

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Sambt

**Optimiziranje poslovnih procesov v Študentski organizaciji  
Univerze na Primorskem**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Sambt

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

**Optimiziranje poslovnih procesov v Študentski organizaciji  
Univerze na Primorskem**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Andreju Rusu, za nasvete in pomoč pri pripravi magistrske naloge, prav tako pa najbližjim, ki ste me pri izdelavi še posebej spodbujali in mi bili v oporo.

## **Optimiziranje poslovnih procesov v Študentski organizaciji Univerze na Primorskem**

(povzetek)

Zaradi globalizacije poslovanja, individualizacije potreb, tehnoloških sprememb in vedno bolj zaostrene konkurence je pomembno, da se podjetja na pričakovanja kupcev odzivajo hitro in so se sposobna učinkovito prilagajati njihovim potrebam. Ker večinoma prisotna funkcijska struktura podjetij za takšne izzive ni več ustrezna, se številna preoblikujejo v procesne organizacije. Na ta način dosežejo večjo prožnost delovanja in bolje izkoriščajo informacijsko tehnologijo, ki je danes eden ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti.

Neprofitne organizacije ne nastopajo na trgu, zato ni mehanizma, ki bi jih v primeru neučinkovitega delovanja izločil samodejno. Obstaja nevarnost, da pri svojem delovanju niso uspešne, niti učinkovite in slabe prakse izvajajo daljše obdobje, brez posledic in odgovornosti za neustrezno delovanje. Večina organizacij tudi nima uvedenih mehanizmov sistematičnega spremljanja in nadziranja uspešnosti, kar težavo še dodatno poveča.

V nalogi obravnavam primer analize strateških dejavnikov in uspešnosti neprofitne organizacije, ki jo hkrati opredelim skozi procesni vidik in ob tem predlagam ustrezno prenovo ključnih poslovnih procesov za večjo uspešnost delovanja organizacije. Uspešnost organizacije po različnih sklopih ugotavljam na podlagi zadovoljstva uporabnikov s pomočjo izvedene ankete. Po opravljenem individualnem intervjuju skupaj z vodstvom ponovno opredelimo in aktualiziramo strateške kategorije ter opredelimo ključne dejavnike uspeha, ki jih morajo izvajati dobro, da bi organizacija lahko delovala uspešno. Kakovost izvajanja ključnih dejavnikov je odvisna od nekaterih procesov. Te ugotavljam s pomočjo analize matrike in predlagam njihovo prenovo za povečanje zadovoljstva uporabnikov in s tem uspešnosti delovanja organizacije.

Ugotovitve in predlogi so za ŠOUP neposredno uporabni, zato vodstvu predlagam njihovo implementacijo, hkrati pa s pomočjo obravnavanega primera predstavljam način, ki ga za prenovu poslovanja in izboljšavo svojega delovanja lahko uporabijo tudi druge neprofitne organizacije, saj je pristop sistematičen in celovit. Ustrezno prenovljeni procesi omogočajo uvedbo kazalcev učinkovitosti in uspešnosti neprofitne organizacije, kar zagotavlja večjo kontinuiteto in boljši nadzor nad lastnim delovanjem.

**KLJUČNE BESEDE:** procesna organizacija, prenova poslovnih procesov, neprofitna organizacija, uspešnost

## **Optimization of business processes in Student organization of the University of Primorska**

(Abstract)

Due to the globalization of business, individualization of needs, technological changes and an increasingly tight competition, it is important for companies, that they quickly respond to the expectations of customers and are able to efficiently adapt to their needs. Since predominantly present functional structure is no longer appropriate for challenges of present time, a lot of companies transforms it selves in the process organization. This way companies achieve greater flexibility of operations and better use of information technology, which is today one of the key factors for the existing competitive advantages.

Non-profit organizations are not present on the market, so there is no mechanism, which could, in case of inefficient functioning, eliminate them automatically. It can happen, that although they are not successful, neither effective, they continue with bad practices on a longer term, without consequences and responsibilities of unsatisfactory performance. Most organizations also don't have established mechanisms for systematic monitoring and control performance, which further deepens the problem.

The paper deals with the analysis of strategic factors and performance of non-profit organization and sets out the process organization. Trough this point of view I propose the appropriate reengineering of key business processes in meaning of increased performance of the organization. Performance of the organization is concluded on the basis of different segments of user satisfaction, and is measured with the survey. Based on individual interviews with the management, we re-define and actualize the strategic categories and define critical success factors that need to be implemented well, for organization to operate successfully. The quality of the implementation of the key factors is depend on certain processes. They are concluded through the matrix analysis, and based on conclusions, I suggest reengineering towards increasing user satisfaction and thus the performance of the organization.

Comments and suggestions are directly useful for Student organisation, so I suggest the leadership their implementation. Example also illustrates how such restructuring of the business processes and improvements can be applied to other non-profit organizations, because the approach is systematic and comprehensive. Proper renewed processes enables the introduction of performance indicators and the performance of non-profit organizations, which ensures greater continuity and better control.

**KEYWORDS:** process organization, reengineering of business processes, non-profit organization, performance

## KAZALO VSEBINE

UVOD .....	6
1 STRATEŠKA PRENOVA POSLOVANJA .....	9
1.1 VIDIKI OPTIMIZACIJE POSLOVANJA SKOZI ZGODOVINO .....	10
1.2 VIZIJA, STRATEGIJA, PROCESI.....	14
1.3 SPREMEMBE, PRENOVA IN PRISTOPI K IZBOLJŠANJU POSLOVANJA .....	18
1.3.1 Potek prenove poslovanja .....	18
1.3.2 Pristopi k prenovi in izboljšanju poslovanja.....	21
1.4 PROCESNI VIDIK POSLOVANJA IN PROCESNA ORGANIZACIJA .....	26
1.4.1 PROCESNI VIDIK – PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI.....	26
1.4.2 PROCESNA ORGANIZACIJA .....	28
1.5 POMEN INFORMATIZACIJE PRI PRENOVI POSLOVANJA .....	31
2 PRENOVA IN UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESOV .....	34
2.1 VIDIKI IN NAČINI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV .....	35
2.2 TEHNIKE IN PRISTOPI K POSLOVNEMU MODELIRANJU.....	37
2.3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI IN TVEGANJE PRENOVE .....	42
3 OPTIMIZACIJA PROCESOV ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE UNIVERZE NA PRIMORSKEM .....	44
3.1 ŠTUDENTSKA ORGANIZACIJA UNIVERZE NA PRIMORSKEM .....	44
3.2 UGOTOVITVE INDIVIDUALNEGA INTERVJUJA.....	47
3.3 ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE O ZADOVOLJSTVU UPORABNIKOV.....	51
3.4 KAJ POMENI IZBOLJŠEVANJE USPEŠNOSTI ŠOUP?.....	59
3.5 ANALIZA STANJA IN EVIDENTIRANJE KLJUČNIH PODROČIJ USPEŠNOSTI	62
3.6 MODELIRANJE PROCESOV IN PREDLOGI IZBOLJŠAV .....	64
3.6.1 Modeliranje in predlogi izboljšav procesa odločanja o projektih in izvedbi le-teh.	65
3.6.2 Modeliranje in predlogi izboljšav procesa: komuniciranje z javnostjo in uporabniki .....	70
ZAKLJUČEK.....	76
LITERATURA.....	79
PRILOGA: Anketni vprašalnik.....	83

## UVOD

Trendi sodobnega poslovnega okolja so naraščajoča globalizacija, raznovrstnost in zmanjšan vpliv institucij, združevanje korporacij, brisanje meja med državami in prevladovanje individualizma nad institucijami. Zaposleni običajno več niso na istem delovnem mestu ali v podjetju celo življenje, potrebe med generacijami zaposlenih se med seboj bistveno razlikujejo, saj postaja pomembna predvsem potreba po osebnem razvoju in izzivih, plačilo pa ni več osnovni motiv za delo. Pomemben je odnos managerjev do zaposlenih in močno se spreminja vidik porazdelitve odgovornosti. Zaradi družbenih pojavov se hitro spreminja tako konkurenca kakor tudi zakonodaja (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 65).

Funkcijsko ureditev podjetja, ki je bila učinkovita v industrijski dobi v velikih proizvodnih podjetjih, danes zaradi pretežno storitvene narave dejavnosti, potrebe po večji fleksibilnosti, informatizacije in večje kompleksnosti okolja zamenjuje procesni vidik poslovanja. Standardizacija, racionalizacija in poenostavitev postopkov znotraj procesov ter temu ustrezna organizacijska struktura so dejavniki, ki v takšnem okolju prispevajo k prožnejšemu, učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju.

Pogledi na optimizacijo in izboljšave poslovanja so se skozi zgodovino spreminjali. Odvisni so bili od okolja, tehnologij, naraščajočih potreb, transportnih možnosti in številnih drugih dejavnikov. Za uspešnost so bile vedno ključne jasne strategije, strateško načrtovanje, izdelani poslovni modeli, vendar pa se način, kako jih izvajati in s tem zagotavljati uspešno delovanje, hitro spreminja. Bistven preskok v načinu organiziranja je v zadnjem času povzročila informacijska tehnologija, ki spreminja poslovne modele podjetij in spodbuja spreminjanje funkcijskih struktur v procesne, da bi lahko podjetja tehnologijo izkoriščala v polni meri in tako dosegala strateške prednosti ali vsaj ohranjala konkurenčnost na trgu. Procesni pristop omogoča bistveno prožnejše in odzivnejše poslovanje, prilagojeno izzivom današnjega časa.

Posebej pomembno je, da se trendom prilagajajo tudi neprofitne organizacije. Slednjih namreč trg v primeru neučinkovitosti ali neuspešnosti ne izloči avtomatsko, zato se neustrezni vzorci vodenja in strukture lahko ohranjajo dlje časa, s tem pa se ohranja ali veča nezadovoljstvo uporabnikov, ki na delovanje teh organizacij pogosto nimajo neposrednega vpliva. Številne neprofitne organizacije tudi nimajo vzpostavljenih kriterijev uspešnosti, zato ne morejo

oceniti, kako uspešne so pri svojem poslovanju. Zato so evidentiranje, prenova in standardizacija procesov pri teh organizacijah še toliko bolj pomembni.

V teoretskem delu naloge predstavljam različne vidike optimizacije skozi zgodovino, pristope k strateški prenovi poslovanja, procesno organizacijo in orodja za modeliranje ter prenovu poslovnih procesov. Opredeljujem tudi potrebne pojme in poudarjam razlike med funkcijsko in procesno organiziranostjo, hkrati pa izpostavljam nujnost uvajanja informacijske tehnologije v sodobno organizacijo. Seveda je vsaka sprememba, še posebej pa celovitejša prenova, povezana z določenimi tveganji, zato izpostavljam še dejavnike uspešnosti prenove.

V nalogi me predvsem zanima, ali opredeljenost vizije, poslanstva in poslovne strategije vpliva na možnost vzpostavitve učinkovitih poslovnih procesov in s tem uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije, ob tem pa preverjam še, kako bi s prenovo procesov lahko posodobili delovanje ŠOUP, da bi dosegala večjo uspešnost, učinkovitost in zadovoljstvo uporabnikov.

Študentska organizacija je primer neprofitne organizacije, katere obseg sredstev ni odvisen od njene uspešnosti. Zaradi njene relativne majhnosti in potrebne prožnosti organizacijo obravnavam skozi procesni vidik in na podlagi temeljite analize njene uspešnosti ugotavljam pomanjkljivosti ter predlagam reinženiring procesov za izboljšanje ključnih dejavnikov uspeha. Skozi evidentiranje strateških izhodišč, vizije in poslanstva opredeljujem ključne dejavnike uspeha, ki jih mora organizacija izvajati dobro, da bi lahko bila uspešna. V nadaljevanju ugotavljam, kateri procesi na ključne dejavnike najpomembneje vplivajo in skušam izboljšati njihovo izvajanje, s tem pa povečati uspešnost delovanja organizacije.

Kriterije za izboljšave opredeljujem na podlagi anketnih ugotovitev zadovoljstva uporabnikov, ki so najverodostojnejši vir za oceno obstoječe uspešnosti, osnovna izhodišča za ugotavljanje obstoječih okoliščin in stanja, vzpostavljenih procesov ter organiziranosti ŠOUP pa predstavlja izveden individualni intervju.

Namen naloge je temeljita analiza poslovanja in uspešnosti organizacije ter opredelitev njenega delovanja skozi procesni vidik, pri čemer pride do vzpostavitve sodobnega koncepta delovanja organizacije. Ta omogoča večjo fleksibilnost, odzivnost in zadovoljevanje individualnih potreb uporabnikov, hkrati pa predstavlja osnovo za potreben reinženiring



procesov za izboljšanje delovanja. Cilj dela je obravnava in predstavitev pristopa, ki ga lahko uporabijo tudi v drugih neprofitnih organizacijah in s tem prevetrijjo in posodobijo delovanje neprofitne organizacije ter izboljšajo uresničevanje njenega smotra, hkrati pa ugotovitve predstavljajo konkretne predloge izboljšav in preoblikovanja procesov v Študentski organizaciji Univerze na Primorskem, ki so zrele za implementacijo.

V empiričnem delu predstavljam študijo primera, za predstavitev teoretičnih konceptov, pojmov in pojavov, ki dajejo okvir empirični raziskavi, pa sem uporabil metodo deskripcije in kompilacije. Ugotavljanja prednosti posameznih pristopov in primernosti uporabe določenih konceptov sem se lotil z metodo komparacije.

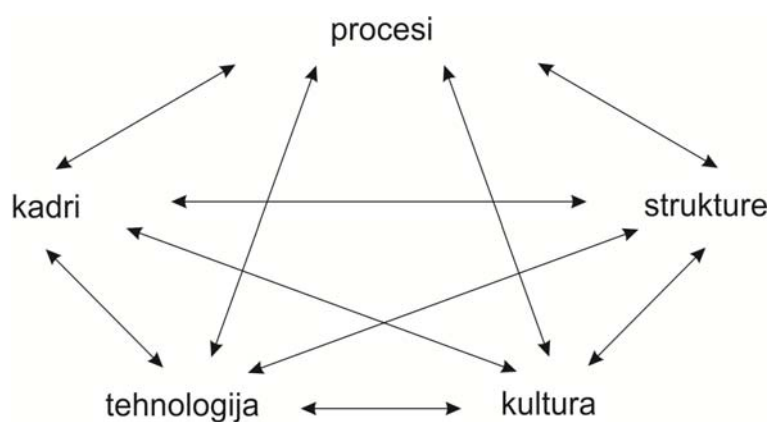
# 1 STRATEŠKA PRENOVA POSLOVANJA

Globalnost okolja sili podjetja v temeljite in ne le postopne spremembe. Slednje več niso dovolj, da bi podjetje lahko sledilo individualizaciji in personalizaciji potreb, ki vplivata na način izvajanja poslovnih procesov in jih je zato potrebno reorganizirati. Pojav hitrega razvoja informacijske tehnologije pa za doseganje konkurenčnosti zahteva procesom ustrezno uvedbo informacijskih sistemov in organizacijsko podporo spremembam (Davenport 1993).

Cilji strateške prenove poslovanja temeljijo na večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, kar pomeni predvsem povečanje hitrosti izvajanja procesov, znižanje stroškov, dvig kakovosti, zmanjšanje kompleksnosti, izboljšanje prilagodljivosti poslovanja ter spodbujanje inovativnosti in znanja. Temeljna izhodišča pri prenovi so usmerjena v neposredno povezovanje z dobavitelji, usmerjanje v lastne ključne zmogljivosti, prenos izvajanja ostalih procesov na zunanje organizacije (*outsourcing*) in povečevanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov (Kovačič in Peček 2004).

Strateške prenove pa ni mogoče obravnavati le skozi tehnični proces, ampak je treba upoštevati še druge dejavnike, ki sestavljajo socio-tehnični okvir organizacije: kulturo, tehnologijo, kadre, procese in strukturo (organiziranost). Povezavo med dejavniki prikazuje Levittov diamant.

Slika 1.1: Levittov diamant



Vir: Burke (1995), Kovačič in Peček (2004, 38).

Strateške prenovе zaradi kompleksnosti svoje narave niso vedno uspešne. Ali bo prenova uspešna, je odvisno predvsem od motivacije, vodenja projekta prenovе, zaupanja pri srednjem vodilnem kadru, vizije, usmeritve, opredelitve vlog in odgovornosti ter merljivih rezultatov, ki so ključni dejavniki uspeha. Številni poskusi prenovе niso bili uspešni, predvsem ker so vodstva podjetij informacijski tehnologiji pri prenovi pripisovali pretiran pomen, ali ker so se pri prenovi usmerjali izključno v poslovne procese brez upoštevanja razpoložljivosti in dodeljevanja virov ter organiziranosti temeljnih, zlasti podpornih procesov (financiranje, kadrovanje, informacijska podpora) (Kovačič in Peček 2004).

## **1.1 VIDIKI OPTIMIZACIJE POSLOVANJA SKOZI ZGODOVINO**

Pogledi na optimizacijo poslovanja so se skozi zgodovino spreminjali. Po letu 1950 so raziskovalci pozornost pretežno posvečali optimizaciji izrabe virov, še posebej optimizaciji procesov proizvodnje. Takšna usmeritev vodi v neprilagodljivo organizacijsko strukturo in togo proizvodnjo, ki lahko uspešno deluje le v nespremenljivih gospodarskih razmerah.

Za usmeritev so značilni vertikalni poslovni modeli, ki stremijo k celovitemu obvladovanju oskrbovalne verige od zagotavljanja surovin do kupca. Z namenom racionalizacije in specializacije so začela podjetja posamezne dele oskrbovalne verige prepuščati specializiranim dobaviteljem surovin, polproizvodov in ostalega materiala ter kupcem proizvodov, ki preko prodajnih mrež (vele- in maloprodaja) le-te zagotavljajo končnim kupcem. Podjetja so se osredotočala na ključne sposobnosti in skozi vedno bolj masovno proizvodnjo postajala učinkovitejša in uspešnejša. Uvajanje programskih rešitev, kot sta MRP (*Material requirements planning*) in MRP II (*Manufacturing resource planing*), je optimizacijo še dodatno pospešilo. Takšnemu principu delovanja ustreza funkcijska organizacijska struktura s številnimi managerji, odgovornimi za optimalno uporabo razpoložljivih virov (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005).

Od sedemdesetih let pa vse do prejšnjega desetletja je bila pozornost usmerjena v optimizacijo organizacije. Toge organizacijske strukture so vodstva podjetij z namenom večje fleksibilnosti poslovanja poskušala sploščiti v bolj dinamično in prilagodljivo strukturo. V sklopu teh prizadevanj po čim bolj učinkovitem izrabljanju virov in optimizaciji proizvodnje so se

razvile različne organizacijske strukture organizacij, ki jih z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji delimo v 5 tipov (Lipičnik 2003, 49–58):

- funkcijska organizacijska struktura – centralizirana organizacijska struktura, ki je oblikovana na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Prednosti takšne strukture so predvsem v njeni racionalnosti, nizkih stroških, povečevanju specializacije in profesionalizaciji ljudi, slabosti pa so: slaba zmožnost prilagajanja spremembam, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev, rezultati razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd.,
- divizijska organizacijska struktura – decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi decentraliziranosti posameznih funkcij na raven proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. To je tako imenovana avtonomna decentralizacija, kjer vodje programov vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. Prednost takšne strukture je njena večja prilagodljivost, slabosti pa so v pretiranem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov, med katerimi se lahko razvije pretirana konkurenca, ki pa je sicer deloma celo zdrava. Pomembno je, da proizvodni programi med sabo sodelujejo in izmenjujejo izkušnje, ne pa tekmujejo, za kar mora poskrbeti vodstvo skupne ravni, ki skrbi tudi za skupne programe (temeljne raziskave, zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, nastopanje v tujini itd.). Znotraj divizijske obstaja še produktna organizacijska struktura, to je različica divizijske strukture, kjer posamezno divizijo oblikujejo t. i. profitni centri,
- projektna organizacijska struktura – uvajamo jo z namenom, da bi uresničili cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo,
- matrična organizacijska struktura – razvila se je v 70-ih letih prejšnjega stoletja in je svojevrstna kombinacija funkcijske in divizijske strukture z značilnostjo projektne organizacijske strukture. Sodelavci pri projektu delajo namreč po potrebi. Zato se menjavata delo pri rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo pri

projektu kot začasni organizacijski strukturi. Delavec je izpostavljen dvema vodjema, ki se morata okoli njegovega dela ustrezno usklajevati,

- dinamična mreža – organizacijska struktura, ki povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce, ki predstavljajo različna podjetja, lahko tudi iz različnih držav ali kontinentov. Prednosti so predvsem v boljši izrabi človeških zmogljivosti in posledično v visoki učinkovitosti. Zelo pomembno pri tem je zaupanje med različnimi podjetji, saj kakovost produkta ali storitev ključno vpliva na podobo posameznega podjetja, izvedba pa ni odvisna zgolj od njega.

Funkcijska organiziranost, ki je v podjetjih najpogosteje prisotna, je predvsem smiselna, če imajo aktivnosti naslednje lastnosti (Križman in Novak 2002):

- lahko jih razdelimo na enostavne, preproste in ponovljive korake v masovni proizvodnji,
- obstaja potreba po združevanju ekspertnih znanj in
- potrebe kupcev so standardizirane.

Z rastjo kompleksnosti sodobnega okolja, pa so vedno bolj izrazite pomanjkljivosti takšnega pristopa, od katerih sta dve še posebej izraziti (Meglič 2001):

- povezovanje med funkcijami, ki povzročajo nepovezan, samostojen razvoj posameznih funkcij, ki pogosto ne upoštevajo potreb podjetja in
- skupne naloge, ki posegajo na več funkcijskih področij in zahtevajo veliko medsebojnega usklajevanja in koordinacije. Časovno se običajno prilagajajo funkcijskim potrebam in ne nalogam, ki so pomembne za podjetje kot celoto.

Izzivi, s katerimi se danes podjetja soočajo, so vedno bolj kompleksni in zahtevajo hitro in celovito reagiranje. Potrebno je povezovanje strokovnjakov iz funkcijskih področij, ki pa je zaradi centralistične organiziranosti in komunikacijskih vrzeli med funkcijskimi enotami oteženo, kar dela podjetje počasno in togo. Vedno več je zahtevkov za posamezne prilagoditve izdelkov in storitev, kar je posledica spreminjajočih se tržnih razmer. Potrebno je korenito skrajšanje proizvodnih ciklov in povečanje preglednosti procesov od zahtevka kupca do dobave izdelka. Temeljite spremembe kljub dobro razvitim funkcijskim oblikam postopno izničijo prednosti masovne proizvodnje, česar ni mogla preprečiti niti zelo dobro načrtovana

proizvodnja na zalogo, ki jo je omogočala takratna informacijska tehnologija (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 22).

Številni kritični dejavniki globalne ekonomije, kot so odstranitev trgovalnih preprek, skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov, različnost in spreminjanje potreb kupcev, višje zavedanje in pričakovanja glede kakovosti, so postavili proizvajalce na preizkušnjo, kako sposobni so briljirati<sup>1</sup> na trgu. Glede na spreminjajoče dejavnike so prisiljeni zagotavljati konkurenčnost tako, da se prilagajajo spreminjajočemu okolju z uvajanjem nenehnih izboljšav (Jing-Wen 2003). Na vedno bolj globaliziranem trgu, ki je tudi vedno bolj tekmovalen in na katerem se zaradi številnih inovacij ter hitrega povečevanja kakovosti izdelkov in storitev spremembe dogajajo hitro, samo postopne izboljšave procesov ne zadostujejo več (Davenport 1993).

Poudarek in usmerjenost je treba postaviti na novo opredeljene procese, ki niso obremenjeni s staro prakso, ne pa samo vlagati v avtomatizacijo že obstoječih procesov. Številne investicije v računalniško tehnologijo se zato niso obnesle, saj so merile le na obstoječe procese in kako jih s pomočjo informacijske tehnologije pospešiti, niso pa se ukvarjale s procesi samimi. Tehnologijo je treba uporabiti na takšen način, da omogoča nove procese in ne tako, da obstoječe zgolj avtomatizira (Hammer 1990).

Večji premik v konkurenčnosti pri oblikovanju novih poslovnih modelov predstavlja uporaba novih informacijskih tehnologij, ki omogoča prehod od *push* h *pull* sistemom oskrbovalne verige. *Push* proizvodnja temelji na predvidevanju povpraševanja, medtem ko *pull* temelji na dejanskem povpraševanju. Proces proizvodnje se tako prične pri kupcu, izdelava pa je na koncu. Prednost takšnega sistema je odsotnost zalog, zaradi česar tudi niso potrebni popusti pri razprodajah starih zalog, kupci pa plačajo izdelek pred ali ob proizvodnji. Slabost načina *pull* je predvsem v občutljivosti na močna kratkoročna nihanja potrošnje, saj velike količine proizvodov ni mogoče zagotoviti v zelo kratkem času. Prav tako pri takšni proizvodnji podjetja bistveno slabše dosegajo ekonomijo obsega. Zadnje čase je za podjetja zanimiv predvsem *push-pull* hibridni sistem, s katerim poskušajo izkoristiti prednosti obeh sistemov (Hyun-Soo in Kaminsky 2005).

---

<sup>1</sup> Briljiranje pomeni doseganje izrednih rezultatov ali sposobnosti, zaradi česar je doseženo občudovanje s strani ostalih.

Besedo diferenciacija (doseganje razlik) zamenja beseda integracija (povezovanje, združevanje), ki je ključna za procesno orientirano podjetje. Procesna organiziranost je nujna, ko (Deschamps in Nayak 1995):

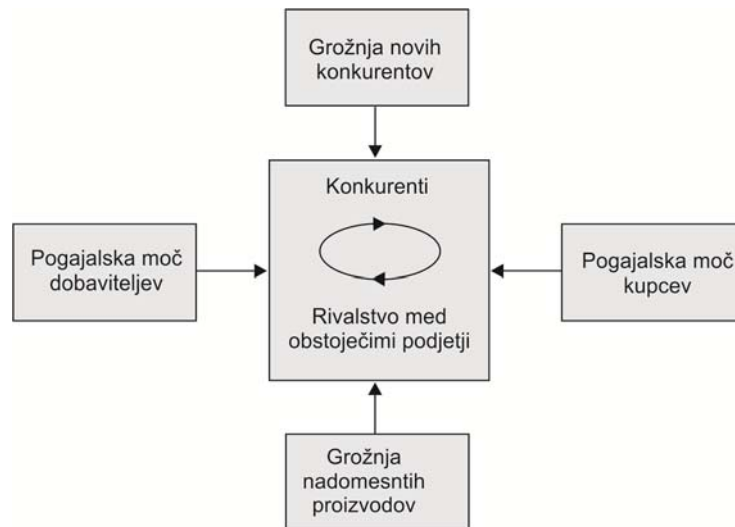
- se pričakovanja kupcev pomaknejo od standardiziranih h kupcu prilagojenim izdelkom,
- se življenjska doba izdelkov krajša,
- fleksibilna proizvodnja zamenjuje velikoserijsko proizvodnjo,
- se hitrost tehnoloških sprememb povečuje.

Kot je očitno, koncept funkcijske organiziranosti ne glede na njegove variacije in posodobitve sodobnim izzivom ne more več konkurirati. Optimizacijski naporji se zato usmerijo v procese, prenova poslovnih procesov (*angl. Business process re-engineering*) pa se kaže kot ena izmed ključnih rešitev za težave ob prehodu v informacijsko družbo.

## **1.2 VIZIJA, STRATEGIJA, PROCESI**

Za dolgoročni obstoj podjetja je ključna njegova konkurenčnost. Na poslovanje in položaj podjetja v dejavnosti vpliva pet tekmovalnih sil. Stalna pretnja novincev zmanjšuje dobičkonosnost panoge in s tem privlačnost vstopa novim konkurentom. Grožnja nadomestnih proizvodov omejuje njihovo ceno, tekmovalnost konkurentov s cenovno strategijo ali vlaganji v oglaševanje in razvoj pa zmanjšuje dobiček podjetij in panoge kot celote. Na dobičkonosnost podjetij vpliva še pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, saj se sorazmerno z njo razporeja dobiček v vrednostni verigi (Porter 1980).

Slika 1.2: Tekmovalne sile pri poslovanju podjetja



Vir: Porter (1985, 5).

Položaj lahko podjetje izboljšuje skozi različne strategije, npr. z nižjimi stroški, z razločevanjem (diferenciacijo) in tržno usmeritvijo (segmentacijo). Pri razločevanju gre za poudarjanje razlike konkurenčnih proizvodov, pri strategiji tržne usmeritve pa se podjetje osredotoča na segment, kjer dosega nižje stroške ali drugačnost proizvodov.

Razvijanje, spreminjanje in prilagajanje poslovne strategije je bistveno za uspešno in konkurenčno delovanje.

**Poslovno strategijo** lahko opišemo kot »povezovalni proces med managementom z notranjimi viri podjetja s strankami, dobavitelji, s katerimi tvori skupno vrednostno verigo, ter zunanjo interakcijo s konkurenco in ekonomskim ter socialnim okoljem. Poslovna strategija izhaja iz poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja, upošteva strategije posameznih poslovnih področij (poslovnih funkcij ali poslovnih procesov) in je opredeljena v strateškem poslovnem načrtu.« (Kovačič in drugi 2009, 12)

Poslovna strategija je postopek izbire takšnega poslovanja, ki bo podjetju zagotavljala konkurenčno prednost in določitev temu primernih strateških ciljev in poslovne politike (Porter 1980).



**Strateško načrtovanje** pomaga krepiti prednosti organizacije, presegati njene slabosti, izkoristiti priložnosti in jo braniti pred nevarnostmi, ki ji grozijo (SWOT). Doseganje poslovne odličnosti se začne z razvojem strategije. Ta opredeli predstavo o želeni prihodnosti in potrebne aktivnosti za doseg le-te. Opredeljuje odgovore na osnovna vprašanja, kot so: kakšno je poslanstvo in kakšna bo prihodnost organizacije, kako se je treba organizirati in kako razporejati vire, da bi se vizijo doseglo.

**Poslanstvo** določa namen obstoja organizacije kot tudi način, na katerega bo ta namen dosežen. **Vizija** pomeni navdihujoče prihodnje idealno stanje organizacije. Vse, kar delajo v organizaciji, mora biti v skladu z vizijo (Križman in Novak 2002, 14).

Organizacija naj bi s pomočjo strategije opredelila in pridobila prednosti pred drugimi, to bi dosegla s spodbujanjem njenih sposobnosti, ki pomenijo skupek fizičnega, človeškega in organizacijskega kapitala ali virov, ki so potrebni za izvajanje poslovnih procesov. Najpomembnejše sposobnosti so **kompetence**, saj pomenijo sposobnost, ki jo organizacija izvaja bolje od ostalih notranjih sposobnosti, **bistvena kompetenca** pa je tista, ki je središčna za strategijo, konkurenčnost in dobičkonosnost (Coyne in drugi 1997).

Skladno s poslovno strategijo je treba opredeliti **ključne dejavnike uspeha**. Gre za »nekaj stvari in ciljev, ki morajo biti uspešni, da lahko zagotovimo uspešnost organizacije v poslovnem okolju. Predstavljajo tista področja, katerim je potrebno posvetiti posebno in nepretrgano pozornost, da bi zagotovili uspešno trenutno in bodoče delovanje organizacije.« (Kovačič in Peček 2004, 26)

Poslovni strategiji ustrezno pa je treba spreminjati poslovni model poslovanja, saj jo le-ta udejanja.

**Poslovni model** predstavlja pregleden sistem, ki s pomočjo urejenih procesov omogoča izvajanje poslovne strategije v smislu zagotavljanja najustreznejših izdelkov ali storitev za največjo vrednost kupca (poslovni vidik), zagotavlja optimalno količino podatkov in navodil za izvajanje postopkov in aktivnosti (procesni ali izvedbeni vidik) ter s tem daje lastnikom zagotovilo o varnosti kapitala in ustreznosti naložb v podjetje (podjetniški vidik).

Poslovni model mora zajemati poslovno strategijo, merila merjenja učinkovitosti in uspešnosti pri zasledovanju poslovnih ciljev in poslovna pravila z jasno opredeljenimi vlogami izvajalcev posameznih aktivnosti. Določa medsebojna razmerja in potek izvajanja poslovnih dejavnikov s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti. Obravnava osnovne elemente poslovanja, kot so: opredelitev kupcev in uporabnikov ciljnega tržnega segmenta, oblikovano ponudbo izdelkov in storitev zanje, zasnovano procesnega in finančnega modela, trženje in razvoj blagovne znamke, organizacijo nabavnih, prodajnih in distribucijskih kanalov, upravljanje z viri in strategijo poslovnega povezovanja (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 21–22).

S prihodom interneta je postalo nenehno in inovativno prilagajanje poslovnih modelov, procesov in informatizacije ključno za doseganje konkurenčnih prednosti. Hitro razvijajoče se tehnologije omogočajo učinkovitejše vključevanje v verige in s tem zagotavljanje prednosti pred tekmeci.

Povezava med poslovnimi cilji in izdelki ali storitvami so poslovni procesi. Ker ta povezava ni vedno očitna, v večini organizacij ni dobro vzpostavljena. Številni v podjetjih in organizacijah ne vedo, kako organizirati procese za udejanjanje strategije in se ne zavedajo, da je povezava dvosmerna ter ključna za doseganje strateških prednosti (Križman in Novak 2002).

**Poslovni proces** opredeljujejo številni avtorji. Harrington (1991) pravi, da gre za skupek logično povezanih postopkov in aktivnosti, katerega izid je načrtovani izdelek ali storitev. Proces je nabor dejavnosti in nalog, ki vhodnim elementom v procesu dodajo uporabno vrednost za kupca na izhodni strani.

»Poslovni proces je proces v organizaciji, v katerem s pomočjo delovnih sredstev, predmetov dela, uporabljenih storitev in zaposlencev z opravljenim delom nastajajo in se razpečujejo proizvodi ali storitve; sestoji iz celote medsebojno povezanih delnih procesov, ki zagotavljajo uresničevanje predmeta poslovanja, in iz celote nalog, ki so povezane z zagotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh delnih procesov.« (Turk 2002, 280)

Blokdijk (2008) navaja, da je poslovni proces niz aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi proizvedli produkt ali storitev za zadovoljitev potreb stranke ali kupca. Podrobnejša opredelitev procesa pa loči pretočno in koordinacijsko definicijo.

Pretočna definicija je običajna predvsem v reinženiringu in informatiki. Med drugimi jo opredeljuje Burlton (2001), ki navaja, da poslovni proces sprožijo neki zunanji dogodki, obsega pa vse aktivnosti, potrebne za doseganje končnega rezultata, vhode transformira v izhode na podlagi navodil, pri čemer uporablja ponovno uporabljive vire vseh tipov, vsebuje logične korake, ki običajno presegajo funkcijske in pogosto tudi organizacijske enote, ima kazalnike za merljive cilje in ovrednotenje obstoječih zmogljivosti ter kot rezultat daje izdelek zunanjemu deležniku ali kakšnemu od notranjih procesov.

Ker pa pretočna definicija zanemara voditeljstvo, kulturo, razvoj managementa in druge procese, ki nimajo dobro definiranih vhodov, izhodov in aktivnosti, sta Keen in Knapp (1996) razvila koordinacijsko definicijo ter poslovni proces opredelila kot koordinacijo dela, pri kateri zaposleni izkoriščajo znanja in postopke, ki tako ustvarijo neko sposobnost, ki je drugi ne morejo zlahka doseči. Proces kot koordinacija dopolnjuje procesno opredelitev, saj upošteva še time, sodelovanje, koordinacijo, faktorje, ki privedejo do »dinamičnih sposobnosti organizacije«, ki jih drugi težko dosežejo.

### **1.3 SPREMEMBE, PRENOVA IN PRISTOPI K IZBOLJŠANJU POSLOVANJA**

Celovito prenovo poslovanja lahko opredelim kot metodologijo upravljanja s spremembami, na katere se mora podjetje odzivati, da bi lahko ostalo konkurenčno in bi ostalo na tržišču. Prenove se je mogoče lotiti z različnih vidikov in s pomočjo različnih vzvodov, metod in pristopov.

#### **1.3.1 Potek prenove poslovanja**

Ne glede na temeljne cilje prenova poslovanja poteka po štirih osnovnih korakih (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005):

##### **a) Razumevanje**

Za pričetek procesa prenove mora obstajati upravičeno nezadovoljstvo z razmerami delovanja podjetja. Treba je razumeti, od kod izvirajo težave, imeti jasno vizijo razvoja podjetja ter kako jo udejanjiti, verjeti v sposobnost, da je spremembe možno izvesti in zaupati v uspešnost

načrtovane poti. Premagati je treba strah vseh zaposlenih pred spremembami, saj ima takšno preoblikovanje poslovanja neposredne posledice na vse.

Enačba pripravljenosti na spremembe je sledeča (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 50):

$$S = N \times V \times P$$

S = pripravljenost na spremembe

N = nezadovoljstvo z razmerami (vemo zakaj)

V = vizija prihodnosti (vemo kam)

P = zaupanje v pot do sprememb (vemo kako)

#### b) Izhodiščno modeliranje

Pomeni temeljito analizo obstoječe organiziranosti in procesov poslovanja ter izdelavo posnetka stanja (*as is*). Pri tem lahko uporabimo različne tehnike. Pri prenovi se je predvsem treba osredotočati na ključne dejavnike uspeha, na procese, ki ustvarjajo dodano vrednost. To so temeljne aktivnosti, ki neposredno ustvarjajo dodano vrednost, ob tem pa jih dopolnjujejo podporne aktivnosti. Slednje zaposleni izvajajo z namenom optimalnega razvoja in nadzora delovanja temeljnih aktivnosti, zato k dodani vrednosti prispevajo le posredno. Skupaj predstavljajo vrednostno verigo podjetja.

#### c) Poenostavitev

Na podlagi modelov sledi poskus poenostavitve procesov – odprava izgube časa, materiala, morebitno znižanje stroškov, zvišanje kakovosti ter izdelava izboljšane modela (*to be*).

Pri modeliranju prenove je smiselno uporabiti znane, že uveljavljene tehnike, ki obravnavajo prenovo poslovanja, poslovnih procesov ali posameznih postopkov. Razvite in uveljavljene metode za modeliranje poslovnih procesov zaradi boljše predstavljalivosti običajno prikazujejo grafično.

#### d) Optimizacija

Pomeni predvsem tipizacijo in standardizacijo, ki utrdi stalnost delovnih procesov. Takšni procesi so primerni za informatizacijo, prav tako pa jih je zaradi tega možno sistematično spremljati in ugotavljati njihovo učinkovitost, saj omogočajo uvedbo kazalnikov uspeha (BSC, ABC).

Kotter (1995, 61) transformacijo organizacije vidi v osmih korakih. Opredelitev temelji na analizi številnih podjetij, ki so šla skozi prenovu, in s tem povezanimi ugotovitvami:

1. Vpeljava občutka potrebe po spremembah
2. Oblikovanje močne dominantne koalicije
3. Postavitev ciljev
4. Sporočanje ciljev
5. Prenašanje pooblastil
6. Načrtovanje in doseganje kratkoročnih uspehov
7. Utrditev izboljšav in nadaljnje doseganje sprememb
8. Uzakonjenje novih pristopov oz. načina dela

Potrebna je dominantna koalicija, ki je prepričana, da so spremembe potrebne, zato o tem oblikuje jasno predstavo in izdelava podobo prenovljene organizacije. Opredeli vizijo, glavne cilje, način za doseganje le-teh in uspešno sporoči celotni organizaciji idejo, s katero želi povzročiti odobravanje načrtovanih sprememb, ki se jim sicer zaposleni upirajo.

Ob začetku uvajanja sprememb je pomembno, da so vidni tudi kratkoročni rezultati, saj ustvarjena evforija povzroči, da so zaposleni neučakani. Če po začetnih prizadevanjih ni vsaj manjših in kratkoročnih rezultatov, lahko evforija hitro pojenja, kar ogrozi nadaljevanje procesa prenove. Ker prenova traja tudi več let je še pomembno, da organizacija po začetnih uspehih ne dobi občutka, da je transformacija zaključena, saj prehitro zmagoslavje lahko pomeni vračanje k prvotnim praksam. Izboljšave je zato treba utrjevati in nove načine dela uzakoniti, da bi se ti ohranili dolgoročno.

Transformacija mora potekati postopno. Prehitra izpustitev katere od faz transformacije lahko usodno vpliva na uspešnost celotne prenove, saj le-ta ne bo dosegla želenih rezultatov. 50 % podjetij pa prenovu konča že v prvi fazi, ker ne posvetijo zadosti pozornosti komuniciranju ideje, zato v organizaciji ne uspejo vzpostaviti zadostne motivacije za prenovu.

Rezultati celostnega optimiziranja procesov so daljnosežne spremembe, kvantni preskoki in tudi številne manjše izboljšave v podjetju. Cilj je preoblikovanje poslovnih procesov in vzpostavitev temeljev za njihovo nenehno izboljševanje, za uresničitev ciljev pa so potrebni

radikalni posegi v sestavo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti ter spremenjena miselnost (Ferk 2012).

### **1.3.2 Pristopi k prenovi in izboljšanju poslovanja**

Strebel (1992) pristope k spreminjanju podjetja oziroma prenovi poslovanja loči glede na pritiske, povzročitelje sprememb in odpore, ki se spremembam upirajo. V odvisnosti od teh elementov pristope deli na mehke in trde.

Mehke načine podjetja uporabljajo, ko je za prenovu in spremembe poslovanja zadosti časa, zato pritiski na spremembe niso zelo intenzivni, posledično pa tudi upiranje spremembam ni tako izrazito. Postopnost sprememb pomeni, da te niso izrazito tvegane, prav tako so zaradi tega zvezne. Če so odpori do sprememb šibki in je za njihovo izvedbo zadosti časa, je smiselno v oblikovanje sprememb vključiti čim več ravni zaposlenih, saj se s tem povečuje verjetnost za uspeh prenove.

Trde načine uporabijo ravno v obratnem primeru. Torej ko so časi za možno izvedbo sprememb kratki, hkrati pa je odpor do sprememb temu primerno visok. Pri tem gre za radikalne, hitre spremembe. Takšni projekti so tvegani in revolucijski, saj lahko v primeru, da uporabijo radikalnejše spremembe, kot je nujno potrebno, povzročijo pretiran upor zaposlenih, kar povzroči več škode kot koristi, ki si jih obetajo od prenove. V proces prenove je pri trdih pristopih običajno vključeno le poslovodstvo.

Uporabljene skupine metod, orodja in pristope za celovito prenovu ter prilagajanje okolju lahko strnemo v tri obdobja usmeritev (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005):

1. Postopno izboljševanje in zagotavljanje kakovosti poslovanja ter kompletna prenova procesov skozi metode celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – *Total quality management*). Za usmeritev je značilen pristop nenehnega izboljševanja kakovosti organizacijskih procesov, izdelkov in storitev, ki temelji na predpostavki, da je kakovost ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Temelji na predpostavki, da je kakovost ključni dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti.

Modeli celovitega upravljanja kakovosti temeljijo na standardih. Mednje uvrščamo predvsem standarde ISO, Evropski model poslovne odličnosti (EFQM) in Evropski model CAF, ki je posebej prilagojen za javno upravo.

### *Standardi ISO*

ISO certificiranje pomeni zagotovilo Mednarodne organizacije za standardizacijo, da proizvod, storitev ali sistem izpolnjuje določene zahteve. »Organizacije in podjetja pogosto želijo pridobiti ISO standarde (npr. ISO 9001 ali ISO 14001) tudi če certificiranje ni zahtevano. Najboljši razlog za implementacijo standardov je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti procesov podjetja.« (International Organization for Standardization)

V sklopu obvladovanja kakovosti so najpogostejši naslednji standardi:

- ISO 9001: sistem za zagotavljanje kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju, pri čemer gre za temeljni sistem kakovosti proizvodnih in storitvenih procesov. Eden iz družine je npr. standard ISO 9001: 2008. Ta določa merila za sistem vodenja kakovosti in je edini standard v družini, ki ga je mogoče certificirati. Primeren je za vsako organizacijo, veliko ali majhno, uporablja pa ga lahko ne glede na področje njenega dela. Izvaja ga več kot milijon podjetij in organizacij v več kot 170 državah (International Organization for Standardization).
  
- ISO 14001: sistemi za ustrezno ravnanje v naravnem okolju. Primer standarda je ISO 14001: 2004, ki ne navaja zahtev za okoljsko učinkovitost, vendar določa okvir, kateremu naj podjetja sledijo za vzpostavitev učinkovitega sistema ravnanja z okoljem. Vsem deležnikom zagotavlja, da podjetje vpliva na okolje meri in jih poskuša izboljševati. Prednosti uporabe standarda so predvsem zmanjševanje stroškov ravnanja z odpadki, prihranki pri porabi energije in materialih, nižji stroški distribucije in, zaradi odgovornega odnosa do okolja, izboljšana javna podoba (International Organization for Standardization).
  
- HACCP (Hazard analysis critical control point system): sistematični preventivni pristop k varnosti hrane in preprečevanju bioloških, kemijskih ter fizikalnih tveganj v proizvodnih procesih hrane, ki lahko ogrozijo varnost končnega prehranskega

izdelka, temelji na sedmih načelih. Opredeljuje predvsem potrebne meritve in način rokovanja s hrano za zmanjšanje omenjenih tveganj na varno raven (World Health Organization).

- OHSAS (Occupational Health & Safety Advisory Services) 18001: sistem za vodenje varnosti in zdravja pri delu. Zmanjšuje tveganja zaposlenih, izboljšuje obstoječe sisteme varnosti, povečuje prizadevnost zaposlenih in s tem tudi izboljšuje poslovne rezultate (Occupational Health & Safety Advisory Services).

#### ***EFQM – Evropski model poslovne odličnosti***

Predstavlja orodje za merjenje stanja in ugotavljanje prednosti ter pomanjkljivosti, preko katerega ugotavljamo stopnjo odličnosti, hkrati pa nakazuje rešitve za odpravo pomanjkljivosti za doseganje le-te. Temelji na usmerjenosti v rezultate, osredotočenosti na odjemalca, managementu na vseh nivojih, upravljanju na podlagi procesov in dejstev, razvoju in vključevanju vseh zaposlenih, stalnem učenju, inovativnosti in izboljševanju, razvijanju partnerstev ter odgovornosti do družbe.

Sistem opredeljuje merila na področjih vodenja, politike in strategije, managementa kadrov, virov, procesov (dejavniki odličnosti), zadovoljstva kupcev, zadovoljstva zaposlenih, vpliva na poslovno okolje ter poslovne rezultate, na podlagi katerih si prizadeva za nenehne izboljšave in tako stremi k poslovni odličnosti (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 80–82).

#### ***CAF (Common Assessment Framework)***

V principu gre za sistem EFQM, prilagojen za javno upravo. CAF je skupni evropski okvir kakovosti, ki ga lahko uporabljajo v javnem sektorju kot orodje organizacijskega samoocenjevanja. Razvila ga je neformalna skupina nacionalnih strokovnjakov za javni sektor z namenom modernizacije javnih služb članic EU (European Institute of Public Administration).

Pri upravljanju kakovosti je pomembno izpostaviti še Demingov krog, koncept inovativnih izboljšav PDCA (*plan – do – check – act*). To je princip neprestanih izboljšav in inovacij, ki



temelji na ponavljanju akcij: načrtovati – narediti – preveriti – delovati in vključuje vse zaposlene, preko česar podjetje dosega individualne izboljšave, TQM namreč povezuje strateške, organizacijske, tehnične in k človeku usmerjene ukrepe, ki naj bi spodbudili višjo produktivnost in inovativnost (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 79).

2. Prenova poslovnih procesov (BPR – *Business process re-engineering*) zahteva korenite spremembe. Gre za temeljito preverjanje in spremembo poslovnih procesov z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področju zniževanja stroškov, višanja kakovosti, skrajševanja dobavnih rokov ipd. Ob prenovi so ključne podpora in uvedba ustrezne informacijske tehnologije ter racionalizacija in standardizacija postopkov. Način uporablja t. i. trde pristope k prenovi poslovanja.

Tabela 1.1: Primerjava med BPR in TQM

	BPR	TQM
raven sprememb	radikalna	postopna
izhodišče	prenovljeni proces	obstoječi proces
sodelovanje	ključni izvajalci	vsi
ciljno področje	poslovni proces	funkcija, oddelek
tveganje	visoko	nizko
naložba	v začetku visoka	nizka, trajna
usmeritev	tehnologija	ljudje
vrsta spremembe	učinkovitost in uspešnost	kakovost
pogostost sprememb	nepovezano, periodično	nenehno

Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, 83).

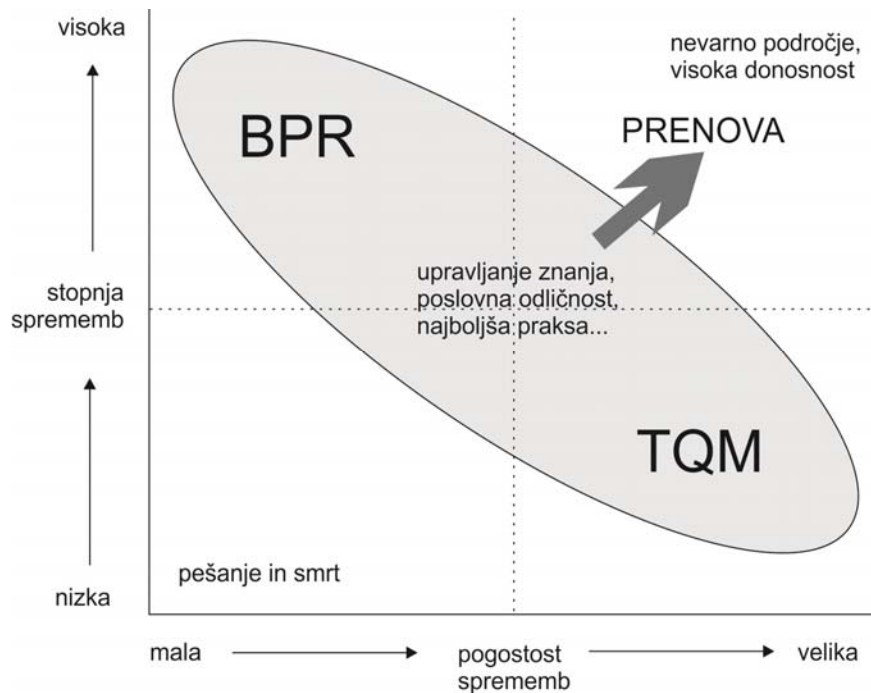
3. Celovita prenova poslovanja skozi upravljanje poslovnih procesov (BPM – *Business process management*) je kombinacija metod. Temelji predvsem na pojavu e-poslovanja in pojavu interneta, ki omogočata uvedbo popolnoma novih poslovnih modelov. Prenova poudarja horizontalno povezovanje s poslovnimi partnerji in ostalimi deležniki, sodelovanje kupcev in dobaviteljev pri razvoju novih proizvodov in uporabo skupnih podatkov. Orodja usmeritve so obravnava kritičnih dejavnikov uspeha (CSF – *Critical success factor*),

upravljanje znanja (KM – *Knowledge management*), orodja za modeliranje podatkov in razvijanje programskih rešitev (CASE – *Computer-aided software engineering*), krmiljenje in izvajanje delovnih procesov (WfMS – *Workflow management systems*), modeli in rešitve najboljše prakse, referenčni modeli procesov, celovite programske rešitve (ERP – *Enterprise resource planning*) in že predstavljeno prenavljanje poslovnih procesov ter TQM.

Za ustrezno presojo stanja podjetja je pomembna tudi obravnava primerjalnih značilnosti (*angl. benchmarking*). Gre za primerjavo podjetja z drugimi primerljivimi, predvsem najuspešnejšimi, podjetji iz poslovnega področja, ki temelji na treh predpostavkah: da obstaja orodje, ki se uporablja za postopke, da morajo postopki biti merljivi in da postopki vsebujejo t. i. »fiksne točke«, da bi lahko primerjave na podlagi teh bile smiselne (Joyce 1995). Glede na to, kaj primerjamo z metodo in od koga pridobivamo informacije za primerjavo, ločimo več vrst *benchmarkinga*. Interni in eksterni, znotraj slednjega konkurenčni in nekonkurenčni ter znotraj nekonkurenčnega še splošni in funkcijski (Antončič 1995, 19).

Slika prikazuje, kakšni pristopi so možni k celoviti prenovi poslovanja v odvisnosti od stopnje sprememb in pogostosti le-teh. BPR predvideva redke spremembe, vendar takrat korenite, TQM pa ravno obratno. Izboljšave so zelo zmerne in postopne, vendar nenehne.

Slika 1.3: Vzvodi celovite preнове poslovanja



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, 53).

## 1.4 PROCESNI VIDIK POSLOVANJA IN PROCESNA ORGANIZACIJA

Številni avtorji govorijo o nujnosti prehoda organizacij iz tradicionalnih v procesno obliko in navajajo razloge za to (Hammer 2004; Hammer in Champy 1993). Skozi takšno prenovu podjetja in organizacije doživijo spremembe, ki jim zagotavljajo ustrezno prožnost in konkurenčnost. Za razumevanje procesnega vidika organizacije je pomembno poznavanje koncepta verige vrednosti, ki ga je razvil Michael Eugene Porter.

### 1.4.1 PROCESNI VIDIK – PORTERJEVA VERIGA VREDNOSTI

»Kako je mogoče, da procesov, ki jih vsak dan opravljamo, tudi večkrat na dan in zaporedoma, ne znamo poimenovati in predstaviti? Preprosto zato, ker smo skoraj 100% usmerjeni v svoje funkcije, ki jih v podjetju zasedamo, ne pa v opravila, ki jih izvajamo večino delovnega časa.« (Meglič 2001, 1215)

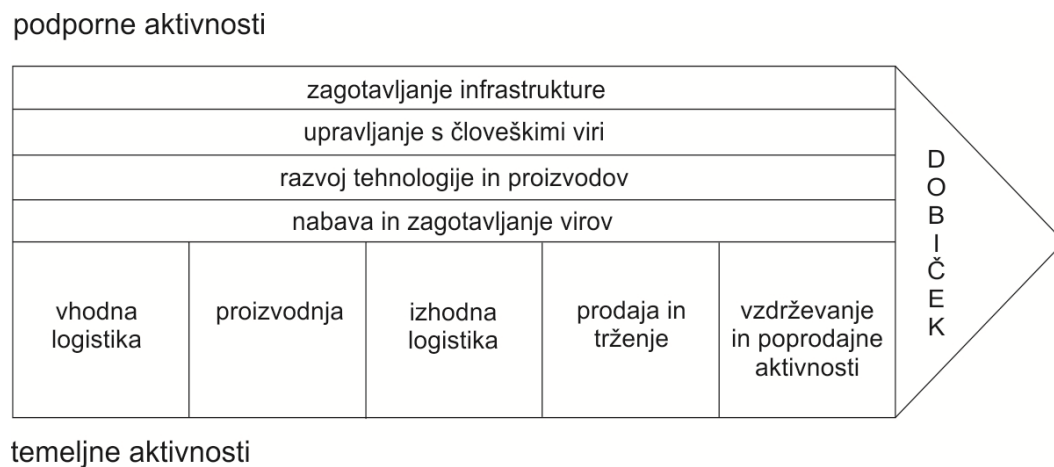
Porter (1985) podjetje vidi kot zbir zaporednih aktivnosti, ki se odvijajo z namenom snovanja, razvijanja, proizvodnje, nujenja, prodajanja, dostavljanja in vzdrževanja njegovih izdelkov ali storitev. Vse te aktivnosti sestavljajo **notranjo verigo vrednosti**.

Oprelitev sloni na predpostavkah, da je konkurenčna prednost osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja, da prednost podjetja izhaja iz sposobnosti, da zadovolji potrošnika boljše in učinkoviteje kot konkurenca in da poleg ostalih aktivnosti izvaja strateške, temeljne aktivnosti, v katerih se ustvarja neposredna vrednost za potrošnika. Svoj strošek upravičujejo le tiste dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost.

Vrednostna veriga predstavlja potencial podjetja za doseganje konkurenčnih prednosti, saj razlike izhajajo iz različno učinkovitega in uspešnega izvajanja aktivnosti, ki so gradniki poslovnih procesov. Na konkurenčno prednost najbolj vplivajo tiste aktivnosti, ki neposredno vplivajo na zniževanje stroškov, hitrejše odzivne čase, boljše razločujejo proizvode itd. Zavedanje o tem mora podjetje, ob upoštevanju priložnosti in nevarnosti iz okolja, čim boljše izkoristiti in na podlagi tega oblikovati poslovne priložnosti.

Verigo vrednosti podjetja sestavljajo temeljne aktivnosti, katerih cilj je zadovoljstvo kupca in zato neposredno vplivajo na dodano vrednost, ter podporne aktivnosti, katerih namen sta razvoj ter nadzor temeljnih aktivnosti in imajo zato le posredni vpliv na dodano vrednost. Temeljne aktivnosti delimo po tem, kako se medsebojno povezujejo v procese, posredne aktivnosti pa so odvisne od organiziranosti podjetja. Kljub temu tudi za slednje lahko izdelamo splošno, grobo razdelitev.

Slika 1.4: Veriga vrednosti podjetja



Vir: Porter (1985, 37).

Podjetje deluje v okolju in se za delovanje povezuje v poslovno verigo povezanih organizacij. Za delovanje potrebuje dobavitelje, distributerje, podizvajalce in ostale deležnike. Takšno vertikalno povezovanje tvori **zunanj**o vrednostno verigo.

Povečevanje dodane vrednosti deležnikov v njihovih notranjih vrednostnih verigah povzroča povečevanje skupne dodane vrednosti, saj je končna vrednost za kupca s tem večja. Posledično se večja tudi konkurenčna prednost posameznih ali celo vseh podjetij v verigi. Pri tem je pomemben učinkovit pretok informacij v verigi, pri čemer ključno vlogo odigra informacijska tehnologija.

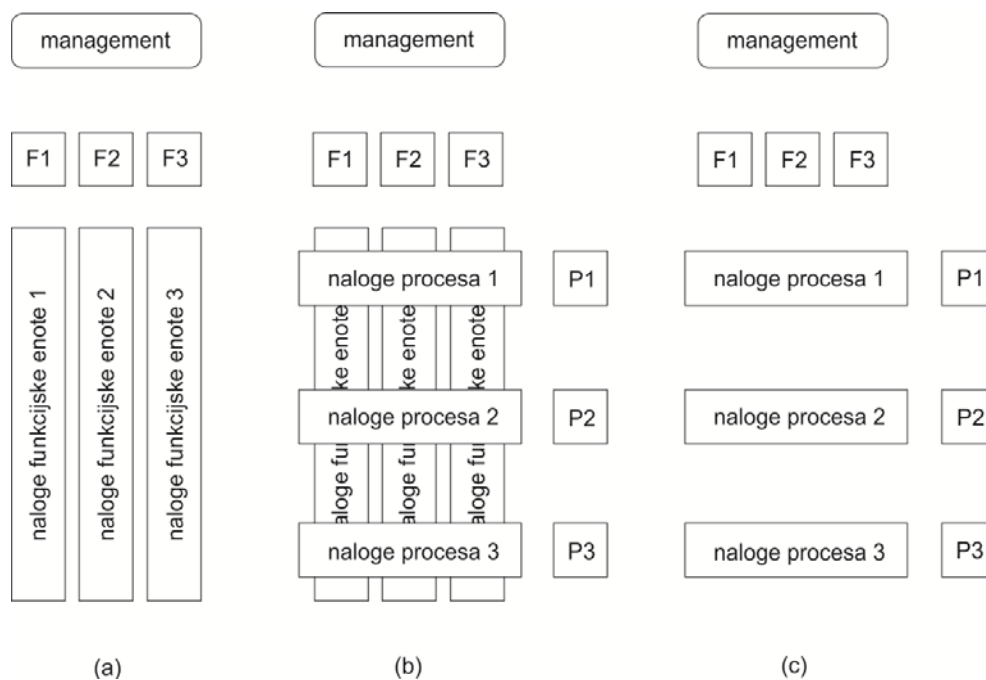
Konkurenčnosti podjetja torej več ne ogrožajo podjetja, ampak veriga podjetij, v katero so konkurenti vključeni. Podjetje pa je konkurenčno takrat, ko se je sposobno prilagajati, povezovati in vključevati v najuspešnejše verige, kjer si zagotavlja ustrezen delež skupne vrednosti. S tem nastopi strategija povezovanja podjetij, kjer ključna vloga pripade upravljanju poslovnih procesov in uporabi informacijske tehnologije.

#### 1.4.2 PROCESNA ORGANIZACIJA

Procesna organizacija se je razvila kot odgovor na vedno hitrejše in temeljitejše spremembe v okolju, ki jim funkcijsko organizirana podjetja več niso bila sposobna konkurirati. Oddelčna

hierarhična ureditev, kjer se vsaka enota usmerja v lastne cilje in učinkovitost, se ni sposobna prilagajati zahtevam kupca. Proizvodnja je standardizirana, naklonjenost spremembam in prilagoditvam pa ničelna (Slika 1.5 a). Procesna organizacija odpravlja ravno te pomanjkljivosti. Organizacijo dela bistveno prožnejšo in bolj odzivno, kar zagotavlja možnost hitrega prilagajanja spremembam v okolju in željam kupcev (Slika 1.5 c). Gre za dva skrajna koncepta, ki v praksi praviloma nista prisotna, vendar pa se večina organizacij opredeli glede na to, h kateremu ekstremu se približuje. Številna podjetja ohranjajo funkcijske oddelke, vendar hkrati uvajajo procese, ki presegajo t. i. funkcijske silose (Slika 1.5 b). Na ta način poskušajo izkoristiti prednosti obeh konceptov.

Slika 1.5: Funkcijske in procesno orientirane organizacije



Vir: Fernandes in Duarte (2005, 96).

Razlike med funkcijsko in procesno usmerjenostjo je smiselno ugotavljati skozi relevantne kriterije. Različna je delitev dela, odgovornosti in pooblastil, na podlagi katerih vodstva delajo grupacije zaposlenih. V funkcijski organizaciji so zaposleni razvrščeni v enote glede na njihove spretnosti, posebnosti ali področja delovnih aktivnosti. Takšno združevanje omogoča učinkovito razvrščanje virov in poudarja specializacijo, gledišče pa je usmerjeno na samo dejavnost. Odgovornost enot je običajno doseganje čim višje učinkovitosti znotraj posamezne

enote, kar pa lahko škodi končnemu cilju podjetja. Nosilec pooblastil je ena ali nekaj oseb enote, ki so edine s celovitim pregledom na vlogo enote v podjetju. Procesna orientiranost namesto tega oblikuje procesne skupine. Odgovornost skupin je zadovoljitev uporabnika procesa, zato je pozornost bolj usmerjena h končnemu kupcu. Takšen način lahko vodi do celovitejšega pogleda in večje angažiranosti za uspešnost celotnega podjetja. Odgovorna oseba za proces je član procesne skupine, katerega skrb je predvsem podpora spremembam in izboljšavam procesa. Namesto nadzorne funkcije opravlja bolj mentorsko (Melan 1993).

Kennerfalk in Klefsjo (1995) razlike ugotavljata predvsem skozi naslednjo ekstremno interpretacijo pojavov. Koordinacijski mehanizmi funkcijske organizacije so vzpostavljeni preko nadzora in standardizacije rezultatov. Nadzorniki povedo, kaj od zaposlenih v enoti pričakujejo in to je vodilo zaposlenih za njihovo aktivnost. Procesna organizacija delo koordinira predvsem s standardizacijo samih procesov, še bolj pa skozi komunikacijo znotraj procesnih skupin in tudi med njimi.

Funkcijska organizacija se usmerja k rezultatu. Ideja temelji na predpostavki, da je uspešnost celotne organizacije seštevek uspešnosti posameznih enot, zato je vsaka enota usmerjena k doseganju čim večje lastne uspešnosti. Takšen način popolnoma zanemarija sodelovanje in timsko delo, kar običajno celo povzroča namerno zadrževanje uporabnih informacij, saj enote med sabo tekmujejo. Procesna organizacija se usmerja na kupca. Takšen pristop spodbuja komunikacijo in izmenjavo informacij na vseh ravneh, tudi z dobavitelji, vse z namenom, da bo skupni *output* vseh procesov organizacije čim bolj zadovoljil končnega kupca.

Znotraj kulture funkcijskega podjetja obstaja prepričanje, da spremembe pomenijo grožnjo, zato menijo, da je potrebno ohranjati »status quo«. Spremembe v procesni organizaciji pa so nekaj, kar zaposleni razumejo kot potreben element za doseganje ustrezno učinkovitih rezultatov. Vsak od zaposlenih si prizadeva za skupno izboljšanje procesa in s tem uspešnosti podjetja.

Komunikacija funkcijskega podjetja poteka vertikalno. Dostop do informacij je urejen po nivojih, prav tako pa po enotah. Prehajanje informacij med njimi je praviloma dobro zavarovano. Za procesno organizacijo je običajna horizontalna in odprta komunikacija, ki omogoča prehajanje idej in zagotavlja pregled nad celotnim procesom.

Predloge izboljšav zaposlenih v funkcijski organizaciji nadrejeni običajno razumejo kot željo po diskreditaciji vodij. Izboljšave bi namreč lahko pomenile povod v spremembe, ki pa si jih nihče ne želi. Predlogi sprememb v procesni organizaciji pomenijo prizadevanje za izboljšavo procesa. Izboljšave so stalen proces in del kulture, zato so zaželeni in jih vodstvo nagrajuje (Kennerfalk in Klefsjo 1995).

Tabela 1.2: Razlike med funkcijsko usmerjenimi organizacijami in procesnimi organizacijami

	funkcijsko usmerjena organizacija	procesna organizacija
struktura	hierarhična, birokratska, centralizirana	sploščena, neformalna, decentralizirana
osredotočenost	na enote	na procese
kultura	ohranjanje, kratkoročno razmišljanje, individualizem	stalne spremembe, podpiranje, skupinsko delo
komunikacija	vertikalna, vodja – operater	horizontalna, kupec – dobavitelj
zaposleni	ozke kompetence in znanje	široke kompetence in znanje
tehnologija	specializirana	fleksibilna
produkti	preprosti, standardizirani	prilagojeni kupcu

Vir: Kennerfalk in Klefsjo (1995, 190).

Procesna organiziranost je bistvena za prenovu poslovnih procesov in implementacijo sodobne informacijske tehnologije, ki pa sta temeljna nosilca konkurenčne prenove poslovanja za zagotavljanje okolju ustrezne dinamike poslovanja.

## 1.5 POMEN INFORMATIZACIJE PRI PRENOVI POSLOVANJA

Pri informatizaciji gre za splošen in celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije v podjetjih. Turk (2002, 96) opredeljuje poslovno informatiko kot vedo, ki pomeni »uvedbo računalniškega sestava in telekomunikacijskega sestava ter z njima povezanih rešitev za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti pri poslovanju; povezana je s preureditvijo tokov podatkov in informacij, spremembo organizacijskega ustroja, v katerega se uvaja



sodobna informacijska tehnologija, in prilagoditvijo poslovodskih metod uporabi sodobnih virov informacij.«

Da bi lahko informacijsko tehnologijo ustrezno implementirali, nepregledni in neprilagodljivi procesi niso primerni. Spremljajo jih splošne pomanjkljivosti funkcijske organiziranosti, ki se kažejo predvsem v neenotnosti procesov, izvajalčevem pomanjkljivem poznavanju celotnega procesa, podvajanju dela, dolgotrajnem čakanju na podpise, odobritve, pošto in podobno. Takšno stanje ne omogoča učinkovite uvedbe informacijske tehnologije, zato je treba procese v podjetju poenotiti, kar je mogoče doseči s prenovo poslovnih procesov.

Uporaba informacijske tehnologije je potreben, celo nujen pogoj, vendar ni zadosten za prenovo poslovanja. Pred uvedbo je treba razmisliti o strateških usmeritvah in premikih na področju managementa, kadrov, znanja, organiziranosti, procesov in na ostalih področjih. Šele takrat je poslovanje možno informatizirati in na ta način izboljšati uspešnost organizacije (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 13, 233).

Dinamika sprememb dviguje potrebe po konkurenčnosti in po pretoku podatkov, zmogljivejša tehnologija in nova znanja kadrov pa zahtevajo več informacij in kakovostnejše podatke ter boljše upravljanje z njimi. Za zagotovitev ustrežnejše vloge poslovne informatike in s tem zagotovitev večje učinkovitosti in uspešnosti moramo upoštevati poslovne usmeritve in tehnološke trende, ki jih narekujejo naslednji dejavniki:

- sprememba poslovnega okolja – uspešni bodo tisti, ki bodo znali hitro odgovarjati na nove izzive, kar pomeni, da je še posebej pomembno spremeniti način poslovnega načrtovanja, prenoviti in prilagoditi poslovne procese, zagotavljati ustrezne podatke, informacije in znanje ter prilagoditi kadrovske vire,
- razvoj informacijske tehnologije – pomembno bo uvajanje večmedijskih povezav in vmesnikov, temeljito spreminjanje informacijske infrastrukture in spreminjanje metodologij ter informacijskih orodij,
- poslovne priložnosti organizacije, ki se ponujajo ob pojavu sodobne informacijske tehnologije, se kažejo na več področjih:
  - Na področju kadrov lahko ob ustrezni uporabi tehnologije dosežemo večjo razpoložljivost, prilagodljivost, produktivnost in hitrejši razvoj kadrovskih potencialov. Uporaba tehnologije namreč omogoča hitrejši dostop do podatkov, hitrejšo usmerjanje informacijskih tokov in s tem

dostop do zelenih informacij. Hkrati je to tudi orodje za lažje delo in večjo osebno motiviranost zaposlenih.

- Priložnosti se kažejo tudi pri izvajanju poslovnih procesov. Informacijska tehnologija omogoča skrajševanje časov izvajanja, zniževanje stroškov in povečevanje kakovosti proizvodov ali storitev. Skrajšajo se poslovni cikli in poveča se razpoložljivost poslovnim partnerjem.
- Na strateškem področju organizacija s pomočjo informacijske tehnologije lažje zagotavlja konkurenčne prednosti. Sposobna se je povezovati s kupci in dobavitelji, zmanjševati obseg zaposlenih in globalizirati poslovanje (Kovačič in Peček 2004).

Podjetja so že v preteklosti uvajala sisteme, ki so omogočala povezovanje podjetij s pomočjo elektronske izmenjave podatkov (EDI – *Electronic data interchange*), ki je omogočala neposredno elektronsko posredovanje naročil, računov, dobavnic, prevzemnic in drugih dokumentov ter komunikacijo med poslovnimi partnerji. Razvoj takšnih, lastnih podatkovnih in komunikacijskih standardov, je povzročil razvoj »mrež z dodano vrednostjo« (VAN – *Value-added Networks*). Težava takšnega kompleksnega sistema je bila, da je bila njegova implementacija draga, zato so si povezovanje lahko privoščila le največja podjetja. Nastanek in uveljavljanje interneta sta povzročila, da takšni sistemi nadaljnjega razvoja ne bodo doživeli (Samson 2010).

Ključni infrastrukturni dejavnik današnje informatizacije je postal internet. Povzroča bistvene spremembe v hitrosti poslovanja, prav tako omogoča hiter prihod konkurentov na trg. Radikalno se spreminjajo pričakovanja in zahteve kupcev. Ti želijo prilagojene izdelke in storitve, hitre informacije in kratke dobavne čase. Učinkovito upravljanje oskrbovalne verige s pomočjo interneta zato postaja eno najučinkovitejših konkurenčnih orodij. Ne gre več samo za tehnologijo, ampak novo strategijo, ki omogoča popolnoma drugačne možnosti poslovanja (Hoque 2000).

Pojavi se pojem prenove v elektronsko poslovanje, ki pomeni procesno usmerjeno poslovno transformacijo podjetja, ta pa temelji na tehnološko in organizacijsko pogojeni poslovni strategiji ter spremembi obstoječe arhitekture, iz katere izhajajo nova poslovna pravila, vloge, odgovornosti in odnosi. Celovita prenova ne pomeni le avtomatizacije in informatizacije

obstoječih procesov, ampak gre za »celovito obravnavo ter spreminjanje in prilagajanje vseh medsebojno odvisnih poslovnih dejavnikov prehoda oziroma prenove poslovanja v e-poslovanje« (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 138).

Elektronsko poslovanje, temelječe na globalnem povezovanju med partnerji, omogoča vsem podjetjem neposredne možnosti za zniževanje stroškov nakupa, zniževanje obsega zalog, skrajševanje poslovnega cikla, razvijanje učinkovitejše podpore kupcem, zniževanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanje novih priložnosti. Takšno poslovanje in uvedba strateškega informacijskega sistema<sup>2</sup> omogočata oblikovanje t. i. virtualne organizacije. Pri tem informacijsko platformo podjetje izkorišča do te mere, da vzpostavi mrežo z drugimi neodvisnimi organizacijami in podjetji, ki so specializirani na določenem področju in se ob uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano povezujejo, da bi dosegli konkurenčne prednosti (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 395).

Ugotovimo lahko, da mora biti zaradi razmer na trgu informatika deležna posebne pozornosti, v podjetju pa ji je zato pri poslovanju treba zagotavljati ustrezno strateško vlogo.

## **2 PRENOVA IN UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESOV**

Prenovo poslovnih procesov opredelimo kot »temeljito preverjanje procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spreminjanje, ki ga sprožimo, da bi dosegli pozitivne rezultate, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno.« (Kovačič in Peček 2004, 40)

Splošni cilji prenove pa so še: poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, skrajševanje poslovnega cikla, dvigovanje dodane vrednosti v postopkih, zniževanje stroškov izvajanja postopkov, dvigovanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja, tesnejše in neposredno povezovanje z dobavitelji, usmerjanje v lastne ključne zmogljivosti in prenos izvajanja drugih procesov na zunanje izvajalce (Kovačič in Peček 2004).

---

<sup>2</sup> Strateški informacijski sistem je opredeljen kot sistem, uporabljen za podporo ali izoblikovanje tekmovalne strategije organizacije ali njeno orodje za doseganje ali vzdrževanje konkurenčne prednosti.

Ker implementacija takšnih sprememb zahteva veliko časa in stroškov, hkrati pa ne zagotavlja nujno pričakovanih rezultatov, je rezultate najprej smiselno simulirati, torej predvidevati obnašanje sistema po uvedbi načrtovanih sprememb procesov ob različnih predpostavkah. Simulacije pomagajo pri določanju optimalne strukture procesa. Ugotavljajo, kakšen naj bo potek aktivnosti, da bi bil proces kar čim bolj učinkovit.

Optimizacija pomeni predvsem standardizacijo in tipizacijo poslovnih procesov, kar zagotavlja njihovo jasno opredeljenost in nespremenljivost. Le takšni procesi omogočajo kontinuiteto delovanja in so primerni tudi za informatizacijo. Prenova poslovnih procesov mora pomeniti izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacije, s čimer podjetje ohranja konkurenčnost ali celo nadproporcionalno okrepi svojo pozicijo na trgu.

## **2.1 VIDIKI IN NAČINI PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV**

Oziraje na obseg in vsebino potrebnih sprememb poslovanja skozi spremembo procesov govorim o projektih izboljšav (*improvements*), preoblikovanju (*redesign*) ali celoviti prenovi poslovanja (*reengineering*).

Projekti izboljšav običajno obravnavajo posamezni proces. Izvajajo jih znotraj posameznih poslovnih funkcij, za prenovo pa jih je smiselno uporabiti, ko je obravnavani proces relativno stabilen. Cilj spreminjanja je predvsem njegovo kontinuirano izboljševanje, obravnava pa je osredotočena na taktično raven delovanja. Tveganje za uspešnost je majhno, cilji takšnih projektov so običajno analiza, poenostavitev in avtomatizacija delovnih postopkov in zniževanje stroškov procesa.

Reinženiring procesov izvedemo, ko je obravnavan proces velik ali kompleksen, ko nastopi potreba po njegovi koreniti spremembi in ko je obravnava osredotočena na strateško raven delovanja (Potočan in Mulej 2007).

Celovita prenova poslovanja je smiselna, ko se pojavijo dileme o ključnih vprašanjih poslovne uspešnosti in konkurenčnosti. Gre za enkraten projekt, ki je usmerjen v vsa ključna strateška vprašanja organizacije in pomeni korenite spremembe poslovanja, pri opredeljevanju katerih sodelujejo vodilni v organizaciji. Zavreči je treba neuporabna poslovna pravila in postopke ter

izvedbena načela, kar je izhodišče za vnovično načrtovanje organizacije s spremenjeno poslovno vlogo in strateškimi cilji. Oblikovati je treba novo strategijo in uvesti procese, ki omogočajo njeno realizacijo. Cilj celovite prenove je konkurenčna enakost ali prednost pred do sedaj vodilnimi na trgu (*best in class*) ali pa sprememba poslovnih pravil in nova opredelitev najboljšega v panogi (*breakpoints*) (Harmon 2003).

Preoblikovanje procesov se običajno nahaja na intervalu med navedenima ekstremoma. Podjetja ga tako izvedejo, ko želijo avtomatizirati procese z namenom uvedbe novih tehnologij ali pa je namen temeljitejša sprememba kakšne od poslovnih funkcij. V idealnih okoliščinah podjetje izvede preoblikovanje procesa, ki ga potem postopoma izboljšuje. Tako se izogne tveganju, ki je povezano s prenovo, vendar pa pogosto zaradi dejavnikov, ki podjetje silijo v spremembo, in časa, ki je za to na razpolago, to vedno ni mogoče (Potočan 2009, 12–13)

Projekti izboljšav morajo upoštevati nekatera osnovna načela, ki so (Križman in Novak 2002):

- Osredotočenost na kupca; kupec je lahko notranji ali zunanji, proces pa mora ustvarjati neko korist. Napor, ki ga ne moremo prevesti v korist, ne zasluži obravnave.
- Specifičnost in merljivost; projekt izboljšav mora biti osredotočen na določljive izboljšave, ki jih je možno izmeriti. Korist projekta mora biti povezana s poslovnimi cilji.
- Razumno trajanje in vodljiv obseg; predolgo trajajoči projekti izboljšav lahko nikoli ne zaživijo, ker zmanjka interesa, ali pa se vmes zaradi različnih sprememb spremenijo tudi poslovne zahteve.
- Viri; projekt mora imeti možnost uspeha, torej je treba vedeti za potrebne vire ter njihov obseg in jih v ustrezni meri nameniti projektu. Viri so lahko v obliki znanja, denarja, infrastrukture ali česa drugega. Če ugotovimo, da nimamo ustreznih virov, projekta izboljšav ni smiselno niti začeti.
- Sponzorstvo; pomeni nekoga, za katerega je projekt dovolj pomemben in je v podjetju na dovolj visoki poziciji, da lahko projektu zagotavlja ustrezno pozornost zaposlenih. S tem projekt dobiva zadostno težo in ga ljudje obravnavajo dovolj resno.

Proces upravljanja sprememb vključuje dva podprocesa, in sicer sprejemanje odločitev in implementacijo sprememb. Na podlagi teh dveh lahko vidimo razliko pri uvajanju sprememb, do katere prihaja med podjetji.

Nekatera podjetja imajo učinkovito orientacijo od zgoraj navzdol, zato so uspešni predvsem pri sprejemanju odločitev. V drugih podjetjih pa so procesi odločanja daljši, saj iščejo soglasje vseh zaposlenih v podjetju, kolektivna zavest pa sprejemanje odločitev bistveno podaljša.

Ravno obratno je pri implementaciji sprememb. Orientacija sprejemanja odločitev od zgoraj navzdol pogosto trči na nezadostno podporo spremembam, saj vodstvo soglasja večine zaposlenih ni poskušalo doseči, zato zaposleni ciljev ne sprejmejo in se z njimi ne identificirajo. Način podjetij z izrazito kolektivno zavestjo pa nasprotno vodi v učinkovitejšo in zanesljivo implementacijo, saj so pri sprejemanju odločitev sprejeli široko soglasje. Takšne okoliščine so tudi bistveno boljše za doseganje obstojne in zanesljive transformacije.

## **2.2 TEHNIKE IN PRISTOPI K POSLOVNEMU MODELIRANJU**

Model je posplošena in poenostavljena predstavitev kakšnega pojava z njegovimi sestavinami in povezavami med njimi (Turk 2002, 163). Modeliranje pa je »oblikovanje modelov na podlagi proučevanja pojavov pa tudi razvijanje opisa celote vzajemno delujočih sestavin in razmerja med njimi ter pomembnih sestavin in njihovega vzajemnega delovanja; model se izdelava, da bi bilo mogoče odgovoriti na vprašanje o sestavu ali ureditvi, ne da bi se bilo sploh treba ukvarjati s sestavom samim ali ureditvijo samo.« (Turk 2002, 165)

Modeliranje procesov je način za večjo ozaveščenost in znanje o poslovnih procesih, saj dekonstruira<sup>3</sup> njihovo organizacijsko kompleksnost. Je pristop, ki opisuje, kako podjetja vodijo svoje poslovanje in za prikaz običajno uporablja grafične prikaze, dogodke in prikaz tokov. Modeli lahko vključujejo tudi informacije o drugih relevantnih podatkih, na primer organizacijskih in informacijsko-tehnoloških virih, zunanjih deležnikih in kazalnikih uspešnosti (Bandara 2005).

Modeliranje poslovnih procesov je smiselno iz več razlogov. Z izdelavo modela izboljšamo razumevanje procesov, ki so v veliko organizacijah slabo poznani. Modeli pripomorejo k boljšemu pregledu poslovanja, saj o njem ustvarjajo celotno sliko. Zaradi preglednosti

---

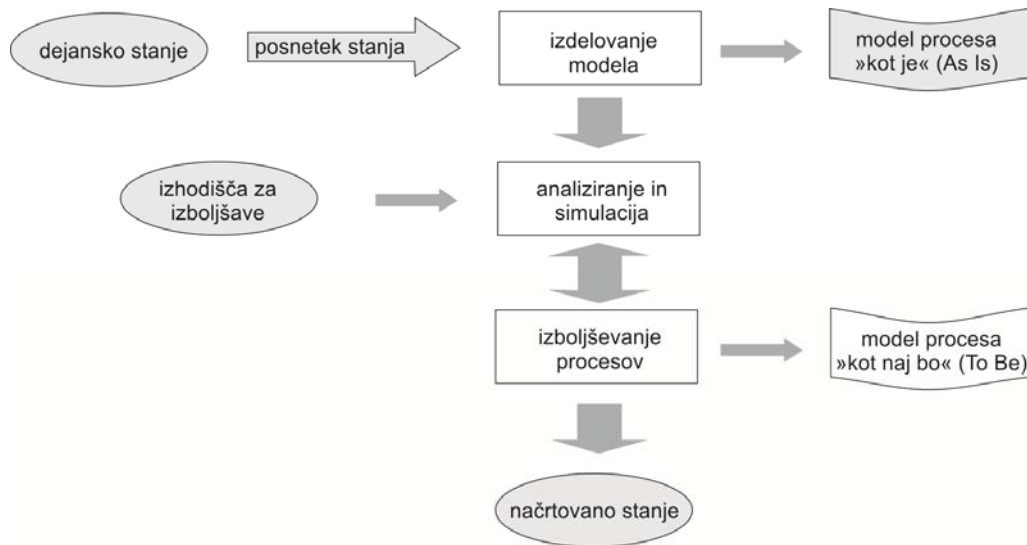
<sup>3</sup> Dekonstrukcija pomeni način razumevanja, kako je bilo nekaj ustvarjeno, to pomeni razstavljanje nečesa na manjše dele z namenom razumevanja, kako in na kakšen način je sestavljeno.

procesov je možno odkrivanje slabosti pri njihovem izvajanju, prav tako pa je na podlagi modelov možno preizkušanje predlogov izboljšav.

Pred modeliranjem je treba poslovni proces razčleniti na njegove sestavine ali gradnike, prav tako pa podrobno opredeliti aktivnosti iz katerih je proces sestavljen. Aktivnost je namreč sklenjena celota opravil ali delovnih operacij, zato pomeni osnovno raven obravnave poslovanja. Aktivnosti so glavna sestavina delovnih in poslovnih procesov in so kot takšne predmet obravnave v smislu optimizacije in racionalizacije izvajanja (Harmon 2003).

Za modeliranje poslovnega procesa se, glede na cilje prenove poslovanja, uporabljajo različna orodja, ne glede na uporabljeno orodje pa obstaja smiselni splošni postopek. Na podlagi razčlenitve procesa zaradi lažjega razumevanja položaja, podrobnejšega razčlenjevanja in omogočanja prenove poslovanja proces prikažemo v grafični obliki. To pomeni izhodiščni model oz. prikaz stanja »kot je« (*angl. as is*), ki mora kar se da dobro odražati dejansko stanje. Na tako izdelanem modelu izvajamo simulacije ter proces na ta način izboljšujemo. Skozi simulacijo ugotovimo ozka grla, to pomeni, kako so posamezni viri obremenjeni, s kakšnimi časi je povezano izvajanje in kakšne stroške to posledično povzroča. Rezultati simulacij so različna poročila. Na podlagi simulacij sledi razmislek o prenovi procesa za večjo učinkovitost in uspešnost, hkrati pa se izdelava model predlogov prenove oz. model »kot naj bo« (*angl. to be*). Za izdelavo slednjega uporabimo ista orodja, kot smo jih pri modeliranju obstoječega stanja. Izdelan model »kot naj bo« ustvarja drugačno vzpostavitev aktivnosti in temu primerno vzpostavitev informacijske podpore (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005).

Slika 2.1: Postopek modeliranja in prenove poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005).

Obstoječe tehnike modeliranja lahko razdelimo v dve kategoriji. Intuitivne grafične tehnike modeliranja, kot so diagrami poslovnih procesov (EPC), se večinoma ukvarjajo z zajemanjem in razumevanjem procesov za opazovanje nalog projekta ter z razpravljanjem o poslovnih zahtevah in pobudah za izboljšanje procesa s strokovnjaki. Nasprotno pa ostale tehnike za modeliranje, kot npr. Petrijeve mreže, temeljijo na matematičnih, strogih paradigmah. Te tehnike običajno uporabljamo za procesno analizo izvršilnih postopkov, lahko pa tudi z namenom olajšanja simulacije ali eksperimentiranja s scenariji procesa (Recker in drugi 2009, 335).

Tehnika modeliranja procesov mora biti predvsem enostavna, torej ne sme zahtevati obsežnega znanja uporabnika, saj je krog uporabnikov modelov širok in mora biti vsem razumljiv, hkrati pa mora prikazovati vse, kar je pomembno. Prav tako mora biti tehnika pregledna, saj si tako posameznik proces najlažje predstavlja. Orodja za modeliranje se razlikujejo glede na različne značilnosti, vendar morajo vsa zagotavljati najmanj: preglednost, možnost modeliranja, izvajanje analiz in simulacij, izdelavo poročil, enostavnost učenja uporabe in povezljivost ter kompatibilnost z drugimi orodji.

V svetu uveljavljene tehnike za modeliranje poslovnih procesov so predvsem naslednje (Kovačič in Peček 2004):



- Diagram poteka (*flowchart*); je ena najbolj splošno uveljavljenih tehnik. Uporabna je predvsem s stališča preglednosti in razumevanja celotnega poslovnega procesa, ne zadošča pa z vidika potrebnih informacijskih virov in pretoka podatkov znotraj procesa. Omogoča statično in dinamično modeliranje. Pri statičnem so opredeljeni zaporedje izvajanja aktivnosti in točke nastajanja alternativ, pri dinamičnem pa ga dopolnimo tako, da posamezni aktivnosti določimo: način reagiranja na vhode v sistem (*inputs*), potrebne vire za nemoteno delovanje aktivnosti (*resources*), spreminjanje atributov (*attributes*), opravila (*tasks*), izhodno razvejanje (*outputs*). S pomočjo diagramov poteka in orodja iGrafx bom izvedel tudi analizo ključnih procesov ŠOUP.
  
- Diagram tokov podatkov (*Data Flow Diagram*); zagotavlja celovito in pregledno predstavitev podatkov v poslovnem procesu in ga zaradi preproste uporabe pogosto uporabljajo na področju strukturne analize in informacijskega inženirstva. S pomočjo štirih različnih simbolov lahko prikažemo poljuben informacijski ali poslovni proces, pomanjkljivost tehnike pa se kaže predvsem v pomanjkljivi informaciji o poslovnih pravilih v procesu. Procese prikazuje s pomočjo zgolj štirih osnovnih simbolov. Orodij za izdelavo takšnih diagramov je več, npr. ABC FlowCharter, orodje CASE, namenjeno informatizaciji poslovanja, 4Keeps in druga.
  
- Diagrami poslovnih procesov (eEPC – extended Event-driven Process Chain); gradniki takšnega diagrama so poslovni dogodek, aktivnost, tok delovnega procesa, točke razvejanja ali združevanja, izvajalec in informacijski objekt. Aktivnosti prožijo poslovni dogodki, iz nje pa vedno izide nov poslovni dogodek. Za aktivnost mora izdelovalec diagrama opredeliti izvajalce in potrebne vire ter razvejati in združevati kontrolne tokove. Orodja za izdelavo eEPC diagramov so ARIS, CASE, 4Keeps in BONAPART.
  
- Tehnika SADT/IDEF1X; namen tehnike je navzkrižno povezovanje vseh informacij, potrebnih za grafično predstavitev procesov. Gre za metodo strukturiranja za lažje razumevanje procesov in z njimi povezanih problemov, ki jih je treba reševati. SADT nadgrajuje metoda IDEF0, s katero opredeljujemo funkcionalne potrebe poslovnega procesa. Osnovna ideja opredeljuje, da je treba vhode pod nadzorom in ob podpori virov pretvarjati v izhodne veličine. Metoda ima več modulov glede na problemsko

usmerjenost, zato poznamo module od IDEF1 do IDEF9. Orodje za izdelavo modelov je BPWin, ki pokriva vse funkcionalnosti metode, njegova slabost pa je slaba preglednost in izvajalčevo težko razumevanje procesa.

- Petrijeve mreže; mrežo procesnega modela sestavljajo procesi, objekti in skladišča objektov. Med seboj so povezani z usmerjenimi povezavami. Skladišča objektov morajo biti povezana s procesi ali obratno, ne pa tudi procesi ali skladišča med seboj. Smer puščice določa, katera skladišča pomenijo vhode in katera izhode. Petrijeve mreže lahko oblikujemo z orodji INCOME, ki omogočajo tudi izvajanje simulacij, z orodji CASE, Desigh CPN, UNCOME in drugimi.
- Preglednice odvisnosti; gre za dvodimenzionalno predstavitev medsebojnih odvisnosti posameznih dejavnikov v organizaciji, uporabne pa so predvsem zato, ker zagotavljajo popoln pregled nad podatki in njihovo uporabo v organizaciji (funkcijske odvisnosti med funkcijskimi deli in enotami in aktivnostmi, ki se izvajajo v organizaciji, ter možnost opredelitve popolnega poslovnega procesa na ravni organizacije) in pomagajo pri opredelitvi prioritet in vsebine posameznih programskih rešitev, s katerimi formaliziramo poslovanje.

Pri modeliranju je pomembna možnost simuliranja, kot del postopka prenove poslovnih procesov, s pomočjo katerega lahko analiziramo potrebne vire, čas, stroške. Spreminjanje obstoječega sistema namreč zahteva preveč časa in sredstev, da bi spremembe preizkušali in na ta način ugotavljali učinke prenove. Zato poskušajo v podjetjih pred spremembo izdelati model sistema, na katerem preizkusijo njegovo obnašanje ob različnih predpostavkah še pred njegovo uvedbo.

Simulacija je »metoda računalniškega razreševanja problemov izvajanja z uporabo ustreznih matematičnih modelov in ob upoštevanju omejevalnih dejavnikov; pri tem se predstavijo vse možne rešitve, med njimi pa se s spreminjanjem omejevalnih dejavnikov izbere najugodnejša.« (Turk 2002, 393)

## 2.3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI IN TVEGANJE PRENOVE

Praviloma se podjetja prenove lotevajo z uporabo metodologij in pristopov, ki upoštevajo predpisano zaporedje korakov. Razlikujejo se glede na namen in specifične potrebe ter težave v podjetju. V vsakem primeru morajo prenovo v podjetju začeti z zavedanjem managementa o nujnosti sprememb, saj gre za celovit proces, ki vpliva na delovanje celotnega podjetja.

Številni avtorji so izvajali študije in ugotavljali dejavnike vpliva na uspešnost prenov poslovnih procesov, na podlagi ugotovitev pa so oblikovali različne interpretacije. Hall in drugi (1994) opredeljujejo tri ključne vidike prenove, da bi ta lahko bila uspešna: širino prenove, ki mora zagotavljati usmerjenost prenove na celotno enoto ali podjetje, globino prenove, ki mora zagotavljati prenovo vseh šest osnovnih organizacijskih elementov (organizacijsko strukturo, vloge in odgovornosti, merila in spodbude, informacijsko tehnologijo, vrednote in veščine) in zavzetost managementa pri izvajanju sprememb. Tudi Maull in drugi (1995) so se posvetili ugotavljanju ključnih dejavnikov, na katerih naj bi temeljila uspešna prenova. Raziskava je pokazala, da uspešnost temelji na naslednjih ključnih vprašanjih: področje sprememb, merjenje uspešnosti, informacijska tehnologija, človeški dejavniki, arhitektura poslovnih procesov in strategija.

Ne glede na različne pristope in ugotovitve pa te lahko strnemo v skupna področja, ki jih moramo upoštevati, da bi prenova lahko bila uspešna:

- zavezanost in vpetost vodilnega managementa pri prenovi,
- izobraževanje in usposabljanje za spremenjene pristope, vključno z managementom,
- timsko delo, ki je organizirano okoli procesov,
- jasna opredelitev projekta prenove in njegova implementacija,
- sodelovanje zaposlenih in prevzemanje odgovornosti,
- podpora, uvedba in uporaba informacijske tehnologije,
- uporaba pravih osnov in vzvodov za prenovo in usmerjenost v rezultate.

Herzog in drugi (2007) so na podlagi ugotovitev raziskave 269 slovenskih podjetij dejavnike razširili oziroma dopolnili na 12 dejavnikov. Ti so: močna procesna usmerjenost, identifikacija managerjev s cilji prenove, ustrezna identifikacija in postavitve ciljev prenove, izobraževanje managerjev, vrednotenje uvedbe prenove, usmerjenost v rezultate, skupinsko delo, razumevanje procesa prenove, podpora informacijske tehnologije, potreba po

organizacijskih spremembah, izobraževanje zaposlenih, usposabljanje in razpoložljivost virov, orodja in tehnika ter sodelovanje zaposlenih. V raziskavi so ugotavljali tudi moč korelacije.

Običajno sodobna prenova poslovanja pomeni preoblikovanje organizacije iz funkcijske v procesno. S tem so povezane temeljite organizacijske spremembe, zato je treba biti pozoren na pogoste napake, ki se pojavljajo ob uvajanju procesne organizacije (Križman in Novak 2002, 64):

- prehitre spremembe; poskus uvedbe hitrih sprememb in ob tem razočaranje, ker ni hitrih rezultatov,
- neustrezna pričakovanja; kolektiv ve za uspeh neke organizacije in zaradi uvedbe kmalu pričakuje podobne rezultate,
- nepripravljeni udeleženci; previsoka pričakovanja vodstva do zaposlenih ob hkratni pomanjkljivi podpori z orodji in izobraževanjem. Uvedba procesne organiziranosti pomeni nov način razmišljanja, kar je povezano z obsežnim izobraževanjem,
- nezainteresiranost najvišjega vodstva; vodstvo mora v celoti podpirati spremembe in zaposlene pri tem spodbujati skozi kazanje interesa za dosežke in napredek,
- iztrošenost osebja; najbolj delavnim in inovativnim je treba dati čas za doseganje uspešnosti, ki mora biti pomembna tudi zanje.

Kotter (1995) izpostavlja, da je pri vpeljavi občutka potrebe po spremembah odločilna motivacija managerjev in zaposlenih. Meni, da mora biti za uspešno transformacijo 75% managementa resnično prepričanega, da sedanje stanje ni sprejemljivo, na podlagi česar se oblikuje močna koalicija. Ugotovitve o potrebni prenovi je treba predstaviti tudi širšemu krogu ljudi in jih prepričati v enako mišljenje. Kar 50% podjetij namreč preново konča že v tej (prvi) fazi, saj vodstva okoliščin in nujnosti projekta prenove niso sposobna ustrezno sporočati deležnikom, ali pa tej fazi posvetijo premalo pozornosti. Na preново običajno usodno vpliva tudi morebitno preskakovanje katere od osmih faz.<sup>4</sup>

Treba se je zavedati, da je prenova poslovanja zahteven proces, zato je kljub vsemu znanju in zavedanju pogosto neuspešen. Mnoge raziskave kažejo, da je tako celo v večini primerov.

---

<sup>4</sup> Podrobnejša predstavitev Kotterjevih ugotovitev in korakov do transformacije podjetja je predstavljena v poglavju o poteku prenove poslovanja.

Holland in Kumar (1995) sta namreč v študiji ugotovila, da je neuspešnih med 60 in 80 % pobud, Laudon in Laudon (1998) pa, da je takšnih pobud kar 70 %.

### **3 OPTIMIZACIJA PROCESOV ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE UNIVERZE NA PRIMORSKEM**

#### **3.1 ŠTUDENSKA ORGANIZACIJA UNIVERZE NA PRIMORSKEM**

Študentska organizacija Univerze na Primorskem (v nadaljevanju ŠOUP) je ustanovljena z namenom združevanja študentov zaradi urejanja vprašanj skupnega pomena in uresničevanja skupnih interesov, solidarnega zadovoljevanja skupnih potreb ter opravljanja zadev iz državne pristojnosti, ki so organizaciji dane z javnim pooblastilom (Zakon o skupnosti študentov, 2. čl.).

ŠOUP sprejema, organizira in izvaja programe interesnih dejavnosti študentov na področju kulture, izobraževanja, športa, tehnične kulture in drugih področij interesnega delovanja študentov. Sprejema, organizira in izvaja programe, ki vplivajo na socialno-ekonomski položaj študentov, zagotavlja pogoje za delovanje in razvoj interesnih oblik združevanja študentov, zagotavlja sodelovanje študentov pri upravljanju lokalnih zadev, zagotavlja vpliv študentov pri sprejemanju zakonskih in drugih predpisov, ki urejajo delo in življenje študentov in zagotavlja vpliv študentov pri upravljanju javnih zadev ter pri delu državnih organov. Imenuje tudi predstavnike študentov v organe in delovna telesa mednarodnih organizacij in skupnosti ter je dolžna opravljati druge z zakonom ali temeljnim aktom določene naloge in dejavnosti (Zakon o skupnosti študentov, 5. čl.).

ŠOUP pridobiva sredstva za delovanje predvsem iz koncesijskih dajatev od prejemkov, izplačanih za občasna in začasna dela študentov, ki jih zaračunavajo študentski servisi za posredovanja začasnih in občasnih del študentov in jih del, v skladu s predpisi, odvedejo Študentski organizaciji Slovenije. Generalni sekretar je dolžan sredstva skladno s Študentsko ustavo (ŠU-1) razdeliti organizacijskim oblikam po naslednjem pravilu:

- 7% nameni Študentski organizaciji Slovenije;
- 61% nameni delovanju študentskih organizacij univerz in sicer:

- 34% za delovanje Študentske organizacije Univerze v Ljubljani,
  - 20,5% za delovanje Študentske organizacije Univerze v Mariboru in
  - 6,5% za delovanje Študentske organizacije Univerze na Primorskem;
- 32% nameni za delovanje študentskih organizacij lokalnih skupnosti.

Sicer pa lahko ŠOUP sredstva pridobiva še iz republiškega proračuna in proračunov lokalnih samoupravnih skupnosti, proračunov organizacijskih oblik Študentske organizacije Slovenije, prispevkov študentov, prihodkov od dejavnosti, ki jih opravlja za uresničevanje nalog in ciljev, prihodkov od lastnega premoženja in dotacij, daril ter drugih virov (Študentska ustava).

ŠOUP je ustanovljen kot društvo, interna ureditev pa določa naslednje organe:

Študentski zbor je predstavniško telo študentov v sestavi dvanajstih članov. Tvorijo ga poslanci, ki jih študenti volijo na neposrednih in tajnih volitvah. Pogoj za opravljanje funkcije poslanca je študentski status, njegov mandat pa traja dve leti. Člani študentskega zbora med seboj izvolijo predsednika, sestajajo in odločajo pa se na sejah. Njihove pristojnosti in odgovornosti so predvsem imenovanje in razreševanje članov študentskega predsedstva, izvolitev predstavnikov študentskega zbora in predstavnikov samostojnih organizacijskih enot v Nadzorni svet ŠOUP, sprejemanje aktov v njegovi pristojnosti, podajanje mnenja k predlogu letnega proračuna, podajanje predhodnega mnenja nadzornemu svetu k imenovanju in razreševanju članov uprave, sprejemanje resolucij glede problematik študentov in obravnava dela študentskega predsedstva.

Študentsko predsedstvo in predsednik zastopata in predstavljata študente Univerze na Primorskem. Predsednika izvoli študentski zbor, ta pa imenuje sekretarje za posamezna študentska interesna področja, kot so: visoko šolstvo in študentsko svetovanje, mednarodno sodelovanje, socialna in študentska problematika, šport in rekreacija ter kultura. Študentsko predsedstvo določa študentsko politiko v odnosu do države, univerze in drugih subjektov, s katerimi ŠOUP sodeluje, pripravlja in izvaja letni program dela, obravnava vprašanja na posameznih področjih študentskega življenja in pripravlja ter izvaja resolucije, predlaga odloke v sprejem študentskemu zboru, imenuje ali predlaga predstavnike v organe drugih združenj, kjer ima ŠOUP svoje predstavnike, v sodelovanju s pristojnimi člani uprave pa pripravlja tudi letni finančni načrt. Mandat študentskega predsedstva je praviloma dve leti, sicer pa se preneha z izvolitvijo novega predsedstva.

Nadzorni svet je nadzorni organ ŠOUP. Sestavljen je iz petih članov, to je iz dveh predstavnikov študentskega zbora, enega predstavnika delavcev ŠOUP in dveh predstavnikov samostojnih organizacijskih enot. Naloge nadzornega sveta so: nadzor nad zakonitostjo poslovanja in namensko porabo sredstev ŠOUP, imenovanje in razreševanje članov uprave, sprejemanje letnega finančnega načrta in letnega poslovnega ter finančnega poročila, sprejemanje pravilnikov za urejanje organiziranosti uprave in strokovnih služb, imenovanje predstavnikov v organe pravnih oseb oz. samostojnih enot, ki jih je ustanovila ŠOUP, nadzorni svet skupaj s študentskim zborom sprejema spremembe statuta ter opravlja druge naloge, določene s statutom. Mandat predstavnikov študentov je dve leti, predstavnika zaposlenih pa štiri leta.

Uprava vodi delo strokovnih služb, zastopa in predstavlja ŠOUP v pravnem prometu in je odgovorna za zakonitost dela organizacije. Izvršuje sklepe nadzornega sveta in študentskega zbora ter študentskega predsedstva, ki se nanašajo na finančno poslovanje, pripravlja in predstavlja zaključni račun, predlaga in izvaja delovni program strokovnih služb in poroča o delovanju organizacije nadzornemu svetu. Sestavljena je iz največ dveh članov, imenuje in razrešuje pa ju nadzorni svet.

Delovanje ŠOUP je javno (Statut študentske organizacije Univerze na Primorskem, 8. čl.), vendar pa organizacija ni oseba javnega prava (Trpin 2013). Kljub temu je posredni prejemnik javnih sredstev, pri čemer ta niso odvisna od uspešnosti ali kakšnega drugega kriterija delovanja, saj je njihova relativna višina določena z zakonom. Višina sredstev je le v posredni odvisnosti od gospodarske dinamike, ki deloma vpliva na povpraševanje po študentskem delu.

Neprofitne organizacije imajo zato še posebej težave pri prilagajanju sodobnim razmeram in pričakovanjem uporabnikov, saj niso neposredno izpostavljene trgu, zato jih ta v primeru neučinkovitega dela ne izloči. Zaradi neprilagodljivosti uspešnost pogosto pada, kar se kaže predvsem skozi (ne)zadovoljstvo uporabnikov. Organizacija s tem izgublja pomen, aktualnost in ponekod celo smisel (Žurga 2001). Evalvacija uspešnosti in optimizacija ter preoblikovanje poslovanja za večjo fleksibilnost in uspešnost delovanja so zato nujni.

Pri organizaciji so za uspešnost pomembni predvsem ključni dejavniki uspeha in na podlagi teh ključni poslovni procesi. Torej tisti procesi, katerih izboljšanje bo bolj koristilo celotni

organizaciji, kot pa izboljšave drugih procesov. Določanje teh procesov poteka tako, da jih razvrstimo po pomembnosti, kjer upoštevamo predvsem vidik ustvarjanja vrednosti in vidik uresničevanja strategije. Procese glede ustvarjanja vrednosti razvrščamo med bistvene in podporne<sup>5</sup>, strateška pomembnost pa je odvisna od relevantnosti prispevka pri doseganju dolgoročne strategije in izvajanju poslanstva. Na podlagi popisa procesov in ugotovljenih strateških ciljev ugotovimo, kateri procesi k doseganju strateških ciljev prispevajo največ (Križman in Novak 2002, 32).

Poglobljeno analizo ključnih dejavnikov uspeha in zaznavanja delovanja organizacije sem izvedel na podlagi individualnega intervjuja z vodstvom ŠOUP. Prav tako sem v intervjuju želel izvedeti o dojetanju poslanstva, vizije in strateških ciljev. Zanimala me je kultura organizacije, pripadnost zaposlenih, motiviranost in delovne spodbude ter pogled poslovodstva na problematiko s katero se sooča, kakšne rešitve vidi in kako se jih loteva.

### **3.2 UGOTOVITVE INDIVIDUALNEGA INTERVJUJA**

Intervju sem izvedel s Heleno Brec Loredan, vodjo strokovnih služb in pomočnico direktorja, ki je poleg strateških vprašanj najbolj kompetentna tudi za procese in delo strokovnih služb.

Poslanstvo ŠOUP vidi v zastopanju interesov in pravic študentov na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni ter v izvajanju obštudijskih dejavnosti na področjih in vsebinah, ki si jih študenti želijo. Strategijo, zaradi sprememb v okolju in okoliščin, organizacija spreminja in jo prilagaja na tak način, da bi lahko izvajala poslanstvo. Trenutno je ŠOUP v fazi združevanja zavodov, saj so jo v to prisilile objektivne okoliščine zaradi sprememb zakonodaje, ki so vplivale na vire financiranja.

Vodstvo pravi, da v organizaciji prevladujejo poštenost, pravičnost, moralnost, skrb za dobrobit študentov, ustrežljivost, odprtost in strokovnost pri delu, v čemer vidi prave vrednote za izvajanje poslanstva. Kolektiv je mlad in zato blizu študentom, hkrati pa dovolj strokoven za zagotavljanje ustreznega nivoja dela. Ključno za uspešnost se jim zdi, da so odprti za uresničevanje idej študentov skozi omogočanje pogojev za izvedbo njihovih projektov. Menijo, da je s tem večinoma zagotovljena tudi interesantnost projektov za ostale študente.

---

<sup>5</sup> Več o temeljnih in podpornih procesih je navedeno v poglavju o Porterjevi verigi vrednosti.



Ključni dejavnik uspeha zato vidijo v dobro izvedenih projektih, ki vsebinsko izhajajo iz pobud študentov.

Poslovnega modela ŠOUP nima natančno opredeljenega, vendar imajo uvedene nekatere standardne postopke v sklopu služb in organov, ki omogočajo njihovo delovanje in izvajanje projektov. Vizij, poslanstev in strategij nimajo jasno zapisanih, prav tako z njimi niso prav posebej seznanjeni zaposleni. Motiviranosti za delo posebej ne ugotavljajo, ocenjujejo pa, da se zaposleni pri delu trudijo in delajo dobro. Posebnega navdušenja in pripadnosti zaposlenih načeloma ni čutiti. Sistema motivacije in nagrajevanja niso izdelali, zaposlene spodbujajo s kakšnim dodatnim dnevom dopusta, predčasnim izhodom ali čem podobnim, ugodnosti pa odobravajo na podlagi prošenj zaposlenih in ocene vodstva. Konec prejšnjega leta je organizacija izvedla tudi letne razgovore z zaposlenimi, v sklopu katerih so opredelili osebne cilje zaposlenih. Rezultati glede doseganja le-teh bodo znani konec leta.

Strokovno usposobljenost zaposlenih organizacija zagotavlja z omogočanjem zaposlenim, da se udeležujejo brezplačnih izobraževanj. Z nekaterimi zaposlenimi je organizacija dogovorjena tudi za financiranje plačljivih seminarjev, ki so si jih sicer izbrali sami.

V organizaciji ocenjujejo, da so dobro organizirani in da organizacijska struktura omogoča učinkovito in uspešno delovanje. K temu pripomore tudi majhnost kolektiva, ki omogoča dober pretok informacij in sodelovanje med zaposlenimi. Komuniciranje med službami poteka po potrebi, enkrat tedensko pa se dobijo na kolegiju. Zagotavljajo, da za nadomeščanje v primeru odsotnosti katerega od zaposlenih dobro poskrbijo in da so se za izvedbo tekočih nalog odsotnega sposobni hitro organizirati.

Na ŠOUP pravijo, da jasnih dolgoročnih ciljev nimajo zastavljenih, zato meril za doseganja teh nimajo vzpostavljenih. Nazadnje so za cilj določili racionalizacijo poslovanja, pri čemer so bili dokaj uspešni. Združevanje zavodov ter odpuščanje in opustitev sodelovanja z nekaterimi sodelavci je bilo del tega, prav tako pa selitev v nove, manjše in cenejše prostore na Gortanov trg. Tudi strategija ni prav natančno opredeljena. Skušajo predvsem sproti ustvariti pogoje, ki omogočajo delovanje in izvajanje projektov. Kazalcev za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih nimajo vzpostavljenih.

Pred časom je organizacija uvedla obvezna poročila o izvedenih projektih, ki zajemajo tudi oceno uspešnosti projekta. Ta temelji na oceni projektne vodje, včasih pa projekt evalvirajo tudi z anketiranjem udeležencev. Drugih kazalcev uspešnosti delovanja nimajo vzpostavljenih, ampak se bolj zanašajo na lastne ocene in odzive okolice ter deležnikov. Svojevrstno oceno uspešnosti vidijo tudi v obiskanosti dogodkov in številu izvedenih projektov, spremljajo pa še obiskanost spletne strani, v sklopu katere opazujejo strukturo obiskovalcev in ostale parametre spletnih obiskov.

Največjo težavo organizacija vidi v negativni podobi v javnosti. Posledično prihaja do pritiska nekaterih institucij in medijev, kar povzroča le še dodatne negativne reakcije javnosti in s tem otežuje medsebojna sodelovanja z okoljem, zmanjšuje uspešnost pri kandidiranju pri projektih in medijsko pozornost za dobro izvedene projekte ter ima številne druge negativne posledice. Prepričani so, da to vpliva tudi na nižjo verodostojnost med študenti, katerih predstavnik so. Nekatero težavo vidijo tudi zaradi premalo strateškega in sistematičnega delovanja. Rešujejo že nastale težave, namesto da bi jih predvideli in se jim izognili, odločitve o rešitvah pa so pogosto sprejete »ad hoc«, spontane in brez razmisleka o širšem kontekstu. Odločanje in odpravljanje težav je zato premalo kontinuirano in običajno ne zagotavlja sistemskih rešitev. To povzroča, da se podobni problemi ponavljajo večkrat in nase zagotovo vežejo velik del energije in časa zaposlenih, čeprav ne ustvarjajo nobene dodane vrednosti za organizacijo. Ker ne prihaja do sistemskih rešitev, je tudi motivacija zelo verjetno slabša, uspešnost pa temu primerno nižja.

Na podlagi ugotovitev smo skupaj z vodstvom ugotovili ključne dejavnike uspeha, preverili in natančneje opredelili vizijo ter poslanstvo in izdelali SWOT analizo obstoječega stanja, ki je dobra podlaga za razmislek o nadaljnjem delovanju.

**Vizija:** Postati verodostojen in reprezentativen predstavnik vseh primorskih študentov in mladine z visokim ugledom in integriteto v lokalnem ter širšem okolju, ki v ospredje postavlja uporabnika, njegove potrebe in interese.

**Poslanstvo:** Celovito izvajanje študentskih interesnih dejavnosti, vodenje študentske politike in ponujanje storitev, ki upoštevajo potrebe ter pričakovanja študentov, hkrati pa tudi njihovo dosledno udejanjanje ter kakovostno izvajanje.

Na podlagi pogovora z vodstvom organizacije smo opredelili ključne dejavnike uspeha, ki jih mora organizacija izvajati dobro, da bi lahko bila uspešna, to so:

- temeljito zajemanje informacij o dogajanju, problematiki in potrebah med študenti,
- kakovosten in pester nabor storitev, informacij, svetovanja in ostale ponudbe,
- kakovostno izvajanje projektov, dejavnosti in evalvacija ter nenehno izboljševanje letih,
- kakovostno, ažurno in strokovno komuniciranje z javnostjo, mediji in ostalimi deležniki,
- oblikovanje in izvajanje programov, usmerjenih v zadovoljstvo ter pričakovanja uporabnikov,
- oblikovanje politik, ki sledijo trendom in spreminjajočim se potrebam in razmišljanju študentov.

Opredelili smo še nekatere druge dejavnike, pomembne za uspešnost:

- transparentno delovanje, več pojasnjevanja, jasnejše izražanje stališč,
- temeljitejše povezovanje z okoljem in ostalimi deležniki,
- dosledno načrtovanje proračuna, njegovih postavk in denarnih tokov za izboljšanje plačilne discipline.

Tabela 3.1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT) ŠOUP

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekskluzivnost, so edini</li> <li>- mlad kolektiv, blizu študentom</li> <li>- lokacija, prostorski pogoji</li> <li>- neodvisnost financiranja</li> <li>- majhen kolektiv, fleksibilnost</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizek ugled</li> <li>- slabo komuniciranje z javnostjo</li> <li>- slaba koordiniranost dela</li> <li>- slaba pripadnost zaposlenih</li> <li>- pomanjkljiva strokovnost</li> </ul>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- predstavništvo mladih, ne le študentov</li> <li>- boljše sodelovanje z univerzo</li> <li>- pridobivanje sredstev skozi partnerstva</li> <li>- <i>outsourcing</i> lastnih storitev</li> <li>- večja vloga v Študentski organizaciji Slovenije</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ukinitve študentskega dela</li> <li>- nadaljnje padanje ugleda</li> <li>- nereprezentativnost</li> </ul>

Izveden intervju je zagotovil pomembne ugotovitve o stanju, razmišljanju in obstoječih praksah, zato so te pomembna podlaga in izhodišče za nadaljnjo obravnavo prenove procesov, ključnih za uspešnost organizacije.

### 3.3 ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE O ZADOVOLJSTVU UPORABNIKOV

Za ugotavljanje uspešnosti sem izvedel anketo o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami. Kot indikator uspešnosti organizacije sem torej opredelil odziv in zadovoljstvo uporabnikov s storitvami ŠOUP, saj je njen osnovni namen ravno zadovoljevanje potreb študentov in njihovo zastopanje. ŠOUP razpolaga s kakovostno bazo študentov, katere aktualnost zagotavljajo skozi obveznost vsakoletnega vpisa za možnost koriščenja pravic do subvencionirane študentske prehrane. Ker gre za usmerjenost v doseganje višjega zadovoljstva, so študenti takšnim raziskavam naklonjeni. Anketo sem pripravil v elektronski obliki in jo posredoval na približno 3500 elektronskih naslovov. Prav tako sem posredoval poziv s povezavo do ankete na Facebooke različnih fakultet, študentskih svetov in nekaterih drugih skupin. Fakulteta za pomorstvo in promet je formalno sicer članica ljubljanske univerze, vendar pa so študenti zaradi lokacije neposredni enakovredni uporabniki storitev ŠOUP, zato sem v raziskavo vključil tudi njih. 136 v celoti izpolnjenih anket predstavlja

reprezentativni vzorec študentov in s tem jasno sliko prepoznavnosti, ugleda in zadovoljstva uporabnikov organizacije po posameznih sklopih ter skozi te vidike celovito sliko uspešnosti organizacije.

Anketa je vsebovala 21 vprašanj. Od tega je 16 vsebinskih, zadnjih 5 pa sprašuje o starosti, fakulteti in drugih demografskih vprašanjih. Popolnih odgovorov na vsa vsebinska vprašanja je tako bilo celo 144. Pri odgovorih na vprašanja ankete sem se odločil za 4-stopenjsko lestvico, zaradi česar se anketiranci niso mogli opredeljevati za popolno aritmetično sredino, ampak so se morali odločiti za rahlo pozitivno ali negativno oceno pojava. Ocena 1 je vedno pomenila zelo slabo ali nizko oceno, ocena 4 pa zelo dobro ali visoko oceno.

Reprezentativnost odgovorov ankete se poleg velikosti vzorca anketirancev kaže tudi preko njihovega dobrega poznavanja ŠOUP. Povprečje odgovorov na vprašanje, kako dobro poznajo organizacijo na 4-stopenjski skali (1 pomeni zelo slabo, 4 pa pomeni zelo dobro), je namreč 2,8, standardni odklon pa 0,7. Nizek standardni odklon kaže, da je razpršenost odgovorov relativno nizka. Torej je takšnih anketirancev, ki poznajo organizacijo zelo slabo, malo, prav tako pa je malo tistih, ki jo poznajo zelo dobro. Zelo dobro poznavanje namreč lahko pomeni, da so z njo neposredno povezani, kar slabo vpliva na reprezentativnost odgovorov, saj so ocene takšnih anketirancev zelo verjetno pristranske. Ugotovitve glede prepoznavnosti potrjujejo tudi rezultati nekaterih vprašanj proti koncu ankete.

Legitimnost organizacije v očeh uporabnikov je sicer točno na aritmetični sredini (2,5), vendar pa se 40 % anketirancev ne poistoveti z organizacijo in je ne čuti kot legitimnega predstavnika, pri čemer je odstotek tistih, ki organizacije sploh ne čutijo kot legitimnega predstavnika, relativno visok (21 %) in s tem celo višji od deleža uporabnikov (19 %), ki so z legitimnostjo zmerno nezadovoljni (ocena 2 od 4).

Slaba polovica uporabnikov (43 %) meni, da je organizacija zaprta za njihove pobude ter predloge in zato ne bi sodelovali z njo. Ugotavljam nizko zaznavo možnosti vpliva na vsebino projektov; skoraj tretjina (28 %) namreč meni, da ob sodelovanju ne bi mogli udeležiti lastnih idej, 15 % pa, da gre za zelo zaprt krog ljudi, pri čemer drugi, ki niso že neposredno povezani z organizacijo, sploh ne morejo sodelovati. Enak odstotek (15 %) je tistih, ki zaznavajo organizacijo kot resnično odprto za nove ideje, predloge in samouresničevanje

študentov. Ugotovljeno povprečje je nekoliko nad aritmetično sredino (2,6), porazdelitev pa je dokaj normalna.

S četrtem vprašanjem sem preverjal integriteto in ugled organizacije. Ob tem, da večina (73 %) meni, da organizacija služi svojemu namenu in jo vidijo v vlogi predstavnika študentov UP (69 %), pa velik del uporabnikov organizacijo dojema kot politično, zaprto in z dokaj nizkim ugledom. Nekoliko slabše je tudi zaupanje v gospodarnost porabe sredstev, saj se 39 % ne strinja s trditvijo, da ŠOUP s sredstvi ravna gospodarno. Splošno zaupanje v organizacijo je zadovoljivo (64 %), manjše pa je zaupanje v obljube funkcionarjev (41 % jim ne zaupa) in v poštenost ravnanja s študentskimi sredstvi (41 % ne zaupa v pošteno ravnanje z njimi).

Posebej sem ugotavljal zadovoljstvo s storitvami in delom na informacijskih točkah. Na teh namreč prihaja do neposrednega stika študentov z organizacijo, zato so v kontekstu zaznavanja potreb in zagotavljanja kakovostnih ter ustreznih storitev še posebej pomembne. Zadovoljstvo z raznolikostjo storitev na točkah je veliko (86 %), prav tako s kakovostjo informacij (74 %), ki jih posredujejo. Uporabniki so še posebej zadovoljni z lokacijami, na katerih se nahajajo informacijske točke ŠOUP, saj je z njimi zadovoljnih 84 %, od tega 38 % kar zelo zadovoljnih. Visoko zadovoljstvo so uporabniki izrazili tudi glede ustrežljivosti in prijaznosti osebja, urejenosti prostora ter splošnega počutja na informacijskih točkah.

Na podlagi temeljite analize vprašanj 9 in 10 iz ankete sem testiral vzročnost, ki jo opredeljuje prva hipoteza, ki se glasi: Kako opredeljenost vizije, poslanstva in poslovne strategije vpliva na možnost vzpostavitve učinkovitih poslovnih procesov in s tem uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije? Vprašanji 9 in 10 odgovarjata na vprašanje o uspešnosti organizacije po posameznih področjih. Na podlagi ponderiranih aritmetičnih sredin vrednosti odgovorov po posameznih področjih delovanja in z njihovo medsebojno primerjavo ugotavljam kakovost izvajanja delovanja, relevantnost posameznega področja v očeh uporabnikov in razliko med pričakovanji in izvajanjem.

Tabela 3.1: Pričakovanja in realizacija v očeh uporabnikov

rang	PRIČAKOVANJA		REALIZACIJA	
	področje pričakovanja	povpr.		povpr.
1	študentski sklad	3,478	organizacija športnih prireditev	3,342
2	pravno in socialno svetovanje	3,456	skrb za subvenc. prehrano	3,322
3	organizacija športnih prireditev	3,434	organizacija zabav, izletov	3,302
4	priložnost za razvoj kompetenc	3,420	informiranje o dogajanju idr.	3,151
5	skrb za subvenc. prehrano	3,413	humanitarna dejavnost	3,151
6	informiranje o dogajanju idr.	3,405	ponudba neform. izobraževanj	3,144
7	uvajanje interesov štud.	3,384	skrb za oblikovanje mnenj	3,000
8	sodelovanje z občino, društvi	3,384	priložnost za razvoj kompetenc	2,967
9	ponudba neform. izobraževanj	3,362	sodelovanje z občino, društvi	2,953
10	humanitarna dejavnost	3,355	uvajanje interesov štud.	2,901
11	usmerjanje pri karieri	3,311	pravno in socialno svetovanje	2,881
12	organizacija zabav, izletov	3,275	usmerjanje pri karieri	2,875
13	brezplačne inštrukcije	3,239	študentski sklad	2,875
14	skrb za oblikovanje mnenj	3,202	shodi in demonstracije	2,815
15	shodi in demonstracije	3,036	brezplačne inštrukcije	2,743

Razvrščanje ocen pričakovanj glede uresničevanja posameznih področij nam kaže prioritete, kot jih vidijo uporabniki. Torej lahko na podlagi razvrstitve ugotovljamo, kako pomembna se zdi uporabnikom posamezna področja. Analogno temu lahko ugotovljamo tudi, kako uporabniki zaznavajo kakovost uresničevanja dejavnosti po posameznih področjih. Seveda so absolutne ocene pričakovanj višje, kot je dojetje uspešnosti uresničevanja posameznih področij, zato neposredna medsebojna primerjava ocen uspešnosti v primerjavi s pričakovanji ni smiselna.

Lahko pa vrednosti smiselno relativiziramo in ugotovljamo, kakšno je neskladje med pričakovanji in uresničevanjem v medsebojni relaciji in na ta način prepoznavamo področja, pri izvajanju katerih je organizacija najuspešnejša. Tako upoštevamo tudi relevantnost področij v očeh uporabnikov. Rangiranje na ta način je smiselno, saj slabo izvajanje dejavnosti na področju, ki je študentom manj pomembno, manj vpliva na nižjo uspešnost, kot slabo izvajanje področja, ki je študentom zelo pomembno.

Tabela 3.2: Relativizirana ocena uspešnosti izvajanja posameznega področja

rang	področje	realizacija / pričakovanja
1	organizacija zabav, izletov	1,0083
2	skrb za subvenc. prehrano	0,9734
3	organizacija športnih prireditev	0,9730
4	humanitarna dejavnost	0,9392
5	skrb za oblikovanje mnenj	0,9366
6	ponudba neformalnih izobraževanj	0,9352
7	shodi in demonstracije	0,9273
8	informiranje o dogajanju itd	0,9252
9	sodelovanje z občino, društvi	0,8729
10	usmerjanje pri karieri	0,8681
11	priložnost za razvoj kompetenc	0,8675
12	uveljavljanje interesov študentov	0,8573
13	brezplačne inštrukcije	0,8469
14	pravno in socialno svetovanje	0,8336
15	štipendijski sklad	0,8265

Kot vidimo iz tabele, edino pri organizaciji zabav in izletov realizacija tudi v absolutnem smislu presega pričakovanja študentov, saj je vrednost koeficienta višja od 1. V vseh ostalih primerih je uresničevanje področij slabše, vendar po področjih obstajajo precejšnje razlike. Organizacija športnih prireditev in skrb za subvencionirano študentsko prehrano, ki sta med študentom najpomembnejšimi področji, imata hkrati tudi dobro realizacijo, zato ju moramo izpostaviti kot še posebej uspešni. Dobro izvajajo tudi področja zabav in izletov, humanitarne dejavnosti in skrb za oblikovanje mnenj, vendar so na preferenčni lestvici uporabnikov v zadnji tretjini.

Obratno lahko ugotovimo, da imajo študenti še posebej visoka pričakovanja glede sodelovanja pri štipendijskem skladu, pravnem in socialnem svetovanju, priložnosti za razvoj kompetenc in usmerjanju pri karieri, vendar je uresničevanje teh področjih relativno slabo.

Kazalci kažejo precejšnje razlike, razloge pa je smiselno iskati ravno v opredeljenosti vizije in poslanstva, jasnih ciljih in kontinuiteti delovanja. Pokaže se, da so dejavnosti, ki imajo jasno



opredeljeno poslanstvo, cilje, se izvajajo sistematično in imajo kontinuirano delovanje (izvajanje subvencionirane prehrane, organiziranje dogodkov, športnih prireditev, humanitarne akcije), ocenjene kot uspešnejše, saj je odstopanje med pričakovanji in dejansko zaznavo kakovosti izvajanja manjše, kar pomeni večje zadovoljstvo, večja pa je tudi splošna prepoznavnost teh dejavnosti.

Izvajanje koncesije subvencionirane študentske prehrane je jasno opredeljeno na nacionalnem nivoju. Zakon, pravilniki in ostali akti jasno določajo način zagotavljanja in izvajanja aktivnosti ter zagotavljajo stalno kontinuiteto izvajanja. Zaposleni izvajajo redni nadzor nad ponudniki, mesečno oddajajo poročila in sproti zagotavljajo aktivno podporo gostincem in uporabnikom. Pravila so jasna in transparentna. Študentski šport je prav tako umeščen v širši kontekst. UŠZP je zadolžena za organizacijo rekreacije, športnih tečajev, športnih prireditev in tudi za izvedbo kakovostnega športa, kot so državna, evropska in svetovna univerzitetna prvenstva (UŠZP). Rekreacija za študente, tečaji in univerzitetna prvenstva so stalnice njihovega delovanja, ki jih združuje pod blagovno znamko Zdrava zabava. V kratkem bo zveza organizirala še Evropsko univerzitetno košarkaško prvenstvo, ki se bo odvijalo v Kopru, v preteklosti pa je že bila organizator svetovnega prvenstva v malem dvoranskem nogometu. S člansko kartico še dodatno prispevajo k prepoznavnosti in pripadnosti. Jasna opredeljenost namena, kontinuirano izvajanje dejavnosti in dosledno uresničevanje poslanstva se kažejo v anketi skozi relativno visoko zadovoljstvo uporabnikov.

Na drugi strani pa lahko dejavnosti, kot so pravno in socialno svetovanje (zavoda PPC in PRIMSS), usmerjanje pri karieri (zavod KCUP) ter uveljavljanje političnih interesov študentov, prepoznamo kot slabše izvajane, zato je zadovoljstvo uporabnikov nižje. Skupno jim je predvsem pomanjkanje jasne vizije, ciljev in kontinuitete dela. Namesto doslednega izvajanja osnovne dejavnosti, ki bi jo jasno opredelili in izvajali, je namreč delovanje pogosto prilagojeno razpisom, ki so po vsebini različni in zahtevajo precejšnje vsebinske prilagoditve. Tudi organizacijske spremembe so pogoste, financiranje pa je dokaj nestabilno. S tem se dejavnost oddalji od svojega bistva, aktivnosti so slabše prepoznavne, slabo zadovoljujejo pričakovanja uporabnikov, hkrati pa ni kontinuitete izvajanja.

Karierni center na primer kot poslanstvo navaja (KCUP):

- omogočamo mladim enostaven in kakovosten vstop na trg delovne sile,
- odkrivamo in izpopolnjujemo potencialne,

- povezujemo akademsko in gospodarsko okolje.

Aktivnosti zadnjega leta, ki jih lahko zasledimo na spletni strani, so ponavljajoče brezplačne delavnice pisanja življenjepisa, priprav na zaposlitveni razgovor in predstavitev ene od uspešnih poslovnih idej. Tudi novice kažejo na to, da ponudba kariernega centra zajema predvsem navedene aktivnosti, torej predavanja, ki le v zelo ozkem delu uresničujejo zastavljeno poslanstvo. Mogoče lahko pristanemo na to, da predavanja prispevajo k enostavnejšemu vstopu na trg delovne sile, nikakor pa pri tem ne zasledimo odkrivanja potencialov in povezovanja akademskega in gospodarskega okolja.

Tudi vizija, s katero skuša karierni center uspeti kot vodilna obalna organizacija na področju kariernega razvoja mladih ter opremiti mlade z jasnimi cilji, vizijo in svetlo prihodnostjo, se zdi zgolj formalna opredelitev namesto nečesa, kar bi imelo opredeljeno strategijo za doseganje ciljev, postavljene cilje in jasno kontinuiteto doseganja le-teh.

Vizije in poslanstva zavoda Primorsko svetovalno središče nisem uspel najti, prav tako pa obstaja velika vrzel med poslanstvom in opredelitvijo namena ter cilji delovanja Primorskega pravnega centra (večja osveščenost pravic potrošnikov, izčrpna izobraževanja, sodelovanje z domačimi in tujimi nevladnimi organizacijami, zavzemanje za pravno in socialno državo (PPC) in dejanskim izvajanjem aktivnosti, ki obsegajo izključno pravno svetovanje študentom in socialno ogroženim v času uradnih ur.

Tudi uveljavljanje političnih interesov študentov je oteženo zaradi pomanjkanja jasnega videnja zelenega razvoja visokošolskega sistema študentov na nacionalni ravni. Študentske organizacije se ukvarjajo predvsem z že nastalo problematiko, ne zagovarjajo konkretnih predlogov in stališč, ki bi bili logični rezultat jasne vizije in strategije razvoja. Tako niso aktivni tvorci vsebin in politik, ampak prej opazovalec dogajanja, na katerega se selektivno odzivajo in s tem pogosto ščitijo tudi lastne interese. Uveljavljanje interesov študentov pa je težavno tudi zaradi nejasnih dejanskih interesov študentov. Študentske organizacije že ves čas zagovarjajo nekaj že vsem znanih stališč, ki pa jih ne evalvirajo skozi nobeno kakovostno periodično raziskavo ali drug mehanizem ugotavljanja mnenj študentov, zato težko trdimo, da so to dejanska stališča študentov. Takšno ugotovitev delno potrjujejo tudi rezultati ankete. Gospodarske razmere, trendi, mobilnost, informacijska tehnologija in številne druge okoliščine se hitro spreminjajo, stališča, ki jih zadnje desetletje zagovarjajo študentske

organizacije (glede študentskega dela, brezplačnega študija, prehodnosti med študijskimi programi, socialnih pravic in nekaterih drugih kategorij) pa ostajajo praktično ista. Iz rezultatov ankete posledično ugotavljam, da je zadovoljstvo uporabnikov z uveljavljanjem političnih interesov študentov, ki je sicer za organizacijo vitalnega pomena, zaradi nejasnih preferenc in vizije, relativno nizko.

Anketa potrjuje tudi nekatere ugotovitve individualnega intervjuja. Delovanje organizacije na področjih, ki jih vodstvo vidi kot bistvena, je namreč zaznano kot uspešnejše. Vendar pa nekatera področja, ki so se v anketi izkazala kot uporabnikom zelo pomembna, niso deležna ustrezne pozornosti vodstva. Med pričakovanji uporabnikov in razumevanjem vodstva glede vloge organizacije torej prihaja do razlik.

Ugotovitve analize torej potrjujejo hipotezo o pomenu poslanstva, strategije in ciljev za uspešnost delovanja. Kažejo, da šele jasna opredeljenost teh kategorij osmisli in omogoča izboljšanje uspešnosti skozi ustrezno reorganizacijo procesov.

V anketi sem obravnaval še vidik prepoznavnosti ŠOUP in prepoznavnosti projektov, ki jih izvaja. Na podlagi ugotovitev lahko dodatno potrdim verodostojnost mnenj anketirancev, saj je razsodišče in disciplinsko komisijo kot organa navajalo le 7 % oz. 12 % anketirancev, dejanske organe pa je pravilno navedel bistveno višji delež le-teh (med 46 % in 63 %). Popolno presenečenje predstavlja odgovor, da je organ ŠOUP tudi študentski svet. Tako trdi kar 66 % anketirancev, kar je najvišji odstotek med vsemi navedenimi organi. Razloge lahko iščemo predvsem v večji aktivnosti in prisotnosti študentskega sveta na posameznih fakultetah, zaradi česar ga študenti bistveno bolj prepoznavajo in jim je blizu. Ker ga identificirajo predvsem na podlagi predstavnikov, ki pogosto prehajajo v organe ŠOUP, ali z njimi tesno sodelujejo, verjetno prihaja do vtisa, da je študentski svet organ ŠOUP, čeprav je organ univerze.

Predstavniki ŠOUP na fakultetah je študentski zbor. Aktivnejše delovanje študentskega zbora bi lahko bistveno pripomoglo k poznavanju organizacije. Vprašanje o tem, kdo je voljeni predstavnik v ŠOUP in fakultete, namreč kaže na izjemno slabo prepoznavnost študentskih poslancev. Takšen pojav ne zagotavlja potrebnega pretoka informacij med študenti in organizacijo, prav tako pa ne vzbuja občutka, da se uporabniki lahko preko predstavnikov informirajo, prenesejo stališča, sooblikujejo vsebino organizacije in vzpostavijo morebitno

sodelovanje z njo. Kot že ugotovljeno, študenti posledično v tej vlogi zaznavajo predvsem študentski svet fakultete.

Anketa tudi razkriva, da študenti dokaj dobro prepoznajo aktivnosti ŠOUP. Le malo anketirancev je namreč za projekte organizacije ocenilo tiste, ki to niso (koprski triatlon 3 %, Dan mladosti 9 % in Oživelu ulico 16 %), dejanske projekte ŠOUP pa so prepoznali zelo različno. Ugotovimo lahko isto, kot pri ugotavljanju zadovoljstva po področjih delovanja, torej da so projekti z jasnim poslanstvom, namenom in kontinuiteto izvajanja dosti bolj prepoznavni od ostalih. Dobro prepoznane so zato predvsem Čista desetka (87 %), zbiranje zamaškov za dobrodelne namene (71 %), Častim pol litra (66 %), izrazito slabo prepoznani pa sta pravna pomoč študentom (16 %) in karierno svetovanje (27 %).

### **3.4 KAJ POMENI IZBOLJŠEVANJE USPEŠNOSTI ŠOUP?**

Poslanstvo in cilji niso enoznačni, ampak so odvisni od posamezne organizacije in njenega namena. Z opredelitvijo vizije in poslanstva smo skupaj z vodstvom ustvarili platformo za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije, vendar pa moramo še prej ugotoviti, kaj to pomeni v konkretnem primeru.

Razlog za spreminjanje procesov je običajno povečevanje učinkovitosti delovanja podjetij, kar pomeni nižanje stroškov, skrajševanje časov ali višanje kakovosti. Drugače kot pri podjetjih pa pri neprofitnih organizacijah običajno takšen cilj ni v ospredju, saj ne delujejo z namenom ustvarjanja profita. Predpostavimo, da je v ospredju učinkovitost in ugotavljamo, kako bi lahko nižali stroške ŠOUP in kakšne posledice bi to imelo za delovanje organizacije.

Primer zniževanja stroškov je elektronicizacija sistema subvencionirane študentske prehrane, ki pomeni prehod iz tiskanih bonov za prehrano na sistem, pri katerem študent ne hodi več kupovat tiskanih bonov na informacijske točke ŠOUP, ampak svojo vsakokratno upravičenost do subvencije izkaže s pomočjo mobilnega telefona neposredno pri gostincu.

Do leta 2010 je sistem deloval tako, da se je ob začetku šolskega leta študent vpisal v bazo upravičencev do subvencionirane študentske prehrane na podlagi predložitve ustreznih listin, zatem pa je dobil možnost, da mesečno kupuje razpoložljivo število bonov (vezano na število

delovnih dni), ki jih potem unovči pri različnih gostincih. Vrednost bona je poravnal na informacijski točki, pri gostincu pa ga je samo še unovčil. Bon se je glasil na ime določenega gostinca, zato se je moral o gostincu študent izjasniti že pri nakupu. Takšen sistem je od študenta zahteval, da pride bone kupit najmanj enkrat mesečno, večina pa je to počela večkrat. Študent je namreč vsakič lahko kupil od enega do za tisti mesec največjega razpoložljivega števila bonov.

Elektronizacija je obveznost študenta, ko mora priti na informacijsko točko in predložiti ustrezne dokumente, zmanjšala na le enkrat letno. Po vpisu v bazo se vsakič znova prosto odloča, h kateremu gostincu, ki je ponudnik subvencionirane študentske prehrane, se bo odpravil jest. Pri gostincu se identificira s pomočjo telefona, plača mu vrednost študentskega kosila in s tem je subvencija realizirana. ŠOUP na koncu meseca le še obdela zahteve gostincev o številu unovčenih študentskih obrokov, na podlagi katerih obračuna in nakaže subvencijo.

Primer elektronizacije, ki so ga sicer izvedli na nacionalni ravni, je zmanjšal stroške sistema izvajanja študentske prehrane, saj za uresničevanje koncesije potrebujejo precej manj časa, informacijske točke so manj obremenjene, ni več stroškov tiskanja bonov, prav tako pa so poenostavili oddajo zahtevkov in ostalih potrebnih dokumentov od gostincev. Učinkovitost izvajanja storitve so bistveno izboljšali, vendar pa se je ob tem število študentov, ki prihajajo na ŠOUP, več kot prepolovilo. Informacijske točke so zelo učinkovit promocijski kanal organizacije. Prihaja do spontanega stika, ko so študenti med čakanjem na nakup bonov izvedeli še marsikaj zanimivega o delovanju, aktivnostih, ki potekajo, podajali so predloge za projekt ali sodelovanje, komunicirali med sabo in se ob tem tudi družili. Tega je sedaj bistveno manj. Neposrednega stika s študenti je posledično manj, saj takšnega razloga za obisk organizacije ni več, s tem pa je tudi obiskanost informacijskih točk radikalno nižja.

Ugotovili smo že, da je uspešnost ŠOUP odvisna predvsem od zadovoljstva uporabnikov, njihove interakcije, vključevanja v aktivnosti, upoštevanja želja in pričakovanj, ki jih gojijo do svojega predstavnika. Zmanjšana komunikacija je vse prej kot pozitivna za uresničevanje poslanstva. Težje je zaznavati stališča študentov in posledično uveljavljati njihovo voljo proti državi in drugim inštitucijam. Prav tako jih je težje prepričati k sodelovanju, jih seznaniti z aktivnostmi in povprašati po zadovoljstvu s projekti ter delovanjem. Posledično seveda prihaja tudi do padanja prepoznavnosti in relevantnosti v očeh uporabnikov.

O takšnem zviševanju učinkovitosti lahko razmišljamo še naprej. Predpostavimo, da ima ŠOUP možnost nadaljnjega zniževanja stroškov z ukinjanjem informacijskih točk. Trenutno ima takšne točke v vseh treh krajih, kjer se nahajajo fakultete. V Kopru, kjer je tudi sedež organizacije, v Izoli, kjer je Fakulteta za vede o zdravju, in Portorožu, kjer sta Fakulteta za pomorstvo in promet ter Turistica. Ukinitvev dveh ali celo vseh treh točk bi pomenila izrazito zmanjšanje stroškov. Večino informacij in storitev, ki jih zagotavlja, bi organizacija lahko ponujala preko spletne strani ali portala, ki bi ga še izboljšala in obogatila z vmesniki za spletno plačevanje, s komunikacijo, pestrejšo ponudbo informacij in s hitrim odzivom na morebitna vprašanja. Informacijsko-storitveni del bi tako lahko v pretežni meri nadomestili, vendar pa bi na ta način popolnoma izgubili stik z uporabniki. ŠOUP bi postala virtualna organizacija brez predstave o ljudeh in osebnega stika. Zainteresiranost za sodelovanje pri projektih bi močno padla, prav tako bi se dodatno povečala apatičnost študentov, ki je že sedaj izrazita. Zaupati pobude in predloge virtualni organizaciji bi bilo nenavadno, saj osnovna evalvacija le-teh, ki je možna le skozi dvosmerno osebno komunikacijo, ne bi bila možna.

Sklepamo lahko, da bi na račun dodatnega izboljševanja učinkovitosti v hipotetični smeri močno negativno vplivali na potencialno uspešnost organizacije. Če se vrnemo k poslanstvu in viziji, ki kot bistveno izpostavljata reprezentativnost ter upoštevanje pričakovanj in potreb študentov, ugotovimo, da udejanjenje le-teh skoraj ne bi bilo več mogoče. Seveda pa takšno razmišljanje ne pomeni, da optimizacija stroškov in racionalno delovanje nista potrebna ali smiselna. V sklopu opredeljenega poslovnega modela je še kako pomembno, da s sredstvi ravnajo gospodarno in zastavljene cilje dosegajo z optimalno porabo resursov, saj ravno takšen način pomeni tudi učinkovito gospodarjenje.

Pri dotični organizaciji, glede na njeno bistvo, ki je v opredeljeni viziji in poslanstvu, torej vidik učinkovitosti ni v ospredju, ampak morajo ukrepi za izboljšanje predvsem stremeti k večji uspešnosti, kar pomeni predvsem k večjemu zadovoljstvu uporabnikov, njihovem sodelovanju pri idejah in udejanjanju le-teh, izražanju stališč in ostalem, kar daje organizaciji smisel za obstoj. Predlogi izboljšav skozi spremembe poslovnih procesov bodo zato šli predvsem v to smer.

### 3.5 ANALIZA STANJA IN EVIDENTIRANJE KLJUČNIH PODROČIJ USPEŠNOSTI

S pomočjo analize matrike vpliva (Oakland 1999) lahko ugotovim, kateri procesi in v kakšni meri vplivajo na ključne dejavnike uspeha in s tem določim tiste dejavnike, ki so najbolj odločilni za uspešnost organizacije. Pri ugotavljanju vpliva procesov uporabim tri stopnje.

Tabela 3.3: Ugotavljanje pomena posameznih procesov za uresničevanje in doseganje ključnih dejavnikov uspeha

Procesi v organizaciji	Ključni dejavniki uspeha						Skupaj	Rang
	1	2	3	4	5	6		
administrativni proces v zvezi s prejeto pošto	0	0	1	0	0	0	1	
komuniciranje z javnostjo in uporabniki	2	1	2	2	0	1	8	2
odločanje o projektih in izvedba le-teh	2	2	2	1	2	0	9	1
zagotavljanje storitev in informacij na info točkah	1	2	0	1	2	1	7	3
zajemanje in posredovanje računovodskih informacij za odločanje vodstvu	0	0	2	0	1	0	3	
izvajanje koncesije glede študentske prehrane	1	1	0	1	0	2	5	
medsebojna komunikacija in sprejemanje odločitev strokovnih služb	2	1	0	1	1	1	6	
ugotavljanje razpisnih priložnosti in povezovanje s partnerji	2	1	0	2	1	0	6	

Moč vpliva procesa na kritični dejavnik uspeha:

0 – ne vpliva

1 – vpliva

2 – zelo vpliva

Ključni dejavniki uspeha so naslednji:

- 1.) temeljito zajemanje informacij o dogajanju, problematiki in potrebah med študenti,

- 2.) kakovosten in pester nabor storitev, informacij in ostale ponudbe ter kakovostno svetovanje,
- 3.) kakovostno izvajanje projektov in evalvacija ter nenehno izboljševanje le-teh,
- 4.) kakovostno, ažurno in strokovno komuniciranje z javnostjo, mediji in ostalimi deležniki,
- 5.) oblikovanje in dosledno izvajanje programov, ki so usmerjeni v zadovoljstvo uporabnikov,
- 6.) oblikovanje politik, ki sledijo trendom ter spreminjajočim se potrebam in razmišljanju študentov.

Ker vsi dejavniki, čeprav so ključni, na uspešno delovanje ne vplivajo enako, smo jim, skupaj z vodstvom, v sklopu individualnega intervjuja, dodelili različne ponderje. Na podlagi analize, diskusije in ostalih ugotovitev ocenjujemo, da je za uspešnost najbolj pomembno oblikovanje in dosledno izvajanje programov, usmerjenih v zadovoljstvo uporabnikov (0,225), nekoliko manj pa v kakovostno in strokovno komuniciranje z javnostjo (0,100), čeprav je za uspešno delovanje ključno oboje. Ostalim dejavnikom smo dodelili vrednosti ponderjev, ki jih po pomembnosti razvrščamo vmes. Seštevek vrednosti ponderjev je enak celoti, torej vrednosti 1. Pripadajoče ocenjene ponderje v tabeli prikazujem pod številko posameznega dejavnika.

Tabela 3.4: Ugotavljanje pomena posameznih procesov za uresničevanje in doseganje ključnih dejavnikov uspeha s ponderiranjem ključnih dejavnikov uspeha

Procesi v organizaciji	Ključni dejavniki uspeha						Skupaj	Rang
	1	2	3	4	5	6		
ponderji KDU	0,150	0,200	0,175	0,100	0,225	0,150	1,000	
administrativni proces v zvezi s prejeta pošta	0,000	0,000	0,175	0,000	0,000	0,000	0,175	
komuniciranje z javnostjo in uporabniki	0,300	0,200	0,350	0,200	0,000	0,150	1,200	3
odločanje o projektih in izvedba le-teh	0,300	0,400	0,350	0,100	0,450	0,000	1,600	1
zagotavljanje storitev in informacij na info točkah	0,150	0,400	0,000	0,100	0,450	0,150	1,250	2



Procesi v organizaciji	Ključni dejavniki uspeha						Skupaj	Rang
	1	2	3	4	5	6		
zajemanje in posredovanje računovodskih informacij za odločanje vodstva	0,000	0,000	0,350	0,000	0,225	0,000	0,575	
izvajanje koncesije glede študentske prehrane	0,150	0,200	0,000	0,100	0,000	0,300	0,750	
medsebojna komunikacija in sprejemanje odločitev strokovnih služb	0,300	0,200	0,000	0,100	0,225	0,150	0,975	
ugotavljanje razpisnih priložnosti in povezovanje s partnerji	0,300	0,200	0,000	0,200	0,225	0,000	0,925	

Kot lahko ugotovimo iz tabele, dodelitev različnega pomena ključnim dejavnikom uspeha spremeni rang procesov, vendar pa ne vpliva na to, katere tri procese zaznamo kot najpomembnejše za doseganje uspešnosti, ampak le na njihov vrstni red.

### 3.6 MODELIRANJE PROCESOV IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Z analizo matrike vpliva smo ugotovili, da so procesi, ki v najbolj vplivajo na ključne dejavnike uspeha: odločanje o projektih in izvedba le-teh, zagotavljanje storitev na informacijskih točkah in komuniciranje z javnostjo ter uporabniki.

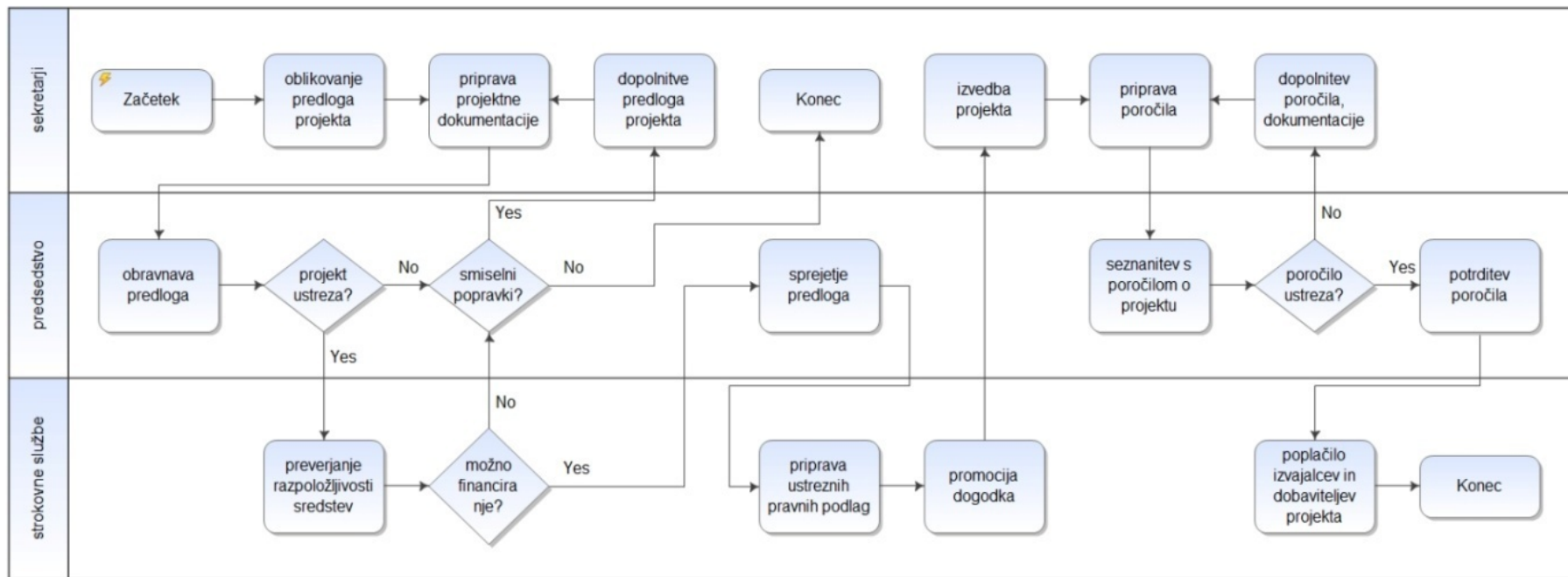
Glede na anketne ugotovitve vidimo, da so uporabniki z raznolikostjo storitev, kakovostjo posredovanja informacij (74 % anketirancev jo ocenjuje kot dobro ali zelo dobro) in ostalimi vidiki informacijskih točk relativno zelo zadovoljni. Osebe doživljajo kot ustrežljivo in prijazno, prostor se uporabnikom zdi urejen, splošno počutje pa je dobro. Predloge za spremembo procesa, ki je sicer na drugem mestu po njegovem vplivu, na ključne dejavnosti uspeha zato na tej točki ne bomo obravnavali. Kot slabši se skozi anketo kažejo dejavniki uspeha, na katere vplivata predvsem ostala dva procesa, zato bom ta dva procesa razčlenil in ju nadgradil z odpravo pomanjkljivosti, ki se kažejo v anketi skozi zadovoljstvo uporabnikov.

### 3.6.1 Modeliranje in predlogi izboljšav procesa odločanja o projektih in izvedbi le-teh

Da bi se lahko poglobili v procese, jih je treba razčleniti. Besedni opis dogodka običajno ni dovolj, saj ne omogoča jasnega vpogleda v proces, slabo izkazuje paralelnost in uporablja zelo raznovrstno terminologijo (Kovačič in Peček 2004). Metod za razčlenitev je veliko, nekaj sem jih že predstavil v poglavju o tehnikah in pristopih k procesnemu modeliranju. Izbor metode in način ponazoritve procesa sta odvisna predvsem od namena, zaradi katerega proces členimo. V tem primeru bom uporabil tehniko diagrama poteka, za izdelavo takšnega diagrama pa bom uporabil orodje iGrafx.

Proces začne sekretar s sodelavci katerega od resorjev, ko oblikuje predlog projekta, ki se jim zdi zanimiv in smiseln. Ustrezna opredelitev predloga zahteva pripravo projektne dokumentacije. Ta vsebuje natančno vsebino predloga, terminski plan, finančne opredelitve in ostalo, kar je potrebno za odločanje o predlogu in njegovo izvedbo. Tako opredeljen projekt posredujejo v obravnavno predsedstvu, ki ugotavlja, ali je projekt smiseln, vsebinsko ustrezen in dovolj natančno opredeljen. Če ni, potem glede na stopnjo neustreznosti ugotavljajo, ali je predlog smiselno in možno ustrezno popraviti, da bi zadostil kriterijem, ali pa ga preprosto ocenijo kot nesprejemljivega in s tem zaključijo kandidaturo projekta. Smiselnost popravkov povzroči korekcijo predloga, popravek projektne dokumentacije in ponovno odločanje. Če je projekt predsedstvu sprejemljiv, potem strokovne službe ugotavljajo, ali je skladno s proračunom dovolj razpoložljivih sredstev za izvedbo in s tem možno financiranje. Če ni, na podlagi podatka strokovnih služb o razpoložljivosti sredstev ugotavljajo, ali je projekt smiselno prilagajati. Če lahko prilagoditve izvedejo tako, da projekt vsebinsko ohrani smisel, potem jih opredelijo, v nasprotnem primeru pa predlog zavrnejo. Ko ugotovijo, da je projekt smiseln, vsebinsko ustrezen, zadosti opredeljen in finančno možen, predsedstvo sprejme predlog in s tem projekt odobri. Sledi priprava na izvedbo, promocija in izvedba projekta. Ko se ta zaključi, izvajalci pripravijo poročilo in z njim seznanijo predsedstvo. Če je poročilo pomanjkljivo, ga pošljejo do izvajalcev v dopolnitev ter ponovno obravnavo, če pa je ustrezno, ga predsedstvo sprejme. Sprejeto poročilo je podlaga za izplačila izvajalcev in dobaviteljev ter podlaga za izpolnitev ostalih pogodbenih obveznosti.

Slika 3.1: Diagram poteka procesa odločanja o projektih in izvedbi le-teh (kot je)



Skozi analizo delovanja ugotavljamo, da je kakovost izvajanja projektov eden ključnih dejavnikov zadovoljstva uporabnikov, kar pa je bistven kriterij za uspešnost organizacije. Anketne ugotovitve kažejo, da uporabniki ŠOUP ne doživljajo kot najbolj odprte organizacije. Prav tako številni menijo, da ne morejo udeležati svojih predlogov in pobud, hkrati pa, da projekti pogosto niso dovolj raznoliki, zanimivi in uporabni. S preureditvijo procesa lahko dosežemo izboljšanje uresničevanja ključnih dejavnikov uspeha, na ta način pa odpravimo nekatere, v anketi ugotovljene pomanjkljivosti, ki jih zaznavajo uporabniki.

Za izvajanje aktivnosti, ki bodo vsebinsko v večji meri zadostile (ustrezale) uporabnikom študentom, je v proces smiselno uvesti naslednje aktivnosti: evidentiranje predlogov, pričakovanj in pobud študentov. Gre za mehanizem, ki bi periodično ugotavljal pričakovanja študentov po posameznih fakultetah in na informacijskih točkah. Mehanizem bi lahko vseboval tudi pridobivanje mnenj preko elektronskih medijev, vendar je pri ugotavljanju pričakovanj študentov predvsem pomemben osebni stik z za to kompetentno osebo. V fazi začetnih predlogov namreč pobude potrebujejo takojšnjo povratno informacijo, krajši posvet in dodatna pojasnila, da bi lahko postale zadostni predlogi za obravnavo in povezovanje v širši kontekst ter celoto ostalih projektov. Na ta način je lahko več pobud uresničenih skozi en projekt ali pa pobude prerastejo v stalne projekte, ki zadovoljujejo določen interes in pričakovanja. Takojšnja evalvacija pobud izraža posluš vodstva in predstavlja dodatno spodbudo za študente, da povedo svoje mnenje, saj organizacija upošteva njihove pobude pri oblikovanju programov. Za izvajanje takšnega evidentiranja predlogov so ključni poslanci študentskega zbora ali t. i. ambasadorji, ki bi bili ustrezno usposobljeni in motivirani. Prav tako bi bilo potrebno k takšnemu razmišljanju motivirati uslužbence na informacijskih točkah. Vsi zbiralci informacij bi se periodično in redno dobivali na srečanjih, kjer bi iz predlogov tvorili smiselne celote in oblikovali ustrezne projekte. Interes za sodelovanje študentov pri projektih bi se s tem povečal, hitro bi dobili nove sodelavce, ki bi lahko sodelovali tudi pri izvedbi, krog obiskovalcev in tistih, ki se za projekte zanimajo, pa bi se s tem povečal.

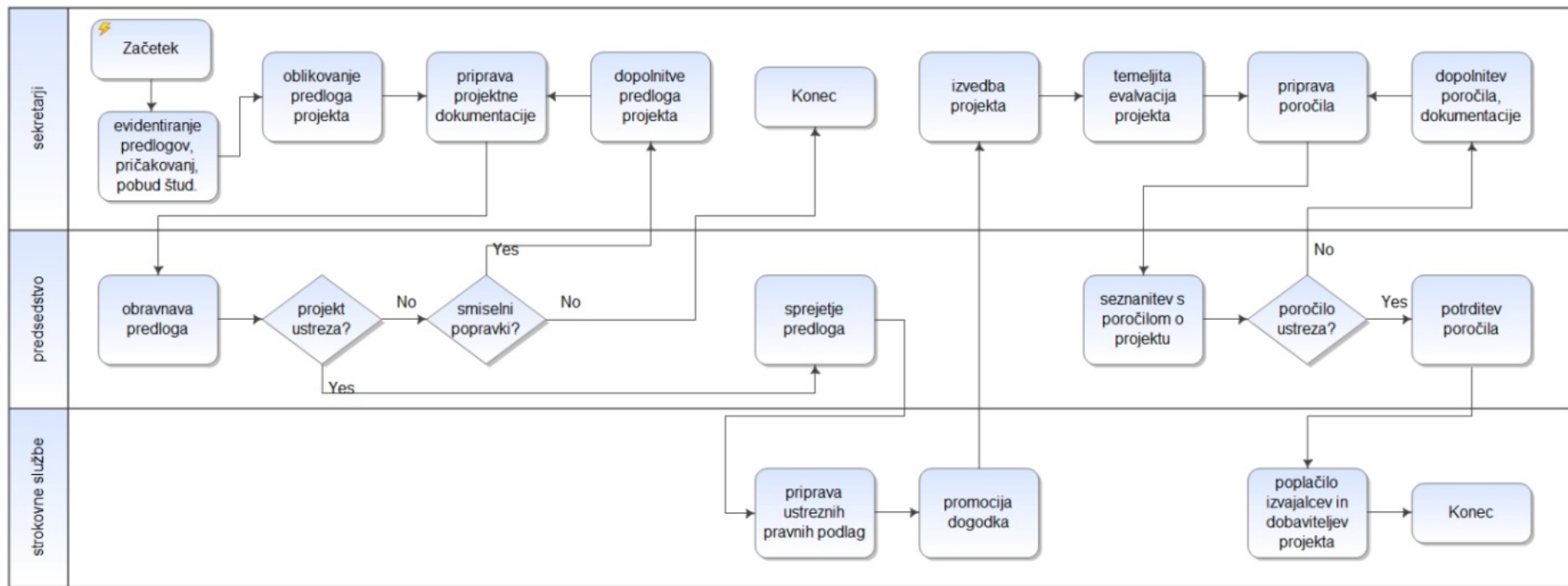
Pri trenutnem izvajanju procesa evalvacija projektov ni nujna. Subjektivna ocena izvajalcev je kvečjemu vključena v poročilo projekta, kar pa ne more biti podlaga za resno ugotavljanje uspešnosti in temeljitejše izboljšave projektov zaradi upoštevanja vsakokratnih ugotovitev. Zaradi tega bi bilo možno projekte izboljševati s pomočjo obvezne evalvacije projektov neposredno po izvedbi. Gre za vzpostavitev mehanizma anketiranja udeležencev, resne vsakokratne analize izvedbe na posebnem sestanku vseh sodelujočih pri projektih, katerega

ugotovitve strnejo v zapisnik in so obvezna priloga poročila projekta, periodičnega izvajanja širše ankete, s katero ugotavljajo prepoznavnost in zadovoljstvo z večjimi, ponavljajočimi se projekti ipd. Takšne ugotovitve bi evidentirali v skupni bazi ugotovitev, ki bi bila dostopna izvajalcem projektov in bi bil pregled le-te obvezna aktivnost izvedbe naslednjih projektov. Ugotovitve bi že lahko bile zajete v t. i. »check liste«, kjer so opredeljena obvezna opravila in aktivnosti za izvedbo posameznega projekta, s pomočjo katerih vsak naslednji izvajalec bistveno lažje pristopa k organizaciji tega ali sorodnega dogodka. Aktivnost bi v proces vključili neposredno za aktivnostjo izvedbe, dokler so vtisi in ugotovitve še sveže, ugotovljeno pa bi upoštevali v pripravljenem poročilu.

Zadnji predlog izboljšave procesa je v delni debirokratizaciji in razbremenitvi strokovnih služb, ki v fazi odobravanja projekta vsakokrat preverjajo finančno realnost projekta glede na sprejeti proračun in ugotovitve sporočajo predsedstvu kot podlago pri sprejemanju odločitve o izvedbi tega. Mehanizem, ki ga predlagam, bi takšno preverjanje izločil iz procesa. Pestra zgodovina izvajanja aktivnosti in področja resorjev omogoča dobro predvidevanje obsega aktivnosti po resorjih. Tako je jasno pričakovati, da bodo resorji za socialo, kulturo in šport izvajali več finančno zahtevnejših projektov kot resorja za visoko šolstvo in mednarodno sodelovanje. Na podlagi okvirnih letnih planov aktivnosti in posredovanih predlogov bi letni proračun organizacije zajemal posamezne postavke za resorje. Dodeljeval bi jim obseg sredstev, s katerimi bi posamezni resor gospodaril in jih, seveda ob določenem nadzoru strokovnih služb, poljubno razporejal po posameznih projektih. S tem bi sekretarji in predsedstvo sprejeli dodatno odgovornost, ki bi jim nalagala smotrno razporejanje sredstev po projektih in po času, tako bi z razpoložljivimi sredstvi kar najbolje gospodarili pri ustvarjanju uspešnih in učinkovitih projektov. Posledica takšnega preoblikovanja procesa bi, poleg delne razbremenitve strokovnih služb, skrajšala in poenostavila postopek sprejemanja odločitev o predlogih projektov, s čimer bi se povečala učinkovitost takšnega sprejemanja, predvsem pa bi skrajšali čas trajanja procesa.

Uvedbo aktivnosti evidentiranja predlogov, pričakovanj in pobud študentov, temeljito evalvacijo izvedbe projekta ter odstranitev aktivnosti vsakokratnega preverjanja razpoložljivosti finančnih sredstev, ki jih preverjajo strokovne službe, lahko vidimo v predlogu izboljšane procesa odločanja o projektih in izvedbi le-teh, ki je prikazan na naslednji sliki.

Slika 3.2: Diagram poteka predloga izboljšane procesa odločanja o projektih in izvedbi le-teh



Uvedba prenovljenega poslovnega procesa bi povzročila izboljšanje vseh ključnih dejavnikov uspeha, na katere vpliva, z izboljšanjem ključnih dejavnikov uspeha pa bi se povečala tudi uspešnost delovanja organizacije.

### **3.6.2 Modeliranje in predlogi izboljšav procesa: komuniciranje z javnostjo in uporabniki**

Ena ključnih težav organizacije, ugotovljena skozi individualni intervju, je negativna podoba v javnosti. Enako dejstvo razkrivajo rezultati ankete. Številni anketiranci organizaciji ne pripisujejo visokega ugleda in integritete (41 %) in jo vidijo kot politično organizacijo (44 %). Nizek ugled povzroča številne težave, saj otežuje pridobivanje sredstev na razpisih in povezovanje z ostalimi deležniki v okolju, znižuje medijsko pozornost za dobro izvedene projekte ter motivacijo zaposlenih. Vodstvo vidi rešitve za izboljšanje v popolni apolitičnosti, večji transparentnosti delovanja in predvsem v bistveno izboljšanem komuniciranju z javnostjo in mediji. Pomen komuniciranja vidimo tudi skozi anketno oceno uporabnikov o lastni seznanjenosti z dogajanjem in s projekti, ki se odvijajo. Tretjina jih meni, da vsebine in dogajanje komunicirajo slabo, določeno zaznavo kakovosti komuniciranja pa lahko ocenjujemo tudi skozi prepoznavnost projektov in organizacije. Ugotovitve ne pomenijo, da je komunikacija v celoti slaba, vendar pa dopušča precejšnje izboljšanje, zato jo je, glede na njeno strateško vlogo, treba izboljšati. Prav tako izboljšanje procesa komuniciranja z javnostjo in uporabniki pomembno vpliva tudi na nekatere ključne dejavnike uspeha organizacije, ki se bodo skozi prenavo procesa izboljšali.

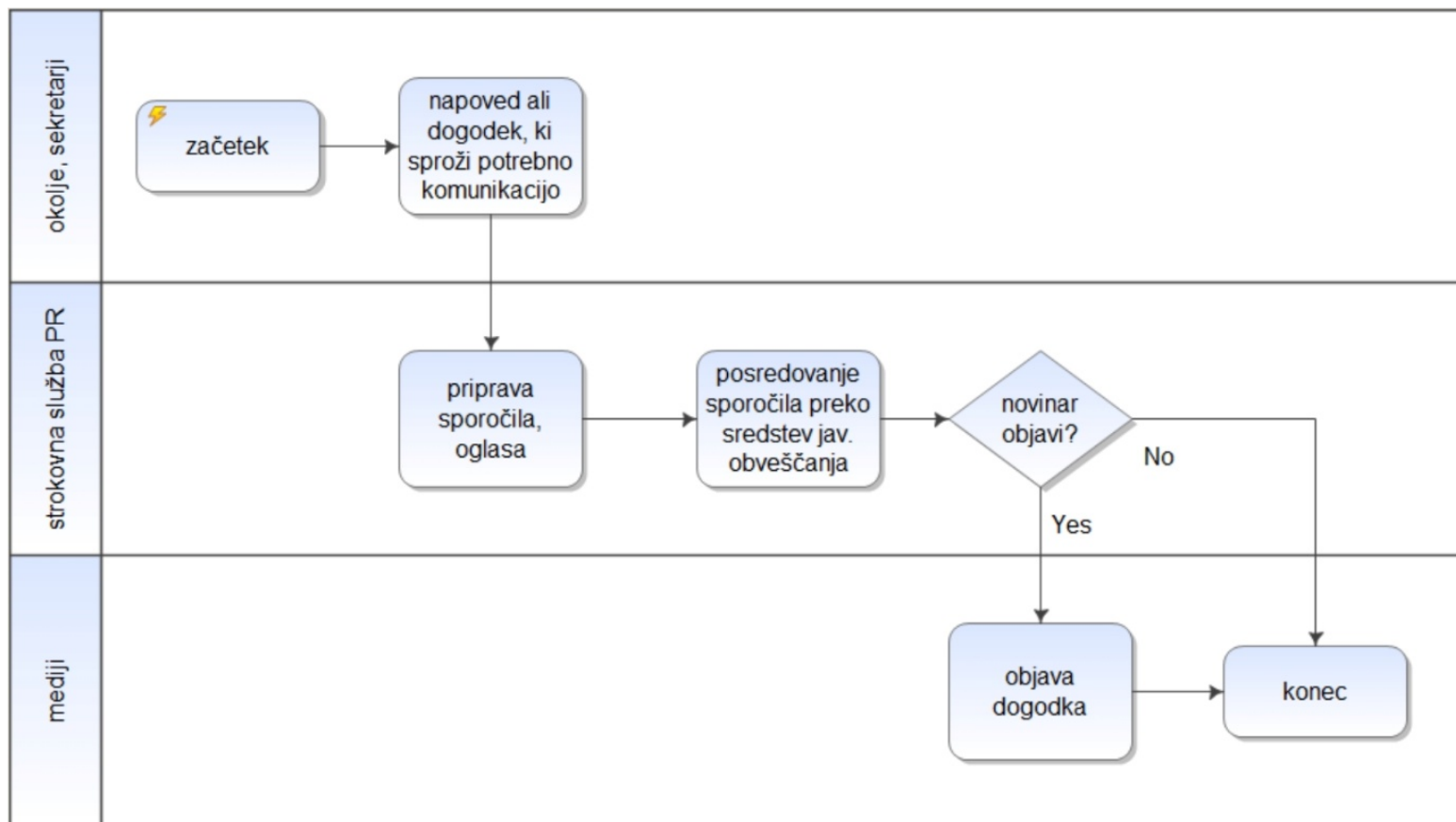
Začetek procesa povzročajo različni dogodki, ki jih je smiselno razvrstiti v skupine. Potrebo po komuniciranju lahko sproži:

- projekt, aktivnost ali stališče, s katerimi želi ŠOUP seznaniti javnost in ga čim bolj promovirati (dogodek, akcija, projekt, blog sekretarjev ipd.),
- dogodek ali dogajanje v zvezi z organizacijo, ki vzbudi pozornost javnosti in zahteva pojasnila (domnevne nepravilnosti pri volitvah, nezadovoljstvo študentov, sum sporne porabe sredstev ipd.),
- družbeno-politično dogajanje, ki zahteva komentar, odziv in stališče ŠOUP (spremembe zakonodaje, napovedi ukrepov, posegi v pravice študentov, dogajanje na fakultetah ipd.).

Obstoječi proces komuniciranja z javnostjo in uporabniki se, ne glede na vrsto dogodka, prične takrat, ko dogodek sproži potrebo po komunikacijski akciji. Glede na vsebino dogodka strokovna služba za odnose z javnostjo pripravi ustrezno sporočilo, obvestilo ali oglas in ga posreduje javnosti ter medijem preko utečenih kanalov obveščanja. Pri tem posredujejo sporočila preko profila organizacije na Facebooku, na elektronske naslove študentov iz baze, objavijo sporočila na spletni strani ter poskrbijo za izdelavo in distribucijo tiskovin, če je to potrebno in primerno. Običajno sporočilo posredujejo tudi medijem v obliki izjave za javnost ali obvestila. Seveda je pri posredovanju informacij predvsem pomemben odziv novinarjev, ki skozi objave v medijih ključno prispevajo k odmevnosti sporočila. Nekateri novinarji informacije objavijo, drugi pa se zaradi različnih razlogov za to ne odločijo.



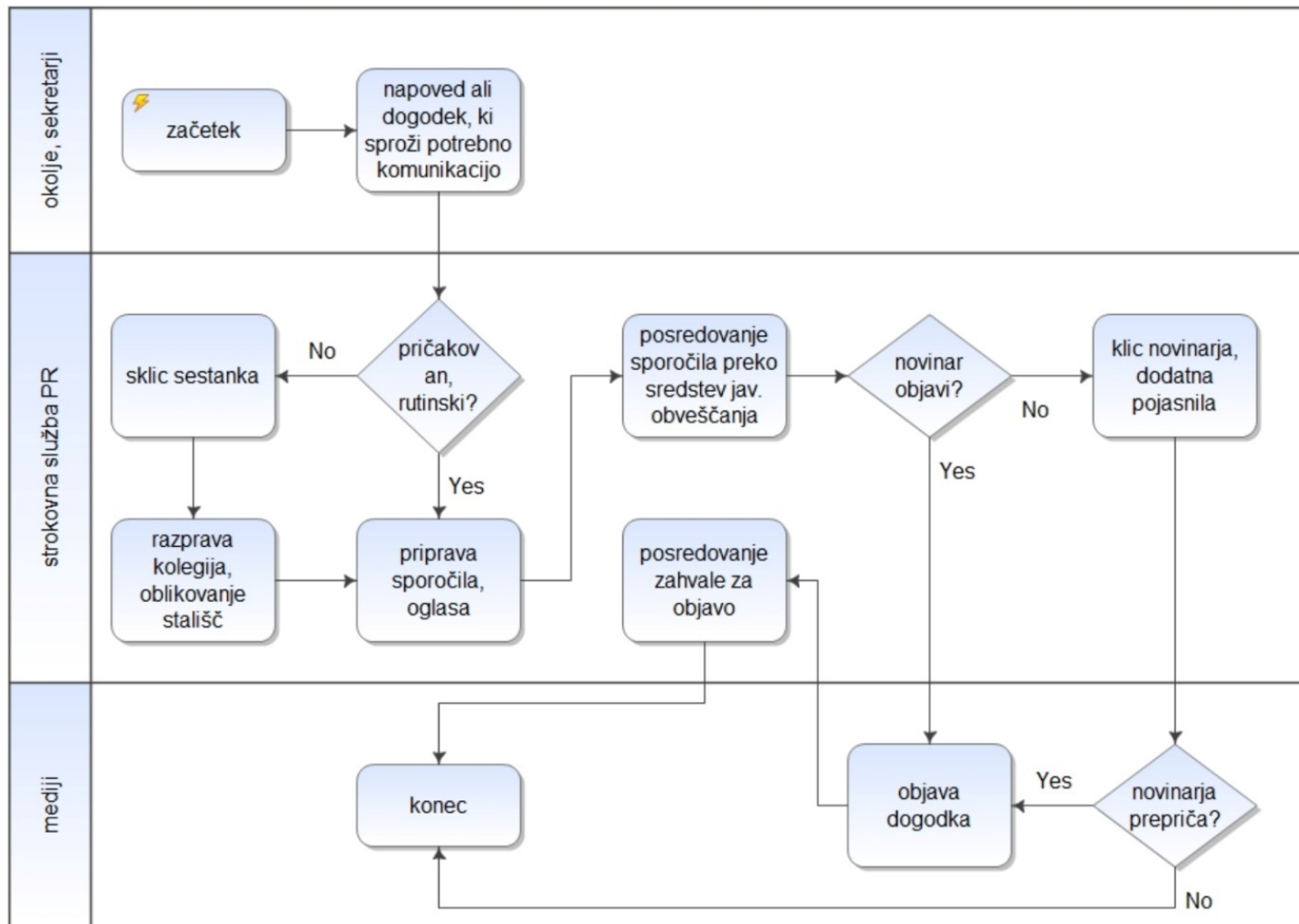
Slika 3.3: Diagram poteka procesa komuniciranja z javnostjo in uporabniki (*kot je*)



K nizkemu ugledu organizacije prispeva tudi neustrezno in prepočasno pojasnjevanje dejstev javnosti (ugotovitve iz individualnega intervjuja). Potrebno je izboljšanje odzivnosti pri zagotavljanju informacije, predvsem pa vzpostavitev mehanizma za oblikovanje ustreznih stališč. Številni dogodki so kompleksni, zato zahtevajo posvet in poenotenje služb in organov ŠOUP, da bi lahko oblikovali verodostojno mnenje, ki pomeni dejansko in verodostojno stališče organizacije, umeščeno tudi v širši kontekst vrednot in delovanja organizacije. V proces komuniciranja je zato potrebno uvesti aktivnost razprave z oblikovanjem stališč, ki sistematično zagotavlja ustreznost in verodostojnost pojasnil, ob tem pa je pomembno, da takšen posvet organizirajo hitro in da je učinkovit, kar še vedno zagotavlja hitre odzive.

Uspešnost komuniciranja je možno izboljšati tudi s pomočjo proaktivnejšega komuniciranja z mediji. Posredovana izjava za javnost namreč ne more predstavljati zaključne faze procesa komunikacije z mediji, saj je s tem objava izjave prepuščena le prosti presoji novinarja. Aktivnejši pristop, kjer pošiljatelj skozi telefonski klic opozori nase, povpraša po morebitnih dodatnih pojasnilih, mnenju novinarja o dogodku ali aktivnosti, močno poveča verjetnost objave. Ob takšni komunikaciji se na dolgi rok vzpostavljajo osebnejši odnosi z novinarji. Pošiljatelj tako ni več le neka organizacija, ampak nekdo, ki ima ime in priimek ter ga novinar pozna osebno. Komuniciranje ob vzpostavitvi takšnih odnosov je bistveno bolj učinkovito, predvsem pa uspešnejše, saj se verjetnost za objave in pogostost le-teh v medijih močno poveča. Iz navedenih razlogov je treba v proces vključiti aktivnost proaktivnega komuniciranja v primeru, da v doglednem času (dnevu ali dveh) ni prišlo do objave v mediju, pri čemer gre za ugotavljanje mnenj novinarjev in dodatno opozarjanje na sporočilo na z bolj osebno komunikacijo. Seveda je treba poudariti, da je treba pri komuniciranju ves čas uporabljati dobro mero občutka in strokovnosti.

Slika 3.4: Diagram poteka predloga izboljšane procesa komuniciranja z javnostjo in uporabniki



Prav tako bi bilo treba vzpostaviti merjenje učinkovitosti različnih promocijskih akcij in skozi rezultate optimizirati promocijo dogodkov. Družbeno odgovorne akcije bi vsekakor morale dosežati večji medijski odziv.

## ZAKLJUČEK

Funkcijska organiziranost v ŠOUP, majhni storitveni organizaciji, kjer so za uspešnost ključni fleksibilnost, kreativnost, prilagodljivost in posluš ter implementacija želja uporabnikov, ni najustreznejša. Zasuk k procesni organizaciji omogoča boljšo komunikacijo, več sodelovanja med zaposlenimi, več in boljše predloge projektov, boljše zajemanje pobud študentov, večjo izrabo razpoložljive informacijske tehnologije in s tem izboljšanje uspešnosti organizacije.

Skozi analizo primera ugotavljam, da ima ŠOUP podobne težave kot številne druge neprofitne organizacije. Zaradi odsotnosti trga ter pomanjkanja kazalcev ni prave refleksije uspešnosti in učinkovitosti delovanja. Vizija in poslanstvo nista jasno opredeljena, posledično tudi ni jasne strategije za prihodnost in opredeljivih ciljev, ki bi jih organizacija želela dosežati. Merjenje učinkov, standardizacija procesov in ugotavljanje napredka ter uspešnosti izvajanja poslanstva so zato praktično onemogočeni.

Kljub temu, da je ŠOUP dokaj mlada organizacija, je bilo zaradi hitro spreminjajočega okolja, potreb študentov in odsotnosti lastne evalvacije delovanja smiselno ponovno odpreti osnovna vprašanja o njenem namenu, viziji, poslanstvu, ki niso bili opredeljeni ali pa so v resnem neskladju z dejanskimi okoliščinami. Izvedena analiza namreč potrjuje hipotezo, da opredeljenost vizije, poslanstva in poslovne strategije onemogoča možnost učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, zato preučitev, prenova in vzpostavitev ustreznih poslovnih procesov brez tega ne bi bile možne.

Na podlagi SWOT analize, ki je dobra podlaga za razmislek o nadaljnjem delovanju, sem skupaj z vodstvom pripravil izhodišča za ugotavljanje uspešnosti delovanja in za ta namen opredelil ključne dejavnike uspešnosti.

Pričakovano je analiza pokazala, da se dojemanje pomena posameznih področij in zaznava uspešnosti izvajanja teh področij med ŠOUP in uporabniki precej razlikujeta. Področja, ki jim organizacija pripisuje večji pomen, se v nekaj primerih pri uporabnikih izkažejo kot manj pomembna in obratno. Analiza je hkrati pokazala pomen posameznih aktivnosti v očeh uporabnikov in s tem opredelila področja, ki jim mora organizacija posvečati še posebej veliko pozornost.

Opredelitev področij delovanja, temelječih predvsem na poslanstvu in pričakovanjih uporabnikov, ter ključnih dejavnikov uspeha za kakovostno izvajanje teh področij je bistvena

za uspešnost delovanja organizacije. Če ključne dejavnike identificirajo ustrezno in izvajajo kakovostno, prihaja do izboljševanja uspešnosti organizacije, saj ta bolje uresničuje pričakovanja in interese ter izboljšuje zadovoljstvo uporabnikov.

Da bi lahko ključne dejavnike uspeha izvajali kakovostno, je bilo treba ugotoviti, kateri poslovni procesi najbolj vplivajo na njihovo izvajanje. Ključne dejavnike namreč opredeljujemo predvsem z okoliščinami in jih kot takšne lahko izvajamo dobro ali slabo, procesi pa so tisti, ki jih lahko spreminjamo ter prilagajamo in s tem vplivamo na uspešnost izvajanja ključnih dejavnikov. Analiza matrike je pokazala, da so za ključne dejavnike uspeha odločilni procesi: odločanje o projektih in izvedba le-teh, komuniciranje z javnostjo in uporabniki ter zagotavljanje storitev ter informacij na informacijskih točkah.

Ker je z anketo ugotovljeno zadovoljstvo s storitvami informacijskih točk visoko, procesa, ki odločilno vpliva na ta uspešnost teh, nisem posebej obravnaval. Preostala procesa, ki vplivata na izvajanje projektov in komuniciranje z javnostjo, pa sta potrebna prenove, saj njuno izvajanje uporabniki ocenjujejo kot slabo, kljub temu da sta dejavnika ključna. Pripravil sem ustrezne izboljšave in prenovljena procesa predstavil v obliki diagrama poteka.

Predlogi spremembe procesov so predvsem v uvedbi aktivnosti, ki organizacijo delajo bolj odprto študentom in njihovim idejam, pomenijo pa tudi boljšo evalvacijo izvedenih dejavnosti in opravil ter s tem omogočajo boljše in hitrejše prilagajanje projektov uporabnikom. Skozi spremembe procesa komuniciranja z javnostjo pa se izboljšave nanašajo na večjo kontinuiteto odločanja ter na učinkovitost obveščanja javnosti. Predloga spremenjenih procesov odpravljata pomanjkljivosti, ki jih prikazujejo rezultati ankete ter jih je zato smiselno in potrebno odpravljati.

Smiselna reorganizacija procesov kaže, da je na podlagi jasno opredeljene vizije in poslanstva možno analizirati in prenoviti poslovne procese za izboljšanje uspešnosti delovanja, vendar pa je za ugotavljanje in dokazovanje dejanskih učinkov v praksi potrebna še njihova implementacija.

Preoblikovanje in standardizacija procesov pomeni možnost vzpostavitve meril in ugotavljanje uspešnosti le-teh. Tako je ob izboljšanju delovanja možno uvesti periodično spremljanje izvajanja procesov, pri čemer vodstvo lažje vzpostavi tudi sisteme nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Prav tako je smiselna vzpostavitev tudi drugih, splošnejših kazalcev ugotavljanja uspešnosti, kot so: sistematično preverjanje zadovoljstva uporabnikov, obseg

vključenosti organizacije v pobude, obseg sodelovanja z ostalimi organizacijami iz okolja, kvalitativno merjenje odzivov medijev in ostalih deležnikov na pobude ter na delovanje.

Ugotovitve me spodbujajo, da vodstvu ŠOUP predlagam implementacijo na novo opredeljene vizije in poslanstva v prenovljene strategije in operative plane. Zagotovo morajo s strateškimi opredelitvami seznaniti vse zaposlene, ki jih kot takšne lahko umestijo tudi na operativni nivo delovanja ter s tem strategijo ustrezno uresničujejo. Hkrati je treba uvesti spremenjena procesa in preveriti ter preoblikovati tudi vse ostale procese, ki vplivajo na tako na temeljne, kakor tudi podporne aktivnosti organizacije.

Predstavljen način ugotavljanja uspešnosti in pristop k izboljševanju le-te sta uporabna tudi za druge neprofitne organizacije. Omogočata temeljito zaznavo stanja in določata način, kako prenoviti poslovne procese za uspešnejše delovanje organizacije, ki jih je možno nadalje tudi sistematično spremljati.

## LITERATURA

- Antončič, Boštjan. 1995. *Benchmarking za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bandara, Wasana, Gay G. Gable in Michael Rosemann. 2005. Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems* 14 (4): 347–360.
- Blokdijk, Gerard. 2008. *Business Process Management BPM 100 Success Secrets: 100 Most Asked Questions on BPM Implementation, Process, Software, Tools and Solutions*. Brisbane: Emereo Pty Limited.
- Burke, Gerard in Joe Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*. London: Kogan Page.
- Burlton, Roger. 2001. *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: Sams Publishing.
- Coyne, Kevin P., Stephen J. D. Hall in Patricia Gorman Clifford. 1997. Is your core competence a mirage? *The McKinsey Quarterly* 1: 40–54.
- Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deschamps, Jean Philippe in P. Ranganath Nayak. 1995. *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*. Boston: Harvard Business School Press.
- European Institute of Public Administration. Dostopno prek: [http://www.eipa.nl/CAF/FAQ/CAF\\_FAQ.htm#01](http://www.eipa.nl/CAF/FAQ/CAF_FAQ.htm#01) (11. marec 2014).
- Ferk, Hans. 2012. *Pot do konkurenčnosti: prenova poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Fernandes, J. M. in F. J. Duarte. 2005. A reference framework for process-oriented software development organizations. *Software and Systems Modeling* 4 (1): 94–105.
- Hall, Eugene A., James Rosenthal in Judy Wade. 1994. How to make reengineering really work. *The McKinsey quarterly* (2): 107.
- Hammer, M. in J. Champy. 1993. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons* 36 (5): 90–91.
- Hammer, Michael. 1990. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* 68 (4): 104–112.



- 2004. Deep change: How operational innovation can transform your company. *Harvard business review* 82 (4): 84–93.
- Harmon, Paul. 2003. *Business process change: A manager's guide to improving, redesigning and automating processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann.
- Harrington, H. J. 1991. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Herzog, Natasa Vujica, Andrej Polajnar in Stefano Tonchia. 2007. Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: a survey research in Slovenian companies. *International Journal of Production Research* 45 (24): 5811–5834.
- Holland, Dutch in Sanjiv Kumar. 1995. Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering. *Business Horizons* 38 (3): 79.
- Hoque, Faisal. 2000. *E-enterprise: Business Models, Architecture, and Components, Breakthroughs in Application Development Series*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Hyun-Soo, Ahn in Philip Kaminsky. 2005. Production and distribution policy in a two-stage stochastic push-pull supply chain. *IIE Transactions* 37 (7): 609–621.
- International Organization for Standardization*. Dostopno prek: <http://www.iso.org/iso/> (4. marec 2014).
- Jing-Wen, Li. 2003. Simulation-based comparison of push and pull systems in a job-shop environment considering the context of JIT implementation. *International Journal of Production Research* 41 (3): 427–447.
- Joyce, Michael E. 1995. *How to lead your business beyond TQM: making world class performance a reality*. London: FT Pitman Pub.
- Karierni center Univerze na Primorskem*. Dostopno prek: [http://www.karierni-center.si/si/o\\_nas/poslanstvo\\_in\\_vizija](http://www.karierni-center.si/si/o_nas/poslanstvo_in_vizija) (7. maj 2014).
- Keen, Peter G. W. in Ellen M. Knapp. 1996. *Every manager's guide to business processes : a glossary of key terms & concepts for today's business leader*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kennerfalk, Leif in Bengt Klefsjo. 1995. A change process for adapting organizations to a total quality management strategy. *Total Quality Management* 6 (2): 187–197.
- Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73 (2): 59–67.

- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj-Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Andrej, Aleš Groznik in Miroslav Ribič. 2009. *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, Andrej in Bojan Peček. 2004. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Laudon, Kenneth C. in Jane Price Laudon. 1998. *Management information systems: new approaches to organization and technology*. Upper Saddle River N.J.: Prentice Hall International.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mauil, RS, AM Weaver, SJ Childe, PA Smar in J Bennett. 1995. Current issues in business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management* 15 (11): 37–52.
- Meglič, Jure. 2001. Prenova poslovnih procesov in njihova informacijska podpora v malem podjetju. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo/20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved*, ur. Goran Vukovič, 1214–1221. Portorož: Moderna organizacija.
- Melan, Eugene H. 1993. *Process management: methods for improving products and service*. New York: McGraw-Hill : Copublished with ASQC Quality Press.
- Oakland, John S. 1999. *Total organizational excellence: achieving world-class performance*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Occupational Health & Safety Advisory Services*. Dostopno prek: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/> (11. marec 2014).
- Porter, Michael Eugene. 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- 1985. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Potočan, Vojko. 2009. *Kako prenoviti poslovni proces?: priročnik za izvedbo prenove poslovnih procesov*. Maribor: Tabula.

- Potočan, Vojko in Matjaž Mulej. 2007. Kako razumeti prenovu poslovnih procesov? = How to understand redevelopment of business processes? V *Procesni vidik organizacije podjetij in drugih združb: zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 35–39. Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede.
- Primorski pravni center*. Dostopno prek: <http://www.ppcenter.si/slo/o-centru/splosno> (11. maj 2014).
- Recker, Jan, Michael Rosemann, Marta Indulska in Peter Green. 2009. Business Process Modeling- A Comparative Analysis. *Journal of the Association for Information Systems* 10 (4): 333–363.
- Samson, Regina M. 2010. *Supply-chain Management: Theories, Activities/functions and Problems, Business Issues, Competition and Entrepreneurship*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Študentska ustava*. 2013. Dostopno prek: <http://www.studentska-org.si/dokumenti/Studentskaustavaneuradnopreciscenobesedilo.pdf> (5. april 2014).
- Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints: how managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zakon o skupnosti študentov (ZSkus)*. Ur. l. RS 38/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199438&stevilka=1524> (8. april 2014).
- Trpin, Gorazd. 2013. *Področja javne uprave in pravnih oseb javnega prava*. Ljubljana: GV založba.
- Turk, Ivan. 2002. *Pojmovnik uporabniške informatike s slovensko-angleškim in angleško-slovenskim strokovnim slovarjem*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Univerzitetna športna zveza Primorske*. Dostopno prek: <http://www.uszp.si/onas/zgodovina> (7. maj 2014).
- World Health Organization*. Dostopno prek: [http://www.who.int/foodsafety/fs\\_management/haccp/en/](http://www.who.int/foodsafety/fs_management/haccp/en/) (8. marec 2014).
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGA: Anketni vprašalnik**

1. Kako dobro poznaš ŠOUP?

- 1 - zelo slabo
- 2 - slabo
- 3 - dobro
- 4 - zelo dobro

2. Se poistovetiš z organizacijo? Jo čutiš kot legitimnega predstavnika svojih interesov?

- 1 - sploh ne, ne čutim je kot svojega predstavnika
- 2 - mi je vseeno, moje mnenje jih tako ne zanima
- 3 - še kar, mislim, da se zavzema za študente in njihove pravice
- 4 - seveda, zelo skrbi za interese študentov, vesel(a) sem, da nas zastopa

3. Bi si želel-a sodelovanja z organizacijo? Meniš, da je odprta za tvoje predloge in prizadevnost?

- 1 - nikakor ne, gre za zaprt krog ljudi, ki drugih ne pustijo zraven
- 2 - niti ne, saj ne bi mogel udeležiti lastnih idej ampak bi lahko zgolj pomagal pri obstoječih projektih
- 3 - bi, saj gre za mlad kolektiv s pozitivno energijo, ki ima številne ideje, pri katerih izvedbi bi bilo lepo sodelovati
- 4 - zagotovo, zdi se mi, da so odprti za nove kreativne ideje, sodelovanje pa bi pomenilo možnost udeležanja teh in odlično izkušnjo ter dobro referenco pri mojem nadaljnjem delu

4. Pri posameznem vprašanju označi, kako zelo se strinjaš s trditvijo.

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam

ŠOUP uresničuje namen, zaradi katerega obstaja	1	2	3	4
ŠOUP je legitimen predstavnik vseh študentov UP	1	2	3	4
ŠOUP s študentskimi sredstvi ravna gospodarno	1	2	3	4
ŠOUP ima visoko integriteto in je v okolju ugledna organizacija	1	2	3	4
ŠOUP je nepolitična organizacija	1	2	3	4
ŠOUP ima posluh za študentsko problematiko in se je loteva	1	2	3	4

ŠOUP je odprta organizacija, s posluhom za sodelovanje in predloge 1 2 3 4

5. V kolikšni meri zaupaš ŠOUP?

1 - sploh ne zaupam

2 - mu ne zaupam ravno

3 - mu zaupam

4 - popolnoma zaupam

6. V kolikšni meri zaupaš funkcionarjem ŠOUP?

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam

Zaupam izjavam funkcionarjev ŠOUP, saj govorijo resnico 1 2 3  
4

in so verodostojni

Zaupam v osebno poštenost funkcionarjev ŠOUP in njihovo 1 2 3 4  
dobronamernost

Zaupam v transparentnost delovanja funkcionarjev in s tem 2 3 4  
v delovanje organizacije

Zaupam obljubam funkcionarjev ŠOUP, saj jih vedno držijo 1 2 3 4  
in uresničujejo

Zaupam v pošteno ravnanje funkcionarjev ŠOUP s 1 2 3 4  
študentskimi sredstvi

7. Pri posameznem vprašanju označi, kako zelo se strinjaš s trditvijo.

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam

Info točka ŠOUP ponuja in prodaja številne uporabne storitve 1 2 3 4

Na ŠOUP dobro svetujejo, zato je možno dobiti mnogo 1 2 3 4  
koristnih informacij in napotil

Info točka ŠOUP je na ugodni lokaciji, zato do nje dostopam 1 2 3 4  
brez težav

Projektov ŠOUP je zadosti, so dovolj raznoliki in dostopni vsem	1	2	3	4
Projekti ŠOUP so zanimivi in uporabni, zato se jih z veseljem udeležujem	1	2	3	4
Promocija in obveščanje je dobro, zato izvem za vse kar ŠOUP izvaja in organizira	1	2	3	4
Strinjam se s stališči, ki jih zagovarja ŠOUP, saj so takšna tudi moja	1	2	3	4

#### 8. Ko pridem na info točko ŠOUP...

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se strinjam, 4 – popolnoma se strinjam

Se počutim dobro, sproščeno in sprejeto	1	2	3	4
Uslužbenci in študenti so prijazni, znajo prisluhniti in so ustrezljivi	1	2	3	4
Zelo hitro dobim informacijo ali storitev, po katero sem se namenil	1	2	3	4
Vedno dobim konkretne, nedvoumne in jasne informacije	1	2	3	4
Uslužbenci so prisotni v pisarnah in so vedno na razpolago	1	2	3	4
Prostor na info točki je prijeten, čist in urejen, promocijska l gradiva so lepo zložena	2	3	4	

#### 9. Kaj in v kakšni meri ŠOUP počne?

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – sploh ne počne, 2 – počne slabo, 3 – počne zadovoljivo, 4 – počne dobro

Uveljavlja interese študentov pri spremembah zakonodaje	1	2	3	4
Skrbi za oblikovanje mnenj študentov na organiziranih debatah in okroglih mizah	1	2	3	4
Usmerja študente pri iskanju kariernih priložnosti	1	2	3	4
Organizira zabave, izlete, literarne večere in drugo družabno dogajanje	1	2	3	4
Ponuja priložnosti študentom, da sodelujejo in nadgrajujejo	1	2	3	4

kompetence				
Informira o študentskem dogajanju, spremembah zakonodaje, novostih, dosežkih	1	2	3	4
Izvaja humanitarno dejavnost s sprožanjem pobud za akcije in izvajanjem teh	1	2	3	4
Ustanavlja in upravlja s štipendijskim skladom za socialno ogrožene študente	1	2	3	4
Pravno in socialno svetuje študentom v stiski	1	2	3	4
Zagotavlja brezplačne inštrukcije študentom	1	2	3	4
Skrbi za izvajanje in nadzor subvencionirane študentske prehrane	1	2	3	4
Ponuja neformalna izobraževanja, usposabljanja in predavanja	1	2	3	4
Organizira shode in demonstracije, ko je to potrebno	1	2	3	4
Sodeluje z občino, lokalnimi društvi in organizacijami na skupnih projektih	1	2	3	4
Organizira športne prireditve in rekreacijo za študente in mladino	1	2	3	4

#### 10. Kaj bi ŠOUP moral početi in kako pomembno se ti zdi, da to počne?

Prejšnje vprašanje je spraševalo o tem, kaj ŠOUP dejansko počne, to vprašanje pa o tem, kaj meniš, da bi moral početi.

Odgovori pomenijo naslednje:

1 – nima smisla, da to počne, 2 – lahko počne, vendar ni ravno pomembno, 3 – bi bilo zelo dobro, da to počne, 4 – to nujno mora početi

Uveljavlja interese študentov pri spremembah zakonodaje	1	2	3	4
Skrbi za oblikovanje mnenj študentov na organiziranih debatah in okroglih mizah	1	2	3	4
Usmerja študente pri iskanju kariernih priložnosti	1	2	3	4
Organizira zabave, izlete, literarne večere in drugo družabno dogajanje	1	2	3	4
Ponuja priložnosti študentom, da sodelujejo in nadgrajujejo kompetence	1	2	3	4
Informira o študentskem dogajanju, spremembah	1	2	3	4

zakonodaje, novostih, dosežkih

Izvaja humanitarno dejavnost s sprožanjem pobud za akcije in izvajanjem teh	1	2	3	4
Ustanavlja in upravlja s študentskim skladom za socialno ogrožene študente	1	2	3	4
Pravno in socialno svetuje študentom v stiski	1	2	3	4
Zagotavlja brezplačne inštrukcije študentom	1	2	3	4
Skrbi za izvajanje in nadzor subvencionirane študentske prehrane	1	2	3	4
Ponuja neformalna izobraževanja, usposabljanja in predavanja	1	2	3	4
Organizira shode in demonstracije, ko je to potrebno	1	2	3	4
Sodeluje z občino, lokalnimi društvi in organizacijami na skupnih projektih	1	2	3	4
Organizira športne prireditve in rekreacijo za študente in mladino	1	2	3	4

Zdaj pa samo še o tem, kako dobro si seznanjen z organizacijo in njenim delovanjem...

11. Kakšen je osnovni namen ŠOUP?

Označi do 2 trditvi, ki najbolj držita.

1 - zagotavljanje štipendij

2 - izvajanje obštudijskih dejavnosti in dogodkov

3 - skrb za kakovost in pogoje študija

4 - oblikovanje stališč in zastopanje interesov študentov pred državo

5 - spodbujanje mobilnosti za študij v tujini

6 - skrb za fizično aktivnost in zdravje študentov

12. Kateri so projekti ali dejavnosti ŠOUP?

Označi do 5 tebi najbolj prepoznavnih projektov, ki jih organizira ali izvaja ŠOUP.

1 - Oživela ulica

2 - cenejše fotokopiranje za študente

3 - Zdravi maj

4 - Dan mladosti

5 - karierno svetovanje



- 6 - zbiranje zamaškov za dobrodelne namene
- 7 - organizacija koprskega triatlona
- 8 - Častim pol litra!
- 9 - Čista desetka
- 10 - brucovanje v Planetu Tuš
- 11 - pravna pomoč študentom
- 12 - Akademski pevski zbor

13. Katere organe ima ŠOUP?

Možnih je več odgovorov.

- 1 - Študentski svet
- 2 - Predsedstvo
- 3 - Rzsodišče
- 4 - Študentski zbor
- 5 - Disciplinsko komisijo
- 6 - Nadzorni svet

14. Kdo je v ŠOUP izvoljen predstavnik tvoje fakultete?

Lahko navedeš tudi več oseb, ali pa napišeš »ne vem«.

\_\_\_\_\_

15. Kdo je predsednik ŠOUP?

Če ne veš, napiši »ne vem«.

\_\_\_\_\_

16. Spol: M Ž

17. Starost: \_\_\_\_

18. Fakulteta: \_\_\_\_

19. Letnik študija: \_\_\_\_