

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

KLJUČNI PROCESI ZA USPEŠNO  
POSLOVANJE – ŠTUDIJA PRIMERA

Jana Kračman



## POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja poslovne procese, ki so ključni za uspešno poslovanje organizacije. Namen diplomske naloge je analiza ključnih procesov Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. V teoretičnem delu je opredeljen pojem poslovnega procesa, prednosti procesno naravnane organizacije ter poslovni procesi v javnem sektorju. V empiričnem delu so predstavljeni procesi Zavoda za zaposlovanje. V letu 2009 se je zaradi pojava gospodarske krize obseg dela na Zavodu izredno povečal. Vodstvo je pristopilo k reorganizaciji in modernizaciji poslovanja Zavoda. Identifikacija poslovnih procesov je potekala v okviru projekta, ustanovljena je bila delovna skupina. Na podlagi identifikacije poslovnih procesov se je izvedlo načrtovanje in določitev skrbnikov poslovnih procesov. Zavod je v fazi uvajanja procesne organiziranosti, potrebne so še določene izboljšave in nadgradnje. Za raziskavo je bila uporabljena metoda intervjuja s skrbniki poslovnih procesov, ki je pokazala, da je potrebno poslovne procese približati vsem zaposlenim, poenostaviti procese načrtovanja in samega izvajanja. Določiti je potrebno tudi odgovornost skrbnikov posameznih procesov in vključiti vse dejavnike, ki so potrebni za uspešno poslovanje.

*Ključne besede:* proces, poslovni proces, menedžment, organiziranost, storitev.

## SUMMARY

The thesis presents working processes which are they key for successful business within the organization. The purpose of the thesis is to analyze the key process of Public Employment Service od Slovenia. In the theoretical part of the thesis the concept of working process, the advantages of the processes focused organization and the business processes in public sector are defined. The research of the working processes in the Public Employment Service of Slovenia is presented. In the year 2009 the amount of the work has increased extremely due to the economic crises. Management of the Public Employment Servoce decided to reorganize and modernize the business processes. The indentification of the business processes was performed within the project and working group was established. Based on the identification of the business processes the planning and the establishment of the managers of the working processes had been carried out. The process organization is implemented in to the Public Employment Sevice. Some improvements and upgrading will be needed still. For the research the method of interview with the managers of the working processes was used. The research showed that it is essential to draw near the working processes to all employees and to simplify the processes of planning and implementation. The responsibility of the managers of the business processes has to be defined and all factors which are needed for the successful business has to bet aken under the consideration.

*Keywords:* process, business process, management, organization, services.

UDK:005.4:331.53.07(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJSKO UREJANJE PROCESOV</b> .....	<b>4</b>
2.1	Pojem procesa .....	4
2.2	Organizacijska sredstva in tehnike prikazovanja organiziranosti procesov .....	4
2.3	Verbalne oblike prikazovanja organiziranosti procesov .....	5
2.4	Grafične oblike prikazovanja organiziranosti procesov .....	6
<b>3</b>	<b>KAJ JE POSLOVNI PROCES IN UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESOV</b> ....	<b>7</b>
3.1	Pretočna in koordinacijska definicija procesa .....	7
3.2	Vrste in deležniki poslovnih procesov .....	8
3.3	Pretok znotraj poslovnih procesov .....	9
3.4	Povezava med procesi in strategijo .....	10
3.5	Poslovni procesi in poslovna odličnost .....	10
3.6	Funkcijska organiziranost in procesna naravnost organizacij .....	11
<b>4</b>	<b>POSLOVNI PROCESI V JAVNEM SEKTORJU</b> .....	<b>13</b>
4.1	Sistem javnega sektorja .....	13
4.2	Novi javni menedžment – NJM .....	14
4.3	Standardi in menedžment celovite kakovosti .....	15
4.4	Meritve ključnih dejavnikov uspeha in poslovni procesi .....	16
4.5	Prenova/izboljšanje delovnih procesov s poudarkom na procesih menedžmenta .....	17
4.6	Strateški menedžment v javnem sektorju .....	18
4.7	Merjenje uspešnosti v javnem sektorju .....	18
<b>5</b>	<b>DOLOČENI PROCESI IZBRANEGA PODJETJA</b> .....	<b>22</b>
5.1	Analitična podpora .....	23
5.2	Pravna podpora .....	23
5.3	Izvajanje nadzora .....	23
5.4	Zagotavljanje računalniške podpore IS Zavoda .....	24
5.5	Podpora socialne varnosti .....	24

5.6	Podpora zaposlovanja.....	25
5.7	Podpora aktivne politike zaposlovanja.....	25
5.8	Zaposlovanje tujcev.....	26
5.9	Vodenje projektov .....	27
5.10	Ravnanje s človeškimi viri .....	27
5.11	Upravljanje s finančnimi viri.....	28
5.12	Letno načrtovanje, razvoj in izboljšave.....	28
5.13	Strateško načrtovanje in obvladovanje kakovosti .....	28
5.14	Nabava in investicije .....	29
5.15	Mednarodno sodelovanje .....	30
5.16	Odnosi z javnostmi.....	30
<b>6</b>	<b>RAZISKAVA.....</b>	<b>32</b>
6.1	Priprava in potek intervjujev s skrbniki delovnih procesov .....	32
6.2	Analiza intervjujev .....	33
<b>7</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>38</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>40</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>42</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Grafične oblike prikazovanja organiziranosti procesov .....	6
Slika 2: Vrste poslovnih procesov.....	8
Slika 3: Organizacijska shema Zavoda RS za zaposlovanje .....	22

## KRAJŠAVE

AD HOC	Rešitev za določen namen in je neuporabna za druge namene
APZ	Aktivna politika zaposlovanja
CAF	Common Assessment Framework – model odličnosti
EGP	Evropski gospodarski sporazum
EU	Evropska unija
EURES	European Employment Services – projekt v okviru Evropske unije
HRM	Human resource menedžment – kadrovski menedžment
IS	Informacijski sistem
ISO 9000	Standardi, ki so namenjeni oblikovanju politike kakovosti
ISO 9001:2008	Certifikat za kakovost
IT	Informacijska tehnologija
JNMV	Javna naročila male vrednosti
JSZ	Javne službe za zaposlovanje
NJM	Novi javni menedžment
NUJS	Novo upravljanje javnega sektorja
OS	Območne službe
PDCA	Krog za izvajanje poslovnih procesov načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
WAPES	Svetovno združenje javnih služb za zaposlovanje



## UVOD

Podjetja morajo biti zaradi vse hujših pritiskov okolja vse bolj prilagodljiva, to pa jim pogosto onemogočajo neustrezni in zastareli načini organiziranosti. V veliki meri ponuja odgovor na probleme sodobnih podjetij in drugih organizacij procesna usmerjenost. To je organiziranost, katere temeljni pogled poudarja procese namesto hierarhičnih struktur in daje poseben poudarek rezultatom poslovnih procesov ter zadovoljstvu strank.

### 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Funkcioniranje vsakega podjetja ali organizacije lahko prikažemo kot množico povezanih poslovnih procesov. Poslovni procesi tečejo skozi različne poslovne funkcije oziroma oddelke in enote. Obremenjeni so z vsemi težavami in problemi, ki se pojavljajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. Procesni so torej definirani kot strukturirane in merljive množice aktivnosti, ki so načrtovane za izdelavo specifičnega izhoda (Davenport 1993). Proces se lahko opredeli kot pretvorba vhodnih količin v izhodne. Poslovni proces je način, kako organizacija posluje, ustvarja vrednost in skrbi za organizacijsko strukturo. Uspešna in učinkovita izvedba poslovnega procesa je pogojena z odličnim sodelovanjem različnih poslovnih funkcij oziroma z dobro organiziranim delom različnih oddelkov ter enot organizacije. Poslovni proces je moč razumeti kot izmenjavo storitev, vključenih na relaciji stranka–dobavitelj (Scherr 1993). Stranka sproži določen želen proces, npr. naročilo kupca, medtem ko podjetje ta proces izvede – dobavo izdelka ali storitev.

Uslužbenci v podjetju so viri, katerih vloga je izvajanje različnih aktivnosti v okviru danih poslovnih procesov organizacije. Pri tem uporabljajo različna orodja ter za izvajanje aktivnosti izkoristijo potrebna sredstva. Poslovna pravila pa so tista, ki definirajo procesni tok.

Proučevanje procesov postaja vse bolj pomembno. Je tudi osnova za prenovo poslovanja in odstranitev aktivnosti, ki ne prispevajo k ustvarjanju nove vrednosti. V številnih razvitih državah so spoznali, da javni sektor (v primerjavi z zasebnim sektorjem) ne izkorišča dovolj razvojnih spoznanj menedžmenta in tehnologije ter deluje kot sistem preveč zaprto in samozadostno; v tem so odkrili velike možnosti za nadaljnji razvoj njegovega učinkovitega delovanja. Pričela so se pojavljati vprašanja: "Kako doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju?". Na podlagi tega in podobnih vprašanj se je sprožil proces, ki je sistemu upravljanja javnega sektorja postavil nove ideološke temelje v konceptu NJM – strategije novega javnega menedžmenta.

V diplomski nalogi sem se osredotočila na organizacijo, v kateri sem zaposlena, in sicer Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju Zavod). V času recesije se je število brezposelnih oseb drastično povečalo, zato so poslovni procesi ključ za uspešno in učinkovito poslovanje. Cilj vseh aktivnosti Zavoda je prispevati k povečanju zaposljivosti in

zaposlenosti prebivalstva v Sloveniji. Poslanstvo Zavoda je biti prijazen in učinkovit zavod, usmerjen k uporabnikom naših storitev. Nekaj sprememb je bilo doseženih na področju izboljšanja in modernizacije procesov poslovanja, vendar menimo, da bi se moral sistem poslovanja zgledovati po sistemih gospodarstva. Kot so spoznali v številnih tujih državah, je sistem še zmeraj preveč zaprt.

Za izvajanje in spremljanje procesov načrtovanja v Zavodu je odgovoren skrbnik procesa. Večji del aktivnosti poteka pri izvajanju načrtovanja oz. planiranja, napake pa se pojavljajo v samem izvajanju. Pomanjkljiva je tudi komunikacija med udeleženci v procesu, zato prihaja do različnih zastojev. V nekem določenem obdobju se ne izpolnijo zadani cilji kot v primeru sprejetja načrta o realizaciji izboljšav sistema vodenja. Po nekem časovnem obdobju se ugotovi, da zadeva ni bila realizirana (npr. zunanja presoja vodenja kakovosti) in se spet določi nov rok. Za izvedbo bi morali skrbniki procesa prevzeti popolno odgovornost.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je analiza ključnih procesov v Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Organizacijski predpis Zavoda določa procese načrtovanja (strateškega in letnega). Na podlagi analiziranja ključnih procesov s pomočjo ustrezne literature in interne dokumentacije ter intervjujev s skrbniki poslovnih procesov sem predlagala morebitne rešitve za izboljšave.

Cilji teoretičnega dela naloge so: opredelitev pojma procesa, in sicer kaj je poslovni proces, kateri so deležniki poslovnih procesov; predstavitev organizacijskega urejanja procesov, na kakšen način poteka upravljanje poslovnih procesov in kako poslovni procesi vplivajo na poslovno odličnost. Empirični cilj temelji na analizi obstoječih poslovnih procesov Zavoda za zaposlovanje. Opravljeni so bili intervjuji s skrbniki procesov. Na podlagi ugotovitev sem predstavila predloge za izboljšave.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Teoretični del naloge temelji na uporabi deskriptivne metode opisovanja dejstev, procesov in pojavov z uporabo domače in tuje literature. S pomočjo metode kompilacije sem povezala spoznanja različnih avtorjev kako pomembni so poslovni procesi za delovanje organizacije, kakšni so problemi poslovanja javne uprave in kako poteka spodbujanje večje učinkovitosti po vzoru zasebnega sektorja.

Empirični del raziskave sem izdelala z izvedbo polstrukturiranih intervjujev. Polstrukturirani intervju je primerna metoda, kadar »je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah« (Easterby – Smith, Thorpe in Lowe 2007, 113). Vzorec predstavlja pet intervjuvancev,

skrbnikov procesov analitične podpore, mednarodnega sodelovanja, povečevanja zaposlenosti, povečevanja zaposljivosti in obvladovanja kakovosti v ZRSZ. Spoznanja empiričnega dela sem primerjala s spoznanji teoretičnega dela. Na podlagi te primerjave sem oblikovala predloge za izboljšave, kar je tudi eden izmed ciljev raziskave.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

V letu 2009 se je zaradi pojava gospodarske krize izredno povečal obseg dela v Zavodu. Vse razpoložljive in povečane kadrovske vire je bilo potrebno usmeriti v delo z brezposelnimi in delodajalci. V okviru projekta se je dodatno zaposlilo večje število svetovalcev zaposlitve. Zato je vodstvo pristopilo k posodabljanju Zavoda s poudarkom na posodabljanju mikroorganiziranosti dela in delovnih normativov. Sprejet je bil organizacijski predpis o procesih načrtovanja v Zavodu. Dejstvo je, da obdobje recesije še ni končano; predpostavljam, da se bo v prihodnjem letu 2011 število brezposelnih še večalo, torej se bo večal tudi obseg dela Zavoda za zaposlovanje, zato je uspešnost delovanja ključnih (temeljnih) procesov še kako pomembna. Pri diplomski nalogi sem se omejila zgolj na ključne (temeljne) procese na Zavodu. Izvedeni so bili intervjuji s petimi skrbniki procesov, pri tem sem naletela na težave pri izvedbi, saj so skrbniki razporejeni po enotah na področju celotne Slovenije. V času uvedbe novega Zakona o trgu dela, ki je začel veljati 1. 1. 2011 je veliko izobraževanj zaposlenih in uvajanja novih aplikacij, posledično tudi odsotnosti z dela, tako bo dostopnost do podatkov omejena.

## **2 ORGANIZACIJSKO UREJANJE PROCESOV**

V vsaki organizaciji poteka neprekinjen proces organiziranja številnih dejavnosti. Z organiziranjem se členijo dejavnosti na potrebne operacije, za njihovo izvajanje se postavljajo logična zaporedja. Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces (Ivanko 1999, 134).

### **2.1 Pojem procesa**

Organizacije temeljijo na procesih, ki jih izvajajo, sestavljajo pa jih funkcijske enote in oddelki. Procesi so definirani kot strukturirane in merljive množice aktivnosti, ki so načrtovane za izdelavo specifičnega izhoda (Davenport 1993). Davenport in Short (1990) sta opredelila poslovni proces kot zbirko logično povezanih nalog. Namen izvajanja je povezan z namenom doseganja predhodno definirane poslovne rezultata. Sam proces razumeta kot povezano zbirko aktivnosti, katerih namen je produciranje specifičnega izhoda (produkta ali storitve) za določenega kupca ali trg. Pojem *proces* ni zelo uporaben, ker ne vsebuje podrobnih informacij o samem poteku procesa. Proces je potrebno deliti na manjše dele. Najmanjša enota dekompozicije je aktivnost. Aktivnosti znotraj procesa so urejene skladno z različnimi koraki izvajanja procesa v realnosti. Da se določena aktivnost začne, je potreben poseben vhod, ki lahko prihaja neposredno iz okolja ali pa je to izhod druge aktivnosti. Nekatere aktivnosti se lahko sprožijo z določenimi dogodki, ki so lahko zunanji (zahtevek stranke), notranji (odločitev uslužbenca) ali časovni (zamenjava leta) (Damij 2009, 6).

### **2.2 Organizacijska sredstva in tehnike prikazovanja organiziranosti procesov**

Organizacijska struktura je sistem nalog, poročanja in razmerja moči oziroma oblasti znotraj organizacije, s pomočjo katerih organizacija dosega svoje cilje. Struktura definira obliko in funkcijo organizacijskih aktivnosti (Moorhead in Griffin 2001, 422). Organizacijska struktura je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih enot. Je smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah in je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Organizacijske zmogljivosti predstavljajo vse kadrovske, materialne, finančne in druge razpoložljive vire v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje ciljev. Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Lipičnik 2003, 44).

Izide organiziranja prikazujemo z uporabo določenih organizacijskih sredstev in tehnik. Organizacijska sredstva in tehnike so v organiziranju enako pomembne kot metode v znanstvenoraziskovalnem delu (Ivanko 1999, 134).

Za prikazovanje organiziranosti se uporabljajo številne oblike sistematičnega, ustnega in pisnega izražanja. Z upoštevanjem formalnih sodil razlikujemo verbalno, tabelarno in

grafično prikazovanje organiziranosti oziroma organizacijsko relevantnih podatkov ter informacij (Ivanko 1999).

Verbalno prikazovanje organiziranosti je izraženo govorno ali pisno. Ustno izražena informacija je lahko v obliki poročila, ustne predstavitve itd. Pisno izražena informacija je lahko v obliki pisnega poročila, navodila, opisov, različnih vrst in oblik organizacijskih predpisov itd.

Razpredelnično prikazovanje organiziranosti je dvodimenzionalno. Med seboj lahko primerjamo organizacijsko relevantne podatke in informacije, ki so prikazane v stolpcih ter vrsticah razpredelnice. Najbolj izrazita oblika je matrika.

Grafično prikazovanje organiziranosti prikazuje odnose med prvinami sistema s pomočjo veznih črt. Sem prištevamo zlasti diagrame in mreže.

### **2.3 Verbalne oblike prikazovanja organiziranosti procesov**

Poslovanje organizacije je urejeno z različnimi predpisi, ki jih v grobem delimo na tri temeljne skupine (Ivanko 1999, 135):

- pozitivni zakonski predpisi (zakoni in drugi predpisi), strokovni kodeksi ter standardi,
- splošni akti (normativni akti),
- organizacijski predpisi.

Pozitivni zakonski predpisi zajemajo pravne norme, ki jih sprejemajo najvišji organi oblasti (Državni zbor in Vlada RS). To so zakoni in predpisi, ki urejajo status organizacij, režim sredstev, gospodarjenje s sredstvi, delitev ustvarjenega dobička, oblikovanje skladov, združevanje organizacij v različne oblike poslovnih združenj itd. Urejajo tudi položaj človeka v organizaciji (Ivanko 1999, 135).

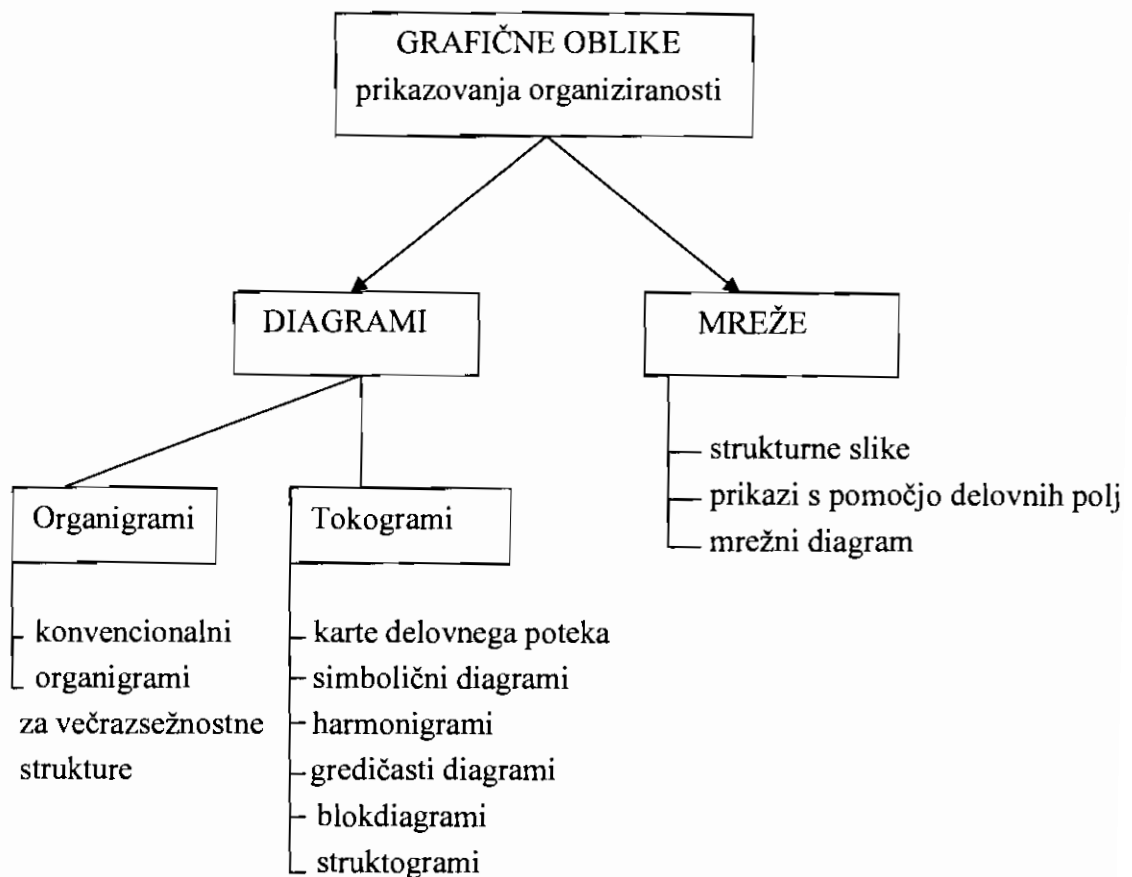
Splošni akti so normativni akti. Sprejemajo jih najvišji organi vodenja in upravljanja v organizaciji ter morajo biti v skladu z zakonskimi in drugimi akti. Urejajo status organizacije, njenih organov upravljanja in vodenja ter odnosov do širše družbene skupnosti. Osnovni namen splošnih aktov je urejevanje odnosov organizacije do družbe in prav tako medsebojnih odnosov znotraj organizacije z določanjem pravic ter dolžnosti članov kolektiva (Ivanko 1999, 136).

Organizacijski predpisi so interni predpisi znotraj organizacije, s katerimi se prikazuje opravljanje določenih nalog. To so konkretna navodila za delo, ki zagotavljajo enotnost v poslovanju ter omogočajo lažje opravljanje in nadzor izvajanja. Glede na čas veljavnosti delimo organizacijske predpise na predpise za nedoločen čas, začasne organizacijske predpise in razna obvestila. Glede na področje delovanja delimo organizacijske predpise na:

predpise, ki urejajo poslovanje večjega števila organizacijskih enot, in predpise, ki delujejo na področju ene enote (Ivanko 1999, 136).

## 2.4 Grafične oblike prikazovanja organiziranosti procesov

Grafične oblike prikazovanja so enostavne, lahko razumljive in z njimi hitro dobimo vpogled v organiziranost področja, ki ga prikazujejo. To so predvsem diagrami in mreže. Njihovo razčlenbo prikazuje Slika 1 v nadaljevanju (Kapustić 1984, 327).



**Slika 1: Grafične oblike prikazovanja organiziranosti procesov**

Vir: Kapustić 1984, 327.

### 3 KAJ JE POSLOVNI PROCES IN UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESOV

Vse, kar delamo, upodablja nek proces ne glede na to, ali je proces dokumentiran ali ne. Zaradi vpletenosti procesa v vse, kar delamo, je jasno, da je nivo odličnosti vseh rezultatov v organizaciji odvisen od procesa, ki ga uporabljamo za doseg tega rezultata (Križman in Novak 2002, 18).

#### 3.1 Pretočna in koordinacijska definicija procesa

V literaturi obstaja veliko definicij poslovnih procesov, toda večina od njih temelji na pretoku dela, kot pravita Keen in Knapp (1995). Ta t. i. »pretočna« definicija je običajna v reinženiringu in informacijski tehnologiji. Primer take definicije (Seibt idr. 1997):

- potek aktivnosti, strukturiranih tako, da ustvarijo nek izhod, ki je predhodno definiran in ima vrednost za kupca;
- ki transformirajo/dodajajo vrednost (glavnemu) vhodnemu objektu, medtem ko izrabljajo vhodni material zato, da ustvarijo želeno vrednost za kupca (imajo dobro definiran začetek in konec ter se vsakokrat znova izvajajo oziroma ponavljajo);
- ki jih izvajajo ljudje po možnosti z orodji, ki po možnosti pripadajo različnim funkcijskim enotam ali stroji in napravami (računalniški programi);
- pri tem izrabljajo vire zato, da dosežejo postavljene cilje organizacije, ki so lahko kratkoročni (vsaka izvedba procesa ustvari en primer izhodnega objekta) in dolgoročni (podpira poslovne cilje organizacije).

Pri določitvi procesa je uporabna naslednja definicija, ki jo je podal Burlton (2001):

- poslovni proces je sprožen z nekim zunanjim dogodkom, ki vključuje deležnika;
- obsega vse aktivnosti, ki so potrebne za doseganje primernega končnega rezultata, kot odgovor na sprožilni poslovni dogodek;
- transformira vhode v vse tipe izhodov, glede na navodila (politike, standardov, postopkov, pravil itd.) in pri tem uporablja ponovno uporabljive vire vseh tipov;
- vsebuje logične korake, ki običajno prestopajo meje funkcij in velikokrat tudi organizacijske enote;
- ima kazalnike zmogljivosti, za katere lahko postavimo merljive cilje in ovrednotimo obstoječe zmogljivosti;
- daje izdelek ali storitev zunanjemu deležniku ali drugemu notranjemu procesu.

Keen in Knapp (1995) trdita, da »pretočna« definicija popolnoma zanemarja voditeljstvo, kulturo, razvoj menedžmenta in druge procese, ki nimajo dobro definiranih vhodov, izhodov in aktivnosti. Proces vidita kot sposobnost, ki vključuje izkoriščanje znanja in postopke ter predstavlja konkurenčno prednost. Interpretacija procesa kot koordinacije dela vsebuje tudi

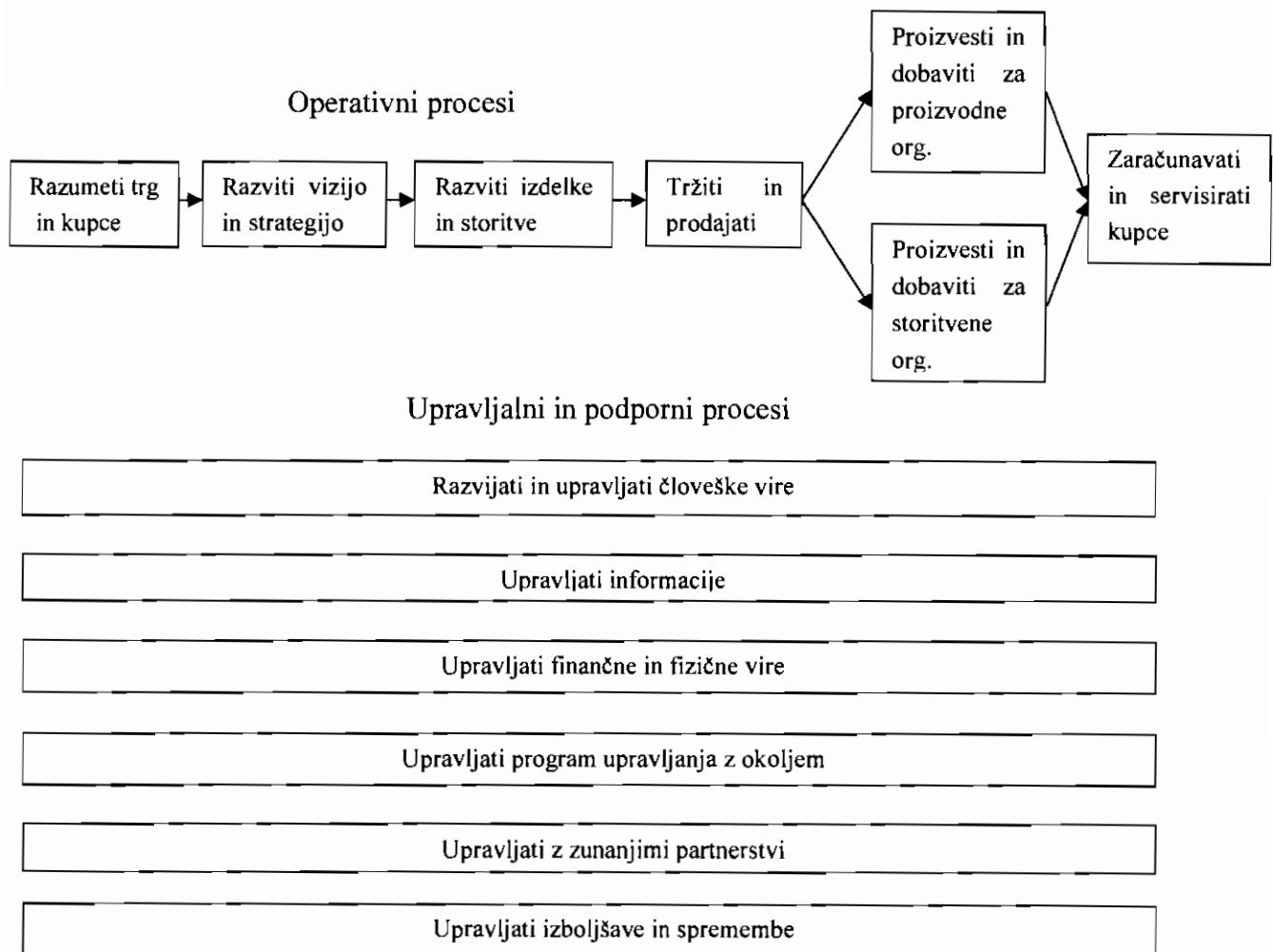
time, sodelovanje, koordinacijo in poudarja faktorje, ki privedejo do »dinamičnih sposobnosti organizacije« ali bistvenih kompetenc, ki jih konkurenca težko doseže.

### 3.2 Vrste in deležniki poslovnih procesov

#### *Vrste poslovnih procesov*

Organizacija lahko razdeli svoje dejavnosti na več poslovnih procesov. Poslovni procesi se delijo na: upravljalne, podporne in operativne procese.

Ključni procesi so dvojni. Delijo se na tiste, ki so neposredno povezani s kupci oziroma uporabniki storitev. Ključni procesi so: razvoj izdelkov ali storitev, proizvodnja, prodaja in servisiranje izdelkov. Podporni procesi so tisti, ki so potrebni, da ključni procesi nemoteno tečejo, predvsem nabava materiala, financiranje in vodenje podjetja.



**Slika 2: Vrste poslovnih procesov**

Vir: Križman in Novak 2002, 25.



Vse aktivnosti v organizaciji se lahko delijo tudi na osnovi vrednostne verige. Vrednostna veriga organizacije predstavlja vse aktivnosti, ki se odvijajo v sami organizaciji in izven organizacije. Aktivnosti notranje vrednostne verige se delijo na temeljne ali primarne (neposredno vplivajo na končni izdelek ali storitev ter dodajajo vrednost za kupca oz. uporabnika) in na podporne ali sekundarne (financiranje, planiranje, organiziranje ter informatizacija poslovanja). Poleg notranje vrednostne verige je pomembna tudi zunanja veriga, kjer gre za vertikalno povezane organizacije. Pogoj za uspešnost organizacije je učinkovit pretok podatkov in informacij v verigi.

### *Deležniki poslovnih procesov*

Deležniki poslovnih procesov so osebe ali skupine, ki imajo interese ali koristi od izhodov procesov. Vsi deležniki so pomembni za poslovanje, saj s svojo vlogo, čeprav včasih konfliktno, prispevajo k uspehu organizacije. Pri analizi poslovnih procesov je potrebno upoštevati vsaj osem skupin deležniških skupin: kupce, dobavitelje, menedžerje, zaposlene, kreditodajalce, vlagatelje, vlado in družbene skupine. Pomembno je, da se že v zgodnji fazi analize procesov določi in razume, kateri deležniki sodelujejo v procesu, saj tako hitreje pride do osredotočenja na potrebe deležnikov. Vsi deležniki ne sodelujejo v vsakem procesu. Za uspešno poslovanje organizacije je pomembno, da ne prihaja do zanemarjanja potreb ene od skupin v korist druge, ki lahko povzroči oškodovanje interesov vseh. Posledično trpi celotno poslovanje. Ena izmed menedžerjevih dolžnosti je iskanje ravnotežja potreb vseh deležnikov.

Vrednost je za deležnika slabo razumljiv koncept. To ni samo cena, ki jo kupec plača za izdelek, kakovost prejetega blaga, zadovoljevanje obveznosti do upnika, zadovoljevanje potreb zaposlenih ali ohranjanja ugleda organizacije. Gre za dojetje oziroma občutenje ravnotežja med tem, kar ljudje prejmejo v zameno za stvari, ki se jim morajo odpovedati, da jih dobijo (Križman in Novak 2002, 21).

### **3.3 Pretok znotraj poslovnih procesov**

Kock in McQueen (1996) sta prepoznala tri tipe pretoka: blago, informacije in storitve. Blago obsega vhodni material, proizvedene dele in proizvodne naprave. Informacije obsegajo različne tipe obrazcev in poročil, specifikacije, priročnike, navodila, razna naročila za nabavo, proizvodnjo ter dobavo itd. Storitve pa obsegajo izobraževanje zaposlenih in kupcev, testiranja in meritve, korektivne in preventivne ukrepe, vzdrževanje ter transport in dobavo delov ter naprav. Pri storitveni dejavnosti celoten proces temelji na ljudeh. Gre za neoprijemljive vhodne in izhodne elemente.

### **3.4 Povezava med procesi in strategijo**

Poslovni procesi so povezava med poslovnimi cilji in izdelki ali storitvami. Način izvajanja povezave je strateški za vsako organizacijo. Povezava med strategijo in poslovnimi procesi v organizaciji ni vedno očitna, zato v večini organizacij ni dobro vzpostavljena. Veliko organizacij ne ve ali ne razume, kako uporabiti procese za udejanjanje strategije. Moralo bi obstajati zavedanje, da je ta povezava življenjskega pomena in je dvosmerna (Križman in Novak 2002, 12).

Organizacija, ki je osredotočena na strategijo, bo najprej ugotovila tiste poslovne procese, ki morajo biti odlično izvajani za doseganje svojega poslanstva in vizije. Na osnovi razlike med obstoječimi ključnimi procesi in idealnimi procesi (razliki pravimo tudi procesna vrzel) se ugotovijo priložnosti za izboljšanje, katerim se mora nameniti ustrezne vire. Na ta način strategija vpliva na doseganje odličnih procesov (Križman in Novak 2002, 12).

Tudi izboljšana zmogljivost procesov lahko ustvari nove priložnosti na trgu. Odličen proces lahko uporabimo lahko uporabimo kot primerjalno prednost. Odličnost procesa torej vpliva na strateško usmeritev (Križman in Novak 2002, 12).

Obstajata predvsem dva vzroka, zaradi katerih povezava med strategijo in poslovnimi procesi ni vedno izrabljena. Prvi vzrok je dinamičnost delovne sile. Vodje plezajo po hierarhični lestvici navzgor tako, da prehajajo z oddelka na oddelek ali iz organizacije v organizacijo. Velikokrat nimajo dovolj časa, da bi prepoznali potencial poslovnih procesov. Drugi vzrok je pri odgovornem osebju za izvajanje poslovnih procesov. Velikokrat niso dovolj izobraženi v strateškem razmišljanju. Osredotočajo se predvsem na probleme, kar je pomembno pri izboljšavah, a vendar je potrebno obravnavati tudi tiste poslovne priložnosti, ki utrjujejo pozitivne zmogljivosti (Križman in Novak 2002, 13).

Prav tako igra organizacijska dinamika pomembno vlogo pri povezovanju strategij in procesov. V organizaciji obstaja veliko poslovnih procesov, težko se je osredotočiti samo na tiste, ki so življenjskega pomena. Težavo še povečuje funkcijska omejenost s slabo medsebojno komunikacijo in povezavami. Vsaki funkciji je namreč pomembno (Križman in Novak 2002, 13):

- da je njihov del procesa najpomembnejši in potrebuje vso pozornost;
- da so vsi problemi posledica napak drugih.

### **3.5 Poslovni procesi in poslovna odličnost**

Če želi organizacija uspešno poslovati in pričakuje, da se bodo z njo poistovetili tako zaposleni kot njeni uporabniki, mora imeti izdelano jasno vizijo in prav tako strategijo. Za

uresničitev zastavljenih ciljev organizacije je potrebno sodelovanje zaposlenih, in sicer z njihovim delovanjem na tak način, da prispevajo čim več k rezultatom. Izoblikovano in zapisano mora biti tudi poslanstvo podjetja. Tako vizija kot strategija ne smeta biti napisani samo na papirju, temveč morata biti uresničljivi. Vanju morajo verjeti vsi zaposleni in v njuno realizacijo usmeriti vse napore. Le na tak način lahko organizacija uresničuje potrebe uporabnikov in premaguje konkurente. Vizija organizacije mora biti preprosto definirana kot navdihujoče prihodnje idealno stanje organizacije (Križman in Novak 2002, 15).

Uvajanje poslovne odličnosti se prične z razvojem strategije. Razvoj strategije skuša odgovoriti na vprašanja, kot so: kakšno je poslanstvo in prihodnost organizacije, kako se mora organizirati za prihodnost, kako razporediti svoje vire in še mnoga druga vprašanja. Poslovni procesi morajo biti smiselno razdelani do ravni dela vsakega posameznika pri opravljanju njegovih nalog (Kaplan in Norton 1996).

Osnova za določitev ključnih (ali kritičnih) poslovnih procesov so kritični dejavniki uspeha ali ključni kazalniki zmogljivosti. To so tisti procesi, ki morajo biti izredno dobro izvajani, če naj se dosežejo kritični dejavniki uspeha. Samoocena, »benchmarking« in analiza bistvenih procesov kažejo nadaljnje priložnosti za izboljšave, ki jih lahko organizacija obvladuje skozi nenehne izboljšave ali s pomočjo reinženiringa (Križman in Novak 2002, 15).

### **3.6 Funkcijska organiziranost in procesna naravnost organizacij**

V organizacijah potekajo aktivnosti bolj ali manj organizirano. V organizacijah z več zaposlenimi so naloge in odgovornosti jasno razmejene med zaposlene. Ločimo funkcijsko in procesno organiziranost podjetja.

#### *Funkcijska organiziranost*

V klasičnih ali funkcijsko organiziranih organizacijah se odločitve in aktivnosti obvladujejo hierarhično, tako znotraj funkcijskih enot kot skupno prek najvišjega menedžmenta. Prednost funkcijske organiziranosti je v specializaciji in koncentraciji znanja znotraj organizacijskih enot. Vendar so te visoko specializirane, hierarhične organizacije privedle do tako imenovanih »funkcijskih silosov«. Te vertikalne strukture so ustvarile ovire za koordinacijo in sodelovanje med enotami (Križman in Novak 2002, 15). Pri nalogah, kjer je potrebno znanje in sodelovanje več organizacijskih enot, je potrebno veliko sodelovanja in usklajevanja, kar zahteva tudi veliko časa in stroškov. Problem je v prenosu informacij iz ene organizacijske enote v drugo in v sami komunikaciji, tako prihaja do zamude v izvajanju samega dela. Veliko časa se porabi za pojasnjevanje, podpisovanje, preverjanje, kontroliranje in usklajevanje. Nad celotnim procesom ni pregleda, saj zaposleni poznajo večinoma delo svojega delovnega področja ali največ svoje najožje organizacijske enote. Ljudje v teh enotah

težijo k ohranitvi svoje pozicije, čeprav s tem zavirajo učinkovitost celotne organizacije (Kosi 2010).

### *Procesna naravnost organizacije*

Procesna organiziranost spremlja izdelavo izdelka ali opravljanje storitev vse od začetka do konca izdelave. Predstavlja aktivnosti ne glede na to, kje se izvajajo. Pomembno je, ali so vezane na določen izdelek ali storitev.

V ospredju so horizontalne ali vzporedne povezave med poslovnimi aktivnostmi. Pomembna je kvaliteta izvajanja procesov znotraj organizacije. Praviloma ima procesna oblika samo tri nivoje: vrhnjega vodjo (generalni menedžer), vodje procesov in time znotraj procesov (Kosi 2010, 14).

Prednost pred funkcijsko obliko je v naravnosti k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Večja učinkovitost se doseže ob nižjih stroških. Poslovanje je naravnano h kupcu in lastnikom organizacije. Takšna organizacija se hitreje odziva in prilagaja spremembam. Pozitivni rezultati se dosežejo le ob ustreznem načrtovanju in obvladovanju poslovnih procesov ter kakovostni informacijski podpori. Odgovornost prevzema vodstvo poslovnega procesa. Zaposleni so med seboj bolj povezani in bolj odgovorni za končni rezultat. Proces poteka skozi različne funkcije in različne oddelke. Poslovni procesi potekajo z vključevanjem več funkcij. Pri pridobitvi ustreznih virov sodelujejo kadrovska, marketinška, nabavna, logistična, informacijska in finančna funkcija. Procesi so usmerjeni k zadovoljitvi kupca z ustreznim izdelkom ali storitvijo in lastnika s čim večjim ustvarjenim dobičkom. Gre za vključevanje različnih funkcij: menedžerske, proizvodne, razvojnoraziskovalne, prodajne, logistične, finančne in drugih funkcij (Kosi 2010, 16).

Večina organizacij je še danes organizirana po funkcijah, zaradi negotovosti in tveganja prestrukturiranja po procesih so negotove, zato se odločajo za tradicionalno strukturo. Kljub temu pa uspešni menedžerji zdaj razumejo potrebo po procesni orientiranosti.

## 4 POSLOVNI PROCESI V JAVNEM SEKTORJU

Opredeleitev javnega sektorja, posebej v smislu ločitve od zasebnega, ni povsem jasna in se z njo ukvarjajo različni avtorji že od rimskih časov dalje (Ferfila 2007, 96). Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem (Setnikar in Klun 2006, 79). V javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države, ne glede na to, na katerem področju se nahaja (Trpin 1993). Za javni sektor so značilni pojavi javne odgovornosti, velikosti in kompleksnosti upravnega aparata, delovna intenzivnost upravne panoge, močna pripadnost zaposlenih in etika javnega dela s politično nevtralnostjo, lojalnostjo, nepristranskostjo ter nepodkupljivostjo (Farnham in Horton 1996).

Pojavlja se vprašanje, čemu obstaja javni sektor, zakaj golo tržno gospodarstvo ne more brez korektivov zadovoljevati vseh potreb posameznikov in družbe nasploh. V javni sferi tržni mehanizmi ne delujejo, zadovoljuje se čiste potrebe skupnosti in posamezne potrebe. Uprava se je začela razvijati že v starem veku s poudarkom na vojaški upravi. V grških polis so se že začeli izvori oblasti kot nujna sestavina demokracije. V novejšem srednjem veku se je uprava razvijala v obliki neodvisnega strokovnega aparata, ki ga je finančno podpiralo meščanstvo. V novem veku je postala uprava odvisna od državnega režima – despotije ali demokracije, za katero je značilna delitev vej oblasti, visoka profesionalnost in pretežno servisna narava uprave. Najširše sprejeta teorija govori o treh vejah oblasti: zakonodajni, sodni in izvršilni z vlado ter upravo. Delitev oblasti je temelj ustavne ureditve tudi v Sloveniji (Ustava Republike Slovenije, 3. člen).

Običajno se javni sektor pojmuje kot skupno ime za javno upravo, politični sistem, izobraževalno, zdravstveno in raziskovalno sfero. Gre za splet dejavnosti, ki skupaj z zasebnim sektorjem oziroma gospodarstvom sestavlja celoto družbenega življenja.

### 4.1 Sistem javnega sektorja

Javni sektor je sestavlja (Virant 2004):

- država,
- lokalne skupnosti,
- druge osebe javnega prava (javni zavodi, javne agencije, javni skladi, zbornice).

Funkcije, ki jih izvaja javni sektor:

- izvajanje oblasti,
- javne službe (zdravstvo, šolstvo, kultura in socialno varstvo).

Izvajanje oblasti poteka na dveh nivojih:

- politični nivo odločanja (državni zbor, vlada, lokalni sveti),
- izvršilni nivo odločanja (javna uprava).

Struktura javnega sektorja:

- teritorialne osebe javnega prava: država (državni organi) in lokalne skupnosti (organi lokalnih skupnosti),
- specializirane osebe javnega prava: javne agencije, javni zavodi, javni skladi, zbornice in drugi.

Ustava določa, da se vse upravne funkcije izvajajo preko ministrstev, kar pomeni, da so temelj organizacijske strukture (Colnar 2006, 80). Gre za resorski princip njihovega organiziranja, saj se ustanovijo za posamezna področja družbenega življenja.

V letih 1996 in 1997 se je začel projekt preobrazbe slovenske javne uprave v smislu približevanja Evropski uniji, katerega nosilec je bilo Ministrstvo za notranje zadeve. Novo upravljanje javnega sektorja (NUJS) pomeni novo paradigmo s poudarkom usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti z uvajanjem aplikabilnih menedžerskih metod dela ter tržnih (konkurenčnih) mehanizmov iz zasebnega v javni sektor ( Ferfila 2007,128).

#### **4.2 Novi javni menedžment – NJM**

Kombiniranje javne uprave in menedžmenta kot sredstva za doseg ciljev le – te vodi v novo paradigmo: javni menedžment (Lane 1995, 188). Nove teorije javnega menedžmenta se združujejo v kritiki tradicionalnega birokratskega modela z administrativno strukturo in v zagovarjanju učinkovitosti ter odzivnosti preko določene oblike decentralizacije (Ferfila 2007, 129).

Zaradi neučinkovite rabe obsežnih sredstev, nezmožnosti nadaljnjega zadolževanja javnega sektorja, cikličnega proračunskega pritiska na znižanje javnih izdatkov, centralizirane birokracije, samozadostnega odnosa do uporabnikov, neustreznega mehanizma računovodstva in pritožb je bilo potrebno začeti z uveljavljanjem prenove javnega sektorja (NUJS). V preteklosti je bilo okolje, v katerem je delovala uprava oziroma družba nasploh, stabilno, dandanes temu ni več tako, okolje se hitro spreminja, naloge uprave so vse bolj kompleksne, zahteve uporabnikov pa vse večje. Torej se mora uprava spremeniti iz birokratske institucije v podjetniško. Sprememba mora biti podprta s strani politike, se pravi z reformami (Ferfila 2007, 132 – 133).

Privatizacija javnega sektorja in pogodbeno izvajanje javnih storitev sta v zadnjih dveh desetletjih ustvarila "tržišče" za različne vrste javnih storitev (Pečar 2003, 17). V številnih

državah je vključevanje zasebnih korporacij v javni sektor že dobro organizirano. Spreminjanje javnega sektorja poteka na podlagi tržne usmerjenosti, ki zajema analize in inovacije strateških politik ter upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem razvijanje tekmovalnosti, razdruževanje prevelikih upravnih birokracij in spodbujanje večje produktivnosti po vzoru zasebnega sektorja.

V letu 2002 je bil ugotovljen bistven napredek glede načel novega upravljanja javnega sektorja, in sicer ne samo na posameznih področjih, pač pa predvsem z vidika zavedanja, da je le ob sistemskem vodenju in koordinaciji posameznih reform moč doseči njihov sinergični učinek. Največji oprijemljivi uspehi so bili doseženi na področju racionalizacije strukture uprave in postavitve uporabnikov javnih storitev v prvo vrsto (kakovost, e-uprava ...). Marsikateri ukrepi niso neposredno vezani na novo upravljanje javnega sektorja, ampak pomenijo klasično reformo (Ferfila 2007, 157)

### **4.3 Standardi in menedžment celovite kakovosti**

#### *Menedžment celovite kakovosti*

Pri uveljavljanju novega javnega menedžmenta se pojavlja neenotnost pogledov na vsebino s teoretičnega in predvsem praktičnega vidika. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju predstavlja naslednja področja (Ferfila 2007, 162):

- usmerjenost namesto izvajanja,
- usmerjenost k uporabnikom,
- poslanstvo in strateški management,
- naravnost k rezultatom, uspešnost in učinkovitost dela,
- ekonomičnost,
- avtonomnost in delegiranje,
- decentralizacija,
- konkurenčnost,
- preventivno in proaktivno delovanje,
- tržišče in tržnost.

Menedžment celovite kakovosti je filozofija, ki temelji na zadovoljevanju potreb uporabnikov. Za uspešnost organizacije, ki deluje v skladu z menedžmentom celovite kakovosti, je zelo pomembno, da jasno razume, kaj uporabnik oziroma okolje želi, potrebuje in pričakuje. Mnogim zaposlenim je ta filozofija nepomembna, mnogi uporabnika sploh ne vidijo. Vsakdo v organizaciji se mora zavedati, da je tako tudi sam hkrati interni uporabnik in interni dobavitelj. Če se v katerikoli fazi te verige podprocesov pojavi zastoj ali okvara znotraj organizacije, je kakovost končnega izdelka ali storitve za uporabnika manj kot zadovoljiva

(Pečar 2003, 34). Pomembno je uveljavljanje prepričanja, da javni sektor namreč ne dela samo za javnost, ampak zlasti v njeno dobro.

### *Standardi*

Izmed različnih kvalitativnih shem in modelov za ugotavljanje organizacijske uspešnosti sta v javnem sektorju najbolj sprejeta: evropski model poslovne odličnosti in standardi ISO 9000. Standardi ISO 9000 so namenjeni oblikovanju politike kakovosti kot dela dolgoročne strategije organizacije. Gre za ugotavljanje skladnosti rezultatov z uporabniškimi potrebami in pričakovanji preko instrumentov načrtovanja, zunanjega nadzora in dokumentiranja procesov. Glede na obseg zagotavljanja kakovosti se uporablja več modelov (Ferfila 2007, 169).

#### **4.4 Meritve ključnih dejavnikov uspeha in poslovni procesi**

Meritve so nujno potrebne za uvajanje in delovanje menedžmenta celovite kakovosti. Organizacija mora svoje delovanje spremljati z internimi meritvami, saj drugače ne more spremljati svojega razvoja glede na poslanstvo in prav tako ne drugih določenih ciljev (Pečar 2003, 35).

Z razvojem menedžmenta in informacijske tehnologije je potrebno razviti tak sistem meritev, ki bo uporaben za načrtovanje, nadzor in razvoj ter bo sposoben jasno prikazati, kako organizacija v svojem poslanstvu napreduje. Oblikovanje mora potekati na osnovi določitve ključnih dejavnikov uspeha, ki morajo izhajati iz poslanstva organizacije (Pečar 2003, 35).

Lastnosti ključnih dejavnikov uspeha (Pečar 2003, 35):

- predstavljajo majhno število ključnih kazalcev (4 do 10);
- biti morajo vsebinsko jasni, da lahko koristijo ovrednotenju parametrov osnovnih aktivnosti;
- usmerjeni morajo biti tudi k uporabniku;
- histogrami in druga orodja so zelo uporabna za vizualizacijo meritev in napredovanja k načrtovanim ciljem.

Vsaka organizacija se sooča s težavo, kako vzpostaviti celovit in poenoten sistem meritev učinkovitega delovanja. Celovit pristop meritev se lahko doseže le na osnovi predhodno določenih ključnih dejavnikov uspeha. Določitev le-teh predstavlja velik izziv predvsem za vrhovni menedžment. Kazalci morajo zajemati celovitost dejavnosti za vsa področja organizacije, saj le tako lahko predstavijo realno sliko performanse. V javnem sektorju se pojavljajo tipični ključni dejavniki, kot so: predvsem ekonomičnost, učinkovitost in končni učinki ter različne meritve kakovosti javnih storitev (zadovoljstvo uporabnikov, enakomernost glede na potrebe, čas izvajanja storitev, čakalne dobe ...) (Pečar 2003, 35).



#### **4.5 Prenova/izboljšanje delovnih procesov s poudarkom na procesih menedžmenta**

Procese menedžmenta se redko obravnava kot procese in so izmed vseh procesov v organizaciji še najmanj definirani. Menedžerske aktivnosti so redko zapisane in se ne izvajajo kot storitev za določenega uporabnika. Delo menedžerjev je potrebno bolj strukturirati. Menedžerski procesi zajemajo načrtovanje, določanje usmeritev, nadzor, odločanje in komuniciranje z upoštevanjem ključnih procesov organizacije ter njenih sredstev. Pomembnejši strukturni procesi menedžmenta so (Pečar 2003, 66):

- določitev strategije in ciljev,
- načrtovanje in letni proračuni,
- meritve performanse in poročanje,
- alokacija virov oz. sredstev,
- kadrovski menedžment (HRM),
- izgradnja infrastrukture (predvsem z informacijsko tehnologijo – IT),
- komuniciranje z udeleženci.

Vrste prenove procesov:

- Inoviranje procesov – angleško Process innovation (razvoj HRM) v poznih 80. letih.
- Razvijanje procesov na novo – angleško Process reengineering (združitev IT in HRM) v poznih 90. letih.
- Zasnova procesov na novo – angleško Process redesign (z vključitvijo IT) v zgodnjih 80. letih.
- Izboljšanje procesov – angleško Process improvement (upoštevanje koristnih predlogov) je lastnost učeče se organizacije.

Prenova poslovnih procesov zahteva in združuje procesno gledanje različnih strokovnjakov na poslovanje ter uvajanje novosti v ključne procese. Tako se ustvari potencial za zmanjševanje stroškov porabe časa ali izboljšanje kakovosti, fleksibilnosti in drugih strateških ter taktičnih ciljev.

Procesna usmeritev zajema: obravnavo strukture, osredotočanje na cilje oziroma poslanstvo, upoštevanje norm in standardov, meritve uspešnosti (performanse), analizo interesno vključenih ter pričakovanja uporabnikov.

Menedžment procesa temelji na: kvantitativnih in kvalitativnih meritvah vseh vhodov in faz procesa ter predvsem izhodov, ki jih ocenjuje uporabnik kot najpomembnejši udeleženec.

Tako izboljšanje kot prenova procesov zahtevata spremembe v kulturi organizacije. Pozornost je potrebno usmeriti na operativno delovanje z meritvami vhodov, procesov, izhodov in še posebej rezultatov ter večjo samostojnost, povezano s samokontrolo. Te lastnosti označujejo glavne spremembe v kulturi (Pečar 2003, 68).

Nekateri procesi znotraj organizacije zahtevajo prenovu, nekateri le izboljšave. Vse izboljšave in inovativne spremembe procesov je potrebno vključevati v program menedžmenta celovite kakovosti, kjer mora biti jasno, kateri tipi procesnih sprememb so v posameznem obdobju v teku in v katerih procesih – dejavnostih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s spremembami. Najbolje je določiti vodje projekta prenove in kakovosti, ki morata poročati istemu nadrejenemu menedžerju (Pečar 2003, 68).

IT predstavlja največji potencial za izboljšanje procesov poslovanja, saj je najmanj poznan ključni vir, ki je v poslovnem svetu poznan komaj 40 let in se tudi najhitreje razvija. S pomočjo IT se hitro pridobivajo informacije, kot so poraba sredstev, trajanje procesne aktivnosti, značilnosti izhodov kot tudi zbirnik stroškov procesa in s tem sprožijo signale za sprejemanje odločitev oziroma izvajanje sprememb (Pečar 2003, 68).

#### **4.6 Strateški menedžment v javnem sektorju**

Strateški menedžment ima na področju javnih storitev vse bolj pomembno vlogo. Okolja organizacij v javnem sektorju postajajo vse bolj negotova in med seboj povezana. Vsaka večja sprememba, kjerkoli se zgodi, močno vpliva na pogoje povezanih organizacij. Zato morajo menedžerji v organizacijah javnega sektorja bolj kot kadar koli prej strateško razmišljati. Pri odločitvah se morajo podrežati širšim interesom, vsebovanim v politiki in posebnih zakonih, ki zadevajo posamezno področje javnih storitev (Pečar 2003, 71).

Vodenje v javnih organizacijah je v veliki meri odvisno od pripadnosti menedžerjev in drugih zaposlenih. Pri ljudeh mora vladati popolno in enotno prepričanje o smotrih, viziji, vrednotah in ciljih. V gospodarsko in demokratično razvitih okoljih tudi javne organizacije izvajajo vse pomembnejše spremembe s prenovo procesov (z IT in druge vrste) in s podjetniškimi pristopi, ko na podlagi proučevanja strateških možnosti in vizij črpajo ideje za raziskovanje ter sodelovanje (Pečar 2003, 77).

#### **4.7 Merjenje uspešnosti v javnem sektorju**

Velja splošno načelo, da ni možno opravljati, česar ne moremo meriti. Zato je razvijanje učinkovitega sistema meritev izjemno pomembna naloga za vsako podjetje, ki se sooča z močno konkurenco. Podjetje mora vedeti, kam, v katero smer in kako izboljšati svoje delovanje, da si pridobi dovolj virov in si zagotovi dolgoročen obstoj. Za vsako podjetje je velik izziv, da razvije sebi primeren sistem meritev, ki olajša procese odločanja. Razvoj takšnega sistema je verjetno mogoč samo na podlagi empiričnega procesa poskušanj, opustitev in ponovnih poskusov (Pečar 2003, 91). Sistemi meritev uspešnosti delovanja trajajo kar nekaj let, da v celoti zaživijo.

V javnem sektorju obstajajo številni dejavniki, na katere menedžerji ne morejo vplivati; na primer na količino kapitala, ki jo ima menedžer na razpolago, njegova kakovost (tehnologija), ali zastarelost, čeprav je bilo o tem odločeno že v prehodnih obdobjih, s strani prejšnjega menedžerja. Javni menedžerji gospodarijo bolj z obratnimi (proračun) manj pa z osnovnimi sredstvi. Prodajne cene javnih storitev določa vlada oziroma lokalni trg in menedžer na to nima vpliva. Na podlagi zakonskih predpisov ali vladne politike poteka tudi zaposlovanje in napredovanje zaposlenih, ki tudi vplivajo na uspešnost. Največja slabost kazalcev uspešnosti poslovanja je v ignoriranju učinkov v prihodnosti. Organizacija je živ organizem in odločitve v sedanosti vplivajo na koristi v prihodnosti. Sedanja poraba sredstev za raziskave, usposabljanje in načrtovanje povečuje stroške a daje velike koristi v prihodnosti (Pečar 2003, 102).

Pri uvajanju meritev uspešnosti delovanja mora biti oblikovana tudi strategija, pri kateri se ne sme obravnavati le tehničnih vidikov, ampak v veliki meri tudi človeške in kulturne dejavnike, ker oboje vpliva na uspešnost projekta. Temeljni pogoj za uspešen razvoj sistema meritev delovanja je (Pečar 2003, 103):

- opravljena temeljita analiza ciljev, ciljnih usmeritev v posamezni organizaciji, še preden se začne z uvedbo sistema merjenja uspešnosti;
- zagotovilo uslužbencem na vseh ravneh, ne le višjim menedžerjem, da sodelujejo pri analizi;
- zagotoviti dovolj močno politično podporo in podporo višjih ravni operativnih ter centralnih agencij v smislu, da bodo informacije o uspešnosti delovanja uporabljene za odločanje;
- obstajati mora povezava na ravni posameznika in organizacije med uspešnostjo, produktivnostjo, učinkovitostjo, ekonomičnostjo in nagrajevanjem ter odgovornostjo;
- podpora in sodelovanje večine zaposlenih pri uvajanju meritev uspešnosti delovanja;
- vzpostavljena mora biti pravilna mera proračunskega pritiska, ki spodbuja zaposlene, da razmišljajo o stroških;
- doseči sposobnost in pripravljenost zaposlenih na prilagajanje nameravanim kulturnim spremembam, ki zahtevajo osredotočenje na vprašanja izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti delovanja. To je najbolj odvisno od vodenja menedžmenta.

Merila uspešnosti delovanja organizacije se ne postavljajo enkrat za vselej, ampak se jih spreminja glede na spremembe v okolju in novih zahtev menedžmenta. Obstajajo različne razsežnosti meritev uspešnosti delovanja, ki kažejo različne interese na različnih ravneh odločanja. Strnjene skupine razsežnosti so: merjenje ekonomičnosti, meritve učinkovitosti delovanja, meritve končnih učinkov delovanja, meritve kakovosti storitev, meritve finančne uspešnosti in meritve celovite uspešnosti delovanja, ki vključuje vse omenjene meritve (Pečar 2003, 103 – 104).

### *Merjenje ekonomičnosti*

Merilo ekonomičnosti je odnos dejanskih stroškov vhodov in sredstev glede na načrtovano vrednost teh stroškov. To pomeni, da organizacija posluje ekonomično, če plačuje (nabavlja) za svoje vhode in sredstva najnižjo možno ceno (Pečar 2003, 105).

### *Merjenje učinkovitosti delovanja*

Proces je učinkovit takrat, ko ima maksimalni izhod pri stalni porabi sredstev – vhodov ali pa minimalno porabo sredstev – vhodov za točno določen izhod. Povprečno učinkovitost merimo tako, da izhod delimo z vrednostjo vseh vhodov. Strošek dela na enoto storitve ali produktivnost dela je najbolj pogost način merjenja učinkovitosti delovanja (Pečar 2003, 105).

### *Merjenje končnih učinkov delovanja*

Je ena izmed najtežjih meritev in najtežjih področij merjenja uspešnosti delovanja. Različni dejavniki različno vplivajo na določen izid, programi se med seboj prepletajo in obstaja zelo malo izidov, ki jih lahko pripišemo le določenemu programu. Še posebej velja to za programe, kot je zmanjšanje nezaposlenosti v posameznih regijah z ustanavljanjem novih podjetij ipd. Učinkovitost delovanja moramo razlikovati od končnih učinkov delovanja. Primer avtoceste: učinkovitost merimo s stroški na kilometer ceste. Projektni inženir je odgovoren za učinkovito konstruiranje ceste, upoštevajoč stroškovne in kakovostne cilje. Učinki so odvisni tudi od drugih številnih ciljev, kot so: skrajšanje potovalnega časa, zmanjšanje prevoznih stroškov in zmanjšanje nesreč. Ta odgovornost ni na strani projektnega inženirja, ampak na tistih, ki so odgovorni za sprejem odločitve o izgradnji avtoceste. Merila končnih učinkov večinoma vključujejo stroške in pomenijo kazalec strošek/učinek, kar je njihov glavni namen (Pečar 2003, 105).

### *Merjenje finančne uspešnosti*

Javne organizacije v povezavi s proračunskimi prihodki morajo imeti poslovno finančno načrtovanje s cilji glede na ustvarjanje prihodka, odhodka in dohodka z upoštevanjem ustvarjanja amortizacije. Prav tako morajo imeti oblikovane pogoje za primerno gospodarjenje z gotovino, izvajanje plačil ali vračanje kreditov, izterjave dolgov ter v tej zvezi tudi primerna merila za uspešnost delovanja na tem področju (Pečar 2003, 106).

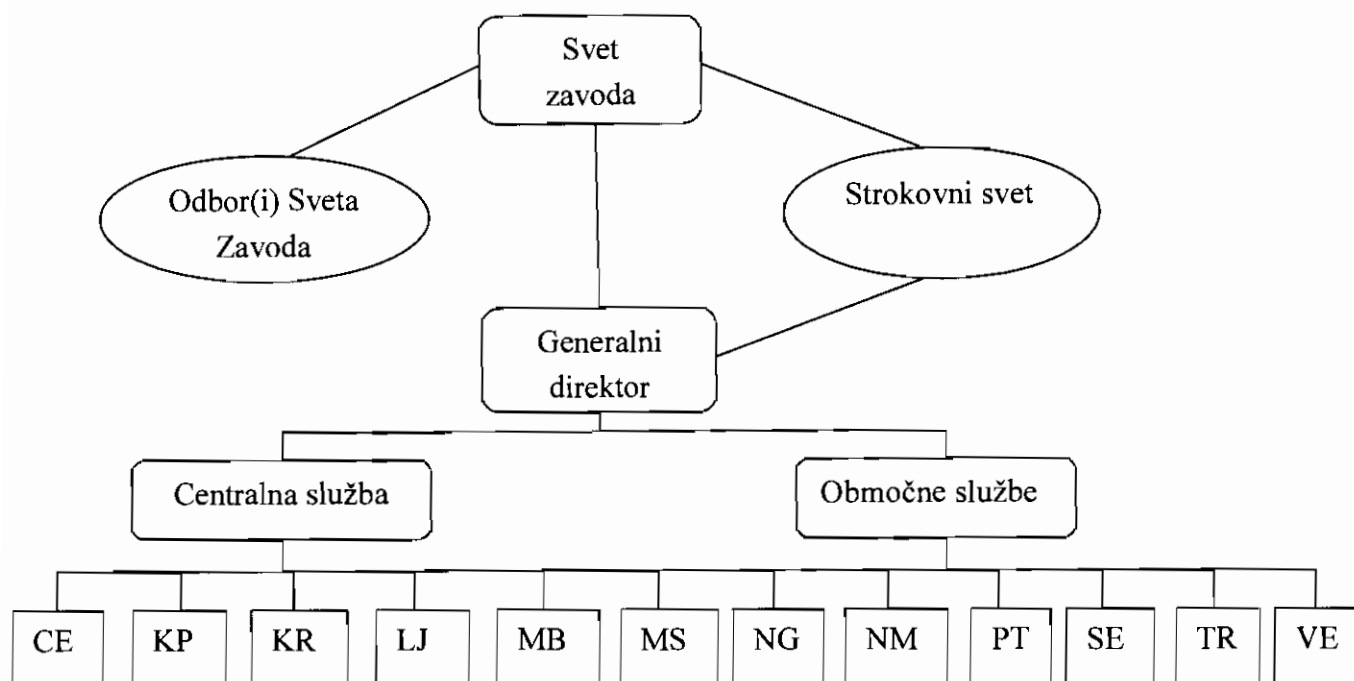
### *Merjenje celovite uspešnosti delovanja (performanse)*

Za vsako vrsto javne storitve posebej je potrebno izbrati primerna merila s področij teh razsežnosti, ki morajo biti razvita na podlagi dobrega poznavanja celote in medsebojnih

povezav (sistemski pristop). Le tako lahko dosežemo merjenje celovite uspešnosti poslovanja. Nekatere razsežnosti, kot so končni učinek in doseganje finančnih ciljev, so videti pomembnejše od ostalih, a ne sme se zanemariti dejstva, da je potrebno upoštevati celovito uspešnost delovanja kot mešanico vseh razsežnosti (Pečar 2003, 107).

## 5 DOLOČENI PROCESI IZBRANEGA PODJETJA

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (Zavod) je javni zavod, ki deluje kot samostojna pravna oseba. Zavod funkcionalno in organizacijsko pokriva področje zaposlovanja na območju celotne države. Zavod deluje organizacijsko oziroma funkcionalno na treh ravneh, in sicer na sedežu Zavoda, kjer sta vodstvo in centralna služba, ter na območnih službah in uradih za delo po vsej Sloveniji.



**Slika 3: Organizacijska shema Zavoda RS za zaposlovanje**

Vir: ZRSZ 2010a.

V letu 2009 se je zaradi pojava gospodarske krize izredno povečal obseg dela ZRSZ. Velik porast priliva v brezposelnost, ki ga je država poskušala reševati z večjim obsegom ukrepov aktivne politike zaposlovanja, je bil za Zavod velik izziv. Vse razpoložljive in povečane kadrovske vire je bilo potrebno usmeriti v delo z brezposelnimi in delodajalci. Vodstvo je pristopilo k posodabljanju organiziranosti Zavoda s poudarkom na posodabljanju mikroorganiziranosti dela in delovnih normativov. Organiziranost naj bi temeljila na procesni organiziranosti. Sprejeta je bila vizija in poslanstvo »Prijazen in učinkovit Zavod RS za zaposlovanje« na podlagi ciljev Zavoda, usmerjenih k aktivnostim, ki zagotavljajo povečanje zaposljivosti in zaposlenosti prebivalstva v Sloveniji.

## **5.1 Analitična podpora**

Služba za analitiko Zavoda zagotavlja ključne podatke in informacije ter analize za poročanje in odločanje. Na podlagi zahtev Vodstva Zavoda in uporabnikov storitev Zavoda, sprememb na trgu dela, zunanjih statističnih podatkov in statističnih pregledov poteka spremljanje določenih podatkov in analiziranje. Uporabniki storitev so zunanji (Statistični urad Republike Slovenije, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije) in notranji (skrbniki procesov Zavoda in drugi zaposleni). Na podlagi pridobljenih podatkov in zahtev ter v skladu s poslovnim načrtom Zavoda Služba za analitiko zagotavlja standardizirane informacije in poročila, informacije ter poročila po naročilu, analize, tematske slikovne predstavitve, metodološka orodja in podlage za zajemanje ter obdelavo podatkov, strokovna navodila in usposabljanje uporabnikov.

## **5.2 Pravna podpora**

Pravna služba zagotavlja pravno podporo v postopkih priprave notranjih dokumentov, odločanju in zastopanju. Pravna služba sledi spremembam zakonodaje in zahtevam Vodstva Zavoda ter drugih skrbnikov procesov Zavoda. V skladu z zakonodajo pripravlja predloge notranjih predpisov, pregleduje in sestavlja osnutke navodil ter pogodb, sodeluje pri pripravi zakonov in podzakonskih aktov (v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve) ter izvaja procese sodne izterjave.

## **5.3 Izvajanje nadzora**

Služba za nadzor izvaja postopke nadzora izpolnjevanja obveznosti brezposelnih oseb in postopke notranjega nadzora.

Nadzor izpolnjevanja obveznosti brezposelnih oseb in drugih pogojev poteka na podlagi z letnim programom določenega obsega dela, v okviru poslovnega načrta Zavoda. Nadzorovane osebe se izbirajo iz podatkovnih baz Zavoda. Za uvedbo postopka nadzora lahko podajo predlog tudi posamezne službe ali delavci Zavoda. Prijavitelj je lahko tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, upravni odbor Zavoda, direktor Zavoda, druga pravna ali fizična oseba (vključno z anonimnimi prijavitelji), ki poda prijavo službi za nadzor. Vodja službe za nadzor poda predlog in določi nadzornika, ki vodi postopek nadzora. Nadzornik v postopku ugotavlja, ali nadzorovana pravna ali fizična oseba izpolnjuje pogodbene obveznosti oz. obveznosti brezposelne osebe (zaposlitev brezposelne osebe, odjava ali črtanje brezposelne osebe iz evidence brezposelnih oseb, prekinitvev razmerja med brezposelno osebo in izvajalcem katerega izmed programov aktivne politike zaposlovanja ...) Zaključek nadzora opravi nadzornik z ugotovitvenim sklepom, ki lahko v primeru nepravilnosti vsebuje tudi

predloge ukrepov. Statistični podatki o nadzorih se objavljajo četrtletno v biltenu Mesečne informacije, ki ga izdaja Zavod.

Postopek izrednega nadzora se lahko uvede na predlog vsakega delavca Zavoda ali drugih zainteresiranih oseb. Na podlagi prijave ga odredi generalni direktor Zavoda. Nadzor se izvaja nad pravilnostjo izvajanja postopkov in drugih dejanj v poslovanju Zavoda v skladu z zakoni, podzakonskimi predpisi in internimi akti zavoda. Izredni nadzor obsega zlasti ugotavljanje usklajenosti dela in nalog s predpisi s področja zaposlovanja in zavarovanja za primer brezposelnosti, delovno pravne zakonodaje, z internimi akti Zavoda in ostalimi akti, ki urejajo poslovanje Zavoda. Po opravljenem izrednem nadzoru, nadzornik odda poročilo, v primeru nepravilnosti pa tudi priporočilo za odpravo nepravilnosti oziroma pomanjkljivosti.

#### **5.4 Zagotavljanje računalniške podpore IS Zavoda**

Služba za informatiko zagotavlja računalniško podporo pri izvajanju poslovnih procesov Zavoda, zagotavlja povezavo med poslovnimi procesi in podporo za pretok informacij ter komuniciranje znotraj Zavoda in navzven. Zagotavljanje računalniške podpore IS Zavoda vsebuje:

- usklajevanje informacijske podpore s poslovnimi zahtevami Zavoda,
- načrtovanje dolgoročnega razvoja informacijskega sistema (tehnologije, arhitektura sistemov ...),
- zaznavanje tveganj in načrtovanje varnostne politike,
- načrtovanje aktivnosti in spremljanje izvajanja aktivnosti,
- zagotavljanje razvoja, vzdrževanja in dopolnjevanja računalniških aplikacij, ki podpirajo poslovne procese Zavoda;
- zagotavljanje informacijske opreme in standardnega okolja,
- upravljanje računalniških aplikacij in zagotavljanje podpore uporabnikom.

#### **5.5 Podpora socialne varnosti**

Socialna varnost se zagotavlja s sistemi socialne varnosti, v katerih je določena pravica do denarnih dajatev. Najpomembnejši denarni dajatvi predstavljata denarno nadomestilo in denarna pomoč. Navedeni dajatvi spadata med ukrepe, ki so del »pasivne politike« zaposlovanja. Ukrepi pasivne politike zaposlovanja so namenjeni predvsem zagotavljanju socialne varnosti brezposelnih oseb v času brezposelnosti. Pravica do socialne varnosti v času brezposelnosti obsega varnost zavarovancev v primeru nastanka brezposelnosti brez njihove krivde ali proti njihovi volji z zagotovitvijo denarnih nadomestil po načelih vzajemnosti in solidarnosti. Služba za socialno varnost izvaja ob upoštevanju zakonski podlagi potrjevanje vlog in izplačevanje priznanih pravic v najkrajšem možnem času. Izvaja tudi prijavo v zavarovanje, pripravi in posreduje podatke na Davčni urad RS ter Zavod RS za zdravstveno zavarovanje.



## **5.6 Podpora zaposlovanja**

Smisel svetovanja na Zavodu je v spodbudi brezposelnih oseb k čim bolj aktivni vlogi pri iskanju zaposlitve in čim bolj samostojnemu načrtovanju kariere. Programi zaposlovanja (različne delavnice, programi samozaposlovanja, klubi za iskanje zaposlitve, beležka za evidenco aktivnosti iskanja zaposlitve, zaposlitveni načrt in še druge metode) zahtevajo bistveno večjo aktivnost in iniciativnost brezposelne osebe kot v preteklosti. Svetovanje brezposelnim osebam izvajajo svetovalci zaposlitve Zavoda. Poglavitna vloga svetovalca zaposlitve je v tem, da brezposelni osebi pomaga »preživeti« obdobje brezposelnosti in to tako, da ga bo čim bolj konstruktivno izkoristil za pripravo za ponovno zaposlitev. Svetovalec zaposlitve tako pomaga brezposelnemu pri vključevanju v različne oblike pomoči, ki jim omogočajo: dodatno poklicno usposabljanje, poklicno orientacijo, pridobitev veščin vodenja svoje kariere, pridobitev veščin, potrebnih za uspešno iskanje zaposlitve, odpravo dolgotrajne brezposelnosti in druge (ZRSZ 2009a, 7).

Na eni strani Zavod izvaja storitve posredovanja zaposlitev brezposelnim osebam, na drugi strani pa sodeluje tudi z delodajalci. Zavod z delodajalci sodeluje z namenom kritja njihovih aktualnih in dolgoročnih potreb po delovni sili. Posredovanje zaposlitve je temeljno področje dela Zavoda in obsega strokovne ter organizacijske naloge, s katerimi se delodajalcu čim hitreje zagotovi ustrezne in motivirane kandidate. Strateško sodelovanje Zavoda z delodajalci poteka na podlagi spremljanja gibanja na trgu dela in pridobivanja informacij o dolgoročnih potrebah delodajalcev po kadrih z namenom načrtovanja delovanja, ki bo v največji meri uresničilo potrebe delodajalcev. Zavod posreduje ustrezne kandidate na prosta delovna mesta (ZRSZ 2011a, 52).

EURES je kratica za European Employment Services. Predstavlja omrežje javnih služb za zaposlovanje in njihovih nacionalnih partnerjev iz držav članic Evropske unije ter Evropskega gospodarskega prostora, ki deluje zaradi uresničevanja prostega pretoka delavcev. V EURES je poleg evropskih držav in držav pogodbenic Sporazuma o evropskem gospodarskem sporazumu (krajše EGP, ki vključuje Islandijo, Liechtenstein in Norveško), vključena tudi Švica. EURES deluje v okviru Zavoda, omrežje koordinira Evropska komisija. EURES-ovi svetovalci so strokovnjaki na področju evropskega trga dela, njihova ključna naloga je informiranje in svetovanje o delovnih in življenjskih pogojih ter trgu dela v državah članicah in posredovanje zaposlitev na mednarodni ravni (ZRSZ 2011a, 72).

## **5.7 Podpora Aktivne politike zaposlovanja**

Aktivna politika zaposlovanja (v nadaljevanju APZ) je nabor ukrepov, katerih namen je prispevati k uresničevanju srednjeročnih smernic in strateških dokumentov razvoja trga dela ter zaposlovanja, sprejetih na ravni države in Evropske unije. Na ta način APZ neposredno posega na trg dela, pri čemer odpravlja tiste kratkoročne in druge probleme glede

zaposlovanja ter trga dela, ki jih s preostalimi sistemskimi rešitvami in ukrepi drugih politik ni mogoče učinkovito odpravljati. Cilji ukrepov APZ so zlasti: povečanje zaposlenosti in zmanjševanje brezposelnosti, večja zaposljivost oseb na trgu dela in povečanje konkurenčnosti ter prožnosti delodajalcev. Ministrstvo, pristojno za delo, spremlja uspešnost in učinkovitost posameznih ukrepov ter njihov prispevek k doseganju ciljev politike zaposlovanja, kot so določeni v strateških dokumentih Republike Slovenije in Evropske unije. S poročilom o izvajanju se enkrat letno seznanjajo Vlada Republike Slovenije in druge socialne partnerje. APZ vsebuje pet ukrepov:

- Usposabljanje in izobraževanje (vključujejo se brezposelne osebe, zaposlene osebe, delodajalci in drugi iskalci zaposlitve v skladu z opredelitvijo v Načrtu za izvajanje ukrepov APZ in Katalogu ukrepov APZ).
- Nadomeščanje na delovnem mestu in delitev delovnega mesta (ukrep je namenjen pridobivanju novih znanj in kompetenc oseb, ki so zaposlene pri delodajalcih, ter večanju konkurenčnosti in prožnosti podjetij, ki usposabljuje svoje zaposlene delavce. Ukrep se izvaja kot subvencioniranje popolne ali delne nadomestitve zaposlenega z brezposelno osebo. V nadomeščanje na delovnem mestu in delitev delovnega mesta se vključujejo brezposelne osebe in delodajalci, ki usposabljuje svoje zaposlene, ter drugi iskalci zaposlitve).
- Spodbude za zaposlovanje (izvajajo se v obliki subvencij za zaposlitev, namenjenih povečanju zaposlitvenih možnosti ranljivih skupin brezposelnih oseb. Oziroma tudi pri iskalcih zaposlitve, katerih zaposlitev je ogrožena).
- Kreiranje delovnih mest (namenjeno je spodbujanju delovne in socialne vključenosti ter izboljšanju usposobljenosti in delovnih veščin ranljivih skupin brezposelnih oseb). Poteka kot subvencioniranje začasnih zaposlitev in je lahko povezano z usposabljanjem. Izvaja se zlasti pri neprofitnih delodajalcih ali v javnem sektorju.
- Spodbujanje samozaposlovanja (namenjen je spodbujanju uresničevanja podjetniških idej in ustvarjanju delovnih mest v malih podjetjih, kot jih določa zakon, ter spodbujanju opravljanja katerekoli samostojne dejavnosti). Izvaja se kot pomoč pri samozaposlitvi in subvencioniranje samozaposlitve. Vključujejo se brezposelne osebe in iskalci zaposlitve, katerih zaposlitev je ogrožena.

Ob večjih neskladjih na trgu dela in v kriznih obdobjih lahko Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve pripravi tudi dodatne ukrepe APZ z namenom ohranitve večjega števila delovnih mest, preprečevanja prehoda v odprto brezposelnost ali usposabljanja in izobraževanja z namenom zaposlitve pri novem delodajalcu (ZRSZ 2011a, 83–85).

## **5.8 Zaposlovanje tujcev**

Državni zbor Republike Slovenije z resolucijo o migracijski politiki določi temelje zaposlovanja in dela tujcev; Vlada Republike Slovenije pa v skladu s sprejeto politiko zaposlovanja in dela tujcev sprejema strategije s področja delovnih migracij, sklepa

mednarodne pogodbe, s katerimi določa zaposlovanje delavcev in pretok storitev, ter sprejema ukrepe za zaščito domačega trga dela. V skladu s sprejetimi določili Zavod opravlja storitve posredovanja zaposlitev in izdaje osebnih delovnih dovoljenj, dovoljenj za zaposlitev in dovoljenj za delo (ZRSZ 2007a).

## **5.9 Vodenje projektov**

V skladu s sprejetim načrtom za pridobivanje dodatnih finančnih virov Zavoda se izvajajo različni projekti z namenom pridobivanja dodatnih finančnih virov s prodajo blaga in storitev na trgu ali na podlagi javnih razpisov. Projekt je enkraten proces in se izvaja z namenom, da olajša, poenostavi ali izboljša pogoje in rezultate redne dejavnosti Zavoda. Je začasna organizacija, ki mora realizirati vnaprej določen cilj v določenem času in z določenimi viri. Znotraj centra za projekte in druge storitve Zavoda je opredeljena Projektna pisarna, ki spremlja razpise in je strokovni administrativni servis, pomoč na področju načrtovanja, prijave, vodenja, spremljanja, promocije projektov, upravljanja projektne dokumentacije, implementacije, diseminacije in evalvacije rezultatov projekta. Projektna pisarna predlaga tudi izobraževanje na področju projektnega vodenja (ZRSZ 2007a, 8).

## **5.10 Ravnanje s človeškimi viri**

Klasična, kadrovska funkcija se izvaja v Kadrovski službi, kjer se na podlagi razpisov sklepajo delovna razmerja z javnimi uslužbenci na Zavodu ali v nasprotnem primeru prekinjajo. Kadrovska služba ureja kadrovske evidenco zaposlenih, opravlja naloge v zvezi z uveljavljanem pravic in obveznosti iz delovnega razmerja, zdravstvenega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, skrbi za izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih in izvaja vnos vseh podatkov zaposlenih na Zavodu za izračun plač.

Ravnanje s človeškimi viri je širši pojem od kadrovske dejavnosti, zajema sodelovanje vseh zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev Zavoda, prav tako je pomemben odnos do uporabnikov storitev in njihovo sodelovanje. Vodstvo Zavoda je predstavilo vsem zaposlenim vizijo in cilje Zavoda. Poslanstvo zavoda je biti prijazen in učinkovit Zavod RS za zaposlovanje, usmerjen k uporabnikom naših storitev. Cilj vseh aktivnosti Zavoda je prispevati k povečanju zaposljivosti in zaposlenosti prebivalstva v Sloveniji. Vodstvo Zavoda želi z različnimi izobraževanji, predstavitvami in vabili k sodelovanju privabiti vse zaposlene ter doseči zadovoljstvo in odgovornost zaposlenih. Vodstvo Zavoda nekaj časa ni izvajalo letnih razgovorov z zaposlenimi, vendar so se v preteklem letu – 2010, začeli ponovno izvajati. Cilj je sistematično prepoznavanje, načrtovanje in spremljanje razvoja ključnih kadrov.

## **5.11 Upravljanje s finančnimi viri**

Obveznost Računovodske službe je zagotavljanje informacij različnim ravnem odločanja Zavoda kot tudi nadzornim organom države, kot so: proračunska inšpekcija, Računsko sodišče Republike Slovenije ter Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Računovodska služba Zavoda vodi knjigovodstvo Zavoda, računovodsko predračunavanje, računovodsko analiziranje in nadziranje. Na podlagi podatkov pripravlja letna poročila, premoženjske bilance stanja, finančne načrte in poslovna poročila z ustreznimi računovodskimi izkazi. Računovodska služba evidentira, vodi in spremlja materialne stroške zavoda, spremlja odlive in prilive Zavoda (tudi za projekte). Oddelek računovodstva, ki skrbi za spremljanje sredstev za izvajanje programov zaposlovanja, evidentira in spremlja izključno programska sredstva, katerih poraba mora biti usklajena s sredstvi po proračunskih postavkah, ki jih sprejme Vlada Republike Slovenije. Oddelek za obračun plač obračunava plače in izvaja plačilo za zaposlene Zavoda. Vodi evidenco bolniških in drugih odsotnosti zaposlenih. Računovodska služba preko oddelka za načrtovanje in analiziranje na podlagi analiziranih podatkov pripravlja načrte in tesno sodeluje z vodstvom Zavoda (ZRSZ 2007b).

## **5.12 Letno načrtovanje, razvoj in izboljšave**

Vodstvo Zavoda na podlagi strateških dokumentov Evropske unije in Vlade republike Slovenije, sprememb na trgu dela, strateških načrtov, razpoložljivih sredstev iz proračuna, državnega kadrovskega načrta, programov in načrtov izvedbe ukrepov APZ in notranje ter zunanje analize okolja, sprejema načrte dela in terminske načrte. Letni poslovni načrt delovanja Zavoda vsebuje vse procese, ki so ključni za uspešno poslovanje. Poslovni načrt pregleda in potrdi Svet Zavoda. Po zaključenem enoletnem obdobju se opravijo presoje oziroma analize doseženih rezultatov ter se pripravijo predlogi za realizacijo izboljšav, kasneje sklepi o realizaciji izboljšav. Za izvedbo so določene delovne ali projektne skupine, ki so odgovorne za izvedbo posameznih ukrepov. Uspešnost se meri s kazalniki merjenja uspešnosti enkrat letno.

## **5.13 Strateško načrtovanje in obvladovanje kakovosti**

Strateške usmeritve Zavoda temeljijo na razvojnih dokumentih Republike Slovenije, ki opredeljujejo razvoj gospodarstva, izobraževanja, socialne države in s tem povezanega trga dela, ter na dokumentih, sprejetih v okviru evropskih služb za zaposlovanje. Strateški cilji in usmeritve Zavoda pri izvajanju dejavnosti so (ZRSZ 2011b, 9 – 14):

- čimprejšnja aktivacija in zaposlitev brezposelnih oseb,
- povečanje učinkovitosti posredovanja (po najmanj 70 % potreb delodajalcev bo Zavod posredoval v zahtevanem času);
- povečanje učinkovitosti programov APZ (skrajšanje časa od vloge do izdaje sklepa o

izboru, povečanje deleža izhodov v zaposlitve, povečanje deleža vključitve starejših oseb nad 50 let v programe, povečanje deleža vključitve v programe mladih oseb do 25 let, povečanje deleža vključitve v programe APZ za dolgotrajno brezposelne osebe, povečanje deleža prejemnikov denarnega nadomestila, vključenih v ukrepe APZ);

- uveljaviti Zavod kot osrednjo institucijo vseživljenjske karijerne orientacije.

Sprejete so bile še naslednje strateške usmeritve (ZRSZ 2010b):

- uspešnejše sodelovanje z delodajalci pri posredovanju,
- učinkovita in transparentna poraba sredstev ukrepov,
- pomoč uporabnikom storitev pri razvoju poklicne kariere,
- pravočasno in ustrezno zagotavljanje materialnih pravic,
- razvijanje partnerstva pri razvoju človeških virov,
- tvorno in aktivno prispevanje k razvoju politike zaposlovanja v Sloveniji,
- aktivno zavzemanje za povečanje mobilnosti,
- zagotavljanje prijaznega delovnega okolja zaposlenim, usposabljanje in motiviranje.

Zaradi povečanega števila brezposelnih oseb v letu 2009, ki ga je povzročila recesija v gospodarstvu, je Zavod začel razvijati modernizacijo in reorganizacijo poslovanja Zavoda. Sprejet je bil sistem delovanja in učinkovitosti sistema kakovosti. V letu 2010 se je sistem vodenja kakovosti razvijal in izboljševal. Za svoje delovanje je Zavod prejel certifikat za vzpostavitev sistema kakovosti ISO 9001: 2008. Poudarek je na realizaciji načrtovanih storitev, ki izpolnjujejo zahteve uporabnikov storitev in veljavne zakonodaje. Najpomembnejši uporabniki storitev so: brezposelne osebe, delodajalci, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, tuji državljani, ostale zainteresirane strani/partnerji v okolju ter zaposleni na Zavodu. Ključni procesi Zavoda so: vodenje (načrtovanje, zagotavljanje virov, nadzor in ukrepanje), razvoj in podporni procesi (ravnanje s človeškimi viri, upravljanje s finančnimi viri, zagotavljanje računalniške podpore IS, pravna podpora in nabava, investicije in investicijsko vzdrževanje prostorov ter opreme). Vodstvo je sprejelo poslovnik sistema vodenja, ki določa procesni pristop delovanja Zavoda (ZRSZ 2010b).

#### **5.14 Nabava in investicije**

Poslovni načrt Zavoda zajema tudi načrtovanje investicij, katere se načrtuje na podlagi ugotovljenih potreb za zagotavljanje materialnih in varnih pogojev za delo ter razpoložljivih sredstev za investiranje. V okviru nabave in investicij se izvajajo naslednji procesi (ZRSZ 2008):

- izvajanje javnih naročil,
- izvajanje naročil pod pragom za JNMV,
- upravljanje z nepremičninami,
- upravljanje s počitniškimi objekti,
- upravljanje s službenimi avtomobili,

- upravljanje s službenimi telefoni.

### **5.15 Mednarodno sodelovanje**

Zavod aktivno deluje na ključnih področjih mednarodnega povezovanja in sodelovanja. Najpomembnejši okvir tega sodelovanja je Evropska unija, v okviru katere ima Slovenija pravno in strokovno zavezujoče obveznosti, ki so na področju dejavnosti Zavoda povezane predvsem s prostim pretokom delavcev in s procesom uresničevanja Evropske strategije zaposlovanja. Oblike mednarodnega sodelovanja omogočajo Zavodu neposredne primerjave drugih javnih služb za zaposlovanje (v nadaljevanju JSZ), izmenjavo informacij in izkušenj, pridobivanje novih idej za izboljšavo lastnega strokovnega dela, hkrati pa so mu lahko v pomoč pri opredeljevanju razvojnih prioritet. Sodelovanje poteka v treh najpomembnejših okvirih (ZRSZ 2011b, 20–21):

- Prvi in najpomembnejši izhaja iz članstva Slovenije v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) in zajema aktivnosti mreže JSZ iz držav EU ter enotni gospodarski prostor (v nadaljevanju EGP). Sodelovanje v mreži JSZ koordinira Komisija skladno z letnim programom dela in zagotavlja sredstva za strokovne študije, seminarje, posvete in druge oblike izmenjave izkušenj ter dobrih praks med JSZ. Poudarek je na večji transparentnosti trga dela in hitrem posredovanju zaposlitve, prepoznavanju in zagotavljanju novih in relevantnih znanj za nova delovna mesta, informiranju in svetovanju za varno kariero, aktivaciji oseb, ki so se oddaljile od trga dela, dvigu zaposljivosti in posebnih ukrepih za najbolj ranljive skupine na trgu dela (mladi, invalidi, starejši, slabo izobraženi, pripadniki etničnih manjšin in migranti).
- Drugi okvir zajema dvo- in večstransko povezovanje z JSZ pod okriljem Svetovnega združenja JSZ (v nadaljevanju WAPES) na podlagi posebnih sporazumov. Zavod se aktivno vključuje v stalne oblike izmenjave izkušenj na izbranih tematskih področjih med JSZ držav Jugovzhodne Evrope in širše regije Zahodnega Balkana. Zavodov prispevek je predvsem v posredovanju izkušenj in evropskih povezav, hkrati pa zagotavlja podatke ter druge prispevke za center javnih služb za zaposlovanje Jugovzhodne Evrope s sedežem v Beogradu.
- Tretji okvir sodelovanja predstavljajo strokovne aktivnosti, ki izhajajo iz projektov čezmejnega sodelovanja in posebnih programov, ki jih financira Komisija za izboljšanje informiranja iskalcev zaposlitve ter za pospeševanje mobilnosti (ZRSZ 2011b, 20 – 21).

### **5.16 Odnosi z javnostmi**

Namen procesa odnosi z javnostmi je razvijanje vzajemno koristnih odnosov med Zavodom RS za zaposlovanje in okoljem, v katerem Zavod deluje. Temeljna dejavnost je upravljanje z notranjimi in zunanji javnostmi ter vključuje:

- najrazličnejše oblike obveščanja o dejavnostih in delu Zavoda v najširšem pomenu besede,
- spremljanje različnih ciljnih skupin in na podlagi podatkov priprava različnih promocijskih (predstavitvenih) akcij,
- posredovanje in odločanje o informacijah javnega značaja.

Cilji procesa odnosi z javnostmi so:

- zagotavljati pravočasne, točne in pregledne informacije o storitvah Zavoda najširšim ciljnim skupinam z uporabo različnih komunikacijskih orodij in kanalov,
- spodbuditi uporabo storitev Zavoda, namenjenim različnim ciljnim skupinam,
- izboljšati oziroma utrditi ugled Zavoda kot osrednje ustanove na trgu dela (ZRSZ 2009b, 2).

## 6 RAZISKAVA

Namen in cilj raziskave je primerjati teoretični koncept procesno naravnane organizacije z načrtovano modernizacijo Zavoda. Zavod je zaradi povečanja števila brezposelnih oseb, ki je posledica recesije v gospodarstvu, pristopil k modernizaciji in reorganizaciji. Sprejet je bil Poslovnik sistema vodenja Zavoda, v katerem so podrobno opisani in načrtovani vsi delovni procesi, ki so ključni za uspešno poslovanje Zavoda.

Za raziskavo je uporabljena metoda intervjuja. Intervju je posebna oblika razgovora, ki se izvaja po vnaprej pripravljenem načrtu. Namen in cilj sta natančno opredeljena in prav tako je določeno, kdo postavlja vprašanja in kdo nanje odgovarja (Zvonarević 1981, 377).

Če je sodelovanje med izvajalcem intervjuja in intervjuvancem dobro, potem intervju zagotavlja relevantne rezultate. Izvaja se na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki lahko omogoča svobodne odgovore ali ponuja izbiro med že navedenimi odgovori. Svobodna metodologija izvajanja intervjujev določa odprtost vprašalnika, ki se med izvedbo po potrebi lahko še spreminja (Ivanko 1999, 21).

Raziskava je opravljena na podlagi polstrukturiranega intervjuja, ki je vmesna oblika, kjer so sicer vnaprej pripravljena vprašanja, ki pa se uporabljajo na podlagi trenutne presoje; ni nujno, da se vsem intervjuvancem postavijo enaka vprašanja in v enakem zaporedju. Vprašanja se prilagajajo poteku pogovora, odgovori pa se lahko snemajo ali zapisujejo.

### 6.1 Priprava in potek intervjujev s skrbniki delovnih procesov

Namen intervjujev je bil zbrati podatke o ključnih procesih za uspešno poslovanje Zavoda in pridobivanje podatkov, na osnovi katerih temelji prikaz celotnega postopka ključnih procesov Zavoda. Zastavljena vprašanja so usmerjena v pridobivanje podatkov o poslovnih procesih, deležnikih poslovnih procesov, predstavitvi organizacijskega urejanja procesov, na kakšen način poteka upravljanje poslovnih procesov in kako poslovni procesi vplivajo na poslovno odličnost.

Vprašanja v prvem delu so usmerjena v to, kdaj in na kakšen način so intervjuvanci vključeni v načrtovanje poslovnih procesov ter kako je potekal sam postopek načrtovanja. Na ta način sem prišla do podatkov, kako se je v konkretnem primeru pristopilo k načrtovanju, na kakšnih osnovah, katera so bila izhodišča, na kakšen način so bili posamezniki vključeni v proces načrtovanja in kakšen je bil njihov prispevek.

Z vprašanjem o organizaciji urejanja procesov sem s strani skrbnikov poslovnih procesov želela podrobneje pridobiti informacije o načinu poteka upravljanja poslovnih procesov in o njihovi vlogi v organizaciji poslovnih procesov.



Ali se poslovni procesi izvajajo, kot je bilo načrtovano ali prihaja do odstopanj in kako se k temu pristopa, je odražala raven prilagodljivosti.

Z vprašanjem o vplivu poslovnih odločitev na poslovno odličnost sem želela pridobiti mnenja skrbnikov poslovnih procesov o vplivu uspešnega vodenja poslovnih procesov na poslovno odličnost.

Zadnja tri vprašanja se nanašajo na izkušnje intervjuvancev glede ključnih poslovnih procesov v smislu njihovih pozitivnih ugotovitev, morebitnih pomanjkljivosti ali problemov, ki se pri tem pojavljajo, ter predlogov v zvezi z načrtovanjem in izvajanjem poslovnih procesov v prihodnje.

Opravljen je bil intervju s skrbniki naslednjih procesov: upravljanje s finančnimi viri, zaposlovanje, analitična podpora, mednarodno sodelovanje in obvladovanje kakovosti.

## **6.2 Analiza intervjujev**

Opravljeni so bili intervjuji s štirimi skrbniki procesov, zaradi službene odsotnosti intervjuja s skrbnikom zaposlovanja ni bilo mogoče opraviti. Skrbnica analitične podpore je pred enim letom sodelovala tudi pri procesu obvladovanja kakovosti. Intervjuji so bili vnaprej dogovorjeni po telefonu in elektronski pošti, vendar je bilo potrebno čas intervjuja prilagoditi prostim terminom. Dva intervjuja sta bila opravljena z metodo snemanja, tretji, s skrbnico analitične podpore in kakovosti, z metodo zapisovanja; četrti intervju s skrbnico podpore obvladovanja kakovosti je bil opravljen po telefonu, ker je skrbnica zaposlena na izpostavi Zavoda v Kopru.

### *Intervju s skrbnico procesa upravljanja s finančnimi viri*

Za začetek načrtovanja in identificiranja poslovnih procesov je bila oblikovana delovna skupina, ki je bila sestavljena iz predstavnikov posameznih služb, skrbnikov procesov, sodelavca s področja kakovosti ter zunanjih svetovalcev. V okviru službe za finance je skrbnica najprej identificirala obstoječe procese in podprocese ter v sodelovanju z zaposlenimi izvedla popis podprocesov. Popis je dopolnila v skladu z metodologijo tako, da so za vsak podproces opredeljena opravila, ki imajo določene vhode in izhode, odgovorno osebo, zahteve procesa in referenčni dokument. Popis podprocesov sta s sodelavko s področja kakovosti natančno analizirali in dopolnili. Podatke je predstavila v obliki diagramov. Posamezne podprocese je razdelila po skupinah opravil, določila prioritete, zahtevnost, čas za pripravo in izvedbo ter predvideni dodatni čas za dokončanje opravila. Potrebno število izvajalcev za posamezno skupino opravil je določeno na podlagi števila primerov, skupnega časa ter učinkovitih minut. Analizo je opravila v skladu z navodili zunanjih izvajalcev.

Pri procesu načrtovanja poslovnih procesov je bilo potrebno preveriti, če se proces prepleta skozi več oddelkov oziroma služb. V kolikor gre za prenovo že obstoječih procesov, se natančno analizira, kako proces poteka, katera opravila so potrebna, kdo so uporabniki, koliko časa je bilo potrebnega za izvedbo in katere so bile predpisane podlage za izvedbo. Nato sledijo predlogi za izboljšave, ki jih predlagajo predstavniki različnih služb, in izbere se optimalna rešitev. Praviloma se programska oprema prilagaja že obstoječim procesom, vendar se zaradi natančnega analiziranja obstoječega stanja in možnosti poenostavitve praviloma ugotovi možnost izboljšav ter pristopi k prenovi oziroma načrtovanju novih poslovnih procesov.

Prispevek skrbnice pri načrtovanju ali prenavljanju že obstoječih procesov Zavoda se kaže v sodelovanju pri uvajanju novih skupin opravil zaradi organizacije dela in spremembe zakonodaje ter nove programske opreme.

Upravljanje poslovnih procesov je način za dolgoročno izboljšavo poslovnih procesov. Poslovne procese je potrebno občasno analizirati z vidika potrebnih aktivnosti, uporabnikov, časa in dokumentov. Na podlagi rezultatov se predlagajo izboljšave s ciljem optimizacije poslovnih procesov.

Poslovni procesi Službe za finance in računovodstvo se zaradi povečanega obsega dejavnosti Zavoda niso spremenili. Podatki se prenašajo v elektronski obliki, zato ni zaslediti povečanega obsega dela ob povečanju števila brezposelnih in večjem vključevanju v ukrepe aktivne politike zaposlovanja.

V primeru odstopanj glede na načrtovane procese se natančno analizira obstoječe procese in se pristopi k procesu načrtovanja oziroma prenove.

O poslovni odličnosti oziroma pravi poti Zavoda je skrbnica mnenja, da je Zavod na pravi poti, vendar je potrebno uvesti načrtovane spremembe, ki se nanašajo zlasti na možnosti shranjevanja podatkov oz. dokumentov v elektronski obliki, tako bi skrajšali čas reševanja zadev in omogočili hitrejši dostop do informacij.

Ugotovitve glede načrtovanja poslovnih procesov so pozitivne, načrtovanje in prenova poslovnih procesov pozitivno vplivata na delovanje Zavoda, saj se uvajajo bolj racionalni pristopi znotraj posameznih služb.

Skrbnica vidi pomanjkljivosti predvsem v veliki porabi časa za samo načrtovanje procesov, pri samem izvajanju pa ne vidi težav.

Predlogi sogovornice za hitrejše načrtovanje in izvajanje poslovnih procesov kličejo k uvedbi elektronskega poslovanja, kar bi prineslo prihranek zlasti pri času (hitrejši pretok dokumentov) in papirju (brezpapirno poslovanje) ter omogočilo enostaven dostop do

dokumentov (dokumentov ne bo potrebno kopirati in pošiljati v druge službe, ampak se bodo opredelile le pravice do dostopa določenih dokumentov oziroma podatkov).

### *Intervju s skrbnico procesa mednarodnega sodelovanja*

V okviru delovne skupine, ki je bila zadolžena za identificiranje in načrtovanje poslovnih procesov Zavoda, je skrbnica opravila v sodelovanju s sodelavci celoten postopek identificiranja ravno tako kot skrbnica procesa upravljanja s finančnimi viri.

Prispevek skrbnice k načrtovanju procesov je bil v njenem poznavanju področja mednarodnega sodelovanja in strokovnih izkušenj ter poznavanju organiziranosti, nalog in ciljev Zavoda.

Prav tako meni, da povečanje števila brezposelnih ne vpliva na večji obseg dela oziroma izvajanje procesov, seveda pa je potrebno ob morebitnih zakonskih in drugih spremembah prilagajati poslovne procese.

O poslovni odličnosti Zavoda sogovornica meni, da je najprej potrebno opredeliti, kaj je poslovna odličnost za Zavod, ali pomembnejše odločitve res peljejo k zastavljenemu poslanstvu in ciljem.

Glede izkušenj pri samem načrtovanju skrbnica pravi, da načrtovanje ne sme postati samo sebi namen, neko opravilo, ki je nujno zlo.

Pri samem izvajanju poslovnih procesov nastopi težava, če se ne upošteva kroga PDCA v celoti.

Predlogi za izboljšave: vodenje in upravljanje Zavoda na vseh ravneh po zahtevah izvedbe aktivnosti kroga PDCA. PDCA ( angl. PLAN, DO, CHECK in ACT) krog vsebuje štiri faze za uspešno poslovanje, in sicer: načrtovanje, izvajanje, preverjanje poslovnih procesov in ukrepanje oziroma uvajanje izboljšav delovanja poslovnih procesov.

### *Intervju s skrbnico analitične podpore*

Tako kot prvi dve sogovornici je sodelovala v delovni skupini pri samem identificiranju in določanju poslovnih procesov. Ker je bila skrbnica poslovnega procesa obvladovanja kakovosti, je povedala nekaj več o samem načrtovanju poslovnih procesov oziroma o podlagi za začetek izvajanja. Že leta 2004 je Zavod pristopil k projektu samoocenjevanja, k modelu odličnosti, imenovanem CAF (Common Assessment Framework), v okviru katerega se je poskusno izvedlo samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju. Ocenjevalo se je vplivanje

politike na strokovno delo, strmenje k nefinančnim rezultatom dela, usmerjenost k strankam idr. Slovenija je začela model CAF izvajati med prvimi v Evropi že na začetku leta 2002, s centralno koordinacijo Ministrstva za notranje zadeve. Zavod je dosegel 30 % od stotih možnih točk. Takrat se je uveljavil temeljni proces – povečevanje zaposlenosti in zaposljivosti brezposelnih oseb, torej je bil cilj usmerjen k uporabnikom storitev. Kasneje se je v okviru Ministrstva za javno upravo uveljavil tako imenovani krog PDCA, ki poudarja štiri faze za uspešno poslovanje oziroma izvajanje poslovnih procesov:

1. Načrtovanje (angl. PLAN), ki vsebuje vzpostavitev ciljev, načrtov, procesov, potrebnih za doseganje rezultatov v skladu z zahtevami odjemalcev in načeli organizacije.
2. Izvedi (angl. DO), ki vsebuje zagotavljanje virov, usposabljanje in izvajanje procesov.
3. Preveri (angl. CHECK), ki poudarja nadzor in merjenje procesov glede načel, ciljev in zahtev za proizvod ali storitev ter poročanje o rezultatih.
4. Ukrepaj (angl. ACT), ki poudarja takojšnje ukrepanje, potrebno za nenehno izboljševanje delovanja procesa.

Proces načrtovanja poslovnih procesov je potekal v sodelovanju s sodelavci, zadolženimi za posamezne procese. Potekala so osnovna izobraževanja o samem identificiranju poslovnih procesov, prikazov vhodov in izhodov v obliki diagramov, načrtovanju ter izvajanju.

Kot skrbnica procesa analitične podpore praktično upravlja s celotnim procesom na centralni službi in drugih območnih službah (krajše OS). V lanskem letu – 2010 se je izvedla presoja analitične službe s pomočjo kazalnikov uspešnosti. Ocenjevalo se je pravočasno opravljanje nalog oziroma zadolžitev in če so bili zahtevani odgovori na vprašanja zunanjih uporabnikov posredovani najkasneje v petih dneh. Spremljava procesov se izvaja tromesečno, in sicer se opravi pregled zaostankov ter se predlaga izboljšave. V primeru različnih težav se hitro ukrepa. V praksi se uporablja krog PDCA in se odloča na podlagi spremljanja procesov.

Na vprašanje o povečanem številu brezposelnih in posledično povečanem obsegu dela, je skrbnica odgovorila, da se v letošnjem letu število brezposelnih počasi zmanjšuje. Zmanjševanje je posledica sezonskega dela oziroma zaposlovanja za določen čas, v času od marca do septembra. Povečevanje je moč zaslediti predvsem v gradbeniški stroki.

Do primerov odstopanj od načrtovanih poslovnih procesov skoraj ne prihaja, izjema so AD – HOC akcije, kakor se je zgodilo v letu 2010, ko je bilo potrebno ukrepe na hitro prilagoditi določeni situaciji (odpuščanje delavcev v gradbeni stroki). Nekatera opravila je bilo potrebno opustiti in prevzeti nova. Drugače je dejavnost Zavoda ciljno naravnana.

Na vprašanje o poslovni odličnosti je skrbnica povedala, da je Zavod naredil že veliko na tem področju. Že leta 2001 je bil vključen v projekt, pri katerem so se postavljali standardi za

kakovost. Zavod je pridobil tudi certifikat za kakovost ISO 9001: 2008. Ves čas je seveda potrebno ohranjati kakovost poslovanja, kar je potrebno za ohranitev certifikata.

Pri ugotovitvah glede načrtovanja poslovnih procesov je sogovornica omenila preveč kompliciran način priprave modela vodenja procesa za nekatere skrbnike oziroma sodelavce. Že sam izris je marsikdaj povzročal probleme. Proces ima že tako negativen prizvok pri posameznikih, ki pa se ne zavedajo, da je vse, kar delamo, že proces, ki deluje. Upošteva se krog PDCA in nobena stvar ni tako dobra, da se je ne bi dalo izboljšati.

Sogovornica vidi težave v samem izvajanju poslovnih procesov pri prikazu kakovosti ljudem oziroma vsem zaposlenim. Iz tega namreč ni potrebno delati neke znanosti, ampak je še kako potrebno sodelovanje vseh zaposlenih.

#### *Intervju s skrbnico procesa obvladovanja kakovosti*

Zaradi pomanjkanja časa in lokacije zaposlitve v Kopru se je intervju opravil po telefonu. Skrbnica je razložila sam začetek uvajanja procesne naravnosti Zavoda na podoben način kot prejšnje sogovornice. Opisala je pripravo na identifikacijo poslovnih procesov in načrtovanja v okviru delovne skupine. Opravili so popis del in v obliki diagramov predstavili vhode, sam proces in izhode. Poudarila pa je, da je razvoj procesov Zavoda ostal na ravni od leta 2004 do leta 2006. Vsak skrbnik procesa si je po svoje predstavljal svoj pogled na proces, na samo identifikacijo, načrtovanje in izvajanje. Zaradi menjave vodstva je prihajalo do zastojev, sam načrt za izvedbo procesnega delovanja Zavoda je ostal nekje na papirju oziroma v poslovnem načrtu; razvili so se različni sistemi vodenja kakovosti in takšen pristop ne vodi nikamor. Sedanje vodstvo je že v letu 2010 resno pristopilo k procesnemu pristopu. V poslovnem načrtu za leto 2011 je bila predstavljena vizija in poslanstvo Zavoda ter strateške usmeritve.

## 7 SKLEP

Procesna naravnost organizacije je ključnega pomena za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja. V diplomskem delu opisujem primer organizacije, v kateri sem zaposlena, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Že v teoretičnem delu sem prišla do ugotovitve, kako pomembni so vsi procesi v organizaciji, že zanemarjenje enega lahko povzroči zastoj v kakovosti izvajanja storitev. Procesno naravnana organizacija se tudi hitreje prilagaja spremembam.

V primeru Zavoda sem na podlagi intervjujev ugotovila, da je pri uvajanju procesne naravnosti prišlo do zastojev. Zavod se je napačno lotil samega identificiranja poslovnih procesov. Sklepam, da je bilo vključeno preveliko število udeležencev pri samem načrtovanju izvajanja identifikacije. Res je, da je bila sestavljena delovna skupina, in se je ob pomoči zunanjih strokovnjakov načrtovanje res izvajalo. Toda kasneje je prišlo do zmešnjave, vsak posameznik, skrbnik poslovnega procesa, si je procesno naravnost interpretiral po svoje. Problem je nastal tudi v zanemarjanju načrtovanih procesov, ki se niso pravilno izvajali. Proces je dobil negativen prizvok pri posameznikih, kar je posledica nerazumevanja. Kot je omenila skrbnica procesa za obvladovanje kakovosti, je sedanje vodstvo Zavoda resno pristopilo k razvoju procesne naravnosti. Problem vidim tudi v velikem številu zaposlenih (približno 600 zaposlenih). Vodstvo bi moralo organizirati izobraževanja oziroma predstavitve vsem zaposlenim. Vsi zaposleni bi morali stremeti h kakovostnemu izvajanju storitev za uporabnike.

Sama delam v oddelku za finance in računovodstvo, na področju materialnih stroškov Zavoda. Večkrat se zgodi, da brezposelna oseba išče odgovore na svoja vprašanja na podlagi telefonskega pogovora in nikakor ne pride do osebe, odgovorne za neko določeno področje. Preko internih telefonskih števil je prevezana na različne oddelke (tudi do pet), da sploh najde odgovorno osebo, ki ji lahko pomaga pri določenih vprašanjih in težavah. Že tako se brezposelna oseba ukvarja s številnimi ovirami, ki nastanejo pri izgubi zaposlitve, in se sooča s težkimi situacijami ter še potem ne pride do pravočasne pomoči.

Rešitev vidim v konkretni predstavitvi poslovnih procesov vsem zaposlenim, saj le tako lahko omogočimo kakovostno izvajanje storitev. Temelji za izvajanje procesov so že postavljeni, menim pa, da so tudi identificirani v celoti. Potrebno jih je le poenostaviti in približati zaposlenim. Zelo pomembna je tudi odgovornost skrbnikov procesov, ki bi morala biti točno določena. Odgovornost se mora izražati v samem izvajanju poslovnih procesov, postavljeni morajo biti termini za sprotno analiziranje, morebitne izboljšave določenih procesov ali načrtovanje novih. Strateške usmeritve vodstva Zavoda kažejo na dejstvo, da je Zavod resno pristopil k procesni naravnosti, in mislim, da je Zavod na pravi poti v prizadevanju biti prijazen in učinkovit zavod, usmerjen k uporabnikom naših storitev.

## LITERATURA

- Burlton, Roger T. 2001. *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: Sams.
- Colnar, Marko. 2006. *Kako do prenove slovenske uprave*. Ljubljana: GV založba.
- Damij, Nadja. 2009. *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Vega.
- Davenport, H. Thomas. 1993. *Process innovation reengineering work through information technology*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Davenport, H. Thomas in James E. Short. 1990. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts institute of technology.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Farnham, David in Silvia Horton. 1996. *Managing people in the public services*. Hampshire in London: Palgrave macmillan.
- Ferfila, Bogomil. 2007. *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kaplan, Robert S. in David Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Kapustić, Slavko. 1984. *Metodika organizacijskog projektiranja*. Samobor: "Zagreb".
- Keen, Peter G. W. in Ellen M. Knapp. 1995. *Every managers guide to bussiness processes*. Boston (Mass.): Harward Bussines School Press.
- Kock, Need in Robert J. McQueen. 1996. Product flow, breadth and complexity of business processes. *Bussiness Process Management Journal, Volume 2 (2): 15*.
- Kosi, Tatjana. 2010. *Poslovni procesi: gradivo za 1. letnik*. [Http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti dokumenti/Poslovni procesi-Kosi](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovni_procesi-Kosi). PDF (28.3.2011).
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Lane, Jan – Erik. 1995. *The public sector: concepts, models and approaches*. London, Thousand Oaks. New Delhi: Sage publication.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 2001. *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston (Mass.), New York: Houghton Mifflin.
- Pečar, Zdravko. 2003. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Scherr, Allan L. 1993. A new approach to business processes. *IBM Systems Journal* 32 (1): 80 – 98.
- Seibt, Dietrich, Niels-Bjorn Andersen, Andre Bolz, Ricco Borring-Olsen, Gunnar Christensen, Han van Dissel, Han Gerrits, Hans van der Heijden, Peter Konrad, Anders Martensson, Severino Meregalli, Eva Moller, Peter Neorgard, Stefan Schafer, Gosta Steneskog in Jonathan Wareham. 1997. *Cebusnet consolidation framework, Working paper 97/1*. [Http://www.islp.uni.de/Fileadmin/wiso-fak/islp/pdf/WP\\_97\\_01.pdf](http://www.islp.uni.de/Fileadmin/wiso-fak/islp/pdf/WP_97_01.pdf). (28.03.2011)
- Setnikar Cankar, Stanka in Maja Klun. 2006. *Značilnosti javnega sektorja v Sloveniji in ugotavljanje njegove učinkovitosti*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 33/91 – I.
- Virant, Grega. 2004. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Zvonarević, Mladen. 1981. *Socijalna psihologija*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga.

## VIRI

- Trpin, Gorazd. 1993. *Nekateri problemi reorganizacije državne uprave ter uvajanja lokalne samouprave v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za javno upravo: Gospodarski vestnik.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2007a. *Organizacijski predpis vodenja projektov*. [Http://www.ess.gov.si/delodajalci/zaposlovanje](http://www.ess.gov.si/delodajalci/zaposlovanje). (15. 4. 2011).
- Zavod RS za zaposlovanje. 2007b. *Pravilnik o računovodstvu Zavoda RS za zaposlovanje*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2008. *Organizacijski predpis – določitev procesov nabave, investicij in investicijskega vzdrževanja*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2009a. *Interni vodnik pri svetovalnem procesu*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2009b. *Organizacijski predpis – odnosi z javnostmi*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2010a. *Interno gradivo – delovni procesi*. [Http://csintranet/PodrocjeDela/Kakovost/DoločeniProcesi/Document%20Library](http://csintranet/PodrocjeDela/Kakovost/DoločeniProcesi/Document%20Library). (15. 4. 2011).



Zavod RS za zaposlovanje. 2010b. *Poslovník sistema vodenja kakovosti*.

[Http://www.gov.si/o\\_zrsz/poslanstvo](http://www.gov.si/o_zrsz/poslanstvo). (20.04.2011).

Zavod RS za zaposlovanje. 2011a. *Gradivo za strokovni izpit*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.

Zavod RS za zaposlovanje. 2011b. *Poslovni načrt za leto 2011*. Interno gradivo, Zavod RS za zaposlovanje.



## **PRILOGE**

Priloga 1    Vprašalnik za izvedbo intervjuja



## VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru in pišem diplomsko nalogo z naslovom: Ključni procesi za uspešno poslovanje – študija primera Zavoda RS za zaposlovanje. V empiričnem delu naloge želim predstaviti ključne procese Zavoda, zato bi vas želela intervjuvati, ker ste skrbnik enega od procesov, ki so ključni za uspešno poslovanje Zavoda.

1. Kdaj in na kakšen način ste sodelovali pri samem identificiranju poslovnih procesov ter kasneje pri samem načrtovanju poslovnih procesov Zavoda za zaposlovanje?
2. Kako je potekal sam proces načrtovanja poslovnih procesov? Kakšna je bila osnova za načrtovanje?
3. Prosim vas, da opišete svoj prispevek k načrtovanju procesov Zavoda.
4. Kako poteka upravljanje poslovnih procesov in kakšna je vaša dolžnost glede upravljanja poslovnih procesov?
5. Trg dela se zelo spreminja, saj smo še vedno v obdobju recesije. Število brezposelnih se povečuje. Ali se glede na spremembe poslovni procesi izvajajo, kot je bilo načrtovano, ali prihaja do odstopanj?
6. Kakšen je pristop v primeru odstopanj?
7. Kakšno je vaše mnenje o vplivu poslovnih odločitev na poslovno odličnost? Ali je Zavod na pravi poti, so morda potrebne še dodatne spremembe?
8. Glede na vaše izkušnje in sodelovanje pri načrtovanju poslovnih procesov vas prosim za vaše ugotovitve, ki so seveda lahko pozitivne ali negativne.
9. Katere pomanjkljivosti oziroma težave vidite pri samem izvajanju?
10. Kakšni so vaši predlogi v zvezi z načrtovanjem in izvajanjem poslovnih procesov?

