

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

INFORMACIJSKI SISTEM SAP R/3 IN UVEDBA HR
MODULA

Mentor: mag. Leo Zornada
Obravnavana organizacija: HIT, d. d., Nova Gorica
Strokovni sodelavec iz organizacije: Lavra Markič

KOPER, 2006

MARTINA PULEC

POVZETEK

Vedno več podjetij se odloča za prenavo informacijskega sistema. Predvsem velika podjetja vse pogosteje posegajo po integriranih informacijskih sistemih, ki nudijo celovito podporo poslovanju. Tudi obravnavano podjetje HIT d. d. se je že leta 1998 odločilo, da poslovanje poenoti in uvede integrirani informacijski sistem SAP R/3. Storitvena dejavnost, ki jo opravlja navedeno podjetje, potrebuje informacijski sistem, ki povezuje poslovne procese in je istočasno tudi jedro drugim aplikacijam, ki jih podjetje uporablja. Ker se je uvedba informacijskega sistema SAP R/3 izkazala kot prava izbira za podjetje, podjetje postopoma uvaja tudi druge podporne module, ki jih sistem R/3 nudi. Med temi je tudi modul HR (kadri), ki ga je podjetje začelo uvajati v oddelek Razvoj kadrov. Z njim podpira procese kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov in obračuna plač.

Ključne besede: informacijski sistem, integrirani informacijski sistem, prenova poslovanja, kadrovski informacijski sistem, ERP, SAP R/3, modul kadri

ABSTRACT

An increasing number of companies opt for the modernization of their information systems. Larger companies in particular frequently choose integrated information systems, which offer complete operating support. In 1998 the company HIT decided to make its operations uniform by implementing the information system SAP R/3. The services offered by the before mentioned company require an information system which links its operating processes and is at the same time central to other applications the company uses. As the implementation of the SAP R/3 system proved to be successful, the company has been gradually introducing other modules offered and supported by SAP R/3. One of them is the HR module, which is being introduced into the Human Resources Department. The module enables the department comprehensive processing of the entire range of tasks in human resources management.

Key words: information system, integrated information system, operations modernization, human resources information system, ERP, SAP R/3, HR module

UDK 004.42 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Informacijski sistemi za podporo poslovanju	3
2.1	Opredelitev informacijskega sistema.....	3
2.1.1	Klasifikacija informacijskih sistemov	3
2.1.2	Poslovni informacijski sistemi	4
2.2	Integrirani informacijski sistemi (ERP sistemi).....	4
2.2.1	Splošno o ERP sistemih.....	4
2.2.2	Možne napake ob vpeljavi ERP sistemov v podjetje.....	6
2.2.3	Pomembni dejavniki, ki vplivajo na vpeljavo ERP sistemov.....	6
2.3	Vloga poslovnih procesov pri informacijskih sistemih	7
2.3.1	Opredelitev poslovnih procesov	7
2.3.2	Pomen prenove poslovnih procesov	7
2.3.3	Informacijska podpora poslovnim procesom	8
3	Informacijski sistem SAP R/3.....	11
3.1	Predstavitev podjetja SAP	11
3.2	Predstavitev R/3 sistema.....	11
3.3	Moduli informacijskega sistema SAP R/3.....	13
3.3.1	Finančno računovodstvo.....	14
3.3.2	Logistika in prodaja.....	15
3.3.3	Kadrovski sistemi	16
3.4	Implementacija informacijskega sistema SAP ERP	16
3.4.1	Dejavniki uspeha implementacije R/3 sistema.....	17
3.5	ASAP metodologija (Accelerated SAP).....	18
3.6	Predstavitev modula kadri – HR modul	20
4	Informacijski sistem SAP R/3 v podjetju HIT	25
4.1	Predstavitev podjetja HIT	25
4.2	Informacijski sistem v podjetju HIT	26
4.2.1	Cilji vpeljave sistema R/3 v podjetje HIT	26
4.2.2	Pregled modulov, ki jih je podjetje HIT uvedlo	27
4.3	Potek projekta SAP R/3 HR	28
4.3.1	Predstavitev oddelka Razvoj kadrov	29

4.3.2	Projekt SAP R/3.....	30
4.4	Analiza uspešnosti projekta uvedbe HR modula.....	36
5	Sklep.....	43
	Literatura.....	45
	Viri.....	46
	Priloge.....	47

PONAZORILA

Slika 3.1	Arhitektura SAP R/3.....	12
Slika 3.2	Moduli sistema R/3.....	13
Slika 3.3	Proces vpeljave novih modulov po ASAP metodologiji.....	19
Slika 3.4	Modularna zasnova modula kadri	21
Slika 4.1	Organizacijska shema oddelka Razvoj kadrov	29
Tabela 4.1	Nepopolno povezni procesi med različnimi službami in organizacijskimi enotami.....	33
Tabela 4.2	Nepopolno povezni in avtomatizirani informacijski sistemi s sistemom SAP R/3	34
Tabela 4.3	Prevelika razdrobljenost služb.....	34



1 UVOD

Živimo v času hitrih in korenitih sprememb tako na družbenem področju kot tudi na ekonomskem in predvsem tehnološkem področju. Posledično temu organizacije ne delujejo več v stabilnem okolju, ampak se potrebe in želje odjemalcev in okolja neprestano spreminjajo. Podjetja se zavedajo, da se konkurenca neprestano veča, tehnološki napredki se kar vrstijo in tudi zakonski predpisi se neprestano spreminjajo. Prisoten je trend globalizacije, s tem pa so odprta vrata za poslovanje v svetovnem okolju.

V odgovor na te razmere podjetja sledijo ciljem doseganja tehnološkega napredka. Odločiti se morajo za racionalizacijo in posodobitev poslovanja. To lahko storijo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije, ki je prisotna na trgu. Predvsem integrirani informacijski sistemi so v podjetjih nepogrešljiv pripomoček za uspešno poslovanje.

Ko se podjetje odloči, da v svoje poslovanje uvede integriran informacijski sistem, mora pred tem pričeti z ustrezno prenovo samega podjetja oziroma posameznih poslovnih procesov.

Integrirani informacijski sistemi organizaciji zagotavljajo popolno podporo poslovanju in so osnovni pogoj za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Za kakšen oziroma kateri informacijski sistem se bo podjetje odločilo, je seveda odvisno od več dejavnikov, je pa ključnega pomena, da izbrani informacijski sistem podpira in integrira zahteve podjetja. Istočasno pa mora biti sistem odprt in povezan z ostalimi informacijskimi tehnologijami in sistemi, da omogočajo podjetju dobro poslovanje.

Uvedba integriranih informacijskih sistemov zahteva velik napor in predanost vseh udeležencev projekta. Prav zato je zelo pomembno, da podjetje ob uvedbi integriranega informacijskega sistema upošteva in vključi v uvedbo vse faze, ki jih projekt narekuje, saj se lahko izpustitev ali poenostavitev določene faze uvedbe kasneje izkaže za kritično.

Namen diplomske naloge je predstaviti, kako sodobni informacijski sistemi vplivajo na poslovanje podjetja skozi poslovne procese podjetja. Predstavljen je pomen integriranega informacijskega sistema SAP R/3 za konkretno podjetje ter pomen uvedbe novega modula, modula kadri, ki nudi podporo poslovanju na področju kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov, plačnega področja in drugih povezanih področij.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del sestavljajo teoretične predstavitve obravnavane tematike, drugi del pa temelji na proučevanju interne literature obravnavanega podjetja, na lastnih ugotovitvah, ocenah ter študiji primera.

Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij. V prvem poglavju podajam teoretična izhodišča informacijskih sistemov ter njihov pomena za organizacije, posebej so predstavljeni integrirani informacijski sistemi.

V drugem poglavju je predstavljen SAP in sistem R/3, zgradbo in delovanje sistema ter module, ki jih sistem R/3 organizacijam nudi. Predstavljena sta potek implementacije sistema v podjetje ter metodologija uvedbe.

Drugi, praktični del pa temelji na proučevanju konkretnega podjetja oziroma na izkušnjah podjetja glede uporabe sodobnega integriranega informacijskega sistema, kot je SAP R/3. Podjetje ga uporablja že več kot pet let in postopoma uvaja tudi nove module sistema R/3 v različne oddelke podjetja. V oddelek Razvoj kadrov je bil uveden modul za kadrovski sistem (HR modul), ki podpira področje kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov in obračuna plač.

V drugem delu študije primera je predstavljen potek projekta uvedbe HR modula. Kot prva faza projekta so v nalogi predstavljeni razlogi za uvedbo novega informacijskega sistema v oddelek Razvoj kadrov, povem, kakšni so bili cilji projekta, predstavim težave, ki so se pojavljale pred začetkom projekta, v času projekta ter tudi po zaključeni prvi fazi projekta. Zaključni del temelji na analizi uspešnosti projekta. Podana je informacija, kaj novi informacijski sistem R/3 podpira v primerjavi s starim kadrovskim informacijskim sistemom ter katere so prednosti in pomanjkljivosti novega sistema.

2 INFORMACIJSKI SISTEMI ZA PODPORO POSLOVANJU

2.1 Opredelitev informacijskega sistema

Informacije so za organizacijske sisteme zelo pomemben dejavnik. Kreirajo se iz podatkov v poslovnem sistemu ali iz okolja. Informacijski sistem je sistem, v katerem se generirajo, arhivirajo in pretakajo podatki in informacije. Brez informacijskih sistemov ni možna nobena oblika organizacije. Informacijski sistemi rešujejo tri vrste problemov, in sicer (Gradišar in Resinovič 1997, 91–93):

- *probleme premostitve časovne pregrade* (večina podatkov se ne predela in uporabi v trenutku nastanka, ampak šele v času, ki je časovno odmaknjen od nastanka podatka);
- *probleme premostitve prostorske pregrade* (dogodki, povezani z informacijami in podatki, se običajno vršijo na različnih prostorskih lokacijah, prav zato je treba zagotoviti pogoje za primeren transport podatkov med temi lokacijami);
- *probleme transformacije podatkov* (transformacija podatkov pomeni proces, iz katerega iz različnih dejstev dobimo različne uporabne informacije).

Informacijski sistem lahko obravnavamo tudi kot sodobno tehnološko sredstvo za (Verbič 2001, 40):

- preoblikovanje vhodnih podatkov (podatki, ki vstopajo v sistem iz okolja) v izhodne rezultate – tehnološki vidik, ali
- kot celoto medsebojno povezanih sestavnih delov, ki imajo za cilj preoblikovati podatke v informacije in znanje – organizacijski vidik, ali
- kot integriran sistem, ki na podlagi povratnega informiranja povezuje upravljalni proces z učinki njihovega izvajanja v praksi – upravljalni vidik.

Procesi informacijskega sistema so trije (Verbič 2001, 40–41):

- *Upravljalni proces*: je skupek različnih aktivnosti, ki so usmerjene na upravljanje ciljev. Značilen je za tiste funkcije, ki z upravljalnimi ukrepi podpirajo izvajanje temeljnih procesov informacijskega sistema.
- *Poslovni proces*: je proces logično povezanih, ciljno usmerjenih poslovnih informacij. Značilen je za naloge informacijskega sistema, s prepoznavnim ekonomskim predznakom. Omogoča preobrazbo podatkov v informacije in povezuje poslovni proces z upravljalnim.
- *Temeljni proces*: usmerjen je na izvajanje upravljalnih ukrepov.

2.1.1 Klasifikacija informacijskih sistemov

Obstaja več vrst informacijskih sistemov, ki jih je mogoče klasificirati na več načinov. Najpogostejši kriteriji klasifikacije so (Gradišar in Resinovič 1998, 56–59):

- namembnost informacijskega sistema,

- nastanek informacijskega sistema,
- pripadnost informacijskega sistema.

2.1.2 Poslovni informacijski sistemi

Poslovni informacijski sistemi v organizaciji povezujejo posamezna funkcionalna področja poslovanja v celoto. Poslovanje podjetja in informacijski sistem morata biti prilagodljiva in usmerjena v doseganje ciljev. Informacijski sistemi igrajo ključno vlogo pri predvidevanju spremenjenih potreb strank in pri pravočasnem odzivanju na nove zahteve ter so osnova za integriranje in prenovo poslovnih procesov, saj pospešijo hitrost izvajanja, povečajo učinkovitost in vnesejo v poslovanje večjo živahnost (<http://www.snt.si/Content.Node/solutions/Poslovni-informacijski-sistemi.php>).

V organizaciji lahko informacijski sistemi pomagajo tako, da avtomatizirajo delo (sistem sam opravi delo, ki bi ga sicer moral opraviti človek), formalizirajo delo (sistem vzpostavi in spodbuja enotne in učinkovite metode in postopke) ali pa olajšajo delo (uporaba številnih računalniških orodij: urejevalnik besedil,...). Zato je pri načrtovanju novega informacijskega sistema dobro vedeti, ali bomo delo z njim avtomatizirali, formalizirali ali olajšali.

Usklajevanje podsistemov je proces povezovanja aktivnosti različnih področij, z namenom doseganja ciljev, npr. če se povpraševanje v podjetju po določenem proizvodu poveča, sistem sproži zahtevo za povečanje proizvodnje ali obratno. Sistem usklajevanja ima v organizaciji veliko vlogo, saj ustvarja, hrani in posreduje velik del informacij, ki so pri usklajevanju potrebne. Kadar informacijski sistem tesno povezuje procese enega podsistema s procesi drugega pravimo, da sta oba podsistema integrirana.

Dva sistema sta integrirana, kadar je vsaj ena interna operacija enega podsistema tesno povezana z operacijami drugega podsistema (npr. finančni in proizvodni informacijski sistem lahko uporablja isto bazo podatkov). Hitrost odzivanja enega sistema podsistema na spremembo drugega podsistema predstavlja ključno merilo za ocenjevanje stopnje integriranosti (Gradišar in Resinovič 1997, 110-114).

2.2 Integrirani informacijski sistemi (ERP sistemi)

Uporaba informacijske tehnologije je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Nekatera podjetja skrbno uporabljajo informacijsko tehnologijo ter jo nadgrajujejo in posodablajo, saj njena uporaba pripomore h konkurenčni prednosti podjetja. Podatki in informacije so ključnega pomena za odziv.

2.2.1 Splošno o ERP sistemih

Ker se v današnjem času vsi dogodki odvijajo hitro in je tudi priprava podatkov preveč kompleksna, organizacijam klasični informacijski sistemi, ki so bili namenjeni predvsem avtomatizaciji poslovnih postopkov, managerjem pa so bili v pomoč pri vsakodnevnih poslovnih odločitvah, ne zadostujejo več. Podatki so podjetju potrebni

takoj, odražati morajo dejansko stanje. Integrirani informacijski sistemi so edina alternativa za zadovoljevanje potreb.

Integrirani informacijski sistemi oziroma ERP sistemi (angl. Enterprise Resource Planning) so komercialni programski paketi, ki omogočajo integracijo transakcijsko usmerjenih podatkov in poslovnih postopkov preko celotne organizacije, pa tudi vzdolž celotne oskrbovalne verige, ki sega skozi več organizacij. Te sisteme tvorijo moduli, kot so materialno poslovanje, prodaja, trženje, kontroling in drugi, ki jih je mogoče kupiti in uvesti neodvisno, glede na potrebe konkretne organizacije (Ahlin in Zupančič 2001, 283).

Če jih želimo popolnoma izkoristiti, integrirani informacijski sistemi zahtevajo reorganizacijo v poslovnih sistemih. Na sami programski opremi so, kljub temu, da je morda že standardizirana, potrebne prilagoditve in dopolnitve zaradi posebnosti okolja (Jaklič 1999, 45).

Lastnosti integriranih informacijskih sistemov so naslednje (Krstov 1999, 24):

S tehnološkega vidika:

- neodvisnost od strojne in systemske programske opreme,
- visoka stopnja integriranosti sistema,
- visoka stopnja prilagodljivosti,
- navidezna enotna struktura tabel,
- podpora uvedbi sistema po modulih in
- skrajšani čas uvedbe.

S poslovnega vidika:

- povrnitev naložbe v kratkem času,
- nadzorovano in združljivo ponovno organiziranje poslovnih procesov,
- osredotočenost na rešitve, ki temeljijo na referenčnih modulih,
- ena sama vhodna podatkovna točka,
- omogočanje hitrih in kakovostnih informacij,
- sposobnost prilagajanja novih informacijskih tehnologij potrebam podjetja,
- razmeroma dobro razviti in vgrajeni kontrolni procesi in
- omogočanje revidiranja revizijskih računalniški rešitev.

V preteklosti, ko so še prevladovali namensko razviti informacijski sistemi, vzpostavljeni z lastnim razvojem, je uspešno in učinkovito izvajanje poslovnih procesov zahtevalo, da se poslovanje najprej prenove in šele nato informatizira. Z nakupom integrirane programske rešitve smo danes priča obratnemu procesu, ko moramo poteke svojih poslovnih procesov prilagoditi programski rešitvi, ki nam je že ponujena. V nasprotnem primeru lahko pričakujemo velike težave pri namestitvah obnovljenih izdaj in nadgradnjah že uvedene programske rešitve (Werber in Zupančič 2001, 248).

2.2.2 Možne napake ob vpeljavi ERP sistemov v podjetje

Vsaka vpeljava novega informacijskega sistema v podjetje je do neke mere tvegana. Ob nakupu novega sistema lahko podjetje naredi naslednje napake (Krstov 1999, 26):

- sistem se ne namesti v vseh organizacijskih enotah,
- podjetje bi se odločilo, da ne bo kupilo določenih modulov, ker bi želelo prihraniti nekaj sredstev;
- nedoslednost uvajanja (na štiri različne načine) po različnih organizacijskih enotah;
- pogosto je težko ugotoviti, ali bo obstoječa oziroma kupljena oprema kos novemu načinu poslovanja;
- razpoložljivi informacijski sistemi so prva generacija računalniške rešitve odjemalec/strežnik, kar z nestrokovno uporabo lahko povzroči:
 - da je sistem veliko manj prilagodljiv in manj integriran, kot se pričakuje,
 - da dajejo premalo možnosti in povezljivosti z elektronskim poslovanjem, kljub temu, da se prodajalci trudijo dokazati nasprotno,
 - da taki informacijski sistemi nimajo vgrajenih klasičnih kontrol;
- velikokrat prodajalci nimajo ustrezne strokovne podlage, zaradi tega je treba najeti zunanje svetovalce, kar podraži projekt in poveča komunikacijsko vrzel.

2.2.3 Pomembni dejavniki, ki vplivajo na vpeljavo ERP sistemov

Na vpeljavo ERP sistemov vplivajo naslednji pomembni dejavniki:

- Zagotovitev, da so procesi in sestavine podjetja, ki so podlaga za izbran informacijski sistem, ustrezni in omogočajo doseči cilje poslovanja.
- Funkcionalna plat poslovanja ima prednost pred tehnološko platjo. Velikokrat informacijski sistem ne zagotavlja funkcionalne podpore in kontrole vseh transakcij, posebej nerutinskih oziroma izjemnih. Zavedati se je treba, da dinamično poslovanje zahteva nižjo stopnjo nadziranja, vendar večjo odgovornost od statičnega poslovanja.
- Ni nujno treba nadzorovati in varovati vse, za podjetje je življenjskega pomena varovati in nadzorovati poslovne procese. Uvajanje računalniških rešitev, ki ne vplivajo na položaj podjetja na tržišču (npr. saldakonti, glavna knjiga ...), mora potekati hitro in učinkovito, izogibati se je treba pretiranemu nadziranju. Resnično pomembne funkcije so področja, ki so naravnana navzven (elektronsko poslovanje ...). Nadziranja ne želimo vzpostaviti samo zato, da obstaja, temveč da bi delovalo, služila svojemu namenu, ki je – izogniti se tveganju (Krstov 1999, 27).

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha pri uvajanju integriranega informacijskega sistema so potrebna znanja. Za samozavesten pristop k temu so potrebna predvsem znanja (Grad in Jaklič 2000, 172):

- problematike poslovnih informacijskih sistemov (sistemskih konceptov, sestavin, klasifikacij informacijskih sistemov),
- prenove poslovnih procesov v kakovost usmerjena upravljanja,
- sistemskega pristopa k reševanju problemov,
- sistemske programske opreme (operacijskih sistemov ...),
- telekomunikacij in računalniških omrežij,
- interneta, e-poslovanja, problematike varnosti poslovanja, ektraneta,
- sistemov poslovnega sodelovanja.

2.3 Vloga poslovnih procesov pri informacijskih sistemih

Sodoben način poslovanja od podjetij zahteva, da prenovijo poslovne procese, če želijo izboljšati ali vsaj obdržati položaj na konkurenčnem trgu. Osredotočiti se morajo na zadovoljevanje zahtev, potreb in želja potrošnikov ter istočasno stremeti k najnižjim stroškom poslovanja in k čim boljši kakovosti izdelkov oziroma storitev. Vse navedeno lahko podjetja dosežejo le, če pristopijo k prenovi poslovnih procesov.

2.3.1 Opredelitev poslovnih procesov

Poslovni proces je skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je načrtovati izdelek ali storitev (Kovačič 2002, 212).

Kalpič (1998, 12) poslovni proces definira kot proces, ki je relevanten za nastajanje dodane vrednosti. Je strukturirano merljiva množica aktivnosti, oblikovanih z namenom doseči določen rezultat za stranko in tržišče.

V nekaterih podjetjih so sami poslovni procesi velikokrat nepregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči tako v poslovnem kot tudi v informacijskem smislu. Potekajo skozi različne organizacijske enote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki nastanejo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. Splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov v večini organizacij predstavljajo neenotnost, nepoznavanje celotnega procesa pri izvajalcih, podvajanje dela ter razmeroma dolgotrajno čakanje na podpise, odobritve, pošto itd. Takšno stanje ni primerno, zato je treba poslovne procese najprej poenotiti, včasih tudi na novo opredeliti oziroma jih radikalno spremeniti, kar imenujemo prenova poslovnih procesov (Kovačič 2005, 13).

2.3.2 Pomen prenove poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR) je bila ena izmed ključnih rešitev za težave, ki so ob prehodu v informacijsko družbo pestile večino organizacij. Šlo je za nov način izboljševanja delovanja organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe in drugačen pogled vodstva. Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito

spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajševanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 36–37).

Prenova poslovnih procesov je nov način izboljševanja delovanja organizacije, pomeni pa analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa. Pred začetkom prenove morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji: vodstvo organizacije mora najprej zavreči neuporabna pravila in postopke, ki jih je upoštevalo pri dosedanjem poslovanju. Prav tako je treba opustiti neprimerna organizacijska in izvedbena načela. Šele zatem je mogoče začeti ponovno načrtovanje organizacije (Kovačič 2002, 34).

Za podjetje je zelo pomembno, če ne že najpomembnejše, da poslovne procese izvaja učinkovito in uspešno. Učinkovito izvajanje merimo s pomočjo porabljenih virov (surovine, finančni in človeški viri ...), uspešnost izvajanja pa nam kaže, ali delamo prave stvari ter ali jih delamo na pravi način. Zato je pomembno, da podjetje zadovoljuje cilje, ki si jih ob prenovi zastavi. Prenova poslovnih procesov vključuje naslednje globalne cilje (Kovačič 1998, 90):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti in dobavnih rokov,
- znižanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja od kakovosti in dobavljenih rokov,
- dvigovanje zanesljivosti ter dosedanjih izvajanj postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,
- prenavo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji,
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

2.3.3 Informacijska podpora poslovnim procesom

Ko se podjetje odloči, da bo v svoje poslovanje uvedlo nov informacijski sistem, je to mnogokrat povezano z dolgotrajnim in dragim procesom, ki ni nujno uspešen. Zato se pogosto postavlja vprašanje, ali uvajanje rešitev dejansko predstavlja informacijsko podporo poslovnim procesom podjetja, ali pa velja ravno nasprotno, da je treba poslovne procese podjetja prilagoditi tako, da ustrezajo izbrani rešitvi. Osnovna zamisel upravljanja poslovnih procesov temelji na avtomatizaciji in poenostavitvi človeškega sporazumevanja s tehnološkimi programskimi rešitvami. Programske rešitve morajo biti dosledno, natančno in enotno definirane na ravni celotnega podjetja oziroma tistega dela podjetja, v katerem se uvaja sistem upravljanja poslovnih procesov. Le na ta način bo

mogoče posamezne programske module uporabiti v izbranem poslovnem procesu brez napak in brez možnosti podvajanja (Ferle 2005).

Katero informacijsko rešitev bo podjetje izbralo, pa je odvisno od poslovne strategije podjetja, ki izhaja iz poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja, upošteva pa tudi strategije posameznih poslovnih področij in funkcij podjetja (Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 233).

Običajno podjetje, ko začne z uvajanjem poslovnega informacijskega sistema, najprej opiše poslovne procese in jih nato delno prilagodi izbranemu informacijskemu sistemu. Ko je podjetje na začetku svojega poslovanja postavilo in dokumentiralo svoje poslovne procese, se je moralo zavedati, da ti ne bodo veljali večno, saj se poslovno okolje nenehno spreminja, zato morajo temu spreminjanju z ustreznim prilagajanjem slediti tudi poslovni procesi. V praksi pa se občasno dogaja, da ni mogoče spremeniti poslovnega procesa, ker ni programske podpore zanj (Ferle 2005).

Prenove in informatizacije poslovanja se podjetja praviloma lotevajo z uporabo določenih metodologij, ki jih sestavljajo določeni zaporedni koraki. V okviru tega si pomagajo z modeliranjem, za kar uporabljajo določene tehnike in orodja, ki uporabo teh tehnik olajšajo. Prenova poslovanja se začne, ko management podjetja spozna, da je to nujno za nadaljnje poslovanje. To je izredno pomembno, saj je prenova celovit proces, ki zajema delovanje podjetja kot celote in je ni mogoče obravnavati zgolj s tehnološkega vidika.

Poznamo več vidikov prenove poslovanja, in sicer (Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 49):

- celovita ali strateška prenova poslovanja, ki je usmerjena v vsa ključna strateška vprašanja poslovanja organizacije in zajema prenavo ali prilagajanje poslovnega modela ter prenavo poslovnih procesov organizacije in njihovo informatizacijo,
- preureditev ali prenova in informatizacija posameznih poslovnih procesov ali njihovih delov. Pri tem gre največkrat za možnosti, ki jih ponuja sodobna informacijska tehnologija. Ta vidik prenove se imenuje tudi informacijska prenova.

Najboljša praksa – Best practise

Sodobni pristopi k prenovi in informatizaciji poslovanja se v zadnjem obdobju pri prenovi poslovanja usmerjajo na uporabo tehnoloških in procesnih možnosti in najboljše prakse integriranih programskih rešitev (ERP sistemi). Uvajanje te vrste sistemov v podjetje temelji na konceptu prenove poslovanja oziroma na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno organizacijo in njeno okolje. Takšen pristop bistveno vpliva na čas, kakovost in stroške projekta prenove poslovanja (Kovačič in Bosilj Vukšič 2005, 55).



3 INFORMACIJSKI SISTEM SAP R/3

3.1 Predstavitev podjetja SAP

Podjetje SAP je bilo ustanovljeno leta 1972 v nemškem Mannheimu. Prvotnih pet nekdanjih IBM-ovih tehnologov, ki je razvilo zamisel o SAP-u, je izvirno poimenovalo podjetje kot Systemanalyse und Programmentwicklung. Njihov cilj je bil razviti paket, ki bi lahko integriral poslovne rešitve, torej zagotovil boljši pretok informacij. Njihovo podjetje, sprva majhno, se je razvilo v Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP). Ta rešitev naj bi imela enotno strukturo in uporabniški vmesnik. SAP že od vsega začetka predstavlja globalni programski izdelek in kot tak podpira različne panoge za različna jezikovna področja.

Podjetje SAP je med vodilnimi svetovnimi dobavitelji programske opreme in vodi na tržišču aplikacijske programske opreme za podjetja. Ponuja rešitev za številna podjetja različnih branž, tako v gospodarskem kot v javnem sektorju (Larocca 2002, 4–5).

SAP zaposluje 30.000 ljudi v več kot 50 državah po vsem svetu. Podjetje veliko vlaga v raziskave in razvoj, veliko pozornosti namenja izpopolnjevanju programskih rešitev in uvajanju novih tehnologij v rešitve, ki pomenijo neposredno korist za kupce. Svoje razvojna središča ima v Nemčiji, ZDA in na Japonskem (www.sap.com/slovenia/company/sapslovenija/index.exp).

SAP in njegove rešitve so oblikovane tako, da zadovoljujejo potrebe srednje velikih podjetij ter tudi globalnih korporacij. Nudi jim integracijsko in aplikativno platformo, tako da znižuje kompleksnost, skupne stroške lastništva in omogoča podjetjem spremembe in inovativnost. Podjetja s pomočjo SAP-ovih rešitev izboljšujejo odnose s kupci, povečujejo sodelovanje s partnerji, ustvarjajo učinkovite oskrbovalne verige in učinkovite poslovne procese (www.sap.com/slovenia/company/sapslovenija/index.exp).

Rešitve za podjetja so zgrajene na osnovi najboljših praks izvajanja poslovnih procesov. Integracija pa pomeni, da so vsi poslovni procesi podjetja med seboj povezani in organizirani tako, da se sprememba na enem področju poslovanja odraža na drugem področju poslovanja podjetja.

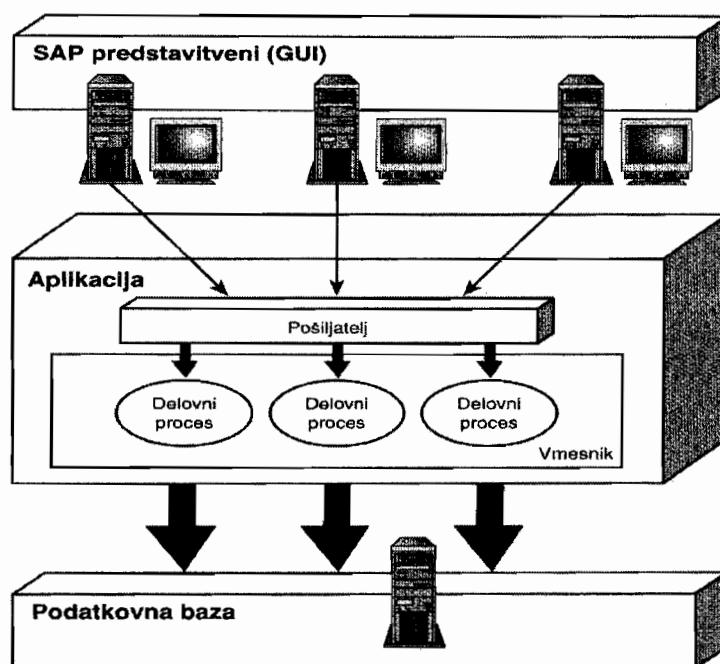
3.2 Predstavitev R/3 sistema

SAP R/3 je osnovni produkt podjetja SAP, pojavil se je leta 1992 kot naslednik SAP R/2. R/3 je tako prinesel integrirano poslovno programsko rešitev, podjetjem pa nudi vrednost s pomočjo standardiziranih poslovnih procesov v okolju odjemalcev/strežnikov, ki je neodvisno od podatkovne baze in operacijskega sistema, ki ga podjetje uporablja. R/3 sestavlja več kot 17.000 transakcij (zaporedje zaslonskih slik, ki so skladne s poslovnim procesom in s pomočjo katerih uporabniki lahko pregledujejo, vnašajo in spreminjajo podatke), a je običajno v podjetju vključenih le med 4.000 in 5.000 transakcij. R/3 je

zasnovan kot odprt sistem, kar pomeni, da se lahko poveže z drugimi programskimi rešitvami in sistemi.

Cilj sistema R/3 je celovita obdelava poslovnih transakcij. Je modularno sestavljen, moduli pa so razdeljeni na posamezne komponente in dele komponent. V ta namen sistem povezuje sorodne procese v logične verige postopkov in sestavlja prodajo, proizvodnjo, materialno poslovanje, računovodstvo in upravljanje kadrov v en sam, celovit sistem. Rezultat tega je zmožljiva standardna poslovna programska oprema. Razlog za neprekinjen uspeh sistema SAP R/3 je fleksibilnost, varnost, prijaznost do uporabnika in neodvisnost od platforme sistema (<http://si.itelligence.de/si/132.php>).

Slika 3.1 Arhitektura SAP R/3



Vir: Larocca 2002, 11

Slika 3.1 prikazuje arhitekturo sistema R/3, in sicer na treh ravneh:

- *Predstavitvena raven* poteka na osebnih računalnikih, in sicer predstavlja uporabniku vse podatke sistema. Podprt je z uporabniškim vmesnikom SAP GUI (Graphical User Interface), ki posreduje vnose podatkov in zahteve uporabnikov kot strežnik aplikativne ravni in vrši vlogo njegovega odjemalca za prikaz zahtevanih podatkov na predstavitveni ravni.
- *Aplikativna raven* vsebuje vso procesno logiko za obdelavo poslovnih podatkov. Aplikacija na zahtevo uporabniškega vmesnika v vlogi odjemalca, zahteva podatke od podatkovnega strežnika. Po obdelavi jih posreduje uporabniškemu vmesniku ali pa jih preda podatkovnemu delu v shranjevanje.

- *Podatkovna raven* predstavlja podatkovne baze z različnimi sistemi za upravljanje podatkovnih baz, kot so: SAP DB, Oracle, Microsoft SQL Server itd. Podatki so shranjeni v eni podatkovni bazi za celoten informacijski sistem.

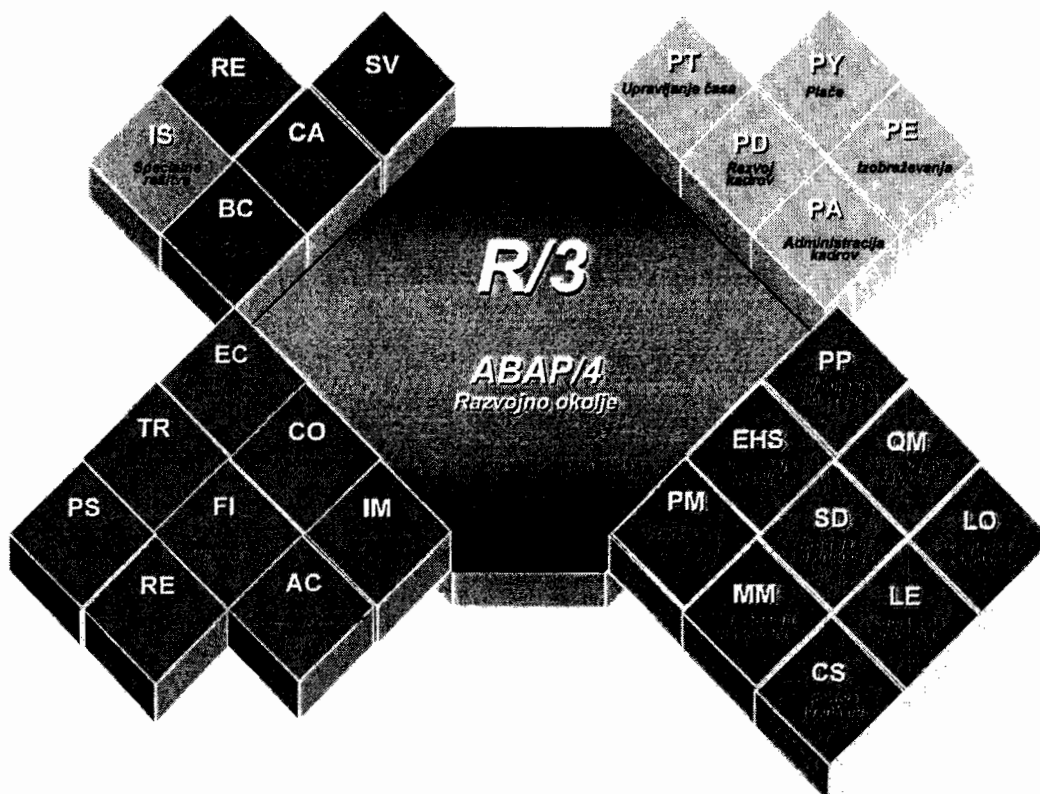
Obdelava podatkov po sistemu odjemalec–strežnik omogoča poljubno razporeditev programskih obremenitev preko različnih sistemov računalniške opreme.

Jedro sistema SAP je ABAP/4 razvojno okolje. R/3 ima veliko prednosti, ki zagotavljajo centralizirano podatkovno bazo in povezane funkcije poročanja in planiranja, ki nastanejo iz take integracije. Funkcionalnost R/3 sistema presega tipično programsko opremo, saj je opremljena z orodji za podporo vseh vidikov normalnega poslovanja podjetja (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 14–22).

3.3 Moduli informacijskega sistema SAP R/3

SAP R/3 ponuja komplet poslovno aplikacijskih programskih modulov, ki so organizirani na zelo različne načine, omogočena pa je povezava med njimi. Moduli povezujejo in oblikujejo posamezne korake v avtomatizirane verige delovnih procesov, hkrati pa nadzirajo pretok informacij med oddelki. Modularnost sistema omogoča, da se podjetje lahko odloči, da uvede celoten informacijski sistem SAP R/3 ali pa le posamezne module.

Slika 3.2 Moduli sistema R/3



Vir: SAP AG 2003

Podjetje SAP svoje module oblikuje tako, da sledijo najboljšim poslovnim praksam, posodablja pa jih dvakrat letno. Izboljšave so narejene v smislu spremembe v poslovni praksi, tehničnih prednosti in spremenljivih zahtev kupcev. Uporabnik lahko uporablja vse module, ki so medsebojno povezani v R/3 sistemu (Larocca 2002, 9).

Vrste modulov v R/3 (<http://si.itelligence.de/si/132.php>)

- Finančni moduli:
 - FI (upravljanje financ),
 - CO (kontroling),
 - TR (zakladništvo),
 - AM (upravljanje z osnovnimi sredstvi).
- Logistika in prodaja:
 - MM (upravljanje materiala),
 - PP (načrtovanje proizvodnje),
 - PM (vzdrževanje obratov),
 - CS (obdelava naročil),
 - SD (prodaja in distribucija).
- Drugi moduli:
 - HR (človeški viri),
 - QM (upravljanje kakovosti),
 - PS (upravljanje projektov),
 - WM (upravljanje skladišča),
 - WF (delovni tok).

3.3.1 Finančno računovodstvo

Računovodsko področje je v R/3 definirano s štirimi glavnimi moduli, in sicer upravljanje financ (FI), kontroling (CO), zakladništvo (TR), upravljanje z osnovnimi sredstvi (AM).

Finančni moduli podjetju omogočajo planiranje, evidentiranje, nadzor in analizo računovodskih podatkov ter vključujejo glavno knjigo, saldakonte dobaviteljev in kupcev, osnovna sredstva, zakladništvo in medpodjetniško konsolidacijo. Glavni podatki, ki se obdelujejo v financah, so izdani in prejeti računi, podatki o kreditih, plačilih ter podatki o matični knjigi o kupcih in dobaviteljih. Omogočena je tudi:

- izdelava knjigovodskih dokumentov,
- izdelava periodičnih poročil (letna, mesečna, dnevna),
- povezava z drugimi programi v podjetju,
- vrednotenje kupcev in dobaviteljev,
- zbiranje in vrednotenje podatkov za več podjetij skupaj,
- zagotavljanje kratkoročne dobičkonosnosti poslovanja,
- vzpostavljanje dolgoročnega upravljanja na osnovi dodane vrednosti,

- integracija vseh finančnih in poslovnih informacij ter upravljaljskih procesov in možnost sprejemanja učinkovitih strateških odločitev,
- izboljšanje komunikacije z investitorjem,
- vzpostavljanje finančne oskrbne verige,
- sodelovanje s kupci in dobavitelji pri aktivnostih plačevanja in poravnjav,
- zmanjšanje stroškov transakcij,
- povečanje operativne učinkovitosti,
- pretvorba vseh transakcij v transakcije e-poslovanje.

Finančni moduli nudijo obdelavo podatkov za več podjetij, v več valutah, v več jezikih in z več davčnimi funkcijami za podjetja vseh velikosti. Povezani so z ostalimi moduli podjetja in omogočajo stalen vpogled v finančno sliko podjetja. Moduli so skladni z mednarodnimi knjigovodskimi standardi in izpolnjujejo lokalne zakonske predpise številnih držav. Značilnost teh modulov je velika prilagodljivost in kratek čas uvajanja. Uporabnik lahko sam določi začetek in konec poslovnega leta ter lahko uporablja različna poročila in povpraševanja (SAP AG 2003).

Kategorija kontrolinga vključuje vrednotenje, stroškovna in profitna mesta, računovodstvo, planiranje, notranja naročila, reševanje odprtih postavk, knjiženje in nakazila, analize rentabilnosti ter vrsto funkcij poročanja. Vsebuje tudi projektni sistem za nadzor aktivnosti in stroškov, ki so povezani z večjimi projekti podjetja, kot je denimo implementacija R/3 sistema (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 32). Modul kontroling zagotavlja tudi funkcije, ki so potrebne za učinkovito in natančno obračunavanje internih stroškov (Larocca 2002, 133).

3.3.2 Logistika in prodaja

Moduli logistike in prodaje sodijo v skupino najbolj zapletenih modulov, obsegajo pa upravljanje materiala (MM), načrtovanje proizvodnje (PP), vzdrževanje obratov (PM) ter prodajo in distribucijo (SD).

Moduli nudijo podporo podjetju pri poslovnih procesih prodaje in dostave prodanega blaga in storitev kupcem. Povezani so s šifranti artiklov, partnerjev in z materialnim poslovanjem, kamor sporoča podatke o rezerviranih in prodanih artiklih, ter s finančnem poslovanjem, kamor pošilja račune in preverja zapadle obveznosti. Sistem R/3 omogoča obvladovanje več prodajnih mest, tako da se prodajo razdeli na več prodajnih kanalov oz. pisarn.

Moduli tudi dopuščajo različne načine prodaje (veleprodaja, maloprodaja, konsignacija), cene, rabati in roki plačil se lahko določijo vnaprej po pogodbi ali ko se delajo dokumenti, lahko se predvidevajo potrjevanja naročil, vračil in brezplačnih dostav, omogočen je tudi hiter in varen dostop do podatkov. Modul tudi spremlja zaloge in omogoča vnos nakupnih in prodajnih aktivnosti. Omogoča nadzor stroškov v celotni preskrbovalni verigi, prav tako pa omogoča upravljanje nabave in povpraševanja med

podjetji. Najpomembnejši dokumenti, ki se uporabljajo, so naročila, povpraševanja, vračila, dobavnice, fakture, dobropisi in bremepisi (SAP AG 2003).

3.3.3 Kadrovski sistemi

Modul kadri (HR modul) je SAP razvil za upravljanje s človeškimi viri, nudi pa tudi možnost upravljanja z zaposlovanjem, usposabljanjem in vodenjem organizacijske strukture. Povezan je tudi z ostalimi moduli in področji podjetja (Larocca 2002, 147–148).

Modul kadri nudi celo vrsto možnosti, kot so potrebe po vodenju, izplačilih, najemanju delovne sile itd. Možno je vodenje in obdelava podatkov o kandidatih za zaposlitev, planiranje razvoja zaposlenih, delovne sile, razporedov delovnega časa, obračun potnih stroškov ... Omogoča predstavitev organizacijskih organigramov, vključno z organizacijskimi enotami, oddelki, službami, delovnimi mesti in nalogami (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 33). Več o modulu kadri bo predstavljeno v nadaljevanju diplomske naloge.

3.4 Implementacija informacijskega sistema SAP ERP

Običajno se podjetja na osnovi nakazanih potreb, ki se pokažejo skozi analize in druge raziskave, odločijo, da je v njihovo poslovanje treba uvesti spremembo, ki bo pripomogla k racionalizaciji in posodobitvi poslovanja. Ko podjetje izbere SAP-ov izdelek, se mora zavedati, da pri implementaciji tovrstnega proizvoda ni pomemben le izdelek, ampak tudi projektni tim, ki se sestavi z namenom, da uvede in na koncu upravlja s SAP-ovim sistemom. Pomembno je, da imajo člani tima in vodja projekta potrebno vizijo ter so pripravljeni na spremembe in reinženiring procesov, ki jih sistem R/3 zahteva. Ker R/3 sistem nudi podjetjem več različnih modulov, mora to že zelo zgodaj dobro proučiti, katere module mora uvesti in kateri se med seboj povezujejo. Če se projekt že bliža koncu, ko podjetje odkrije, da mora poleg izbranih modulov uvesti še dodaten modul ali podmodul, so težave veliko večje, kot če to ugotovi na začetku projekta (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 152–164).

Pred implementacijo sistema je zelo pomembno, da si podjetje postavi jasne cilje, zakaj se odloča za SAP integrirani sistem. Zastaviti si mora tudi določene zahteve, kaj naj sistem podpira. Zaposlenim mora omogočiti, da sistem dobro spoznajo, po možnosti skozi testno okolje delovanja, ki naj traja toliko časa, dokler je potrebno, da lahko začnejo z delom v produkcijskem okolju.

Povprečna implementacija celotnega SAP integriranega sistema traja od šest do dvanajst mesecev, saj je to zelo zapleteno delo. Po izkušnjah podjetij pa večinoma traja implementacija dalj, kot predvidevajo na začetku (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 140–145).

3.4.1 Dejavniki uspeha implementacije R/3 sistema

Pri tako obsežnem informacijskem sistemu, kot je SAP ERP, so tveganja za nastanek napak toliko večja. Vsi dejavniki uspeha zahtevajo veliko mero izkušenj in stopnjo pomoči, ki do začetka implementacije ni bila potrebna. Če vodje projektov in tudi člani projektne skupine ne upoštevajo osnovnih pravil za uspešno implementacijo, povzročajo naraščanje stroškov, zamudo pri zagonu sistema ali v najslabšem primeru popoln neuspeh. V nadaljevanju je predstavljenih šest najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešno implementacijo sistema R/3 (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 133–139):

- Za uspešno implementacijo sta potrebna pripravljenost na spremembe in sposobnost njene uresničitve (predvsem vodja in člani projekta). Zato je pomembno, da se podjetje zaveda, kako je star način dela višal stroške poslovanja, povzročal nezadovoljstvo kupcev in tudi zaposlenih ter tako zmanjševal povpraševanje po izdelkih ali storitvah podjetja. Uspešno implementacijo novega sistema zmore samo temeljito pripravljen tim in odličen vodja projekta, ki se zaveda težav, ki se bodo pojavljale.
- Podjetje se mora zavedati, da bo pred implementacijo potrebna temeljita sprememba poslovnih procesov, znanj in odnosov, ki jih bo treba uvesti. Bolj primerna je prenova poslovnih procesov pred samo uvedbo sistema, pomembno pa je tudi, da se podjetje dobro pozanima in tudi upošteva strukturo R/3-ja ter se tako odreče novim zahtevam, ki s sistemom niso združljive.
- Kot pri ostalih odločitvah in spremembah v poslovanju je tudi pri implementaciji sistema R/3 zelo pomembna uspešna komunikacija med projektnim timom in vodstvenim osebjem, saj ta zmanjšuje skrbi in večja optimizem tima. Pomembno je obvladovanje pričakovanj. Če so ta previsoka, potem so ljudje lahko razburjeni, prizadeti in razočarani nad rezultati. Če pa so prenizka, povzročijo začudenje in presenečenje nad obsegom sprememb, na katere se bodo težko privadili. Oba primera bosta vplivala na uspešnost izrabe sistema.
- Kot je bilo že omenjeno, je pogoj za uspeh projekta uspešen vodja projekta, ki bo pri implementaciji imel vodilno vlogo. Četudi vodstveno osebje podpira projekt, ne zagotavlja resničnega vodstva in predanosti, člani projekta pa potrebujejo človeka, ki jih bo vodil ter jim bo v oporo. Projekti so vedno bolj zapleteni. Projekt in njegov vodja pa morata učinkovito obvladovati tehnologijo, nove poslovne procese in spremembe v organizacijskih strukturah ter standarde in postopke, ki vplivajo na delo zaposlenih. Poleg vodje projekta je pomembna tudi sestava tima – člani morajo biti z vseh področij, na katerih se bo R/3 sistem

uvajal, ključna pa je tudi prisotnost zunanjega svetovalnega podjetja (v tem primeru SAP svetovalci), ki zagotavlja podporo vodstvu.

- Podjetje mora pred odločitvijo o uvedbi informacijskega sistema SAP R/3 izbrati ustrezno metodologijo uvedbe. Vodja projekta mora na začetku projekta postaviti jasne cilje in v intervalih nadzirati napredek.
- Sistem SAP R/3 je obsežen sistem, ki zahteva veliko usposabljanja, preden ga uporabnik v celoti obvlada. V podjetju pa pomeni tudi nov način poslovanja in spreminjanje narave dela. Zato se mora vodja projekta že zgodaj odločiti, kdaj bodo začeli z usposabljanjem vseh zaposlenih, vključenih v nov informacijski sistem, saj se mora zavedati, da je izobraževanje zaposlenih zahtevno in dolgotrajno.

3.5 ASAP metodologija (Accelerated SAP)

Ko se podjetja, ki so izbrala informacijski sistem SAP R/3, odločajo, kako sistem implementirati, se v večini primerov odločijo za metodologijo pospešenega SAP-a (ASAP). Druga metodologija, ki jo sistem podpira, pa je standardna metodologija, poimenovana postopkovni model (SAP Procedure Model).

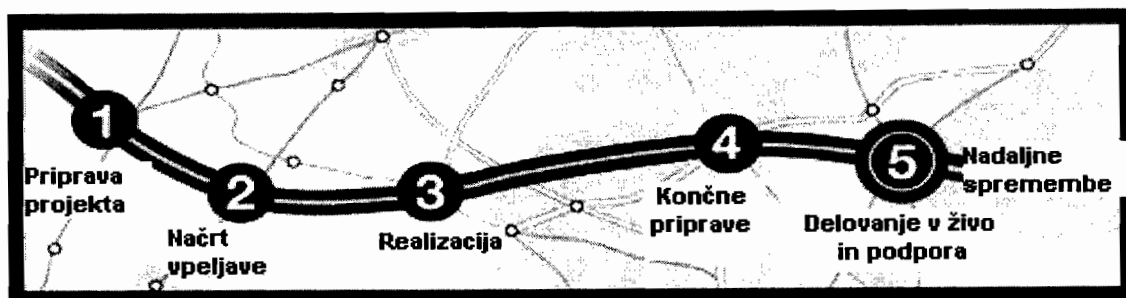
S pomočjo ASAP lahko določimo stroške uvajanja in načrt dela, metodologija vsebuje poslovne procese, orodja, izobraževanje, zagotavlja pomoč med uvajalnimi fazami, vsebuje kontrolne sezname, vprašalnike ...

ASAP nas procesno vodi pri implementiranju novih modulov v podjetje. Cilj metodologije je učinkovita optimizacija časa ter kakovostna in učinkovita izraba virov. ASAP je osredotočen na orodja in usposabljanje, implementacija pa se izvede v petih fazah (»road-map«) (Larocca 2002, 93):

- *priprava projekta* (project preparation),
- *poslovni načrt ali načrt poslovanja* (business blueprint),
- *realizacija* (realization),
- *končna priprava za prehod v živo* (final preparation),
- *zagon v živo* (go-live and support).

Na sliki 3.3 je prikazan procesni način vpeljave novih modulov, v nadaljevanju pa so opisane aktivnosti v posamezni fazi ASAP metodologije (Raspor 2005, 13).

Slika 3.3 Proces vpeljave novih modulov po ASAP metodologiji



Vir: HIT, d.d. Nova Gorica, Projektna naloga SAP R/3, 13

Faza 1: priprava projekta

Priprava vpeljave novih modulov, analiza in specifikacija. Začne se s pridobivanjem podatkov in virov ter zbiranjem potrebnih komponent za implementacijo.

Faza 2: poslovni načrt oz. načrt poslovanja

Ta faza je najpomembnejša, saj se skupaj s ključnimi osebami v podjetju opredeli obseg poslovanja do najnižje ravni oziroma procesa. Na osnovi analiziranja poslovanja, intervjujev in principov najboljše prakse se določijo cilji in obseg dela.

Člani projekta spoznavajo poslovne procese R/3 oz. module, ki jih bodo vpeljali v podjetje. V to fazo sodi tudi popis in specifikacija potreb, ki jih ima podjetje (v sodelovanju s SAP svetovalci).

V tej fazi opredelimo in dokumentiramo vmesnike, ki bodo služili za povezavo SAP sistema z zunanjimi sistemi. SAP organizacijska struktura vsebuje vse organizacijske enote, stroškovna mesta, pozicije, potrebne kvalifikacije, delovna mesta, omogočeno je modeliranje organizacijske strukture podjetja ... V fazi načrtovanja sistema predvidimo, kakšne kvalifikacije potrebujejo zaposleni za posamezna dela znotraj podjetja. S tem lahko tudi predvidimo, koliko zaposlenih bo treba prekvalificirati, kolikšni bodo stroški prekvalifikacije itd. Informacije o vlogah in pozicijah zaposlenih so koristne pri pripravi sistema avtorizacij za sistem, ki ga vpeljujemo. Natančni modeli procesov, natančna organizacijska struktura in natančen sistem avtorizacij nam predstavljajo vir informacij za pripravo strategije šolanja končnih uporabnikov sistema.

S pomočjo standardnih poročil na koncu izdelamo dokumentacijo ter jo priložimo k načrtu poslovanja. Tako izdelan načrt poslovanja, opremljen z modeli posameznih procesov, organizacijsko strukturo, seznamom SAP transakcij, ki so predmet vpeljave, seznamom in opisom vlog, sistemom avtorizacij in predlogom strategije izobraževanja končnih uporabnikov, predstavlja osnovo za naslednjo fazo – realizacijo.

Faza 3: realizacija (nastavitve sistema, vpeljava in testiranje novih modulov)

Ta je najboljšežnejša faza vpeljave SAP R/3 sistema. Gre za vpeljavo vseh potreb, zahtev in želja, ki smo jih določili v poslovnem načrtu. Cilj te faze je dokončna vpeljava sistema, izvedba testiranja sistema in priprava sistema za produkcijsko delovanje. Gre za oblikovanje sistema skladno z zahtevami podjetja. Vse to se odvija v treh korakih: konfiguriranje, testiranje in analiziranje.

Faza 4: končne priprave (kontrola in izobraževanje)

V četrti fazi opravimo končne priprave pred delovanjem v živo, kot so izobraževanje končnih uporabnikov, priprava na upravljanje s sistemom in druge aktivnosti za prehod v živo. V tej fazi je treba odpraviti vsa vprašanja in nejasnosti glede sistema.

Faza 5: delovanje v živo in podpora

Preden preklpimo na nov sistem, moramo še zadnjič pregledati zadolžitve: ali so vsi procesi podprti, ali je prenos podatkov končan, ali so vsi vmesniki narejeni, ali je bil celoten test uspešno izveden, ali so kritična poslovna poročila in obrazci pripravljene itd. Po zagonu v živo pa je treba načrtno izboljševati sistem – prilagoditve, periodične izdaje in popravki programa SAP.

3.6 Predstavitev modula kadri – HR modul

Modul kadri je eden izmed modulov, ki jih R/3 sistem podpira. Lahko je uveden v podjetje kot »samostojen« SAP-ov modul, lahko pa predstavlja sestavljen R/3 paket, kot denimo v povezavi z računovodskim in finančnim modulom, modulom kontrolinga itd. Če je modul kadri integriran z ostalimi moduli, to predstavlja množico dostopnih podatkovnih opcij z različnih področij.

Koncept modula kadri je tipičen koncept SAP-ovih modulov. Modul vsebuje veliko podmodulov, še vedno pa poteka razvoj novih podmodulov. Modul je bil zastavljen kot odprt sistem, kajti sistem upravljanja s človeškimi viri zahteva hitro prilagajanje podjetju, njegovim potrebam, morebitnim posebnostim ter mora biti fleksibilen, saj je tudi področje upravljanja s človeškimi viri spremenljivo. Modul kadri uporabnika usposobi, da vzpostavi organizacijsko hierarhijo in odnos med zaposlenimi ter omogoča shranjevanje in upravljanje s kadrovskimi podatki v sistemu.

Modul kadri vsebuje dva glavna podmodula:

- *Kadrovska administracija (Personnel Administration and Payroll Accounting) – PA*: uporablja se za obračun plač zaposlenih, vpisovanje kadrovskih podatkov o zaposlenih in drugo. Modul vsebuje administracijo podatkov, izplačila, zaposlovanje, upravljanje delovnega časa, službena potovanja in obračun plač.

- *Planiranje in razvoj kadrov (Personnel Planning and Development) – PD:* omogoča predstavitev organizacijskih diagramov, vključno z organizacijskimi enotami, delom, službami, delovnimi mesti in delovnimi nalogami. Omogočeno je planiranje in predstavljanje organizacijske strukture, razdelitev odgovornosti in ustanovitev začasne projektne skupine. Modul vsebuje tudi organizacijsko vodenje, ki je namenjeno pomoči pri snovanju strategije in planiranju kadrovske strukture.

Slika 3.4 Modularna zasnova modula kadri



Vir: HIT, d. d. Nova Gorica. 2004. *Predštudija: SAP R/3 HR*, 10

Modularna zasnova modula kadri (sistem kadrovskega upravljanja) omogoča postopno implementacijo ali celo razširitev ter izboljšanje obstoječega sistema s pomočjo novih komponent, ki se oblikujejo glede na specifične potrebe posameznega podjetja. Številna podjetja fleksibilen in modularen sistem uporabljajo zaradi prednosti in funkcionalnosti, ki jih prinaša (npr. kadrovsko načrtovanje, upravljanje delovnega časa, plačilna lista, podatki prosilcev za delovno mesto). Poleg tega sistem omogoča individualno izboljšanje prek stalnih in vnaprej določenih vmesnikov. Za samo implementacijo pa je na voljo razširjeno, po naročilu izdelano orodje.

Podjetje SAP omogoča nezapleteno in neposredno letno prilagajanje zakonskim spremembam in neprestano stremi k inovacijam, ki nastanejo ob sprotne nadgrajevanju posameznih kadrovskih komponent.

Celoten SAP sistem, zato tudi modul kadri, deluje na sistemu sprotne obdelave oz. s takojšnjim odzivom (realtime system) ter omogoča tudi:

- takojšnje preverjanje veljavnosti podatkov ob njihovem vnosu v sistem; tabele za izračun omogočajo poenostavljen vnos podatkov, kar za uporabnika predstavlja manjšo verjetnost napačnega vnašanja;
- neposredno shranjevanje že preverjenih podatkov v enotno bazo podatkov, ki je na voljo samo pooblaščenim uporabnikom; na tak način se izognemo čezmernostim in omogočamo vsem uporabnikom istočasno delo z najbolj ažurnimi podatki;
- možnost paketne obdelave podatkov ali obdelave v dialogih;
- če npr. obstaja integracija s knjigovodskim sistemom (*CO System*), lahko preverjanje glavnega zapisa stroškovnega mesta opravi za to mesto posebej zadolženi delavec; drugače sistem sam preveri podatke s pomočjo kadrovskih tabel.

Prednosti in funkcionalnosti modula kadri so naslednje:

- modularna zasnova in s tem možnost modularne uporabe,
- možnost mednarodne implementacije ter hitre in enostavne ter tudi implementacije sprotne zahteve,
- možnost izdelave po naročilu za posamezne potrebe podjetja,
- splošna, vseobsegajoča obdelava celotnega spektra nalog znotraj upravljanja s človeškimi viri,
- grafična obdelava statističnih podatkov ali organizacijskih načrtov zaposlovanja,
- hitra in enostavna obdelava kadrovskih podatkov,
- oblikovanje notranjih in zunanjih stavkov programa/izpisov,
- enostavna in neposredna obdelava potnih stroškov,
- zmanjšana odvisnost od programskega oddelka,
- on-line preverjanje veljavnosti vnesenih podatkov.

Obdelava podatkov temelji na popolni integraciji z ostalimi SAP-ovimi namenskimi programi oziroma aplikacijami. Omogočena je enostavna integracija z zunanjimi sistemi, obseg dela je bistveno manjši ter omogoča enotno shranjevanje in vzdrževanje ter upravljanje s podatki.

Modul kadri omogoča zapisovanje, vzdrževanje, shranjevanje in upravljanje s posameznikovimi kadrovskimi podatki. Razdeljen je na posamezne informacijske skupine ali 'infotipe' (infotypes), kot so npr. družina, naslov, davki, osebni podatki, delovni urnik, bančne povezave, delovno mesto v organizaciji. Takšna razporeditev podatkov izpostavi številne prednosti tega sistema, ki so:

- fleksibilen nadzor velikega obsega 'infotipov' omogoča izvajanje administrativnih nalog in obdelavo podatkov na različnih oddelkih podjetja,
- možnost, da podjetje v sistem vključi lastne podatke o svojem osebju,
- prilagajanje zaslonskega polja na specifične lastnosti 'infotipa',
- določanje omejenega dostopa do 'infotipa' za nekatere skupine ljudi,
- shranjevanje velikega števila podobnih informacij z datumskim žigosanjem in avtomatičnim shranjevanjem v zgodovino, kar omogoča udobno popravljanje in prikazovanje vseh zabelezk uporabnikovih dostopov in ukrepov,
- avtoriziran dostop do podatkov glede na uporabnika in njegove delovne naloge oz. odgovornost.



4 INFORMACIJSKI SISTEM SAP R/3 V PODJETJU HIT

4.1 Predstavitev podjetja HIT

V letu 1986 se je podjetje HGP Gorica preimenovalo v HIT (Hoteli, igralnice, turizem). Spremembo imena je tedaj narekovala odločitev, da ob hotelski, gostinski in drugi turistični ponudbi podjetje obogati svojo dejavnost še z igralništvom.

Igralniška dejavnost je bila sprva mišljena kot dopolnitev gostinske ponudbe, nato pa se je izkazala kot najpomembnejša strateška odločitev v razvoju in je HIT-ov najpomembnejši mejnik. Vlaganja v razvoj in širitev igralništva je podjetju omogočilo izredno uspešnost in prodornost v slovenskem prostoru, tako da se je obseg poslovanja od leta 1986 izredno povečal.

Podjetje posluje s šestimi igralnicami v Sloveniji, in sicer z dvema v Novi Gorici (Igralniško-zabavišni center Park in Igralniško-zabavišni center Perla) ter z igralnicami na Otočcu, v Kranjski Gori, v Rogaški Slatini in v Gornji Radgoni. Letos aprila je podjetje odprlo nov igralni salon Drive-in na meji z Italijo, natančneje v Vrtojbi. Investicije v nove komplekse pa se kar nadaljujejo, saj v letu 2007 načrtuje odprtje novega igralniško-zabavišnega središča v Šentilju.

Družba HIT obvladuje tudi naslednje družbe doma in v tujini:

- Hit Alpinea, d. d., Kranjska Gora,
- Hit Montenegro, d. o. o., Pržno-Budva, Črna gora,
- Hit Coloseum, d. o. o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina,
- Daimond, trgovina in zastopanje, d. d., Šempeter pri Gorici,
- Casino Kobarid, d. d., Staro selo, Kobarid,
- ICIT, d. o. o., Šempeter pri Gorici,
- Hit Interactive N.V., Curacao,
- Hit Netherlands Antilles, d. d., Bonaire,
- Hit International, d. o. o., Beograd, Srbija.

HIT je danes eno najuspešnejših turističnih podjetij. Njegova poslovna filozofija sloni na stalnem razvoju in kakovosti turističnih storitev. Cilj dejavnosti je vsestransko zadovoljen gost, ki se bo počutil zaželenega in varnega in se bo vedno rad vračal.

Poleg gostinstva, hotelirstva in igralništva kot najpomembnejše registrirane dejavnosti podjetja na domačem in tujem trgu se podjetje ukvarja še s turističnimi in agencijskimi posli.

Podjetje HIT je eden največjih primorskih in tudi slovenskih sponzorjev na področju kulture, športa, šolstva in zdravstva, saj njegova vlaganja v družbene dejavnosti znašajo več kot sto milijonov tolarjev letno.

HIT je na Goriškem zadnja leta edino podjetje, ki množično zaposluje.

Gospodarske posledice stagnacije HIT-a bi nedvomno presegle goriško regijo, saj bi načetje HIT-ove poslovne prodornosti obenem pomenilo tudi izgubljeno priložnost Slovenije za razvoj dejavnosti z izjemnimi tržnimi možnostmi.

Do leta 1990 je bil HIT kot večina drugih slovenskih podjetij v družbeni lasti. V skladu s takratno zakonodajo so zaposleni dokapitalizirali podjetje, ki je bilo poslej v mešani lasti. V začetku leta 1998 se je zaključil proces lastninjenja in podjetje HIT je postalo delniška družba. Njegov osnovni kapital znaša 6.788.634 delnic. Njegovi lastniki so postali Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja RS (40 %), Odškodninski sklad RS (40 %) in občine, v katerih so HIT-ove igralnice.

Podjetje HIT si že dolgo prizadeva pridobiti tudi za zelo pomemben projekt, in sicer izgradnjo mega zabavišnega središča, edinega take vrste v Evropi. V ta namen je podjetje skupaj z največjo svetovno družbo s področja igralništva Harrah's Entertainment podpisalo memorandum o skupnem projektu. Dogovarjanja o tem še vedno potekajo.

HIT je v letu 2004 začel s celovito prenovo korporativne identitete. Posledično je bila uvedena nova krovna korporacijska znamka HIT »*Universe of Fun*«, svoje storitve pa trži v okviru treh tržnih storitvenih znamk:

- *Hit Stars* (Hit-ova igralniško zabavišna ponudba),
- *Hit Holidays* (Hit-ova ponudba hotelskih in drugih turističnih storitev),
- *Hit Stardust* (Hit-ove storitve spletnega igralništva).

4.2 Informacijski sistem v podjetju HIT

Podjetje HIT je pred uvedbo novega informacijskega sistema uporabljalo in deloma še uporablja različne aplikacije in sisteme, ki so podpirali oziroma podpirajo različna področja poslovanja podjetja in različne poslovne funkcije.

Povod za uvedbo novega informacijskega sistema je bila želja po integraciji. Vzrok je bil tudi v spremembi poslovnih potreb in strateških ciljev. Obstoječa informacijska tehnologija ni mogla slediti potrebam poslovanja in sodobnejšega načina podajanja informacij. Obstoječi informacijski sistemi niso zmogli slediti zahtevam podjetja in tehnološkemu razvoju.

Podjetje je ves čas prizadevalo prenoviti tiste poslovne procese, ki se pogosto niso prilagajali hitri rasti podjetja. Želelo je povečati urejenost in preglednost poslovanja, kar pomeni zmanjšati količino nesistemiziranih – ad hoc postopkov ter nedoslednost in improvizacijo pri izvajanju sicer sistemiziranih postopkov.

4.2.1 Cilji vpeljave sistema R/3 v podjetje HIT

Podjetje se je odločilo, da uvede informacijski sistem SAP R/3 v različne oddelke podjetja, saj je s tem želelo racionalizirati poslovanje in reorganizirati delo. Stremeli so k temu, da bi morali imeti strokovni sodelavci in vodje v vsakem trenutku na voljo najnoveše informacije (prepletenost informacij in odločitvenega procesa v podjetju).

Vodstvu informacije nudijo osnovo za nadaljnjo odločanje, zato morajo biti te čim bolj točne in ažurne. Kot vsaka uvedba novega informacijskega sistema v podjetje je tudi uvedba R/3 sistema v podjetje HIT povzročila prenovo poslovnih procesov predvsem z namenom, da bi bili usklajeni s poslovnimi potrebami in strateškimi cilji podjetja.

Cilji vpeljave novega informacijskega sistema v podjetje HIT so bili predvsem racionalizacija poslovnih procesov skozi nastavitve standardnih modulov sistema R/3 ter poenostavitve in večja zanesljivost pri vključevanju novih poslovnih funkcij. V podjetju so vedeli, da je informacijski sistem SAP R/3 enoten in povezan informacijski sistem, ki je uporabnikom na voljo 24 ur na dan ter da deluje »on-line«, kar pomeni, da je vsaka nova informacija v sistemu takoj vidna tudi ostalim uporabnikom.

Ko so se odločali, ali uvesti nov informacijski sistem v poslovanje ali ne, je imelo zelo pomembno vlogo tudi dejstvo, da mora SAP R/3 podpirati obstoječe poslovne procese vsaj tako dobro kot prejšnji informacijski sistem ter da morajo biti tako imenovani ključni (glavni) uporabniki sposobni nuditi pomoč končnim uporabnikom, zadolženi pa morajo biti tudi za vpeljavo novih funkcionalnosti, sprememb in razširitve sistema, skratka, da morajo končni uporabniki dobro obvladati delo z novim sistemom.

Pomemben cilj projekta je bil tudi, da implementacija sistema SAP R/3 ne sme vplivati na tekoče poslovanje podjetja. Kot mnoga podjetja je tudi podjetje HIT implementiralo R/3 sistem skozi ASAP metodologijo, saj ta nudi najhitrejšo in najučinkovitejšo implementacijo sistema. Seveda cilj ni bil najhitrejša možna vpeljava, ampak kakovostna vpeljava in optimizacija poslovnih procesov v predvidenem roku.

4.2.2 Pregled modulov, ki jih je podjetje HIT uvedlo

V nadaljevanju so predstavljeni posamezni moduli, pomembni za poslovanje podjetja HIT. Podjetje ja namreč vpeljalo module materialno poslovanje (MM), prodaja (SD), računovodstvo (FI) in kontroling (CO).

Materialno poslovanje (MM)

Pod pojmom materialno poslovanje razumemo proces nabave materialov in drugo poslovanje z materiali (spremljanje materiala od trenutka prevzema do porabe). Podjetje je skozi modul materialno poslovanje poskrbelo, da sistem zagotavlja kakovostne informacije, potrebne za vodenje, analizo, nadzor in odločanje na vseh ravneh (operativna, taktična in strateška raven), da je pretok podatkov med vsemi udeleženci v materialnem poslovanju hitrejši, da je zmanjšalo oz. opustilo nepotrebno dokumentacijo, vso ostalo dokumentacijo pa je poenotilo, da se je začelo enostavno strukturirati in šifrirati vse materiale ter enovito šifrirati vse dobavitelje.

Sistem R/3 in modul MM tako omogočata povezanost vseh udeležencev v celotnem procesu materialnega poslovanja, in sicer med upravniki (interni naročniki), nabavno službo, centralnim skladiščem, blagovnim knjigovodstvom, finančnim računovodstvom

in kontrolingom ter preglednost nad vsemi podatki in izvajalci postopkov v materialnem poslovanju.

Prodaja (SD)

V modulu prodaja so obravnavani postopki od operativne prodaje v gostinskih poslovnih enotah do izdaje računa znanemu kupcu v fakturni službi. V postopke so vpletene vse gostinske enote in hoteli, blagovno knjigovodstvo in oddelek za fakturiranje. Modul prodaja omogoča uskladitev normativov med vsemi poslovnimi enotami, enotno odpiranje šifer artiklov in izdelavo kalkulacij za artikle, načrtovanje in določanje cen artiklom, statistično ugotavljanje prodaje po artiklih v preteklosti in še mnogo drugih poenostavljenih postopkov. S pomočjo modula prodaja je mogoče izvajati vse postopke skladno z zakonskimi določili ter spremljanje plačilne discipline znanih kupcev.

Računovodstvo (FI)

K računovodstvu uvrščamo tudi poslovanje z osnovnimi sredstvi in nekatere poslovne procese s področja financ. Poslovni procesi so bili postavljeni tako, da čim boljše izkoristijo avtomatsko povezavo z moduloma MM in SD, da se čim bolj poveča hitrost pretoka podatkov med vsemi udeleženci v poslovanju ter da se postopke poenoti.

Kontroling (CO)

V okviru modula Kontroling so podprti naslednji poslovni procesi:

- priprava poslovnih planov organizacijskih enot, sektorjev, dejavnosti in podjetja kot celote,
- spremljanje izvajanja poslovnih planov in priprava predlogov ukrepov za doseganje plana oziroma izdelavo rebalansa planov,
- priprava enkratnih specifičnih analiz in poročil, ki temeljijo na poslovno-finančnih podatkih.

S pomočjo informacijskega sistema SAP R/3 in njegovih modulov, je podjetje HIT zadovoljilo svoje potrebe po integriranem informacijskem sistemu, ki je bil nujno potreben za dejavnost, kakršno opravlja družba HIT.

Prav zato so se v podjetju odločili, da tudi v službi Razvoj kadrov uvedejo informacijski sistem SAP R/3, modul HR, da bo pregled nad kadrovskimi podatki zaposlenega čim boljši.

4.3 Potek projekta SAP R/3 HR

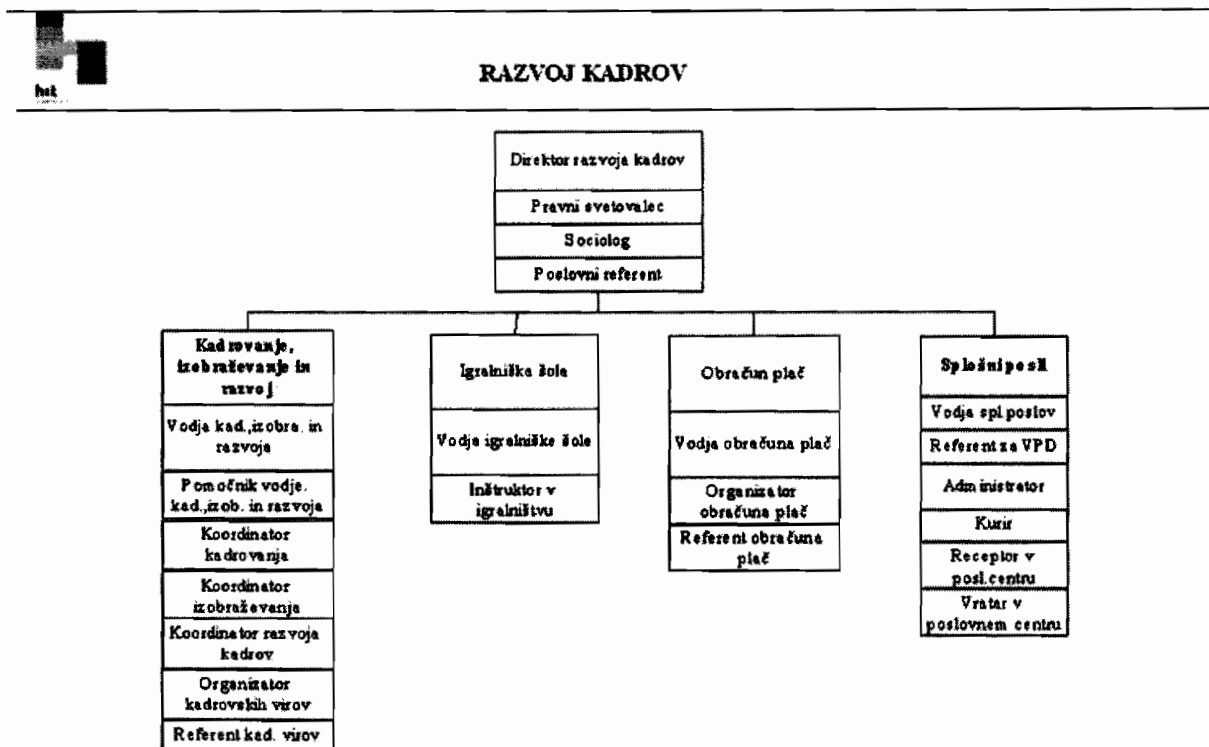
V podjetju HIT že več let izvajajo projektno vodenje. Ker se je to kot način uvedbe novosti v podjetje izkazalo kot zelo učinkovito, so se tudi v oddelku Razvoj kadrov

odločili, da bodo skozi projekt vpeljava sistema SAP R/3 HR delo v oddelku modernizirali, racionalizirali in izboljšali.

4.3.1 Predstavitev oddelka Razvoj kadrov

V sliki 4.1 smo prikazali organizacijsko shemo oddelka Razvoj kadrov v družbi HIT, d. d..

Slika 4.1 Organizacijska shema oddelka Razvoj kadrov



Vir: <http://info/> (intranet podjetja HIT)

Oddelek Razvoj kadrov je sestavljen iz več pododdelkov, in sicer:

- kadrovanje, izobraževanje in razvoj,
- igralniška šola,
- obračun plač,
- splošni posli.

V nadaljevanju bodo predstavljeni glavni procesi in aktivnosti v posameznih pododdelkih.

Kadrovanje, izobraževanje in razvoj

Kadrovanje: planiranje kadrov, pridobivanje kadrov, selekcija kadrov, zaposlovanje kadrov, prerazporejanje kadrov v druge poslovne oziroma organizacijske enote podjetja,

odhodi kadrov iz podjetja, mirovanja in odsotnosti zaposlenih, izdelava sklepov v zvezi s kadrovanjem, varstvo delavcev in reševanje omejitev dela zaradi zdravja, vodenje invalidskih postopkov, spremembe podatkov o delavcih, dodatna zavarovanja zaposlenih.

Izobraževanje: pridobivanje licenc za delo v igralništvu, priprava letnega plana izobraževanj, interna in eksterna izobraževanja, študij ob delu, štipendiranje, delovna praksa, odobritev in pomoč pri izdelavi seminarskih in diplomskih nalog, priprava pripravniškega programa, uvajanje v delo.

Razvoj: letni razvojni pogovori, ocenjevanje in razvoj vodij, ocenjevanje zaposlenih.

Igralniška šola

Izvajanje osnovnih usposabljanj za delo na igralnih mizah, igralnih avtomatih in v blagajniškem poslovanju, dodatno usposabljanje za delo na igralnih mizah, igralnih avtomatih in v blagajniškem poslovanju, uvajanje v delo po daljši odsotnosti, usposabljanje inštruktorjev, razvoj in uvajanje novih iger, izbor in sklepanje pogodb z inštruktorji, certificiranje igralniških poklicev.

Obračun plač

Spremljanje zakonskih predpisov s področja obračuna plač, vzdrževanje šifrantov, vnos in kontrola podatkov za obračun osebnih prejemkov zaposlenim in nezaposlenim, izračun FOE (faktor uspešnosti organizacijske enote), napitnine, bruto in neto osebnih prejemkov, izdelava obrazcev za potrebe državnih institucij, priprava in pošiljanje podatkov za prijavo letne dohodnine, izdelava poročil za potrebe uprave pri odločanju o višini izplačanih plač ...

Splošni posli

Splošni posli je sicer pododdelek razvoja kadrov, pri projektu vpeljave modula HR pa ni imel vloge, saj pokriva naloge, ki niso skladne z navedenim modulom, in sicer področje administracije (prejemanje in knjiženje prejete pošte v podjetje, razpošiljanje pošte iz podjetja ...), recepcija v upravni stavbi podjetja in področje varnosti in zdravja pri delu.

4.3.2 Projekt SAP R/3

Na podlagi dobrih rezultatov in zadovoljstva tako vodstvenih delavcev kot tudi uporabnikov sistema R/3 so se v podjetju HIT odločili, da tudi v oddelek Razvoj kadrov uvedejo enoten informacijski sistem, ki bo nudil boljši pregled nad kadrovskimi podatki in splošnimi podatki o zaposlenih v podjetju. Odločili so se za uvedbo HR modula (kadri).

V podjetju HIT so izhodišče vsakega poslovnega procesa zaposleni, saj brez njih v podjetju ni mogoče izvesti nikakršnega poslovnega procesa. Podjetju je potrebno osebje,

ki po izobrazbi, sposobnostih in odnosu do dela ustreza zahtevam na delovnem mestu in lahko uresničujejo strategijo podjetja. Za uresničevanje kadrovske politike so potrebni ustrezni podatki o kadrih. Kadrovska služba, ki ne razpolaga z ustreznimi podatki o kadrih, ne more strokovno obravnavati in reševati problemov, ki se tičejo kadrovske politike.

Informacijski sistem, ki ga je podjetje za potrebe razvoja kadrov uporabljalo že od leta 1989, ni ustrežal razvojnim potrebam družbe.

Težave so bile:

- premajhna zmogljivost sistema ter
- nepovezanost in nekompatibilnost z ostalimi informacijskimi sistemi (predvsem SAP R/3).

Potreba po uvedbi modula kadri je postala še bolj izrazita z odpiranjem novih podjetij, tako doma kot tudi v tujini, ter z uvajanjem novosti, ki jih prinaša Zakon o delovnih razmerjih.

Na začetku projekta je v HIT-u prevladovalo mnenje, da bi modul kadri uvedli samo za področje kadrovske evidence. Po posvetovanju v drugih podjetjih, ki so modul že uvedla, pa se je podjetje odločilo, da z uvedbo izključno kadrovske evidence problema ne bo rešilo, saj bi še vedno ostalo odprto vprašanje področja obračuna plač. Tako bi za potrebe obračuna plač še vedno uporabljali star informacijski sistem, za potrebe kadrovske evidence pa nov sistem, kar bi pomenilo vnos v dva sistema in s tem večjo možnost napak ter dodatno delo in višje stroške. Zato so se člani projektne skupine soglasno odločili, da uvedejo celoten modul kadri: kadrovsko evidenco (administracija), razvoj kadrov, planiranje, nabor (obdelava) kandidatov – rekrutiranje, izobraževanje oz. usposabljanje, potne naloge ter obračun plač. Celoten modul naj bi uvedli postopno, po različnih fazah.

Podjetje se je odločilo, da v prvi fazi projekta uvede področje kadrovske administracije, potnih nalogov, plač, delovne prakse, štipendiranja, študija ob delu, izobraževanja zaposlenih in management prireditev. V drugi fazi bi uvedli še področje rekrutiranja kadrov in razvoja kadrov v povezavi s kadrovskim kontrolingom.

S pomočjo modula kadri bo podjetje v vsakem trenutku lahko izvedelo, kaj se dogaja s kadri tako v matičnem podjetju kot tudi v povezanih družbah, v kolikor se bodo tudi v povezanih družbah odločili za uvedbo enotnega informacijskega sistema SAP R/3.

Vzroki za uvedbo HR modula

Projekt uvedbe modula kadri je bil tako tehnično kot tudi organizacijsko zelo zahteven. Tehnično zato, ker je treba vse funkcionalnosti SAP-a povezati z organizacijo in zaposlenimi, organizacijsko pa zato, ker ni dopuščal veliko manevrskega prostora, saj

se veže na zaposlene in na njihove osebne podatke. Projekt je bil utemeljen z naslednjimi razlogi:

- nedorečen in neusklajen (nekoordiniran) sistem procesov v razvoju kadrov, ki so zahtevali prenovo procesov zaradi internacionalizacije podjetja in sprememb Zakona o delovnih razmerjih,
- veliko število udeležencev, ki se nahajajo v različnih organizacijskih enotah,
- podatki se zbirajo na različnih lokacijah, kar ustvarja zmedo pri primerjanju podatkov, saj ti niso vedno primerljivi,
- nepregledni in nepopolni podatki o kadrovskih virih v podjetju,
- ročno delo za posebnosti pri izračunu plač,
- obdelave podatkov ni moč vedno avtomatizirati,
- podvajanje podatkov (kadrovska služba, obračun plač),
- vodje nimajo pregleda nad kadrovskimi podatki delavcev enote,
- varovanje osebnih podatkov in njihova uporaba,
- oddelek kadrovanja, izobraževanja in razvoja ni povezan z oddelkom obračuna plač tako informacijsko kot tudi organizacijsko,
- dodatne zahteve za povezana podjetja (kadrovske evidence ...),
- vsak dan večje število projektov v družbi zahteva jasen pregled nad kadri (razpoložljivost, usposobljenost ...).

Cilji projekta

Cilji projekta so bili razdeljeni na dve skupini, in sicer na namenske cilje in na objektne cilje.

Namenski cilji projekta:

- učinkovito obvladovanje kadrovskih in plačnih procesov in povezave z ostalimi procesi v družbi,
- boljša informiranosti uprave podjetja ter drugih pristojnostih glede kadrovskih podatkov, podatkov o plačah in z njimi povezanih procesov za potrebe odločanja.

Objektni cilji projekta:

- Standardizirani postopki in dokumenti:
 - opredeljena organizacijska podpora procesom,
 - opredeljen sistem kompetenc in odgovornosti ter skrbništvo za posamezne segmente.
- Uveden modul kadri s standardnimi moduli in prilagoditvami:
 - upravljanje organizacije,

- kadrovska evidenca (administracija): baza zaposlenih, baza potencialnih vodij, baza delavcev za potrebe projektov, baza delavcev za potrebe povezanih družb,
 - planiranje,
 - nabor (obdelava) kandidatov,
 - izobraževanje oz. usposabljanje,
 - plače,
 - potni nalogi.
- Procesi so avtomatizirani in tako je zmanjšana možnost napak pri vnosu in/ali obdelavi.
 - Izvedena je povezanost z ostalimi poslovnimi področji v podjetju.
 - Usposobljeni izvajalci za učinkovito izvajanje novega sistema.

Analiza stanja

Na podlagi popisov procesov v podjetju so bili opredeljeni problemi na področju kadrovskega managementa z vzroki in posledicami, ki jih imajo za podjetje.

Tabela 4.1 Nepopolno povezni procesi med različnimi službami in organizacijskimi enotami

VZROK	POSLEDICA
Procesi so preveč osredotočeni na delo posameznih služb	Podvajanje dela
Kompetence za operativno delo so včasih nedorečene	Zaostanki pri delu ali podvajanje dela
Nedorečeni postopki in kriteriji	Slabo razpoloženje in večja verjetnost napak

Vir: HIT, d. d. Nova Gorica. 2004. *Predštudija: SAP R/3 HR, 6*

Tabela 4.2 Nepopolno povezni in avtomatizirani informacijski sistemi s sistemom SAP R/3

VZROK	POSLEDICA
Zastarela informacijska tehnologija	Oteženo posredovanje in dostopanje do informacij (izpisi, nezmogljivost, nadgradnja,..)
Različne tehnologije posameznih informacijskih sistemov	Otežena komunikacija med informacijskimi sistemi
Podatkovne nekompatibilnosti	Veliko ročnega dela in s tem povezana izguba časa
Prepočasno uvajanje sistema R/3 v podjetje	Izgradnja drugih informacijskih sistemov, neizkoriščene možnosti, ki jih nudi R/3
Različno skrbništvo nad informacijskimi sistemi	Lokalno vzdrževanje informacijskih sistemov

Vir: HIT, d. d. Nova Gorica. 2004. *Predštudija: SAP R/3 HR, 7*

Tabela 4.3 Prevelika razdrobljenost služb

VZROK	POSLEDICA
Širitev podjetja v druge države	Nove zahteve (težave pri prilagajanju informacijskih sistemov zakonodaji)
Opravljanje storitev za povezana podjetja	Dodatne evidence
Razdrobljenost služb v različnih organizacijskih enotah	Procesi in delo se podvajajo ali niso izvedeni / ni izvedeno
Sprememba organizacije	Procese se ni v celoti prilagodilo novi organizaciji

Vir: HIT, d. d. Nova Gorica. 2004. *Predštudija: SAP R/3 HR, 7*

Glede na zgoraj navedene probleme, vzroke in posledice, je podjetje ugotovilo, da se problematika veže tako na procese dela kot tudi na informacijsko tehnologijo in organizacijo dela. Vse to pa privede do definicije novega problema, ki je skupek vseh treh prej navedenih problemov, in sicer: »*Razdrobljenost organizacije in nepopolno povezani procesi in informacijski sistemi z informacijskim sistemom SAP R/3.*«

Analiza rešitev

Pri snovanju rešitev so bili upoštevani tako namenski cilji projekta kot tudi objektivni cilji. Snovanje rešitev glede objektivnih ciljev je bilo zastavljeno tako, da zadovoljilo zahteve podjetja, istočasno pa obstaja več različnih možnosti za doseganje namenskih ciljev projekta.

Projekt uvedbe modula kadri je temeljil predvsem na tem, katere funkcionalnosti sistem lahko nudi. Kljub temu, da modul nudi veliko različnih podmodulov, se v podjetju zaradi različnih vzrokov za nekatere niso odločili. Tako razporejanje zaposlenih na delo še vedno ostaja v aplikaciji »Razporedi«, ki je prilagojena in prirejena posebej za potrebe podjetja. Drugo specifično področje je področje kadrovskega kontrolinga, ki bi podjetju omogočalo spremljanje stroškov na zaposlenega. Iskanje rešitev izključno za kadrovske področje ne bi bilo racionalno, zato bo rešitev poiskana v okviru modula CO.

Metodologija analiziranja rešitev

Procesi so bili popisani skladno z metodologijo. Poleg proučevanja in seznanjanja s kadrovske in plačnimi procesi je bilo treba podrobno spoznati module SAP R/3, ki se navezujejo na modul kadri. V ta namen je bilo uporabljeno tudi SAP-ovo orodje ASAP (Accelerated SAP), ki procesno vodi k uresničenju cilja.

Potrebno je bilo zagotoviti učinkovito povezavo kadrovske procesov z ostalimi poslovnimi procesi v podjetju. Med temi so najpomembnejši:

- Razporedi (razporejanja delavcev na delo),
- RIS (evidenca delovnega časa),
- Baza Videokontrole – BVK (videokontrola),
- Igralniška recepcija – IR (vstopi v igralnice),
- Skupna jedra – SJ (aplikacija, ki bi bila jedro vseh drugih aplikacij, katerim bi posredovala podatke),
- On line na igralnih avtomatih – AOL (povezava igralnih avtomatov v omrežje),
- On line na igralnih mizah – STTS (povezava igralnih miz v omrežje),
- Atkam (razvoj kadrov – ocenjevanje zaposlenih in vodij, letno razvojni pogovori),
- Intranet,
- E-proj (aplikacija za spremljanje projektov – projektna pisarna).

Naslednja rešitev je bila potrebna na področju organizacijske podpore procesom. Potrebna je bila sprememba organizacijske enote Razvoja kadrov. Vzpostavljeni so bili redni sestanki z zaposlenimi (personalnimi referenti) iz igralniško-zabavišnih centrov, katerih namen je bil, da se sproti rešuje vsa tekoča problematika glede prerazporejanja zaposlenih, novih zaposlitev, odhodov delavcev ... Vsa ta spremljanja temeljijo na principu 1+3 mesece, kar pomeni, da spremljamo kadrovske dogodke za tri mesece vnaprej.

Tveganja, povezana z vpeljavo HR modula

Seveda so se pri pripravi projekta uvedbe modula kadri kazala tudi določena tveganja, povezana z njegovo vpeljavo, in sicer:

- *Preobremenjenost ključnih kadrov na projektu z linijskim delom*
Člani projekta so bili večino delovnega časa vključeni na projekt, zato so se pri linijskem delu občasno pojavljali zastoji. Delno je bil problem rešen s prerazporejanjem sodelavcev znotraj oddelka, delno pa z zaposlovanjem pripravnikov in z delom študentov preko študentskih servisov, ki so jim dodelili enostavnejša opravila. Da bi bil projekt realiziran v določenem roku, so se aktivnosti izvajajo po potrebi tudi izven rednega delovnega časa.
- *Čas, ki je potreben za testiranje, je daljši, kot ga predvidevamo*
Na podlagi izkušenj svetovalcev naj bi bilo testiranju sistema namenjeno od enega do največ treh mesecev časa. V projektni skupini pa so zavzeli stališče, da testiranje ne sme biti najpomembnejše merilo za uspeh projekta. Bolj pomembno je bilo, da se bo sistem pravilno odzival ter da bodo na koncu izpolnjeni vsi namenski in objektni cilji. Projekt se je namreč odvijal skozi upravljanje s kadrovskimi podatki, ki so po naravi zelo občutljivi, saj za njimi stojijo zaposleni.
- *Slabo sodelovanje posameznih strokovnih delavcev pri uresničevanju ciljev projekta*
Navedeno tveganje, ki je bilo predstavljeno na podlagi izkušenj drugih vodij projektnih skupin, so lahko v primeru projekta uvedbe modula kadri izključili oz. zmanjšali na najnižjo stopnjo. Med potekom projekt se je namreč izkazalo, da je med člani projekta prisotna velika želja po čim prejšnji vzpostavitvi sistema. Delo in težave, ki so se dnevno pojavljale pri uporabi trenutnega sistema, so namreč narekovale spremembe.
- *Pomanjkanje znanja o funkcionalnosti modulov ob zagonu sistema; funkcionalnost modulov bo drugačna od predvidene*
V sklopu oddelka podjetja SAP Competence Center delujejo zaposleni in zunanji svetovalci, ki so člane projekta ustrezno usmerjali, kar je pomenilo tudi jamstvo za končno kakovost izdelka.
- *Dodatne zahteve po nadgradnji HR modula s strani skrbnikov ostalih aplikacij*
V podjetju je veliko aplikacij, ki niso vezane na SAP R/3 in so do sedaj prejemale informacije preko obstoječega kadrovsko informacijskega sistema ali preko Razporedov. Ker je bilo treba vse podatke združiti na skupni imenovalec, se je pojavilo nekaj dodatnih zahtev. Preden pa bi podjetje iskalo druge rešitve, je treba najprej proučiti možnosti, ki jih ponuja sistem SAP R/3.

4.4 Analiza uspešnosti projekta uvedbe HR modula

Na podlagi izkazanih potreb podjetja HIT, da tudi v oddelek Razvoj kadrov uvede integrirani informacijski sistem SAP R/3, lahko povzamem glavne ugotovitve glede

uspešnosti uvedbe modula kadri v področje kadrovanja, izobraževanja in obračuna plač. Ker sem zaposlena v oddelku Kadrovanja, bodo moje ugotovitve temeljile predvsem na področju Kadrovske administracije in le bežno bom omenila področji izobraževanja in obračuna plač.

Prehod v živo modula kadri v oddelek Razvoj kadrov se je začel v februarju 2006, ko so v podjetju organizirali izobraževanje za uporabnike sistema R/3. Izobraževanje je temeljilo na proučevanju posameznih infotipov modula kadri. Od takrat dalje sta v uporabi oba informacijska sistema, tako da trenutno delo poteka vzporedno na dveh sistemih, kar pomeni dvojen vnos podatkov. To odločitev so sprejeli člani projektne skupine že pred časom, saj kljub temu, da modul deluje in je že napolnjen z vsemi kadrovskimi podatki, še vedno poteka testiranje določenih infotipov, določenih izpisov poročil, obrazcev ter dodatnih funkcionalnosti sistema. Vzporedno delo na dveh informacijskih sistemih naj bi potekalo predvidoma štiri do pet mesecev, dokler sistem ne bo popolnoma usklajen s potrebami in posebnostmi podjetja tako na področju kadrovanja kot tudi na področju izobraževanja in obračuna plač.

Na podlagi vzporednega teka dveh informacijskih sistemov lahko povzamem določene ugotovitve glede ustreznosti novega sistema in »zastarelosti« starega kadrovske informacijskega sistema.

Prednosti, ki jih R/3 sistem nudi so mnoge, med vsemi bom omenila le tiste, ki jih v oddelku kadrovanja med samim delom s sistemom najbolj občutimo:

- možen je pregled celotne organizacijske strukture podjetja, organizacijskih enot, delovnih mest in sistemiziranih delovnih mest, na katere so nameščeni zaposleni v podjetju. Vax je podpiral le posamezna stroškovna mesta in delovna mesta.
- R/3 omogoča vnos in spremljanje kadrovskih podatkov o:
 - redno zaposlenih v podjetju (delovno razmerje za določen čas, nedoločen čas, pripravništvo),
 - študentih, ki delajo v podjetju preko študentskih servisov na podlagi napotnic,
 - delavcev, ki delajo preko podjemne pogodbe (notranji in zunanje zaposleni),
 - delavcev, ki delajo preko avtorske pogodbe,
 - nagrajenci podjetja HIT.

Vax omogoča vnos podatkov le o redno zaposlenih v podjetju, o delavcih, ki delajo preko podjemne pogodbe in o nagrajencih podjetja pa lahko vnašamo samo osnovne podatke oz. osebne podatke delavcev. Podatki o študentih in o delavcih, ki delajo preko avtorske pogodbe, so se vodili v drugih programih.

Na področju izobraževanja sistem R/3 omogoča vnos podatkov o:

- štipendistih podjetja,
- dijakih na delovni praksi v podjetju,
- zaposlenih, ki jim podjetje financira študij (študij ob delu),

- vnos izobraževanj, tako internih kot eksternih.

Tudi Vax je omogočal vnos podatkov o štipendistih in dijakih na delovni praksi, a z zelo omejenimi podatki. Ni pa omogočal vnosa podatkov o študiju ob delu in o izobraževanjih; ti so se vodili ločeno.

V nadaljevanju bom predstavila prednosti, ki jih modul kadri in njegovi infotipi nudijo uporabniku v primerjavi z Vaxom:

- *Infotip kvalifikacije* omogoča vnos kvalifikacij delavca in je tako urejen, da omogoča takojšen pregled nad vsemi kvalifikacijami delavca: izobrazba, opravljeni zakonski izpiti za opravljanje dela (zdravniški pregled, izpit s področja varnosti in zdravja pri delu, izobraževanja s področja HACCP za delo z živili), pridobljene licence (igralniški delavci, varnostniki, druge zakonske licence), certifikati, delovna obleka za delovno mesto, uvajanje delavca v delo, mandati za vodstvene delavce ... Vax omogoča vnos vsake kvalifikacije delavca v svojo rubriko pod svojo številko, tako da pregled vseh kvalifikacij po delavcu naenkrat ni mogoč (samo s pomočjo ustreznega izpisa). Vnos HACCP tečaja, licenc, certifikatov, delovne obleke v sistem tudi ni mogoč, zato se te vodi v drugi evidenci.
- Vnos osebnih podatkov delavca v R/3:
 - *Osebnih podatki* delavca se vnašajo v oba sistema v enakem obsegu, zelo pomembno pri R/3 je, da sistem omogoča kontrolo pravilnosti vnosa davčne številke delavca in enotne matične številke delava, česar Vax ne omogoča.
 - *Podatki o invalidnosti* delavca: v R/3 lahko vnašamo vzrok, vrsto in kategorijo invalidnosti (omogoča tudi Vax), možen pa je vnos tudi števila ur delovne obveznosti; podatek je pomemben zaradi aplikacije Razporedi, saj ta lahko na podlagi takega podatka delavca pravilno razporedi. V infotip invalidnost lahko preko šifranta vnašamo omejitve s področja invalidnosti in zdravniških pregledov (Vax vnos omogoča ločeno).
 - *Naslovi* so v R/3 tudi posebnost, saj poleg stalnega in začasnega naslova delavca, omogoča vnos in uporabo tudi poštnega naslova delavca (kar Vax ne omogoča).
 - Posebnost je vnos *davčnih podatkov* zaposlenega; R/3 zahteva vnos davčne številke delavca, davčnega urada ter oznako, ali je podjetje prvi ali drugi delodajalec (zaradi plačila davkov); Vax zahteva samo vnos davčne številke delavca.
 - V R/3 lahko vnašamo več vrst *komunikacijskih podatkov* (domača telefonska številka, mobilni telefon delavca, interna telefonska številka delavca na delovnem mestu, elektronska pošta); v Vax lahko vnašamo samo eno številko delavca.

- *Infotip osebni dokumenti* omogoča vnos podatkov o različnih dokumentih delavca (dovoljenje za nošenje orožja, licenca, bivalna viza, številka diplome/mature, delovna knjižica, seznam kartica ...). Vax vnosa teh vrst podatkov ne podpira.
- Podatki o delovnem razmerju:
 - Ker opravlja podjetje HIT storitveno dejavnost, ki obsega delo v gostinstvu, igralništvu in strokovnih službah, je zato temu prilagojen tudi delovni čas zaposlenih. Uporabljajo se različni režimi dela, odvisno predvsem od tega, kje zaposleni dela. Delavci v igralnici imajo običajno režim dela 4/2 (4 dni dela, 2 dneva je prost, 8,5 ur na dan), delavci v gostinstvu imajo režim dela 6/1 (6 dni dela, 1 dan prost, 7 ur na dan), delavci v strokovnih službah pa imajo režim dela 5/2 (5 dni dela, 2 dneva prosto, 8 ur na dan). Seveda obstaja tudi veliko izjem delovnega časa (od polovičnega ali tretjinskega delovnega časa do dela samo ob koncu tedna ali samo ponoči in še druge možne kombinacije). Vse vnose različnih vrst režima dela omogoča *infotip Planiran delovni čas*. Če delavec dela skrajšan delovni čas, ročno vnašamo število ur v sistem. Točen podatek je zelo pomemben zaradi aplikacije Razporedi, da delavca lahko pravilno razporedi na delo (v pravi delovni čas). V sistemu R/3 je delovni čas vezan na konkretnega delavca, medtem ko je v Vaxu vezan na delovno mesto.
 - *Infotip elementi pogodbe* omogoča vnos različnih vrst pogodb o zaposlitvi za notranje zaposlene podjetja HIT, pogodbe o napotitvi na delo v tujino, vse tipe pogodb za delo s skrajšanim delovnim časom, pogodb za prehod v povezana podjetja in druge. Možen je vnos pogodb tudi za zunanje zaposlene podjetja HIT (podjemne pogodbe, avtorske pogodbe, pogodbe samostojnih podjetnikov, pogodba o štipendiranju, napotnica za delo preko študentskih servisov). Vaxov šifrant pogodb omogoča vnos samo nekaterih vrst pogodb za notranje zaposlene podjetja HIT in le vnos osebnih podatkov za delavce, ki delajo preko podjemne pogodbe in za štipendiste podjetja. Za ostale zunanje zaposlene se uporabljajo drugi programi.
 - *Infotip dodatne pogodbe* vsebuje še nekatere vrste dodatnih pogodb, kot so pogodbe o študiju ob delu, pogodbe iz študija ob delu (poklicna rehabilitacija), pogodbe o funkcionalnem izobraževanju, pogodbe o uvajanju ... Vax vnosa teh vrst pogodb ne podpira.
 - *V infotip odsotnosti* vnašamo vse podatke o odsotnostih delavca (porodniški dopust, očetovski dopust – plačan, neplačan, dopust za nego in varstvo otroka, poklicna rehabilitacija, zapor do šest mesecev, neplačan dopust do 30 dni, bolniške nad 30 dni ...). V Vax smo vnašali vse odsotnosti, a ker je šifrant omejen, vse odsotnosti niso bile pravilno poimenovane.

- R/3-jev modul kadri vsebuje tudi *infotip* poimenovan *opomniki*, v katerega lahko vnašamo opombe za določenega zaposlenega (npr. potek delovnega razmerja, potek mirovanja ...). Vnesemo datum, ko želimo, da bo podatek viden na izpisu.
- *Infotip inštrukcije podjetja* omogoča vnos raznih izjav delavcev, ki imajo določene omejitve in/ali ugodnosti pri delu (starejši delavci, delavci z otrokom do treh let starosti, delavec samohranilec, mladoletni delavec ...) in izjav za delo samo v nočni izmeni ali samo ob koncu tedna. Vax vnosa teh podatkov ne omogoča. Tudi ta podatek je pomemben za aplikacijo Razporedi.
- Posebnost je tudi *infotip osebni prejemki*, ki je zelo povezan z oddelkom obračuna plač. V ta infotip vnašamo predvsem tarifne in plačilne razrede za zaposlene, zahteva pa tudi vnos nekaterih drugih sestavin plače, kot so vnos faktorja napitnine delavcu (določena delovna mesta). V Vax vnašamo samo plačilni razred delavca, kar pomeni, da zahteva ta infotip veliko več pazljivosti, še posebej zato, ker so to plačni podatki, ki so zelo občutljivo področje.

Modul kadri uporabniku zelo olajša delo, saj omogoča vnos sprememb iz delovnega razmerja skozi tako imenovane ukrepe. Ukrepi predstavljajo skrajšane poti oziroma ponudijo tiste infotipe, ki so pomembni za določeno aktivnost v zvezi z delovnimi razmerjem. Primer nekaterih vrst ukrepov:

- zaposlitev notranjih sodelavcev (vsi infotipi, pomembni pri prvi zaposlitvi delavca),
- sprememba plače (infotipi, ki vplivajo na izračun plače),
- prerazporeditev (infotipi, ki vplivajo na spremembo delovnega mesta, poslovne enote, delovnega časa ...),
- odhod iz podjetja (infotipi, pomembni za podatek o prekinitvi delovnega razmerja),
- zaposlitev zunanjih sodelavcev (infotipi, pomembni za zaposlitev zunanjega sodelavca),
- in še mnogo drugih ukrepov.

Velika slabost sistema Vax je tudi ta, da nekaterih podatkov, ki so potrebni popravka, ni mogoče predhodno shraniti, da je tako vidna sprememba; če želimo prejšnjemu podatku dodati novega (dva podatka), moramo predhodnega »povoziti« z novim podatkom, ker sistem ne podpira vnosa več podatkov. Zaradi tega ni vidna zgodovina.

HR sistem lahko oblikuje zgodovino podatkov. Ko vnesemo nov podatek, ga sistem ne izbriše, temveč ga omeji glede na njegov čas veljavnosti. Slednje omogoča, da se lahko poročila oblikujejo, kadarkoli uporabnik to želi, tako da uporabi podatke, ki so še,

so in še bodo veljavni. Poleg tega modul omogoča tudi vnose podatkov, ki bodo veljavni šele v prihodnosti, kar zmanjšuje obseg dela.

Delo v kadrovski službi je tako, da zahteva zelo veliko birokracije. Vsako spremembo v zvezi z delovnim razmerjem delavca je treba pravočasno javljati ustreznim inštitucijam. Podjetje, kot je HIT, v katerem je zaposlenih več kot 1.600 delavcev, tedensko izvaja spremembe v zvezi z delovnim razmerjem (prerazporeditve, sprememba delovnega časa, sprememba trajanja delovnega razmerja idr.), ter spremembe podatkov o zaposlenih, ki jih je prav tako potrebno javljati pristojnim inštitucijam (sprememba stalnega bivališča, prijava začasnega bivališča, zavarovanje družinskih članov ...). Vse navedeno je potrebno javljati na standardiziranih obrazcih, točno določenih za vsako spremembo. Prav na tem področju bo modul kadri pripomogel k racionalizaciji dela v kadrovski službi, saj bo na podlagi vnesenih podatkov v posamezne infotipe sam pripravil ustrezen obrazec z vsemi podatki zaposlenega. Obrazec bo mogoče poslati tudi po elektronski poti, kar do sedaj ni bilo mogoče.

Kadrovsko-informacijski sistem Vax omogoča pripravo le izpisov in pregledov, ki so predhodno programirani, kar pomeni, da sistem omogoča le določene vrste izpisov, ne pa vseh, ki jih služba in seveda tudi podjetje potrebuje, kar zahteva dodatno delo ob pojavi potrebe po posebnih izpisih.

Drugače je v sistemu R/3, saj ta omogoča pripravo vseh vrsti izpisov oziroma, drugače povedano, vse podatke, ki so v sistem vneseni, je mogoče izpisovati ali kako drugače pregledovati. To izvedemo s pomočjo tako imenovanih »queryjev«, s pomočjo katerih pripravimo želene izpis. Tudi v R/3 sistemu bodo za najpogosteje uporabljene izpise »queryji« pripravljene vnaprej.

Modul kadri je v oddelek Kadrovanja prinesel veliko novosti in naše delo precej racionaliziral. Priznati moram tudi, da je delo s sistem na začetku zahtevalo veliko napora, vloženega v izobraževanje in testiranje sistema, saj smo se vsi zavedali, da je to za nas zelo velika sprememba, ki bo šele čez čas pokazala rezultate, naj si bodo dobri ali slabši. Na podlagi izkušenj, ki sem jih do sedaj pridobila z delom na sistemu R/3, lahko povem, da je sistem dobro pripravljen za vnos, res pa je tudi, da so nekateri koraki pri vnosu določenih sprememb veliko daljši in zahtevajo veliko več podatkov, kot jih je zahteval stari sistem Vax. Kot uporabnik sistema lahko rečem, da sem z delom na sistemu zadovoljna, veliko pa je še potrebnih prilagoditev sistema in še veliko testiranj na sistemu. To sprotno opravljajo tudi sodelavci v kadrovski službi in HIT-ovi razvijalci, ki so usposobljeni za delo s sistemom R/3.

Trije osnovni ekrani modula kadri (v prilogi), ki jih uporabljamo pri delu v podjetju HIT, so:

- vstopni ekran, ki prikazuje vse menije, ki so na razpolago uporabniku,
- ekran, ki omogoča delo s posameznimi infotipi v podmodulu Vzdrževanje glavnih kadrovskih podatkov,
- ekran, ki omogoča delo s pomočjo kadrovskih ukrepov.

5 SKLEP

Vse več podjetji se danes sooča s problemom, ki se pojavlja na področju informacijske tehnologije. Napredek na tem področju je tako silovit, da so podjetja prisiljena investirati v posodobitev obstoječe informacijske tehnologije, če želijo obdržati svoj položaj na trgu. Seveda je odločitev, kakšne rešitve izbrati, težka, saj mora ta ustrezati potrebam podjetja.

Večina večjih podjetij je v preteklosti v svoje poslovanje uvajala informacijske rešitve, ki so jih programerji izdelovali posebej za izbrana podjetja in so jih sproti prilagajali nakazanim potrebam in poslovanju podjetja. Tisti čas je bila taka izbira za podjetje ugodna, saj so izbrani informacijski sistemi sledili njihovim potrebam, vedno pa je bila prisotna slabost, in sicer, da je razvoj takih, prilagojenih informacijskih sistemov trajal kar precej časa.

Danes so na trgu informacijske tehnologije prisotni informacijski sistemi, ki omogočajo integracijo poslovnih procesov podjetja, če jih to pred uvedbo novega sistema prenovi, saj je to pogoj za brezhibno delovanje sistema. Integrirani informacijski sistemi omogočajo tok podatkov skozi celotno podjetje z uporabo ene same baze podatkov, s čimer omogočajo različnim oddelkom, da si učinkovito izmenjujejo podatke in medsebojno komunicirajo. To pomeni, da se podatki ne podvajajo in da se sproti obnavljajo. Vse več podjetij se zato odloča za nakup teh rešitev. Prednost tovrstnih informacijskih sistemov je tudi v tem, da se lahko prilagajo potrebam in posebnostim podjetja ter da so modularno zasnovani, kar omogoča dober pretok informacij med oddelki podjetja.

Tudi podjetje HIT se je kot največji ponudnik turističnih in igralniških kapacitet v Sloveniji leta 1998 odločilo, da svojo dejavnost (storitve gostinstva, igralništva, trgovine ...) posodobi s pomočjo uvedbe novega informacijskega sistema. Po tehtnem premisleku in po predhodnih posvetovanjih v drugih sorodnih organizacijah je sprejelo odločitev, da v poslovanje uvede integrirani informacijski sistem SAP R/3. Uvedba tega sistema je bila za podjetje ključnega pomena za uspešno nadaljnje poslovanje, saj storitvena dejavnost potrebuje informacijski sistem, ki podpira vse oddelke podjetja in omogoča njihovo integracijo. Ker je od tedaj sistem R/3 v podjetju dodobra zaživel med vsemi zaposlenimi uporabniki, so se tudi v oddelku Razvoj kadrov odločili, da uvedejo modul kadri, ki podpira področje kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov, obračuna plač in še druga področja. Projekt uvedbe modula kadri so začeli v letu 2004, uporabljati pa so za pričeli februarja 2006.

Prepričana sem, da je sistem R/3 v celotno podjetje HIT prinesel mnogo novosti, uporabnih za vse zaposlene v podjetju, ter nam vsem prispeval veliko olajšanja pri delu. Predvsem so s sistemom zadovoljni vodilni v podjetju, saj imajo z njegovo pomočjo vedno vpogled v vse podatke o poslovanju podjetja.



LITERATURA

- Bancroft, Nancy, Henning Seip in Andrea Sprengel. 2001. *Implementacija SAP R/3*. Ljubljana: Studio Gaffit.
- Damij, Talib. 2002. *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gradišar, Miro in Gortan Resinovič. 1993. *Osnove informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gradišar, Miro in Gortan Resinovič. 1996. *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gradišar, Miro in Gortan Resinovič. 1997. *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gradišar, Miro in Gortan Resinovič. 1998. *Informatika v organizaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kalpič, Branko. 1998. *Modeliranje poslovnih procesov*. Maribor: Fakulteta za strojništvo
- Kovačič, Andrej. 1998. *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kovačič, Andrej. 2002. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Kovačič, Andrej in Bojan Peček. 2002. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kovačič Andrej in Bojan Peček. 2005. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana. GV Založba.
- Larocca, Danielle. 2002. *Naučite se sami SAP R/3 v 24.urah*. Ljubljana: Studio Gaffit.
- Srića, Velimir, Sonja Treven in Mile Pavlič. 1995. *Informacijski sistemi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Verbič, Dušan. 2001. *Temelji upravljalnega informacijskega sistema*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Vintar, Mirko. 1996. *Informatika*. Ljubljana: Paco.

VIRI

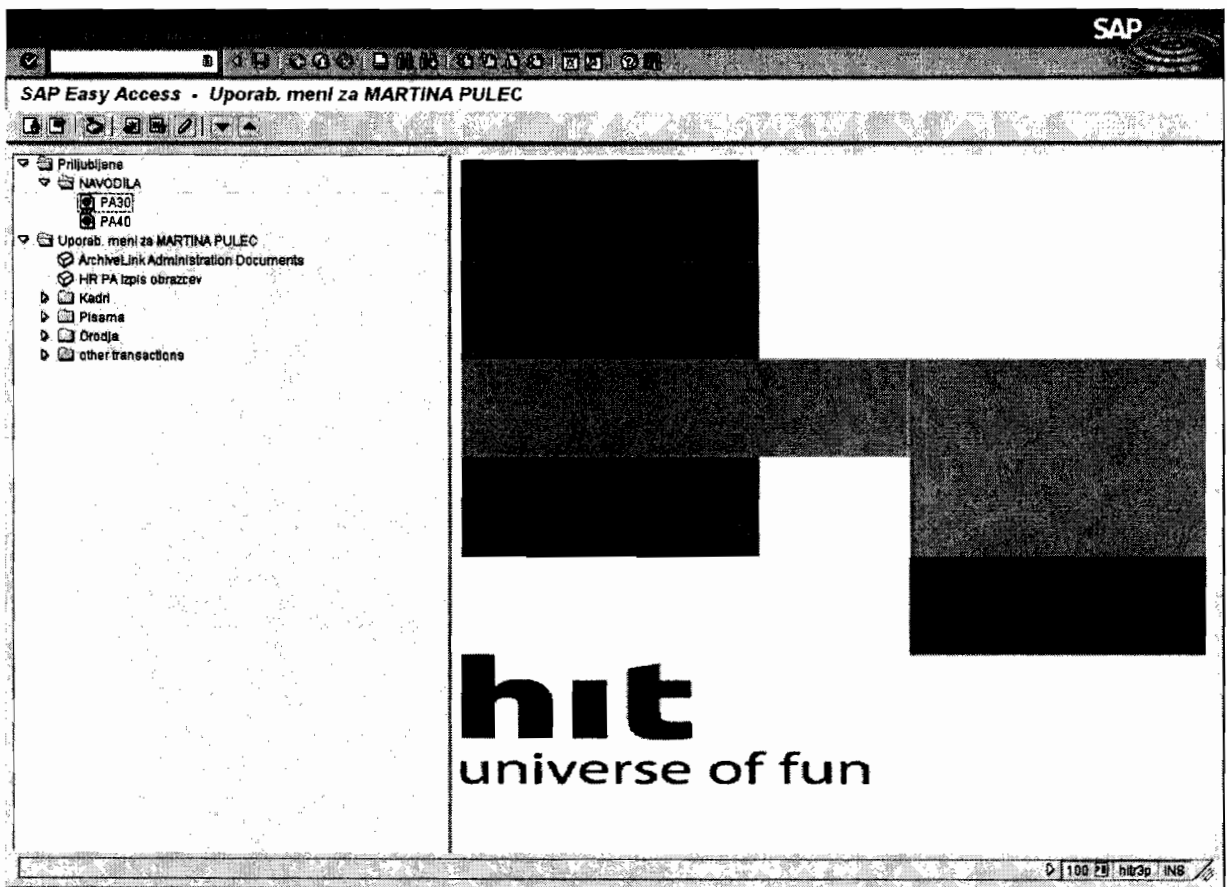
- Ahlin, Tomaž in Jože Zupančič. 2001. Uvajanje celovitih programskih paketov. *Organizacija* (5): 283–289.
- Ferle, Maja. 2005. Informacijska podpora poslovnim procesom. *Sistemi*, 10–14.
- Grad, Janez in Jurij Jaklič. 2000. Poslovna informatika – Znanja za managerje. *Uporabna informatika* 8 (3): 169–176.
- HIT, d. d. Nova Gorica. 1999. *Prenova poslovanja s sistemom R/3*. Interno gradivo, HIT.
- HIT, d. d. Nova Gorica. 2004. *Predštudija: SAP R/3 HR*. Interno gradivo, HIT.
- HIT, d. d. Nova Gorica. 2006. *Letno poročilo 2005*. Interno gradivo, HIT.
- HIT, d. d. Nova Gorica. 2006. *Projektna naloga SAP R/3 HR*. Interno gradivo, HIT.
- Itelligence, d.o.o. Slovenija. Vstopna stran: [Http://www.itelligence.si/](http://www.itelligence.si/) (2006).
- Jaklič, Jurij. 1999. Stanje poslovne informatike v slovenskih podjetjih. *Uporabna informatika* 7 (1): 44–50.
- Krstov, Ljupčo. 1999. Naloge notranje revizije pri uvedbi računalniško zasnovanega informacijskega sestava podjetja. *Revizor* 10 (12): 23–27.
- SAP AG Funktions in detail. 1996. *R/3 System*. Germany: SAP AG.
- SAP AG Funktions in detail. 2000. *R/3 System*. Germany: SAP AG.
- SAP AG. Vstopna stran: [Http://www.sap.com/slovenia/company/](http://www.sap.com/slovenia/company/) (2003).
- SAP AG. Vstopna stran: [Http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/](http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/) (2003).
- S&T Hermes Plus, d. d. Vstopna stran: [Http://www.snt.si/Content.Node/solutions/poslovni-informacijski-sistemi.php/](http://www.snt.si/Content.Node/solutions/poslovni-informacijski-sistemi.php/) (2006).
- Werber, Borut in Jože Zupančič. 2001. Ključni dejavniki uspeha informacijskih sistemov v malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* (2): 248.

PRILOGE

- Priloga 1** Vstopni ekran modula kadri
- Priloga 2** Ekran za delo v podmodulu Vzdrževanje glavnih kadrovskih podatkov
- Priloga 3** Ekran za delo s pomočjo Ukrepov



Vstopni ekran modula kadri





Ekran za delo v podmodulu Vzdrževanje glavnih kadrovskih podatkov

SAP

Vzdrževanje gl. kadr. podatkov

Kadrov št. | 4423

FULEC MARTINA

Notranji | HIT d.d.

Kolektiv | HIT

Osnovni osebni poda | **Osnov delovni pogoji** | Bruto/neto plača | Neto plača

Tip informacij	Obdobje
<input type="checkbox"/> Tekst info/opa	<input checked="" type="radio"/> Obdobja
<input type="checkbox"/> Ukrepi	Od: _____ Do: _____
<input type="checkbox"/> Organizacijske dodelitve	<input type="radio"/> Danes
<input type="checkbox"/> Osebnih podatki	<input type="radio"/> Tekoči teden
<input type="checkbox"/> Invalidnosti SI	<input type="radio"/> Vse
<input type="checkbox"/> Davčni podatki SI	<input type="radio"/> Tekoči mesec
<input type="checkbox"/> Delovna doba SI	<input type="radio"/> Od danes
<input type="checkbox"/> Naslovi	<input type="radio"/> Zadnji teden
<input type="checkbox"/> Planiran delovni čas	<input type="radio"/> Do danes
<input type="checkbox"/> Dan/Pravilnik	<input type="radio"/> Zadnji mesec
	<input type="radio"/> Takoče obdobje
	<input type="radio"/> Takoče leto
	<input type="text" value="Izbira"/>

Direktna izbira

Tip informacij: _____ Vsa

100 | hit3p | INS



