



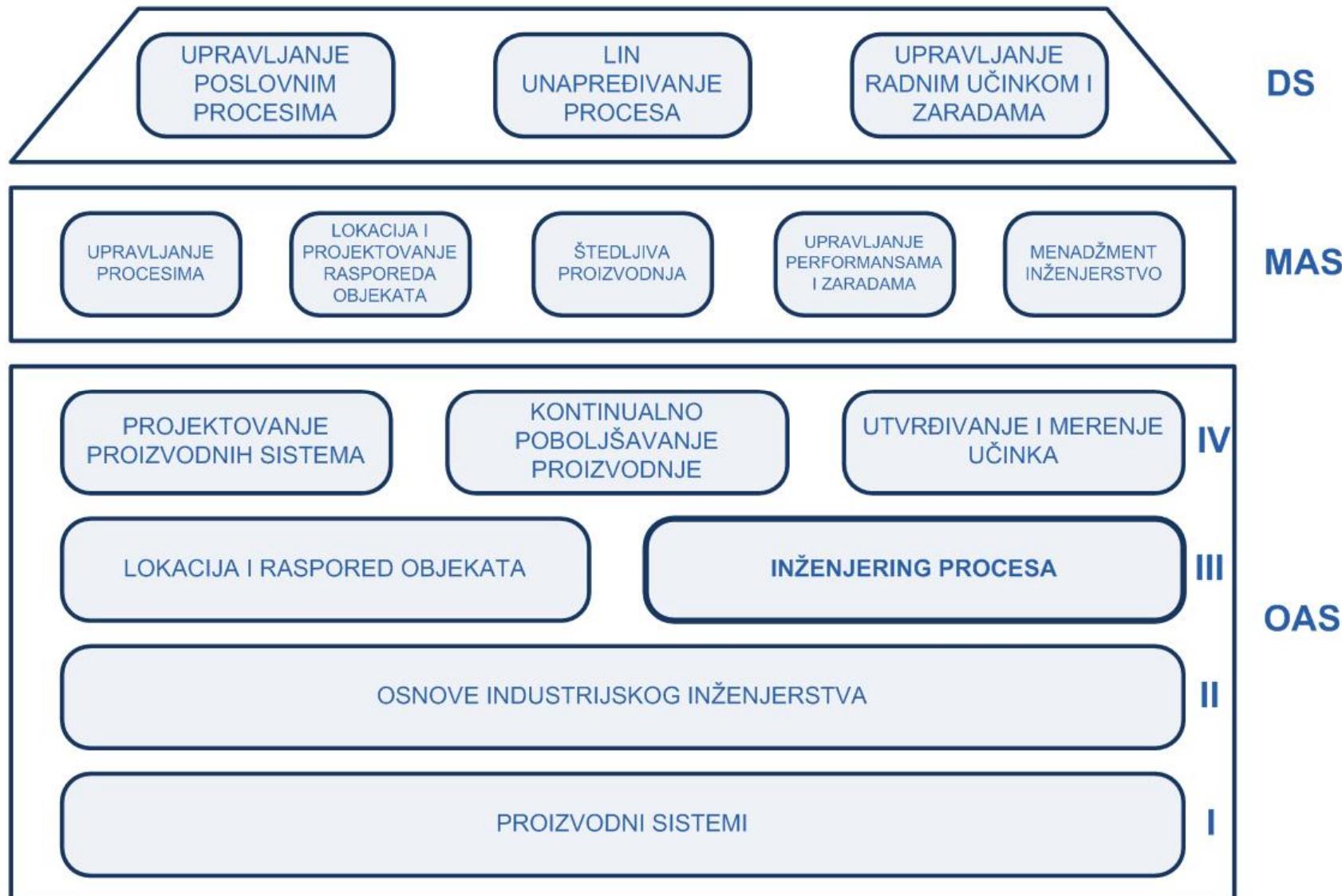
ФОН

# PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

[imi.fon.bg.ac.rs](http://imi.fon.bg.ac.rs)



# KUĆA KATEDRE ZA INDUSTRIJSKO I MENADŽMENT INŽENJERSTVO





# Nastavnici i saradnici

## Kabinet: Lin centar (311c)

Prezime i ime	E-mail	Konsultacije
Проф. др Драгослав Словић		
Доц. др Барбара Симеуновић		
Доц. др Драгана Стојановић	dragana.stojanovic@fon.bg.ac.rs	Ponedeljak 12-14
Доц. др Иван Томашевић	ivan.tomasevic@fon.bg.ac.rs	Ponedeljak 12-14
Ивона Јовановић		

[imi.fon.bg.ac.rs](http://imi.fon.bg.ac.rs)



f: Katedra za industrijsko i menadžment inženjerstvo @imifon



# Процеси

Business process management  
(71.500.000 – 280.000.000)

Business process reengineering  
(602.000 – 8.720.000)

Business process automation  
(4.970.000 – 44.800.000)

Business process modeling  
... (4.600.000 – 32.400.000)

Business process improvement  
(9.740.000 – 19.400.000)

Business process benchmarking  
(790.000 – 824.000)



# Proces!!!

**PROCES!!!**

Poslovni proces  
Uslužni proces  
Bazni proces  
Podržavajući proces  
Proizvodni proces  
Finansijski proces  
Vertikalni proces  
Horizontalni proces  
Projekatni proces  
Tehnološki proces  
Individualni proces  
Integrисани процес

# Šta je proces?

- Merriam Webster's Collegiate Dictionary:
  - Prirodni fenomen karakterisan postepenim promenama koje vode ka određenom rezultatu (na primer, proces rasta)
- “Ne može to preko noći, to je proces...”





# Šta je (poslovni) proces? (1)

- Hammer i Champy (1993): skup aktivnosti koji transformiše jedan ili više ulaza u izlaz koji ima vrednost za korisnika;
- Davenport (1993): proces je red poslovnih aktivnosti kroz prostor i vreme, sa početkom i krajem, i jasno definisanim ulazima i izlazima;
- Harrington (1991): aktivnost ili grupu aktivnosti koje uzimaju ulaz, povećavaju mu vrednost i time proizvode izlaz za unutrašnjeg ili spoljašnjeg korisnika;
- ...

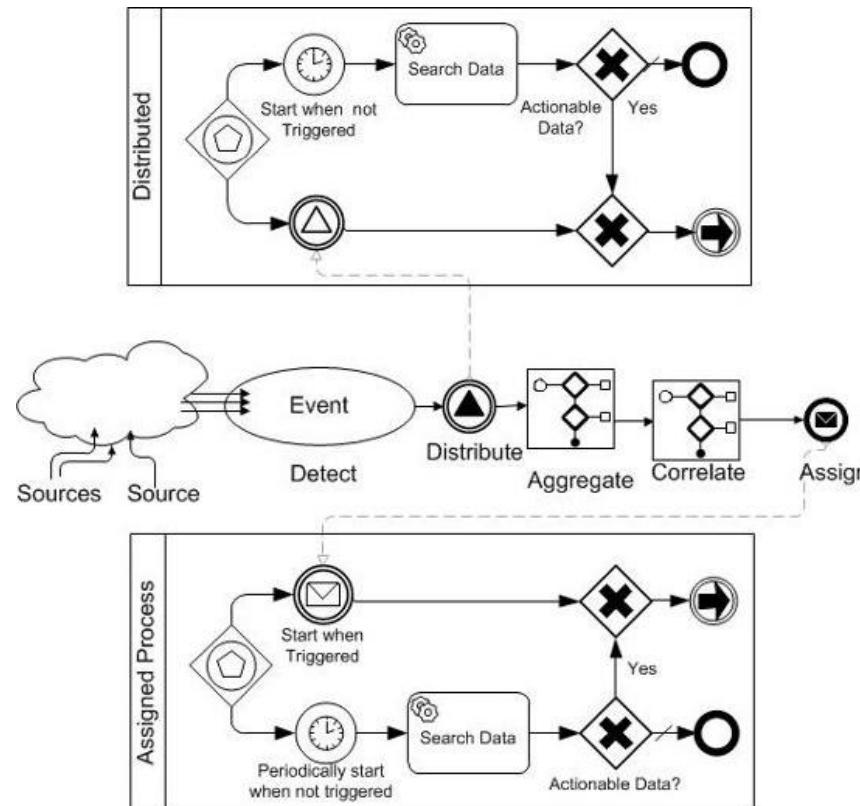
# Šta je (poslovni) proces? (2)

- ISO 9000:2008 Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik: skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente (SRPS ISO 9000:2008);



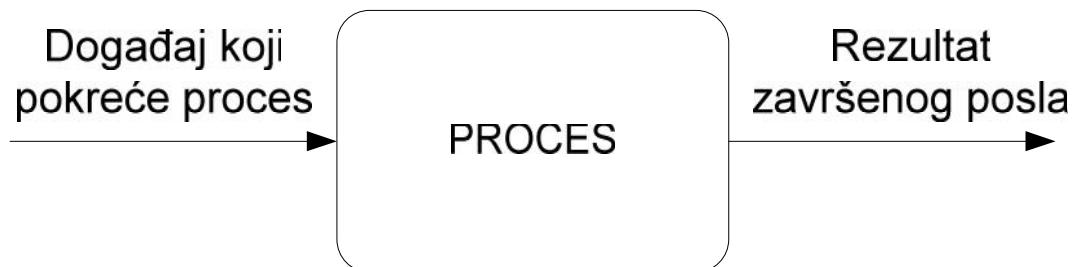
# Šta je (poslovni) proces? (3)

- Niz operacija koje se izvode prema uređenom redosledu koji je određen skupom poslovnih pravila.



# Šta je (poslovni) proces? (4)

- Proces se može definisati i kao strukturirani niz aktivnosti koje pokreće određeni događaj (ili više njih), a čiji je zadatak ostvarivanje određenog cilja. Proces koristi resurse prilikom ostvarivanja definisanog cilja, podložan je spoljašnjim uticajima, i njime treba upravljati;
- Poslovni proces je vrsta procesa čiji je zadatak ostvarivanje poslovnog cilja, bilo da se radi o ciljevima kompanije ili ciljevima okruženja (korisnika, tržišta, društvene zajednice, ...);



# Šta je (poslovni) proces? (5)

- “Poslovni proces” je termin koji je ustaljen u današnjoj poslovnoj komunikaciji, što sugeriše da je većina kompanija usvojila bar nešto od savremene prakse upravljanja poslovnim procesima;
- 85% problema u kompaniji se može pripisati neadekvatnom organizovanju i upravljanju procesima, i rešavanje tih problema može dovesti do poboljšanja u kvalitetu izlaza, povećanja zadovoljstva korisnika, smanjenja troškova, smanjenja rokova isporuke, ... (Madison, 2005);

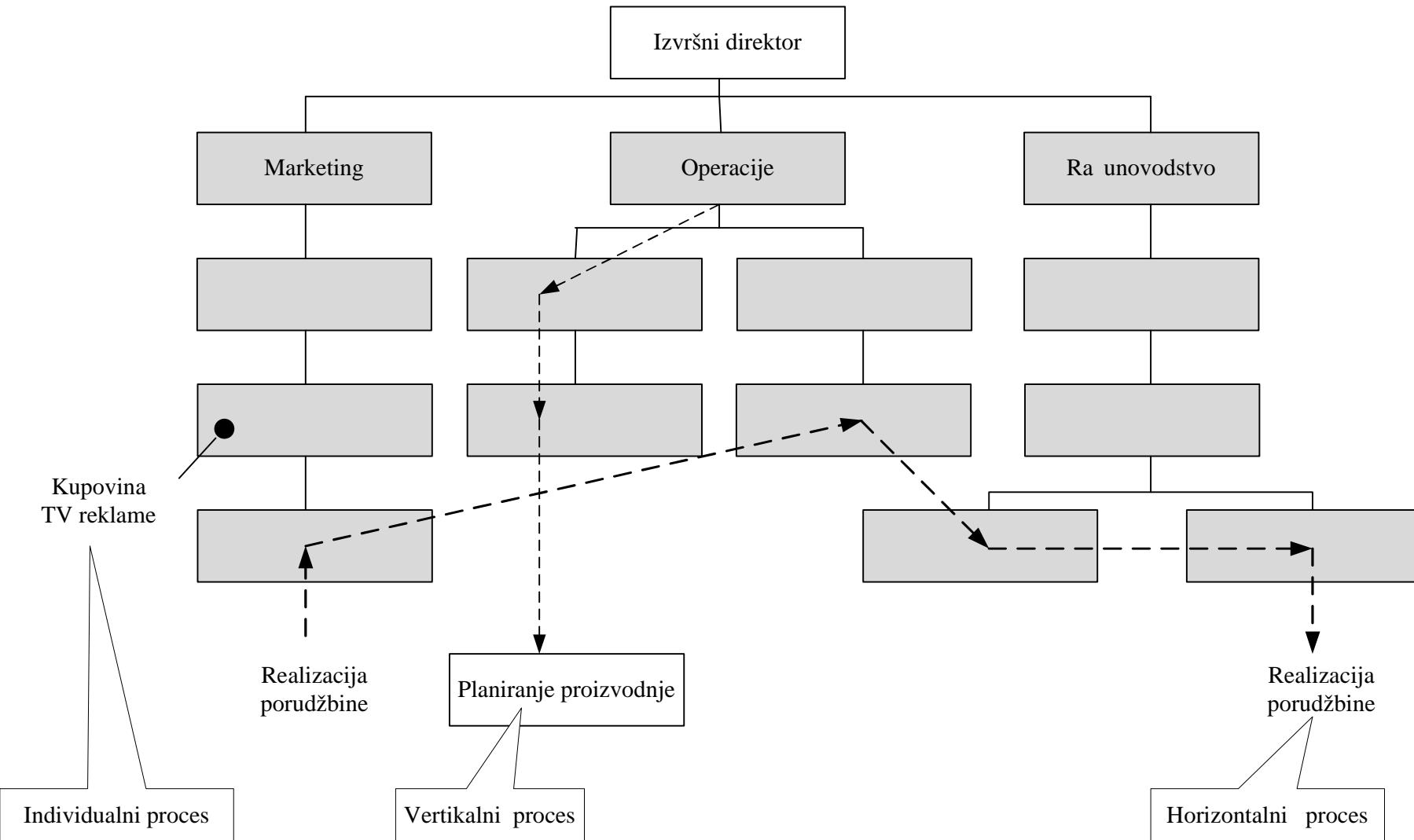


# Šta je cilj (poslovnog) procesa?

- Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrednost za korisnika;
- Dodatni kriterijumi koje poslovni procesi moraju da zadovolje (Rummel, 2010):
  - Procesi, sami ili u interakciji sa drugim procesima, treba da na efektivan i efikasan način doprinose stvaranju vrednosti za korisnika;
  - Procesima treba upravljati na efektivan način;
  - Procesi, individualno ili u kombinaciji sa drugim procesima, treba da imaju potencijal za stvaranje konkurenatske prednosti;



# Kakav može biti proces?





# ВРСТЕ ПРОЦЕСА

## ВРСТЕ ПРОЦЕСА

РБ	Критеријуми разврставања:	Процеси могу бити:
1	Врста предмета рада	1.1 Производни 1.2 Услужни
2	Утицај на предмет рада	2.1 Директни 2.2 Индиректни
3	Посебности система	3.1 Специјализовани 3.2 Универзални
4	<u>Начин одвијања, тока, извршења</u>	4.1 Рутински 4.2 Креативни 4.3 Комбиновани
5	Интегрисаност	5.1 Интегрисани (индивидуални) 5.2 Неинтегрисани (функционални)
6	Испуњење пословних циљева (директно и идијектно)	6.1 Базни 6.2 Подржавајући

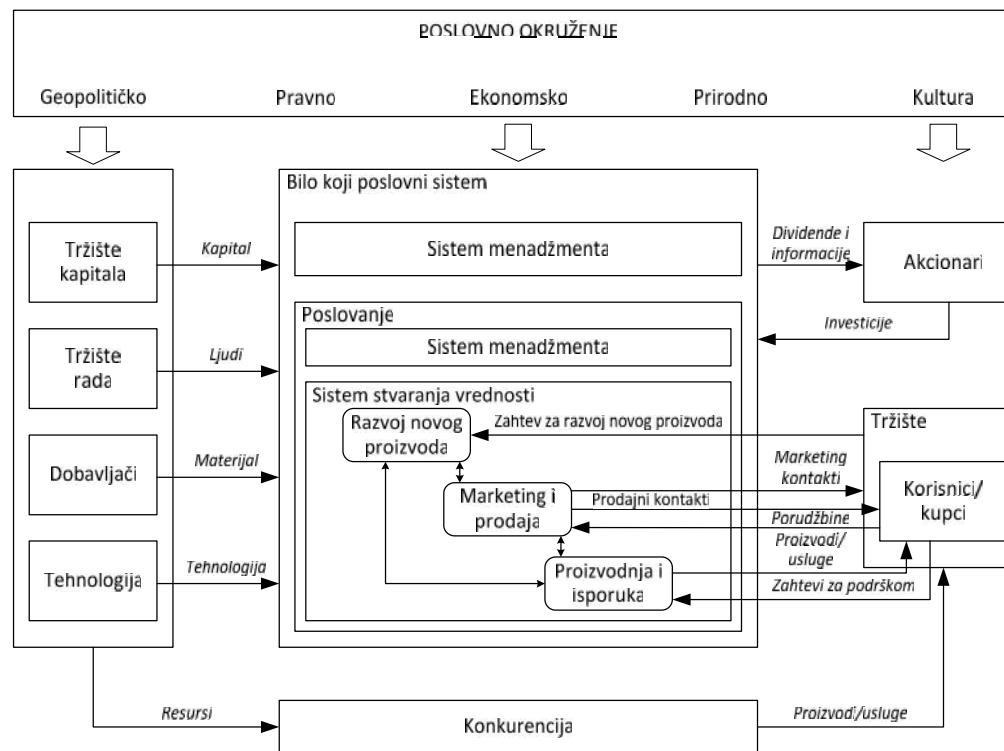


# ВРСТЕ ПРОЦЕСА

ВРСТЕ ПРОЦЕСА		
РБ	Критеријуми разврставања:	Процеси могу бити:
7	<u>Стање и значај процеса у односу на тренутне циљеве пословног система</u>	7.1 Приоритетни 7.2 Критични 7.3 Кључни
8	Врсте надлежности и одговорности	8.1 Процеси оперативног рада 8.2 Процеси управљања 8.3 Комбиновани
9	Учесталост	9.1 Свакодневни 9.2 Повремени 9.3 Веома ретки
10	Учешће човека и опреме за рад у извршењу процеса	10.1 Процеси ручног рада 10.2 Процеси аутоматизованог рада 10.3 Комбиновани
11	Припадност кључним фазама стварања и функционисања система	11.1 Процеси пројектовања система 11.2 Процеси уређења система 11.3 Процеси функционисања система

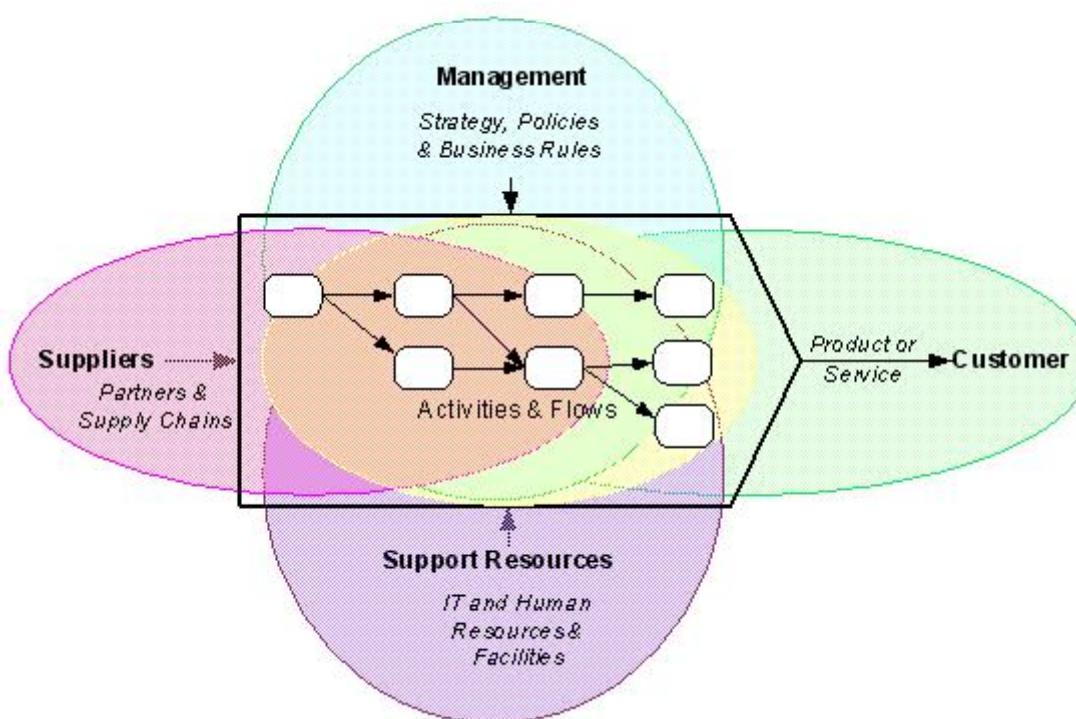
# Organizacija kao procesni sistem

- Organizacija – skup međusobno povezanih delova (sistem);
- Koncept sistema se može primeniti na bilo kom nivou kompanije;
- Svaka organizacija se može posmatrati kao procesni sistem, sistem koji stvara određenu vrednost za korisnika;
- Stoga se i svi procesi u okviru organizacije mogu posmatrati kao deo mreže međuzavisnih procesa, gde svaki proces ima svoju ulogu;

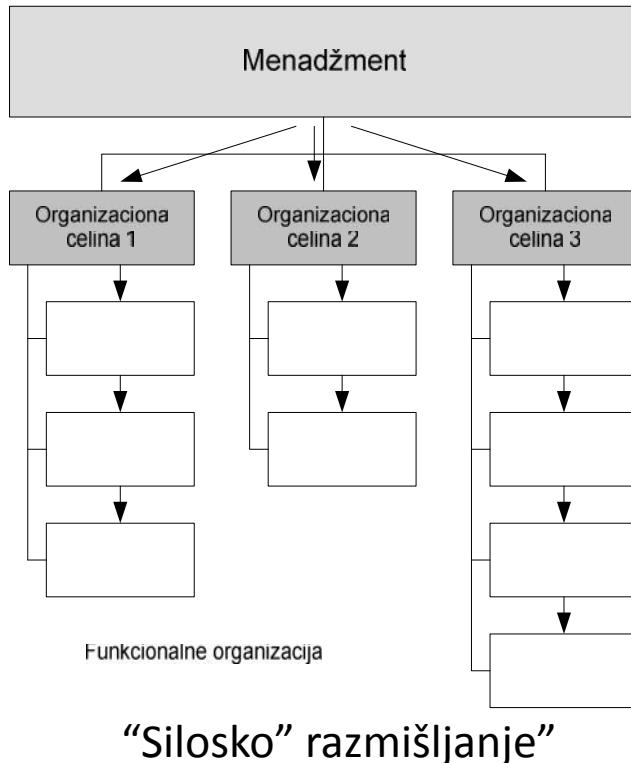


# Процесно орјентисана организација

- Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane;
- Upravljati organizacijom znači upravljati njenim procesima;



# Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije





# Процесна оријентација

- Процесна оријентација помера фокус са готових резултата (противода и/или услуга) на активности које обликују готове резултате (процесе);
- Функције (организационе јединице) не задовољавају потребе корисника – **процеси задовољавају потребе корисника!**

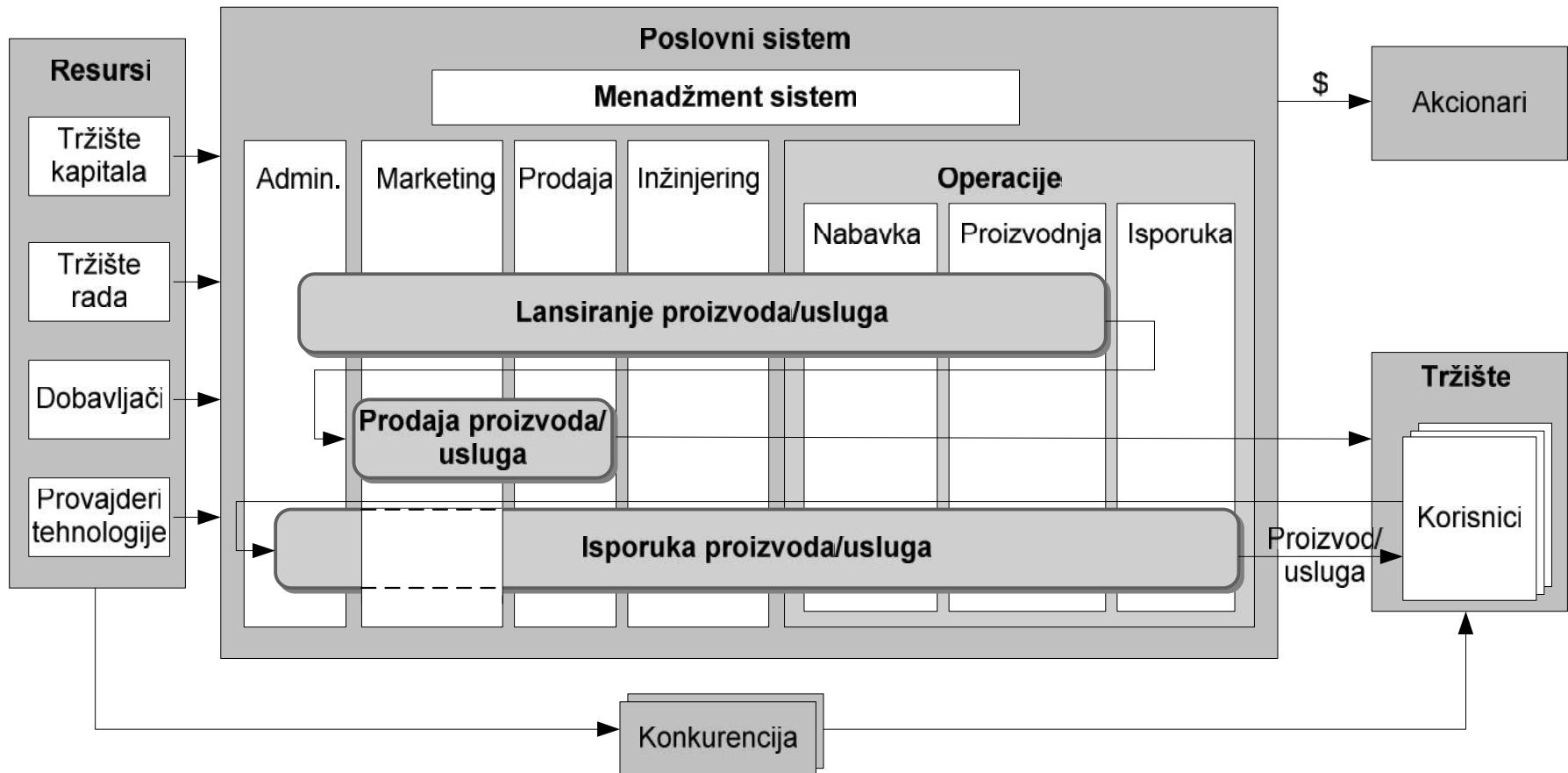


# Šta je procesno orijentisana organizacija?

- Menadžeri je vide kao skup procesa!
- I dalje ima funkcionalnu podelu na organizacione jedinice,  
**ali...**
- **... cilj je maksimizirati efikasnost procesa, a ne efikasnost  
organizacione jedinice!**
- Organizacione jedinice procesima obezbeđuju zaposlene,  
znanje i menadžerske veštine!
- Upravlja se celim procesima, a organizacione jedinice se  
nagrađuju za efektivan doprinos uspešnom izvršenju procesa!

# Mapa odnosa vrednosti i resursa

***Upravljanje resursima i stvaranjem vrednosti!***



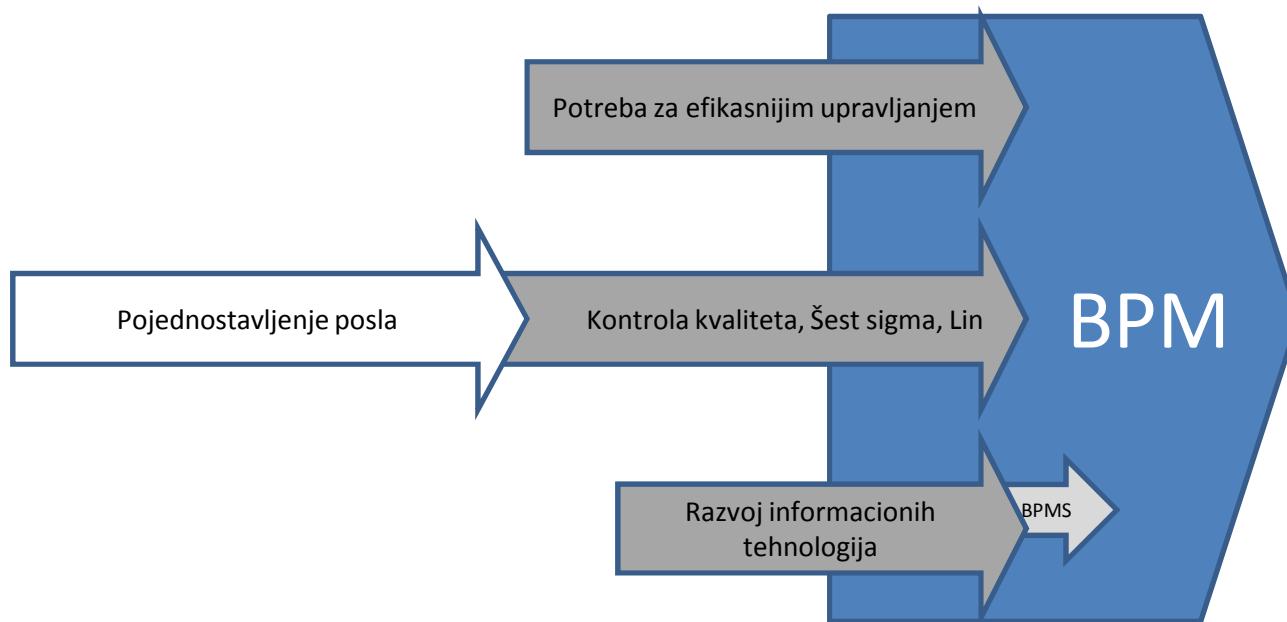


# Zašto procesno orijentisana organizacija?

- Povećano fokusiranje pažnje na korisnika/potrošača;
  - Procesni pristup potiče zajednička nastojanja prema sveobuhvatnoj viziji, strategiji i ciljevima;
- Usluge postaju važan deo strukture proizvoda;
  - Poslovni sistem više gubi na osnovu nezadovoljstva korisnika uslugom nego na osnovu nezadovoljstva korisnika proizvodom;
- Povećano organizaciono usložnjavanje;
  - Reagujući na promene u okruženju, poslovni sistemi postaju kompleksniji, gubeći iz vida zajednički cilj;
- Informacione tehnologije otvaraju nove mogućnosti.
  - Kombinovanje IT znanja sa razumevanjem načina na koji posluje organizacija;

# Razvoj procesnog pristupa

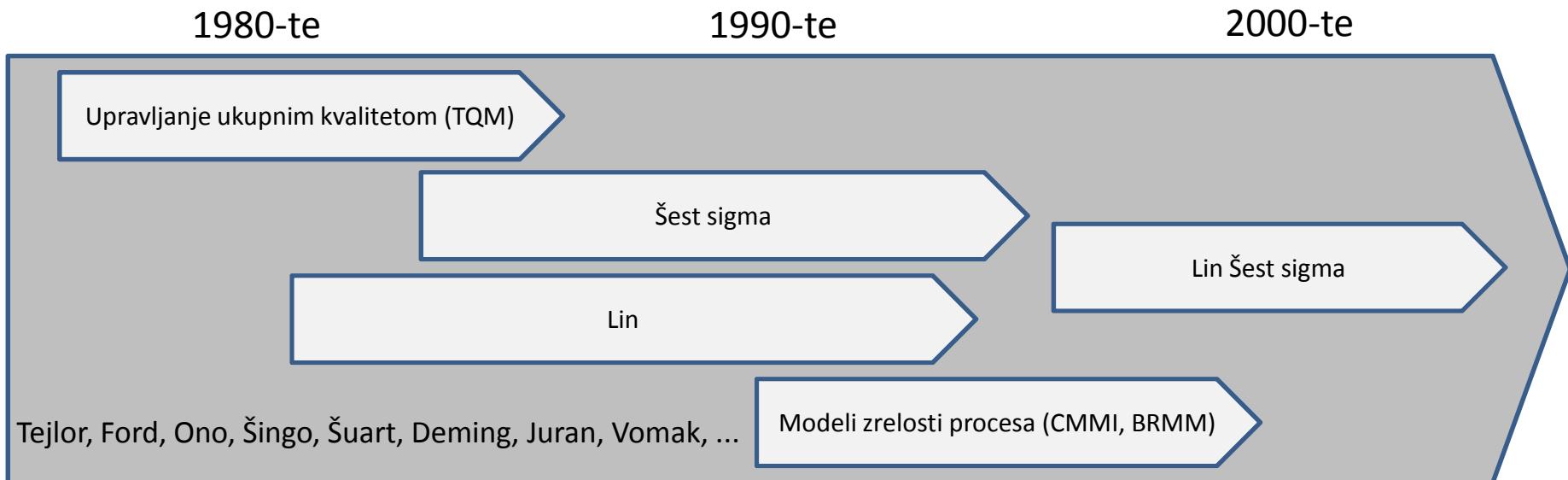
- Postoje tri važna uticaja koja su oblikovala procesni pristup kakvim ga danas poznajemo:



- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

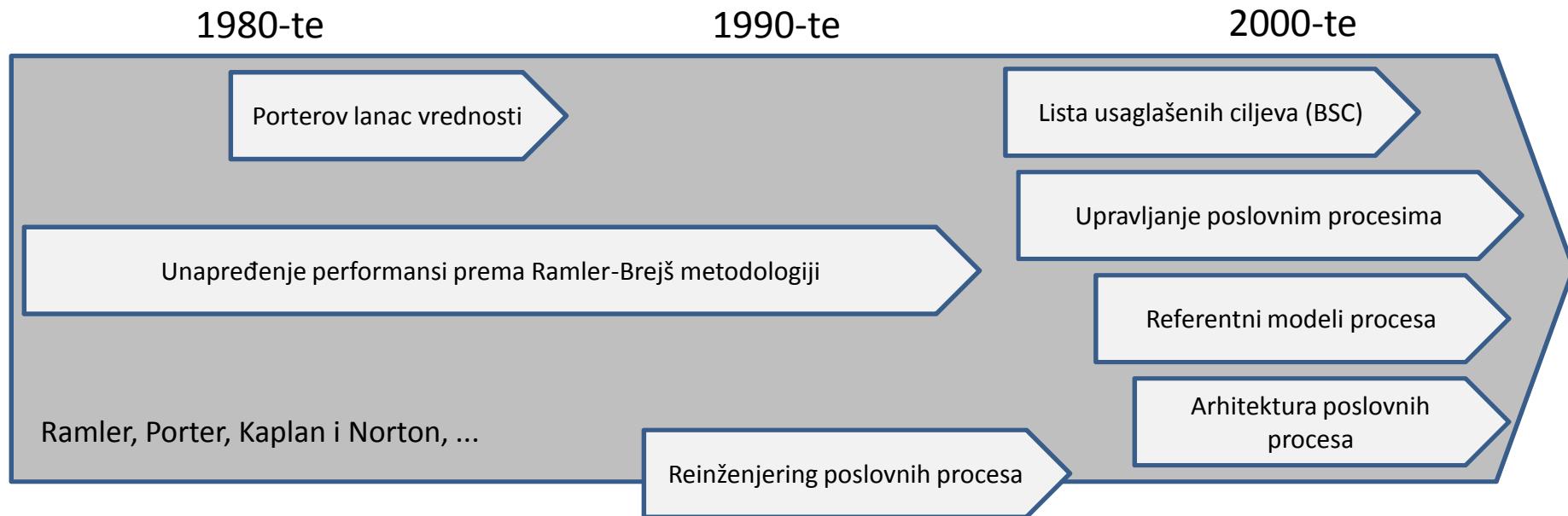


# Povećanje produktivnosti/Kontrola kvaliteta



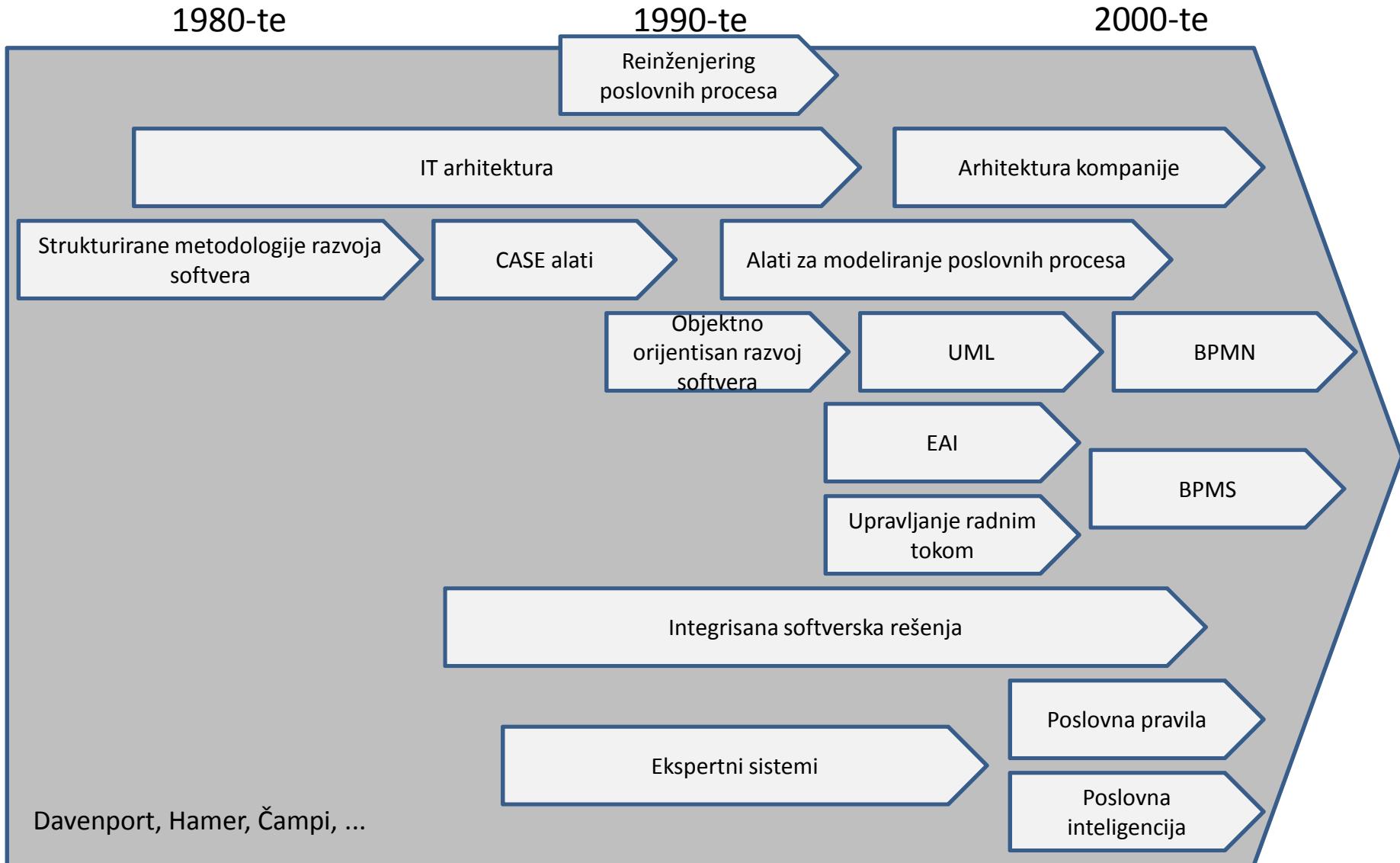


# Potreba za efikasnijim upravljanjem





# Razvoj informacionih tehnologija





# Procesni pristup

- Suština: unaprediti način organizovanja posla, i posao učiniti efektivnijim i efikasnijim;
- Zahteva usvajanje radikalno novog (ali potpuno logičnog) načina na koji poslovni sistem posmatra svoje aktivnosti;
- Podrazumeva ***identifikovanje, razumevanje i upravljanje poslovnim procesima kompanije***;
- Ti procesi već postoje u okviru poslovnog sistema (pomoću tih procesa se odvija svakodnevno poslovanje), ali su oni nevidljivi. Zato je menadžerima teško da ih prepozna i da njima upravljaju;



# Problemi u primeni procesnog pristupa

- Hijerarhijske prepreke u implementaciji procesnog pristupa - većina kompanija funkcionalno organizovana, i da se svaka funkcionalna jedinica posmatra kao zaseban deo sa sopstvenim ciljevima i strategijama.
- Nedostatak međufunkcionalne komunikacije i jaka hijerarhijska struktura ograničavaju podršku menadžmenta primeni standarda, i time ograničavaju uspeh implementacije.
- Menadžment zasnovan na procesima zahteva veliku posvećenost i vreme kako bi se ključni poslovni procesi reorganizovali - nedostatak (ili loše planiranje) vremena jedna od glavnih prepreka na putu ka uspehu.



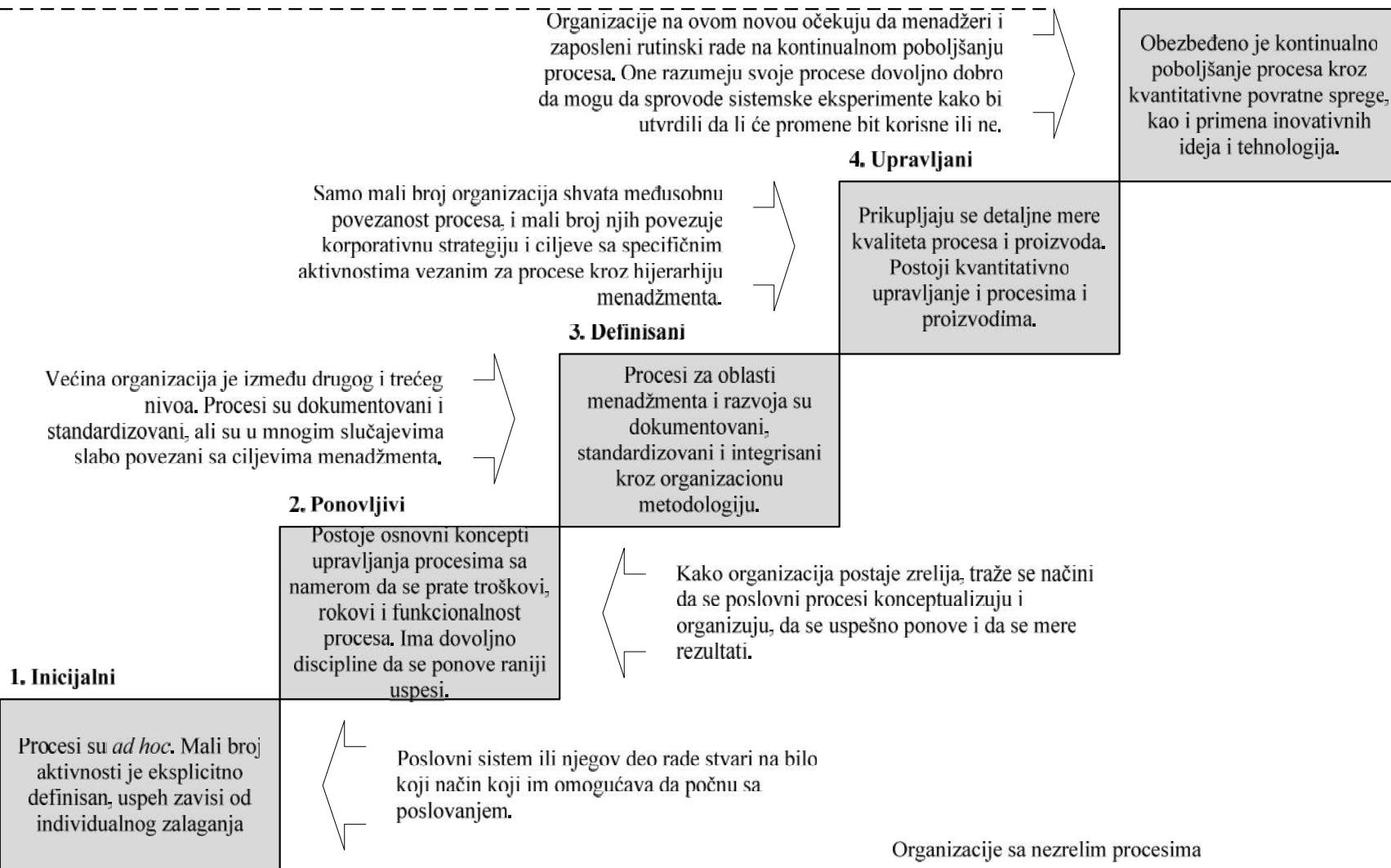
# Zrelost procesa

- Predstavlja stepen do kojeg organizacija razume sopstvene poslovne procese na putu ka uspostavljanju efektivnog i efikasnog sistema za upravljanje procesima.
- Proces je zreo ukoliko je moguće predvideti njegovo ponašanje, ukoliko je moguće kontrolisati ga, i ukoliko se efektivnost procesa maksimalna.



# CMM (Capability Maturity Model)

Organizacije sa visokim nivoom zrelosti procesa



Organizacije sa nezrelim procesima



# Pitanja

