

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA PRIPRAVE PODJEMNE POGODBE

Avtorica: Martina Sever Jelševar

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

Povzetek

Učinkovita prenova poslovnih procesov je marsikdaj precej težko opravilo, saj to predstavlja organizacijske, vodstvene in tehnološke težave, zato se v praksi organizacije, sploh tiste večje, za prenovo procesov odločajo za pomoč zunanjih izvajalcev, ki ponujajo že izdelane informacijske rešitve. Vendar pa se na tem mestu rešitev problema še ne konča, temveč šele začne, saj je potrebno kljub temu identificirati procese, ki tečejo v organizaciji, šele potem sledi modeliranje in prenova obstoječih procesov, da bi skrajšali čas, zmanjšali stroške, odstranili ozka grla in digitalizirali proces.

Prav tako je potrebno tudi analizirati procese, torej kako dolgo trajajo, kako na to gledajo udeleženci procesa in kakšne rezultate nam nudijo. Pri tem nam je v pomoč uporaba metode TAD, ki nam je prikazala 81 % zmanjšanje časa in stroškov v prenovljenem procesu, in modeliranje s pomočjo programskega orodja Aris, s katerim grafično prikažemo potek aktivnosti. Ob predpostavki, da letno sklenemo 3000 podjemnih pogodb, bi na letni ravni prihranili najmanj 60.000 €.

Ključne besede: poslovni proces, optimizacija, podjemna pogodba, metodologija TAD, modeliranje, Aris

Uvod

Prenova procesa in digitalizacija poslovanja je danes nujno potrebna, še posebej v velikih organizacijah, kjer je zaposleno ogromno ljudi in kjer posamezni zaposleni, ki med seboj sodelujejo, niso na drugi strani hodnika, temveč v drugi stavbi in je pri poslovanju treba dokumentacijo dostaviti fizično, torej peš ali celo z avtomobilom, kar predstavlja veliko časovno obremenitev. Tako je bilo tudi v našem javnem zdravstvenem zavodu, kjer je do leta 2018 obstajal proces priprave podjemne pogodbe, za katerega se je izkazalo, da je precej zamuden, hkrati pa nihče od sodelujočih v procesu ni vedel, kje se pogodba v določenem trenutku nahaja, zato je bilo ugotavljanje lokacije pogodbe precej zamudno opravilo, sploh kadar je bila pri določeni pogodbi visoka stopnja nujnosti. Včasih se je tudi zgodilo, da je pogodba med procesom prispela do napačnih oseb oz. oddelka, ali pa se je celo izgubila. Poleg tega določeno aktivnost v procesu izvaja ena sama oseba, ki predstavlja ozko grlo. Zato se je proces leta 2018 digitaliziral, vendar pa ne v celoti, kar še vedno predstavlja problem. Za prenovo procesa so zainteresirani skoraj vsi sodelujoči v procesu, vodstvo in zaposleni, ki izvajajo zdravstveno dejavnost, poleg njih pa tudi posredno uporabniki storitve, ki je posledica uspešno zaključenega procesa, torej pacienti. Problem, ki se pri tem pojavi, je izrazita funkcijska organizacija, ki bi se morala transformirati v procesno organizacijo. Problem je tudi v dvojnem delu, saj je potrebno pogodbo skenirati, da se hrani v elektronski obliki, poleg tega pa tudi fizično v arhivu.

Namen projektne naloge je poiskati načine, kako prispevati k izboljšanju procesa, saj bi s tem prihranili na času, stroških, prostoru (arhiv), hkrati bi se izboljšalo zadovoljstvo uporabnikov.

Cilji pa so skozi teoretska spoznanja in uporabo metodologij določiti spremembe, ki bodo prispevale k izboljšanju procesa. Za to je potrebno odpraviti ozka grla, ukiniti fizično dostavo dokumentov ter rešiti zapletenost in podvajanje aktivnosti. Vse to bomo dosegli predvsem z uporabo digitalizacije in prerazporeditvijo aktivnosti ter ukinitvijo fizičnega arhiva.

Pri projektni nalogi sem si postavila naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1: Razširitev digitalizacije procesa na celoten proces bo skrajšala proces za 30 %, hkrati bo izboljšala preglednost in sledljivost pogodbam, poleg tega bodo prihranki na račun materiala, opreme in prostora v arhivu.
- Hipoteza 2: Uvedba elektronskega poslovanja z elektronskim podpisom bo skrajšala proces za 40 %.
- Hipoteza 3: Prenos aktivnosti z določene osebe, ki predstavlja ozko grlo, na druge osebe, bi skrajšala proces za 30 %.

Omejitve, na katere sem naletela pri pripravi projektne naloge, so bile predvsem razpoložljivost dejanskih podatkov (zaradi varovanja osebnih in poslovnih podatkov) in omejitev časa, zaradi česar sem uporabila okvirne ocene.

Metodologije dela, ki sem jih uporabila so bile metoda proučevanja domačih in tujih avtorjev ter študijskega gradiva, za analizo poslovnih procesov metodologijo TAD, za grafično ponazoritev obstoječega (As-Is) in prenovljenega procesa (To-Be) pa je bilo uporabljeno programsko orodje Aris.

Teoretska izhodišča

V zadnjem času se je zaradi zdravstvene krize (Covid-19) in posledično gospodarske krize marsikatera organizacija znašla pred izzivom, kako reševati nastajajoče probleme, s katerimi se spopada pri poslovanju. Že Ferk (2012) navaja, da je potrebno poiskati težave znotraj podjetja, saj so se le-ta znašla v notranji strukturni krizi zaradi vztrajanja pri neučinkovitih poslovnih procesih in tradicionalnih organizacijskih strukturah, ki se jim je potrebno odpovedati, in vpeljati nove poslovne procese in optimizirati obstoječe.

S prenovo poslovnih procesov se obseg časa in stroškov zmanjšajo do 25 %, učinkovitost dela pa tudi do 30 %, hkrati pa se poveča kakovost; vse to pa je mogoče doseči s celostnim optimiziranjem procesov in nenehnim izboljševanjem (Ferk, 2012). Za doseganje večjih poslovnih rezultatov ima prednost holistični pristop, ki se nanaša na celovito obravnavo v organizaciji, in sicer na vodenje, procese, za katere je potrebna učinkovita organizacijska struktura, in rezultate podjetja, ki se kažejo v zadovoljstvu zaposlenih, kupcev in družbi (Horjak, 2021).

Da bi razumeli poslovni proces, je potrebno poznati osnovo poslovnih procesov, in sicer da se vnesek preoblikuje (transformira) v iznesek v določenem sosledju delovnih operacij ob pomoči delovnih sredstev in človekovega delovanja (Nemec, 2005). Vse aktivnosti in naloge v

poslovnem procesu pa so povezane v smiselno celoto in nam dajo določen izdelek ali storitev, ki zadovoljujejo potrebe kupcev (Mihelič in Škafar, 2008).

Pri optimizaciji in vpeljavi novih poslovnih procesov je zelo pomembna procesna organiziranost podjetja, ki z vitkimi in gladkimi strukturami izboljšuje organiziranost poslovanja (Horjak, 2021). Koristi, ki jih prinaša holistični pristop k upravljanju poslovnih procesov, na podlagi načrtovanja, avtomatizacije in optimizacije procesov, so (Balakrishanan, 2012):

- Izboljšanje komunikacije v organizaciji,
- Povečanje učinkovitosti poslovanja, saj se združuje oddelke in službe,
- Koriščenje virov se optimizira,
- Dosežen poslovni cilj.

Glavne prednosti procesnega pristopa, ki so jih ugotovili z raziskavo so, da se podjetje prilagaja željam stranke, da podjetje lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže z motiviranimi in pripadnimi zaposlenimi, ki se lahko pri svojem delu osebno razvijajo, hkrati pa jih nadrejeni motivirajo, spodbujajo in spremljajo organizacijsko klimo (Verle in Markič, 2010).

Proces razčlenimo na manjše podprocese in te na delovne procese, ki so sestavljeni iz skupine zaporednih aktivnosti, tj. preprostega mikroprocesa, ki je sestavljen iz ene ali več nalog, ki predstavlja natančno določeno delo, ki ga opravi ena oseba, npr. ustvarjanje dokumenta, naloga je torej osnovno delo znotraj aktivnosti (Damij, 2014).

Za uspešnost upravljanja procesov ima ključno vlogo zrelost podjetja, kar je bilo ugotovljeno v raziskavi slovenskih podjetij, in da morajo podjetja biti celostno pripravljena na spremembe, pri tem pa mora vodstvo motivirati zaposlene in jim tudi predstaviti učinke prenove procesov (Bosilj Vukšič, Indihar Štemberger in Suša Vugec, 2017). Ko se organizacija transformira iz funkcijske v procesno orientirano organizacijo, ima ključno vlogo pravilna analiza, načrtovanje in implementacija sistema, pri tem pa je dobrodošla tudi pomoč izkušenih zunanjih izvajalcev (Bosilj Vukšič idr., 2017). Kritični dejavniki uspeha so komunikacija, opolnomočenje zaposlenih, odprtost za spremembe, vključenost in podpora vodstva in nenazadnje osredotočenost na kupca (Kovačič, Hauc, Buh in Indihar Štemberger, 2018).

Ločimo več vrst poslovnih procesov, in sicer temeljne transformacijske procese, podporne in pripravljalne procese, in skupne in splošne procese (upravljalni procesi); vendar pa obstaja tudi opredelitev le na dve skupini, in sicer na upravljalne in podporne procese, drugi pa so operativni procesi (Mihelič in Škafar, 2008). Za proces, ki ga prenavljamo v naši organizaciji ne gre za temeljni transformacijski proces, temveč za skupne in splošne procese, kamor med drugim sodi proces zagotavljanja in ravnanja s kadri (Ljubič, 2006).

Za učinkovito identifikacijo aktivnosti v procesu uporabimo objektno orientirano metodologijo TAD (Tabular Application Development), ki se je tudi v praksi pokazala kot učinkovita pri izvedbi identifikacije, modeliranja in izboljšanja procesov, saj je ta grafičen koncept dosleden, učinkovit in enostaven, hkrati pa pokaže možnosti za izboljšave (Damij, Damij in Jelenc, 2015). Po tej metodi so ključne naslednje faze (Damij idr., 2015):

1. Identifikacija procesov – določimo osnovne procese, oddelke, udeležence in lastnike, s katerimi opravimo razgovore.

2. Modeliranje procesa (As-Is) – razvijemo procesni model iz prejšnje faze, določimo aktivnosti in vrstni red v tabeli aktivnosti.
3. Izboljšava procesa (To-Be) – analiziramo proces, kot je (As-is), izvedemo simulacijo, tok procesa, časovno učinkovitost in procesno kapaciteto, in nazadnje izdelamo izboljšan proces.

Glavne značilnosti orodij za modeliranje so preglednost in razumljivost, hitro in enostavno izdelavo modela, poleg tega lahko izvede analize in simulacije ter izdelavo poročil (Kovačič in Vukšič, 2005). Modeliranje izvedemo s pomočjo programskega orodja, na primer Aris. Razlogi za modeliranje poslovnih procesov so izboljšanje razumevanja procesa, ustvarjanje celotne slike poslovanja in odkrivanja slabosti v izvajanju procesov, poleg tega pa služi kot osnova za razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa in informatizacijo (Kovačič in Vukšič, 2005).

Proučevanje procesov v javnem zdravstvenem zavodu

Identifikacija ključnih procesov

V obravnavanem javnem zdravstvenem zavodu je zaradi velikosti organizacije in omejenosti te projektne naloge težko izpostaviti ključne procese, saj jih je ogromno. Zagotovo pa sem sodijo procesi iz temeljne dejavnosti, ki pa jih zaradi kratkega časa zaposlitve v tej organizaciji ne poznam dovolj natančno, da bi jih lahko identificirala, zato se bom osredotočila zgolj na nekaj skupnih in splošnih procesov.

Pri **pripravi podjemne pogodbe** sodelujejo vsi navedeni oddelki. Proces se začne v elektronskem dokumentnem sistemu (EDS) na kliničnem oddelku, ko vnašalec ali predlagatelj vnese podatke o predlogu, ki ga potrdi predlagatelj (predstojnik kliničnega oddelka) in posreduje v kadrovske službe, ki v Kadrovske informacijske sistemu (KIS) preveri, ali podjemnik izpolnjuje vse pogoje, in kreirajo pogodbo, ki jo potem posreduje nazaj predlagatelju, da jo potrdi in posreduje v preglede, in sicer v pravno in finančno službo. Po opravljenih pregledih se pogodbo posreduje na upravo, kjer v tajništvu natisnejo spremni list, na katerem so podatki o pregledih, in pogodbo, in oba dokumenta predložijo generalnemu direktorju v podpis. Ko je pogodba podpisana, jo kurir skupaj s spremnim listom dostavi v Kadrovske službe, kjer čaka na podpisnika, da jo podpiše. Po podpisu se jo dostavi v Glavno pisarno, kjer se vnesejo podatki za zaključek v EDS, kamor se tudi skenira pogodbo, da se hrani v elektronski obliki. Sledi še fizično arhiviranje pogodbe. Ta proces bo tudi predmet prenove v nadaljevanju.

Potrjevanja in objava dokumentov je proces, pri katerem se obrazci, ki so v fizični obliki, transformirajo v elektronsko obliko. Proces se začne na ravni kliničnega oddelka, kjer zdravstveno osebje pripravi (novo) predlogo obrazca, ki ga določen koordinator sistema vodenja na ravni posameznega kliničnega oddelka pregleda, dodeli klasifikacijski znak in po potrditvi pošlje v Glavno pisarno, kjer dokument tehnično pregledajo in opremijo s črtno kodo, če gre za zdravstveno dokumentacijo, in posredujejo na klinični oddelek, ki potem objavi dokument v EDS-u, kjer zaposleni dostopajo do obrazca za potrebe opravljanja zdravstvene dejavnosti. Tudi tukaj obstaja možnost prenove.

Odobritev ročnega popravka je proces, namenjen v prvi vrsti zaposlenim, ki pozabijo s službeno kartico registrirati svoje osebne ali službene prihode in/ali odhode. Zaposleni v kliničnem oddelku proži proces odobritve v elektronskem dokumentnem sistemu in posreduje v potrditev neposredno nadrejenemu. Po potrditvi dobi v opravilo vnašalec ur, ki iz EDS-a podatke o datumu in času zaposlenega prepíše v informacijski sistem za vodenje ur. Ob koncu meseca vse podatke izvozi in jih posreduje v Finančno službo, ki opravi obračun plač. Tudi ta proces bi bilo mogoče precej izboljšati, sploh s povezljivostjo različnih informacijskih sistemov, s čimer bi se izognili dvojnemu delu, torej prepisovanju podatkov.

Tabela 1: Identifikacija procesov s pomočjo tabele TAD

Poslovno področje- npr. oddelek	Poslovni proces/ Delovni proces	Poslovni proces 1 Priprava podjemne pogodbe	Poslovni proces 2 Potrjevanje in objava dokumentov	Poslovni proces 3 Odobritev ročnega popravka
Klinični oddelek	Delovni proces 1- Predlogi za dokumente	x	x	x
Kadrovska služba	Delovni proces 2- Priprava dokumentov	x		
Pravna služba	Delovni proces 3- Pravni pregled	x		
Finančna služba	Delovni proces 4 – Finančni pregledi in obračuni	x		x
Uprava – generalni direktor	Delovni proces 5 – Potrditev dokumentov	x		
Glavna pisarna	Delovni proces 6 – Opremljanje in arhiviranje dokumentov	x	x	

Tabela lastnosti As-Is in To-Be

V spodnji tabeli so prikazane lastnosti obstoječega in prenovljenega procesa priprave podjemne pogodbe. Uporabljeni so ocenjeni podatki, tako za čas kot tudi za stroške, pri katerih je upoštevana enaka urna postavka za vse aktivnosti, in sicer 10 € na uro.

Tabela 2: Tabela lastnosti procesa priprave podjetne pogodbe As-Is in To-Be

Tabela lastnosti za PROCES priprave podjetne pogodbe pred in po prenovi	AS-IS		TO-BE	
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Vnos podatkov o predlogu	5	0,83	5	0,83
Potrditev predloga	2	0,33	2	0,33
Kreiranje pogodbe	10	1,67	6	1,00
Potrditev pogodbe	1	0,17	1	0,17
Pravni pregled	5	0,83	5	0,83
Finančni pregled	5	0,83	5	0,83
Tiskanje spremnega lista in pogodbe	2	0,33	0	0,00
Podpis direktorja	5	0,83	1	0,17
Dostava pogodbe v Kadrovsko službo	60	10,00	0	0,00
Podpis podjetnika	10	1,67	1	0,17
Dostava pogodbe v Glavno pisarno	20	3,33	0	0,00
Vnos podatkov za zaključek	3	0,50	0	0,00
Skeniranje pogodbe	4	0,67	0	0,00
Arhiviranje pogodbe	15	2,50	1	0,17

Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (As-Is)

Slika 1 ponazarja obstoječi potek procesa priprave podjemne pogodbe, ki je izdelan s programskim orodjem Aris.

Vse aktivnosti potekajo linearno z izjemo pravnega in finančnega pregleda, ki v bistvu potekata vzporedno, čeprav je sistemsko pravni pregled določen prvi in finančni pregled drugi. Proces se je do leta 2018 v celoti izvajal ročno, v letu 2018 pa se je zgodila prva prenova poslovnega procesa, ki je prinesla delno digitalizacijo. Bistvo te prenove je bilo v tem, da je bilo v EDS-u možno v revizijski sledi preveriti, kje se pogodba nahaja. Nato se je leta 2020 izvedla še ena prenova, predvsem zaradi nadgradnje oz. prenove EDS-a, vendar pa ni prinesla bistvenih izboljšav v procesu priprave podjemnih pogodb, poleg tega je večina sodelujočih precej nezadovoljnih s samo izpeljavo poslovnega procesa v elektronski obliki. Zato se v letošnjem letu obeta še ena prenova, in sicer predvsem zaradi digitalizacije še zadnjega dela procesa, ki kljub dvema prenovama v zadnjih treh letih še vedno poteka ročno. To je tudi eden izmed razlogov, da so zaposleni nenaklonjeni spremembam oz. prenovam. Poleg tega, pa ta primer jasno kaže na to, da se prenove nihče ni lotil holistično, prav tako se prenove niso lotili z natančno analizo obstoječega stanja in načrtovanja vsebine procesov, zato tudi lastnik tega procesa ni določen. Izvedeno pa je bilo modeliranje procesov, vendar le za želeno stanje procesov, ki so ga na podlagi pomanjkljivih podatkov površno izvedli zunanji strokovnjaki.

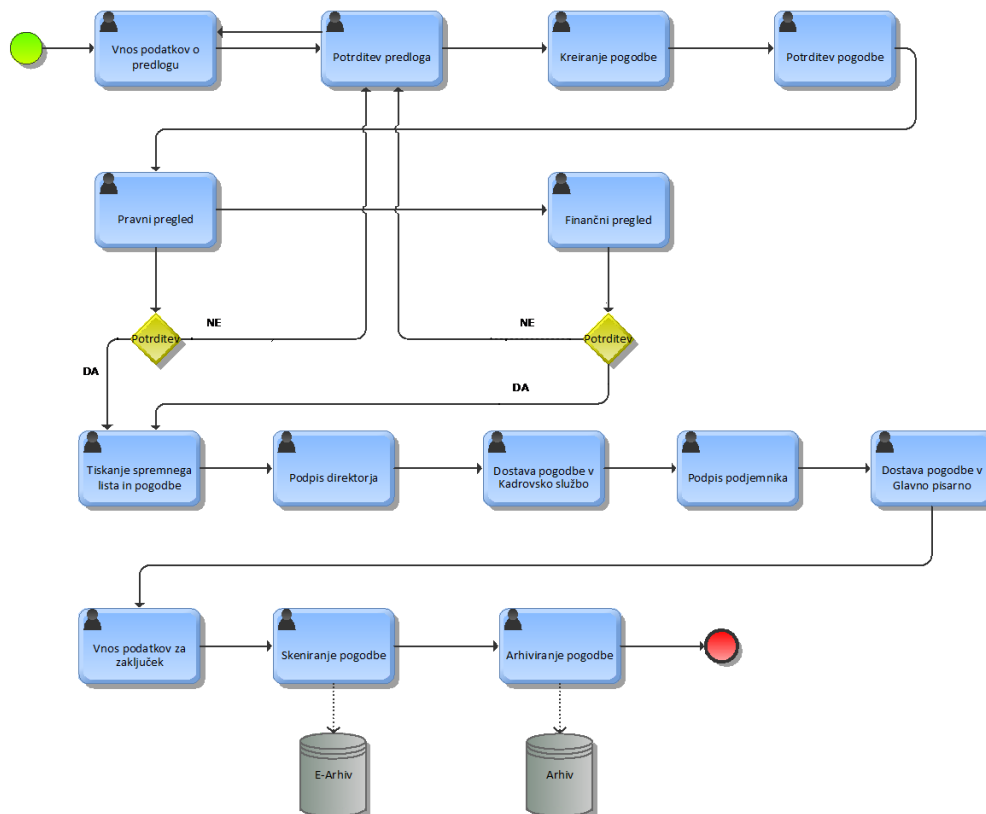
Proces se začne v EDS na kliničnem oddelku, ko vnašalec ali predlagatelj vnese podatke o predlogu, ki ga potrdi predlagatelj (npr. predstojnik kliničnega oddelka) in posreduje v kadrovske službo, ki v Kadrovske informacijske sistema (KIS) in personalni mapi preveri, ali podjemnik izpolnjuje vse pogoje, ki jih določi Ministrstvo za zdravje (npr. za posebne Enkratne dodatne programe za skrajševanje čakalnih vrst, pomoč na Covid oddelkih). Če ustreza, se kreira podjemna pogodba. V kadrovske službi to dela zgolj ena oseba, kar predstavlja ozko grlo, še posebej, ko je naenkrat treba kreirati 200 pogodb, ki jih nato naloži v EDS, ki dodeli predlagatelju novo opravilo, da potrdi te pogodbe in jih posreduje v preglede, in sicer v pravno in finančno službo.

Če pregledi niso potrjeni, predlagatelj dobi novo opravilo, da dopolni pogodbo. Slednje je v veliko primerih problem, in sicer takrat, ko predlagatelj ni začel procesa, ampak vnašalec, in ni pozoren na opravila, na kar jih običajno ustno opomnijo vnašalci, to pa privede do daljšega procesa, saj pogodba obstane. Enak problem se pojavi, ko predlagatelji dobijo kreirane pogodbe iz kadrovske službe. Po opravljenih pregledih se pogodbo posreduje na upravo, kjer v tajništvu za vsako pogodbo natisnejo spremni list, na katerem so podatki o pregledih, in pogodbo v dveh izvodih, ter vse skupaj predložijo generalnemu direktorju v podpis. Ko je pogodba podpisana, jo kurir skupaj s spremnim listom dostavi v Kadrovske službo, kjer čaka na podpisnika, da jo podpiše.

Marsikdaj se zgodi, da se pogodba izgubi ali založi, kar pa privede do tega, da se pogodba ne podpiše zaradi potekov rokov. V korist pacientov se je dostikrat zaplet reševalo tako, da so podjemniki delali brez podjemnih pogodb, vendar so na koncu ostali brez plačila, saj sklepanje podjemnih pogodb ni dovoljeno za nazaj. Po podpisu podjemnika se pogodbo s spremnim listom dostavi v Glavno pisarno, kjer se vnesejo podatki za zaključek (datumi podpisov, začetka in zaključka dela) v EDS, kamor se tudi skenira pogodbo (s pomočjo QR kode, ki je na spremnem listu), da se hrani v elektronski obliki. Pri tej aktivnosti se lahko zgodi tudi napaka, saj je spremni

list s sponko spet k napačni pogodbi. Sledi še fizično arhiviranje pogodbe s spremnim listom, za kar je potrebno narediti ovoj s podatki o pogodbi in vse skupaj vložiti v mapo v arhivu, kar predstavlja dvojno delo, poleg tega pa tudi to aktivnost izvaja ena sama oseba, kar predstavlja drugo ozko grlo v tem procesu. Hkrati pa fizično arhiviranje vzame precej časa, saj pogodbe prihajajo naključno in jih je potrebno vložiti po vrstnem redu številok.

Slika 1: Diagram poteka obstoječega poslovnega procesa - As-Is



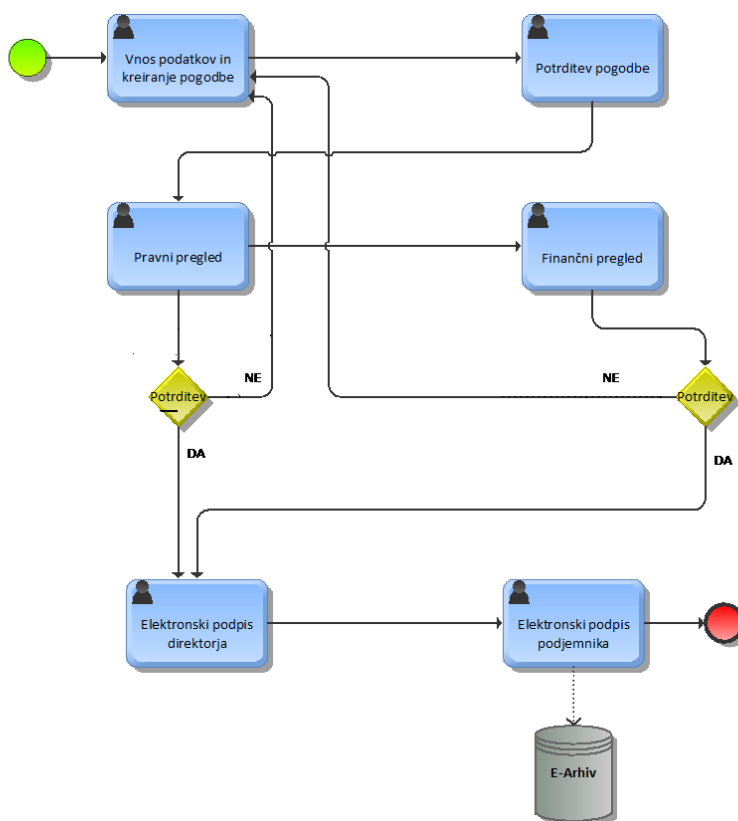
Model – BPMN grafična notacija obstoječega POP (As-Is)

Slika 2 ponazarja prenovljeni potek procesa priprave podjetniške pogodbe, ki je izdelan s programskim orodjem Aris.

Pri prenovljenem procesu združimo prvo in tretjo aktivnost, in sicer vnos podatkov in kreiranje pogodbe, slednja se sedaj izvaja v kadrovske službi, ki predstavlja ozko grlo tega procesa. Da bi bilo to možno, bi morali vnašalci dobiti pooblastila za dostop do KIS-a, kjer bi dobili ustrezne podatke o izpolnjevanju pogojev za sklepanje podjetniških pogodb. Kopije dokumentov, ki se hranijo v personalni mapi, pa vnašalci na vseh kliničnih oddelkih že imajo, prav tako pripravljajo druge vrste pogodb, zato z vidika varovanja osebnih podatkov in kompetentnosti opravljanja teh aktivnosti ni ovir. Edini problem, ki se tukaj pojavi, bi bil verjetno strah pred izgubo zaposlitve osebe v kadrovske službi, kar v veliki organizaciji ni problem, vsaj kar se razporeditve tiče, poleg tega pa bi v začetni fazi nudila pomoč. Tako bi odpravili prvo ozko grlo in hkrati skrajšali trajanje

procesa, poleg tega pogodbe tudi ne bi obstale pri predlagatelju. Sledilo bi potrjevanje pogodbe pri predlagatelju, ki bi jo dodelil v preglede pravni in finančni službi, od koder bi se v primeru zavrnitve pogodbe, vrnila na aktivnost vnosa podatkov in kreiranja pogodbe, torej ne glede na to, ali je s to aktivnostjo začel vnašalec ali predlagatelj, bi se pogodba vrnila tja, kjer je nastala. Po opravljenih pregledih bi pogodbo prejel direktor, ki bi jo podpisal z elektronskim podpisom (kvalificirano digitalno potrdilo), za tem pa še podjemnik, prav tako z elektronskim podpisom (kvalificirano digitalno potrdilo ali preko podpisne tablice, mobilnega telefona). Ker je EDS trenutno še zaprt sistem - zaradi požarnih zidov, ki jih bo potrebno sprostiti, da bodo lahko podjemniki dostopali do pogodb, ki jih morajo podpisati. Do sistema je sedaj možen dostop samo za nekatere zaposlene, vendar le prek VPN-ja. Po ureditvi požarnega zida bo podpisovanje možno z dvofaktorsko avtentikacijo. Po podpisu obeh podpisnikov se bo pogodba samodejno prestavila v elektronski arhiv oz. register pogodb. Ob tem pa je potrebno poudariti, da je za pravno veljavnost pogodb v elektronski obliki potrebno imeti potrjena notranja s strani Arhiva RS (Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih, 2014), pri čemer je treba slediti tudi enotnim tehnološkim zahtevam (Pravilnik o enotnih tehnoloških zahtevah za zajem in hrambo gradiva v digitalni obliki, 2020), ki opredeljujejo poslovne, organizacijske in tehnološke pogoje za izpolnjevanje omenjenega zakona.

Slika 2: Diagram poteka prenovljenega poslovnega procesa - To-Be



Učinki izboljšav

Tabela 3: Tabela lastnosti procesa pred in po prenovi poslovnih procesov z učinki izboljšav

Tabela lastnosti za PROCES priprave podjemne pogodbe pred in po prenovi	AS-IS		TO-BE		Sprememba čas (min)	Sprememba stroški (EUR)	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Vnos podatkov o predlogu	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Potrditev predloga	2	0,33	2	0,33	0,00	0,00	0,00%
Kreiranje pogodbe	10	1,67	6	1,00	-4,00	-0,67	-40,00%
Potrditev pogodbe	1	0,17	1	0,17	0,00	0,00	0,00%
Pravni pregled	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Finančni pregled	5	0,83	5	0,83	0,00	0,00	0,00%
Tiskanje spremnega lista in pogodbe	2	0,33	0	0,00	-2,00	-0,33	100,00%
Podpis direktorja	5	0,83	1	0,17	-4,00	-0,67	-80,00%
Dostava pogodbe v Kadrovsko službo	60	10,00	0	0,00	-60,00	-10,00	100,00%
Podpis podjemnika	10	1,67	1	0,17	-9,00	-1,50	-90,00%
Dostava pogodbe v Glavno pisarno	20	3,33	0	0,00	-20,00	-3,33	100,00%
Vnos podatkov za zaključek	3	0,50	0	0,00	-3,00	-0,50	100,00%
Skeniranje pogodbe	4	0,67	0	0,00	-4,00	-0,67	100,00%
Arhiviranje pogodbe	15	2,50	1	0,17	-14,00	-2,33	-93,33%
SKUPAJ	147	24,50	27	4,50	-120,00	-20,00	-81,63%

Z vpeljavo prenovljenega poslovnega procesa priprave podjemne pogodbe bo imela organizacija kar 81 % manj stroškov s pripravo podjemnih pogodb, kar predstavlja zmanjšanje v obsegu 2 ur in 20 € na pogodbo. Največji prihranki so se pokazali pri aktivnostih, ki so sledile pregledom pogodbe, torej tistih, ki smo jih zaradi digitalizacije ukinili iz procesa, to so tiskanje spremnega lista in pogodbe, dostave v druge organizacijske enote, poleg teh pa tudi uvedba elektronskega podpisa. Če upoštevamo, da se letno sklene 3000 podjemnih pogodb, ocenjujem, da bi prihranili najmanj 60.000 € in 6.000 ur.

Izboljšana bo tudi preglednost nad pogodbami, saj zaradi ukinitve skeniranja ne bo več napak, kar bo skrajšalo čas iskanje določene podjemne pogodbe v elektronskem arhivu.

S prenovo tudi odpravimo obe ozki grli, ki se pojavita ob večjem številu podjemnih pogodb v procesu.

Sklepne ugotovitve

Analiza obstoječega in prenovljenega poslovnega procesa je pokazala, da bi bila vpeljava dokončno digitaliziranega procesa in prerazporeditev aktivnosti zelo smiselna, kar potrjujejo tudi rezultati. Kljub dobri rezultatom pa bi bilo potrebno po vpeljavi analizirati dejansko stanje oziroma opraviti dodatno analizo na dejanskih podatkih, saj so rezultati predstavljeni na podlagi ocenjenih podatkov.

Glede postavljenih hipotez lahko rečem, da lahko vse moje hipoteze potrdim, celo več, rezultati so presegli pričakovanja.

Metoda TAD se je izkazala za koristno, saj prej nisem tako podrobno razmišljala o samem procesu, hkrati pa vidimo proces kot celoto, kar je manjkalo pri preteklih prenovah. Poleg tega tabelarni prikaz bistveno olajša pregled nad aktivnostmi, ki so v zapisani obliki težje razumljive. K temu seveda pripomore tudi modeliranje s programskim orodjem Aris, s katerim grafično prikažemo potek aktivnosti in že pri tem dobimo kakšno idejo za prenavo.

Organizaciji predlagam, da najprej uredi notranja pravila, identificira vse procese, opravi razgovore z vključenimi v procesu, modelira procese in vzpostavi elektronsko podpisovanje in hrambo pogodb v elektronski obliki ter poskrbi za povezljivost informacijskih sistemov. Koristila bi tudi osvežitev in prilagoditev obstoječega EDS-a, da bo bolj prijazen uporabniku. Poleg tega predlagam tudi razširitev rešitev prenove procesa priprave podjemnih pogodb na ostale tipe pogodb (npr. izobraževalne, donatorske, najemne in pogodbe o javnih naročilih), poleg teh pa tudi na pogodbe o zaposlitvi, kjer bi bilo hkrati potrebno uvesti tudi elektronske personalne mape, kar bi pripomoglo k hitrejšemu, cenejšemu in kvalitetnejšemu poteku, ne samo obravnavanega procesa, temveč tudi večine ostalih. Ob vsem tem pa bi povečali zadovoljstvo vseh zaposlenih.

Literatura in viri

Balakrishanan, D. (2012) *A Holistic Approach to Business Process Management: This Way to Better Customers Experience*. Dostopno 15. 2. 2021 na <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/A-Holistic-Approach-to-Business.pdf>.

Bosilj Vukšič, V., Indihar Štemberger, M., Suša Vugec, D. (2017). *Insights into BPM maturity in Croatian and Slovenian companies*. Mipro, 1391-1396

Damij, N., Damij, T. (2014) *Business Process. Process Mngement, Progress in IS*. 15 – 24

Damij, N., Damij, T., Jelenc, F. (2015). *Healthcare process analysis and improvement at the department of abdominal surgery*. Zdrav Vestn: University medical centre Ljubljana. 26 – 37

- Ferk, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba
- Horjak, M. (2021). *Management poslovnih procesov*. Interno gradivo. Ljubljana: Visoka šola za poslovne vede
- Kovačič, A., Bosilij Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba
- Kovačič, A., Hauc, G., Buh, B., Indihar Štemberger, M. (2018). *BPM Adoption and Business Transformation at Snaga, a Public Company: Critical Success Factors for Five Stages Of BPM*. Business Process Management Cases, Management for Professionals. 77 – 87.
- Ljubič, T., (2006). *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Mihelič, A., Škafar, B. (2008). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC
- Nemec, V., (2005). *Kako do uspešnega podjetja*. Ljubljana: Založba Modrijan
- Pravilnik o enotnih tehnoloških zahtevah za zajem in hrambo gradiva v digitalni obliki, (2020) Uradni list RS, št. 118/20 (4. 9. 2020). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV12755>
- Verle, K, Markič, M. (2010). *Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih*. Management št. 5, 131 -147. Pridobljeno s <https://www.dlib.si/stream/urn:nbn:si:doc-obice9o0/06b7db76-9e2d-4eb1-bd0e-a75749dcf3b7/pdf>
- Verle, K. (2008). *Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev*. Management št. 3, 235 -253. Pridobljeno s http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_235-253.pdf.
- Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih /ZVDAGA/ (2014) Uradni list RS, št. 51/14 (7. 7. 2014). Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4284>