

**19. konferenca
Dnevi slovenske informatike**



**Izzivi organizacije poslovanja:
Izkušnje iz prakse pri vpeljavi
koncepta modela poslovnih
procesov**

Alen Mitrovič

17. 04. 2012



Namen / Vsebina

- Predstaviti praktične izkušnje pridobljene pri projektu vpeljave koncepta modela poslovnih procesov v pretežno funkcijsko organizirano centralno banko
- Vpeljava koncepta modela poslovnih procesov je tesno povezana z delovanjem organizacije poslovanja in vpliva tako
 - na sam vidik organiziranosti in organizacijske strukture družbe,
 - kot na vodenje oziroma na način vpogleda nad celotnim poslovanjem.

Vsebina

- Izzivi za izboljšanje poslovanja
- Vpogled v koncept vzpostavitve modela poslovnih procesov v organizaciji,
- Pričakovane koristi in analizo nekaterih ovir na tej poti,
- Okvir projekta za implementacijo koncepta in izkušnje zaznane po zaključenem projektu.



Banka Slovenije

- Banka Slovenije je centralna banka Republike Slovenije. Ustanovljena je bila s sprejetjem Zakona o Banki Slovenije 25. junija 1991.
- Je pravna oseba javnega prava, ki samostojno razpolaga z lastnim premoženjem.
- Banka Slovenije ter člani njenih organov odločanja so neodvisni.
- Banka Slovenije ravna v skladu z navodili in smernicami Evropske centralne banke (ECB) ter izpolnjuje odločitve organov odločanja Evropskega sistema centralnih bank (ESCB) v skladu s statusom, ki ga ima po Statutu ESCB in ECB.
 - Naloge Banke Slovenije, ki se izvajajo v skladu s Pogodbo o ustanovitvi Evropske skupnosti in Statutom ESCB in ECB:
 - izvajanje denarne politike,
 - opravljanje deviznih poslov v skladu s Pogodbo o ustanovitvi ES.
 - imetništvo in upravljanje uradnih deviznih rezerv držav članic in
 - podpora nemotenega delovanja plačilnih sistemov.



Banka Slovenije – Cilji, Naloge

Cilji

- Zagotavljanje stabilnosti cen v Evrosistemu s sodelovanjem pri oblikovanju in izvrševanju denarne politike Evrosistema.
- Podpirati splošno ekonomsko politiko za blaginjo skupnosti v RS.
- Prizadevati si za finančno stabilnost, za visokokakovostno oskrbo z gotovino ter za varne in učinkovite plačilne sisteme, upošteva načela tržnega gospodarstva in proste konkurence ter interese potrošnikov.
- Oblikovati in izvrševati pogoje za stabilen bančni sistem, uspešno poslovanje bank in varnost vlog v bankah in hranilnicah.
- Oblikovati in izvrševati pogoje za stabilen bančni sistem, uspešno poslovanje bank in varnost vlog v bankah in hranilnicah.

Naloge (izsek)

- Odgovornost za splošno likvidnost bančnega sistema;
- Sodelovanje pri transakcijah na deviznih in finančnih trgih;
- Sprejem v depozit sredstva bank in hranilnic in vodenje računov za RS in državne organe, za osebe javnega prava in za domače in tuje banke in hranilnice.
- Urejanje plačilnih sistemov ter upravlja nje uradnih deviznih rezerve n drugega premoženja, ki ji je zaupana;



Izzivi organizacije poslovanja

- Prednostne smeri uresničevanja svoje strategije -> smeri delovanja in naloge za uresničevanje temeljnih ciljev STN
- Posamezne naloge -> poimenovane in označene skladno s popisom nalog centralne banke (ECB/ESCB).
- Pristop -> podlaga za letno načrtovanje ter tudi za optimizacijo kadrovskih in drugih virov.

Prednostni nalogi, ki se v veliki meri nanašata na delovanje organizacije poslovanja sta:

- *C9 Planiranje, kontroling in organizacija*
 - Izvajanje prednostnih smeri delovanja bo izpostavljeno finančnim in nefinančnim tveganjem. Tveganja bodo sproti identificirana in ustrezno upoštevana pri odločanju o gospodarnem, učinkovitem in uspešnem izvajanju nalog ter rezultatov poslovanja.
- *C11 Notranja organizacija delovanja in poslovanja Banke Slovenije*
 - Z boljšo izrabo tehnologije izboljšati porabo delovnega časa in kadrovskih virov ter razvijati procesno organizacijo dela, ki bo zagotavljala učinkovito izvajanje nalog/funkcij centralne banke/Banke Slovenije.
- Na podlagi opredeljenih prednostnih nalog uresničevanja strategije je bila zaznana potreba po vzpostavitvi procesnega modela v BS.



Izzivi organizacije poslovanja

- BS je organizacija s tipično funkcijsko organizacijsko strukturo, kjer posamezne funkcije opravljajo določena dela za celotno družbo.
- Spreminjanje funkcijske organiziranosti proti procesni je možno na več načinov. Prenova poslovnih procesov je ena najpogostejših oblik organizacijskih sprememb.
- Preoblikovanje organizacijske oblike je izredno kompleksen in zahteven proces.

Analiza trenutnega stanja organiziranosti: kako zastaviti projekt vpeljave koncepta modela poslovnih procesov v pretežno funkcijsko organizirano centralno banko, kjer standardno bančno poslovno okolje ni naklonjeno hitrim in velikim spremembam?

- Vpeljava koncepta modela poslovnih procesov je tesno povezana z delovanjem organizacije poslovanja in vpliva tako na sam vidik organiziranosti in organizacijske strukture družbe, kot na vodenje oziroma na način vpogleda nad celotnim poslovanjem.

Model zrelosti procesne usmerjenosti

- BS je bila po analizi stanja organizacije v modelu zrelosti procesne usmerjenosti prepoznana na prvi stopnji: procesi so ne dovolj definirani in nestandardizirani, delovna mesta temeljijo na tradicionalnih funkcijah.



Vzpostavitev procesnega modela / cilji/ faze

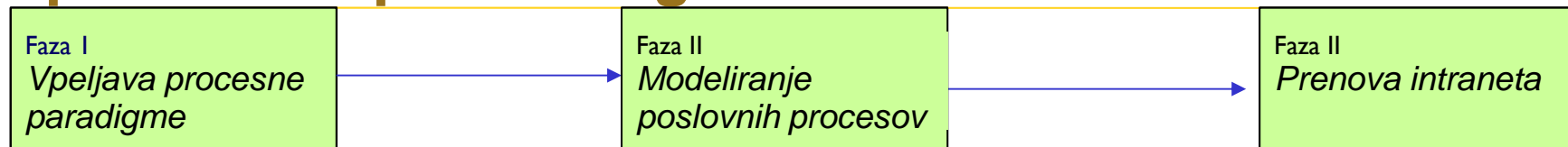
- Enoten okvir pri upravljanju poslovnih procesov omogoča transparenten pregled nad celotnim poslovanjem, in sicer predvsem z natančnim prepoznavanjem obstoječih poslovnih procesov ter odkrivanjem možnosti za optimizacijo, vse z namenom izboljševanja učinkovitosti poslovanja in povečanja produktivnosti organizacije.
- Cilj vzpostavitve modela poslovnih procesov je bil med drugim tudi doseči drugo stopnjo v modelu zrelosti (definirano) procesne usmerjenosti, za katero bo značilno da:
 - so procesi na ravni BS definirani, dokumentirani in modelirani,
 - se procese spreminja preko formalnih postopkov,
 - delovna mesta in organizacijska struktura vključujejo procesni vidik, vendar so še vedno pretežno funkcijska.

Koraki, ki opredeljujejo skupke posameznih aktivnosti in jih je bilo potrebno izpeljati za vzpostavitev procesnega pogleda na poslovanje organizacije, so bili združeni v posamezne faze:

- Faza 1: Vpeljava procesne paradigme;
- Faza 2: Modeliranje poslovnih procesov;
- Faza 3: Vzpostavitev oddelčnih intranetnih spletnih strani za promocijo modela poslovnih procesov oddelka in banke kot celote.



Vzpostavitev procesnega modela / faze



- opredelitev metodologije: zbirke metod in pravil za prepoznavanje poslovnih procesov v BS:
 - prepoznavanje, klasifikacija, označevanje, poimenovanje procesov;
 - opredelitev pravil in parametrov za opisno in grafično opredelitev procesov;
 - opredelitev povezav prepoznanih poslovnih procesov BS s funkcijami centralne banke, ki jih opredeljuje ECB;
 - prepoznavanje poslovnih procesov na ravni BS in na ravni posameznega oddelka;
 - usklajevanje organizacijske strukture s poslovnimi procesi in pripadajočimi aktivnostmi:
 -

- izvedba modeliranja glavnih poslovnih procesov za vzorčni oddelk (in kasneje za vse oddelke) skladno z opredeljeno metodologijo (parametri opisa, shematski prikaz, procesni diagrami poteka).

- opredelitev vsebine in strukture intranetnih strani oddelkov;
- vzpostavitev vseh oddelčni intranetnih spletnih

Predviden rok za izvedbo vseh treh faz je bil deset mesecev. Celotna naloga se je izvedla z lastnimi viri v okviru rednega dela.



Implementacija v praksi

BS je v začetnem koraku opredelila metodologijo prepoznavanja poslovnih procesov in tako določila enoten okvir za definiranje, spremljanje in analiziranje poslovnih procesov.

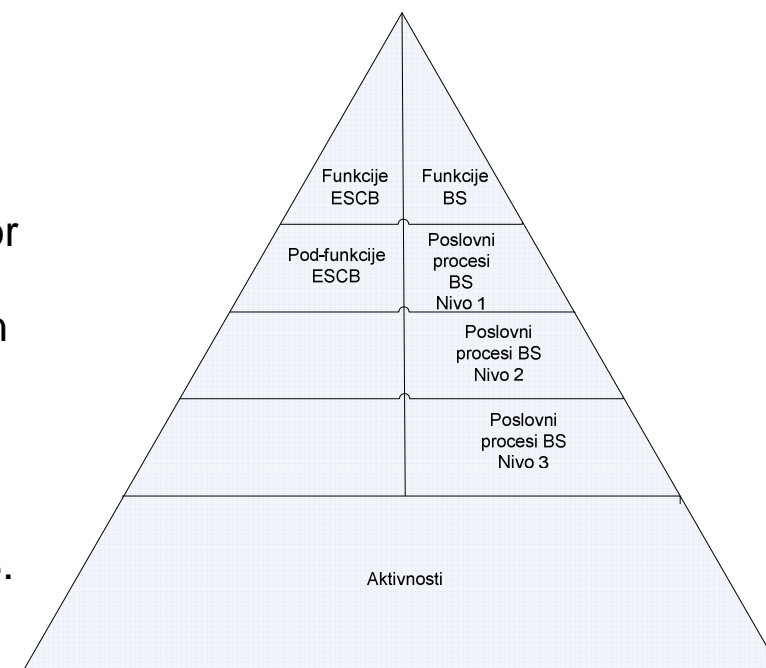
Metodologija vključuje osnovne smernice za prepoznavanje, poimenovanje, označevanje in upravljanje poslovnih procesov.

Model poslovnih procesov v BS sestavljajo prepoznani poslovni procesi.

Izhodišča za prepoznavanje poslovnih procesov opredeljuje nabor funkcij ESCB, ki jih opredeljuje ECB. Z izvajanjem funkcij BS dosega cilje, ki so opredeljeni v zakonodaji Republike Slovenije in statutu ESCB.

Nabor funkcij ESCB predstavlja izhodišče za opredelitev funkcij BS. Funkcije ESCB so sestavljene iz pod-funkcij ESCB, le-te pa predstavljajo podlago za prepoznavanje poslovnih procesov v BS.

S tem je omogočena povezanost in usklajenost poslovanja BS z izhodišči, ki jih opredeljuje ESCB/ES. Z opredelitvijo te smernice se je tako zagotovila korelacija poslovnih procesov banke z nalogami oz. funkcijami, ki opredeljujejo delo centralnih bank ESCB.





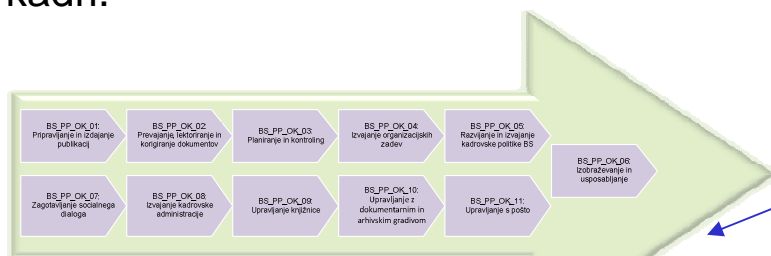
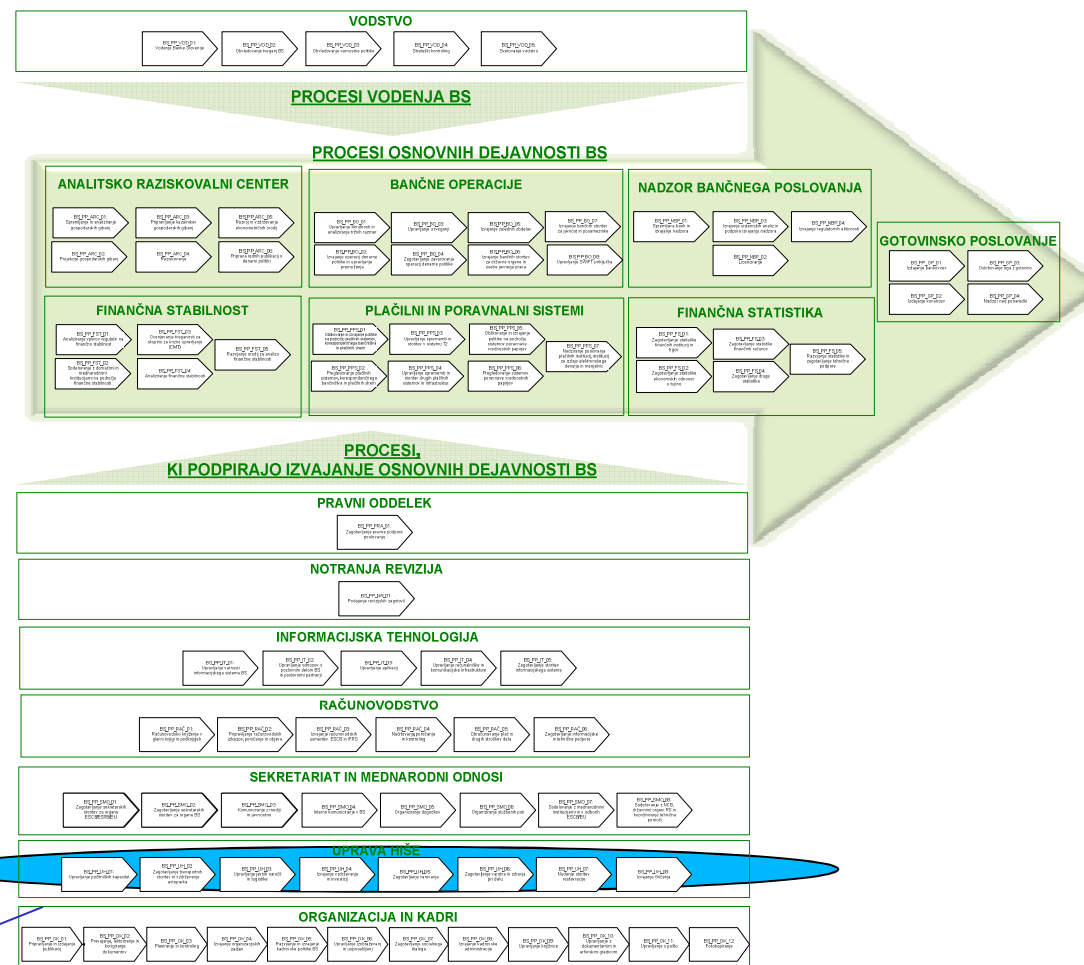
Implementacija v praksi

Prepoznavanje poslovnih procesov v BS

Prepoznavanje poslovnih procesov se v BS izvaja na dveh ravneh:

- na ravni BS: prepoznavanje poslovnih procesov izvaja oddelek Organizacija in kadri v sodelovanju z lastniki poslovnih procesov, in sicer na podlagi nabora pod-funkcij ESCB. Rezultat prepoznavanja poslovnih procesov je shema modela poslovnih procesov BS;

- na ravni oddelkov: prepoznavanje poslovnih procesov drugega in tretjega nivoja, izvajajo skrbniki procesov v sodelovanju z oddelkom Organizacija in kadri.



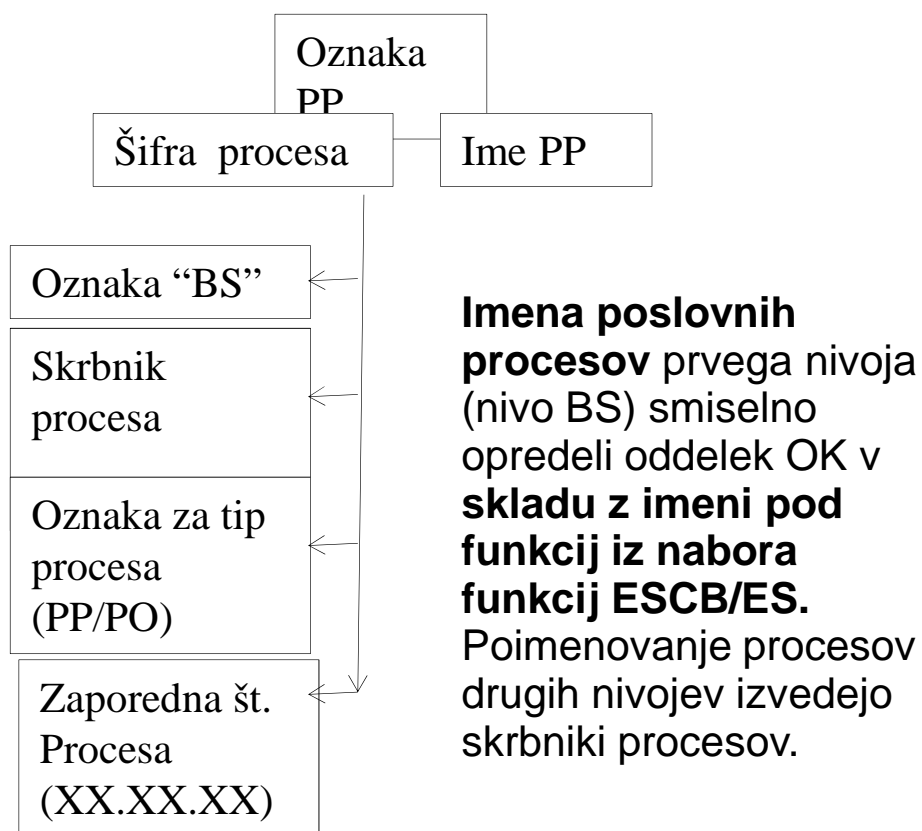
- BS_PO_01: Upravljanje oddelka
- BS_PO_02: Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- BS_PO_03: Podpora Svetu BS in drugim organom BS ter izredne naloge
- BS_PO_04: Sodelovanje z domačimi, ECB/ESCB in drugimi mednarodnimi institucijami
- BS_PO_05: Administracija



Označevanje poslovnih procesov

Poslovne procese v BS delimo na **dva tipa**: **glavne** poslovne procese in **podporne** poslovne procese. Poslovni procesi **se lahko nivojsko delijo** na posamezne **pod procese**.

Označevanje PP



Primeri označevanja

Glavni procesi

prvega nivoja:

- BS_PP_OK_04: Organizacijske zadeve

drugega nivoja

- BS_PP_OK_04.01: Upravljanje s poslovnimi procesi

tretjega nivoja

- BS_PP_OK_04.01.01: Prepoznavanje poslovnih procesov

Primeri označevanja za podporne poslovne procese:

- BS_PO_01: Upravljanje oddelka
- BS_PO_02: Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- BS_PO_03: Podpora pri izvajanju pooblastil SBS in izredne naloge
- BS_PO_04: Sodelovanje z domačimi institucijami, ESCB in drugimi mednarodnimi institucijami
- BS_PO_05: Administracija



Proces je določen

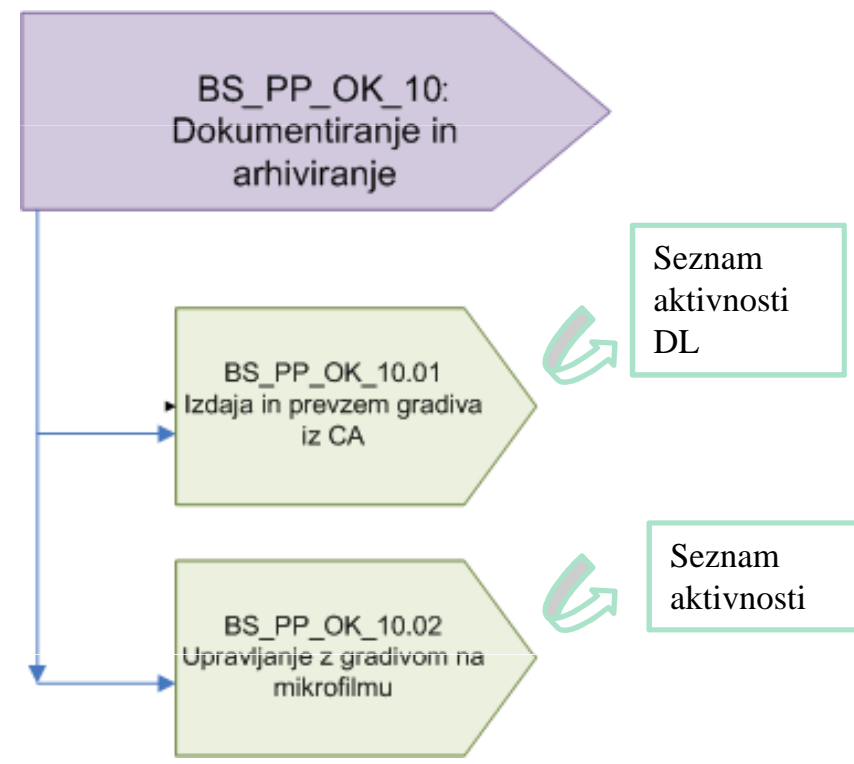
Opis poslovnega procesa

Grafični prikaz poslovnega procesa

Obrazec za opis poslovnega procesa

Opis procesa	
Oznaka	
Namen procesa	
Skrbnik	procesa
Znaciinosti	
Cilj	
Začetek	
Konec	
Vhod(i)	
Dobavitelji	
Izhod(i)	
Odjemalci	
Zahteve dobaviteljev in odjemalcev	
Ključni inf.sistem	
Ostali ključni viri	
Potencialna tveganja	iz tabele škodnih dogodkov
Postopki za zagotovitev neprekinjenega poslovanja	
	Kontrolne točke
	Odgovorna oseba
Dokumentacija o procesu	
Nivojska členitev procesa (pod procesi)	

- Smernice iz ISO 9001 – Vsak proces vključuje aktivnosti vodenja izvedbe nadzora mora biti dokumentiran in za svoje delovanje uporablja vire
- Dobre prakse upravljanja s tveganji



Določitev poslovnih procesov

Obrazec OBR 01-BS_PP_OK_04.01: Opis Procesa



"Lessons learned"

- Vzpostavitev modela poslovnih procesov v funkcijsko organizirano centralno banko je predstavljal velik izziv.
- Naloga je obsegala več pomembnejših sklopov, in sicer od naloge predstavitve in vpeljave procesne paradigme, prepoznavanja in določitve glavnih poslovnih procesov in njihovega modeliranja, do vzpostavitve intranetnih spletnih mest za predstavitev in promocijo procesnega pogleda na organiziranost in z njo povezane detajlne vsebine.
- Začetni korak je vključeval opredelitev metodologije za prepoznavanje poslovnih procesov, pripravo samega modela poslovnih procesov na ravni celotne organizacije ter vsakega oddelka posebej. V začetku je bil zaznan odpor predvsem pri nekaterih zaposlenih s tradicionalnim pogledom na poslovanje. S skrbno predstavitvijo celotnega koncepta in strateške dodane vrednosti, ki jo procesni model lahko ima v praksi, ter praktičnim prikazom določitve procesov na intranetu, je začetni odpor proti spremembam uplahnil in se izgubil.
- Moč premika paradigme, to je dojetanja pomena sodelovanja pri določitvi procesov organizacije in sprejemanja samih sprememb pri delu, je v tem, da pri uvajanju sprememb upoštevamo tako motivacijo posameznika, kot značaj spremembe in lastnosti zaposlenih, ki te spremembe načrtujejo in izvajajo. Tam, kjer so prednosti razumljene in pod nadzorom, je največkrat vpliv odpora ali nezainteresiranosti posameznikov do sprememb, majhen.



"Lessons learned"

- Usklajevanje organizacijske strukture s poslovnimi procesi in pripadajočimi aktivnostmi po posameznih oddelkih je predstavljalo dokaj naporno delo z velikim poudarkom na vsebini aktivnosti posameznih procesov, ki sestavljajo tako imenovani delokrog, oziroma delovne naloge vsakega zaposlenega.
- Model poslovnih procesov je tako posledično pripeljal tudi do prenove delovnih listov zaposlenih (prilog pogodb o zaposlitvi) in poenotenja aktivnosti podpornih procesov v BS. Te so namreč postale prilagojene potrebam BS in poenotene za vse organizacijske strukture. Izjeme, kjer so bile aktivnosti zaposlenih v pogodbah prilagojene posameznim oddelkom ali delovnim mestom znotraj oddelka, so zmanjšane na minimum.
- Vpeljan model poslovnih procesov, kjer so poslovni procesi določeni tako z grafičnim prikazom, kot s parametri opisa, je tudi ključen element, ki je v bodočnosti lahko pomemben faktor uspeha pri prenovi in informatizaciji poslovanja ter orodje pri iskanju ozkih grl in optimizaciji organizacijske strukture, ki bo prilagojena potrebam poslovnih procesov, oziroma nalogam, ki jih centralna banka izvaja v okviru svojega poslanstva.
- Celoten projekt, ki je bil opredeljen v treh fazah in je obsegal tudi detajlno določitev glavnih poslovnih procesov oddelka Organizacija in kadri, je bil izpeljan v približno 11 mesecih z lastnimi resursi v okviru rednega dela zaposlenih.

Vzpostavljen model poslovnih procesov v BS je svojo dodano vrednost z vsebinskega in organizacijskega vidika (kaj so ključne poslovne aktivnosti, kako jih izvajamo, koliko resursov jih dejansko izvaja, ipd.) ter vidika kontrolinga, v smislu nadzora nad izrabo resursov, že pokazal tudi v praksi.



"Lessons learned"

Vzporedno z nalogo vzpostavitve koncepta modela poslovnih procesov je v banki potekal tudi projekt informatizacije načrtovanja in spremljanja izrabe kadrovskih virov po poslovnih procesih.

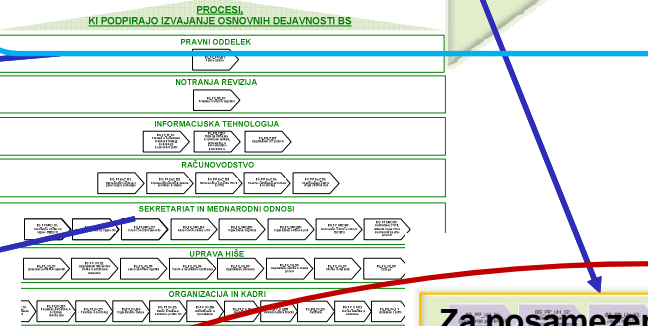
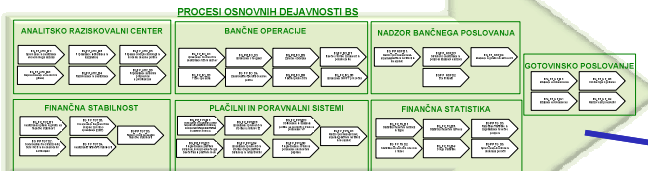
Aplikacija, ki je bila prvotno namenjena za spremljanje porabe delovnega časa in lažje zbiranje podatkov potrebnih za poročanje ECB, je prevzela tudi vlogo orodja za podporo upravljanju organizacijske strukture zaposlenih, ki je prilagojena potrebam poslovnih procesov banke.

Upravljanje sprememb v modelu poslovnih procesov in pripadajočih aktivnosti podpira v hiši razvita programska rešitev, katere integracija z ERP sistemom predstavlja ključen del informatizacije poslovanja za potrebe načrtovanja in spremljanja poslovanja z vsebinskega in organizacijskega vidika, ter z vidika kontrolinga v smislu stroškovnega nadzora nad porabo človeških resursov.

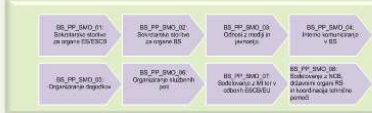
ESCB funkcije

Usklajenost z ECB

Prepoznavanje na ravni banke



Prepoznavanje na ravni oddelka



- BS_PP_P01: Upravljanje oddelka
- BS_PP_P02: Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- BS_PP_P03: Podpora pri izvajanju poslovanja SBS in izredne naloge
- BS_PP_P04: Sodelovanje z domačimi institucijami
- BS_PP_P05: Administracija

- BS_PP_P01: Upravljanje oddelka
- BS_PP_P02: Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- BS_PP_P03: Podpora pri izvajanju poslovanja SBS in izredne naloge
- BS_PP_P04: Sodelovanje z domačimi institucijami, ESCB in drugimi mednarodnimi institucijami
- BS_PP_P05: Administracija

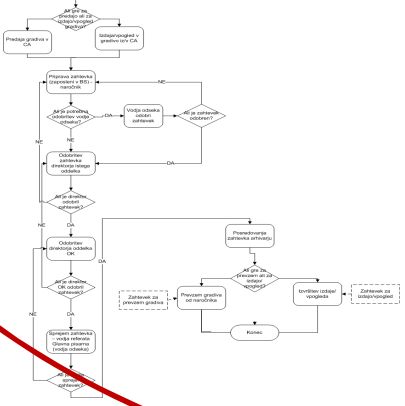
Za posamezen glavni poslovni proces

- BS_PP_P01: Upravljanje oddelka
- BS_PP_P02: Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- BS_PP_P03: Podpora pri izvajanju poslovanja SBS in izredne naloge
- BS_PP_P04: Sodelovanje z domačimi institucijami, ESCB in drugimi mednarodnimi institucijami
- BS_PP_P05: Administracija

**Aktivnosti po procesih
Delovni list zaposlenega**

- Vodenje in upravljanje s človeškimi viri
- Upravljanje in razvoj organizacije
- organiziranje in vodenje organizacijskega dela...
- volitev nadzor organizacijskega dela...
- razpisovanje in upravljanje delavcev v UK
- sodelovanje pri upravljanju s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev
- upravljanje s stroški in vodenje informacij

Grafična opredelitev



Opis po parametrih

Ime	Opis
Organizacija in upravljanje s človeškimi viri	Organizacija in upravljanje s človeškimi viri v skladu z zakonodajno določeno zakonodajo in politiko organizacije, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.
Upravljanje in razvoj organizacije	Upravljanje in razvoj organizacije, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.
Volitev nadzor organizacijskega dela	Volitev nadzor organizacijskega dela, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.
Razpisovanje in upravljanje delavcev v UK	Razpisovanje in upravljanje delavcev v UK, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.
Sodelovanje pri upravljanju s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev	Sodelovanje pri upravljanju s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.
Upravljanje s stroški in vodenje informacij	Upravljanje s stroški in vodenje informacij, vključno s postopki za pridobivanje, razvijanje, vzdrževanje in izboljšanje kompetenc zaposlenih, vključno s postopki za upravljanje s človeškimi viri in razpisu novega in/ali obstoječih delavcev.



Hvala za vašo pozornost !