

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MODELIRANJE IN ANALIZA POSLOVNEGA PROCESA V
ORGANU DRŽAVNE UPRAVE**

Ljubljana, avgust 2009

PETRA JAKSETIČ

IZJAVA

Študentka Petra Jaksetič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Juriya Jakliča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PROCES IN PROCESNA USMERJENOST.....	2
1.1 Kaj je poslovni proces	2
1.2 Procesna usmerjenost	4
1.2.1 Procesna usmerjenost in njene lastnosti.....	4
1.2.2 Procesna organizacijska struktura.....	7
1.2.3 Državna uprava in njena organizacijska struktura.....	9
1.3. Menedžment poslovnih procesov	10
2. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV.....	12
2.1 Kaj je modeliranje poslovnih procesov	12
2.1.1 Namen modeliranja poslovnih procesov.....	13
2.1.2 Tehnike za modeliranje poslovnih procesov.....	14
2.1.2.1 Tehnika diagramov poteka (angl. Flow Chart).....	14
2.1.2.2 Diagram tokov podatkov (angl. Data Flow Diagram).....	15
2.1.2.3 Tehnika EPC (angl. Eventdriven Process Chain).....	16
2.1.2.4 Petrijeve mreže	16
2.1.3 Orodja za modeliranje poslovnih procesov.....	17
2.1.4 Priporočila za kakovostnejše modeliranje poslovnih procesov.....	18
3. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	19
3.1 Prenova poslovanja skozi čas	20
3.2 Cilji prenove poslovnih procesov	20
3.3 Dejavniki prenove poslovanja	22
3.4 Prenova poslovnih procesov v Sloveniji	23
3.5 Ostale metodologije prenove poslovnih procesov.....	24
3.5.1 ISO 9001: 2000.....	24
3.5.2 TQM.....	24
3.5.3 5-S.....	25
3.5.4 Primerjava metodologij.....	25
4. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV V JAVNI UPRAVI.....	25
4.1 Priprava projekta	26

4.2 Vzpostavitev projekta	28
4.3 Modeliranje in analiziranje obstoječih procesov	30
4.4 Oblikovanje predlogov prenove	35
4.5 Ponovna priprava modela procesa z upoštevanimi predlogi	36
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa	2
Slika 2: Model zrelosti poslovnih procesov	6
Slika 3: Razvoj procesno organizirane državne uprave	10
Slika 4: Ključni dejavniki prenove poslovanja	11
Slika 5: Namen modeliranja poslovnih procesov	13
Slika 6: Primer diagrama poteka	15
Slika 7: Primer diagrama tokov podatkov	16
Slika 8: Temeljni cilji prenove poslovanja	21
Slika 9: Razširjen Leavittov diamant	22
Slika 10: Organizacijska struktura organa.....	27
Slika 11: Simboli za modeliranje poslovnih procesov s tehniko procesnih diagramov poteka.....	31
Slika 12: Primer evidentiranja in plačevanja računa s tehniko procesnih diagramov poteka.....	32
Slika 13: Primer prenovljenega diagrama poslovnega procesa evidentiranja računov ..	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti procesne organiziranosti	8
Tabela 2: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah.....	17
Tabela 3: Opis poslovnega procesa evidentiranja računa	28

UVOD

V današnji dobi informatiziranosti in pri hitrem razvoju informacijske tehnologije ne zadostuje le delitev dela v podjetjih oziroma raznih organizacijah, ampak je prenova poslovnih procesov tista, ki bi ji lahko pripisali velik pomen. Podjetja in druge organizacije zaradi vse večje konkurence in hitrega razvoja informacijske tehnologije skušajo najti načine za izboljšanje svojega poslovanja, da bi ugodili vse večjim potrebam svojih strank ter zmanjšali izgubo zaradi gospodarske krize. Eden izmed načinov je proučevanje poslovnih procesov in njihovo izboljševanje oziroma prenova. Največja problema v podjetjih sta nepovezanost sektorjev in prevelika količina podatkov, s kombinacijo obeh pa hitro naletimo na nepotrebno podvajanje nalog in podatkov. Da bi podjetja omenjene probleme rešila, se uporabljajo različne metodologije in tehnike za prenavo poslovnih procesov. Prenova in menedžment poslovnih procesov povezujeta strategijo podjetja ter informacijske sisteme v podjetju, predlagata pa še celovit in jasen pogled nad cilji, zaposlenimi, organizacijo, informacijsko tehnologijo in kulturo podjetja (Kovačič et. al., 2004). Prenova pa ne pomeni samo spremembe obstoječih poslovnih procesov, ampak tudi kombinacijo sprememb procesov s spremembo primerne informacijske tehnologije. Ne glede na velikost in panogo podjetja se vedno pojavlja potreba po novih informacijskih rešitvah. Do problemov in neskladij poslovnih procesov pa ne prihaja samo v podjetjih, ampak tudi v javni oziroma v državni upravi.

Bistveni problem slovenske javne uprave je spremljanje in kontroliranje kakovosti delovanja. Še vedno je prisotna miselnost, da javna uprava deluje tako specifično, da njenih poslovnih procesov ne moremo meriti in standardizirati ter da se procesi ne dajo upravljati in učinkovito meriti. Pri delovanju javne oziroma državne uprave naletimo na več problemov. Prvi problem je, da javna uprava posveča vse preveč pozornosti merjenju porabe finančnih sredstev, zanemarljivo pa merjenje in opredeljevanje poslovnih procesov in storitev. Drugi problem je, da se ne osredotoča na merjenje učinkovitosti poslovnih procesov in s tem rezultatov, ki jih javna uprava dosega. Tretji problem, ki pa se včasih pojavlja kot največji problem, so zakoni in drugi interni zakoni, po katerih je predpisano delovanje javne oziroma državne uprave (Nemec, 2009a).

Namen diplomske naloge je prispevati k učinkovitejšemu in uspešnejšemu izvajanju poslovnih procesov v enem izmed organov državne uprave. S prenavo poslovnih procesov bi tako lahko dosegli preglednejše postopke z jasno določitvijo odgovornosti posameznih zaposlenih, ki sodelujejo v procesu.

Glavni cilj diplomske naloge je predstaviti spremembe poslovnih procesov, ki bi omogočili predvsem njihovo hitrejše in kakovostnejše izvajanje v državni upravi, obenem pa bi z izboljšavami pripomogli k znižanju stroškov poslovanja. Skozi diplomsko nalogo

bom na podlagi analize obstoječega stanja podala predloge sprememb in ugotovila, kje so ključni problemi pri prenovi poslovnih procesov v državni upravi.

S pomočjo teoretičnih spoznanj s področja poslovnega modeliranja in prenove poslovanja bom podrobneje predstavila praktični primer modeliranja v praksi, in sicer v enem izmed proračunskih uporabnikov v državni upravi. Na podlagi analize bom poskušala podati morebitne izboljšave za reorganizacijo in informatizacijo poslovnih procesov, ki bodo olajšale poslovanje.

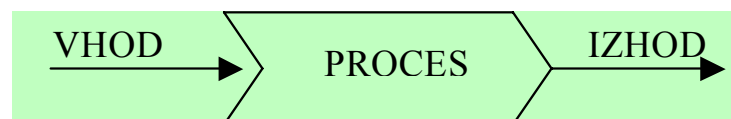
V prvem poglavju sta predstavljena proces in procesna usmerjenost organizacije. Predstavljene bodo značilnosti procesa in zakaj je procesna usmerjenost organizacija pomembna pri prenovi poslovanja poslovnih procesov. V naslednjem podpoglavju je podrobneje predstavljen menedžment poslovnih procesov. Sledi mu poglavje o modeliranju poslovnih procesov, v katerem se lahko bralec поблиžje spozna z nameni modeliranja, tehnikami in orodji za modeliranje poslovnih procesov ter primeri le-teh. V poglavju o prenovi poslovnih procesov so predstavljeni cilji in dejavniki prenove poslovanja kot tudi kratek pregled, kako se je prenova razvijala skozi čas in kako je s prenovo poslovanja v Sloveniji. V zadnjem poglavju pa je predstavljeno modeliranje poslovnih procesov na praktičnem primeru, in sicer na enem izmed organov v državni upravi.

1. PROCES IN PROCESNA USMERJENOST

1.1 Kaj je poslovni proces

»Poslovni proces je skupek zaporednih ali vzporednih aktivnosti, ki jih izvajajo ljudje ali aplikacije z namenom dosega skupnega cilja.« (Khan, 2004, str. 344)

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Kovačič et al., Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri 2005, str. 29.

Proces, prikazan na sliki, je sestavljen iz dogodka, ki sproži proces, različnih vhodov in izhodov (proizvod ali storitev, ki sta rezultat izvajajočega se procesa). Ključni dejavnik je lastnik procesa, in sicer posameznik, ki ima vlogo pri nadzoru izvajanja procesa in nosi odgovornost pri njegovem izvajanju. Akterji, ki sodelujejo v procesu, so lahko ljudje ali pa

stroji, ki vhodne spremenljivke preoblikujejo med procesom in jim s tem dodajajo vrednost. Bistvo poslovnega procesa pa je, da kupcu oziroma stranki prinaša korist kot prinaša korist tudi podjetju.

Dva izmed pomembnejših elementov poslovnega procesa sta čas in stroški, ki nastanejo pri njegovem izvajanju. Stroške povzročajo predvsem viri, ki so potrebni za nemoten potek. Pri vsakem procesu že na začetku določimo okvirni čas izvajanja aktivnosti, ki so vključene v proces. Lahko pa se pojavi tudi nevarnost odstopanj od načrtanega plana, kar pa nikakor ni dobrodošla sprememba, saj se s tem podaljšajo čas za dokončanje procesa in s tem tudi stroški, ki smo jih planirali.

Proces tvorijo tudi manjši deli, ki jih imenujemo podproces. Podproces je sklenjena celota opravil, ki se izvajajo v organizaciji, obenem pa je tudi najmanjši del procesa, ki ga je še smiselno modelirati (Kovačič, 2004). Podproces pa lahko razčlenimo še na aktivnosti. Lahko torej rečemo, da je proces sosledje zaporednih ali vzporednih aktivnosti, ki jih izvajajo ljudje ali programske aplikacije z namenom, da bi dosegli cilj.

Vsak poslovni proces mora biti dobro strukturiran, kar pomeni, da morajo biti znani vsi podatki, ki jih potrebujemo, ter metode, ki jih bomo uporabljali za njihovo obdelovanje. Procesni koraki so določeni, prav tako pa morajo biti kriteriji za odločanje popolnoma jasni. Strukturiranost se v podjetju stopnjuje od nizke (specializirana orodja za pomoč ljudem, filtrirane informacije itd.) do višje (nadzor nad vsemi procesnimi koraki, sprotna navodila za delo itd.) pa tja do najvišje stopnje (večina dela je avtomatiziranega, prevladujejo stroji itd.).

V poslovni proces mora biti vključenih ravno pravih število ljudi; v nasprotnem primeru lahko prihaja do zakasnitev, s tem pa bi se podaljšal morebitni čas izvedbe procesa, prav tako pa tudi stroški, ki so povezani z njim. Poslovni proces je sestavljen iz treh faz: načrtovanje, izvajanje in nadzor. Skozi proces odločanja si zastavimo cilj in določimo pot, kaj in kako je potrebno narediti, da pridemo uspešno do zastavljenega cilja. Sledi sama izvedba procesa. Za nemoten potek pa navsezadnje potrebujemo kakovosten nadzor. Skozi nadzor odkrivamo morebitne napake, ki nastanejo v procesu, naj si bodo človeške ali tehnične. Predvideti pa moramo tudi, da lahko zaradi nepredvidljivih napak izgubimo veliko časa, predvsem pa virov. Da bi se temu izognili, moramo že pri načrtovanju procesa predvideti, da lahko pride do napak. Za boljše delovanje poslovnih procesov sta pomembni medsebojna povezanost in komunikacija. K temu pripomorejo kultura poslovanja, skupna tehnologija in podatki, izmenjava sporočil ter sprotno prilagajanje in sodelovanje med procesi. Največ takšne integracije omogoča e-poslovanje.

V času hitro spreminjajoče se tehnologije pa vse več poslovnih procesov postaja odvisnih od tehnologije. Vse več opravil je strukturiranih in zahtevajo točnost, hitrost, vztrajnost, organiziranost in predvidljivost. Vse te lastnosti pa so značilne za dejavnosti, ki jih opravlja računalnik. Tako računalnik kot tudi oseba, ki je zaposlena na projektu, nista stoodstotna in ne moremo računati, da bosta delovala brezhibno tudi v nepredvidljivih okoliščinah.

1.2 Procesna usmerjenost

1.2.1 Procesna usmerjenost in njene lastnosti

McCormack in Johnson (2001) v svoji knjigi *Procesna usmerjenost (angl. Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage)* pravita, da je to organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur. Procesna usmerjenost daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank. Z raziskavo, ki sta jo naredila, sta prišla do zaključka, da bolj procesno usmerjena podjetja poslujejo uspešneje.

Značilnosti procesne organizacije, ki jih avtorja poudarjata, so:

- Za podjetje je pomemben procesni pogled (angl. *Process View*). Procesi morajo biti definirani in dokumentirani. Najbolj pomembno pa je, da jih udeleženci v procesih razumejo.
- Podjetja morajo imeti organizacijske strukture, ki ustrezajo procesom (imeti moramo skrbnike procesov).
- Organizacija mora imeti procesna delovna mesta (angl. *Process Jobs*), na katerih so izvajalci aktivnosti v procesih.
- Pomembno pa je tudi opolnomočenje zaposlenih v podjetju, tako lahko zaposleni tudi sami sprejmejo določeno odločitev.
- Podjetje naj bi imelo mehanizme za menedžiranje/upravljanje in merjenje procesov.
- Ključna je usmerjenost podjetja k strankam ali kupcem.
- Podjetje mora zagotoviti organizacijsko strukturo, ki vzpodbuja izboljševanje procesov.

Harmon (2003) pa v svoji teoriji o modelu zrelosti poslovnih procesov pravi, da imamo pet stopenj, na katerih se podjetja lahko nahajajo. Na nižjih stopnjah so močnejše funkcije, na višjih stopnjah pa so močnejši procesi.

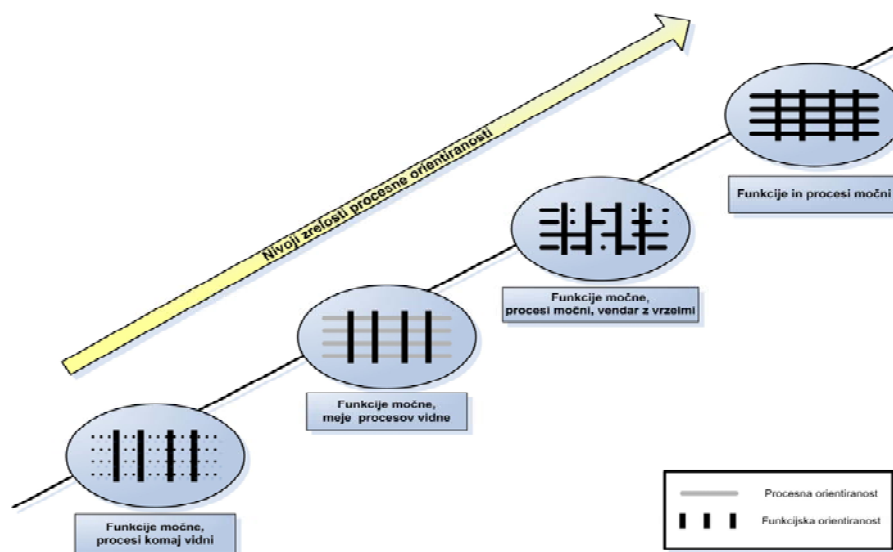
1. stopnja – Ad-hoc:

- procesi so nestrukturirani in slabo definirani,
- mer uspešnosti procesov se ne uporablja,

- delovna mesta in organizacijska struktura temeljijo na tradicionalnih funkcijah,
 - uspešnost podjetja je odvisna od volje, zagnanosti in »herojskih« dejanj posameznikov, ki pogosto sami postavljajo pravila in delujejo »mimo sistema«.
2. stopnja – Ponavljajoči:
- organizacija se zaveda procesov,
 - procesi so delno definirani in dokumentirani,
 - mer uspešnosti procesov se ne uporablja,
 - delovna mesta in organizacijske strukture ne vključujejo procesnega vidika,
 - koordinacija med funkcijskimi enotami je nezadostna.
3. stopnja – Definirani:
- procesi so definirani in dokumentirani,
 - procese se spreminja preko formalnih postopkov,
 - delovna mesta in organizacijska struktura vključujejo tudi procesni vidik, vendar so še vedno pretežno funkcijski,
 - mer uspešnosti procesov se ne uporablja,
 - vodje funkcijskih oddelkov se pogosto sestajajo in koordinirajo medsebojne aktivnosti,
 - osnovna koordinacija na osnovi procesov poteka tudi z dobavitelji in strankami.
4. stopnja – Povezani:
- definirane so mere uspešnosti procesov,
 - delovna mesta in strukture niso več omejeni na tradicionalne funkcije,
 - pogost indikator te stopnje je prisotnost skrbnikov procesa,
 - procesni menedžment je v organizaciji pomemben,
 - sodelovanje med oddelki, dobavitelji in strankami vodijo timi, ki imajo skupne cilje in mere uspeha, ki niso več omejeni na posamezne poslovne funkcije,
 - to stopnjo zrelosti lahko imenujemo tudi »stopnja preboja«, saj vsebuje nekatere ključne elemente procesne usmerjenosti.
5. stopnja – Integrirani:
- mere uspešnosti procesov in procesni menedžment so globoko zakoreninjene v podjetju,
 - delovna mesta in strukture temeljijo na procesih,

- podjetje sodeluje z dobavitelji in strankami na nivoju procesov,
- tradicionalne funkcijske enote so izenačene, včasih celo podrejene procesom,
- podjetja, ki dosežejo to stopnjo zrelosti, so dosegla stopnjo med funkcijami in procesi.

Slika 2: Model zrelosti poslovnih procesov



Vir: Harmon, Business process change, 2003.

Leta 2005 sta se katedra za informatiko in katedra za menedžment in organizacijo na Ekonomski fakulteti odločili, da hipotezo o uspešnosti podjetij preizkusita tudi v Sloveniji (Indihar Štemberger, 2006). Izbranim slovenskim podjetjem, ki imajo več kot 50 zaposlenih, so poslali anketni vprašalnik. Odgovarjali naj bi direktorji podjetij. Z analizo zbranih približno 200 anketnih vprašalnikov so dobili podobne rezultate kot prej omenjena avtorja.

Prišli so do naslednjih sklepov o uspešnosti podjetji v Sloveniji:

- Definiranost procesov v slovenskih podjetjih je visoka.
- Razlog za popisovanje poslovnih procesov je v večini pridobivanje certifikatov kakovosti.
- Procesna terminologija (vhod, izhod, proces, skrbnik ...) je v podjetjih malo uporabljena.
- Zaposleni ne vidijo poslovanja podjetja kot niz poslovnih procesov.
- Procesna paradigma je še vedno močno v ozadju za funkcijsko.

- Informatizacija poslovanja v že kar veliki meri temelji na procesih in ne na poslovnih funkcijah (ERP-rešitve).

Z raziskavo so prišli do sklepa, da 30 odstotkov uspešnosti poslovanja lahko pripišemo procesni usmerjenosti. Ta odstotek se je nekoliko razlikoval od originalne raziskave, in sicer je v Sloveniji ta odstotek nekoliko višji. Raziskavo, ki so jo izvedli pri nas, pa so še nekoliko razširili in ugotovili, da procesna usmerjenost vpliva na nefinančne rezultate, ti pa posledično vplivajo tudi na finančne rezultate. Ugotovili so, da slovenska podjetja precenjujejo svojo procesno usmerjenost, predvsem na področju definiranih poslovnih procesov.

Različne metodologije za analizo poslovnih procesov posameznih organizacij so uporabne predvsem v začetni fazi projekta s področja menedžmenta poslovnih procesov. Podjetje tako ugotovi, kje so njegove šibke točke, kateremu področju posveti več pozornosti, pomemben dejavnik pa je tudi, da se stopenj zrelosti podjetja ne more preskakovati.

1.2.2 Procesna organizacijska struktura

Besedna zveza organizacijska struktura izhaja iz latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 2005).

Opredelitve organizacijske strukture se razlikujejo, nekatere med njimi pa so (Lipičnik, 2005):

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Razlikovati moramo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipičnik, 2005):

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura in
- dinamična mreža.

Nekateri avtorji (Dimovski et al., 2007, str. 146-147) pa v svojem delu navajajo tudi nekatere sodobnejše organizacijske strukture, kot so timske, virtualne, procesne in hibridne

organizacijske strukture. V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na procesno organizacijsko strukturo in jo tudi поближе predstavila.

Procesna ali horizontalna organizacijska struktura je eden izmed novejših pristopov v organiziranju, ki organizira zaposlene okrog osnovne dejavnosti. Sodelujoči v procesu so združeni, kar omogoča enostavno komunikacijo in koordinacijo, obenem pa neposredno ustvarja vrednost za stranke (Dimovski et al., 2007, str. 147).

Glavne značilnosti horizontalne organizacijske strukture so (Dimovski et al., 2007, str. 147):

- struktura je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov in ne okrog nalog, funkcij ali geografsko;
- jedro organizacije so samousmerjajoči se timi in ne posamezniki;
- lastniki procesov so zadolženi za osnovno dejavnost v celoti;
- ljudje znotraj tima imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnost, da odločajo, poleg tega pa so vsi člani v timu usposobljeni za izvajanje del drugih članov tima;
- timi imajo svobodo razmišljati kreativno in se fleksibilno odzivati na nove izzive;
- stranke so tiste, ki vodijo horizontalno organizacijo;
- učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, z zadovoljstvom zaposlenih in s finančnih prispevkom;
- kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje.

Procesna organiziranost ima pred poslovno-funkcijsko in divizijsko veliko prednosti, najdemo pa tudi nekaj pomanjkljivosti. Prednosti in pomanjkljivosti so predstavljene v Tabeli 1 (Dimovski et al., 2009).

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti procesne organiziranosti

Prednosti	Pomanjkljivosti
Omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe v potrebah strank.	Določanje in popisovanje ključnih procesov sta lahko dolgotrajna in težavna.
Usmerja pozornost vseh proti ustvarjanju dodane vrednosti.	Zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, filozofiji menedžmenta ter informacijskih in plačnih sistemih.
Vsak zaposleni ima širši pogled na cilje organizacije.	Tradicionalni menedžerji se lahko upirajo predaji moči in avtoritete.
Osredotočena je na timsko delo in sodelovanje.	Zahteva usposabljanje zaposlenih, da bodo lahko učinkovito delovali v okolju horizontalnih timov.
Večje zadovoljstvo zaposlenih – večje pristojnosti, odgovornosti in soodločanje.	Lahko omejuje poglobljena specializirana znanja.

Vir: Dimovski, Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja, 2009.

1.2.3 Državna uprava in njena organizacijska struktura

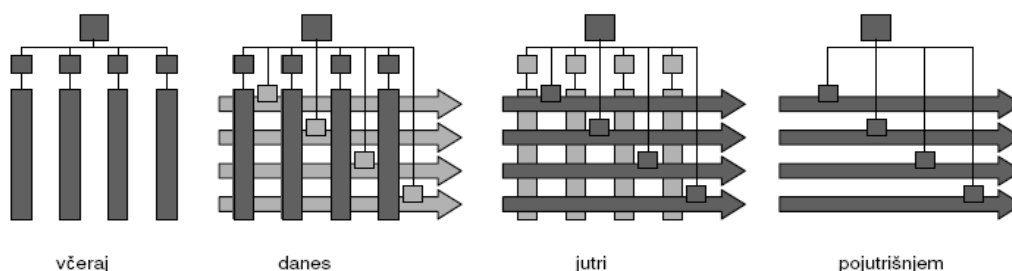
Državna uprava je ožji pojem od javne uprave in je sestavni del slednje. Lahko jo definiramo kot strokovni aparat, ki pripravlja strokovne podlage za politično odločanje in neposredno izvršuje politiko državnega zbora in vlade. Virant opredeli državno upravo kot skupek organov, ki upravljajo z državo v smislu izvajanja politike. Za učinkovito izvajanje je potrebno strokovno znanje s posameznih upravnih področij (Virant, 2007). Državna uprava je sestavljena iz vlade, ministrstev, vključno z organi v njihovi sestavi, vladnih služb in upravnih enot. Načela delovanja državne uprave so:

- usmerjenost k uporabniku,
- odprtost in preglednost,
- kakovost in
- učinkovitost.

Za državno upravo je značilna hierarhična struktura, kjer so funkcije in naloge močno razdeljene, zato lahko rečemo, da ima državna uprava funkcijsko organizacijsko strukturo. Problem hierarhične strukture je, da se pravila, v našem primeru zakoni, akti, uredbe itd., spreminjajo prepočasi, razmere na trgu pa jih prehitijo. Državna uprava lahko zelo hitro postane neučinkovita in neusmerjena k uporabnikom. Kot sem že v zgornjih podpoglavjih omenila, zakaj je procesna usmerjenost tako pomembna, bi pričakovali, da bi tudi državna uprava prešla na procesno organizacijsko strukturo. V državni upravi ne moremo pričakovati, da bo hierarhija popolnoma izginila, lahko pa bi prešla vsaj v delno procesno organizacijsko strukturo. Da bi to dosegli, bi morali vlada in državljani opraviti veliko nalogo.

Nemec (2009b) v svojem članku navaja, da bi lahko bila državna uprava sestavljena iz dveh hierarhičnih ravni, jedro menedžmenta pa bi bili lastniki posameznih procesov, meje med oddelki bi bile zelo ohlapne, opisi del in nalog pa splošni. Vse te lastnosti pa bi omogočile večjo prilagodljivost zaposlenih in zagotovljena bi bila dobra informacijska podpora. Slika 3 prikazuje upad vloge oddelkov skozi čas in povečanje pomembnosti procesov ter njihovih lastnikov.

Slika 3: Razvoj procesno organizirane državne uprave



Vir: Nemeč, 2000b, *Obvladovanje sprememb – ali znamo procesno delovati?*, str. 10.

1.3. Menedžment poslovnih procesov

Menedžment poslovnih procesov (angl. *Business proces management – v nadaljevanju BPM*) opredelimo kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključujejo metode korenitih in postopnih sprememb oziroma izboljšav (višja kakovost storitev ali izdelkov, nižji stroški, manjša poraba časa) in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja (Kovačič, 2005).

Menedžment poslovnih procesov je naravnano na:

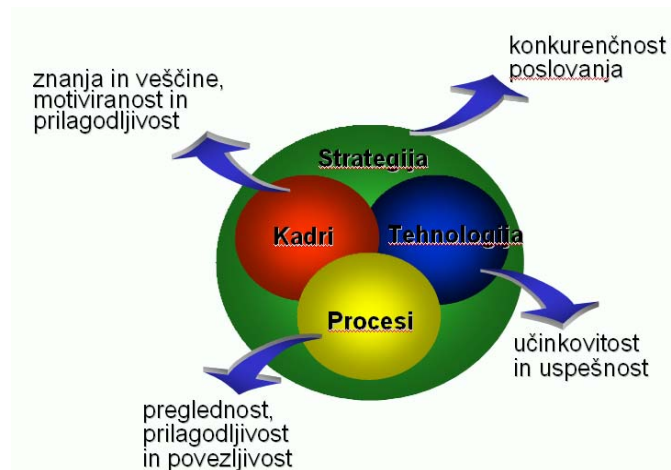
- uresničevanje strategije podjetja,
- potrebe strank in deležnikov (sodelavci, lastniki, dobavitelji, partnerji, družba) preko njihovih informacijskih sistemov.

Bistveno pa prispeva k uresničevanju strateških in operativnih ciljev poslovanja (Kovačič, 2009).

Ključni dejavniki prenove poslovanja so:

- procesi,
- strukture,
- kultura podjetja,
- tehnologija in
- kadri.

Slika 4: Ključni dejavniki prenove poslovanja



Vir: Kovačič, 2009.

Za veliko podjetij pomeni prenova poslovnih procesov že optimizacijo informacijske tehnologije (IT). Ta se podjetjem zdi najbolj primerna, saj ima IT velik vpliv na BPM, obenem pa z njeno prenovo pričakujemo tudi rezultat k boljšemu poslovanju. Veliko podjetij ob menjavi IT v podjetju zamenja le računalniško opremo in nekatere računalniške rešitve (Natek, 2009). BPM definira informatiko kot »koncept, ki se opira na oblikovanje, koordiniranje in izvedbo poslovnih procesov na podlagi modelov. Meri na povezavo modela, podprtega z orodji in komponentami informacijskega sistema v podjetju« (Horžen, 2007.). Lahko rečemo, da ob dobri izbiri IT le-ta poveča učinkovitost poslovnih procesov. Ne moremo reči, da z zamenjavo IT lahko povsem izboljšamo potek poslovnih procesov in konkurenčnosti podjetja. Takšna prenova poslovanja vodi do neuspeha. Cilji BPM so povečanje kakovosti izdelkov ali storitev, zmanjšanje izgub ter prihrank na času izvedbe izdelkov ali storitev, zato se moramo pri prenovi osredotočiti na tehnologijo, procese, strategijo in kadre, ki imajo pri prenovi največjo pomen. Med kadri, na katerih se bodo spremembe odražale, mora prevladati zaupanje do projekta, saj imajo zelo velik vpliv na projekt. Direktor podjetja mora svoje zaposlene nenehno izobraževati, saj bodo le tako lahko sledili projektu. Velja pa tudi, da je »IT-sistem vedno tako dober, kot je dober človek, ki ga upravlja« (Horžen, 2007).

Spremembe so v današnjem času že stalnica in morajo izhajati iz strateških nagibov in potez. Pomembno pa je tudi, da smo na spremembe pripravljeni in prepričani vase, da projekt podjetje potrebuje in bo zanj koristen. Le tako bomo lahko sprejeli nove predloge in prenova se bo tako odražala na uspešnosti poslovanja ali organizacije.

Da se odločimo za izvedbo takega projekta, poznamo kar nekaj motivov:

- obvladovanje in racionalizacija poslovnih procesov, elektronsko poslovanje, povezovanje v oskrbovalne verige, upravljanje odnosov s strankami;

- ker je to moderno (modeliranje poslovnih procesov, direktorski sistemi, ERP-rešitve ...);
- ker izhajamo iz predpostavk, da bomo v podjetje »pripeljali« nova znanja in najboljšo prakso (ERP-rešitve);
- da ugodimo lastnikom in povišamo ugled oziroma vrednost podjetja (ISO, ERP-rešitve ...);
- politika, zakoni idr.

Za BPM lahko rečemo, da velja kot strateški pristop k prenovi poslovanja, zato je pomembna izbira metod, orodij in pristopov za oblikovanje ustreznega BPM-ja.

2. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

2.1 Kaj je modeliranje poslovnih procesov

Najprej moramo opredeliti definicijo modela, da bi lahko razložili povezanost med modelom in procesom modeliranja.

Model lahko definiramo kot abstraktno poenostavitev realnega sveta, ki prikazuje nek pregled realnega stanja (Kovačič et al., 2004). S pomočjo modela si predvsem omogočimo lažjo predstavitev in opredelitev problema, ki ga obravnavamo, saj zajema samo pomembne stvari procesa, nepomembne pa zanemari.

Postopek, s katerim zasnujemo in izdelamo model, se imenuje modeliranje. Uporabljamo ga predvsem pri reševanju problemov in raziskovanju na najrazličnejših področjih. Modeliranje nam omogoča izboljševanje trenutnega procesa in njegovo razumevanje, nazorno nam pokaže celotno sliko poslovanja (boljši pregled), z njim pa lahko tudi lažje odkrijemo slabosti in ozka grla, ki nastajajo v procesu. Modeliranje nam prav tako omogoča, da vse nove predloge k izboljševanju procesa lahko preizkusimo na izdelanem modelu in tako odpravimo morebitne pomanjkljivosti podanega predloga izboljšave.

Model poslovnega procesa je največkrat sestavljen iz grafične predstavitve procesa, v kateri so podani tudi opis procesa, njegovega poteka, vhodi, izhodi in akterji, ki sodelujejo v procesu. Če je model vezan na poslovni proces podjetja, se ta spremeni, ko se spremeni poslovni proces. Da ne bi prihajalo do drastičnih sprememb, morajo biti modeli stabilni (Kovačič et al., 2005).

Ker se večina modelov uporablja kot del dokumentacije, poslovnih pravil, poslovnikov kakovosti in delovnih navodil in ker se ti nenehno spreminjajo, so procesi podvrženi

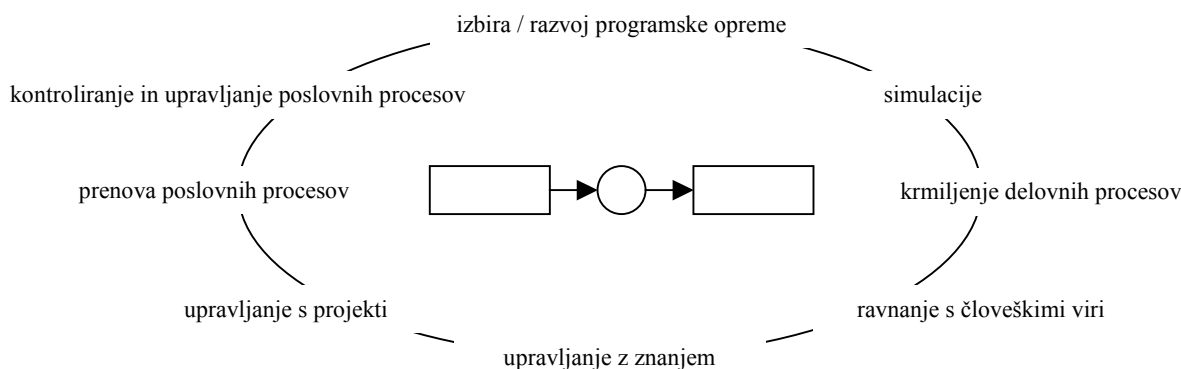
staranju. Vsak proces, ki ga opišemo, je po koncu opisovanja že zastarel, zato moramo modeliranje jemati kot proces (Mivšek, Rozman, 2009).

2.1.1 Namen modeliranja poslovnih procesov

Preden se lotimo modeliranja poslovnih procesov, pa se moramo vprašati, kaj je namen našega modeliranja. Namene poslovnih modelov, ki so prikazani na Sliki 5, lahko združimo v štiri glavne kategorije (Popovič, 2004, str. 81):

- opisni modeli za spoznavanje procesov,
- opisni in analitični modeli za podporo odločanju pri razvoju in načrtovanju procesov,
- izvedbeni ali analitični modeli za podporo odločanju pri izvajanju in kontroliranju procesov in
- izvedbeno podporni modeli za razvoj programskih rešitev.

Slika 5: Namen modeliranja poslovnih procesov



Vir: Popovič, 2004, Poslovno modeliranje v teoriji in praksi: izkušnje in napotki, str. 81 .

Bajec (2004) navaja predvsem dva razloga, zakaj je pomembno, da modeliramo poslovne procese. Prvi razlog, ki ga navaja, je, da analiziramo področje, za katerega bi radi razvili informacijski sistem. Uspešen razvoj, ki bi nas pripeljal do ustreznega informacijskega sistema (IS), je seveda močno odvisen od našega razumevanja, kaj se v sistemu dogaja ter kakšne so zahteve naročnika. Kljub temu da poznamo različne pristope k razvoju IS, imamo v sklopu analize vedno opravka z ločenim modeliranjem strukturnih ter dinamičnih lastnosti področja, ki ga obravnavamo. Drugi pomemben razlog, ki ga navaja, pa je nekoliko bolj poslovno obarvan. Gre za obravnavo procesov v organizaciji, in sicer z namenom, da bi prišli do formalne slike dogajanja v sistemu, ki bi obenem dala osnovo za njihovo analizo in izboljšavo. Navadno gre za poslovne procese, kajti ti večinoma potekajo na nižjih odločitvenih ravneh in so za razliko od organizacijskih procesov bistveno bolj deterministični. To seveda pomeni, da jih lažje formaliziramo ter preučujemo. V povezavi

s tem so se v zadnjih nekaj letih odprla pomembna področja v informatiki, ki se ukvarjajo predvsem z analizo in prenovitvijo poslovnih procesov. Dejstvo je namreč, da nam še tako učinkovit in tehnološko podkovan IS ne pomaga prav veliko, če – organizacijsko gledano – podjetje še vedno izvaja neoptimizirane in neučinkovite poslovne procese (Bajec, 2004).

2.1.2 Tehnike za modeliranje poslovnih procesov

Tehnika je skupek običajno grafičnih oznak ali simbolov ter pravil, s katerimi izdelamo modele (Kovačič et al., 2004, str. 81).

Nikakor ne moremo reči, da obstaja ena tehnika, ki bi bila primerna za modeliranje poslovnih procesov. Kljub veliko vrstam tehnik, ki nam jih ponuja tržišče, pa te niso združljive, saj imajo podjetja v praksi različne zahteve, prav tako pa so nameni modeliranja različni od organizacije do organizacije. Vsaka izmed tehnik vključuje le neko podmnožico elementov, s katerimi je mogoče opisati nek proces, in ravno ta lastnost onemogoča, da bi obstajala ena univerzalna tehnika, s katero bi lahko modelirali vse poslovne procese (Rozman, Vajde & Rozman, 2009). Zelo pomembno je izbrati pravilno tehniko in orodje. Veliko izvajalcev pa se za tehniko odloči na podlagi svojih prejšnjih izkušenj. Skupna značilnost skoraj vseh tehnik je, da je model poslovnih procesov sestavljen iz grafične slike oziroma predstavitve procesa in njegovega opisa (vhodi, izhodi itd.) (Kovačič, 2004).

Različne tehnike nam pomagajo pri modeliranju, analiziranju, avtomatizaciji in integraciji poslovnih procesov. Vse tehnike pa morajo omogočati podporo za modeliranje osnovnih konceptov, kot so: aktivnosti, vrstni red izvajanja, odločitve in pogoji, združevanje in vejitev, informacijski objekti in vloge, tok informacijskih objektov, dogodki stanja, skrivanje podrobnosti in grupiranje (Rozman, Vajde & Rozman, 2009).

Glede na namen in model, ki nam ga določa izbrani namen, imamo več tehnik in orodij za modeliranje poslovnih procesov.

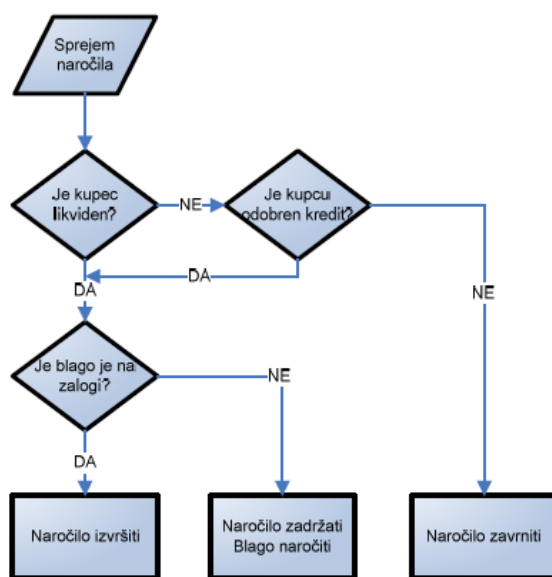
2.1.2.1 Tehnika diagramov poteka (angl. Flow Chart)

Modeliranje s pomočjo tehnike diagramov poteka poznamo že od leta 1946, ko sta ga uveljavila Goldstine in von Neuman (Mivšek, Rozman, 2009). Tehnika uporablja grafične simbole, ki predstavljajo vnos, izpis podatkov, odločitve, razvejitev itd. Ta tehnika prikazuje zaporedje, vzporednost in različne možne poti. V grafični sliki so posebej poudarjene odločitve v modelu. Razširjeni diagram poteka prikazuje tudi organizacijski pogled. Tako nam pokaže izvajalce oziroma odgovorne osebe za izvajanje posameznih aktivnosti ali sprejemanje odločitev.

Glavna značilnost te tehnike je fleksibilnost. Modeli so razumljivi, dobri za medsebojno komunikacijo, prav tako pa je njihova uporaba zelo enostavna. Kot vse tehnike ima tudi ta nekaj slabosti, ki se kažejo v preveliki fleksibilnosti.

Ta tehnika je primerna za risanje podrobnih modelov. Njej najbolj sorodna je tehnika procesnih diagramov poteka. Ta tehnika nam na enostavnejši način prikaže tok poslovnega procesa med enotami znotraj in zunaj organizacije, ker prikazuje odgovornost organizacijskih enot za posamezne aktivnosti (Popovič, 2004, str. 82).

Slika 6: Primer diagrama poteka



Vir: Seničar, Modeliranje in avtomatizacija poslovnih procesov v podjetju, 2006, str. 17.

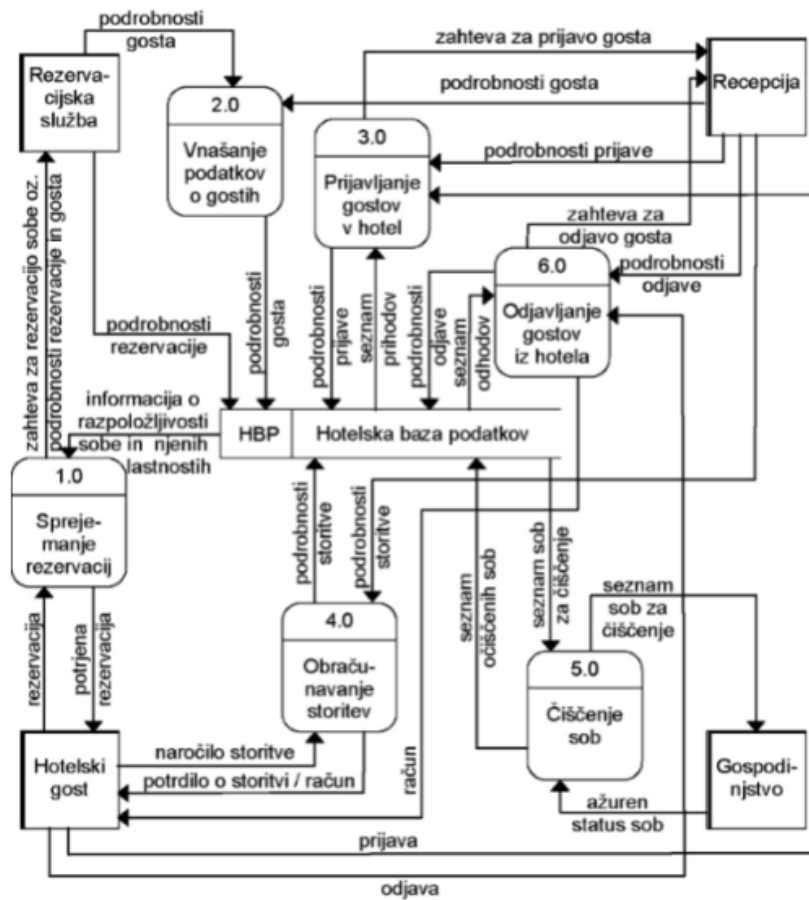
2.1.2.2 Diagram tokov podatkov (angl. Data Flow Diagram)

Diagram tokov podatkov je grafična tehnika, pri kateri v obliki mreže predstavimo postopke obravnavanega procesa in pretok podatkov oziroma dokumentov med njimi.

Ta tehnika opredeljuje dinamiko, postopke in tok podatkov, ne prikaže pa zaporedja dogodkov (Drenovec, 2009).

Zaradi svoje enostavne uporabe je tehnika ena izmed najbolj uporabljenih, saj prikazuje tudi vstop podatkov v proces, aktivnosti, ki s temi podatki upravljajo, kje so podatki shranjeni in prikaže nam organizacijsko funkcijo, kjer se aktivnost opravlja (Popovič, 2004, str. 82).

Slika 7: Primer diagrama tokov podatkov



Vir: Diagram tokov podatkov, 2009

2.1.2.3 Tehnika EPC (angl. Eventdriven Process Chain)

Za to tehniko je značilno, da mora vsako aktivnost v modelu obvezno sprožiti (poslovni) dogodek, iz nje pa mora obvezno izhajati nov (poslovni) dogodek (Popovič, 2004, str. 82).

Za izvajanje aktivnosti morajo biti opredeljeni izvajalci in viri, ki jih za izvajanje potrebujemo. Nujno potrebno pa je, da so v modelu opredeljena vsa razvejišča in združevanja tokov procesa (Popovič, 2004, str. 82).

2.1.2.4 Petrijeve mreže

Petrijeve mreže temeljijo na formalni, matematični predstavitvi z dobro definirano sintakso in semantiko (Popovič, 2004, str. 82).

Ta tehnika je zaradi pomanjkanja podatkovnih in hierarhičnih konceptov ena izmed manj priljubljenih. Modeli, ki jih prikazujejo Petrijeve mreže, so ogromni ter v svoji mrežni strukturi vključujejo vse podrobnosti, prav tako pa ni bila možna gradnja večjega modela preko različnih podmodelov. Te probleme so rešili z razvojem barvnih Petrijevih mrež.

2.1.3 Orodja za modeliranje poslovnih procesov

Orodja za modeliranje poslovnih procesov uporabljamo za analiziranje in optimiziranje konkretnih procesov v organizaciji (Lozej, Mugerle, 2009, str. 43).

Zaradi velikega števila orodij za modeliranje poslovnih procesov, ki so na trgu, je pravilna izbira zelo težka. Večina orodij omogoča grafični prikaz, saj je tako model enostavnejši in razumljivejši s strani naročnika. Ne glede na izbiro tehnike ali orodja pa je ključnega pomena, da končni model razumemo. V Tabeli 2 so predstavljena različna orodja za procesno modeliranje glede na izbrano modelirno tehniko.

Tabela 2: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah

Tehnika modeliranja	Orodje
(Procesni) diagrami poteka	ABC Flow Charter 4.0, ABC Graphics Suite, ABT Project Workbench, AWD and Work.ow Analyzer, Bench, Marker Plus, BPM, Business Object Modelling Workbench, Cap Web-Flow, CLEAR, COI-Business Flow, CORE, COSA, CSEWork.ow 5.0, Docu Flow, EPM SuiteFlow Maker, Flow Path, Flowcharter, Flowmark, Form Flow,, IBMBusiness Process Modeler, Ithink, Igrafx Process 2000, Process Wise, Pro Model, Process Charter, Process Maker, RKB Work Frame, SA/BPR Professional, Vectus, Visual Thought, Work Flow Analyzer
EPC	ARIS-Tools, CASE Tool, 4Keeps, BONAPART
Diagrami tokov podatkov	ARIS-Tools, CASE Tool, 4Keeps, BONAPART, GRADE, INCOME, IEW, Paradigm Plus, Popkins Systems, Architect, Softwarethrough Pictures SE , ProcessWise, With Class 98, Graphics Toll
Petrieve mreže	INCOME, Desigh CPN, UNCOME, PACE, Process Maker and Process Weaver

Vir: Popovič, Poslovno modeliranje v teoriji in praksi: izkušnje in napotki, 2004, str. 84.

Eno izmed najbolj uporabljenih orodij za analiziranje procesov so simulacije. Kelton (1996) opredeljuje simulacije kot skupek metod za posnemanje obnašanja realnega sistema. S simulacijo dobimo boljši vpogled v izvajanje procesa, odkrijemo ozka grla ter lažje analiziramo procese in predloge za njihovo prenovo (Kovačič, 2004). Cilj simulacij

je, da »poskušamo poiskati najboljšo kombinacijo medsebojno odvisnih spremenljivk: časa, stroškov in kakovosti« (Hobot, 2009). Simulacije so lahko povezane tudi z drugimi modelirnimi tehnikami, zato moramo biti pozorni, katero tehniko modeliranja izberemo, saj je ta pogojena z izbiro orodja za simulacijo.

Ena izmed slabosti orodja simulacije je, da zaradi velikega števila dejavnikov in njihovih sprememb s simulacijami ne moremo natančno modelirati realnega sistema. Druga slabost je velika potrata časa in virov za pripravo simulacij.

2.1.4 Priporočila za kakovostnejše modeliranje poslovnih procesov

Modeliranje običajno izvajajo analitiki. Pri tem lahko analitik spoznava poslovno področje, ki ga namerava predstaviti z modelom, na različne načine, med katerimi so najpogostejši (Kovačič, 2004, str. 92):

- pregled obstoječe dokumentacije in morebitnih obstoječih programskih rešitev,
- pisni vprašalniki,
- posamični intervjuji uporabnikov,
- skupinski intervjuji,
- opazovanje uporabnikov pri delu itd.

Skupni intervjuji morajo biti vnaprej in dobro pripravljene, prav tako pa morajo biti sodelujoči pravočasno obveščeni. Prednost skupinskih intervjujev je, da se srečajo zaposleni iz različnih oddelkov ter lahko tako izmenjajo različne poglede o opredelitvi poslovnih pojmov in o poslovnih pravilih.

V intervjujih sodelujejo (Kovačič, 2004, str. 93):

- vodja sestanka, ki se dogovori za sestanek in zagotovi potrebno opremo, vnaprej pripravljeno dokumentacijo in vodi sestanek tako, da udeležence usmerja in zagotavlja, da se držijo pravil;
- analitik, ki vodi sodelujoče pri izgradnji modela in njegovi oceni ter beleži ugotovitve (po možnosti nastaja model med samim potekom seje pred skupino, kar omogoča sprotno usklajevanje mnenj in ugotavljanje podrobnosti);
- poznavalci poslovnega področja so tisti udeleženci, ki predstavljajo poslovno področje in s tem zagotavljajo informacije, ki so potrebne za izgradnjo modela (pomembno je, da so to res osebe s »poslovnega področja« in ne morda informatiki iz organizacije);
- predstavnik vodstva – menedžer, ki je zadolžen, da se sprejemajo odločitve, ki so potrebne, da lahko proces izdelave modela poteka tekoče. Če se, na primer, uporabniki ne strinjajo o poteku procesa, poslovnih pravilih ali definiciji

podatkovnih elementov, je njegova naloga, da se o tem odloči. Do njegove intervencije naj pride le, ko je to res nujno potrebno.

Becker, Rosemann in von Uthman (2000) so razvili priporočila (angl. *Guidelines of Modeling – GoM*) h kakovostnejšemu modeliranju poslovnih procesov:

- Pravilnost (angl. *Correctness*) – sintaktična in semantična pravilnost. Model je sintaktično pravilen, če je konsistenten in popoln glede na metamodel. Semantično je model pravilen, če pravilno prikazuje realni svet.
- Bistvenost (angl. *Relevance*) – izbira bistvenega sistema za modeliranje. Elementi modela niso bistveni, če njihova odstranitev iz modela za izvajalca ni pomembna.
- Ekonomska učinkovitost (angl. *Economic efficiency*) – predstavlja omejitev ostalim vodilom. Primerjava je s kriterijem izvedljivosti (angl. *Feasibility*).
- Razumljivost (angl. *Clarity*) – modeliranje nerazumljivih modelov nima smisla. Model morajo razumeti izvajalci procesa; pomembno je, da ni preveč simbolov.
- Primerljivost (angl. *Comparability*) – skozi celotni projekt konsistentno uporabljamo ista načela.
- Sistematično načrtovanje (angl. *Systematic design*).

3. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Prenova poslovnih procesov (angl. *Business proces Re-engineering* – v nadaljevanju BPR) pomeni korenito spremembo že obstoječih poslovnih procesov z namenom, da bi dosegli boljše rezultate in pri tem lahko znižali stroške, povečali kakovost storitev ali proizvodov ter skrajšali celotni čas poteka procesa. Da bi dosegli dobre rezultate na tem področju, moramo imeti znanja več področij. Ta pokrivajo znanja ekonomije (trženje, ekonomika itd.), informatike idr.

Ena glavnih značilnosti nalog podjetij, ki poslujejo v razvitih okoljih, bo – oziroma lahko rečemo, da je – povečevanje mednarodne konkurence. Da bi podjetja to dosegla, se morajo soočiti s temeljito prenovo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov (Kovačič, Groznik, Indihar & Jaklič, 2000). V prvem poglavju smo že omenili definicijo poslovnega procesa. Vedeti pa moramo, da je poslovni proces eden glavnih delov, ki sestavljajo informacijski sistem, brez informacijskih sistemov pa bi lahko rekli, da so podjetja nekonkurenčna (Djurdič, 2004). Iz prakse pa vemo, da se poslovni informacijski sistemi prenavljajo v zelo kratkih časovnih intervalih. Razloge za to lahko iščemo tudi v spremembah in prenovi samih poslovnih procesov.

Pri prenovi poslovanja se veliko podjetij odloči za nakup nove informacijske tehnologije, ki jo ponuja tržišče, in obenem pričakuje, da bo nakup nove tehnologije zadostoval za prenovo obstoječih poslovnih procesov. Takšna prenova za podjetje seveda pomeni poraz.

Prehod s klasičnega načina poslovanja na novo poslovanje si vse preveč podjetij zastavi preveč enostavno. Pa vendar se moramo zavedati, da nakup nove tehnologije ni zadosten pogoj za prenavo poslovanja, ampak je prenova poslovnih procesov dolgotrajen in zapleten proces.

3.1 Prenova poslovanja skozi čas

Skozi zgodovino poslovanja so poslovni procesi pridobili na vrednosti. Prenova poslovnih procesov se je v nekaterih izmed pomembnejših podjetij (Mc Kinsley idr.) začela sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja. To je bil čas velikih sprememb, ki so vplivale na poslovanje. Največji spremembi sta bila tehnološki napredek in napredek v telekomunikacijah, sledila pa sta jima še začetek obdobja globalizacije in liberalizacije v svetovnem gospodarstvu (Peruško, 2004, str. 57-60). Vse te spremembe so vodile predvsem v nepredvidljivost okolja, kjer je napoved rasti trga in povpraševanja ali življenjskega cikla proizvoda nemogoča.

V začetku devetdesetih let je velike posledice v gospodarstvu pustila gospodarska recesija, ki je zajela celotno svetovno gospodarstvo. Ta je zahtevala zmanjšanje stroškov, zaradi česar je bilo potrebno spremeniti način poslovanja, kar je bil tudi eden izmed vzrokov za začetek prenove poslovnih procesov.

V tem obdobju smo dobili tudi eno izmed ključnih opredelitev, kaj sploh je prenova poslovnih procesov. Hammer in Champy sta prenavo poslovnega procesa opredelila kot na novo preiščljeno in na novo načrtovan poslovni proces, namenjen doseganju dramatičnega napredka v ključnih, sodobnih merilih učinkovitosti, kot so cena, kakovost storitev in hitrost (Hammer & Champy, 1993).

V tem obdobju je nad funkcijskim pristopom že začel prevladovati procesni pristop.

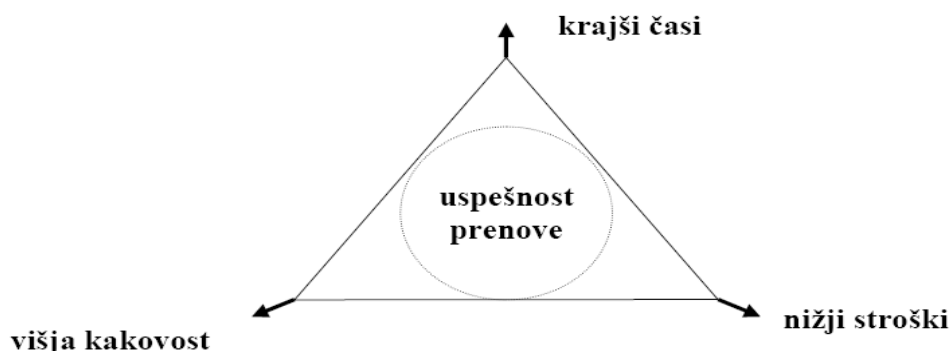
3.2 Cilji prenove poslovnih procesov

Podjetja se prenove v glavnem lotevajo zaradi povečanja učinkovitosti, skrajšanja proizvodnega cikla in izboljšanja uspešnosti (dobičkonosnosti) (Peruško, 2004, str. 57-60).

Glavni cilji prenove poslovanja so:

- krajši časi,
- nižji stroški in
- višja kakovost.

Slika 8: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič et al., *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 42

Časovno merilo pomeni sposobnost podjetja in njegovih poslovnih procesov, da proizvede zahtevani izdelek ali storitev v dogovorjenem, vnaprej določenem roku. Stroškovno merilo se kaže v prilagajanju stroškov izdelka ali storitve cenovnim razmerjem, ki jih vsiljujeta na primer dogovorjeni obseg stroškov (proračun) projekta ali prodajna cena na trgu. Oba dejavnika pa vplivata na kakovost rezultata poslovnega procesa (Kovačič et. al., 2005, str. 41).

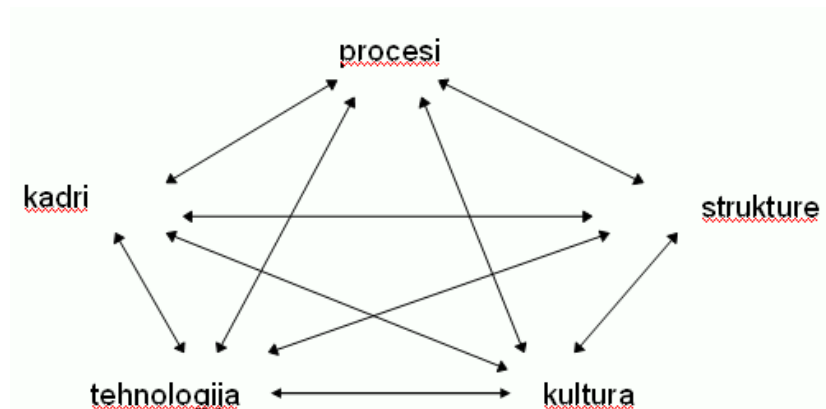
Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič et al., 2005, str. 42):

- poenostavitev poslovnih procesov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in druge organizacijske aktivnosti;
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično zniževanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji;
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

3.3 Dejavniki prenove poslovanja

Pri prenovi poslovanja ne gre zgolj za tehnološko problematiko, ampak tudi za problematiko socio-tehničnega vidika. Dejavnike lahko ponazorimo z razširjenim Leavittovim diamantom, ki ga prikazuje slika 9.

Slika 9: Razširjen Leavittov diamant



Vir: Kovačič e. al., *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 45.

Na prenovu vplivajo različni socio-tehnični vidiki (Kovačič, et al., 2005, str. 45-46):

- Vidik kulture zajema izhodišča za pripravo razmer v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjene spremembam, ter je povezan z ugotavljanjem možnosti, obravnavanjem strateških ciljev ter strategijo prenove in izvajanja sprememb. Kulturo lahko opredelimo kot način razmišljanja in življenja, ki ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi s skupnimi in enakimi vrednotami.
- Strukturni vidik pomeni organiziranost. Z vidika optimizacije poslovanja moramo opredeliti tri temeljne gradnike, ki so organizacija, poslovni procesi in resursi ali viri. Organizacija združuje človeške in druge vire za smotno izvajanje poslovnih procesov in uresničevanje zastavljenih ciljev. Poslovni procesi pomenijo zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti, ki so namenjene uporabi resursov. Ti pa omogočajo izvajanje poslovnih procesov.
- Kadrovske vidik obravnava možnost povečanja razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskega potencialov. Prednost imajo širše izobraženi kadri, ki znajo uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo.
- Pri tehnološkem vidiku ima zaradi svoje vloge pri avtomatizaciji posameznih postopkov največjo vlogo informacijska tehnologija, od katere pričakujemo dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajševanje časa izvajanja posameznih aktivnosti, ki se izvajajo v poslovnih procesih.

3.4 Prenova poslovnih procesov v Sloveniji

V Sloveniji se je prenova poslovnih procesov začela bistveno kasneje kot v tujini. Domača podjetja so se v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja spopadala s kopico težav, kot so izguba relativno velikega jugoslovanskega tržišča, prehod iz planskega socialističnega gospodarstva v sodobno kapitalistično družbo idr. Velika prelomnica oziroma – lahko tudi rečemo – odskočna deska za Slovenijo je bila leta 2004, ko je Slovenija postala pravnomočna članica Evropske unije. Tako je Slovenija vstopila na nov trg, zavedati pa se moramo tudi nevarnosti konkurence, ki se je z vstopom še povečala, na drugi strani pa je Slovenija pridobila veliko novih priložnosti. Vendar pa prednost konkurence izkoriščajo predvsem inovativna podjetja in posamezniki, ki delujejo na področju vzdrževanja sodobnih informacijsko komunikacijskih tehnologij (Jelenko, 2006, str. 2). Za slovenska podjetja imajo takšne okoliščine dvojni pomen: po eni strani izgubljajo zaščito na domačem trgu, po drugi pa so pridobile dostop do izjemno konkurenčnega in ogromnega trga Unije. Vse skupaj pa nas pripelje do ugotovitve, da je potreba slovenskih podjetij po prenovi poslovnih procesov in s tem po doseganju konkurenčnosti na globalnem tržišču še bistveno večja kot pri podjetjih razvitih zahodnih gospodarstev (Peruško, 2004, str. 63-67).

Ekonomska fakulteta v Ljubljani je v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Zagrebu izvedla raziskavo o prenovi poslovnih procesov v podjetjih in drugih organizacijah ter o področjih skladišč podatkov v obeh državah (Kovačič, Groznik, Indihar & Jaklič, 2000). Iz ankete o prenovi poslovnih procesov v Sloveniji v primerjavi s Hrvaško, ki je bila v letu 1999 opravljena na 134 anketiranih v Sloveniji, je razvidno, da je stopnja prenove poslovnih procesov odvisna od velikosti podjetja oziroma organizacije. Velikost organizacije je povezana predvsem z deležem denarnih sredstev, ki so namenjena za razvoj informatike. V raziskavi so se prav tako soočili s problemom nerazumevanja termina prenova poslovnih procesov. Največji odstotek nepoznavanja termina je v malih podjetjih, kjer je ponavadi manj denarja namenjenega za razvoj informacijskega sistema, prav tako pa imajo tudi manj ljudi zaposlenih v tem oddelku. Kljub temu da se predvsem velike organizacije zavedajo pomembnosti prenove in njihovih prispevkov (znižanja stroškov, odpravljanj podvajanj podatkov, zadovoljstvo komitentov itd.), pa je bila prenova izvedena le pri majhnem odstotku anketiranih. Krivca za to lahko iščemo predvsem v nepoznavanju termina in nenačrtovanju takega projekta. Organizacije, ki pa poznajo termin, so predvsem krivile nezainteresiranost vodstva, pomanjkanje ustreznega kadra itd. Kljub temu pa organizacije, ki so ta projekt že izvedle, pripisujejo ključno vlogo informacijski tehnologiji in prehodu na elektronsko poslovanje. Ugotovljeno je bilo, da je večina anketiranih, ki so izvedli projekt, uporabljalo le orodja za modeliranje, le malo pa jih je uporabilo orodje za simulacijo. Prav tako je le četrtnina dosegla cilje v celoti, večina pa jih je dosegla le delno, v nobenem primeru pa projekt ni bil neuspešen.

Lahko navedemo več razlogov, zaradi katerih se organizacije ne odločajo za prenovu poslovnih procesov. Eden glavnih razlogov je, da organizacije ne čutijo potrebe po prenovi in se bojijo, da bi korenite spremembe slabo vplivale na kasnejše poslovanje organizacije. Problemi javnega sektorja pa so predvsem birokracija ter notranji zakonski akti, ki preprečujejo, da bi pri prenovi poslovnih procesov javne uprave uporabili kreativne ideje, ki bi lahko bistveno spremenile in olajšale poslovanje.

3.5 Ostale metodologije prenove poslovnih procesov

V zgornjem podpoglavju je že omenjena ena od metodologij za prenovu poslovnih procesov, in sicer BPR. Poleg te metodologije bom v svojem diplomskem delu omenila še tri metodologije: ISO-standarde kakovosti, orodje za merjenje celovite kakovosti (angl. *Total Quality Management* – v nadaljevanju TQM) in metodologijo 5-S.

3.5.1 ISO 9001: 2000

Standard ISO 9001: 2000 je procesno naravnani model vodenja in organiziranja podjetja ter spremljanja in zagotavljanja kakovosti poslovanja z namenom izpolnjevanja zahtev odjemalcev in povečanja njihovega zadovoljstva (Marinšek, 2006, str. 30).

Kot vsaka metodologija ima tudi ta slabe lastnosti, kar pomeni, da je standard zelo nedoločen v smislu nakazovanja in predpisovanja rešitev. Pri izvajanju prenove se lahko kaj hitro ustavimo, saj nimamo natančno določene poti.

ISO-standard v državni upravi uporabljajo, da bi dosegli preglednost, jasnost in dokumentiranost ključnih procesov v upravnih postopkih (Areh, 2007, str. 105). ISO-standardi niso primerni za doseganje visokih standardov celovite kakovosti, lahko pa služijo kot predpriprava pred metodologijo TQM.

3.5.2 TQM

TQM je orodje za merjenje celovite kakovosti (Areh, 2007, str. 98).

Temeljna načela TQM (Areh, 2007, str. 99):

- stalnost izboljšav,
- usmerjenost k uporabnikom,
- kakovosten menedžment človeških virov,
- menedžment na podlagi procesov in dejstev,
- stalno merjenje in analiziranje kakovosti

- itd.

Areh (2007) išče vzroke za neuspeh uveljavitve metodologije TQM v državni upravi in ugotavlja, da so organizacije, ki so pravilno uporabljale zgoraj naštetna načela, dosegle več kakovostnejših storitev z istim ali manjšim obsegom virov, večjo motivacijo in usposobljenost zaposlenih, učinkovitejše vodenje, redukcijo hierarhičnosti in večje zadovoljstvo uporabnikov storitev. Dodaja pa, da so za neuspeh metodologije v državni upravi krivi menedžerji, ki uporabljajo in uvajajo načela doktrine ter pomanjkljivo in napačno uporabljajo orodja in tehnike, za katere se odločajo. Kljub pravilni izbiri tehnike pa imajo na neuspeh lahko velik vpliv kultura državne uprave, preveliko število postopkov, pomanjkanje jasne usmerjenosti k uporabnikom itd.

3.5.3 5-S

Ime metode izvira iz petih besed v japonskem jeziku:

- seiri – strukturiraj,
- seiton – sistematiziraj,
- seiso – očisti,
- seiketsu – standardiziraj in
- shitsuke – samodiscipliniraj.

Ho (1999) predlaga metodologijo 5-S kot predpripravo pred metodologijama ISO in TQM.

3.5.4 Primerjava metodologij

Lahko rečemo, da metodologija BPR od vseh metodologij zahteva najbolj drastičen postopek prenove poslovnih procesov. BPR prinaša večje in hitrejše spremembe pri prenovi ter zajema celotno poslovanje. V nasprotju z njo metodologija TQM zagotavlja nenehno izboljševanje, počasnejše in bolj ozko usmerjeno uvajanje. Metodologija TQM pogosto uvaja v proces manjše spremembe, vendar so te stalne.

4. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV V JAVNI UPRAVI

Eden izmed bistvenih problemov slovenske javne uprave je nerazvita metrika, saj je spremljanje kakovosti javne uprave po vnaprej definiranih merilih in s kazalniki izjemno kompleksno in zahtevno. Javna uprava posveča pozornost predvsem porabi finančnih kazalnikov, obenem pa je za zasuta tudi z administrativnimi deli. Problem javne uprave je predvsem poiskati dobro idejo za prenovo procesov, ki bi lahko izboljšali trenutno stanje,

in rešitev, ki bi ji javna uprava sledila. Pri prenovi poslovanja pa se srečuje s težavami prilagajanj na nove procese in odporom do nove tehnologije.

Nemec (2009a) v svojem članku Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti navaja, da 79 % upravnih enot nima opredeljenih procesov, dobra petina pa jih ima. Ali bi se ta številka še nekoliko povzpela, pa bi bilo odvisno od odločnosti in prednostnih nalog politike ter sposobnosti javnega menedžmenta. Pri opredelitvah poslovnih procesov v javni upravi kot tudi v državni upravi naletimo predvsem na zakonsko podprtost posameznih procesov (Zakon o javnih naročilih, Uredba o pisarniškem poslovanju itd.). Zakonodaja postavlja zakonski okvir, znotraj katerega določa gibanje poslovnega procesa. Ker pa so poslovni procesi javne oziroma državne uprave skozi vrsto let že utečeni in opredeljeni z zakoni, uredbami in drugimi akti, pri prenovi poslovnih procesov ne moremo pričakovati nekih radikalnih sprememb (Fajfar, 2001).

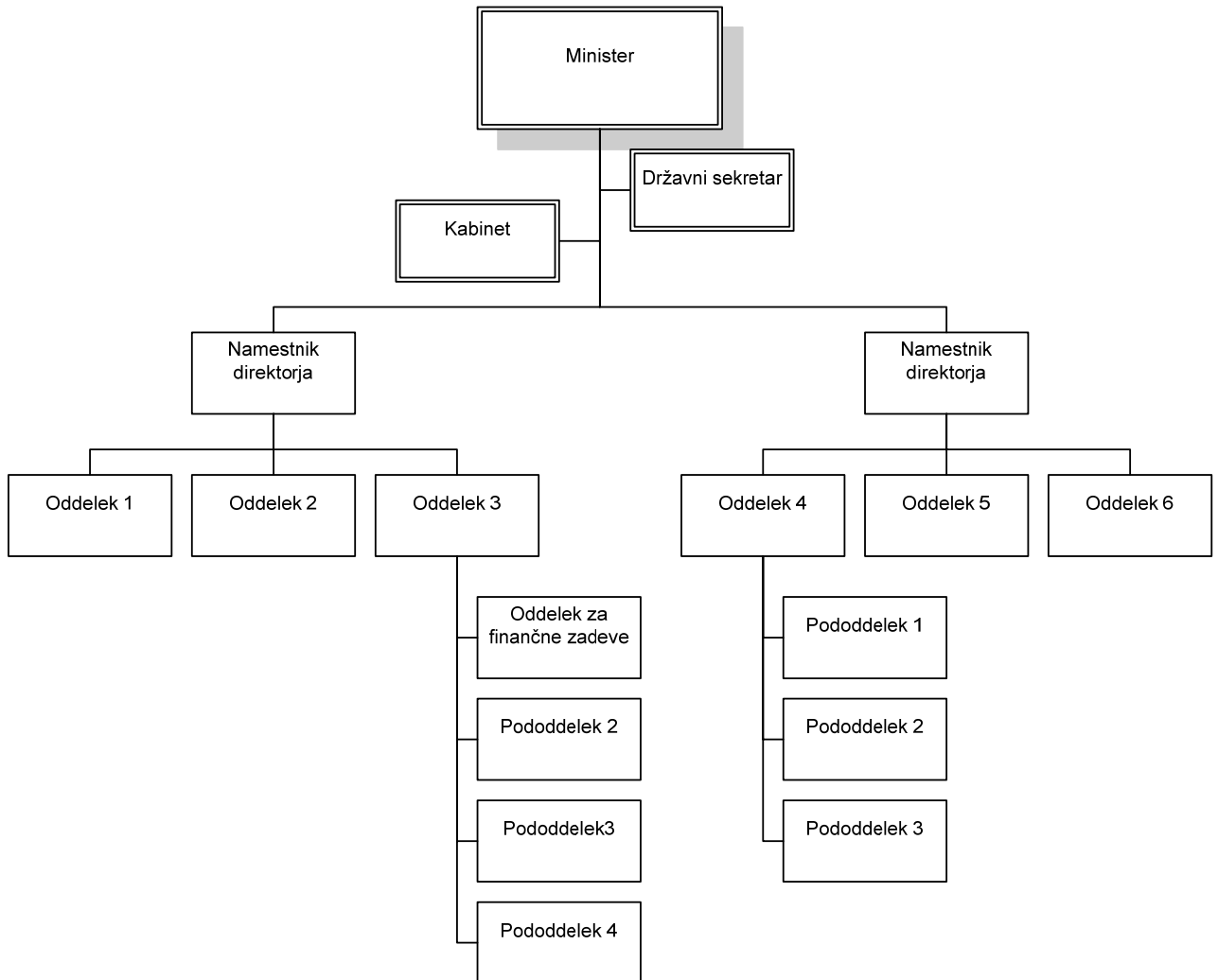
Velik del poslovanja v javni upravi temelji na dokumentaciji. Zaradi velikega obsega dokumentacije in ravnanja z njo je upravljanje z dokumenti eno od najzamudnejših opravil v javni upravi. Največ dokumentov se nahaja v papirni obliki, iz leta v leto pa jih je tudi vedno več v elektronski obliki. Vsa dokumentacija, ki prispe v glavno pisarno, mora biti ustrezno označena in shranjena, kar določata Zakon o varstvu dokumentnega gradiva in arhivih ter Uredba o upravnem poslovanju (Infotehna, 2007). Včasih se je poslovanje v javni upravi opravljalo ročno, vendar zaradi velikega porasta dokumentov to ni več mogoče. Zaradi velike količine dokumentacije so se dokumenti začeli izgubljati, prav tako pa je bila preglednost dokumentacije zelo slaba. Z uvedbo dokumentov v elektronski obliki je poslovanje bistveno enostavnejše, kar olajša iskanje in pripravo dokumentov, ki jih lahko podvajamo. Nekdanji minister za javno upravo Gregor Virant se je v času svojega mandata opravljanja ministrske dolžnosti zavzel za odpravo administrativnih ovir in dejal, da ima »slovenska javna uprava glede odprave ovir kar nekaj rezerve pri delovanju nekaterih ministrstev. Optimizacija, racionalizacija in izboljševanje procesov je ena zanesljivih poti k boljšemu poslovanju.« (Virant, 2007.) Virant je poudaril, da »mora biti javna uprava kakovosten servis za državljane in za podjetja, gospodarstvu mora zagotavljati prijazno administrativno okolje in lajšati poslovanje« (Virant, 2007).

4.1 Priprava projekta

Za svoje diplomsko delo sem se odločila, da podrobneje prikažem analizo enega izmed najbolj pogosto izvajajočih se poslovnih procesov v eni izmed vladnih služb Republike Slovenije, kjer igra največjo vlogo v procesu finančna služba. Sam proces pa se izvaja v več oddelkih.

V državnem organu, kjer sem opravljala praktični del svoje diplomske naloge, je trenutno zaposlenih 111 ljudi, njihova organizacijska struktura pa je funkcijska, kjer je zelo močna hierarhija, kar prikazuje tudi Slika 10.

Slika 10: Organizacijska struktura organa



Vir: Organizacijska struktura, 2009

Svoj projekt sem vodila skozi pet stopenj in se osredotočila na metodologijo TQM:

1. priprava projekta,
2. vzpostavitev projekta,
3. modeliranje in analiziranje obstoječih procesov,
4. oblikovanje predlogov prenove,
5. ponovna priprava modela procesa z upoštevanimi predlogi.

Z vodstvom projekta smo se dogovorili o namenu projekta. V mojem primeru so bili nameni predvsem grafična predstavitev obstoječih procesov, analiza obstoječih procesov in njihov opis. Ker bi simulacija zahtevala preveč sredstev, smo se z vodstvom odločili, da je ta neupravičena.

Pomembno je bilo predvsem prepričanje vodstva, da potrebujejo spremembe, da izboljša kakovost poslovanja. Ker mora državna uprava upoštevati zakone in notranje akte, spremembe prenove ne morejo biti radikalne. Cilj modeliranja procesov je bil predstaviti poslovne procese, ki se izvajajo v organu, v grafični obliki ter s tem omogočiti njihovo boljše razumevanje. Drugi cilj projekta pa je bil poiskati ozka grla ter podati morebitne nove predloge za njihovo odpravo.

4.2 Vzpostavitev projekta

Z vodstvom smo na sestankih preko intervjujev opredelili, na katere procese se bomo osredotočili, z zaposlenimi oziroma sodelujočimi v teh procesih pa, kako procesi potekajo. Projektno skupino so sestavljali vodja Oddelka za tehnične in splošne zadeve, vodja Oddelka za finančne zadeve ter projektor. Sponzor projekta je bil sam organ državne uprave, v katerem se je izvajalo modeliranje poslovnih procesov.

Evidentiranje in plačevanje računov sta dve izmed glavnih nalog v finančni službi. Ta dva procesa se izvajata vsakodnevno in sta tako najbolj pogosta, saj evidentirata okoli 2500 odredb letno. Opis procesa evidentiranja računa je prikazan v Tabeli 3.

Tabela 3: Opis poslovnega procesa evidentiranja računa

Vhod: Račun
Opis postopka: Realizacija pogodb/naročilnic se izvaja s plačevanjem dokumentov, ki sledijo prejeti dobavi blaga ali opravljanju storitev. Vsak račun, ki ga prejme državni organ A, mora preko glavne pisarne. Odgovorna oseba v glavni pisarni vsak račun opremi s prejemnim žigom, s katerega je razviden datum prejema računa, ter ga preko sistema Lotos Notes (SPIS-a) dodeli (signira) odgovorni osebi v SFZ. <u>Odgovorna oseba v SFZ:</u> <ul style="list-style-type: none">• preveri, ali je račun opremljen s prejemnim žigom;

Se nadaljuje

nadaljevanje

- evidentira račun v sistemu MFERAC;
- izdela odredbo;
- računu in odredbi priloži kopijo naročilnice, dobavnico (v kolikor je bila dostavljena v SFZ);
- račun in odredbo z vso dokumentacijo posreduje v pregled skrbniku pogodbe/naročilnice.

Skrbnik pogodbe/naročilnice, ki se nahaja v različnih organizacijskih enotah:

- opravi kontrolo računa;
- (preveri ceno, količino in kakovost zaračunane dobave blaga/storitev)
- opravi kontrolo odredbe (preveri, ali je znesek na odredbi enak znesku računa ter ali številka FEP na odredbi ustreza številki pogodbe);
- preveri, ali je k računu priložena vsa potrebna dokumentacija (naročilnica, potrjena dobavnica o prevzemu, delovni nalog, zapisnik za evidentiranje osnovnih sredstev ...);
- v kolikor ugotovi, da dokumentacija ni popolna, zagotovi vse manjkajoče dokumente;
- kontrolo računa in odredbe potrdi s svojim podpisom na kontrolni listi;
- v primeru, ko pri kontroli ugotovi nepravilnosti, dokument z obrazložitvijo delno ali v celoti zavrne dobavitelju, dejanje evidentira v SPIS in v SFZ dostavi kopijo zavrnitve;
- račun z odredbo po opravljeni kontroli posreduje v podpis predlagatelju odredbe/skrbniku postavke.

Skrbnik postavke/predlagatelj odredbe:

- s podpisom na odredbi pod rubriko »predlagatelj odredbe« potrdi, da je bila dobava oziroma storitev izvedena v skladu z izdanim naročilom;
- s podpisom na odredbi tudi jamči za zakonitost, gospodarnost, upravičenost in namembnost porabe proračunskih sredstev in da so finančna sredstva zagotovljena;
- podpisano odredbo skupaj z računom posreduje nazaj v službo za finančne zadeve.

Se nadaljuje

nadaljevanje

Odgovorna oseba v SFZ:

- po prejemu podpisane odredbe s strani predlagatelja odredbe izvede kontrolo likvidacije računa, predvsem preveri, ali so bile izvedene vse potrebne kontrole, preveri ceno, količino;
- preveri skladnost s pogodbo/naročilnico;
- preveri razpoložljiva sredstva na preobremenitvah in na postavki/kontu;
- kontrolo računa in odredbe potrdi s svojim podpisom na odredbi pod rubriko »strokovna služba«;
- odredbo in račun posreduje v podpis odredbodajalcu;
- v primeru, da pri kontroli ugotovi nepravilnosti, račun z dokumentacijo vrne v popravek predlagatelju odredbe/skrbniku postavke.

Odredbodajalec:

- s svojim podpisom na odredbi potrdi zakonito, gospodarno, upravičeno in namembno porabo proračunskih sredstev;
- podpisano odredbo posreduje nazaj v službo za finančne zadeve.

Odgovorna oseba v SFZ:

- po prejemu podpisane odredbe s strani odredbodajalca odredbo potrdi v MFERAC-u;
- pripravi kopijo računa z vso dokumentacijo in jo arhivira v orodju Spis ter pošlje v skeniranje;
- pripravi seznam predanih knjigovodskih list ter odredbo skupaj z računom in z vso ostalo dokumentacijo posreduje v izplačilo na Ministrstvo za finance.

4.3 Modeliranje in analiziranje obstoječih procesov

Intervjuje, ki so bili osnova za pripravo izhodiščnega modela, sem pripravila skupaj z zaposlenimi, ki so sodelovali v tem procesu. V pomoč so nam bili že pripravljene postopkovniki finančne službe, iz katerih smo izhajali. Ker pa vse aktivnosti niso sledile, kot je bilo zapisano v postopkovniku, sem morala narediti še podrobnejše opise aktivnosti z zaposlenimi, da sem dobila podatke, ki so bili primerni za risanje modela. Pri tem sem naletela na največ problemov, saj zaposleni včasih niso vedeli, kako proces natančno poteka skozi različne oddelke.

Za vsak proces smo pripravili podroben opis, v katerem je bil opisan potek. Vsak opis aktivnosti je zajemal vhod ter podroben opis sosledja aktivnosti, kaj se v procesu izvaja, kdo izvaja posamezno aktivnost ter kaj je rezultat procesa.

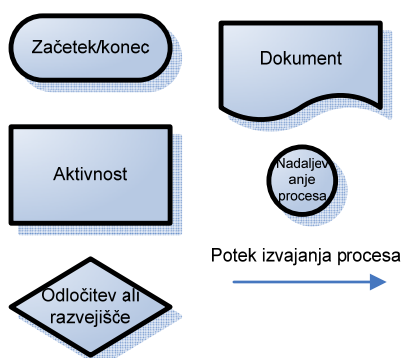
Za tehniko risanja modelov sem izbrala tehniko procesnih diagramov poteka. Ker je naročnik zahteval v prvi vrsti grafični pregled nad procesi, ki se v organizaciji opravljajo, je bila ta tehnika zaradi preprostosti in razumljivosti najbolj primerna. Na željo naročnika sem to tehniko izvedla v programu Microsoft Office Visio, prav tako pa sem upoštevala tudi željo naročnika glede oblike modela.

Microsoft Office Visio 2007 je orodje za modeliranje poslovnih procesov in je eno najbolj pogosto uporabljenih (Mivšek, Rozman, 2009). Orodje nam omogoča vizualizirati in izmenjevati kompleksne informacije ter pomaga zapletene in kompleksne opise in preglednice poslovnih procesov spraviti v diagrame, ki so enostavnejši za razumevanje. MS Visio uporabljamo predvsem za risanje manjših modelov zaradi pomanjkanja nekaterih funkcionalnosti, kot je na primer »neobstoj repozitorija procesnih elementov« (Mivšek, Rozman, 2009). Kljub določenim pomanjkljivostim pa nam orodje omogoča, da lahko težave delno odpravimo z dodatki za program.

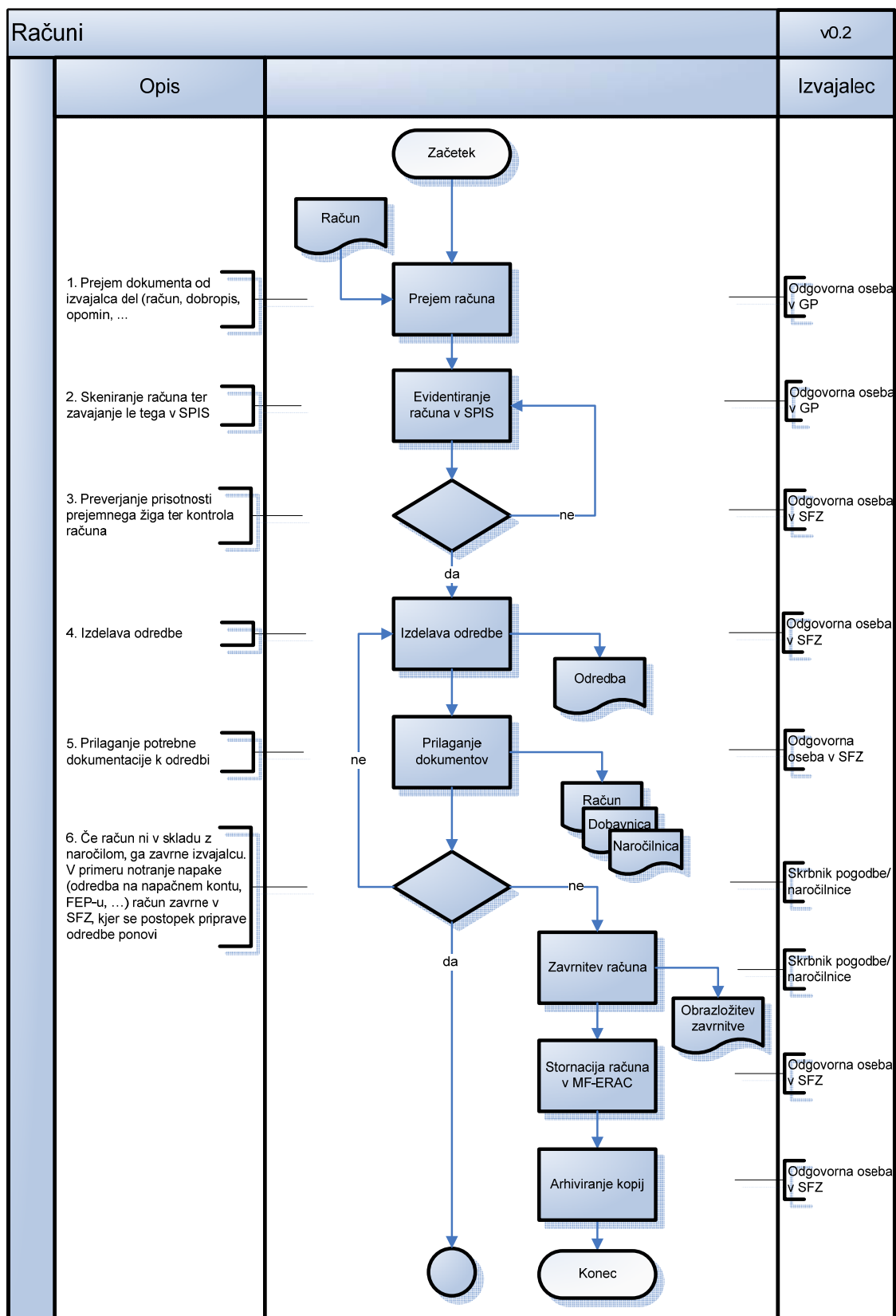
Program nam ponuja bogato različico diagramov, s katerimi lahko ponazorimo diagrame potekov, podatkovne modele, modele poslovnih procesov, diagrame organizacijskih struktur itd.

Na Sliki 11 so prikazani simboli, ki jih uporablja MS Office Visio 2007, s katerim sem pripravila model poslovnega procesa evidentiranja in plačevanja računa,.

Slika 11: Simboli za modeliranje poslovnih procesov s tehniko procesnih diagramov poteka

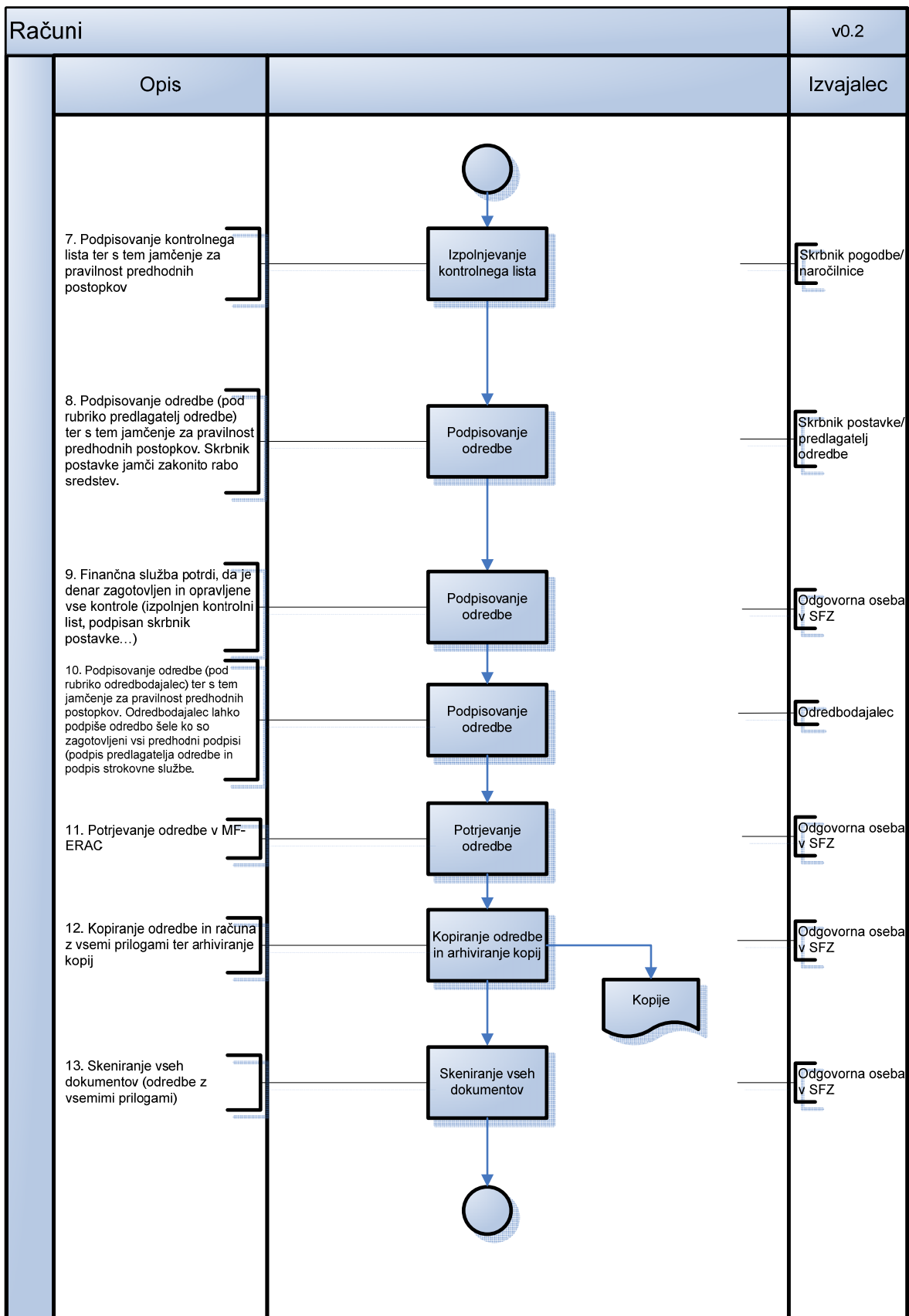


Slika 12: Primer evidentiranja in plačevanja računa s tehniko procesnih diagramov poteka



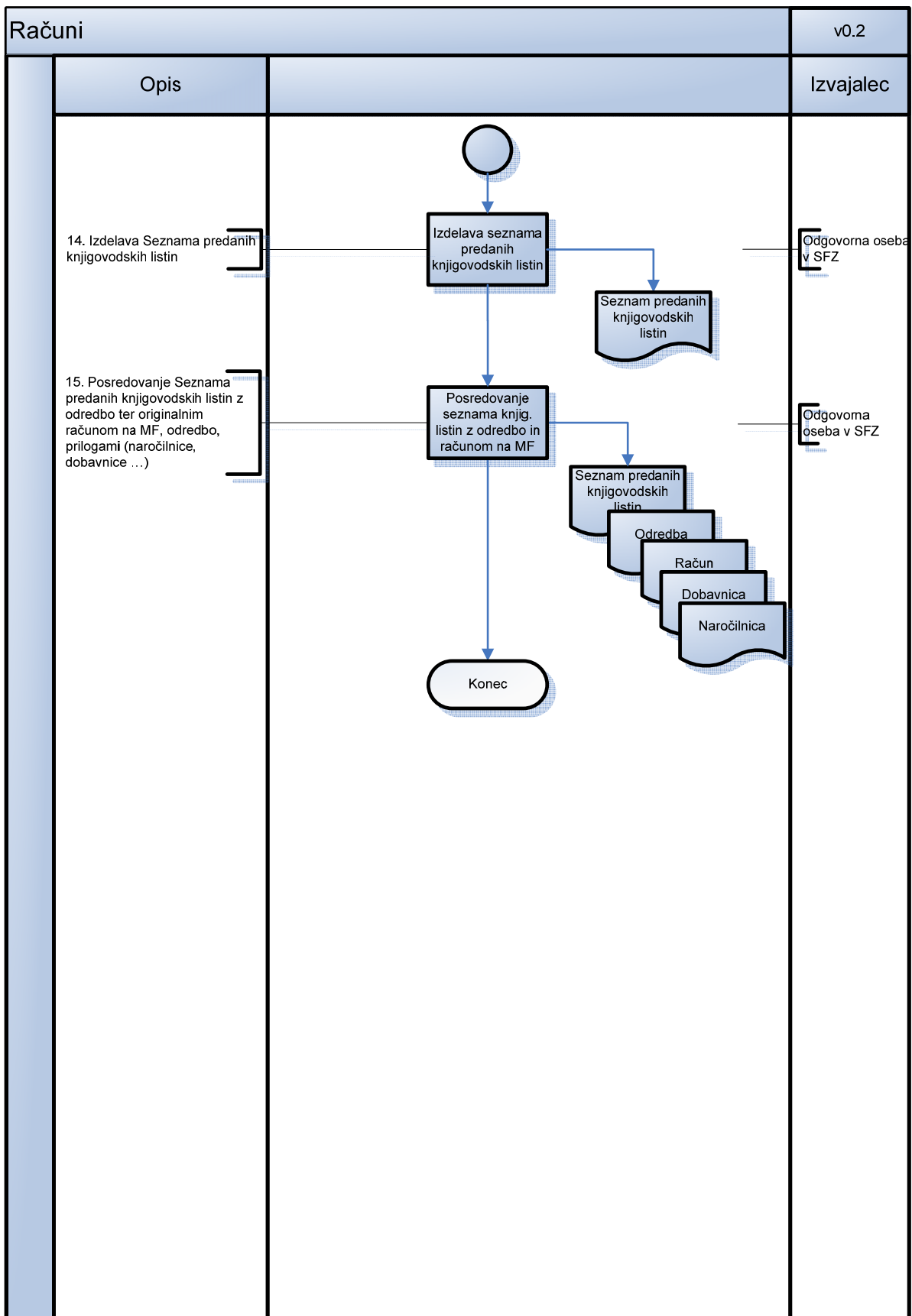
Se nadaljuje

nadaljevanje



Se nadaljuje

nadaljevanje



Največ problemov pri izdelovanju modela sem imela z:

1. nepoznavanjem termina poslovnih procesov. Zaposlenim je bila potrebna dodatna obrazložitev, kaj je proces in kaj aktivnost. Nepoznavanje termina je povzročalo predvsem težave pri pridobivanju podrobnejšega opisa, saj zaposleni niso znali točno določiti, kje in kdaj se proces sploh začne in konča. Tu se kaže predvsem odraz vodilnega kadra, da so svoje zaposlene premalo informirali o potrebnosti projekta. Sčasoma pa se je pri zaposlenih, ki so izvajali poslovne procese in so sodelovali pri intervjujih, pojavil upad zanimanja in navdušenosti nad modeliranjem.
2. nenatančnostjo. Nekateri zaposleni so aktivnosti opisali preveč podrobno, drugi pa preveč splošno. Vzrok pri nekaterih je bil predvsem v nepoznavanju procesa, nekaterih pa ni zanimalo sodelovanje pri projektu.
3. nepoznavanjem procesov. Pri določenih zaposlenih se je izkazalo, da celotnega postopka poteka procesa sploh ne poznajo. Razlog za to je, da so bili nekateri novi na tem delovnem mestu in se s postopkom še niso čisto seznanili in ga obvladali. Pri drugih pa je bilo nepoznavanje krivo zaradi prelaganja dela na druge zaposlene.
4. nedefiniranostjo odgovornosti. Nekaj procesov je bilo nedefiniranih pri določitvi odgovornosti. Pri določenih aktivnostih je bilo težko opredeliti, kateri oddelek izvaja določeno aktivnost. Največji problem je bil, da so si naloge podajali iz oddelka v oddelek in prelagali odgovornost z enega na drugega ter pri tem predvsem izgubili veliko časa.
5. zamujanjem rokov. Niti vodilni kader niti zaposleni se niso držali dogovorjenih rokov, vendar smo projekt kljub temu dokončali v že prej dogovorjenem roku.

Po sestavljenem modelu sem ga poslala v pregled naročniku oziroma že prej omenjenemu organu državne uprave. Ta je podal pripombe glede na trenutni model procesov. Svoje ugotovitve sem predstavila vodstvu, s katerim smo tudi ugotovili, da je bila moja analiza skladna z njihovo zahtevo.

4.4 Oblikovanje predlogov prenove

Na podlagi modela obstoječega stanja sem predlagala nekaj izboljšav. Pri izboljšavah sem morala upoštevati kritična območja, ki so jih že prej omenili uporabniki oziroma izvajalci procesov, in tudi kritična območja, ki sem jih med modeliranjem tudi sama opazila. Izboljšave so se navezovale na stroške in predvsem na čas izvedbe procesa. Na njihovo pobudo sem izdelala še model »to-be«, ki je prikazan na Sliki 12, kjer sem upoštevala kritična območja in svoje nove predloge za prenovo.

Največji problemi, ki so povzročali ozka grla, so bili:

1. komunikacija med zaposlenimi. Ta je v posameznih aktivnostih slaba, prepočasna in neučinkovita. Proces tako zahteva precej več časa, kot bi ga sicer potreboval za njegovo dokončanje. Do teh napak je v največji meri prihajalo zaradi nedoločenosti odgovornosti za posamezno aktivnost predvsem pri odgovornih osebah, ki so skrbele za podpise. Tako so nepodpisane odredbe prihajale nazaj v službo za finančne zadeve, od koder so jih ponovno pošiljali v podpis. Komunikacija med zaposlenimi je bila slabša, ker se proces odvija v različnih oddelkih.
2. nedoločenost odgovornosti. Notranji akti in zakoni, ki so izhodišča za procese, so preslabo definirani. Delo se tako iz enega oddelka prelaga na drug oddelek. Pri tem je opravljanje aktivnosti bistveno počasnejše.
3. podvajanje aktivnosti. Nekatere aktivnosti se v procesu podvajajo, na primer pri arhiviranju dokumentov. Odgovorna oseba v finančni službi odredbe kopira, preden pošlje njihove kopije ustreznemu organu. Kopije odredb nato skenirajo in arhivirajo. Če bi celotno dokumentacijo samo skenirali, bi tako odpravili nepotrebno kopiranje in arhiviranje, obenem pa bi predvsem olajšali kasnejše morebitno iskanje te dokumentacije v bazi, kjer bi se skenirana verzija tudi nahajala. Tu bi predvsem prihranili na času ter nekoliko privarčevali s prostorom kot tudi s sredstvi, ki so namenjena za pisarniški material in vzdrževanje fotokopirne opreme. Prav tako pa so odgovorne osebe pri pregledu odredbe morale za jamčenje pravilnosti postopkov podati kar 4 podpise, kar je seveda zahtevalo precej časa. Da je odredba prišla nazaj v finančno službo z vsemi podpisi, je trajalo povprečno tudi do 7 dni. Ta čakalna doba je bila po moji presoji občutno previsoka.

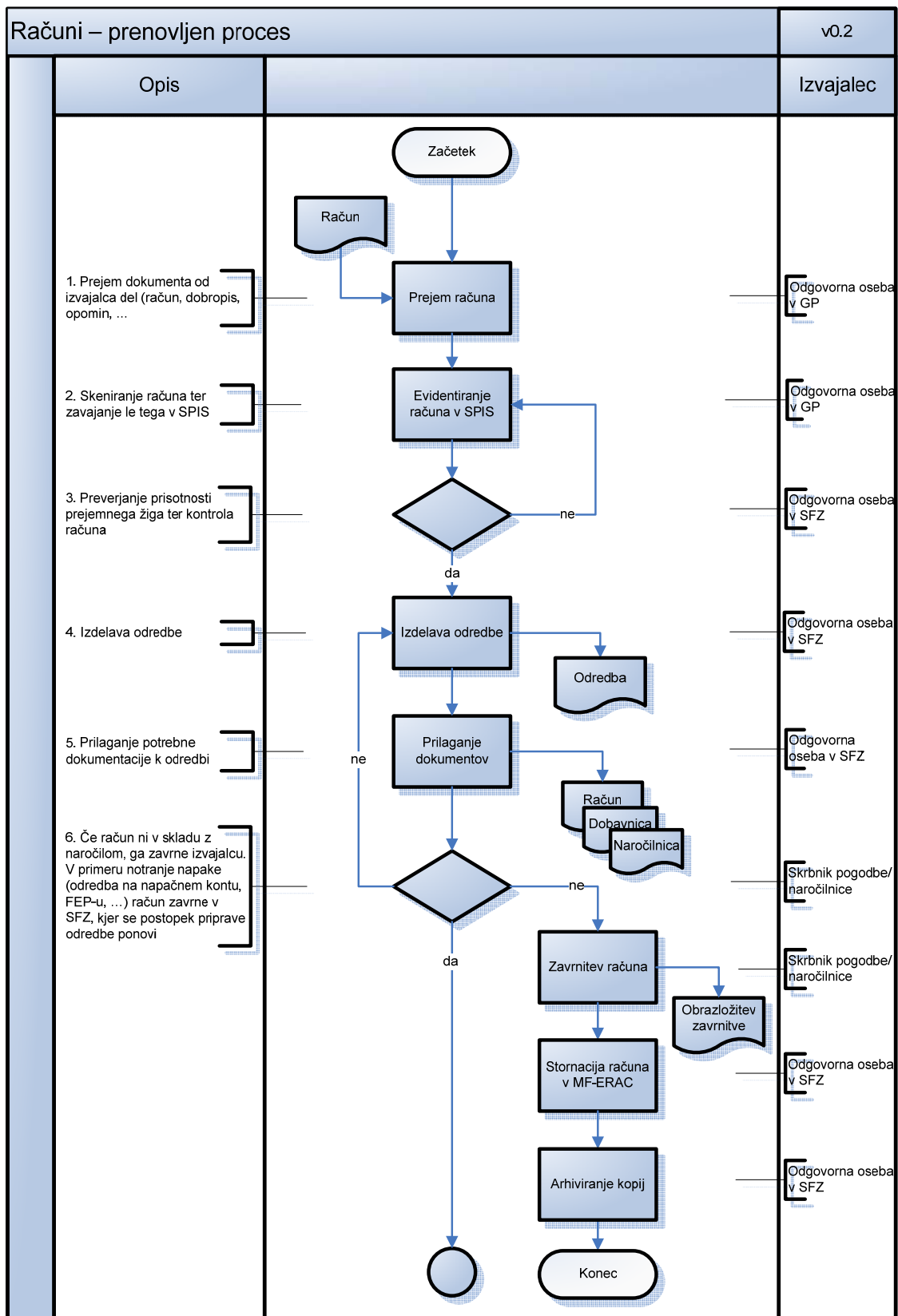
4.5 Ponovna priprava modela procesa z upoštevanimi predlogi

Na Sliki 11 je prikazan prenovljen model poslovnega procesa evidentiranja računa. Kot je bilo že prej omenjeno, je poslovne procese v državni oziroma javni upravi zaradi zakonov, notranjih aktov in prepričanja, da so poslovni procesi v javni upravi tako specifični, da jih ne moremo standardizirati, težko prenoviti. Prenova poslovnih procesov je tako do drastičnih sprememb skoraj nemogoča. Na svojem primeru sem poskušala prikazati izboljšan model, pri katerem sem upoštevala ozka grla, ki so nastala pri prvotnem modelu.

Pri prvem modelu je največ ozkih grl povzročalo:

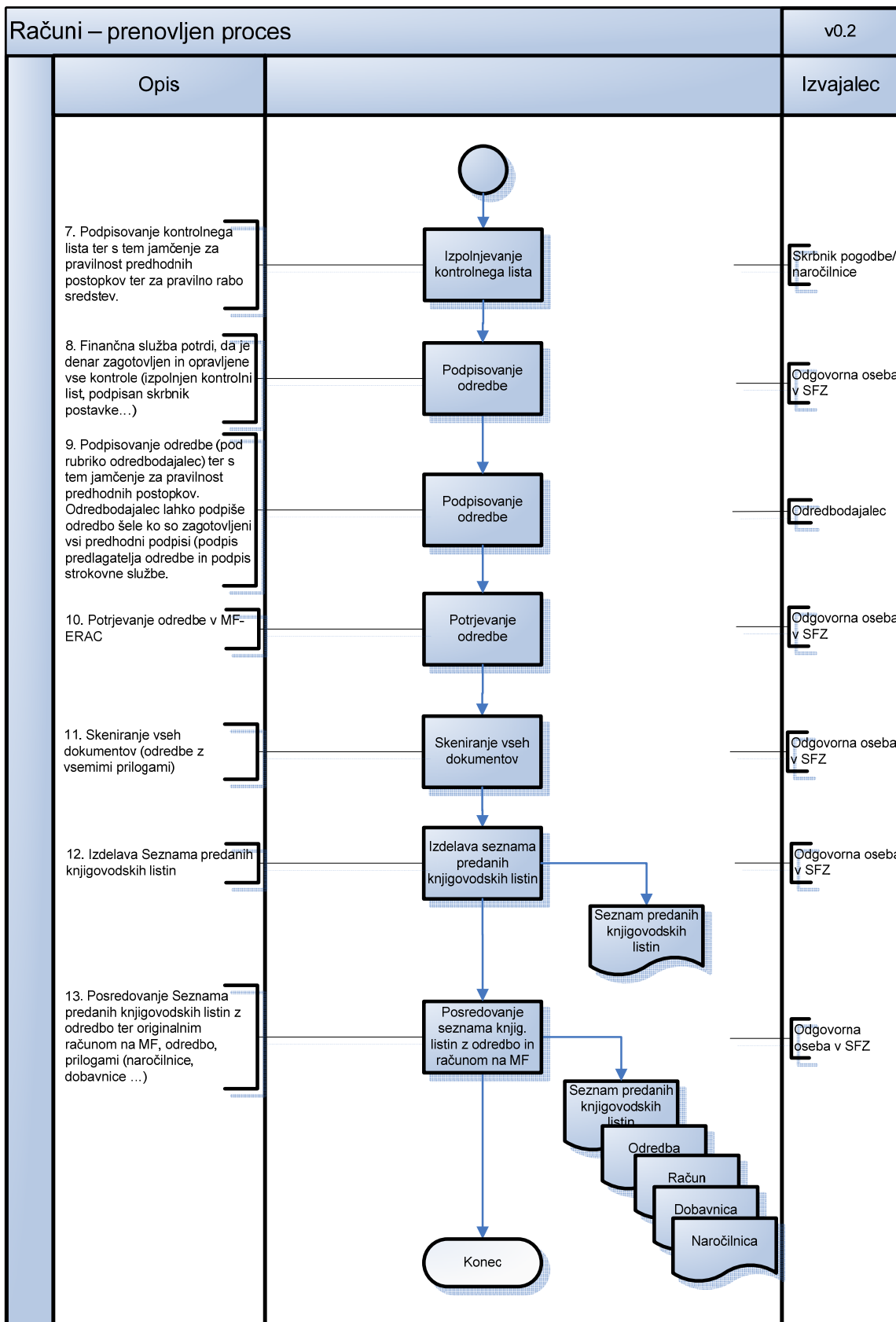
1. podvajanje aktivnosti. V tem primeru bi lahko spremenili notranje zakonske akte, ki bi predpisali, da bi namesto štirih podpisov zadostovali le trije, in sicer skrbnika pogodbe, odgovornega v finančni službi ter odredbodajalca.
2. komunikacija med zaposlenimi. Da bi se izboljšala komunikacija med zaposlenimi, bi moral vodilni kader natančno z notranjimi akti določiti odgovornost posameznega zaposlenega. Če pa bi organizacijsko strukturo državne uprave spremenili iz funkcijske vsaj v delno procesno, bi se tako število oddelkov nekoliko zmanjšalo in komunikacija bi bila bistveno olajšana.

Slika 13: Primer prenovljenega diagrama poslovnega procesa evidentiranja računov



Se nadaljuje

nadaljevanje



SKLEP

V današnjem hitro razvijajočem se času morajo biti organizacije oziroma podjetja kot tudi javna uprava konkurenčni ter pripravljeni na boj z globalizacijo. Da bi se podjetja čim bolje odzvala na konkurenco, se morajo hitro prilagajati in odzivati na spremembe. Konkurenčnost pa seveda zagotavlja tudi prenova poslovanja.

Kakor je bilo v diplomskem delu že omenjeno, se je prenova poslovnih procesov skozi čas razvijala in pridobila na pomembnosti. Manjšo porabo časa, nižje stroške in višjo kakovost, ki so glavni elementi za dosego konkurenčnosti, lahko dosežemo z modeliranjem poslovnih procesov. Lahko pa tudi rečemo, da je modeliranje poslovnih procesov začetni korak k prenovi poslovanja podjetja.

Modeliranja se poslužujejo tako podjetja kot tudi javna uprava. Z modeliranjem v podjetjih pa lahko dosežemo nekoliko bolj drastične spremembe kot pri modeliranju v javni upravi. Nekateri avtorji navajajo, da so razlogi za to predvsem v standardiziranosti in specifičnosti procesov, ki se izvajajo v javni upravi. Pri opredelitvi procesov naletimo na različne zakone ter notranje zakonske akte. Ravno zakonodaja pa postavlja zakonske okvire, znotraj katerih je potek poslovnih procesov omejen. To pa je tudi eden izmed razlogov, zakaj prenova poslovnih procesov v javni upravi ni tako drastična, kot bi jo lahko pričakovali v nekaterih podjetjih.

Namen naloge je bil poiskati in predstaviti predlog izboljšave obstoječega poslovnega procesa, ki se izvaja v izbranem organu državne uprave, da bi ob njegovem upoštevanju prihranili čas, znižali stroške in povečali učinkovitost poslovanja organa. V svoji diplomskem delu sem predstavila model poslovnega procesa evidentiranja računa v službi za finančne zadeve. Skozi nalogo so predstavljene nekatere tehnike in orodja, ki se jih lahko poslužujemo za izdelavo modelov, prav tako je predstavljen postopek modeliranja poslovnih procesov.

Skozi projekt sem ugotovila, da največje probleme povzročajo predvsem komunikacija, nedorečenost pri odgovornosti, podvajanje aktivnosti in zamujanje rokov. Vsi ti elementi vplivajo predvsem na časovno izgubo, pri nekaterih pa bi lahko z optimizacijo in prenovno poslovanja znižali stroške in izboljšali poslovanje državne uprave.

Ker je primarni cilj javne uprave predvsem finančno poslovanje in ne konkurenčnost, se velik del javne uprave še ne poslužuje modeliranja poslovnih procesov in prenove poslovanja. Zavedati se moramo, da je celoten postopek modeliranja poslovnih procesov in prenove poslovanja zelo dolgotrajen, predvsem pa je drag. Glede na hitro iztekajoče se

mandate vlad in s tem drugih političnih načinov vodenja državne uprave je prenova poslovanja manj uspešna kot pri prenovi poslovanja v podjetjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Areh, V. (2009). Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah. Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.fu.uni-lj.si/uprava/clanki/letnikV,številka1,2007/LET_V_stev_1_maj_2007_AREH.pdf.
2. Bajec, M. (2004). Analiza poslovnega sistema iz poslovne perspektive (Power Point prosojnice). Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu [http://infolab.fri.uni-lj.si/marko/downloads/IS%20predavanja_\(15.11.2004\).ppt](http://infolab.fri.uni-lj.si/marko/downloads/IS%20predavanja_(15.11.2004).ppt).
3. Becker, J., Rosemann M. & von Uthman Christoph (2009): Guidelines of Business Proces Modeling. V Wil van der Aalst, Jorg Desel, Andreas Oberweis (Eds.), Business Process management, str. 30–49.
4. Bosilj - Vukšič, V., Kovačič, A. & Čurk, K. (2009). Business Process Restructuring in Croatian and Slovenian Companies. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu www.efst.hr/management/Vol5No1-2000/3-vuksic-slozeno.doc.
5. Diagram tokov podatkov. Najdeno 27. junija 2009 na spletnem naslovu <http://images.google.si/images?hl=sl&um=1&sa=1&q=data+flow+diagram&aq=f&oq=>
6. Dimovski, V. et al. (2002). Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V. et al (2007). Organiziranje in odločanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V. et al. (2009). Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja. Najdeno 2. julija 2009 na spletnem naslovu futureo.net/.../Procesna%20usmerjenost%20-%20skrinjar-stembergar-dimovski-skerlavaj.pdf.
9. Djurdič, V. (2009). Podjetja potrebujejo preprostejše rešitve. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.monitor.si/clanek/vladimir-djurdjic-podjetja-potrebujejo-preprostejse-resitve/>.
10. Drenovec (2009). Modeliranje podatkovnih baz. Najdeno 4. julija 2009 na spletnem naslovu http://drenovec.tsckr.si/model/tok_pod.htm.
11. Državna uprava. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.infotehna.si/produkti-in-resitve/drzavna-uprava>
12. Hammer M., Champy (1993). Re-Engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.
13. Harmon, P. (2003). Business process change. Morgan Kaufmann Publ.

14. Heričko, M. (2009). Modeliranje poslovnih procesov v praksi. Najdeno 11. marca 2009 na spletnem naslovu www.drustvo-informatika.si/dogodki/arhiv/dsi2001/sekcija_b/hericko.doc.
15. Ho, S. K. M. (1999). 5-S practice: the first step towards total Quality management. *Total Quality Management*, 10, 3, str. 345–356.
16. Horžen, T. (2009). IT & Management poslovnih procesov. Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.html.si/webcontents/doc/publikacije/lcg%20bilten/HTML_%20Bilten_1_07.pdf?PHPSESSID=4998d8e899feabb04eb82e7caeb863ee.
17. Huber, J. & Habot, D. (2009). Prenova in informatizacija poslovnih procesov. Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/novosti/druge-zanimivosti/@1956/prenova-in-informatizacija-poslovnih-procesov.aspx>.
18. Indihar Štemberger, M. (2006). S procesno usmerjenostjo do uspešnega poslovanja (videlectures). Najdeno 20. junija 2009 na naslovu http://videlectures.net/mpp06_stemberger_puup/.
19. Jelenko, V. (2009). Sinergijski učinki prenove poslovnih procesov in uporabe informacijskih tehnologij na področju vzdrževanja. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.kopa.si/-files/userfiles/Rogla_2006_Vinko_Jelenko_Kopa_Referat_v105.pdf.
20. Kelton, W. et. al. (1996). *Simulation with Arena*. New York, McGraw Hill, USA.
21. Khan Rasid, N. (2004). *Business Process Management. A Practical Guide* (str. 344). Meghan-Kiffer Press.
22. Kovačič, A. (2005). Management poslovnih procesov javne uprave (Power Point prosojnice). Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/sodobnajavna-uprava/ppt/evropa_B/kovacic/KOVACIC.ppt.
23. Kovačič, A. (2009). Prenova poslovanja: procesna usmerjenost in MPP, prenova procesnega modela in prenova poslovnih procesov (Power Point prosojnice). Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192183/prenova_poslovanja-09.ppt.
24. Kovačič, A., Groznik, A., Indihar Štemberger, M. & Jaklič, J. (2000). Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. *Uporabna informatika*, 12, 1, str. 22–27.
25. Kovačič, A. et al. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana, GV založba.
27. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.

28. Lozej, M. & Mugerle, M. (2009). Orodje INCOME za modeliranje poslovnih procesov. Najdeno 23. julija na spletnem naslovu <http://ai.ijs.si/mezi/kopija231/infdi/knjigaIS/Lozej.doc>.
29. Marinšek, D. (2006). Prenova poslovnih procesov in informatizacija malega podjetja. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. McCormack, K. P. & Johnson W. C. (2001). Business process orientation: Gaining the e-business competitive *advantage*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.
31. Ministrstvo za javno upravo. Najdeno 14. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mju.gov.si/>
32. Mivšek, J. & Rozman, T. (2009). Modeliranje in izvajanje poslovnih procesov v spletnem okolju. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu <ftp://ftp.eranova.si/aida/mivsek-rozman-bpm-na-spletu-dsi07.pdf>.
33. Natek, S. (2009). Prenova in informatizacija poslovnih procesov ali strateško načrtovanje PIS – kje začeti? Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.vizija.si/poslovna-informatika/clanki/prenova-in-informatizacija-poslovnih/>.
34. Nemec, T. (2009a). Uspešnost v javni upravi – Kaj in kako meriti. Najdeno 28. junija 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/.../Kakovost/.../Uspesnost_v_JU.pdf.
35. Nemec, T. (2009b). Obvladovanje sprememb – ali znamo procesno delovati? Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/-Obvladovanje_sprememb.pdf.
36. Peruško, F. (2004). Prenova poslovnih procesov in uspešnost slovenskih podjetij. *Uporabna informatika*, 12, 2, str. 57–67.
37. Popovič, A. et al. (2004). Poslovno modeliranja v teoriji in praksi: izkušnje in napotki. *Uporabna informatika*, 12, 2, str. 80–89.
38. Rozman, T., Vajde Horvat, R. & Rozman, I. (2009). »Srebrni metek« za modeliranje in izvajanje poslovnih procesov? Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu <http://bpmnpop.sourceforge.net/tutorials/DSI2003-TROZMAN2.pdf>.
39. Seničar, V. (2006). Modeliranje in avtomatizacija poslovnih procesov v podjetju (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Virant, G. (2007). Obvladovanje poslovnih procesov nujno tudi v javni upravi. Najdeno 24. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/index.php?id=21&tx_ttnews%5Btt_news%5D=589&tx-ttnews%5BbackPid%5D=24.
41. Vladne službe. Najdeno 19. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/o_vladi/kdo_je_kdo/vladne_sluzbe/

42. Vpliv managementa poslovnih procesov na poslovanje podjetja. Najdeno 22. julija 2009 na spletnem naslovu http://fajrvehr.googlepages.com/thesis_short_slo.pdf.