primerov dobrih praks drugih organizacij ter mreženje na strokovnih konferencah pa omogočajo pridobivanje novih idej in vpogled v učinkovite pristope k vodenju organizacij.

Izbrani neprofitni organizaciji sem skupaj z vsemi deležniki pomagala izboljšati delovne procese, opredeliti cilje SMART in KPI, predlagala prenovo strukture organizacije in jasno opredelila naloge posameznikov. S prenovo in izdelavo nove spletne strani in mobilne aplikacije je organizacija pridobila spletišče, kjer so predstavljeni vsi projekti organizacije, da lahko javnost na enem mestu vidi obsežnost dela in vseh projektov, ki jih izvaja organizacija. S prenovo informacijskega sistema se je poenostavil prijavitni proces in komunikacija z udeleženci – pošiljanje potrditve, opomnikov, potrdil in evalvacija usposabljanj. Organizacija za uporabo vodenja finančnih zadev danes uporablja aplikacijo izbranega računovodskega servisa, ki omogoča izdajo računov, vodenje evidence prejetih in izdanih računov, finančno poročanje po projektih, pregled zaposlenih in plačilnih list. Izbrana neprofitna organizacija še naprej raste in se razvija ter nenehno prilagaja spremembam in trgu.

Med svojim udejstvovanjem v izbrani neprofitni organizaciji sem se sama veliko naučila, znanje in izkušnje, ki sem jih pridobila, so neprecenljive. Vesela sem, da sem lahko

teoretično znanje, ki sem ga pridobila med študijem in z raziskavo ustrezne literature, uporabila v praksi ter vse skupaj strnila in zapisala v magistrsko delo, na podlagi katerega si bodo lahko pomagale tudi druge organizacije pri učinkovitem vodenju in doseganju želenih rezultatov v skladu s svojimi cilji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2004), 129–149.
2. AJPES. (brez datuma). *Evidenca nevladnih organizacij v javnem interesu*. Pridobljeno 6. septembra 2024 s https://www.ajpes.si/registri/drugi_registri/evidenca_nevladnih_organizacij/splosno
3. Aldin, L. in De Cesare, S. (2011). A literature review on business process modeling: new frontiers of reusability. *Enterprise Information Systems*, 5(3), 359–383.
4. Anheier, H. K. (2014) *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2. izd.). Routledge.
5. Barry, C. (2017). *Getting strategic with process management* [objava na blogu]. <http://www.imaginecanada.ca/blog/getting-strategic-process-management>
6. Berman, P. K. (2014) *Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results*. American Management Association.
7. Bizagi. (brez datuma). *Bizagi Modeler*. <https://www.bizagi.com>
8. Bizagi. (2022, 1. julij). *Palette*. https://help.bizagi.com/platform/en/index.html?the_palette.htm
9. Blenko, M., MacKrell, L. in Rosenberg, K. (2019). *Operating Models: How Nonprofits Get from Strategy to Results*. The Bridgespan Group.
10. Casternobo Benalet, C. E., Eumenda Paquiao, M. J., Baldezamo, R., Vicente, R. S., Reomero, J. I. in Delfin Junsay, M. (2023). A Systematic Review on Educational Strategic Management. *International journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(10), 2371–2383
11. Christiano, P. (2023, 5. november). *The 18 Best Process Modeling Tools And Techniques You Need For 2024*. <https://expertbeacon.com/process-modeling-tools/>
12. CNVOS. (brez datuma). *Število zaposlenih v NVO*. <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/stevilo-zaposlenih-v-nvo/>
13. Damij, N. in Damij, T. (2014). *Process Management, A Multi-disciplinary Guide To theory, Modeling, and Methodology*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
14. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. in Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2. izd.). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
15. Erjavec, J., Popovič, A., Skrinjar, R. in Trkman, P. (2011). *Uporaba informacijskih orodij v poslovanju*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
16. Erjavec, J., Popovič, A., Skrinjar, R. in Trkman, P. (2013). *Uporaba poslovno-informacijskih rešitev*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
17. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Založba Moderna organizacija.

18. Ferik, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti: Prenova poslovnih procesov* (1. izd.). Ljubljana: GV založba.
19. Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175–190.
20. Helmig, B., Jegers, M. in Lapsley, I. (2006). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116.
21. Hrovatič, D. (1998). Neprofitne nevladne organizacije – nov prostor za socialno delo. *Socialno delo* 37(3/5), 184.
22. iGrafx, LCC. (brez datuma). *Process360 Live*. <https://www.igrafx.com/process360-live/>
23. Interna dokumentacija izbrane neprofitne organizacije.
24. Kelly, D. in Lewis, A. (2009). Human service sector nonprofit organization's social impact. *Business Strategy Series*, 10(6), 374–382.
25. Kolarič, Z. (1997). Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 1(1), 17–20.
26. Kovačič, A., Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
27. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. in Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
28. Lassiter, V. C. (2007). *The Role of Process Improvement in the Nonprofit Organization* (Master of Science in Organizational Dynamics Theses). University of Pennsylvania.
29. Lucid Software Inc. (brez datuma). *Diagramming powered by intelligence*. <https://www.lucidchart.com/pages/>
30. Matias-Reche, F., Rubio-Lopez, E. A. in Rueda-Manzanares, A. (2009). Human resource management in relation to CEOs in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 31(5), 489–502.
31. Mednarodna mentorska mreža za socialno podjetništvo. (2020, 29. marec). *Analiza socialnega podjetništva v Sloveniji*. <https://sens-network.com/wp-content/uploads/2020/11/Analysis-of-social-entrepreneurship-in-Slovenia-slovenian-version.pdf>
32. Meidan, A., Garcia-Garcia, J. A., Escalona, M. J. in Ramos, I. (2016) A survey on business processes management suites. *Computer Standards & Interfaces*, 51(4), 71–86.
33. Mendling, J., Reijers, H. A. in Van der Aalst, W. (2010). Seven process modeling guidelines (7PMG). *Information and Software Technology* 52(2), 127–136.
34. Microsoft. (brez datuma). *Visio*. <https://www.microsoft.com/sl-si/microsoft-365/visio/flowchart-software/>
35. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024, 18. april). *Socialno podjetništvo*. <https://www.gov.si teme/socialno-podjetnistvo/>

36. Mohammed, K. N. (2017). *Continuous Improvement Strategies for Nonprofit Organizations* (Walden Dissertations and Doctoral Studies). Walden University.
37. Moore, L. R. in Vicere, A. A. (1991). Bringing Business Experience to the Nonprofit Sector: What Works and What Doesn't. *American Journal of Business*, 6(1), 58–61.
38. Myškova, R. in Doupalova, V. (2015). Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business. *Procedia Economics and Finance*, 34, 329–336.
39. Odonkor, T. N., Urefe, O., Agu, E. E. in Obeng, S. (2024). Building resilience in small businesses through effective relationship management and stakeholder engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2507–2532.
40. OPSI – Odprti podatki Slovenije. (2024, 17. julij) *Evidenca socialnih podjetij*. Pridobljeno 20. julija 2024 s <https://podatki.gov.si/dataset/evidenca-socialnih-podjetij>
41. Pipefy Inc. (brez datuma). *AI-Powered Business Process Automation*. <https://www.pipefy.com/>
42. Polančič, G. in Jošt, G. (2012). Analiza upravljanja poslovnih procesov z BPMN 2.0. *Uporabna informatika* 3(XX), 153–163.
43. Potočan, V. (2009). *Kako prenoviti poslovni proces? Priročnik za izvedbo prenove poslovnih procesov*. Maribor: Tabula.
44. Potočan, V. in Nedelko, Z. (2015). *Poslovni procesi v organizacijah*. Maribor: Samozaložba.
45. Rivera Vargas, M. I. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52.
46. Resende Haddad, C., Florez Ayala, D. H., Uriona Maldonado, M., Forcellini, F. A. in Rojas Lazana, A. G. (2016). Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach. *Business Process Management Journal*, 22(3), 634–658.
47. Sawang, S. (2023). *Entrepreneurial Crisis Management: How Small and Micro-Firms Prepare for and Respond to Crises* (1. izd.). Palgrave Macmillan Cham.
48. Sharbafi, B. in Javed, A. (2011). *An approach for aligning organization strategy with business process management* (magistrsko delo). Tehniska Höögskolan.
49. Shekhar, A. in Valeri, M. (2023). Trends in knowledge management research in small businesses. *European Business Review*, 35(4), 573–599.
50. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
51. Vom Brocke, J., Schmiedel, T, Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. in Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548.
52. Yidana, P., Bawa, G.M., Gariba, H.A. in Adabuga, A. J. (2023). Service Quality in Higher Education Based on Students' Perspectives. *British Journal of Education, Learning and Development Psychology*, 6(2), 22–41.

53. Zakonu o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Ur. l. RS, št. 21/18.
54. Zakonu o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/11, 90/14 – ZDU-11 in 13/18 – ZsocP-A.
55. Zarei, M., Zarei, B. in Ghapanchi, A. H. (2017). Lessons Learnt from Process Improvement in a Non-Profit Organization. *International Journal of Business Excellence*, 11(3), 277–300.