

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PRENOVA POSTOPKA PODELJEVANJA
ŠTIPENDIJ V BANKI SLOVENIJE**

Rok Plahutnik

Ljubljana, september 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA POSTOPKA PODELJEVANJA ŠTIPENDIJ V BANKI
SLOVENIJE**

Kandidat:	Rok Plahutnik
Vpisna številka:	04035087
Študijski program:	Visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	viš. pred. dr. Bojan Peček

Ljubljana, september 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisan Rok Plahutnik, študent visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04035087, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom: Prenova postopka podeljevanja štipendij v Banki Slovenije.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. List RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazno plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Urška Žagar

Ljubljana, 17. 09. 2013

Podpis avtorja:

POVZETEK

V diplomskem delu sem predstavil postopek prenove podeljevanja štipendij v Banki Slovenije. S pomočjo časovne analize sem na obstoječem postopku ugotovil pomanjkljivosti oziroma vzroke in posledice problemov, ki se pojavljajo v postopku podeljevanja štipendij, ter ga izboljšal.

Najprej je na kratko predstavljena teorija na izbranem področju. Opisan je poslovni proces, prenova poslovnih procesov, modeliranje poslovnih procesov, postopek modeliranja poslovnih procesov, metode in tehnike modeliranja poslovnih procesov in simulacije v postopku prenove procesov.

V aplikativnem delu sem opisal obstoječe in prenovljeno stanje procesa v tekstovni obliki, za grafični prikaz obeh procesov pa je bilo uporabljeno programsko orodje iGrafx Process.

V zaključku sem potrdil v uvodu postavljeno hipotezo, ter ugotovil, da prenovljen postopek skrajša čas izbire ustreznega kandidata za podelitev štipendije.

Ključne besede: poslovni proces, modeliranje poslovnih procesov, simulacija, iGrafx Process, obstoječi postopek AsIs in prenovljeni postopek ToBe.

SUMMARY

REFORM PROCESS OF AWARDING SCHOLARSHIPS IN BANK OF SLOVENIA

In the final thesis I presented the reform process to awarding of scholarships in the Bank of Slovenia. With using time analysis on the existing process I identify deficiencies and the causes and consequences of problems that arise in the process of awarding scholarships and improved it.

First, it briefly presents the theory in a selected area. Describes the business process, business process reengineering, business process modelling, methods and techniques of business process modelling and simulation in the process of renewal processes.

In the applicable part I described the existing situation and renewed process in text format, the graphic representation of the two processes has also been used by software tool iGrafx Process.

In conclusion, I have confirmed the introduction of the hypothesis and found that revised process reduces the time to choose an appropriate candidate for the award of scholarships.

Keywords: business process, business process modelling, simulation, iGrafx Process AsIs existing procedure and the renewed procedure ToBe.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAŽORITEV	ix
KAZALO SLIK.....	ix
KAZALO TABEL	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	x
1 UVOD	1
2 PRENOVA PROCESOV.....	3
3 TEORIJA NA IZBRANEM PODROČJU	5
3.1 POSLOVNI PROCES	5
3.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV.....	6
3.3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV.....	8
3.4 POSTOPEK MODELIRANJA POSLOVNIH PROCESOV.....	9
3.5 METODE IN TEHNIKE MODELIRANJA POSLOVNIH PROCESOV	11
3.6 SIMULACIJE V POSTOPKU PRENOVE PROCESOV.....	12
4 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE-BANKA SLOVENIJE	14
4.1 POSŁANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA BANKE SLOVENIJE	14
4.2 CILJI OPREDELITVE BANKE SLOVENIJE	15
4.3 PODATKI GLEDE RAZPISANIH ŠTIPENDIJ V BANKI SLOVENIJE PO LETIH	17
4.4 PRIMERJAVA Z EVROPSKO CENTRALNO BANKO	18
5 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA POSTOPKA – AsIs	19
5.1 OPIS POSTOPKA	19
5.2 DIAGRAM POTEKA OBSTOJEČEGA POSTOPKA AsIs.....	20
5.3 SCENARIJ SIMULACIJE	24
5.4 REZULTATI SIMULACIJE OBSTOJEČEGA POSTOPKA.....	24
5.5 SLABOSTI OBSTOJEČEGA POSTOPKA	25
6 OPIS PRENOVLJENEGA POSTOPKA.....	26
6.1 MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA ToBe	26
6.2 DIAGRAM PRENOVLJENEGA POSTOPKA ToBe.....	26
6.3 REZULTATI SIMULACIJE PRENOVLJENEGA POSTOPKA	27

6.4	ANALIZA REZULTATOV PRENOVE	29
7	ZAKLJUČEK.....	30
	LITERATURA IN VIRI	32

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni cilji preнове poslovanja.....	3
Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa	5
Slika 3: Potek – stopnje, postopki in ključni rezultati preнове poslovanja.....	7
Slika 4: Postopek modeliranja in prenova poslovnega procesa	10
Slika 5: Organigram Banke Slovenije	16
Slika 6: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka	21
Slika 7: Diagram poteka AsIs.....	21
Slika 8: Definiranje vrednosti atributa.....	23
Slika 9: Definiranje vrednosti atributa.....	23
Slika 10: Diagram poteka ToBe.....	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah.....	12
Tabela 2: Skupni čas simulacije vseh transakcij v obstoječem modelu	24
Tabela 3: Povprečni čas trajanja celotnega postopka	24
Tabela 4: Povprečni čas transakcij po oddelkih v modelu obstoječega postopka.....	25
Tabela 5: Skupni čas simulacije vseh transakcij v modelu prenovljenega postopka	28
Tabela 6: Povprečni čas trajanja prenovljenega postopka	28
Tabela 7: Povprečni čas transakcij po oddelkih v prenovljenem postopku	28
Tabela 8: Primerjava rezultatov simulacij obstoječega in prenovljenega procesa	29

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

ESCB – Evropski sistem centralnih bank

ECB – Evropska centralna banka

NCB – Nacionalna centralna banka

1 UVOD

Poslovni svet se postavlja v nove tirnice, katerih globino vrisuje človeški kapital, ne finančni. Potrebno je poiskati in usmeriti znanje, potenciale in energijo zaposlenih v doseganje ciljev podjetja. Kako to narediti čim bolj učinkovito, pa za marsikaterega menedžerja ostaja odprto vprašanje. Na ta »kako« naj bi odgovorila kadrovska stroka.

Ko si podjetje zastavi strategijo, si jo zato, da bi doseglo svoje cilje, realizacijo poslovne strategije pa lahko izvedejo samo ljudje. Torej je to, realizacija poslovne strategije, bistvo tako imenovane strateške vloge kadrovske funkcije.

Naloga kadrovikov je pokazati menedžmentu svojo vrednost. Ta pa je lahko samo doseganje ciljev podjetja z učinkovitim menedžmentom zaposlenih.

Kadrovska stroka ima vedno le en izziv – uresničevati strategijo podjetja.

Ena od dejavnosti bank je med drugim tudi zbiranje potreb po novih kadrih in s tem posledično podeljevanje štipendij. Izbor relevantnih potreb se opravlja redno na ravni najvišjih organov odločanja v banki.

»Kadrovske štipendije so v povprečju najvišje med vsemi vrstami štipendij, kljub temu pa jih veliko vsako leto ostane nepodeljenih. Prednost kadrovske štipendije je v tem, da zagotavljajo takojšnjo prvo zaposlitev po končanem študiju« (Banka Slovenije, 2013).

»Praviloma večina kadrovske štipendije vključuje poleg uspešnega nadaljevanja oziroma zaključka izobraževanja tudi obveznost zaposlitve pri štipenditorju po končanem izobraževanju. Ta obveznost je praviloma tudi terminsko opredeljena, največkrat se mora kadrovske štipendist pri štipenditorju zaposliti za najmanj toliko časa, kolikor je prejemal kadrovske štipendije. Delodajalec se lahko s svojim kadrovskim štipendistom dogovori tudi za druge obveznosti, kot so obvezna počitniška praksa, diplomska naloga, vezana na podjetje oziroma organizacijo in podobno« (Banka Slovenije, 2013).

Podrobneje pravila in obveznosti kadrovskega štipendista določi štipenditor že ob objavi ponudbe kadrovske štipendije, podrobneje pa se pravice in obveznosti iz kadrovskega štipendiranja uredijo tudi s pogodbo o štipendiranju.

»Namen kadrovskih štipendij je povezovanje človeških virov in zaposlovalne sfere, kajti podjetja in organizacije si lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetja oziroma organizacije« .

Na primeru Banke Slovenije bom prikazal proces podeljevanja kadrovske štipendije. V svoji nalogi želim dokazati, da lahko obstoječi oziroma aktualni proces podeljevanja kadrovskih štipendij izboljšamo in s tem dosežemo večjo učinkovitost pri procesu izbire novega kadra.

Prenova poslovnih procesov je sklop aktivnosti, potrebnih za spremembo organizacijske strukture s ciljem skrajšanja procesnih časov, nižanja stroškov, večje fleksibilnosti in možnost elektronskega procesiranja podatkov.

Postopek dodeljevanja štipendij želim izboljšati tako, da bo poenostavljen in hitrejši, saj bo tako lažje za delo kadrovske službe v organizaciji, ki vodi ta postopek, kot tudi za same kandidate štipendiste, ki želijo na čim hitrejši in enostaven način pridobiti kadrovske štipendije.

Moja hipoteza je, da je mogoče postopek dodeljevanja štipendij v Banki Slovenije z odpravo administrativnih ovir poenostaviti in izpeljati hitreje.

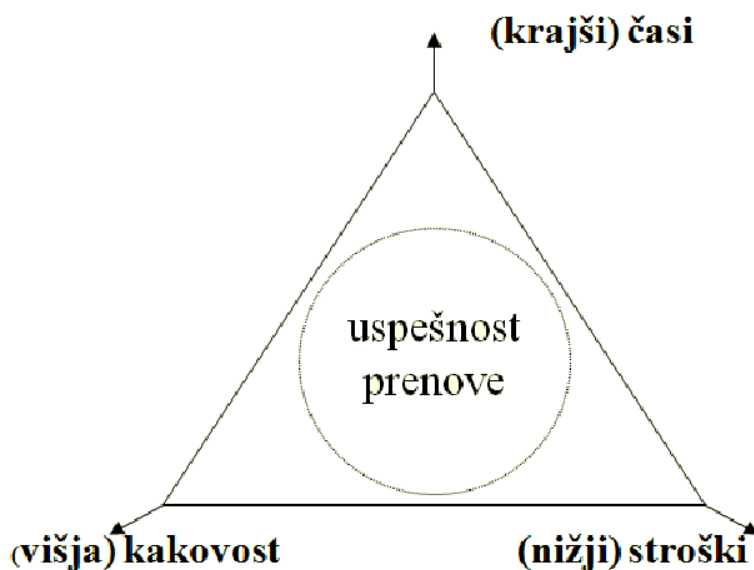
Za dokaz hipoteze sem predstavil model obstoječega postopka – postopek AsIs, nato sem na prenovljenem postopku ToBe izdelal model prenovljenega postopka, ter tako dosegel svoj cilj, to je potrditev zastavljene hipoteze.

Diplomsko delo vsebuje šest poglavij. Prvo poglavje predstavlja uvod, kjer na kratko opredeljena vsebina raziskovanja in cilj raziskovanja. V drugem poglavju je predstavljena teorija področja obravnave raziskovanja. V tretjem poglavju je na kratko predstavljena Banka Slovenije in njena organizacija. Četrto poglavje predstavlja obstoječi postopek dodeljevanja kadrovskih štipendij z diagramom obstoječega postopka, predstavitev podatkov in rezultatov simulacije, ter slabosti obstoječega postopka. V petem poglavju je predstavljen prenovljeni postopek, ter diagram prenovljenega postopka. Predstavljeni so rezultati simulacije prenovljenega postopka, ter primerjava podatkov po simulaciji obstoječega in prenovljenega postopka. Zadnje šesto poglavje predstavlja zaključek, kjer so podane moje ugotovitve o diplomski nalogi.

2 PRENOVA PROCESOV

»Ena izmed ključnih rešitev za težave, ki pestijo večino organizacij, je prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering – BPR). To je nov način izboljševanja delovanja organizacij in drugih organizacij, pomeni pa analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa« (Kovačič in Peček, 2004, str. 34).

Slika 1: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič in Peček (2004, str. 35)

Na sliki 1 je predstavljen trikotnik s tremi temeljnimi cilji, ki jih je mogoče zaslediti pri prenovi poslovnih procesov. Ti trije temeljni cilji so: čas, kakovost in stroški.

»Časovno merilo pomeni sposobnost organizacije in njenih poslovnih procesov, da proizvede zahtevani izdelek v dogovorjenem, vnaprej določenem roku. Stroškovno merilo se kaže v prilagajanju stroškov izdelka cenovnim razmerjem, ki jih vsiljuje na primer dogovorjen stroškov (proračun) projekta ali prodajna cena izdelka na trgu. Čas in stroški so omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost rezultata poslovnega procesa (projekta, izdelka, storitve,...). Trikotnik na sliki 1 prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak pomeni enega od možnih ciljev, tako lahko na primer zelo kakovosten izdelek proizvedemo hitro, navaden izdelek ali storitev, lahko naredimo oziroma izvedemo hitro in poceni. V tem primeru so stroški omejevalno merilo« (Kovačič in Peček, 2004, str. 35).

Miller poleg zgoraj naštetih ciljev prenove navaja še nekaj dodatnih razlogov, zakaj bi se morala podjetja odločiti za prenovo poslovanja. To so (Miller, 1994, str. 20):

- »uvrščanje organizacijskih zmožnosti v strategijo podjetja,
- uvajanje sistemov in struktur za zagotovitev dolgotrajne kulturne spremembe,
- zmanjšanje funkcijskih silosov in izboljšanje skupinskega dela v procesih, ki poteka skozi funkcijo silos,
- optimiziranje skupinskega dela na vseh nivojih,
- ustvarjanje okolja, kjer je vsak zaposleni odgovoren za svoje delo, in mu zagotavlja osebni razvoj ter pridobivanje samospoštovanja, ki ga prinaša samoupravljanje«.

Prenovo poslovanja imenuje Davenport inovacija procesov, kar po njegovo pomeni predvidevanje strategije dela, modeliranje dejanskega stanja poslovnih procesov in implementiranje sprememb ob upoštevanju zapletenih tehnoloških, človeških in organizacijskih dimenzij (Davenport, 1993, str. 39).

Miller pravi, da je »pri prenovi poslovanja potrebno gledati na organizacijo kot celoto. Gre za proces strateškega planiranja, ki je poimenovan kot arhitektura celotnega sistema (ang. Whole System Architecture), v katerem se načrtuje delo, organizacijo, kulturo in podporne sisteme in strukture« (Miller, 1994, str. 20). »Uporabljajo se elementi celovitega obvladovanja kakovosti TQM (ang. Total Quality Management), prenova procesov, vključevanje zaposlenih, koncept v točno določenem času JIT (ang. Just in time) in druge tehnike, ki imajo doprinos k celotnemu sistemu (Miller, 1994, str. 20).

»Prenovo poslovanja (BPR) »opredelimo kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih (BPR) in postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Prenova poslovanja zastopa strategijo korenite 'prevetritve' obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove 'proučitve' in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev« (Kovačič in Peček, 2004, str. 36).

3 TEORIJA NA IZBRANEM PODROČJU

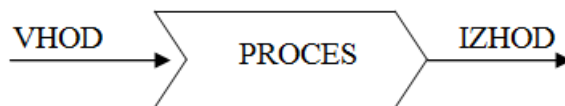
3.1 POSLOVNI PROCES

»Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa« (Harrington, 1997). »Proces ni prepoznaven le po aktivnosti, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnosti skozi čas in prostor z začetkom in koncev ter z jasno zaznanimi vhodi in izhodi« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 29).

Poslovni proces lahko definiramo tudi drugače. Je »lahko tudi niz aktivnosti, ki potrebujejo eno ali več vhodnih veličin (inputov) in producirajo izhodne veličine (output), ki ima neko vrednost za kupca« (Hammer in Champy, 1993, str. 22).

Slika 2 prikazuje shematski prikaz poslovnega procesa.

Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 29)

»Kot proces opredelimo vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega. Vendar je smiselno upoštevati in jih opredeliti kot procese le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Pri analiziranju in prenavljanju procesov je zato smiselno upoštevati naslednje osnovne značilnosti poslovnih procesov« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 30):

- »cilje procesa,
- lastnik procesa,
- začetek in konec procesa,
- vhodi in izhodi,
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa,
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov,
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji,
- stalno izboljševanje«.

»Za učinkovito in uspešno delovanje procesa je treba najprej razumeti njegov namen in izhode oziroma učinke. To pomeni, da moramo poznati njegovo sestavo ter imeti nadzor nad vhodnimi veličinami, ki vstopajo v proces. Poznati je treba celoten potek izvajanja procesa. Značilnosti dobrega procesa so« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 30):

- orientiranost na kupca;
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev);
- znani in sposobni lastnik;
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu;
- merljiva učinkovitost in uspešnost;
- neprestano izboljševanje.

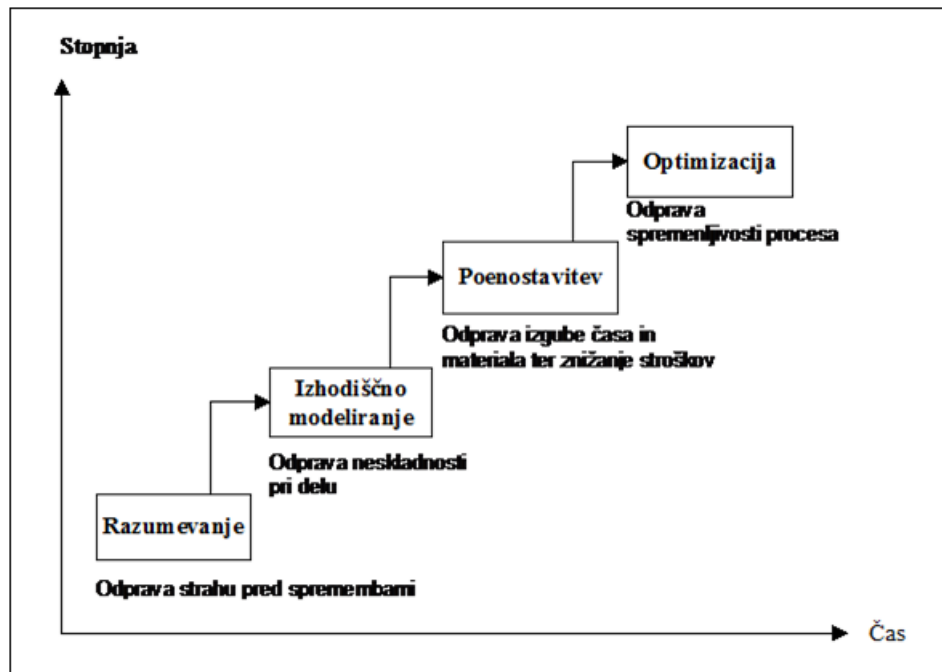
3.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

»Prenovo poslovnih procesov (reinženirstvo) lahko 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. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki terja znanja na področju človeških zmogljivosti, industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in seveda proizvodnega procesa, ki poteka v okviru organizacije« (Kovačič in Peček, 2004, str. 40, 41).

»Prenova poslovnih procesov vključuje naslednja temeljna izhodišča in globalne cilje« (Kovačič in Peček, 2004, str. 41):

- »poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti;
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v organizaciji, povečanje odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti izdelkov in storitev organizacije;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja s kakovostjo in dobavnimi roki;
- povečevanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti izdelkov in storitev;
- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji (kar zadeva lastne zunanje vire);
- usmerjanje v lastne ključne zožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali pri katerih nismo konkurenčni zunaj organizacije (outsourcing)«.

Slika 3: Potek – stopnje, postopki in ključni rezultati prenove poslovanja



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 50)

Slika 3 prikazuje potek (stopnje, postopki in ključni rezultati) prenove poslovnih procesov.

»Pri celoviti prenovi poslovanja gre večji, in prenovi poslovnega modela ustrežnejši, poudarek prvi stopnji prenove, fazi razumevanja vzrokov, poteka in posledic prenove poslovanja« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 50).

»Prvo stopnjo prenove (razumevanje), bi težko opredelili z neposredno merljivimi rezultati. Gre za vzpostavitev izhodišč, ki bodo omogočila razvoj in uveljavitev novega ali prenovljenega poslovnega modela v podjetju. Na prvi stopnji je to premagovanje strahu pred spremembami, saj pomeni prenova in informatizacija poslovanja ključen premik v poslovanju z neposrednimi posledicami (dobrimi in slabimi) za zaposlene« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 50).

»Izhodiščno modeliranje pomeni opredelitev, oziroma posnetek trenutnega izvajanja poslovnih procesov v organizaciji. Na tej stopnji poiščemo in prikažemo tudi možnosti odpravljanja neskladnosti pri njihovem izvajanju. Obstoječe procese s pomočjo modelov podjetje bolje spozna ter jih lahko analizira. Pri analiziranju igrajo orodja za modeliranje pomembno vlogo, saj nam omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa. Pri tem si pomagamo tudi s simulacijo izvajanja procesov, ki pokaže ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja procesov, stroške,... Simulacijo izvajamo s pomočjo orodij, ki omogočajo grafični prikaz, animacijo in prikažejo rezultate simulacije v obliki različnih poročil« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 51).

»Naslednja stopnja se imenuje poenostavitev oziroma prenova v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti, katere rezultat so: krajši časi, manj potrebnega materiala in stroškov izvajanja« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 52).

»Nadaljujemo z optimizacijo procesov, ki se kaže v tipizaciji in standardizaciji, s tem pa tudi v odpravi spremenljivosti izvajanja delovnih procesov. Optimizacija je cilj prenove poslovnih procesov, pa tudi pogoj za njihovo morebitno avtomatizacijo oziroma informatizacijo« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 52).

3.3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

»Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. Poslovni model tako lahko opredelimo kot model delovanja organizacije v okolju« (Kovačič in Peček, 2004, str. 47).

Veliko je razlogov za modeliranje poslovnih procesov. To so predvsem (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 178):

- »izboljšanje razumevanja procesa;
- ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda;
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov;
- prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi;
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa«.

»Izdelava poslovnega modela ima kot cilj zajeti vse tiste vidike sistema, ki so pomembni za določen namen, in skriti oziroma zanemariti ostale. Poslovni model ima običajno dve nalogi (Kovačič in Vintar, 1994, str. 45):

- omogočiti boljšo predstavitev, opredelitev in razumevanje obravnavanega problema,
- povečati možnost predvidevanja«.

»Modeliranje je snovanje, izdelava in uporaba nekega modela. Model splošno opredeljujemo, kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. Modeli so slike realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Imajo svoj namen in predstavijo realnost iz nekega določenega zornega kota, ter pri tem prikazujejo samo tisto, kar je za ta namen pomembno in zanemarijo nepomembno« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 177).

»Pri modeliranju velja upoštevati kar nekaj izhodišč in pravil. Vedno moramo najprej na osnovi posnetka stanja izdelati izhodiščni model (tudi model 'kot je', ang. *As-Is*), ki naj bo kar se da verna slika dejanskega stanja. Ta model analiziramo in na njem izvajamo simulacije, ter ga izboljšujemo v smislu predhodno opisanega poslovnega modeliranja. Simulacija izvajanja procesov pokaže ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja procesov, stroške« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 182).

»Na podlagi simulacije in analize obstoječih procesov lahko podjetje začne razmišljati o njihovi prenovi v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Pri tem mora seveda upoštevati opisane vidike ter predlagane spremembe. Učinke predlaganih sprememb poslovnih procesov lahko potem najprej preverjamo na modelih. Te modele imenujemo modeli predlogov prenove (model 'kot naj bo' ali ang. *To-Be*). Pri njihovi izdelavi si spet pomagamo z istimi tehnikami in orodji kot pri modeliranju obstoječega stanja. Tega optimalnega modela ne spreminjamo vse dokler se ne pojavijo potrebe po prenovi poslovanja. Služi nam kot osnova za informacijsko modeliranje in razvoj ali uvajanje novih programskih rešitev« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 182).

3.4 POSTOPEK MODELIRANJA POSLOVNIH PROCESOV

»Da bi podrobneje opredelili posamezne aktivnosti in delovne postopke, ki se izvajajo, najprej ugotavljamo njihovo prisotnost v poslovnem procesu in analiziramo njihovo obnašanje v posameznih poslovnih funkcijah. Zaradi lažjega razumevanja položaja, podrobnejšega razčlenjevanja in omogočanja njihove prenove, poslovni proces že v izhodiščni fazi prikažemo v grafični obliki. Za modeliranje poslovnega procesa uporabimo, glede na cilje prenove poslovanja, posebno orodje za poslovno modeliranje« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 181).

»Poslovni proces analiziramo tako glede pretoka materialov kot informacijskih tokov, ki spremljajo in določajo ta proces. Ne glede na predmet konkretne obravnave moramo najprej v celoti opredeliti poslovni proces. Tega najlažje in najpregledneje prikažemo z modelom v eni od tehnik logičnega prikazovanja oziroma poslovnega modeliranja« (Kovačič in Peček, 2004, str. 50).

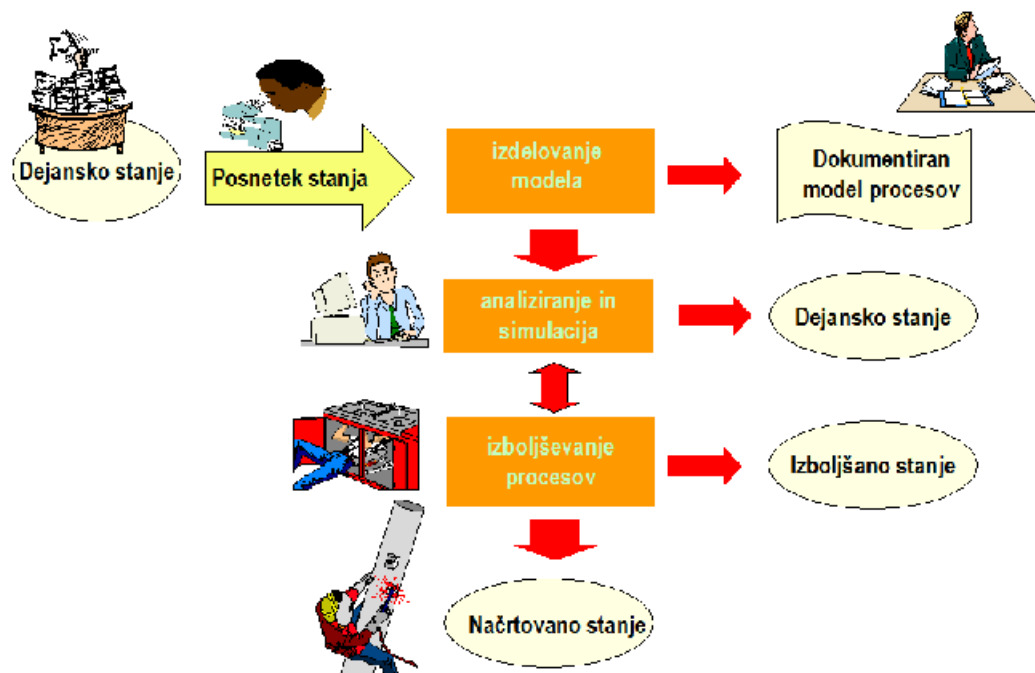
Modeliranje običajno izvajajo analitiki. Pri tem so najpogostejši načini:

- pregled obstoječe dokumentacije in morebitnih obstoječih programskih rešitev,
- pisni vprašalniki,
- posamični intervjuji uporabnikov,
- skupinski intervjuji,
- opazovanje uporabnikov pri delu...

Vsak izmed načinov ima svoje prednosti in slabosti (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 182).

Postopek modeliranja prikazuje slika 4.

Slika 4: Postopek modeliranja in prenova poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 181)

»Za dobro modeliranje je pomembno poznavanje tehnike modeliranja, še pomembnejše pa je znanje, kako opise procesov s strani njihovih izvajalcev pretvoriti v dobre modele. Pri modeliranju prihaja do določenih težav in napak, ki so naslednje (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 188, 189):

- Osnova za modeliranje je členjenje procesa na aktivnost (ali podprocese v primeru kompleksnejših procesov). Nivo podrobnosti je pri tem treba prilagoditi namenu modeliranja. Če je namen spoznavanje procesa, ni treba modelirati vseh podrobnosti, saj bi tako lahko postalo modeliranje preveč zamudno. Kadar pa izdelujemo modele zaradi ugotavljanja informacijskih potreb ter informatizacije, moramo izdelati natančne modele (prihodnih) poslovnih procesov.
- V zvezi z opredeljevanjem aktivnosti velja opozoriti, da aktivnosti niso podatki, ampak delo, ki ga nekdo opravlja. Torej 'predlog nakupa' ni aktivnost, pač pa je aktivnost 'sprejemanje predloga nakupa'.
- Procesi v praksi niso opisani, pač pa se je treba do opisov procesov šele dokopati. Pri tem izvajamo intervju izvajalcev procesov, kar je lahko zelo zamudno, saj procesi večinoma potekajo skozi več organizacijskih enot. Izvajalcem procesov potem pokažemo modele ter jih uskladimo z njimi. Prav zaradi te komunikacije je enostavnost tehnike izredno pomembna.

- Tipična težava pri intervjuvanju izvajalcev je tudi, da mnogi težko ločijo delo v okviru nekega procesa od svojega preostalega dela. Izvajalci tudi velikokrat težko presodijo, koliko časa potrebujejo za izvajanje aktivnosti, ali pa celo namenoma pretiravajo, da bi tako povečevali svoje delo«.

3.5 METODE IN TEHNIKE MODELIRANJA POSLOVNIH PROCESOV

»Pri modeliranju prenove in informatizacije je smiselna in priporočljiva uporaba že znanih in uveljavljenih metod in tehnik, ki so bile razvite predvsem pri modeliranju informacijskih sistemov. Modele predstavljamo največkrat grafično, saj tudi na področju prenove izhajamo iz dejstva, da lahko ena slika včasih pove več kot tisoč besed« (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 184).

»Tako kot na drugih področjih, kjer se uporablja modele, so se tudi na področju prenove in informatizacije poslovanja uveljavile določene dobro poznane tehnike ali metode za modeliranje. Tehnika modeliranja procesov mora biti predvsem (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005, str. 184):

- enostavna - ne sme zahtevati obsežnega znanja uporabnika in ne sme imeti preveč pravil. Zahteva se, da je mogoče tehniko najhitreje sprejeti. V zvezi s tem velja osnovno načelo, da je tehnika toliko bolj uspešna, kolikor manj gradnikov (simbolov) uporablja;
- pregledna - z manjšim številom simbolov je mogoče jasno prikazati proces. Praksa je potrdila, da je prihodnost v grafičnih tehnikah, ker si zaradi preglednosti človek najhitreje in najbolj predstavlja«.

»Med tehnikami modeliranja poslovnih procesov, ki so najbolj uveljavljene in uporabljene, bi poudaril naslednje (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005):

- diagram poteka (angl. Flowchart),
- diagram toka podatkov (DPT),
- razširjeni diagram poslovnih procesov, eEPC (angl. Extended event-driven process chain),
- petrijeve mreže,
- metoda IDEFO«.

Ne glede na to, katero izmed naštetih tehnik uporabimo pri modeliranju poslovnih procesov, je potrebno uporabiti tudi ustrezno orodje, ki izbrano tehniko podpira. Na trgu obstaja veliko različnih rešitev, ki se med seboj razlikujejo po zmogljivosti obravnavanja procesov. V tabeli 1 so prikazane tehnike in orodja s katerimi modeliramo.

Tabela 1: Orodja za procesno modeliranje po modelirnih tehnikah

Tehnika modeliranja	Orodje
Diagrami poteka	ABC Flow Charter, ABC Graphics Suite, ABT Project Work-bench, AWD and Work.ow Analyzer, Bench, Marker Plus, BPM, Business Object Modelling Workbench, Cap Web-Flow, CLEAR, CORE, COSA, CSEWork.ow 5.0, Docu Flow, EPM SuiteFlow Maker, Flow Path, Flowcharter, Flowmark, Form Flow, IBMBusiness Process Modeler, Ithink, Igrafx Process 2013, Process Wise, Pro Model, Process Maker, RKB Work Frame, SA/BPR Professional, Vectus, Visual Thought, Work Flow Analyzer
IDEFO	BPWin
EPC	ARIS-Tools, CASE Tool, 4Keeps, BONAPART
Diagram toka podatkov	CASE Tool, 4Keeps, BONAPART, GRADE, IEW, Paradigm Plus, Popkins Systems, Architect, Softwarethrough Pictures SE, ProcessWisw, With Class 98, Graphichs Toll
Petrijeve mreže	INCOME, Design CPN, UNCOME, PACE, Process Maker and Process Weaver

Vir: Kovačič in Bosilj Vukšič, (2005, str. 191)

3.6 SIMULACIJE V POSTOPKU PRENOVE PROCESOV

»Simuliranje je posnemanje določenega pojava z uporabo druge naprave (Ohnari, 1998). Namesto preizkušanja organizacijskih idej v praksi, kar je pogosto celo neizvedljivo, lahko z računalniško tehnologijo in pravilnim modelom obdelamo različne situacije ter v nekaj sekundah izračunamo njeno učinkovitost in pomanjkljivosti« (Kovačič in Peček, 2004, str. 92).

Poznamo več različnih definicij simulacij. Ena od definicij pravi, da je »simulacijsko modeliranje in analiziranje opredeljuje kot proces izdelovanja sistemov in eksperimentiranje z računalniško matematičnimi modeli« (Chung, 2003).

»Simulacije so posnemanje operacij procesov v realnem svetu oziroma sistemu skozi čas« (Banks et al., 2001).

»V praksi ločimo zvezne in diskretne simulacije. Zvezne simulacije prikazujejo medsebojne povezave odvisnosti med procesi. Primeri zveznih simulacij segajo v ekonomijo. Kot primer si lahko predstavljamo delovanje modela nacionalnega gospodarstva, ki je z določeno povezanostjo odvisno od ekonomskega delovanja večje unije. In ob rahli

gospodarski krizi se unija zapre, kar gospodarstvo majhne države občuti kot močno krizo« (Kovačič in Peček, 2007, str. 79).

»Diskretne simulacije se uporabljajo v tehničnih sistemih. Vsaka aktivnost je samostojna in tudi izražena v številkah. Predvsem se uporabljajo računalniške simulacije, ki so zelo razvite in se uveljavljajo tudi pri simulaciji procesov. Kot primer diskretne simulacije naj predstavimo: verjetnost, da letalo zadane cilj, je x ; da je cilj, ki je zadet, tudi uničen, pa y . Na podlagi teh dveh podatkov in ovrednotenja cilja se izračuna število letal, ki jih je treba poslati na cilj« (Kovačič in Peček, 2007, str. 79).

»Razloge, zaradi katerih se je uporaba simulacijskih modelov pokazala posebej smiselna, lahko razvrstimo v nekaj naslednjih alinej (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 213, 214):

- spoznavanje pogojev izvajanja procesa;
- eksperimentiranje na modelu, pred izvajanjem procesa v realnosti (proučevanje različnih rešitev, sprememb in možnosti optimiranja delovanja sistema ali izvajanja procesa);
- napovedovanja izvajanja procesa in spreminjanja pogojev v času njegovega izvajanja;
- analiziranje realizacije procesa, odmikov od načrtovanega procesa ter dejavnikov spreminjanja napovedanega procesa;
- izvajanje drugih funkcij managementa in kontrolinga na področju vodenja procesa in razvoja sistema«.

»Osnovni pojem, ki ga simulacije procesirajo je transakcija. Transakcija je objekt, ki potuje skozi proces in na katerem se procesirajo aktivnosti. Predstavlja lahko prošnjo, polizdelek, gosta v restavraciji ali nekaj podobnega. Med simulacijo generira sistem transakcije ob različnih intervalih in z različno količino. Generatorjev je lahko več. Rezultat simulacije so poročila« (Kovačič in Peček, 2004, str. 93).

4 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE-BANKA SLOVENIJE

»Banka Slovenije je centralna banka Republike Slovenije. Je pravna oseba javnega prava, ki samostojno razpolaga z lastnim premoženjem. Je v izključni državni lasti in ima finančno in upravljavsko avtonomijo« (Banka Slovenije, 2013).

»Ustanovljena je bila s sprejetjem Zakona o Banki Slovenije 25. junija 1991. Z dnem včlanitve Republike Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU). 1. maja leta 2004 je banka Slovenije postala sestavni del Evropskega sistema centralnih bank (v nadaljevanju ESCB), ki ga tvorijo Evropska centralna banka (v nadaljevanju ECB) in nacionalne centralne banke (v nadaljevanju NCB) vseh držav članic EU. Z dnem uvedbe evra kot valute Republike Slovenije 1. januarja 2007 je Republika Slovenija postala del evroobmočja, Banka Slovenije pa članica Evrosistema. Evrosistem sestavljajo ECB in NCB tistih držav članic EU, ki so sprejele evro« (Banka Slovenije, 2013).

»Banka Slovenije in člani njenih organov odločanja so neodvisni. Pri opravljanju zakonsko določenih nalog niso vezani na navodila državnih ali katerih koli organih niti se ne smejo nanje obračati po navodila ali usmeritve« (Banka Slovenije, 2013).

»Banka Slovenije je s 1. januarjem 2007 kot članica Evrosistema prevzela soodgovornost za oblikovanje denarne politike evroobmočja in za uresničevanje skupnih strateških ciljev. Skupno denarno politiko Banka Slovenije izvaja v okviru specifičnih pravil Evrosistema z upoštevanjem Statuta ESCB in ECB, Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti ter določb Zakona o Banki Slovenije« (Banka Slovenije, 2013).

»Banka Slovenije deluje v skladu z navodili in smernicami ECB ter izpolnjuje odločitve organov odločanja Evrosistema. Njegov poglavitni cilj je ohraniti stabilnost cen v evroobmočju. Tako skupna denarna politika podpira trajnostno in neinflacijsko gospodarsko rast nacionalnih gospodarstev evroobmočja. Banka Slovenije je v okviru Evrosistema s sooblikovanjem in uresničevanjem denarne politike evroobmočja prevzela soodgovornost za uresničevanje poglavitnega cilja« (Banka Slovenije, 2013).

4.1 POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA BANKE SLOVENIJE

»Skupno poslanstvo ECB in NCB Evrosistema je, da z denarno politiko vzdržujejo cenovno stabilnost, skrbijo za finančno stabilnost, zagotavljajo učinkovite plačilne sisteme in oskrbo z gotovino, upravljajo naložbe ter prispevajo k dolgoročnemu vzdržnemu gospodarskemu razvoju« (Banka Slovenije, 2013).

»V okviru vzajemnega delovanja centralnih bank ESCB si bo Banka Slovenije prizadevala z izvrševanjem osnovnih domačih funkcij zagotoviti prepoznavno mesto med učinkovitimi centralnimi bankami« (Banka Slovenije, 2013).

»Pri uresničevanju vseh nalog Banke Slovenije se odražajo njene vrednote, ki jih je razvil kolektiv Banke Slovenije in jih je sooblikovalo vodstvo Banke Slovenije. Vrednote odražajo odnos zaposlenih in so vodilo pri (Banka Slovenije, 2013):

- sprejemanju odločitev,
- opredeljevanju prioritet,
- izvajanju nalog,
- oblikovanju in gradnji odnosov s širšo javnostjo,
- medsebojnih odnosih med zaposlenimi«.

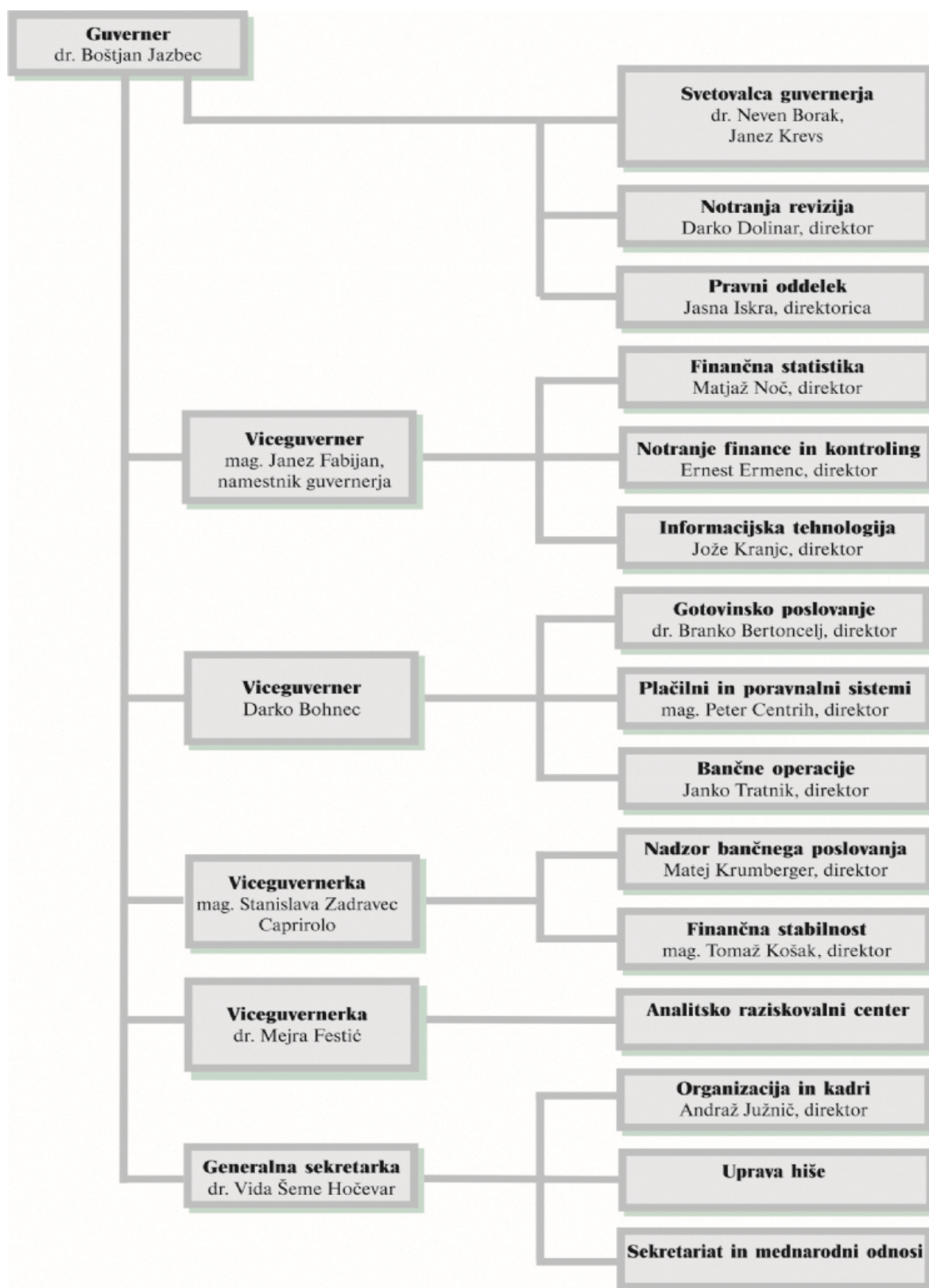
4.2 CILJI OPREDELITVE BANKE SLOVENIJE

»Banka Slovenije spada med manjše centralne banke ESCB, zato je opredelila ciljne usmeritve, ki ji bodo zagotovile precejšen prispevek in prepoznavnost.

Delovanje ESCB temelji na doseganju soglasja o posameznih problemih oziroma temah. Izvrševanje načela soglasnosti je podprto s sistemom odborov ESCB, kjer je težišče dela in postopkov za doseganje soglasij, izmenjavo mnenj in skupno oblikovanje politik. V ESCB se je sistemsko uveljavila usmeritev specializiranosti NCB. Tudi Banka Slovenije usmeritvi sledi in se specializira. Ustrezno usmerja in prilagaja tudi svoje sodelovanje v odborih ESCB« (Banka Slovenije, 2013).

Slika 5 prikazuje organigram Banke Slovenije.

Slika 5: Organigram Banke Slovenije



Vir: Banka Slovenije (2013)

4.3 PODATKI GLEDE RAZPISANIH ŠTIPENDIJ V BANKI SLOVENIJE PO LETIH

Podatki o razpisanih štipendijah v Banki Slovenije za preteklih 6 let:

V študijskem letu 2013/2014 so v Banki Slovenije objavili razpis za 3 kadrovske štipendije, za katere so prejeli 4 vloge za vse tri kadrovske štipendije skupaj, in sicer (Banfi, A., 2013):

- »kadrovske štipendije za študentko ali študenta prvega letnika bolonjskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti, smer Ekonomija, Bančništvo in finance ali Uporabna statistika;
- kadrovske štipendije za študentko ali študenta drugega letnika bolonjskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti, smer Računovodstvo in revizija;
- kadrovske štipendije za študentko ali študenta drugega letnika bolonjskega magistrskega študija na Fakulteti za matematiko in fiziko, smer Finančna matematika«.

V študijskem letu 2012/2013 so v Banki Slovenije razpisali eno štipendijo, za katero so prejeli 13 vlog, in sicer (Banfi, A., 2013):

- »kadrovske štipendije za študentko ali študenta 2. letnika bolonjskega magistrskega študijskega programa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Bančni in finančni management, ali Fakulteti za matematiko in fiziko, smer Finančna matematika«.

V študijskem letu 2011/12 so v Banki Slovenije razpisali eno štipendijo, za katero so prejeli 11 vlog, in sicer (Banfi, A., 2013):

- »kadrovske štipendije za študenta/-ko prvega ali drugega letnika bolonjskega magistrskega študijskega programa druge stopnje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Denar in finance, z zaželeno končano izobrazbo prve stopnje s področja finančne matematike«.

V študijskem letu 2010/11 so v Banki Slovenije razpisali 2 kadrovske štipendije, prejeli so 25 vlog za obe kadrovske štipendije skupaj, in sicer (Banfi, A., 2013):

- »štipendijo za študente (m/ž) 2. stopenjskega bolonjskega študijskega programa, smer bančništvo oz. finance, od vključno 1. letnika dalje;
- štipendijo za študente (m/ž) 2. stopenjskega bolonjskega študijskega programa ekonomija, od vključno 1. letnika dalje«.

V študijskem letu 2009/2010 so v Banki Slovenije razpisali 3 kadrovske štipendije, prejeli so 20 vlog za vse tri kadrovske štipendije skupaj, in sicer (Banfi, A., 2013):

- »štipendijo za študente (m/ž) bolonjskega magistrskega študijskega programa Finančna matematika (2. stopnja), od vključno 1. letnika dalje;
- 2 štipendiji za študente (m/ž) bolonjskega magistrskega študijskega programa bančne oziroma finančne smeri (2. stopnja), od vključno 1. letnika dalje«.

V študijskem letu 2008/2009 so razpisali 5 kadrovskih štipendij, prejeli so 18 vlog za vseh pet kadrovskih štipendij skupaj, (Banfi, A., 2013):

3 štipendije za študente (m/ž) informatike in računalništva in sicer:

- 2 štipendiji za univerzitetni študijski program Računalništvo in informatika, smer Programska oprema ali informatika (3. ali 4. letnik) oziroma Bolonjski magistrski študijski program, smer Organizacija in management informacijskih sistemov (2. stopnja), 1. letnik; 1 štipendijo za univerzitetni študijski program Računalništvo in informatika, smer računalniški sistemi za študente 3. oziroma 4. letnika.

4.4 PRIMERJAVA Z EVROPSKO CENTRALNO BANKO

Evropska centralna banka je za leto 2012 objavila 12 kadrovskih štipendij za podiplomske študente za Študentski Program 2012 (Global Scholarship info, 2013).

Program diplomantov je dvoletni program, katerega cilj je zagotoviti svojim udeležencem edinstveno priložnost za razvoj in pridobitev dragocenih izkušenj, kot tudi jasen vpogled v funkcije ECB. Izbrani kandidati bodo bili izpostavljeni tudi pri procesu oblikovanja politik v ECB. Izbrani kandidati bodo glede na akademsko področje razvrščeni po različnih dejavnostih. Na podlagi njihovega strokovnega področja in v skladu z organizacijskimi potrebami bodo udeleženci Študentskega Programa ECB-ja prejeli dve vrsti nalog za eno leto iz različnih oddelkov banke. Za udeležence se pričakuje, da se bodo v celoti prizadevali za delo na področjih kamor bodo dodeljeni, ter se popolnoma posvečali zastavljenim problemom in vprašanjem seveda na podlagi njihovih znanj in področju izobrazbe. V drug letu štipendiranja morajo prejemniki štipendij narediti nov projekt, ki bi lahko bil za banko zanimiv in uporaben, projekt pa bo ocenil odbor podiplomskega programa. Izbrani kandidati oziroma štipendisti bodo imeli velike koristi saj bodo pridobili veliko znanja in informacij na več različnih področjih delovanja banke.

5 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA POSTOPKA – AsIs

5.1 OPIS POSTOPKA

Znotraj postopka podeljevanja štipendij v Banki Slovenije sodelujejo: študent, sprejemna pisarna, kadrovska služba, oddelek za testiranje in kadrovska komisija. Postopek skupaj vsebuje dvanajst aktivnosti, ki so naslednje:

1) Sprejemanje vloge

Študent pošlje vlogo za odobritev štipendije v sprejemno pisarno, kjer jo evidentirajo in delno signirajo. Nato jo ob koncu dneva z interno pošto pošljejo v kadrovsko službo, ki pregleduje vloge.

2) Pregledovanje vloge

Vse prispеле vloge mora kadrovska služba najprej pregledati in preveriti če so popolne. V kolikor je vloga popolna se postopek izbire nadaljuje, v kolikor vloga ni popolna je študent pozvan, da jo v določenem roku dopolni.

3) Pozivanje na dopolnitev

Kadrovska služba pozove vse študente, ki so oddali nepopolno vlogo, da jo v določenem roku dopolnijo.

4) Odpremljanje pošte

V sprejemni pisarni poteka odpremljanje pošte.

5) Obdelava dokumentacije

Vse popolne vloge mora kadrovska služba pregledati in preveriti, če so v skladu z razpisnimi pogoji. V kolikor vloga izpolnjuje razpisne pogoje se postopek nadaljuje, in kadrovska služba pozove študente na testiranje. V kolikor vloga ne izpolnjuje razpisnih pogojev se postopek izbire študenta zaključi in ga obvesti o zavrnitvi vloge.

6) Obveščanje o zavrnitvi

Kadrovska služba obvešča o zavrnitvi v primeru, da vloga ne izpolnjuje razpisnih pogojev.

7) Pozivanje na testiranje

Kadrovska služba poziva vse študente, ki izpolnjujejo pogoje na testiranje.

8) Pisanje testa

Vsak študent, ki s svojo vlogo izpolnjuje razpisne pogoje je povabljen k pisanju psihološkega testa. Gre za obliko testa, ki omogoča pravilno izbiro ustreznega študenta za organizacijo, s pomočjo katerega se ugotavlja splošen faktor inteligentnosti študenta.

9) Pregledovanje testa

Vse teste mora oddelek za testiranje pregledati in točkovati, da lahko izbere najustrežnejšega študenta. Študenti, ki dosežejo najboljše rezultate na testu nadaljujejo postopek izbire, za ostale se postopek konča.

10) Ustni razgovor

Kadrovska komisija povabi na ustni razgovor študente, ki so dosegli najvišje število točk na testu. Na ustnem razgovoru komisija podrobneje preverja ustreznost študentov in natančno presoja njihove osebnostne lastnosti v kombinaciji z znanjem, ki ga potrebujejo za uspešno opravljanje dela v organizaciji.

11) Podpisovanje pogodbe

Na podlagi ustnega razgovora kadrovska komisija izbere najustrežnejšega kandidata. S kandidatom opravijo dodaten razgovor in seznaitvev z vsemi pogoji, ki veljajo v organizaciji. Natančno ga seznani s področjem dela, ki ustreza iskanemu profilu bodočega štipendista. Kadrovska služba za izbranega kandidata pripravi osnutek pogodbe in povabi izbranega kandidata k podpisu pogodbe.

12) Arhiviranje zadeve

Vse pogodbe, ki so sklenjene s študenti za kadrovske štipendije se arhivirajo v sprejemni pisarni in s tem se postopek zaključí.

5.2 DIAGRAM POTEKA OBSTOJEČEGA POSTOPKA ASIS

Diagram poteka obstoječega postopka je bil izdelan v programu iGrafx Process, v istem programu je izvedena tudi simulacija obstoječega in prenovljenega postopka. Diagram poteka obstoječega postopka je predstavljen na sliki 7.

Postopek je predstavljen v tehniki diagrama poteka. »Diagram poteka je ena od najstarejših tehnik, ki prikazuje potek izvajanja postopka – prikaže zaporedje aktivnosti, vzporednosti aktivnosti in odločitve. Uporablja se predvsem za podrobno predstavitev programskih algoritmov oziroma logike izvajanja računalniških programov. Tehnika procesnih diagramov poteka je tudi ena izmed preglednejših in za razumevanje enostavnejših tehnik, ki se je zelo dobro izkazala pri številnih projektih celovite prenove poslovanja, tudi po izkušnjah avtorjev« (Kovačič in Peček, 2007, str. 41).

Slika 6 prikazuje simbole za modeliranje procesov v tehniki diagrama procesa.

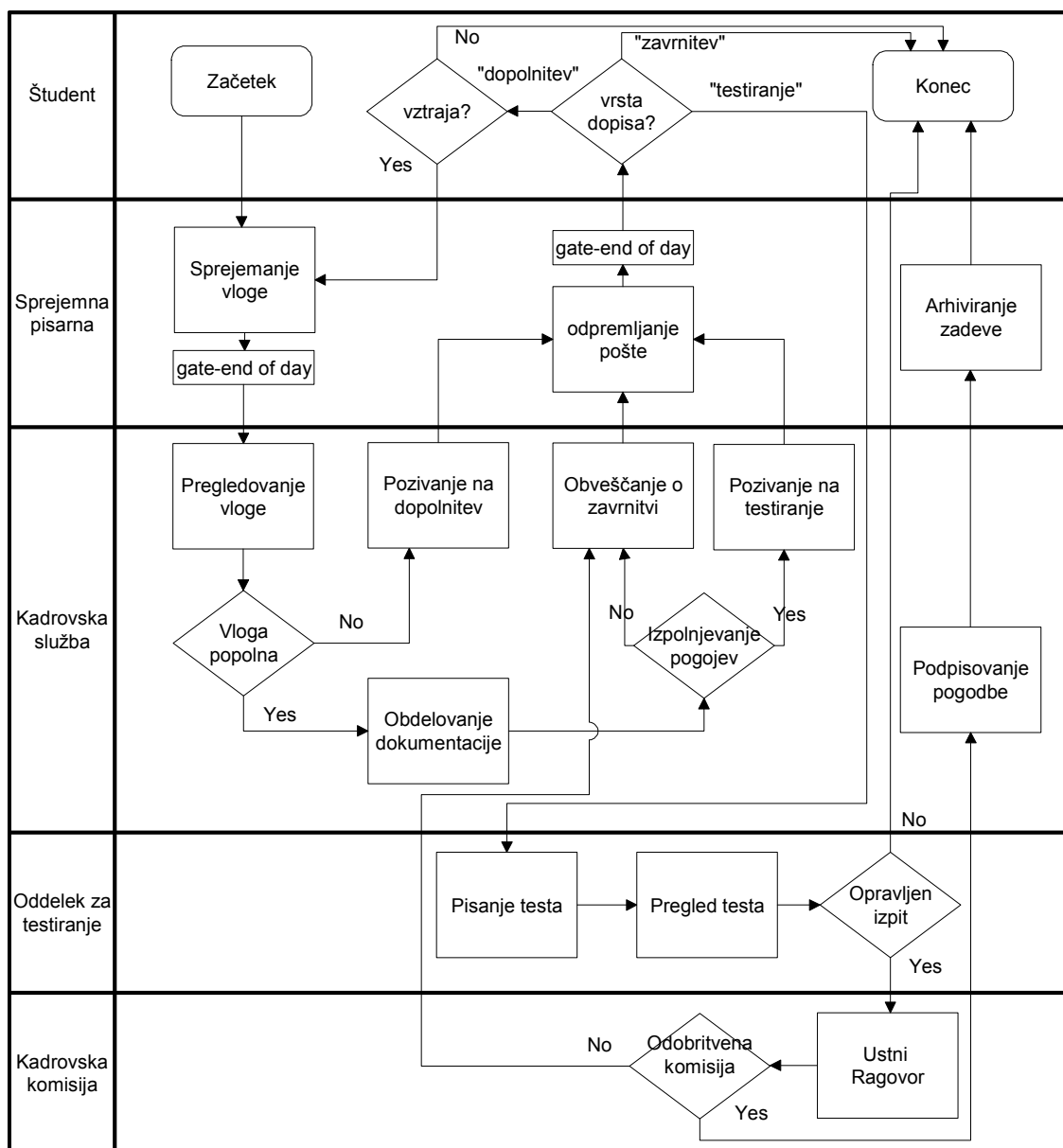
Slika 6: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka



Vir: Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 187)

Slika 7 prikazuje diagram obstoječega postopka AsIs.

Slika 7: Diagram poteka AsIs

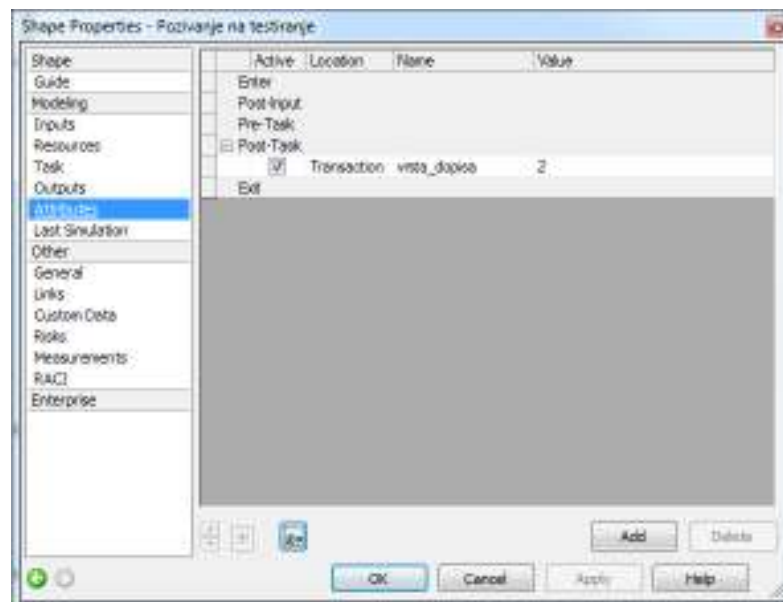


Vir: lasten (2013)

V kadrovske službi lahko pozivajo na dopolnitev, če vloga ni popolna. Sicer po obdelovanju dokumentacije ugotovijo izpolnjevanje pogojev, ali pa tudi ne. V prvem primeru pripravijo pozivanje na testiranje, v drugem pa kandidata obvestijo o zavrnitvi. Sledi odpremljanje pošte, ki se izvede v glavni pisarni. Pošta ta oddelek zapusti ob koncu dneva.

Problem enotnega obveščanja, ki pa zahteva različne reakcije študenta - prosilca sem rešil z uvedbo transakcijskega atributa 'vrsta_dopisa'. Ta atribut zavzame vrednost 0 po koncu aktivnosti 'Pozivanje na odobritev', vrednost 1 po aktivnosti 'Obveščanje o zavrnitvi' in 2 po aktivnosti 'Pozivanje na testiranje'. Primer povezovanja vrednosti je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Definiranje vrednosti atributa



Vir: lasten (2013)

V razdelku študent se vrednost atributa 'vrsta_dopisa' testira. V kolikor je njegova vrednost 0, postopek nadaljuje po poti 'dopolnitev', če je vrednost 1 po poti 'zavrnitev', če je 2 pa po poti 'testiranje'. Prikaz nastavitve prikazuje slika 9.

Slika 9: Definiranje vrednosti atributa



Vir: lasten (2013)

5.3 SCENARIJ SIMULACIJE

Za scenarij simulacije sem pripravil naslednje parametre:

- Zaradi uporabe vrat (»gate end-of-day«), sem bil prisiljen uporabiti koledarski čas.
- Čas prihodov prošenj sem izračunal tako, da sem približno 900 prošenj letno delil z 220 delovnimi dnevi. To so povprečno 4 prošnje na dan. Zato sem generator nastavil na tip 'interarrival', s povprečnimi časi nastanka transakcije med 0 in 4 urami.
- Generator sem omejil na 100.000 transakcij.
- V vse oddelke, razen sprejemne pisarne sem simuliral, da so zaposleni 3 ljudje. V sprejemni pisarni pa en sam.

5.4 REZULTATI SIMULACIJE OBSTOJEČEGA POSTOPKA

Izvedel sem simulacijo in jo omejil na 100.000 transakcij. Tabela 2 prikazuje skupni čas trajanja simulacije, ki 23 let generira transakcije.

Tabela 2: Skupni čas simulacije vseh transakcij v obstoječem modelu

Elapsed Time (Years)
23,22

Vir: lasten (2013)

V postopku AsIs se transakcije (vloge), ki prihajajo v sistem, v obdobju 23 let obdela v 23,22 letih. To je podatek, ki je odvisen od gostote vstopov transakcij v sistem in pove samo čas trajanja, ki je bil potreben, da se je zaključilo vse transakcije, ki so bile omejene na 100.000 transakcij.

Tabela 3: Povprečni čas trajanja celotnega postopka

Transaction Statistics (Hours)							
Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
100000	59,77	0,27	59,49	1,01	16,47	42,01	17,76

Vir: lasten (2013)

V tabeli 3 vidimo, da je povprečen čas trajanja celotnega postopka dodeljevanja štipendija 59,77 ur. Od tega zavzema povprečno delo 0,27 ur in čakanje 59,49 ur.

Tabela 4: Povprečni čas transakcij po oddelkih v modelu obstoječega postopka

Transaction Statistics (Hours)								
	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Kadrovska komisija	3727	0,12	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12
Kadrovska služba	100000	23,69	0,17	23,52	0,84	0,00	22,68	1,00
Oddelek za testiranje	18634	22,30	0,37	21,94	0,10	0,00	21,84	0,46
Sprejemna pisarna	100000	31,92	0,04	31,88	0,16	16,47	15,26	16,66
Študent	100000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: lasten (2013)

Tabela 4 prikazuje povprečni čas transakcij po oddelkih. Avg Cycle(transakcija potrebuje od vstopa v sistem do zaključka) je največji pri sprejemni pisarni–31,92 ur in najmanjši pri kadrovski komisiji – 0,12ur. Avg Work (čas povprečnega dejanskega dela) je največji pri oddelku za testiranje – 0,37 ur in najmanjši pri sprejemni pisarni – 0,04 ur. Avg Wait (povprečni čas zastoja transakcije) je največji v sprejemni pisarni in sicer znaša –31,88 ur in enak nič pri kadrovski komisiji. Avg Res Wait (transakcija je čakala na prosti vir) je največji pri kadrovski službi – 0,84 ur in nič pri kadrovski komisiji. Avg Block (čas povprečnega čakanja na izpolnitev pogoja) je pri sprejemni pisarni – 16,47 ur na vseh ostalih oddelkih je enak nič. Avg Inact (neaktivni čas) je največji pri kadrovski službi – 22,68 ur in enak nič pri kadrovski komisiji. Avg Serv (povprečni čas storitve) je največji pri sprejemni pisarni - 16,66ur in najmanjši pri kadrovski komisiji – 0,12 ur.

5.5 SLABOSTI OBSTOJEČEGA POSTOPKA

Slabosti obstoječega postopka vidim v tipični papirni organizaciji dela. Ker obravnavajo papirne dokumente, morajo le-ti doseči mesto procesiranja. Ob čakanju na premik interne pošte med sprejemno pisarno in kadrovsko službo pa je vedno zastoj do konca dneva, saj se interna pošta šele takrat raznese med oddelki.

Zato kot rešitev ponujam uvedbo elektronskega komuniciranja med kandidati (študenti) in firmo. Študent bo izpolnil internetni obrazec in s tem oddal prijavo. Aplikacija, ki bo nadzorovala vpisovanje podatkov pa bo avtomatsko poskrbela za konsistentnost prijave – da bodo izpolnjena vsa polja in da bodo podatki smiselni (kontrola na datum, pošto številko, naslov, itd...).

Za realizacijo zamisli je potreben razvoj spletne aplikacije. Še eno korist prinese opisana zamisel: odpade arhiviranje, saj aplikacija sama posrbi za shranjevanje vseh podatkov, ki nastanejo med izvajanjem postopka.

6 OPIS PRENOVLJENEGA POSTOPKA

Prenova postopka obsega izločitev štirih aktivnosti:

1) Sprejemanje vloge

Aktivnost sprejemanje vloge sem v prenovljenem postopku izločil, ker se ta aktivnost lahko izvede v okviru aktivnosti pregledovanja vloge.

2) Pozivanje na dopolnitev

V prenovljenem postopku pozivanje na dopolnitev ni potrebno izvajati, ker se že pri pregledovanju vloge izloči nepopolne vloge.

3) Odpremljanje pošte

Odpremljanje pošte v prenovljenem postopku ni potrebno, saj sodobna informacijska tehnologija (elektronsko poslovanje) ukinja klasične oblike obveščanja. Z uporabo nove tehnologije obveščanja se skrajša čas in znižajo stroški.

4) Arhiviranje zadeve

Aktivnost arhiviranja zadeve v prenovljenem postopku ni potrebna, saj dodatno podaljša celoten postopek. Pri sodobnem načinu poslovanja organizacije je arhiviranje avtomatizirano že pri samem sprejemu vloge.

6.1 MODEL PRENOVLJENEGA POSTOPKA TOBE

Postopek ToBe je izdelan na osnovi postopka AsIs. Postopek AsIs sem skopiral in shranil kot ToBe s tem, da sem v tem primeru upošteval svoje ugotovitve glede slabosti postopka. Ugotovil sem, da so štiri aktivnosti v postopku odveč. Razlog zakaj so aktivnosti sprejemanja vloge, pozivanja na dopolnitev, odpremljanja pošte in arhiviranje zadeve nepotrebne je, da se zaradi teh aktivnosti celoten postopek preveč zavleče.

6.2 DIAGRAM PRENOVLJENEGA POSTOPKA TOBE

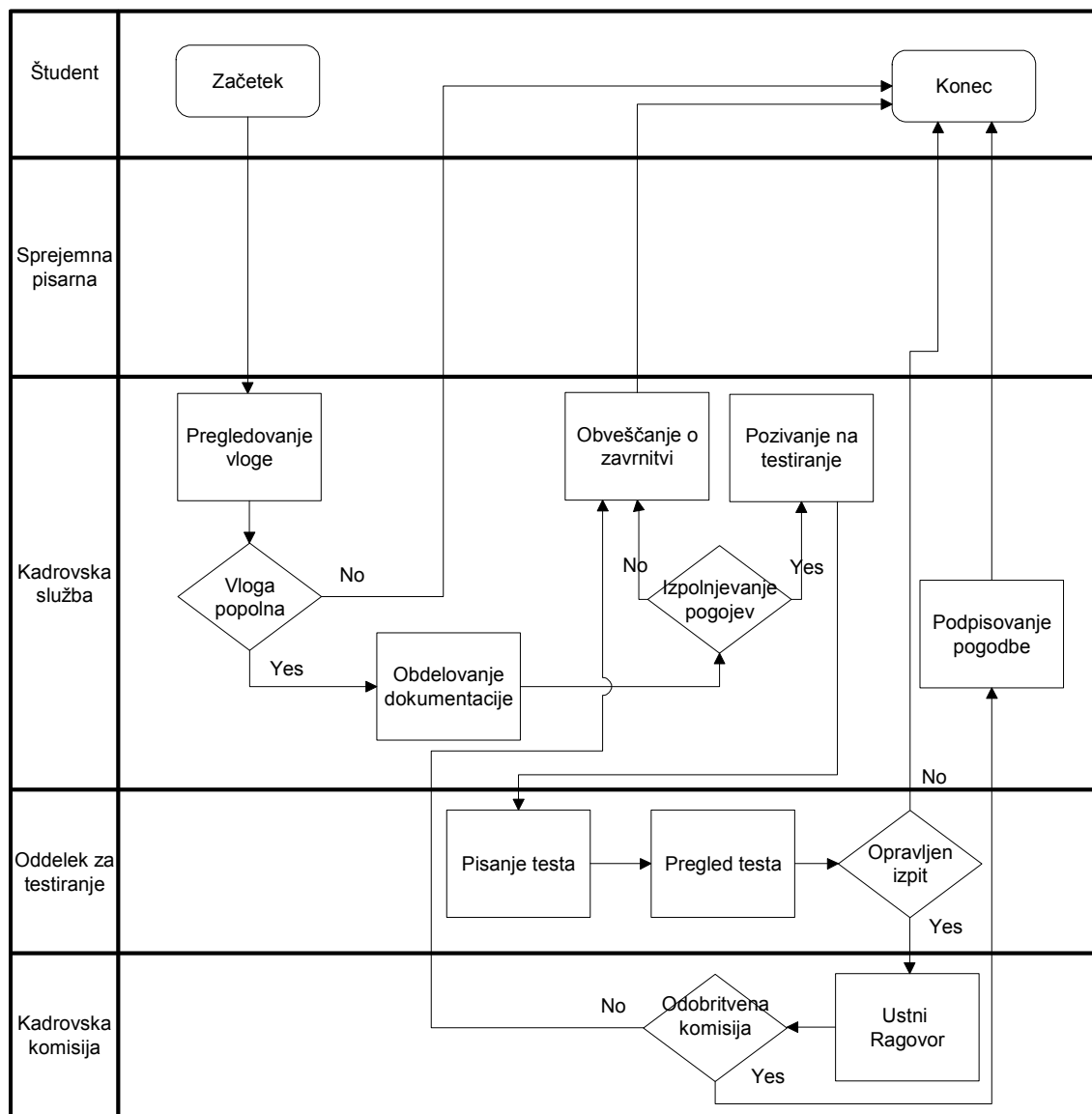
Osnovni podatki o simulaciji prenovljenega postopka ToBe so ostali enaki kot pri simulaciji obstoječega postopka AsIs.

Realni čas simulacije je nastavljen na calender (koledar). To pomeni, da računa stvarni porabljeni čas in pri tem upošteva praznike in proste ure.

Generator transakcij je nastavljen na interarrival, kar pomeni, da transakcije (vloge) prihajajo naključno v sistem med 0 in 4 ure. Generator je nastavljen na 23 let generiranja

transakcij. Transakcije se generirajo samo v normalnem delovnem času (limitedschedule=standard).

Slika 10: Diagram poteka ToBe



Vir: lasten (2013)

6.3 REZULTATI SIMULACIJE PRENOVLJENEGA POSTOPKA

Izvedel sem simulacijo in jo omejil na 100.000 transakcij. Tabela 5 prikazuje skupni čas trajanja simulacije, ki 23 let generira transakcije.

Tabela 5: Skupni čas simulacije vseh transakcij v modelu prenovljenega postopka

Elapsed Time (Years)
23,21

Vir: lasten (2013)

V postopku ToBe se transakcije (vloge), ki prihajajo v sistem, v obdobju 23 let obdela v 23,21 letih. To je podatek, ki je odvisen od gostote vstopov transakcij v sistem in pove samo čas trajanja, ki je bil potreben, da se je zaključilo vse transakcije, ki so bile generirane v 100.000 transakcijah.

Tabela 6: Povprečni čas trajanja prenovljenega postopka

Transaction Statistics (Hours)							
Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
100000	15,38	0,23	15,15	0,48	0,00	14,67	0,71

Vir: lasten (2013)

V tabeli 6 vidimo, da je povprečen čas trajanja celotnega postopka dodeljevanja štipendij 15,38 ur. Od tega zavzema povprečno delo 0,23 ur in čakanje 15,15 ur.

Tabela 7: Povprečni čas transakcij po oddelkih v prenovljenem postopku

Transaction Statistics (Hours)								
	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Kadrovska komisija	3600	0,26	0,12	0,14	0,00	0,00	0,14	0,12
Kadrovska služba	100000	15,26	0,16	15,10	0,48	0,00	14,62	0,64
Oddelek za testiranje	18000	0,62	0,37	0,25	<0,01	0,00	0,25	0,37
Študent	100000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: lasten (2013)

Tabela 7 prikazuje povprečni čas transakcij po oddelkih. Avg Cycle (transakcija potrebuje od vstopa v sistem do zaključka) je največji pri kadrovske službi – 15,26 ur in najmanjši pri kadrovske komisiji – 0,26 ure. Avg Work (čas povprečnega dejanskega dela) je največji pri oddelku za testiranje – 0,37 ure in najmanjši pri kadrovske komisiji - 0,12 ure. Avg Wait

(povprečni čas zastoja transakcije) je največji v kadrovske službi in sicer znaša – 15,10 ur in najmanjši pri kadrovske komisiji – 0,14 ure. Avg Res Wait (transakcija je čakala na prosti vir) je največji pri kadrovske službi – 0,48 ure in nič pri kadrovske komisiji. Avg Block (čas povprečnega čakanja na izpolnitev pogoja) je na vseh oddelkih enak nič. Avg Inact (neaktivni čas) je največji pri kadrovske službi – 14,62 ur in najmanjši pri kadrovske komisiji 0,14 ure. Avg Serv (povprečni čas storitve) je največji pri kadrovske službi – 0,64 ure in najmanjši pri kadrovske komisiji – 0,12 ure.

6.4 ANALIZA REZULTATOV PRENOVE

V tabeli 8 je razvidno, da so se povprečni časi izvedbe zmanjšali. Simulacija je omejena na 100.000 transakcij.

Tabela 8: Primerjava rezultatov simulacij obstoječega in prenovljenega procesa

Podeljevanje štipendij v Banki Slovenije			
Spremenljivka	Obstoječi postopek	Prenovljeni postopek	Razlika
Povprečni cikel	59,77 ur	15,38 ur	-44,39 ure
Povprečna obdelava	0,27 ur	0,23 ur	-0,04 ure
Povprečno čakanje	59,49 ur	15,18 ur	-44,31 ure

Vir: lasten (2013)

Tako za stotisoč obravnavanih transakcij potrebujemo v obstoječem procesu povprečno 59,77 ur, medtem ko bi s prenovljenim procesom potrebovali le 15,38 ur. To pomeni, da bi brez sprejemanja vlog, odpremljanja pošte, pozivanja na dopolnitve in arhiviranja zadeve postopek skrajšali za 44,39 ur. Povprečna obdelava se je pri prenovljenem postopku skrajšala za 0,04 ure. Povprečno čakanje v obstoječem postopku traja 59,49 ur, s prenovljenim postopkom pa bi se le to zmanjšalo za 44,31 ur.

Ob ukinitvi aktivnosti sprejemanja vlog, odpremljanja pošte, pozivanja na dopolnitve in arhiviranja zadeve bi bistveno skrajšali čas postopka dodeljevanja štipendij, saj so te aktivnosti zamudne in nepotrebne, ker se lahko te aktivnosti izvajajo v okviru ostalih aktivnosti.

Pričakujem, da bo prenova tega procesa bistveno skrajšala postopek iskanja novih kadrov in s tem omogočila pristojnim službam učinkovitejšo porabo časa. Predvsem sem se tega lotil, da bi proces poenostavil, ga naredil učinkovitejšega in prijaznejšega za zaposlene v kadrovske službi banke, ki vodijo takšne postopke, saj pomeni iskanje novih kadrov za vsako podjetje nov izziv in s tem željo po boljši in novega znanja polni prihodnosti. Proces podeljevanja kadrovske štipendij bi morala postati stalna praksa za vsako podjetje, saj le tako bo omogočena prihodnost za mlade ljudi željne znanja in uspeha.

7 ZAKLJUČEK

Banka Slovenije je centralna banka Republike Slovenije. Je pravna oseba javnega prava, ki samostojno razpolaga z lastnim premoženjem. Je v izključni državni lasti in ima finančno in upravljavsko avtonomijo.

Ena od dejavnosti banke je med drugim tudi zbiranje potreb po novih kadrih in s tem posledično podeljevanje štipendij. Izbor relevantnih potreb se opravlja redno na ravni najvišjih organov odločanja v banki.

Namen kadrovskih štipendij je povezovanje človeških virov in zaposlovalne sfere, kajti podjetja in organizacije si lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetja oziroma organizacije.

Na primeru Banke Slovenije sem prikazal proces podeljevanja kadrovske štipendije. V svoji nalogi sem dokazal, da lahko obstoječi oziroma aktualni proces podeljevanja kadrovske štipendije izboljšamo in s tem dosežemo večjo učinkovitost pri procesu izbire novega kadra.

V teoretičnem delu diplomske naloge je podrobneje predstavljeno področje poslovnega procesa in pojmov, ki so s tem povezani. Prenova poslovanja poteka skozi štiri različne faze. Prva faza se imenuje razumevanje, sledi ji faza izhodiščno modeliranje, tretja faza se imenuje poenostavitev, zadnja faza predstavlja optimizacijo. S simulacijami dokažemo, da so spremembe mogoče in to podpremo s številkami, ki jih dobimo s simulacijo.

Modeliranje poslovnih procesov poteka tako, da se na osnovi opisa postopka izdelata model obstoječega postopka AsIs. Izvede se simulacija, iz katere se lahko ugotovi slabosti obstoječega postopka. Na osnovi slabosti razmislimo o idejah na osnovi katerih bi se postopek lahko izboljšal. Glede na ideje o izboljšanju se izdelata model prenovljenega postopka ToBe. Tudi za prenovljeni postopek se izvede simulacija. Z rezultati simulacije obstoječega in prenovljenega postopka se primerja in ugotavlja, ali smo postopek izboljšali ali ne.

Mojo hipotezo, ki sem si jo zastavil na začetku, in sicer, da je mogoče postopek dodeljevanja štipendij v Banki Slovenije z odpravo administrativnih ovir poenostaviti in izpeljati hitreje, sem tako v celoti dokazal. Primerjava kazalnikov, ki sem jih dobil po simulaciji dokazuje, da lahko aktivnost sprejemanja vloge, pozivanja na dopolnitev, odpremljanja pošte in arhiviranja zadeve ukinemo in s tem bistveno skrajšamo čas postopka dodeljevanja štipendij, saj so te aktivnosti zamudne in nepotrebne, ker se lahko izvajajo istočasno v okviru ostalih aktivnosti – torej se s prenovljenim postopkom lahko odpravi velik del administrativnih ovir. V prenovljenem postopku se v sprejemni pisarni ne izvaja več nobena aktivnost

Za dokaz hipoteze sem predstavil model obstoječega postopka – postopek AsIs, nato sem na prenovljenem postopku ToBe izdelal model prenovljenega postopka, ter tako dosegel svoj cilj, to je potrditev zastavljene hipoteze.

Podjetja si lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja (štipendiranja) zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetij. Pogoje za pridobitev kadrovske štipendije predpiše vsaka organizacija zase. Eno izmed meril za podelitev štipendije je pogosto raven in smer izobraževanja. Med tistimi, ki izpolnjujejo pogoje in dosegajo merila, se delodajalec odloči po lastni presoji, upošteva lahko tudi ocene, izkušnje, osebno motivacijo in podobno.

Delodajalci morajo vso svojo pozornost usmeriti v to, kako privabiti, zaposliti in konec koncev tudi obdržati najboljši kader. Poskrbeti morajo za nadaljnji razvoj zaposlenih, za njihovo osebno kariero in motivacijo. Ravno tako znanje kako izbrati in obdržati sposobne ljudi, postaja najbolj ključna poslovna spretnost.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Banks, Jerry, Carson II, John S., Nelson, Barry L., Nicol, David M. (2001). *Discrete-events simulation*. Prentice Hall.
- Chung, Christopher A. (2003). *Simulation Modeling Handbook*. CRC Press.
- Davenport, H. Thomas. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School, Boston.
- Hammer, John Michael, Cahampy, James (1993). *Reengineering the Corporation*. HarperBusiness, New York.
- Kovačič, Andrej, Bosilj Vukšič, Vesna (2005). *Management poslovnih procesov – Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. GV Založba, Ljubljana.
- Kovačič, Andrej, Peček, Bojan (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Kovačič, Andrej, Peček, Bojan (2007). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Kovačič, Andrej, Vintar, Mirko (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. DZS, Ljubljana.
- Miller, M. Lawrence (1994). *Whole System Architecture: Beyond Reengineering: A GuideBook For Designing Work Processes And Human Systems For High Performance Capabilities*. Miller Howard Consulting Group, Atlanta

VIRI

- Banka Slovenije. Privzeto: 17.7.2013 iz:
<http://www.bsi.si/banka-slovenije.asp?MapId=1294>
- Banka Slovenije. Privzeto: 17.7.2013 iz:
<http://www.bsi.si/banka.slovenije-r.asp?MapId=126>
- Banfi, A. (2013). Elektronsko dopisovanje z zaposlenim v Banki Slovenije. Ljubljana.
- Global Scholarship info. Privzeto 1.8.2013 iz:
<http://www.gscholarship.info/2011/10/european-central-banek-program-job.html>
- Sklad za razvoj kadrov. Privzeto: 4. 8. 2013 iz:
<http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/sofinanciranje-kadrovskih-stipendij/?type=95>