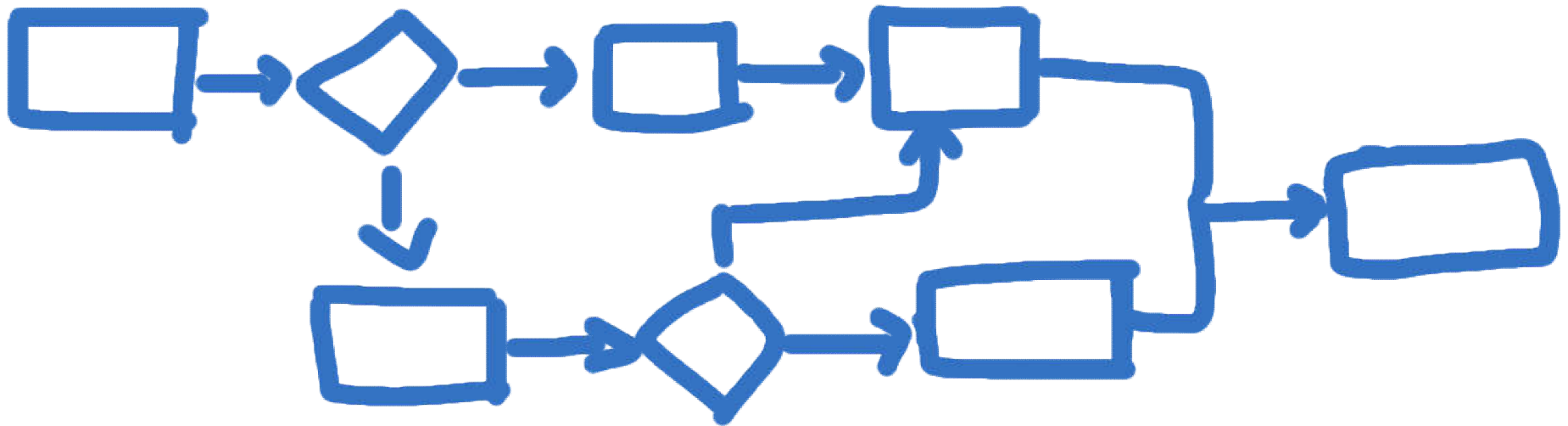




PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

Ivan Tomašević

Beograd, 12.10.2016.

Procesi

Business process management (71.500.000)

Business process improvement (9.740.000)

Business process reengineering (602.000)

Business process benchmarking (790.000)

Business process automation (4.970.000)

Business process modeling (4.600.000)

...

Proces!!!

PROCES!!!

Poslovni proces
Uslužni proces
Proizvodni proces
Bazni proces
Podržavajući proces
Finansijski proces
Vertikalni proces
Horizontalni proces
Integrirani proces
Klijentski proces
Tehnološki proces
Individualni 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...”

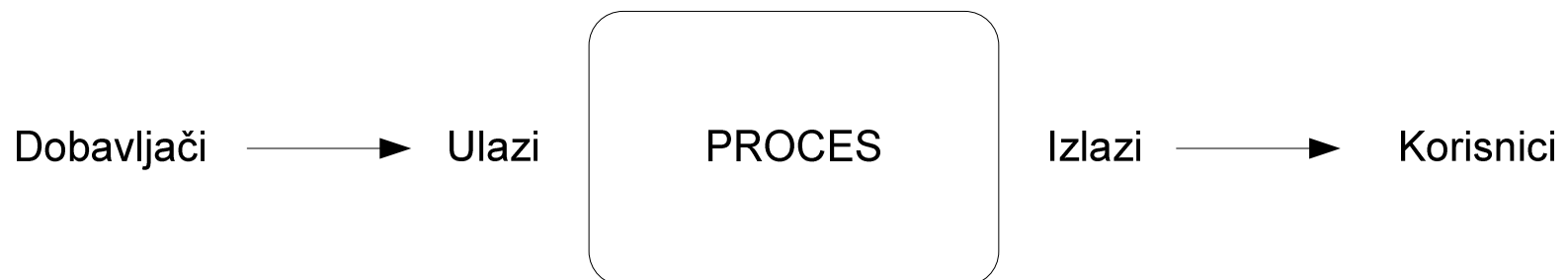


Šta je (poslovni) proces? (1)

- Hammer i Champy (1993): skup aktivnosti koji transformiše jedan ili više ulaza u izlaz koji ima vrednost za korisnika;
- Davenport (1993): proces je 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;
- ...

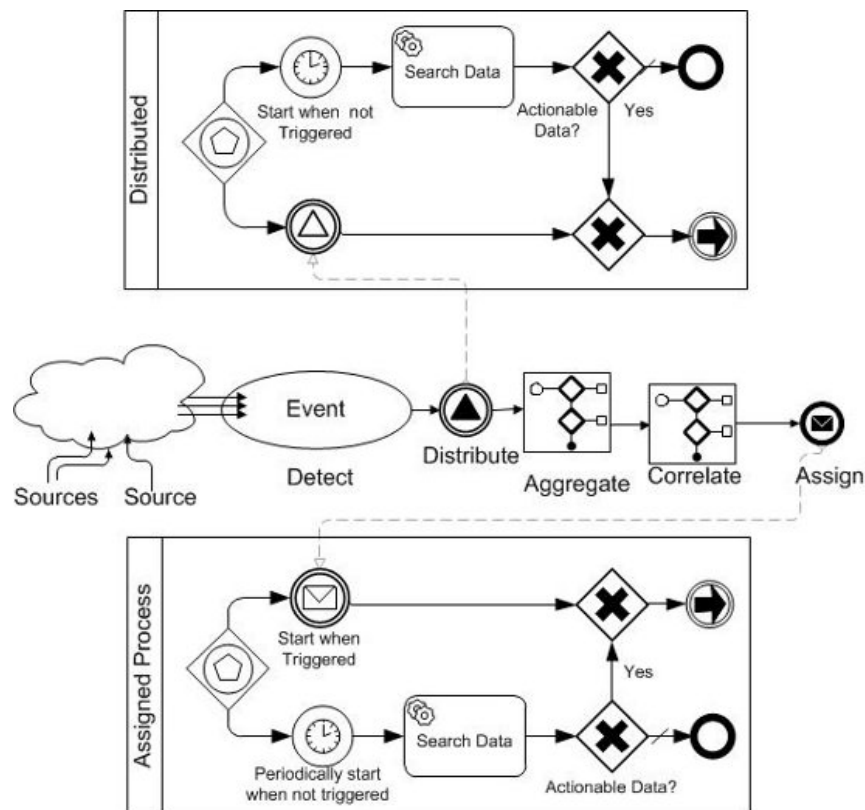
Šta je (poslovni) proces? (2)

- 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 sugerira 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);

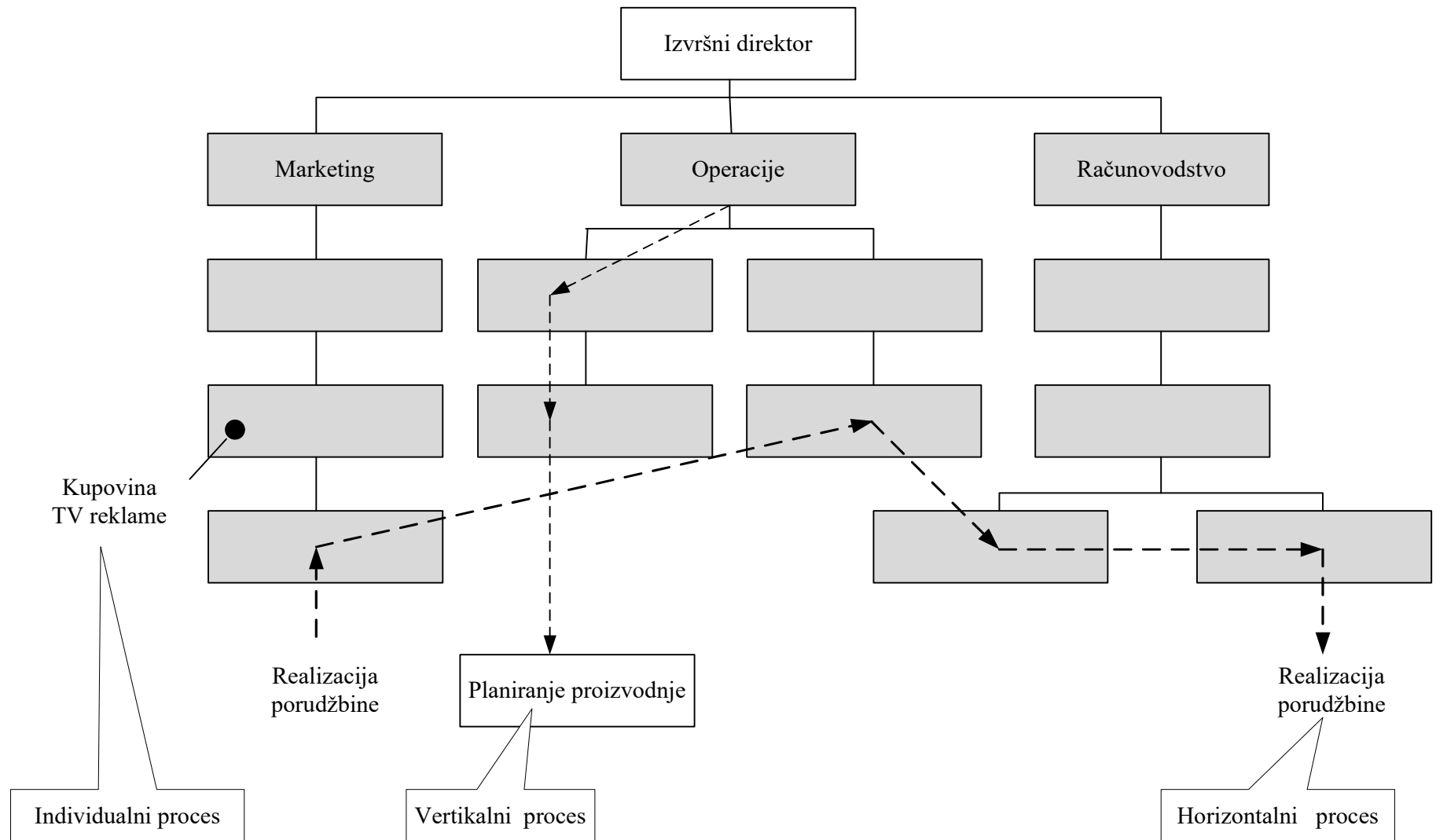


Šta je cilj (poslovnog) procesa?

- Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrednost za korisnika;
- Dodatni kriterijumi koje poslovni procesi moraju da zadovolje (Rummler, 2010):
 - 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 konkurentske prednosti;

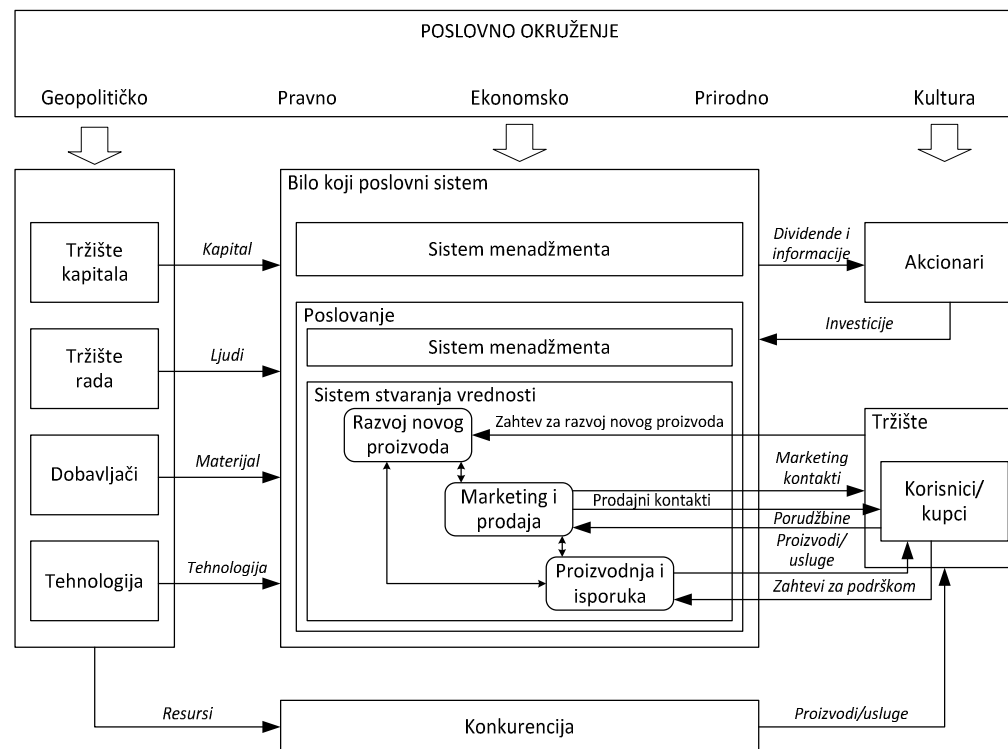


Kakav može biti proces?



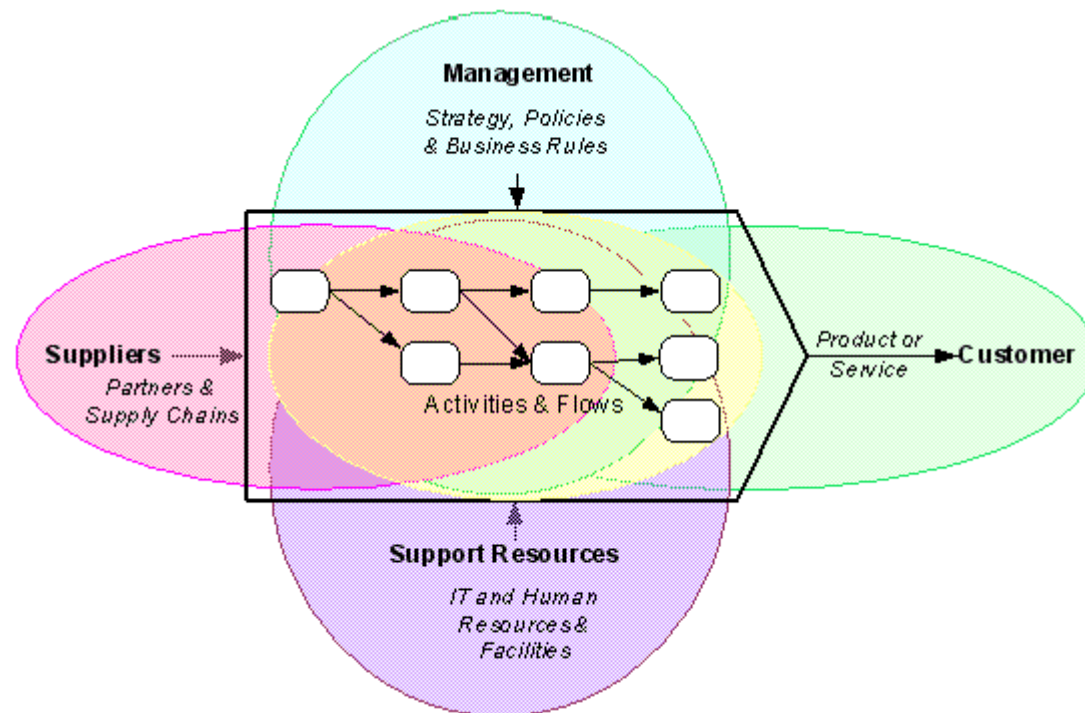
Organizacija kao procesni sistem

- 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;

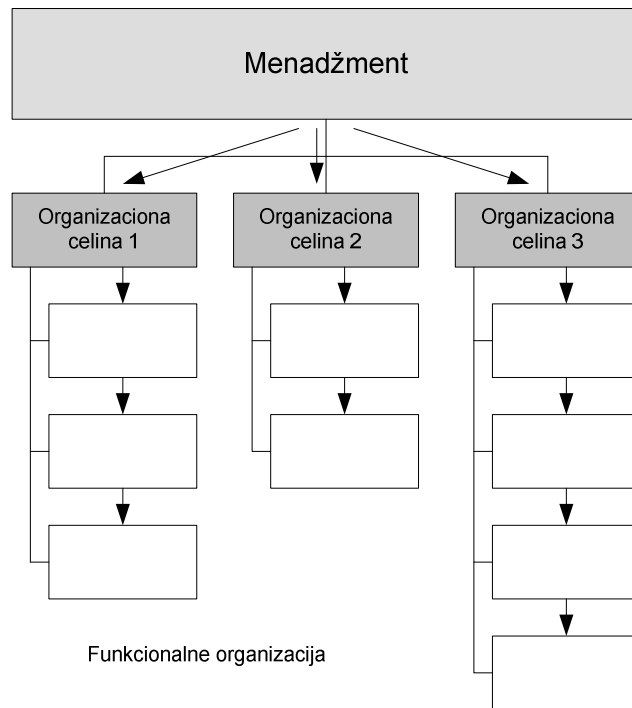


Procesno orijentisana organizacija

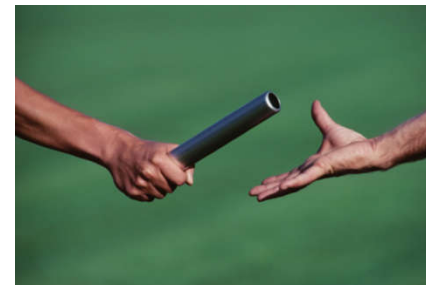
- Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane;
- Upravljati organizacijom znači upravljati njenim procesima;



Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije



“Silosko” razmišljanje”



Procesna orijentacija

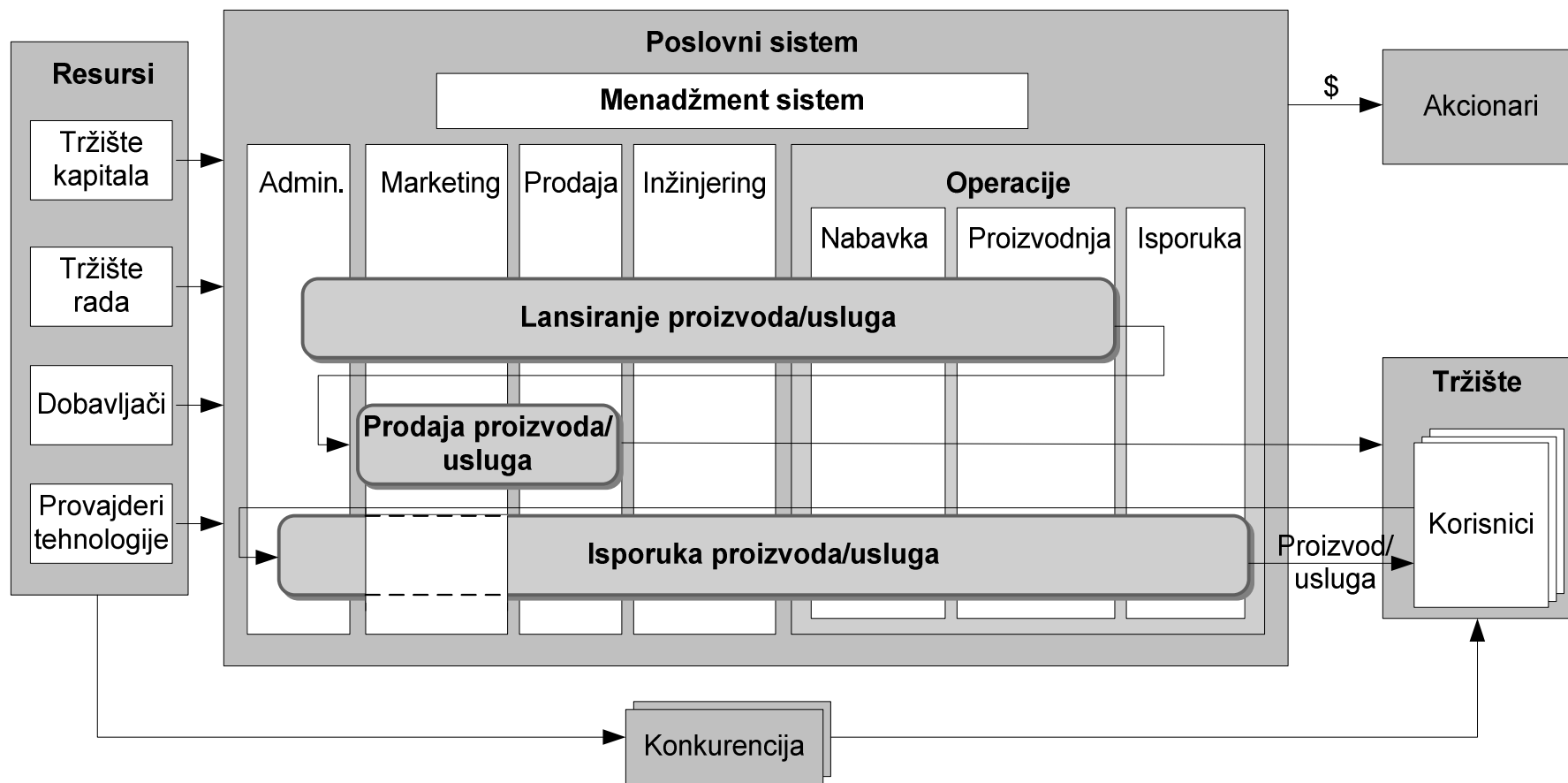
- Procesna orijentacija pomera fokus sa gotovih rezultata (proizvoda i/ili usluga) na aktivnosti koje oblikuju gotove rezultate (procese);
- Funkcije (organizacione celine) ne zadovoljavaju potrebe korisnika – **procesi zadovoljavaju potrebe korisnika!**

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!

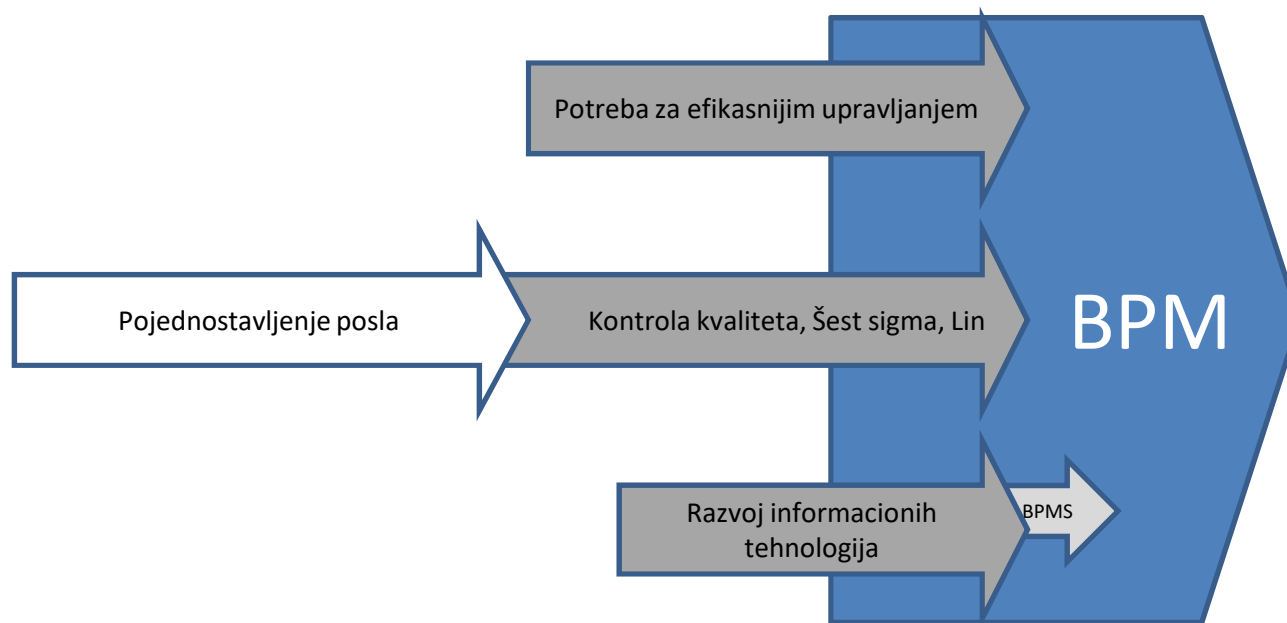


Zašto procesno orijentisana organizacija?

- 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;
- Promene postaju normalno stanje;
 - Volvo 240 se proizvodio skoro dve decenije;
- Informacione tehnologije otvaraju nove mogućnosti.
 - Kombinovanje IT znanja sa razumevanjem načina na koji posluje organizacija;

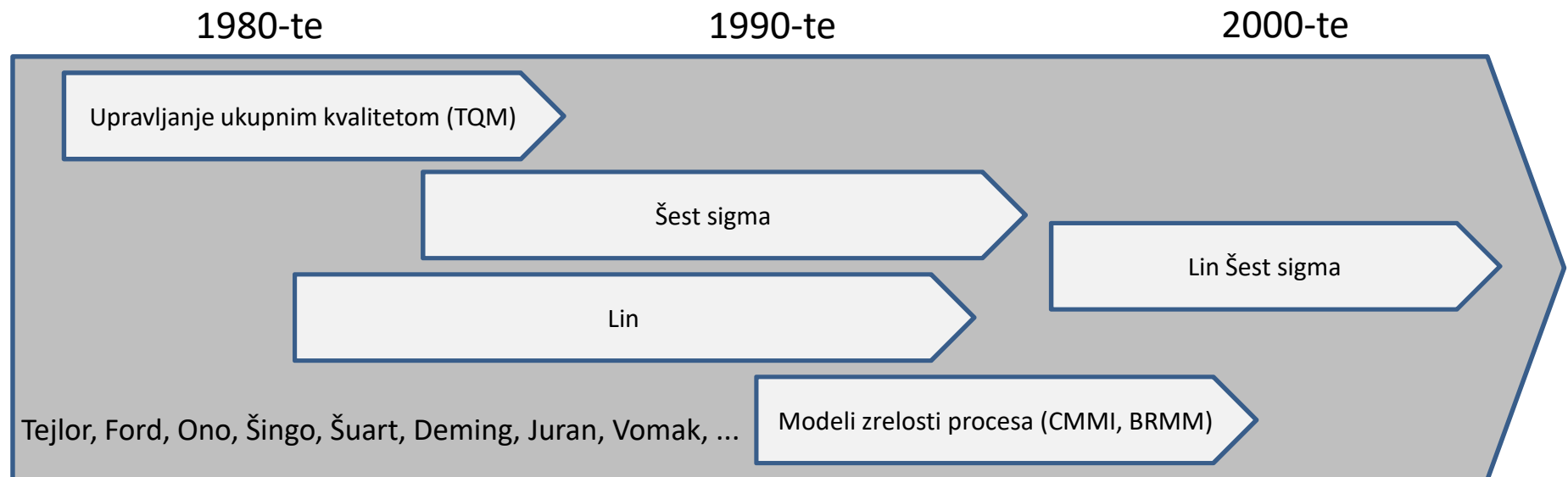
Razvoj procesnog pristupa

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

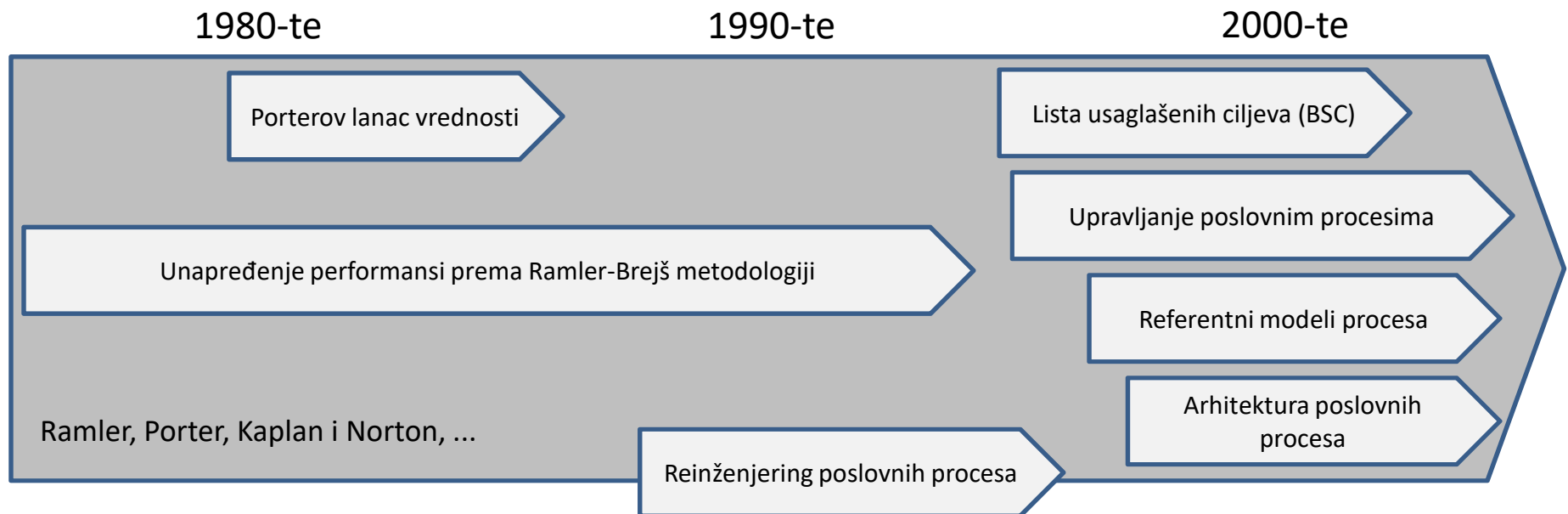


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

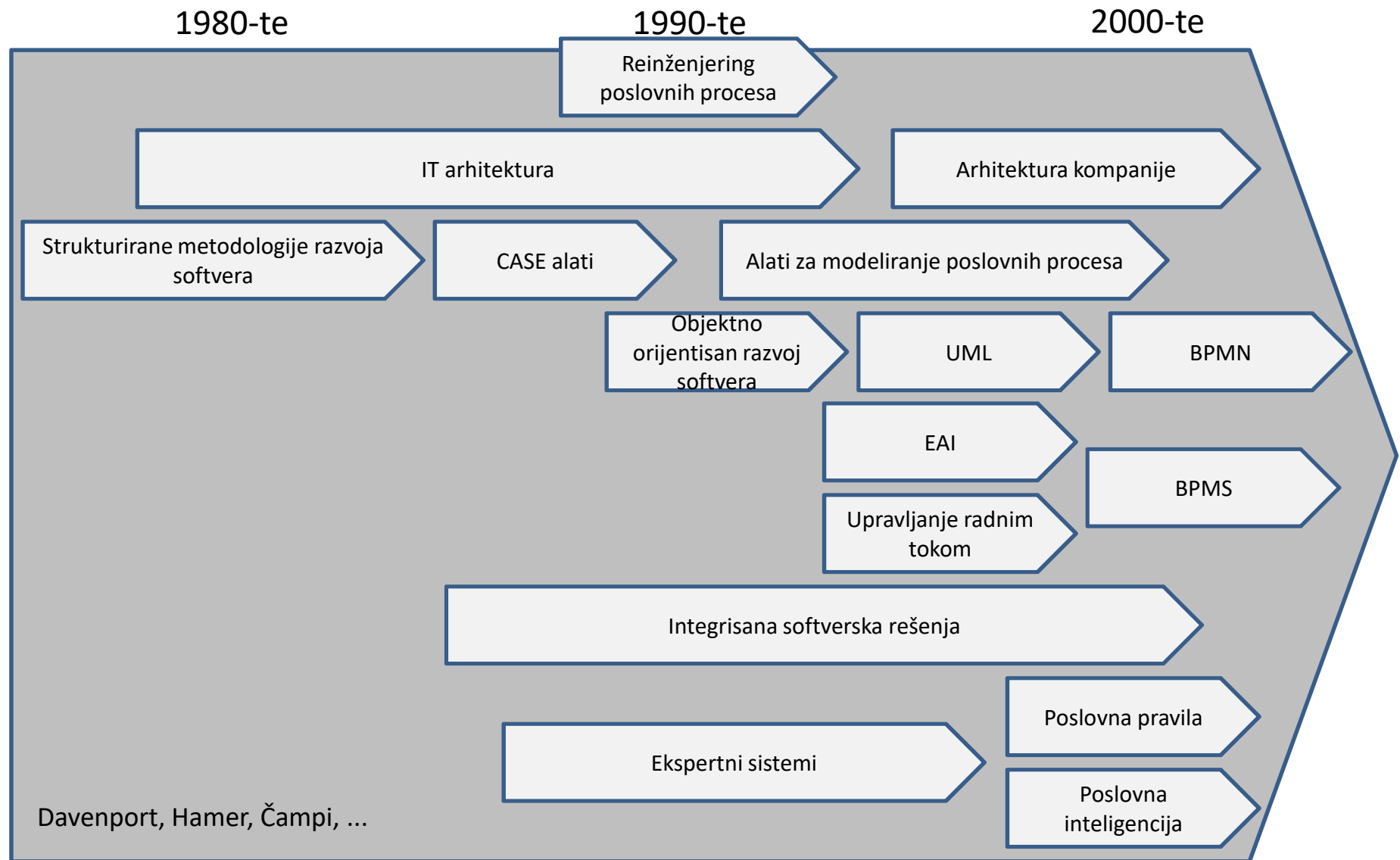
Povećanje produktivnosti/Kontrola kvaliteta



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 prepoznaju i da njima upravljaju;

Problemi u primeni procesnog pristupa

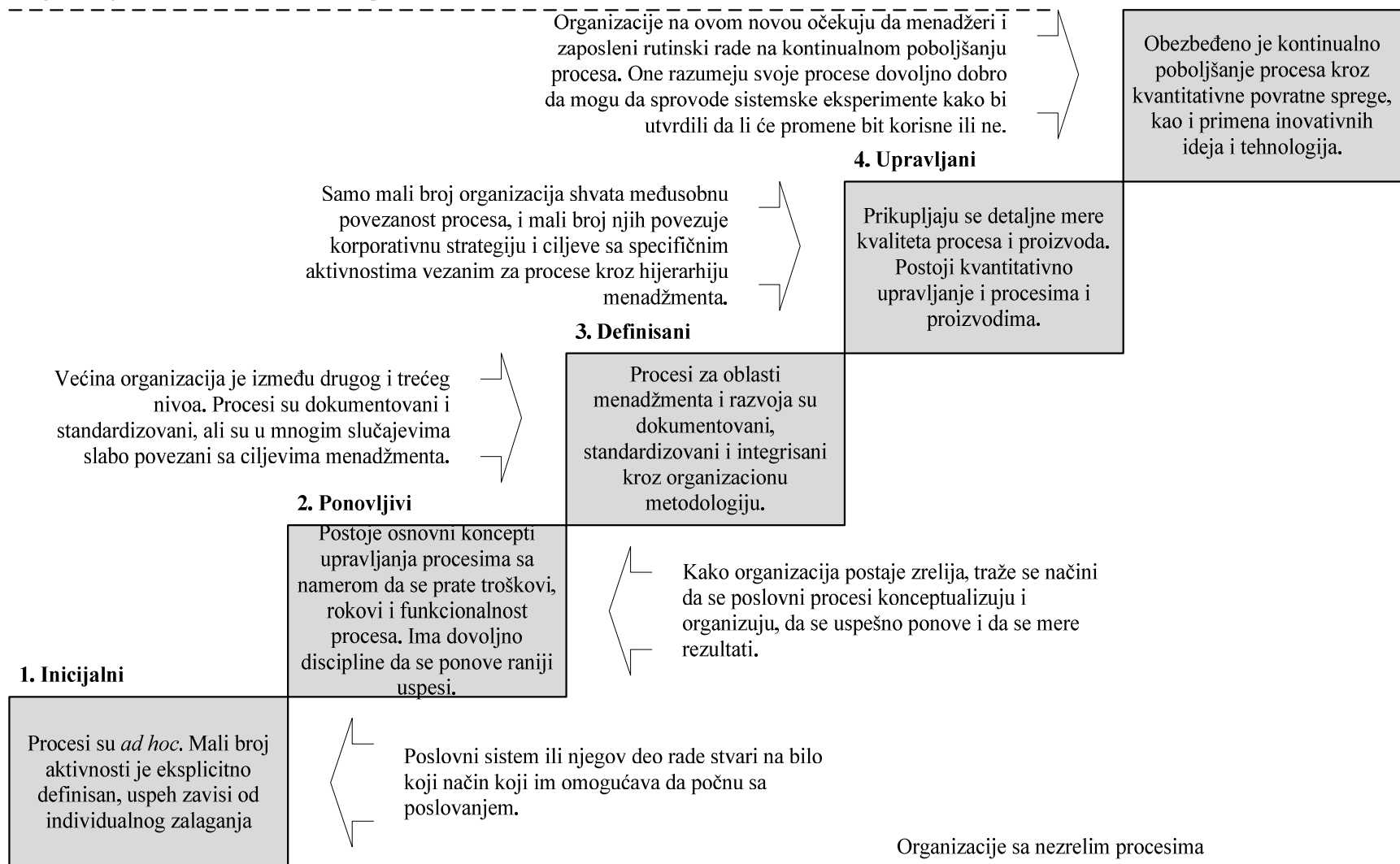
- Hijerarhijske prepreke u implementaciji procesnog pristupa - većina kompanija funkcionalno organizovana, i da se svaka funkcionalna jedinica posmatra kao zaseban deo sa sopstvenim ciljevima i strategijama.
- Nedostatak međufunkcionalne komunikacije i jaka hijerarhijska struktura ograničavaju podršku 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



Procesni pristup i ISO standardi

- ISO 9001:2001 (i kasnije verzije): u prvi plan stavila upravljanje procesima - praćenje i optimizaciju poslova i aktivnosti kompanije umesto kontrole finalnog proizvoda.
- Jedan od ciljeva je poboljšanje efektivnosti čitave kompanije kroz praćenje performansi samih procesa – numeričko merenje efektivnosti poslova i aktivnosti posmatranog poslovnog sistema.
- Eksplicitno izraženi zahtevi za kontinualnim poboljšanjem procesa, kao i za stalnim praćenjem zadovoljstva korisnika.
- Mnogi autori (Harrington, 1997, Renfrew, 1997) naglašavaju potrebu da se sistem menadžmenta kvalitetom izgradi oko poslovnih procesa, kako bi bio efikasan i štedljiv.

Kako biti bolji od konkurencije?

- Strateško pozicioniranje, koje podrazumeva obavljanje aktivnosti koje su različite u odnosu na konkurenciju, i koje obezbeđuju strateški bolju poziciju poslovnom sistemu;
- Postizanje konkurentske prednosti operacionom efektivnošću, koja podrazumeva obavljanje sličnih (ili istih) aktivnosti kao konkurenti, ali na bolji način (Michael Porter, 1985).



Literatura

- Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D. & Simeunović, B. (2012). *Inženjering procesa*. Fakultet organizacionih nauka.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation. 1993. *HaperCollins, New York*.
- Rummler, G. A., Ramias, A., & Rummler, R. A. (2009). *White space revisited: Creating value through process*. John Wiley & Sons.
- Harmon, P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Morgan Kaufmann.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). *Handbook on business process management 1 & 2*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- <http://www.bptrends.com/>