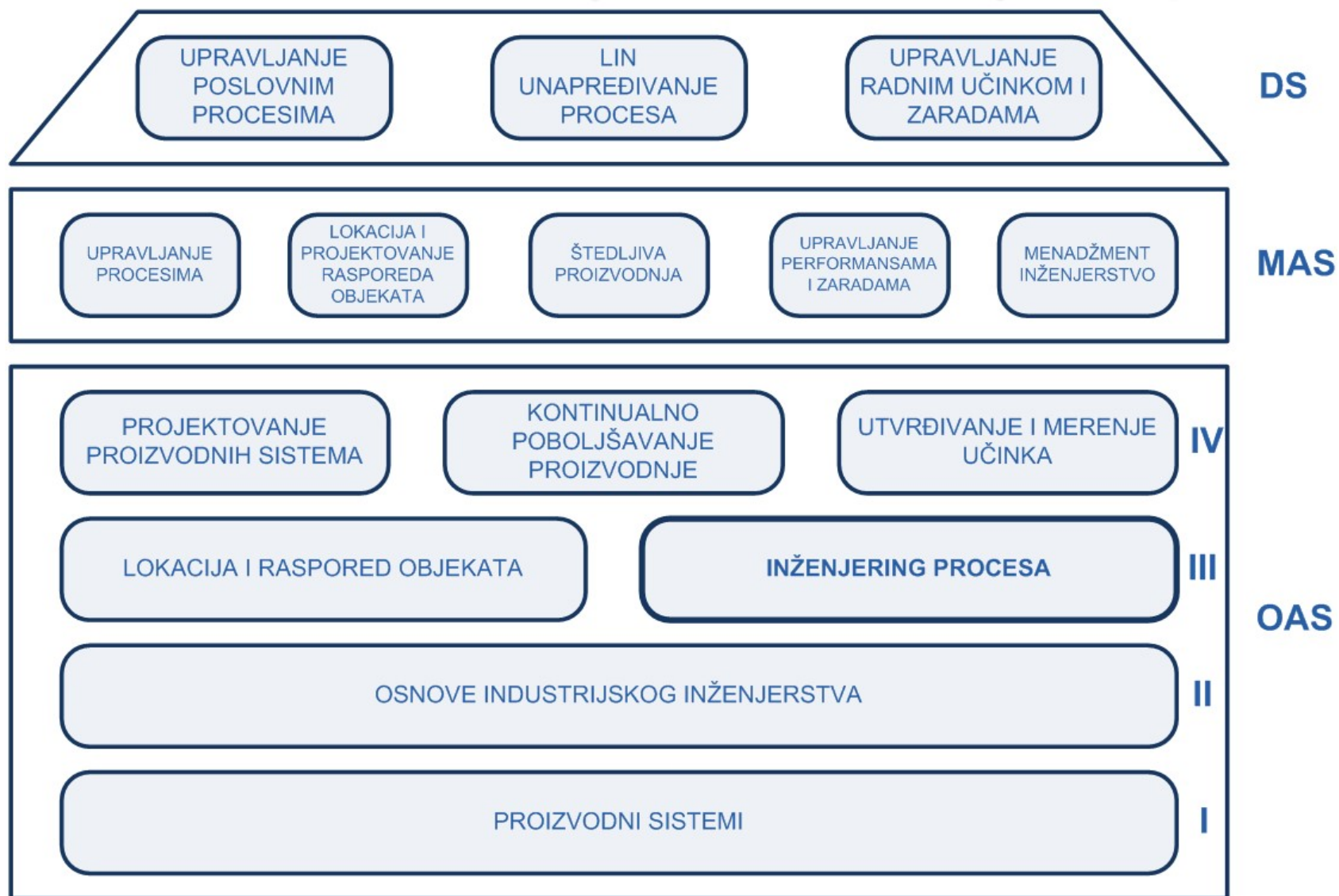




PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

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
Prof. dr Dragoslav Slović		
Doc. dr Barbara Simeunović		
Doc. dr Dragana Stojanović	dragana.stojanovic@fon.bg.ac.rs	Ponedeljak 12-14
Doc. dr Ivan Tomašević		
Ivona Jovanović	ivona.jovanovic@fon.bg.ac.rs	Četvrtak 9-12

imi.fon.bg.ac.rs



f: Katedra za industrijsko i menadžment inženjerstvo @imifon



Danas radimo na vežbama

- Pojam i značaj procesa
- Razvoj procesnog pristupa
- Knjiga Inženjering procesa 3 – 26 strana

Procesi

Business process management
18.300.000

Business process improvement
19.000.000

Business process reengineering
1.740.000

Business process benchmarking
76.600

Business process automation
5.220.000

Business process modeling
1.650.000

...

Proces!!!

Poslovni proces
Uslužni proces
Proizvodni proces
Bazni proces
Podržavajući proces
Finansijski proces
Vertikalni proces
Upravljački proces
Tehnološki proces
Individualni proces
Integrirani proces
Horizontalni proces

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 niz 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;
- ...

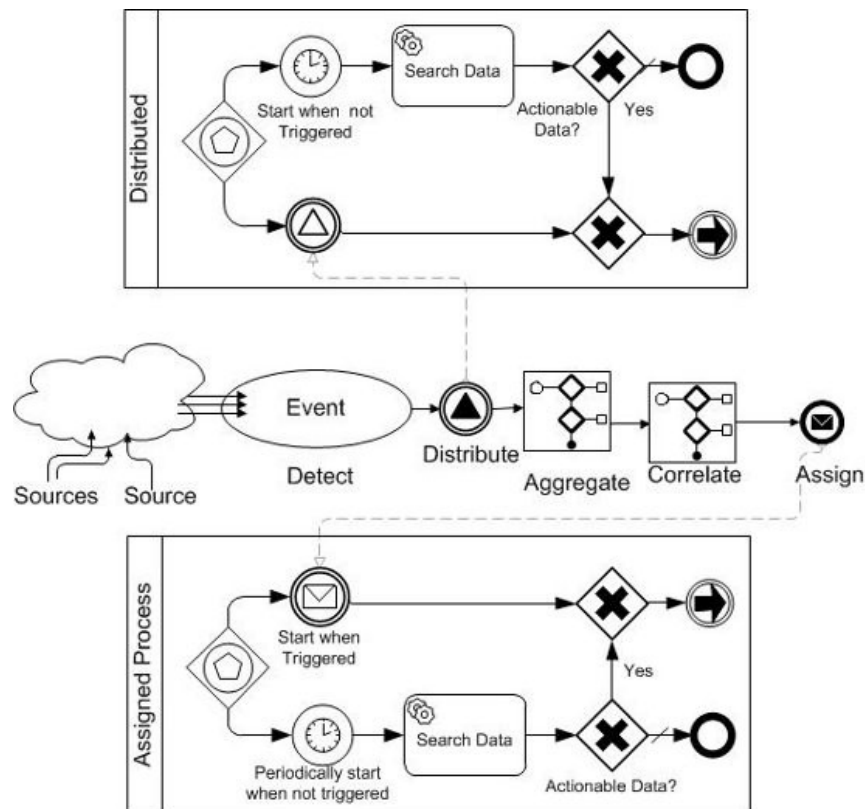
Šta je (poslovni) proces? (2)

- 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)

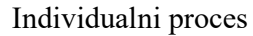
- “Poslovni proces” je termin koji je ustaljen u današnjoj poslovnoj komunikaciji, što sugeriše da je većina kompanija usvojila bar nešto od savremene prakse upravljanja poslovnim procesima;
- 85% problema u kompaniji se može pripisati neadekvatnom organizovanju i upravljanju procesima, i rešavanje tih 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 (Rummler, 2010):
 - Prosesi, 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;
 - Prosesi, individualno ili u kombinaciji sa drugim procesima, treba da imaju potencijal za stvaranje konkurentske prednosti;





Vertikalni proces

Horizontalni proces

Vrste procesa

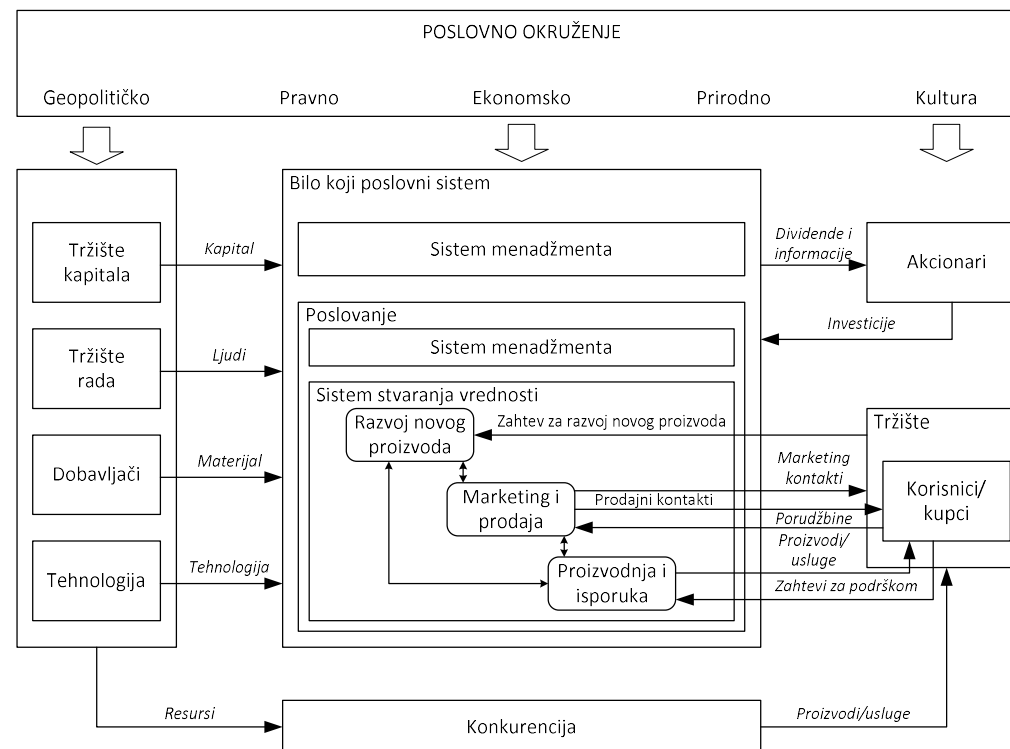
VRSTE PROCESA		
RB	Kriterijumi razvrstavanja:	Procesi mogu biti:
1	Vrsta predmeta rada	1.1 Proizvodni 1.2 Uslužni
2	Uticaj na predmet rada	2.1 Direktni 2.2 Indirektni
3	Posebnosti sistema	3.1 Specijalizovani 3.2 Univerzalni
4	<u>Način odvijanja, toka, izvršenja</u>	4.1 Rutinski 4.2 Kreativni 4.3 Kombinovani
5	Integrisanost	5.1 Integrisani (Individualni) 5.2 Neintegrisani (Funkcionalni)
6	Ispunjenje poslovnih ciljeva (direktno i indirektno)	6.1 Bazni 6.2 Podržavajući

Vrste procesa

VRSTE PROCESA		
RB	Kriterijumi razvrstavanja:	Procesi mogu biti:
7	<u>Stanje i značaj procesa u odnosu na trenutne ciljeve poslovnog sistema</u>	7.1 Prioritetni 7.2 Kritični 7.3 Ključni
8	Vrste nadležnosti i odgovornosti	8.1 Procesi operativnog rada 8.2 Procesi upravljanja 8.3 Kombinovani
9	Učestalost	9.1 Svakodnevni 9.2 Povremeni 9.3 Veoma retki
10	Učešće čoveka i opreme za rad u izvršenju procesa	10.1 Procesi ručnog rada 10.2 Procesi automatizovanog rada 10.3 Kombinovani
11	Pripradnost ključnim fazama stvaranja i funkcionisanja sistema	11.1 Procesi projektovanja sistema 11.2 Procesi uređenja sistema 11.3 Procesi funkcionisanja sistema

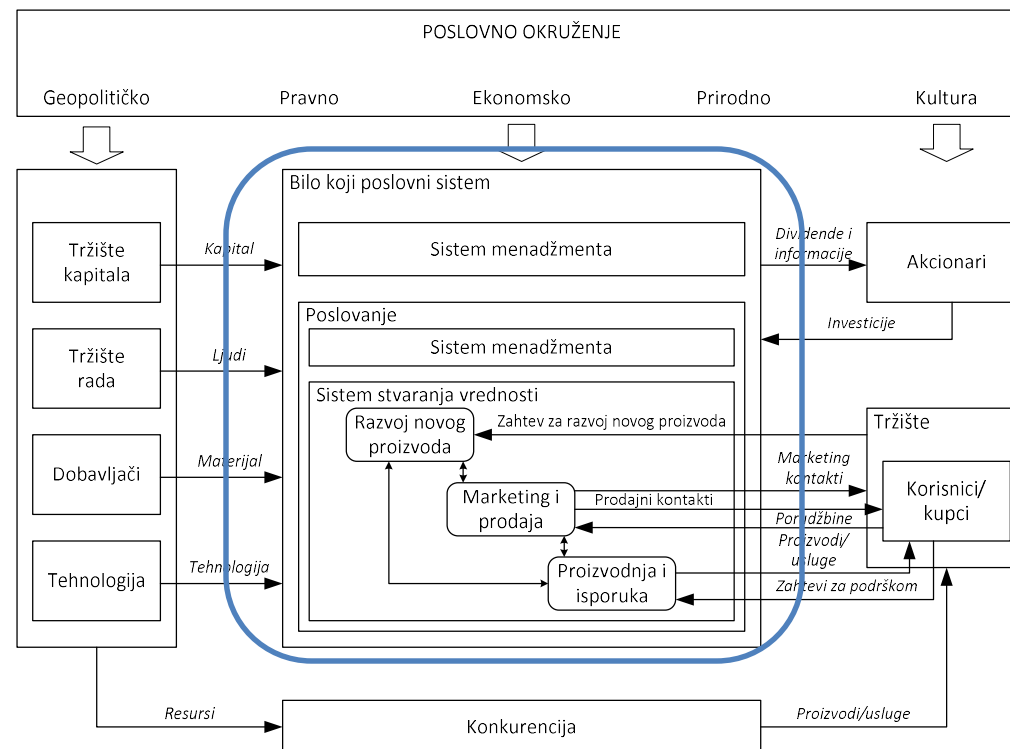
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



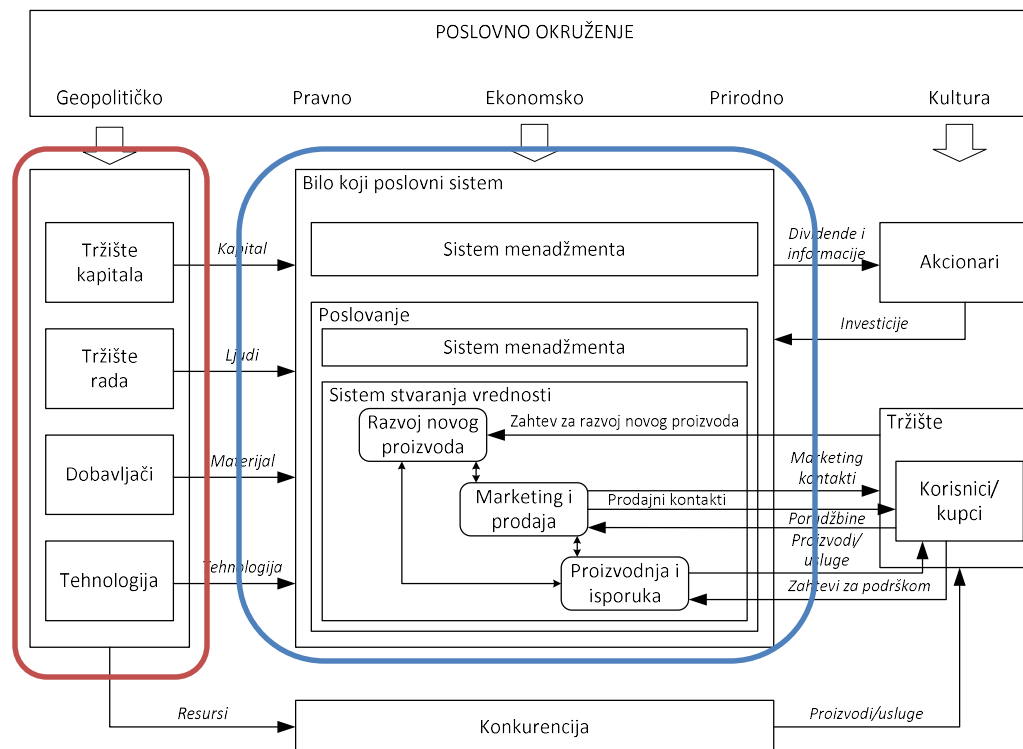
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



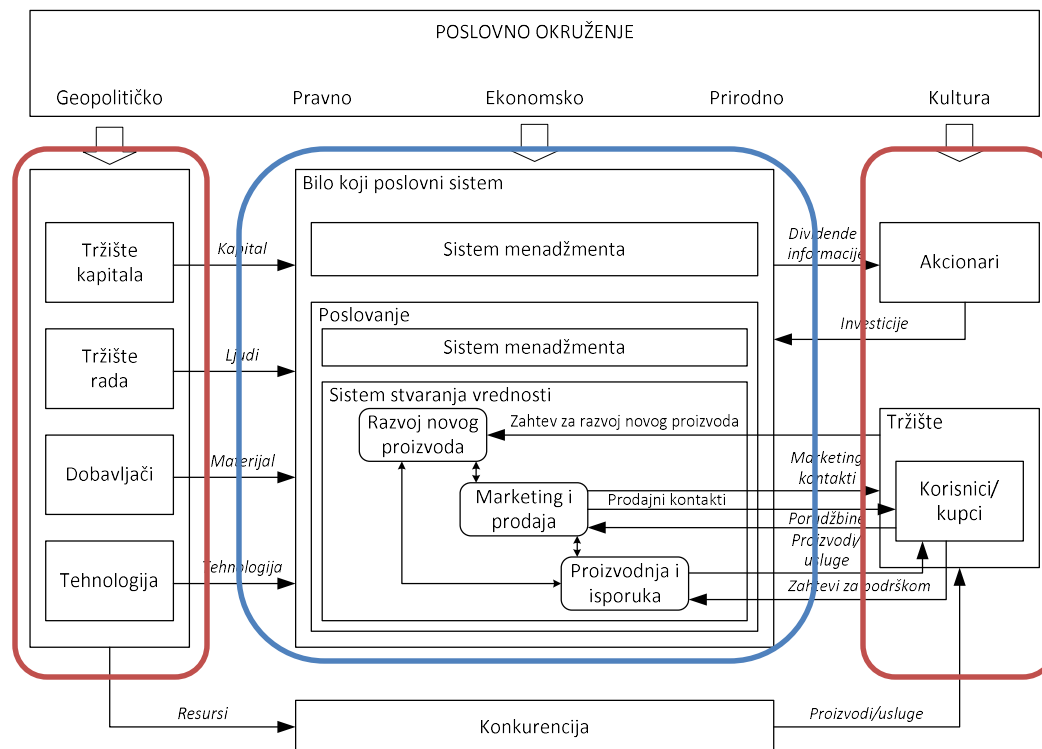
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



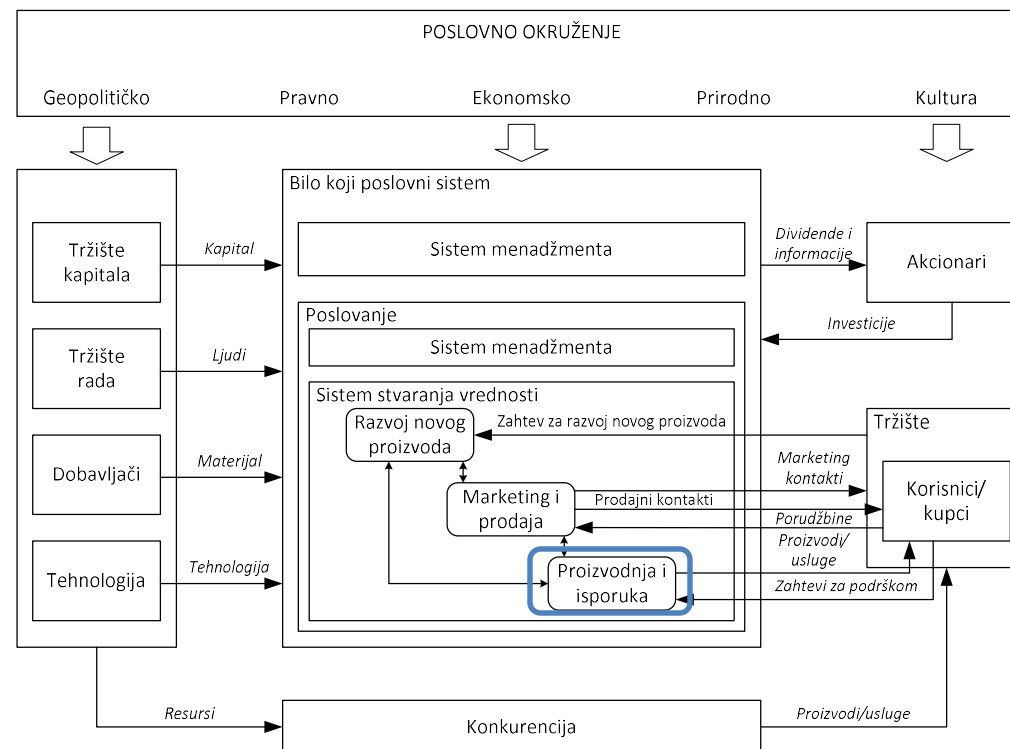
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



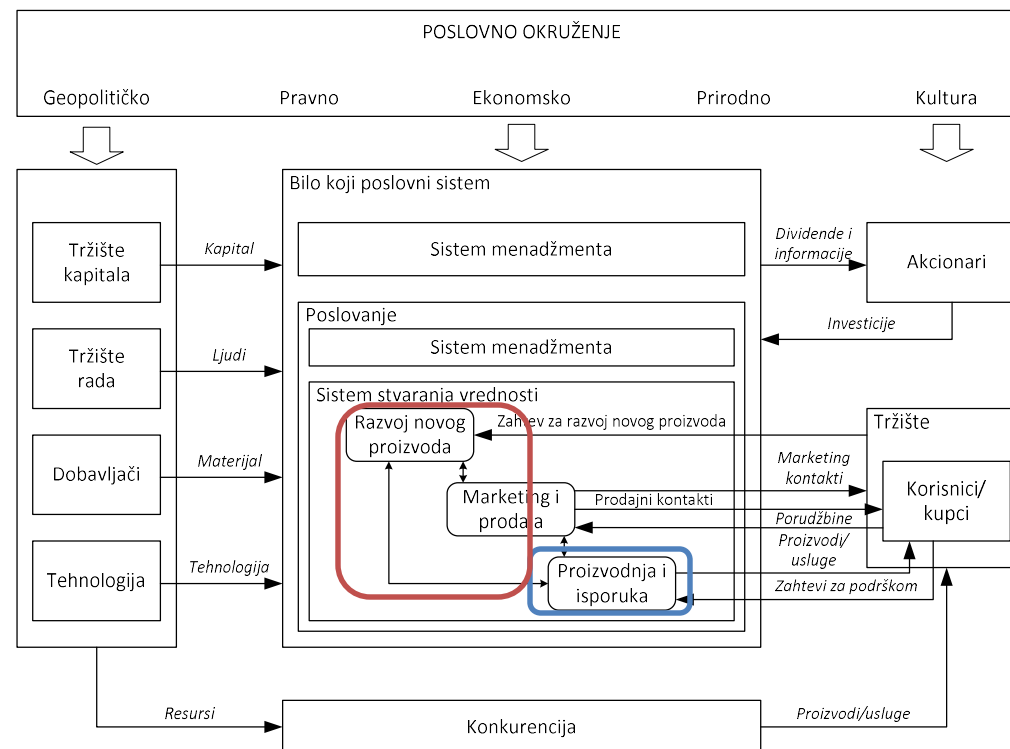
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



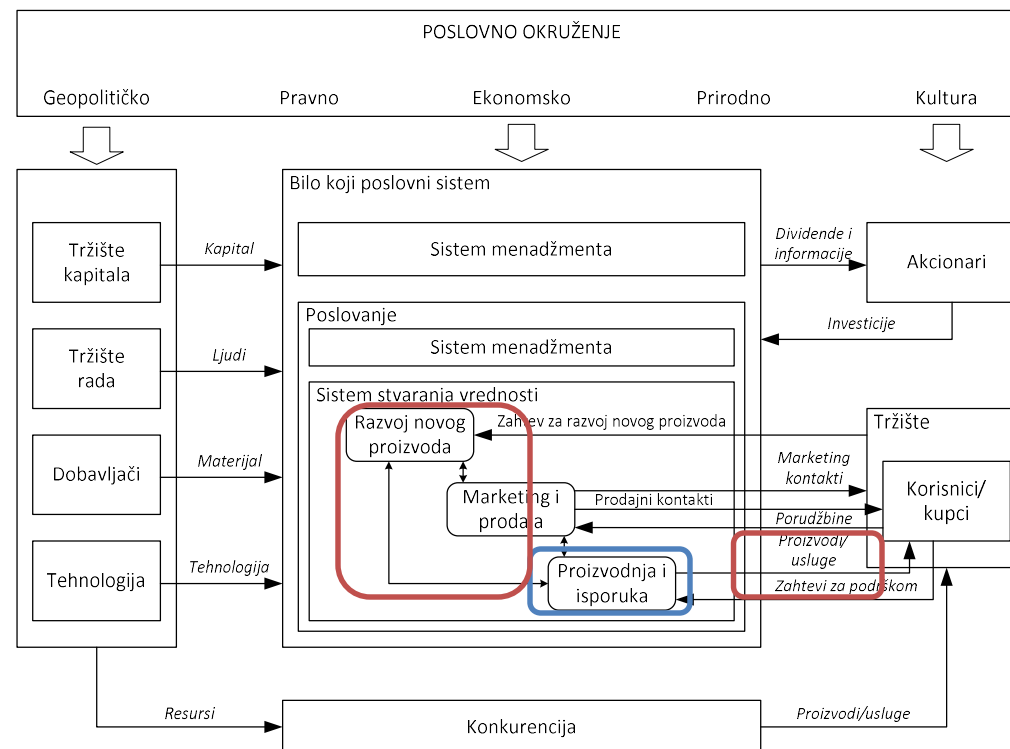
Organizacija kao procesni sistem

- 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;



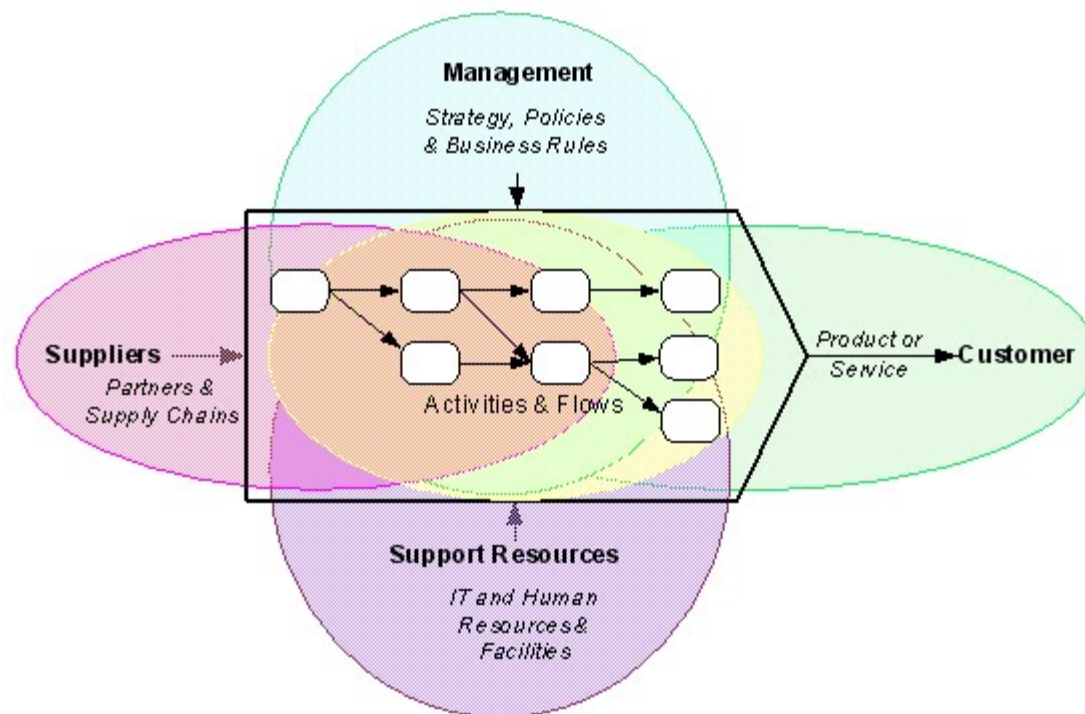
Organizacija kao procesni sistem

- 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;

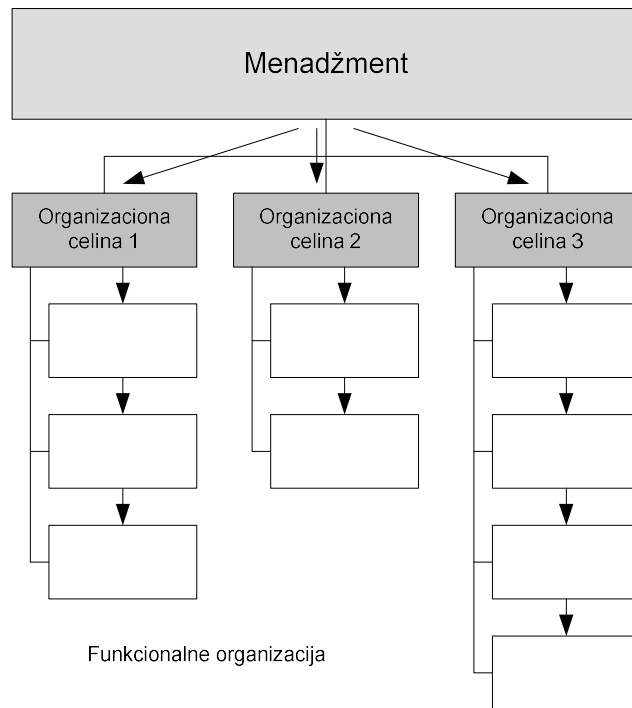


Procesno orijentisana organizacija

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



Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije



“Silosko” razmišljanje”



Procesna orijentacija

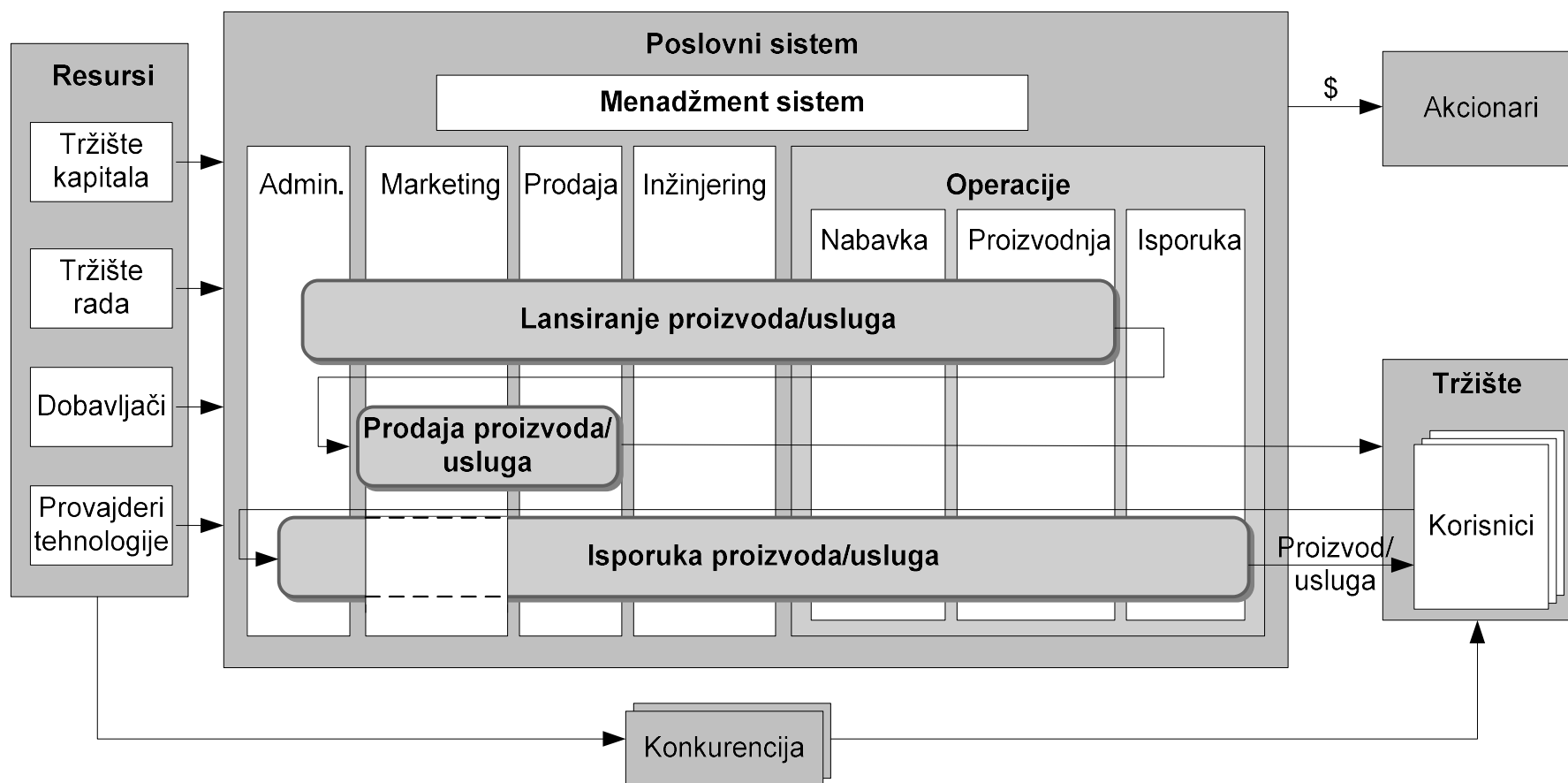
- Procesna orijentacija pomera fokus sa gotovih rezultata (proizvoda i/ili usluga) na aktivnosti koje oblikuju gotove rezultate (procese);
- Funkcije (organizacione celine) ne zadovoljavaju potrebe korisnika – **procesi zadovoljavaju potrebe korisnika!**

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!

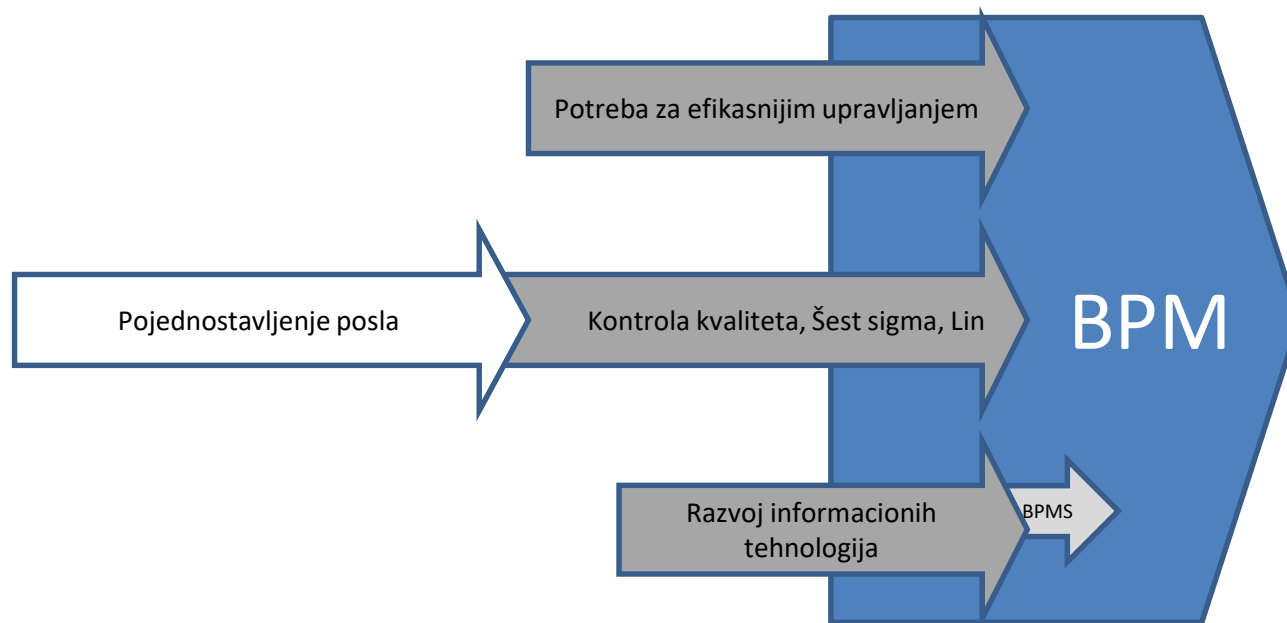


Zašto procesno orijentisana organizacija?

- Povećano fokusiranje pažnje na korisnika/potrošača;
 - Procesni pristup potstiče 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;

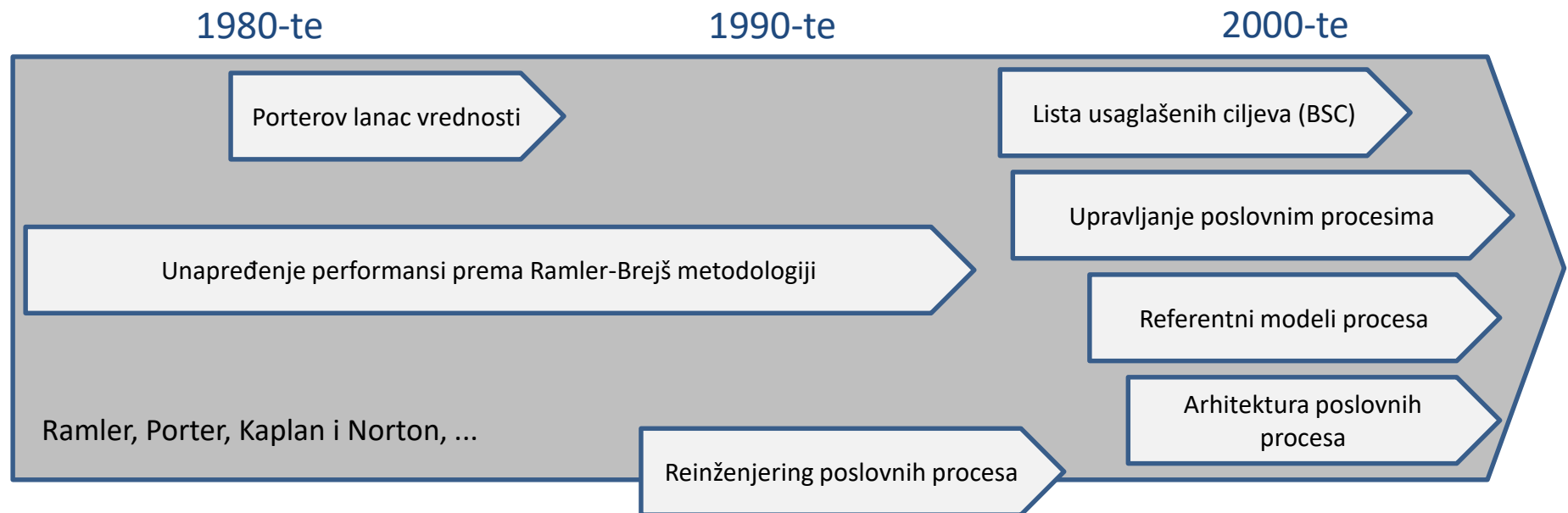
Razvoj procesnog pristupa

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

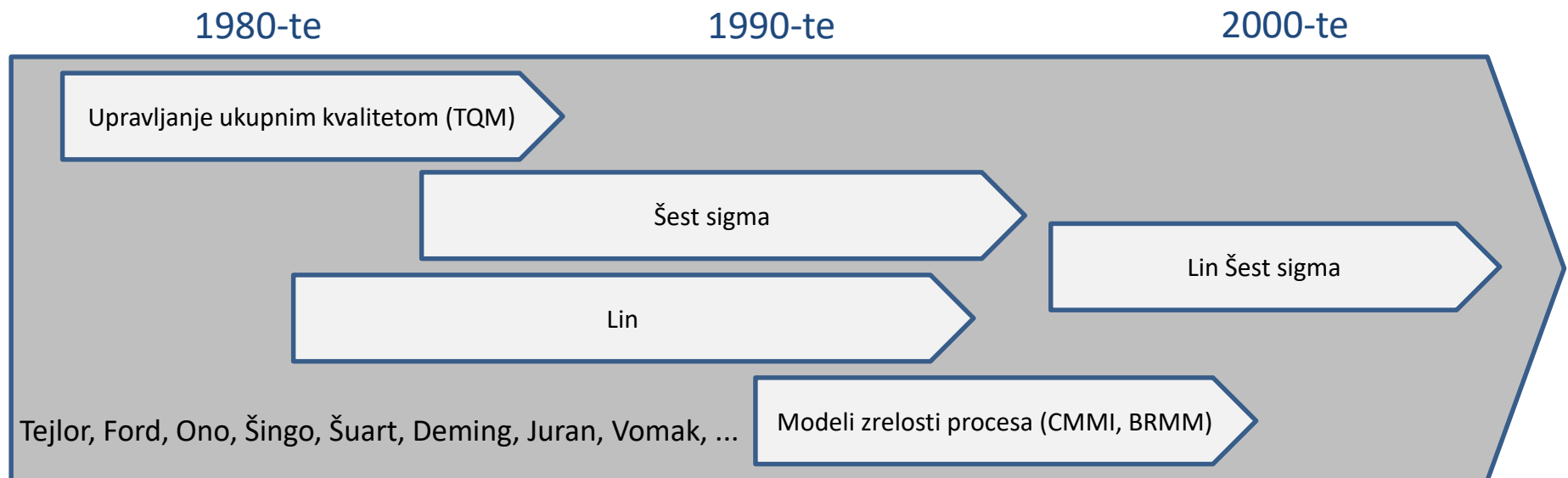


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

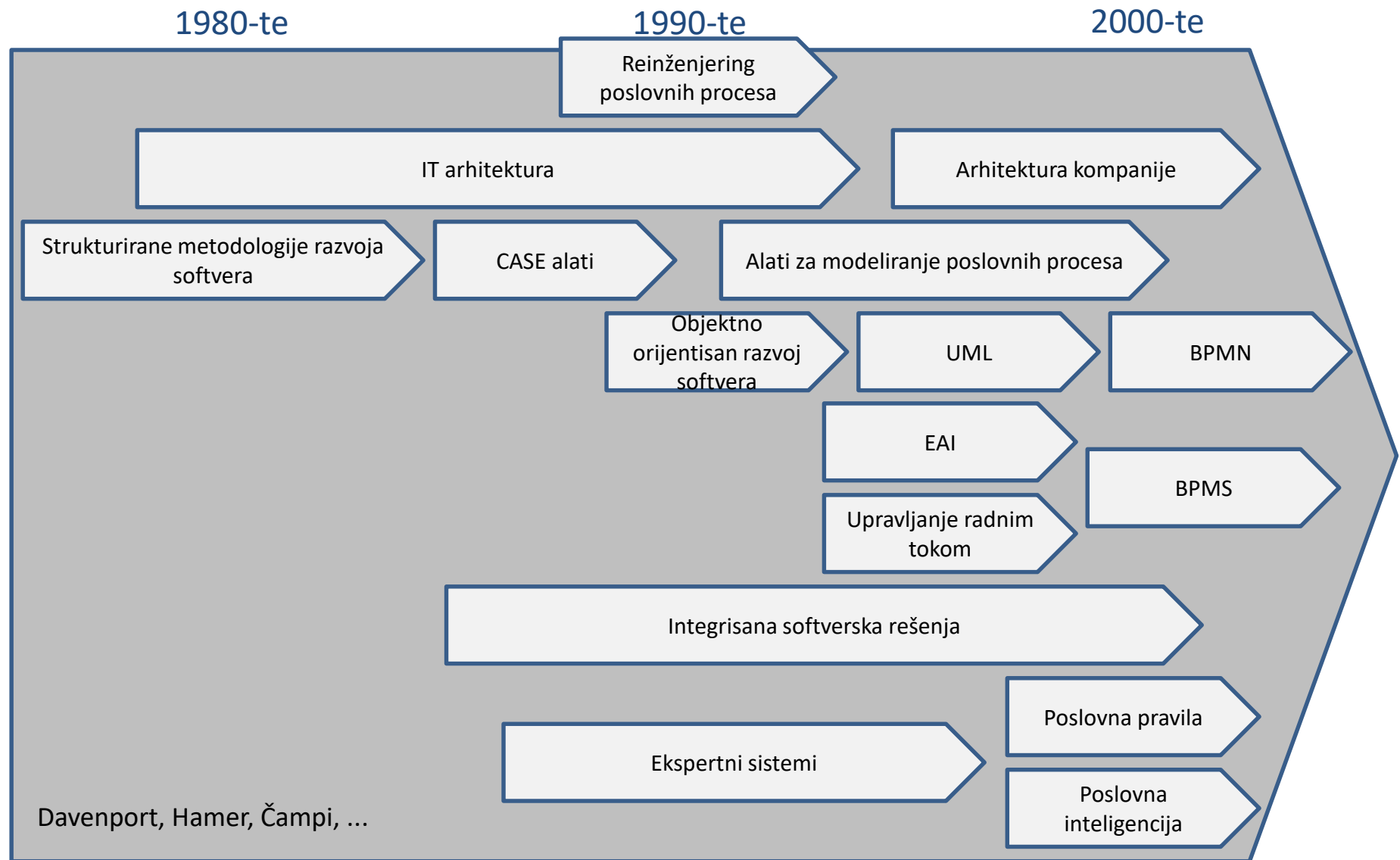
Potreba za efikasnijim upravljanjem



Povećanje produktivnosti/Kontrola kvaliteta



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 prepoznaju 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

5. Optimizujući

Organizacije na ovom nivou očekuju da menadžeri i zaposleni rutinski rade na kontinualnom poboljšanju procesa. One razumeju svoje procese dovoljno dobro da mogu da sprovode sistemske eksperimente kako bi utvrdili da li će promene bit korisne ili ne.

Obezbeđeno je kontinualno poboljšanje procesa kroz kvantitativne povratne sprege, kao i primena inovativnih ideja i tehnologija.

4. Upravljeni

Samo mali broj organizacija shvata međusobnu povezanost procesa, i mali broj njih povezuje korporativnu strategiju i ciljeve sa specifičnim aktivnostima vezanim za procese kroz hijerarhiju menadžmenta.

Prikupljaju se detaljne mere kvaliteta procesa i proizvoda. Postoji kvantitativno upravljanje i procesima i proizvodima.

3. Definisani

Većina organizacija je između drugog i trećeg nivoa. Proces i su dokumentovani i standardizovani, ali su u mnogim slučajevima slabo povezani sa ciljevima menadžmenta.

Procesi za oblasti menadžmenta i razvoja su dokumentovani, standardizovani i integrisani kroz organizacionu metodologiju.

2. Ponovljivi

Postoje osnovni koncepti upravljanja procesima sa namerom da se prate troškovi, rokovi i funkcionalnost procesa. Ima dovoljno discipline da se ponove raniji uspesi.

Kako organizacija postaje zrelija, traže se načini da se poslovni procesi konceptualizuju i organizuju, da se uspešno ponove i da se mere rezultati.

1. Inicijalni

Procesi su *ad hoc*. Mali broj aktivnosti je eksplicitno definisan, uspeh zavisi od individualnog zalaganja

Poslovni sistem ili njegov deo rade stvari na bilo koji način koji im omogućava da počnu sa poslovanjem.

Organizacije sa nezrelim procesima



Sledeći čas vežbi

- Elementi strukture procesa - vežba

Pitanja

