

**Joanna Orman**  
***Wpływ strategii informatyzacji na reorganizację procesów biznesowych  
w sektorze publicznym –  
streszczenie pracy magisterskiej***

Promotor: **dr Włodzimierz Kuzak**

Informatyzacja może być skutecznym sposobem na zwiększenie możliwości i podniesienie pozycji organizacji na rynku. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa osiągają korzyści z rozwoju informatyki. Powodzenie przedsięwzięć informatycznych w dużej mierze zależy od wcześniejszego opracowania i przyjęcia Strategii Informatyzacji organizacji, która stanowi podstawę i decyduje o kolejnych fazach budowy i wdrażania systemów informatycznych. Często błędem popełnianym podczas rozwoju systemów informatycznych jest określenie celu informatyzacji bez zidentyfikowania misji i celów strategicznych oraz potrzeb informacyjnych organizacji. Nieprawidłowe jest również rozwijanie systemów informatycznych bez dostosowywania i integrowania ich z procesami biznesowymi przedsiębiorstwa. Aby zapobiec takim sytuacjom konieczne jest rozwijanie informatyzacji na podstawie specjalnie opracowanej Strategii Informatyzacji.

Celem pracy było przygotowanie Strategii Informatyzacji dla jednego z urzędów administracji państwowej (Urzędu Miasta) oraz wskazanie korzyści i możliwości płynących dla organizacji w związku z jej wdrożeniem. Praca udowadnia jak bardzo istotne jest globalne i rzetelne zaplanowanie wdrożenia systemów informatycznych oraz jakie są zalety wykorzystania do tego celu Strategii Informatyzacji a także wskazuje zalety płynące z opracowania SI i wdrożenia systemów informatycznych oraz zmian organizacyjnych w oparciu o plan strategiczny uwzględniający najważniejsze cele przedsiębiorstwa.

Formułowanie Strategii Informatyzacji rozpoczęto od zidentyfikowania strategii, misji oraz celów strategicznych Urzędu Miasta. Określono, jakie były potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju technologii informatycznej oraz wsparcia przez IT działalności urzędu.

Dzięki zdobytym informacjom odnośnie potrzeb przedsiębiorstwa przeprowadzona została analiza stanu organizacji oraz czynników, które mogły wpływać na sposób budowy i zakres strategii informatyzacji. Celem analizy było zidentyfikowanie braków w sferze informatycznej oraz nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji. W oparciu o postawione przez przedsiębiorstwo wymagania oceniono ówczesny stan informatyzacji. Analizie poddano te narzędzia i systemy informatyczne, które wykorzystywane były przez UM do wspierania kluczowych (w punktu widzenia budowanej SI) dziedzin funkcjonowania urzędu. W kolejnych etapach omówione zostały niemniej istotne obszary, takie jak struktura organizacji oraz najistotniej-

sze dla formułowania strategii informatyzacji procesy biznesowe, jak również otoczenie organizacji oraz trendy technologiczne.

Przeprowadzone analizy oraz znajomość potrzeb przedsiębiorstwa pozwoliły wskazać nieprawidłowości oraz braki zarówno dotyczące systemów informatycznych, jak i funkcjonowania organizacji. Analizy te stanowiły punkt wyjścia do przygotowania propozycji zmian w zakresie informatyki i funkcjonowania organizacji objętych przez strategię informatyzacji. Wcześniejsze określenie celów urzędu umożliwiło skupienie się na najistotniejszych aspektach zarówno w obszarze informatycznym, jak również organizacyjnym.

Dzięki informacjom pozyskanym na etapie analizy stanu funkcjonowania UM, połączonym z wiedzą dotyczącą wpływu otoczenia urzędu i aktualnych trendów technologicznych, możliwe było opracowanie kolejnego etapu SI, czyli propozycji zmian w organizacji. W oparciu o oczekiwania odnośnie wsparcia przez systemy i narzędzia informatyczne wybranych obszarów działalności, zostały scharakteryzowane optymalne, dedykowane dla przedsiębiorstwa rozwiązania technologiczne. Zaprezentowano charakterystykę nowych systemów informatycznych, których zadaniem miało być wspieranie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Ponieważ rozwój informatyki nigdy nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przedstawiono również sugerowane modyfikacje w strukturze organizacyjnej i procesach biznesowych urzędu.

Opisane analizy i propozycje zmian w obszarze informatycznym oraz reorganizacji w zakresie struktury organizacyjnej i procesów biznesowych stanowiły Strategię Informatyzacji przygotowaną dla urzędu administracji publicznej.

Ostatnia część pracy stanowiła podsumowanie opracowanej i wdrożonej Strategii Informatyzacji oraz analizę korzyści wynikających z wprowadzonych w Urzędzie Miasta rozwiązań. Przeprowadzone zostały analizy nowych rozwiązań i określono ich wpływ na obecne funkcjonowanie UM. Omówiono korzyści z zastosowania nowych systemów informatycznych oraz wsparcie przez nie bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Przy wykorzystaniu analizy porównawczej opisano pozytywne skutki zastosowania zmian w strukturze organizacyjnej. Zaprezentowano również korzyści wynikające z przebudowy procesów biznesowych. W celu podsumowania rozważań przeprowadzono analizę SWOT opisującą mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wynikające z zastosowania zaproponowanych w Strategii Informatyzacji zmian. Zaprezentowana analiza SWOT pozwoliła oszacować słuszność wdrożenia SI, jak również wskazała wady i zagrożenia płynące z takiego przedsięwzięcia.

W pracy wskazano, jak ważne jest wprowadzanie nowych rozwiązań informatycznych w ścisłym powiązaniu ze strategią i celami przedsiębiorstwa. Zrozumienie przez kadrę kierowniczą wagi takiego podejścia powoduje, że możliwe jest wprowadzanie optymalnych rozwiązań informatycznych. Pozwala to stwierdzić, że wdrażanie narzędzi i aplikacji informatycznych powinno odbywać się według przyjętej Strategii Informatyzacji. Dzięki opracowaniu Strategii Informatyzacji Urząd Miasta bez problemu mógł zidentyfikować najważniejsze braki w istniejących sys-

temach informatycznych oraz infrastrukturze. Poprzez wdrożenie SI urząd mógł zrealizować swoje podstawowe cele, jakimi były: udostępnienie rozwiązań umożliwiających sprawną obsługę interesanta, zapewnienie kontroli obiegu dokumentów oraz stanu realizacji spraw i wniosków, udostępnienie rozwiązań wspierających obsługę informatyczną, udostępnienie rozwiązań wspierających budżetowanie oraz zapewniających łatwy dostęp do bieżącej informacji o dostępnych środkach na realizację zadań oraz o stanie realizacji budżetu, udostępnienie rozwiązań usprawniających prowadzenie obsługi finansowo-księgowej, udostępnienie rozwiązań wspierających procesy podejmowania decyzji, udostępnienie rozwiązań optymalizujących procesy zakupowe. Osiągnięcie tego było możliwe jedynie przy zastosowaniu odpowiedniego podejścia do opracowania SI.

Głównym problemem, na jaki natrafiono w procesie budowy i wdrożenia SI były nieelastyczne, przestarzałe procedury urzędowe oraz niechęć władz urzędu do ich gruntownych zmian. Niebanalnym problemem była niechęć pracowników UM do wprowadzenia zmian informatycznych i organizacyjnych. Podstawową przyczyną tejże niechęci była obawa przed utratą pracy. W związku z powyższym trudno było zaproponować uniwersalną i skuteczną metodę formułowania i wdrażania Strategii Informatyzacji. W opracowaniu starano się zwrócić uwagę na wady oraz zagrożenia wynikające z wdrożenia SI. Poprawnie zdefiniowana Strategia Informatyzacji w połączeniu z oczekiwaniami UM odnośnie usprawnienia funkcjonowania pewnych obszarów zapewniła korzystne warunki do unowocześnienia urzędu oraz zamiany postrzegania go przez interesantów. Otworzyło to duże możliwości dla władz urzędu w zakresie kreowania UM jako przyjaznego obywatelom. Wdrożona SI także wpłynęła na procesy biznesowe realizowane w UM. W opisanym przykładzie wyróżnić można zdecydowaną poprawę w procesach obsługi klienta oraz obsługi spraw i wniosków. Wdrożenie nie wpłynęło jedynie na podniesienie standardów w zakresie obsługi interesantów, ale również znacznie skróciło czas rozpatrywania poszczególnych wniosków. Nie bez znaczenia dla tego procesu było powołanie specjalnej komórki zajmującej się rejestracją oraz przydzielaniem tychże wniosków do poszczególnych zespołów wykonawczych lub komórek decyzyjnych.

Kolejnym dużym sukcesem wynikającym z wdrożenia wcześniej opracowanej SI było usprawnienie i przyśpieszenie takich procesów jak budżetowanie oraz zakupy. Wykorzystane w tych procesach narzędzia informatyczne przyczyniły się do zminimalizowania ilości popełnianych błędów podczas realizacji tych procesów.

Na poprawę komfortu pracy wszystkich pracowników urzędu wpłynęło również opracowanie i wdrożenie procedury zgłaszania błędów w wykorzystywanych aplikacjach. Nowo powołana komórka HelpDesk zajęła się rejestracją wszystkich zgłoszeń i przekazywaniem ich do odpowiednich zespołów wsparcia.

Wnioski, jakie wyciągnięto z przeprowadzonego wdrożenia utwierdzają w przekonaniu, że spójna oraz prawidłowo sformułowana Strategia Informatyzacji wraz z jej pełnym wdrożeniem pozytywnie przyczynia się do optymalizacji procesów, jakie są realizowane w Urzędzie Miasta. Nie można mieć jednak pewności, czy

zapoczątkowane przez SI zmiany opisane w tej pracy pociągną za sobą dalsze prace nad rozwojem i optymalizacją kolejnych procesów.