

## Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta

Klemen Kavčič<sup>1</sup>, Ilka Rečnik-Krajnc<sup>2</sup>, Dušan Gošnik<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment, Cankarjeva 4, Koper

<sup>2</sup>Poštna Banka Slovenije, d. d., Bančna skupina NKBM, d. d.

<sup>3</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment, Cankarjeva 4, Koper  
e-pošta: klemen.kavcic@fm-kp.si; ilka.recnik@gmail.com; dusan.gosnik@fm-kp.si

### Povzetek

Popis procesov in sprotno ažuriranje vseh sprememb je ena izmed zelo pomembnih aktivnosti, ki jo je potrebno izvajati v vsaki organizaciji, če le-ta želi konkurirati v sedanjem času, kjer je trg nasičen z množico raznovrstnih ponudnikov in odjemalcev, ki zahtevajo raznovrstno, kakovostno in cenovno dostopno ponudbo. Aktivnost snovanja in spremljanja izvajanja procesov spada v temeljno dejavnost menedžmenta: organiziranje oz. urejanje. V članku so predstavljeni izsledki raziskave, ki se je izvajala na izbranem namenskem vzorcu zaposlenih, ki sodelujejo pri izvedbi izbranega procesa Kreditiranje pravne osebe. S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti in raziskati, kateri elementi povzročajo nevidne izgube v poslovanju ter srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predlagati, na kakšen način lahko s pomočjo ustreznega popisa poslovnih procesov lažje in bolj učinkovito izvajata svoje temeljne naloge. Menedžment posveča poznavanju poslovnih procesov premalo pozornosti.

**Ključne besede:** menedžment, procesi, konkurenčna prednost, projekti

### 1. Uvod

Poznavanje poslovnih procesov v sklopu menedžmenta procesov je eden izmed glavnih sestavin uspešnega poslovanja vsake organizacije, vendar vrhnji menedžment temu posveča premalo pozornosti [1]. Zato smo izvedli raziskavo, katere temeljni namen je bil preučiti in ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki povzročajo nevidne izgube v poslovanju ter srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predlagati, na kakšen način lahko s pomočjo ustreznega popisa poslovnih procesov lažje in bolj učinkovito izvajata svoje temeljne naloge.

Organizacija ni statična, temveč dinamična ustanova, kjer potekajo povezave med različnimi enotami. Slabo poslovno-organizacijsko okolje je lahko glede na trenutne razmere na trgu za podjetje usodno. Zato je potrebno oblikovati organizacijo horizontalno in tvoriti celovite procese v podjetju [2].

Da bi organizacija delovala, jo je treba obvladovati, načrtovati, kako bo delovala, ji postaviti cilje in strategije za doseganje ciljev, jo urediti za složno delovanje sodelavcev, poslovoditi organizacijo in voditi sodelavce k izidom, meriti izide delovanja organizacije in presojati delovanje sodelavcev [3-5].

K boljši organiziranosti organizacije zagotovo pripomore uspešno in učinkovito obvladovanje poslovnih procesov. Proces je niz aktivnosti, ki ustvarjajo koristi za odjemalce, poteka bodisi v organizaciji in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije bodisi v več povezanih podjetjih [6].

Raziskava temelji na uporabi kvalitativne metode raziskovanja. V njej so predstavljeni na osnovi izbranega procesa Kreditiranje pravne osebe postopki zbiranja primarnih in sekundarnih podatkov. S pomočjo tabel in uporabe metodologije za snovanje procesov so zabeležene

aktivnosti, ki so zajete v izbranem procesu, razviden je seznam vseh pripadajočih vhodno-izhodnih dokumentov, podpornih aplikativnih rešitev, delovnih mest, navodil, pravilnikov ter metodologij, ki se uporabljajo za posamezno aktivnost. Za podkrepitev uporabljenega pristopa so izvedeni strukturirani individualni intervjuji z zaposlenimi izbrane organizacije, ki so sodelovali tudi pri zbiranju primarne dokumentacije. Podan je nabor ugotovljenih vzrokov zastojev v času izvajanja procesa, v zaključnem delu pa so zabeležena priporočila vrhnjemu in srednjemu menedžmentu za nadaljnje delo.

### 2. Menedžment poslovnih procesov

Menedžment poslovnih procesov (MPP) je eden temeljnih pristopov pri obvladovanju organizacije. Povezan naj bo z njeno strategijo, menedžmentom človeških virov, finančnim in informacijskim menedžmentom in drugimi tradicionalnimi disciplinami menedžmenta. Uvedba MPP v organizacijo zahteva strukturiran in sistematičen pristop, v prvi vrsti je treba pridobiti podporo najvišjega vodstva v organizaciji, pri izvajanju pa je kritičen faktor uspeha tudi vključitev vseh zaposlenih, ki v procesu sodelujejo [7].

Procesni pristop je teoretično aktualna tematika v zadnjih dveh desetletjih, vendar bolj na deklarativni in raziskovalni ravni. To pa predvsem zato, ker je v praksi takšen pristop težko izpeljati prav zaradi menedžerjev, ki so ključna ovira za njegovo uveljavitev; podrobno o tem je pisal Hamel [1].

Vsaka ideja v organizaciji, ki jo narekuje notranje ali zunanje okolje, se lahko izpelje na različne načine in menedžment poslovnih procesov in menedžment projektov sta dve ponujeni možnosti, ki ju ponujajo opravljena raziskava in njena spoznanja. S procesom

(delavni, poslovni, tržni itd.) iščemo odgovor na vprašanje kaj in zakaj, medtem ko z menedžmentom projektov iščemo odgovore na vprašanji kako in kdo. Gre za dve soodvisni in komplementarni vsebini, njuna povezava je obojestranska [8-10].

Procese je treba tudi modelirati, da lažje spoznamo aktivnosti in njihovo zaporedje, da vemo, katere naloge morajo biti dokončane, kdo je za njih odgovoren, kakšen je rezultat in kakšno poslovno vrednost ima [11]. Pri modeliranju imamo na izbiro veliko število različnih *tehniki in podpornih orodij*, izbor pa moramo prilagoditi našim potrebam [12]. Za obvladovanje procesov je na tržišču precej metod in tehnik. Ena izmed njih je metodologija ARIS (*angl.* Architecture of Integrated Information Systems; metodologija za snovanje poslovnih procesov), ki s pomočjo diagramске tehnike predstavitve poslovnih procesov podpira modeliranje različnih pogledov na poslovanje in omogoča vnos, analizo in spremljanje podatkov za obvladovanje poslovnih procesov [13].

### 3. Raziskava o poteku procesa v izbrani organizaciji

Predmet raziskave je bila izbrana organizacija s področja bančništva, ki pokriva celotni slovenski prostor ter obvladuje masovne posle, ki se odvijajo na vseh poštah v državi. Temeljni dejavnosti izbrane organizacije sta poslovanje s pravnimi in fizičnimi osebami. Pri obeh se izvaja množica procesov in podprocesov, ki so si med seboj po posameznih aktivnostih zelo podobni.

V izbrani organizaciji so bili v letih od 2008 do 2010 izvedeni delni, vendar nepopolni posnetki stanja procesov brez skrbne analize in predlogov izboljšav. Zaradi vse večje konkurence na tržišču želi vodstvo s pomočjo popisa procesov ugotoviti, ali prihaja v izvajanju del in nalog do podvajanja aktivnosti, ali se izvajajo aktivnosti v pravem vrstnem redu s pomočjo primernih aplikativnih rešitev, kje so ozka grla, ali so zaposleni zadovoljni z načinom dela, ki ga opravljajo, zakaj prihaja do zastojev ipd. Na osnovi teh ugotovitev bo vrhnji in srednji menedžment lažje izvajal svoje temeljne funkcije.

Pri analizi sekundarne dokumentacije izbrane organizacije smo proučevali dokumente v okviru projekta popisa procesov. V okviru vsakega sektorja je bilo zabeleženih toliko zapisov v wordovih dokumentih, kolikor različnih procesov je posamezni sektor razpoznal. Ob pričetku izvajanja naše raziskave je bilo zabeleženih 276 dokumentov z opisi posameznih poslovnih procesov in podprocesov. Ker smo vedeli, da bi potrebovali za obdelavo vseh teh dokumentov več mesecev za podrobno analizo, smo se morali odločiti, kateri del dokumentov oz. proces bi bil za našo raziskavo najprimernejši. Pri odločanju, kateri del poslovanja oz. proces bomo izbrali za našo raziskavo, smo si najprej pomagali z organizacijsko strukturo izbrane organizacije.

Pri pogledu na organizacijo z vidika izvajanja procesov, odvisnost med sektorji izgubi svoj pomen. Procesi se namreč lahko izvajajo kot zaključena celota samo v enem sektorju, v večini primerov pa gre za procese, ki se pričnejo izvajati v nekem sektorju in se nadaljujejo v

različnih sektorjih, službah oz. oddelkih.

Izmed popisanih procesov, ki so zabeleženi na portalu, smo za našo raziskavo izbrali proces Kreditiranje pravne osebe, saj je sestavljen iz podprocesov in aktivnosti, ki se izvajajo v različnih sektorjih. Proces je zelo podoben tudi procesu Kreditiranje fizične osebe, kar je bil dodaten vzrok za izbiro tega procesa. S pomočjo podrobne analize smo želeli ugotoviti, če so v okviru posameznega sektorja zabeleženi res vsi procesi, ki se izvajajo v posameznem sektorju.

Dodaten vzrok za izbiro tega procesa je bilo tudi mnenje, da lahko na osnovi dobro izvedenega izbranega procesa kasneje lažje izvedemo popis procesa Kreditiranje fizične osebe, ki ga sestavlja določeno število zelo podobnih aktivnosti kot pri izbranem procesu.

Za namen naše raziskave smo zasnovali naslednja raziskovalna vprašanja:

*R1: Kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kakovostnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta?*

*R2: Kakšen pomen pripisujejo zaposleni vlogi popisa procesov pri opravljanju svojih nalog?*

*R3: Na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave v izvajanju del in nalog zaposlenih?*

#### 3.1 Vzorčenje

Glede na to, da smo želeli raziskati, razumeti in pridobiti globlji vpogled v izvajanje izbranega procesa, smo izbrali namenski vzorec zaposlenih. Sodelovali so zaposleni iz sedmih različnih sektorjev, ki so člen verige za izvedbo celotnega postopka izbranega poslovnega procesa.

Glede na opredelitev raziskovalnega problema je pomembno, da so naši sogovorniki osebe, ki so tesno vpete v izvajanje celotnega procesa in dobro poznajo vse potrebne postopke, vhodno-izhodne dokumente, uporabljene aplikativne rešitve, navodila in metodologije.

Ker je v izbrani proces vključenih sedem sektorjev, smo glede na obsežnost procesa posameznega sektorja izbrali določeno število udeležencev. V sektorju poslovanja s pravnimi osebami, ki je v tem procesu najpomembnejši, smo izbrali šest oseb, v sektorju plačilnega prometa in elektronskega bančništva dve osebi, v službi bonitet in obvladovanja tveganj tri osebe, izmed članov Kreditnega odbora smo izbrali eno osebo, v sektorju podpore dve osebi, v sektorju zakladništva eno osebo in v sektorju pravnih, kadrovskih in splošnih zadev prav tako eno osebo. Izbrali smo namenski vzorec zaposlenih, ki bodo sodelovali pri izvedbi in pripravi primarne dokumentacije. Udeleženci imajo različno stopnjo izobrazbe (od V. do VII. stopnje), saj so le-te zahtevane glede na delovno mesto v teh sektorjih. Najstarejši udeleženec ima 45 let, najmlajši 28, povprečna starost pa je 35 let. Delež moških in žensk ni uravnotežen, saj je bil delež ženskih predstavnic v raziskavi dvotretjinski. Tudi struktura zaposlenih v izbrani organizaciji je podobna.

Za izvedbo intervjuja je bil izmed zgornjega vzorca udeležencev za pridobivanje primarne dokumentacije

izbran nenaključni namenski vzorec zaposlenih (10 oseb).

Pričakovali smo, da bodo ti izbranci znali podrobno odgovoriti na vsa vnaprej pripravljena vprašanja ter bodo poskušali podati kritičen pogled na obstoječe stanje na področju dela, ki ga opravljajo.

Za izbrani vzorec zaposlenih smo pridobili dovoljenje vrhnjega menedžmenta, da lahko z njihovo pomočjo izvajamo raziskavo, vsem udeležencem pa smo razložili, kako jih bomo vključili v raziskavo ter na kakšen način bodo sodelovali pri raziskavi.

## 3.2 Zbiranje in analiza podatkov

Zbiranje podatkov v naši raziskavi je potekalo kronološko po naslednjih korakih. Našo raziskavo smo začeli z zbiranjem in pregledovanjem dokumentacije, ki je nastala v izbrani organizaciji do leta 2010 in se je navezovala na projekt popisa procesov. To sekundarno dokumentacijo smo morali najprej proučiti in s pomočjo metode analize vsebin pripraviti obrazce za pridobivanje primarnih podatkov o izbranem procesu. Pri tem smo si pomagali z metodologijo ARIS. Sledil je postopek pridobivanja primarne dokumentacije, ki je potekal slabe tri mesece (od oktobra do prve polovice decembra 2013). Zaradi želje po povečanju veljavnosti raziskave smo nato izvedli še strukturiran intervju. Vse dobljene ugotovitve smo sprti tudi interpretirali.

### 3.2.1 Analiza sekundarne dokumentacije

Pregled celotne sekundarne dokumentacije je služil predvsem za to, da smo izvedeli, koliko procesov/podprocesov je evidentiranih, katere so največje pomanjkljivosti ter kateri proces bi bil po našem mnenju najprimernejši, da ga izberemo za raziskavo. Za vsak proces in podproces v okviru sektorja je nastal izpolnjen dokument – Obrazec za popis procesov. Sestavljajo ga naslednje kategorije: Naziv procesa, Opis procesa (postopkov dela), Vhodni dokumenti, Uporabljene aplikacije, Kontrole, Pogostost (frekvenca) izvedbe procesa, Izhodni dokumenti, Pravilniki in navodila ter Pripravil. Na koncu vsakega dokumenta je pripet model pripadajočega procesa, zasnovanega v orodju Microsoft Visio 2003.

Proces *Kreditiranja pravne osebe* se začne s trenutkom, ko vstopi komitent v izbrano organizacijo z namenom, da pridobi kredit za svojo organizacijo ali samostojno dejavnost. V Sektorju poslovanja s pravnimi osebami pridobi vse potrebne informacije v zvezi z vrstami in načini kreditiranja. Pri tem mora komitent dostaviti določene podatke v fizični ali elektronski obliki (opis njegove dejavnosti, lastništvo, informacijo o komitentu, bilančne podatke za preteklo in tekoče koledarsko leto z opisom posameznih postavk, seznam največjih kupcev in dobaviteljev, seznam povezanih oseb idr.). Za izbranega komitenta je treba določiti vrsto kredita, vrsto in način zavarovanja, način in dobo plačevanja, izdelati bonitetno mnenje, komitenta klasificirati, izdelati kreditni predlog, izvesti sejo kreditnega odbora ter nazadnje izvesti nakazilo na transakcijski račun komitenta. Te aktivnosti se izvajajo v različnih sektorjih.

Iz pripravljene sekundarne dokumentacije smo poiskali vse dokumente, ki se navezujejo na naš izbran proces. Pri pregledovanju teh dokumentov smo ugotovili, da za izbrani proces za dva sektorja manjka dokumentacija. Zato sta predstavnika obeh sektorjev zabeležila manjkajoča dokumenta (podprocesa) na predpisan wordov obrazec. Novo dokumentacijo smo nato vključili v nabor vseh obstoječih popisov procesov v organizaciji.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kako lahko s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nudimo srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kvalitetnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta. Če smo želeli dobiti odgovor, smo morali podrobno proučiti izbrani proces, nakaterem smo opredelili vse nujne sestavine procesa. Pri analizi sekundarnih dokumentov smo ugotovili, da moramo uporabiti dokumentacijo, katere lastniki so naslednji sektorji, služba in odbor: Sektor poslovanja s pravnimi osebami (SPPO), Sektor plačilnega prometa in elektronskega bančništva (SPLP in EB), Oddelek plačilnega prometa v državi, Služba bonitet in obvladovanja tveganj (SBOT), Kreditni odbor (KO), Sektor podpore (SP), Sektor zakladništva (SZak) in Sektor pravnih, kadrovskih in splošnih zadev. Vse dokumente smo natančno prebrali, pregledali zasnovane procese v programu Visio ter pričeli z analizo vsebin. Ker je vsebina vseh dokumentov razdeljena na iste sklope, smo za lažje razumevanje oblikovali naslednje kategorije: opis procesa/podprocesa (postopkov dela), vhodni dokumenti, uporabljene aplikacije, kontrole, pogostost (frekvenca) izvedbe procesa, izhodni dokumenti, pravilniki in navodila ter shema procesa. Za vsako kategorijo smo zapisali najpomembnejše skupne lastnosti ter ugotovljene pomanjkljivosti.

S pomočjo kategorizacije, kodiranja in analize sekundarnih virov, ki se navezujejo na izbran proces *Kreditiranje pravne osebe*, smo ugotovili, da na osnovi zapisanih dokumentov ne moremo natančno definirati nabora vseh aktivnosti, njihove kronološke odvisnosti, pripadajočih vhodno-izhodnih dokumentov, kontrol, metodologij in navodil, ki se uporabljajo, da delo poteka brez zapletov. Razen tega nas je zanimalo, ali nam lahko z drugačnim pristopom uspe izvedeti, ali nastajajo zastoji in kakšni, koliko časa so prisotni, kako bi lahko te težave odpravili.

Zato smo se odločili, da bomo izvedli postopek zbiranja primarnih podatkov, s pomočjo katerih bi lahko prišli do odgovorov, na naslednji dve vprašanji:

- Kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kakovostnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta?
- Na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave pri izvajanju del in nalog zaposlenih?

### 3.2.2 Analiza primarne dokumentacije

Za pridobivanje primarnih podatkov smo morali pripraviti tabele. Ker se je pričelo v izbrani organizaciji uporabljati orodje oz. metodologija ARIS, ki je namenjena za snovanje procesov, smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri nam ta metodologija lahko pomaga pri naši raziskavi. Za

vsak sektor smo izdelali lastno shemo in jo dali v pregled udeležencem izbranega vzorca. Udeležencem smo v primeru, če so imeli težave pri razumevanju, pojasnili celotno shemo, da so lahko podali svoje pripombe, na osnovi katerih smo izvedli spremembe zasnovane sheme. Za vsak podproces, ki se izvaja v okviru procesa *Kreditiranje pravne osebe*, smo izdelali excelovo tabelo z vsemi pripadajočimi aktivnostmi ter jo dopolnili s stolpci, s pomočjo katerih smo želeli pridobiti manjkajoče podatke. Tako pripravljene tabele smo po elektronski pošti poslali vsem udeležencem našega namenskega vzorca. Udeleženci, ki so sodelovali pri izpolnjevanju tabel, so ob svojem rednem delu sproti beležili vse korake (aktivnosti), ki jih izvajajo za izbrani popis podprocesa. To pomeni, da so na osnovi že pripravljene tabele s seznamom aktivnosti preverjali, ali se zabeležene aktivnosti še izvajajo, ali so nastale kakšne nove oz. ali so se določene spremenile. Zaposleni so pri svojem delu izpolnjevali podatke za različne gospodarske družbe in samostojne podjetnike ter sproti beležili za vsako aktivnost čase, vhodno/izhodne dokumente ter ostale podatke, ki se navezujejo na posamezno aktivnost. V primeru težav pri izpolnjevanju tabel smo zaposlenim ves čas nudili pomoč v obliki tedenskih delovnih sestankov in jim svetovali, na kakšen način naj zapisujejo vse ugotovitve in zapreke, s katerimi se srečujejo pri izvajanju izbranih aktivnosti.

Kljub visoki zasedenosti vseh udeležencev, ki so bili izbrani za pridobitev primarnih virov, so sodelovali pri izpolnjevanju podatkov v času svojega rednega dela približno dva meseca.

Pri analizi vsebin sekundarnih podatkov smo ugotovili, da postopki, ki so zabeleženi v okviru izbranega podprocesa, niso zapisani dovolj natančno, da iz njih ne moremo videti, katere aktivnosti so potrebne pri določeni vrsti gospodarskega subjekta in če so aktivnosti pri isti vrsti subjekta vedno iste in trajajo enako časa. Ker je v določenih sektorjih sodelovalo več oseb, smo v fazi kodiranja izdelali tudi za vsak sektor novo skupno tabelo, ki se je navezovala na isto vrsto gospodarskega subjekta. Rezultati, zabeleženi v tabeli, služijo za merjenje učinkovitosti organizacije. Pri tvorbi dokumenta smo upoštevali zabeležene vse aktivnosti, ki so jih zabeležili vsi udeleženci, in jih tudi kronološko uredili. K vsaki aktivnosti smo zabeležili tudi vse vhodne ter izhodne dokumente, imena vseh uporabljenih programov ter vsa navodila oz. metodologije. Za čas trajanja posamezne aktivnosti smo izračunali povprečen čas ter določili najkrajši in najdaljši čas trajanja. Za celoten proces posameznega sektorja smo na osnovi zapisanih časov izbranih aktivnosti posameznih akterjev izračunali tudi optimalen čas izvajanja vseh aktivnosti v primerih, če bi bilo izvajanje možno brez kakršnih koli prekinitev, čakanj oz. zastojev. Na osnovi dobljenih rezultatov smo izračunali tudi povprečen, najkrajši in najdaljši čas trajanja izbranega podprocesa za srednje zahtevno naložbo s "povprečnim" komitentom (mislimo na komitenta, ki ima solidno poslovanje ter ne nastopajo poroki za vrsto zavarovanja).

Ti podatki so bili osnova za izdelavo novih shem v podpornem orodju za procese oz. metodologiji ARIS. Že pri snovanju smo ugotovili, da nove sheme bolj natančno opredeljujejo vse sestavine posameznega procesa in iz njih lahko vsak razbere seznam vseh uporabljenih

aplikativnih rešitev, nabor vseh delovnih mest (rumen pravokotnik), ugotovi, katere aktivnosti so kontrolne (zeleni pravokotniki, ki imajo v desnem zgornjem kotu narobe obrnjen trikotnik), katere metodologije in navodila se uporabljajo pri izbrani aktivnosti (turkizno moder pravokotnik s spodnjim levim zavihkom) ter kateri so vhodni in kateri izhodni dokumenti. Za vsak sektor smo v ARIS-u zasnovali novo shemo. Na osnovi analize primarnih dokumentov smo prišli do ugotovitve, da je postopek zapisovanja aktivnosti v obliki Excelove tabele, ki vsebuje vse stolpce, ki so naštetih kot kategorije, zelo primeren in nazoren dokument, s pomočjo katerega lahko vrhni menedžment dobi pregled nad vsemi aktivnostmi v okviru določenega podprocesa in s podatki meri učinkovitost posameznega podprocesa. Razen tega ima zadnji stolpec, kjer so zabeleženi vzroki zastojev, velik pomen. Pri naboru velikega števila možnih prekinitev lahko vrhni menedžment izvede spremembe v izvajanju obstoječega podprocesa ali pa uvede večjo spremembo v izvajanju izbranega procesa ali množice procesov. Na osnovi nabora možnih težav je lažje odpraviti ozka grla kot pa v primeru, če se samo ve, da se izvaja določen proces predolgo, pravega vzroka pa nihče ne pozna.

Rezultati analize sekundarnih in primarnih dokumentov so nam pomagali podati informacije, kako uspešen je izbran proces, saj smo na osnovi analize lahko ugotovili, katere aktivnosti so prave in se izvajajo na pravi način.

### 3.2.3 Strukturirani intervjuji

S pomočjo strukturiranega intervjuja smo skušali potrditi ali ovreči ugotovitve, da katerih smo prišli s pomočjo zgoraj naštetih metod, ter dobiti dodatne informacije o izbranem procesu *Kreditiranje pravne osebe*. Iz že izbranega vzorca, ki je sodeloval pri raziskavi, smo izbrali del oseb, katerim smo na osnovi rezultatov sekundarnih in primarnih dokumentov in analize zastavili naslednjih šest vnaprej pripravljenih vprašanj in podvprašanj:

- Kaj menite o odločitvi vodstva o popisu procesov, ki se je pričel izvajati pred leti?
- V kolikšni meri ste bili udeleženi in na kakšen način ste sodelovali (ali pa tudi ne) pri popisu procesov, ki se je pričel izvajati pred leti?
- Sodelovali ste pri zapisovanju aktivnosti popisa procesa *Kreditiranje pravne osebe* v vašem sektorju. Kaj ste pri zapisovanju podatkov v tabelo ugotovili? Ste bili presenečeni nad rezultati zapsanega (število aktivnosti, čas izvajanja aktivnosti, vzroki prekinitev ipd.)?
- Kje vidite največje težave pri vašem delu pri obstoječem delu procesa *Kreditiranje pravne osebe* v vašem sektorju?
- V koliki meri mislite, da bi popis vseh procesov na tak način, kot ste ga bili sedaj deležni, pripomogel k izboljšanju kvalitete dela in zmanjšanju nepotrebnega časa?
- Prosimo vas za pripombe v povezavi z načinom popisa, ki je bil izbran (v kolikšni meri vam je bil razumljiv diagram poteka v podpornem orodju, ali je bila tabela dovolj nazorna ipd.)?

V mesecu decembru 2013 in prvi polovici januarja 2014 je bilo izvedenih 10 intervjujev (iste osebe, ki so sodelovale pri pridobivanju primarne dokumentacije). Dnevno smo opravili en intervju, za vsak intervju pa je bilo povprečno porabljenih 35 minut. Razgovori so se izvajali v pisarnah zaposlenih. V času razgovora drug zaposleni v isti pisarni niso bili prisotni. Na osnovi vnaprej pripravljenih enakih osnovnih šestih vprašanj, podvprašanja so se delno razlikovala na osnovi odgovorov na glavna vprašanja, smo skušali raziskati in ugotoviti predvsem, kakšno je poznavanje vseh aktivnosti in postopkov zaposlenih v okviru izbranega procesa in kakšen pomen popisu procesov pripisujejo udeleženci. Poudarek je bil še na vrzelih, ki povzročajo zastoje in prekinitve ter podaljšujejo čas izvajanja in na idejah, kako spremeniti postopek izvajanja obstoječih podprocesov. Vse razgovore smo tudi tonsko zabeležili. Pri tem je bila zagotovljena anonimnost udeležencev. Po zaključku vseh izvedenih intervjujev smo na osnovi predvajanja tonskih posnetkov zapisali vse intervjujev ter uredili nastalo gradivo (izvedli smo transkripcijo). Vsak intervju smo zabeležili v svoj dokument in ga razdelili v obliki tabele na toliko vrstic, kolikor je bilo zastavljenih vprašanj. Pri vsaki vrstici smo pustili prostor (stolpec) za vpisovanje pojmov, na osnovi katerih smo nato izvedli kodiranje in nato podatke združili v kategorije. Na podlagi analize transkriptov smo oblikovali naslednje pojme/kode, katerim smo dodelili naslednje kategorije, ki jih prikazuje Tabela 1.

Za vsak intervju smo zaradi anonimnosti podatkov označili posameznega intervjuvanca s črko abecede (od A do I). Te označbe smo nato upoštevali pri analizi značilnosti pojmov in kategorij.

**Tabela 1:** Pregled kategorij in pojmov/kod strukturiranih intervjujev

Kategorija	Pojmi / koda
<i>Pomen popisa procesov</i>	Pomen popisa procesov
	Sodelovanje pri že izvedenem procesu
	Možnost sodelovanja pri novih popisih
	Pomen časovne opredelitve procesa
<i>Težave pri izvajanju procesov</i>	Pomen evidentiranja vseh aktivnosti
	Veliko število aplikacij
	Zastoji in prekinitve
	Preveliko število različnih podatkovnih baz
	Potrebe po spremembah
	Ročne evidence
	Poznavanje menedžmenta o izvajanju aktivnosti
	Premalo znanja o uporabi in delovanju aplikacij
	Upoštevanje rokov in navodil
	Neenakomerno razdeljena dela po sektorjih
	Izguba časa pri predajanju informacij in dokumentacije
	Veliko število aktivnosti v okviru procesa

<i>Prednosti zapisanih procesov</i>	Razumevanje shem in excelovih tabel
	Uvajanje novih sodelavcev
	Pomen navodil
	Razdelitev dela
<i>Komunikacija v sektorju in med sektorji</i>	Lažji nadzor menedžerjev nad procesi
	Komunikacija v in med sektorji
	Komunikacija z drugimi sektorji
	Sodelovanje menedžmenta pri odločitvah

### Pomen popisa procesov

V intervjuju so udeleženci opredelili, da je popis vseh procesov vizirani organizaciji ena izmed najpomembnejših aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, če želi organizacija prihraniti na stroških, času in biti konkurenčna na trgu. Oseba C je povedala: »Zdi se mi zelo v redu, ker bodo s popisom lahko ugotovljene vse težave, s katerimi se ubadamo. V redu se mi zdi, da so procesi popisani in da se jih ob spremembah sproti popravlja in dopolnjuje, saj imamo včasih, ko mora priti do sprememb zaradi zahtev Banke Slovenije ali spremembe v zakonodaji, velike težave, ker ne vemo natančno, kje so kakšne kontrole in kam ter v kakšnem zaporedju se vnašajo določeni podatki. Popis procesov bi omogočil menedžmentu vpogled na posamezna področja in s tem lažje ukrepanje.«

Oseba F je prepričana: »Popis procesov je zelo dobra odločitev, vendar je potrebno ugotovitve (predvsem podvajanje procesov) vključiti in posodobiti procese.« Oseba B je bila naslednjega mnenja: »O tej zadevi smo bili informirani s strani pripravljavca in pozdravljamo odločitev vodstva. Že skrajni čas, saj vemo, da so popis pričeli izvajati v naši konkurenčni firmi že pred leti.«

»Odločitev je pozitivna, saj je nujno ugotoviti nek povprečen čas do odobritve kredita, saj so bile prisotne prevelike časovne razlike že pri enostavnih predlogih,« je poudarila oseba I. Nekateri so prepričani (oseba G), da so popisi potrebni, v drugih službah celo bolj kot pri njih: »Vsekakor bi bilo to primerno za postopke v službi podpore.«

Oseba A meni, da je to pač nekakšna nuja: »Mislim, da je popis procesov nekako bil obvezen, zato so se ga verjetno v banki tudi lotili, torej ne iz razloga, da bi s tem kaj pridobili.«

Oseba B vidi v popisu procesov velik pomen: »Popis procesov mora prinesiti tudi rezultate, torej spremembe procesov. Vsi vpleteni vidimo, da opravljamo v okviru svojega dela različne aktivnosti in skačemo z enega področja na drugo področje. Pogosto se dogaja, da zaradi tega naredimo napake, ki jih je treba kasneje popraviti. S tem izgubljam dodatni čas in živce, namesto, da bi se bolj posvetili trenutnemu delu in ga kvalitetno opravili. Če bi bili postopki evidentirani in časovno opredeljeni, bi vodstvu lažje dokazali, da določenega dodatnega dela ne moremo opraviti, saj že za obstoječe naloge porabimo precej časa.« Tudi oseba F vidi nek končni cilj: »Popis procesov bo dosegel svoj namen takrat, če bodo ugotovljena ozka grla, drugače nima smisla izgubljati časa.«

Vsa zgoraj navedena pojasnila so skladna z ugotovitvami Biloslava (2006), ki navaja, da so poslovni

procesi dinamični vidik izvajanja aktivnosti znotraj posameznih procesov, ki jih je treba nadzorovati in preverjati vhode, izhode in tudi osebe, ki so vključene v sam postopek.

### Težave pri izvajanju procesov

Ta kategorija se nam zdi pomembna, saj poskušamo z njo pridobiti čim več informacij, raziskati vzroke zastojev in kakšne so prekinitve, ki podaljšujejo čas izvajanja posameznega podprocesa in s tem povečujejo možnost povečanja števila napak in seveda predvsem stroškov. Oseba C je prepričana: »Podatki v obdelavi se razlikujejo glede na zahtevnost aktivnosti in prav tako glede na obseg odprtih zahtevkov. Za vse to je potrebno izvesti veliko različnih korakov, pa gledanja in iskanja podatkov po spletnih aplikacijah in drugod. Še vedno moramo določene evidence ročno voditi in si zapisovati v zvezek številke. Potem pa nekdo pozabi in nastane cela *štala*. Ko misliš, da boš dokončal eno delo, pride stranka in je delo prekinjeno. Potem vstopi eden iz podpore, da rabi *mapico*, pa te že spet zmotijo. In rezultat naj bi bil vzorno pripravljen predlog. *Kako, saj smo že čisto zmešani pri tem delu*. Dejavnikov in vzrokov zastojev je več in na večino jih v tržnem sektorju ni možno vplivat. Včasih delamo tudi kakšne stvari, ki niso naše delo, pa tega nihče ne opazi. Kupi samo rastejo in rastejo. Največ težav se pojavlja s pridobivanjem pravilne in ažurne dokumentacije. Med samim obdelovanjem in pripravo zahtevkov se urejajo tekoče zadeve in pridobivane novih komitentov ter reševanje obstoječih slabih naložb. Obsegi aktivnosti tržnega sektorja glede same izvedbe predloga (dogovor, dokumentacija, ogledi, usklajevanja, koordinacija s pravno službo, bonitetno službo, Sektorjem PLP, vnosi ZPPD, vnosi zavarovanj, izdelava kreditnega predloga ...) so preobsežni, saj so se v zadnjih letih prenesla večina operativnih izvedb na tržni sektor iz oddelkov drugih sektorjev.«

Tudi oseba E je zelo kritična: »Presenečena sem bila, koliko časa nam vzamejo zastoji, zmoti nas stranka, telefon itd. Ko sem dobila pripravljeno excelovo tabelo z aktivnostmi, sem mislila, da bo končno število zapisanih vrstic manjše, sedaj pa vidim, da se je še povečalo. Rutinsko opravljamo delo in se sploh ne zavedamo, da je veliko zelo majhnih korakov, ki ti vzamejo čas, rezultat pa je zelo majhen – malo viden. Število programov, ki jih moramo uporabiti pri izpolnjevanju podatkov, je kar precejšnje, poleg tega iste podatke vnašamo na različnih koncih. Bi bilo dobro, če bi se dalo narediti samo en program, v katerega bi vnesli podatke in bi do njih dostopali z različnih programov. Velika težava so prekinitve v delu, ki nastajajo zaradi telefonskih klicev, fizičnih vstopov šefov, ki iščejo kakšne podatke ali želijo določene obrazložitve. Določene stvari bi ob tem morali sami vedeti.«

Oseba A je podobnega mnenja: »V komerciali je preveč dela pri komercialistu, nujno bi rabili vmesno službo za pripravo dokumentacije, vnos zavarovanj, izpis kreditnih pogodb itd. Šefi bi se morali med sabo pogovoriti o izvajanju določenih nalog, saj sedaj niso vse točno opredeljene. V navodilih so ponekod določene stvari nejasno zapisane, pa se potem vsi skupaj lovimo in sprašujemo, kaj je prav in kaj ni. Če bi vodje natančno vedeli, kaj vse moramo delati, bi lahko hitro rešili

določene težave, namesto da jim razlagamo stvari, ki bi jih že morali vedeti (mislim na samo delo, kot so navodila za delo in metodologijo). Da bi se malo razbremenili in bolj kvalitetno izvedli tisto, kar delamo, bi potrebovali dodatne zaposlene ali pa bi si delo drugače razdelili.«

Oseba D je razočarana nad znanjem svojih nadrejenih o izvajanju aktivnosti v okviru izbranega podprocesa: »Naši nadrejeni pa niso seznanjeni z vsebino našega dela, ne poznajo ga dovolj podrobno (programi, vnosi, navodila, metodologije).«

»Moje ugotovitve so bile, da bi se lahko delo, ki ga opravljam, še izboljšalo (prihranek na času zaradi vzrokov zastojev). Zaradi določenih vzrokov zastojev lahko prihaja do napak, ki lahko imajo kar velike posledice. Boljša komunikacija znotraj in med sektorji, s katerimi sodelujemo pri omenjenem procesu. Potrebno je zelo paziti pri izvajanju aktivnosti na osnovi navodil in metodologij (možne napake ob napačnem razumevanju navodil). Morali bi imeti več sestankov, na katerih bi nas opozarjali na spremembe v metodologijah,« je povedala oseba F.

Zelo kritična je bila tudi oseba H: »Predvsem sem ugotovila, da je potrebnih preveč različnih korakov za vnos in realizacijo kredita, (zato se hitro lahko zgodi, da kaj pozabiš), motijo me razne tabele, v katere je potrebno sam vnašati podatke (namesto, da bi se polnili iz aplikacije), nerodno je v wordu izpisovati obračune ... Delo otežujejo tudi telefonski klici, nedelovanje aplikacij, nepopolni ali celo napačni podatki. Vse to bi se gotovo lahko olajšalo in izboljšalo. Težave se bi zmanjšale, če bi imeli več kratkih sestankov, z jasnim in glasnim podajanjem novitet in kratek zapis – povzetek. Določene evidence moramo voditi ročno (v excelovih tabelah). Včasih se zgodi, da pozabimo kakšno stvar zapisati, zato imamo kasneje težave, da "škodo" popravimo. Radi bi imeli eno aplikacijo, v kateri bi bili vsi bistveni podatki o komitentih.«

Tudi oseba B ima pri izvajanju svojega dela naslednje pripombe: »Število aktivnosti se je zaradi novega načina, to je prenosa na portal, sicer posodobilo, ni pa se zmanjšalo.

Pri prekinitvah pa je glavni vzrok neupoštevanje rokov. Zaradi procesa dela, ki zahteva, da se najprej naredi en del npr. boniteta, nato pa predlog in nato pregled ... Bolj striktno bi morali vsi upoštevati roke in zapisana navodila. Nekatera navodila so že zastarela, saj se v realnosti stvari zelo hitro spreminjajo. Ravno tako, kot bo naslednji teden prišlo spet do spremembe v pripravi seznama za K. O. in potrebni dokumentaciji. Ne vem, zakaj vodstvo ne skliče skupnega sestanka, da bi se vsi vpleteni pogovorili o težavah in možnih rešitvah. Poleg tega moram gledati na portal, pa v ročne sezname in ne vem točno, v koliko različnih programov, da opravim svoje delo.«

Nabor vseh navedenih vzrokov zastojev in težav pri izvajanju procesa je možno umestiti v seznam izgub v pisarniškem poslovanju [14].

### Prednosti zapisanih procesov

Velikega pomena pri raziskavi pripisujemo tudi razmišljanju o tem, ali pomenijo zapisani procesi kakšno prednost. Vsak intervjuvanec je povedal vsaj stavek, na osnovi katerega smo razbrali, da je popis procesov nujna, če želimo biti pri svojem delu bolj učinkoviti in uspešnejši.

Oseba B je prepričana: »Popis bi zelo pomagal nam,

ki smo v organizaciji že nekaj časa, še posebej pa na novo zaposlenim. Mi bi lažje v določenih trenutkih nadaljevali z delom in se ne bi rabili spraševati, v katerih navodilih že piše, kako moramo delati. Če bi prišel v našo pisarno nov sodelavec, bi mi imeli delo z njim v večji meri na začetku, da bi mu enkrat vse pokazali. Ker pa bi bili vsi koraki zapisani, bi lahko nato on sam sledil slikicam in samostojno opravil delo.

Oseba C predlaga: »Predlagamo, da se opravi točen popis procesov in del ter se poiščejo možnosti za operativne razbremenitve in s tem omogoči tržnemu sektorju izvedbo pridobivanja novih komitentov in obstoječim nudenje več oblik sodelovanja.«

Tudi oseba G je mnenja, da so zapisani procesi zelo pomembni in koristni: »K zmanjšanju časa za izvajanje procesa popis procesov sicer ne pripomore, saj je postopek odobritve kredita neodvisen od popisa procesov, potrebnih za odobritev, bo pa vsekakor pripomogel k hitrejšemu uvajanju novih sodelavcev. Mislim, da bi bil za nove sodelavce nujno potreben takšen popis, saj jih sedaj uvajamo zaposleni.«

Oseba F vidi pomen tudi v shemah: »Vsekakor bi bili dobro zabeleženi in s slikico prikazani postopki in naloge s pripadajočimi navodili in metodologijami dobrodošel pripomoček vsem, ne samo novozaposlenim. Tudi mi, ki opravljamo različna dela, včasih razmišljamo, katero aktivnost še moramo narediti, da bomo pravilno opravili svoje delo.« Oseba I meni: »Pripomb na beleženje procesa v tabelo nimam, tabela se mi zdi primerna. Shema je preprosta, barva vsakega lika ponazarja njegov pomen. Hitro lahko s pomočjo tabel vidimo, kje porabimo največ časa, kateri zastoji so najpogostejši, katere metodologije in navodila moramo pogledati, če se pojavi kakšna nejasnost. Na osnovi pregleda teh zapisov bi lahko pripravilo vodstvo predlog o izboljšavah in spremembah obstoječih aktivnosti. Postopno bi se morda na podlagi praktičnih primerov še kaj dodalo.«

Tudi oseba E je navdušena nad excelovimi tabelami in shemami: »Ta način popisa se mi zdi primeren in koristen. Pripomogel bi k izboljšanju kvalitete in zmanjšanju nepotrebne časa, tudi pri uvajanju novih sodelavcev. Novi sodelavci bi hitreje osvojili potek dela, delali bi bolj samostojno, s tem bi bili mi bolj razbremenjeni. Novi sodelavci bi lahko hitreje prevzeli odgovornost za svoje opravljeno delo.«

Oseba D je podala celo primerjavo med starimi shemami, osnovanimi v orodju visio, in med novimi shemami, zapisanimi v ARIS-u: »Tudi slikica je dosti bolj pregledna, kot tista, ki sem jo risala z darkom. Tukaj vsaj takoj vidim, kaj je vhod, kaj izhod, kam moram kaj zapisati in podobno. Bo zelo v redu, če bomo imeli kdaj vse procese v banki tako narisane, pa upam tudi, da sprti spremenjene, če bo prišlo do kakšnih sprememb. Pri uvajanju novih sodelavcev bi mi, zaposleni, prihranili na času in razlagi in s tem omogočili večjo samostojnost novih sodelavcev.«

Svoje mnenje je podala tudi oseba A: »Na osnovi tako zapisanih procesov bi zagotovo bilo možno najti bistvene pomanjkljivosti in tudi kakšne rešitve in izboljšave. Naši vodje bi lažje nadzirali naše delo, razumeli bi nas, ko govorimo o težavah, s katerimi se dnevno srečujemo. Najprej bi pogledali shemo procesa, šele nato bi prišli

z novimi navodili za delo. Sedaj pa kar rečejo, da naj določeno aktivnost izvajamo drugače, pri tem pa se ne zavedajo, da z določeno spremembo povzročijo zaplete na drugem področju. Pri uvajanju novih sodelavcev je zelo pomembno, da jih v vse aplikacije vpelje oseba, ki pozna vse aplikacije brez listanja po pravilnikih oz. navodilih za delo. Seveda bi moral aplikacije obvladati tudi kdo iz vodstva, da bi lahko časovno in vsebinsko razumel potek dela.«

»Mogoče ne pripomore popis procesov prav pri hitrejšemu uvajanju novo zaposlenih, se pa težje kaj pozabi povedati, če si način razlaganja določiš po popisanem procesu. Vodstvu pa bi to lahko pomenil pregled nad tem, koliko časa se za kaj porabi, da se norme ne postavljajo pri zadevah, kjer jih je zelo težko določiti,« je zaključila oseba I.

### Komunikacija v sektorju in med sektorji

Med težavami, ki so jih izrazili udeleženci intervjuja, je bila izpostavljena komunikacija v okviru posameznega sektorja ter med sektorji in službami. Za težave sta v veliki meri odgovorna vrhnji in srednji menedžment, saj zaposleni skušajo sami organizirati sestanke, vendar so pri tem neuspešni. Poglejmo si nekaj izjav.

Oseba A pravi: »Premalo komunikacije med udeleženci. Vsaka služba zase opravlja svoje delo tako, kot misli, da je zanjo najboljše. Vsi vemo, da bi lahko zadeve izboljšali, če bi se med seboj vsaj vodje uskladili in pogovorili o težavah, ki so prisotne.« Prav tako se jezi oseba G: »Premalo komunikacije med udeleženci. Vsak sektor izvaja aktivnosti tako, kot misli, da je zanj najboljše. Vsi vemo, da bi lahko zadeve izboljšali, če bi se med seboj vsaj vodje uskladili in pogovorili o težavah, ki so prisotne.«

Tudi oseba B je enakega mnenja: »Neprestano moram vse, ki pripravljajo gradivo, opozarjati, da je rok za oddajo seznama za K. O. že potekel.« In nadaljuje: »Nujno bi bilo potrebno večje sodelovanje nadrejenih pri izdelkih in predvsem pri odločitvah, ki se prepuščajo skrbnikom, kar nato prinese dodaten izgubljen čas usklajevanja in spreminjanja zadev.« Ali pa oseba C: »Boljša komunikacija znotraj sektorja in med sektorji, s katerimi sodelujemo pri omenjenem procesu.« In oseba F: »Potrebna je boljša komunikacija z vodilnim kadrom in z drugimi službami.«

### 3.3 Ocena aplikativnosti metodologije ARIS na preučevanem primeru

V raziskavi smo se odločili, da bomo za prikaz pridobljenih sekundarnih in primarnih podatkov uporabili metodologijo ARIS, ki uporablja tehniko EPC diagramov – eno izmed tehnik pri snovanju procesov. Tehnika EPC diagramov je najbolj razširjena tehnika v poslovnem modeliranju, zato smo tudi mi najprej proučili teorijo o tej tehniki.

Ker smo orodje ARIS šele spoznavali, ogromno funkcij, ki jih metodologija nudi, nismo spoznali in uporabili. Pomembno je, da smo na osnovi s pomočjo narisanih shem znali pokazati vsem, ki so sodelovali pri raziskavi, na kakšen način je možno prikazati potek izvajanja (zaporedje in odvisnost aktivnosti) in vse pripadajoče sestavine posameznega podprocesa

(uporabljene metodologije in navodila, aplikacije, časovne komponente, pripadajoča delovna mesta, vsa vhodna in izhodna dokumentacija idr.). S pomočjo ARIS-a smo tako tudi dodatno odgovorili na vprašanja, kako s pomočjo natančno zapisanih in sprotno ažuriranih procesov nuditi srednjemu in vrhnjemu menedžmentu podporo pri kvalitetnem in učinkovitem izvajanju temeljnih nalog menedžmenta ter na kakšen način srednjemu in vrhnjemu menedžmentu predstaviti slabosti in težave v izvajanju del in nalog zaposlenih.

Na osnovi poročil, ki smo jih kreirali s pomočjo ARIS-a ter z analizo shem, ki prikazujejo izvajanje vsakega posameznega podprocesa, smo ugotovili, da je to orodje oz. metodologija primerno za uporabo vrhnjega in srednjega menedžmenta, saj lahko le-ta dobi s pomočjo ARIS-a v zelo kratkem času brez dodatnih obrazložitvev zelo podroben pregled nad izvajanjem izbranega podprocesa, tako časovni kot vsebinski. Že iz shem lahko vidi, kakšne anomalije se izvajajo, kje bi lahko kakšno aktivnost ukiniti ali spremenili ali pa jo prenesli v drug proces. Razen tega lahko menedžment hitro ugotovi, če so iste aktivnosti izvajane v različnih sektorjih.

#### 4. Sklepne ugotovitve raziskave

Na osnovi izvedbe raziskave smo prišli do pomembnih dognanj, ki kažejo na možnosti uvedbe izboljšav poslovanja. Na osnovi analize primarne dokumentacije smo ugotovili, da se je izbrani proces v času od pregleda in analize sekundarne dokumentacije do trenutka, ko smo pričeli z zbiranjem in analizo primarne dokumentacije v nekaterih aktivnostih spremenil. Srednji in vrhnji menedžment naj bi imel v vsakem danem trenutku pregled nad izvajanjem vseh postopkov v izbrani organizaciji. Kadar se iščejo vzroki napak pri nastalih nepravilno izvedenih procesih in podprocesih ali pa so potrebne dograditve ali spremembe obstoječih procesov in podprocesov na osnovi sprememb v zakonodaji ali pa spremembe politike vodstva, je prihranjenega ogromno časa, če so popisani procesi enaki tistim, ki se izvajajo v danem trenutku pregleda. S tem je omogočen takojšen korak izvedbe spremembe obstoječega stanja brez večjih težav. V nasprotnem primeru je potrebno najprej narediti posnetek trenutnega stanja in šele nato izvesti vse potrebne spremembe. Zato se lahko čas, ki je potreben za spremembo, podaljša.

S pomočjo raziskave smo ugotovili, da v izbrani organizaciji velik del zaposlenih ne ve, kaj pomeni popis procesov oz. čemu popis procesov služi. Vsi, ki so sodelovali pri izvedbi te raziskave, so na začetku, ko smo omenili, da želimo izvesti popis procesov z drugega vidika, kot je bil izveden pred leti, zmajevali z glavo, rekoč: »Saj pa so že procesi popisani v okviru projekta Popis procesov.« Ko smo jim razložili, da bo naša raziskava potekala v drugačni smeri, da bodo aktivnosti ter vse vzroke zastojev ter druge pomembne informacije zapisovali v excelove tabele, so postali skeptični, vendar vseeno radovedni, kaj jih čaka in kakšni bodo izsledki. Na osnovi njihovih izdelkov (izpolnjene excelove tabele), izdelanih shem procesov v orodju ARIS ter izvedenih intervjujev so se

vsi strinjali, da so dani podatki zanimivi ter uporabni. S popisom procesov lahko vsi zaposleni pridobijo poglobljena in razširjena znanja, lažje razumejo procese in podprocese ter njihovo povezanost in odvisnost. Bolje spoznajo vlogo informacijske tehnologije ter pomembnost vsake aktivnosti v okviru procesa in podprocesa. Zaposleni so bolj motivirani, ponosni na svoj prispevek k rezultatu poslovanja ter sproti seznanjeni z vsemi organizacijskimi spremembami. Novi sodelavci se lahko učijo s pomočjo zapisanih postopkov izvajanja aktivnosti v okviru posameznih procesov in podprocesov, saj so pri aktivnostih zabeležene tudi vse potrebne metodologije ter navodila. Lažje so nadzirane (odkrite in odpravljene) napake in povečan je interes zaposlenih nad uvajanjem sprememb. Zaposleni z manj slabe volje opravljajo svoje delo, saj na osnovi natančnih navodil, pravil in metodologij za vsako aktivnost sami lažje nadzorujejo svoje delo. Razen tega se izboljšajo medosebni odnosi v organizaciji, saj sta sedaj zaradi slabega informiranja, neenakomerne porazdelitve dela, slabega sodelovanja med sektorji napetost in nejevolja med zaposlenimi vedno večji.

Ugotovili smo, da je vrhnji menedžment z zanimanjem proučil rezultate raziskave. Do sedaj je komuniciral v večini s srednjim menedžmentom, kateremu je predajal predajal naloge in navodila ter od njega sprejemal povratne informacije. V večini primerov pa so informacije ostajale na nivoju srednjega menedžmenta. Le-ta ni predajal informacij svojim podrejenim, od njih pa ni posredoval informacij vrhnjemu menedžmentu. Nad rezultati raziskave je bil zato vrhnji menedžment zaskrbljen. Ko je za izbran proces pregledal sheme procesov v orodju ARIS ter prebral izsledke intervjujev, je bil nad takšnim načinom navdušen. Sheme izbranega procesa so bile s pomočjo naših dodatnih pojasnil nazorne, prijazne in hitro razumljive. Na osnovi razumevanja enega podprocesa so v kratkem času razumeli pomen vseh elementov sheme in potek izvajanja vseh ostalih podprocesov. Dodatno težo so pomenile tudi priložene tabele z zapisi o vzrokih zastojev in poročila, kreirana v orodju ARIS. Rezultati intervjujev so povzročili pri vrhnjem menedžmentu določene pomisleke nad načinom izvajanja operativnega dela v izbrani organizaciji. Na osnovi vseh ugotovitev dane raziskave se je vrhnji menedžment zavedal pomena pravilnega izvajanja popisa procesa ter podal mnenje, da je potrebno na takšen način izvesti popis vseh preostalih procesov v organizaciji, vključno z intervjuji.

Rezultati raziskave oz. vse ugotovitve o pomanjkljivosti pri izvajanju posameznih aktivnosti ter nabor vseh priporočil so le del možnih usmeritev za uvedbo sprememb za izboljšanje poslovanja v izbrani organizaciji. Na osnovi izvedbe raziskave večjega števila procesov v izbrani organizaciji bi lahko prišli do določenih splošnih ugotovitev, ki bi jih lahko prenesli na celotno organizacijo s področja bančništva, na osnovi dodatnih raziskav v večjem številu organizacij z dejavnosti bančništva pa podali splošne smernice.

Menimo, da bodo prednosti učinkovitega upravljanja procesov, predstavljene v tej raziskavi, imele pozitiven vpliv na osveščenost in bodo pripomogle tudi k boljši organiziranosti poslovanja v smeri horizontalne procesne organiziranosti.



Ustrezno zabeleženi in sprotno ažurirani procesi so osnova za optimizacijo stroškov, uporabo človeških virov ter pridobitev znanja vseh zaposlenih. Sama izvedba popisa procesov mora biti dobro pripravljena. Navodila za opisovanje procesa morajo biti natančna in nedvoumna, tako da bomo lahko dobili strukturiran nabor aktivnosti, ki ga bo mogoče uporabiti pri pripravi modela procesov. Popisati je treba vse aktivnosti, četudi se zaposlenim morda ne zdijo pomembne. Opise procesov in njihove modele je treba redno vzdrževati in zagotavljati njihovo ažurno stanje. Menedžmentu priporočamo, da ima natančen vpogled v trenutno izvajanje posameznega procesa, v njihovo časovno in stroškovno komponento, v organizacijske in druge morebitne težave, saj bo le na takšen način lažje ustrezno analiziral vsak proces in uvedel morebitne izboljšave.

## Viri in literatura

- [1] Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering*. New York: Harper Business.
- [2] Bavec, Cene. 2010. *Menedžment in organizacija – študijska literatura*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper.
- [3] Tavčar, Mitja I. 2009. *Menedžment in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper
- [4] Kavčič, Klemen. 2008. *Snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti: interesi in razmerja moči med udeleženci*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment.
- [5] Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški menedžment in menedžment spreminjanja*. Koper: Fakulteta za menedžment Koper.
- [6] Hammer, M. 1996. *Beyond reengineering*. New York: Harper Business.
- [7] Jeston, John in Johan Nelis. 2014. *Business Process Menedžment*. Abingdon in New York: Routledge.
- [8] Srivannaboon, Sabin in Dragan Z. Milosevic. *A two-way influence between business strategy an project menedžment*. *International Journal of Project menedžment* 4: 493-505.
- [9] Aguilar-Saven, Ruth Sara. 2004. *Business process modelling: Reviw and framework*. *Internation Journal of Production Economics* 90: 129-149.
- [10] Cooke-Davies, Terry. 2002. *The »real« success factors on project*. *International Journal of Project menedžment* 20: 185-190.
- [11] Jurič, Matjaž B. in Kapil Pant. 2008. *Business Process Driven SOA using BPMN and BPEL*. Birmingham: Packt Publishing.
- [12] Vom Brocke, Jan in Michael Rosemann. 2010. *Handbook on Business Process Menedžment*. Berlin: Springer.
- [13] IDS-Scheer. 2010. *ARIS IT Architect – User Guide*. Maribor: PBS.
- [14] Gošnik, Dušan. 2011. *S strategijo vitkega poslovanja nad obvladovanje izgub v administraciji in pisarniškem poslovanju*. IBS poročevalec 1(3).

---

**Klemen Kavčič** je magistriral na UM, EPF. Doktoriral je na UP, Fakulteti za menedžment Koper. Pred kariero v visokem šolstvu je bil zaposlen v večji slovenski korporaciji kot vodja industrijskega trženja in direktor strateško-poslovne enote. Njegova raziskovalna področja so: menedžment, menedžment projektov, področje nabave in celostne strategije outsourcinga. Objavil je številne znanstvene članke v mednarodnih revijah.

**Ilka Rečnik-Krajnc** je po izobrazbi diplomirana inženirka računalništva in informatike (UM, FER) in magistra menedžmenta (UP, FM). Ima bogate večdesetletne izkušnje v realnem sektorju. Zaposlena je na Poštni banki Slovenije kot strokovna sodelavka za Monitoring kreditnega portfelja in zavarovanj, izvajanje finančnih analiz in določanje bonitete komitentov, spremljavo in analizo kreditnih in drugih tveganj.

**Dušan Gošnik** je magistriral je s področja marketing menedžmenta na UM, EPF. Prav tako je magister tehniških znanosti. Ima devetletne izkušnje v gospodarstvu s področja vodenja projektov, razvoja izdelkov in uvajanja izboljšanih procesov. Ukvarja se z uvajanjem vitkega poslovanja v gospodarstvo. Je tudi predavatelj s področja menedžmenta in deluje v domači in tuji strokovni javnosti in v gospodarstvu. Pri Mednarodnem združenju za projektni menedžment (IPMA) je certificiran senior projektni menedžer (CSPM) ter certificirani presojevalec za nagrado projektne odličnosti (IPMA-PMA), prav tako pa je pri mednarodnem združenju za inoviranje (MATRIZ) certificiran strokovnjak za metodologijo sistematičnega inoviranja TRIZ.