

RANGIRANJE PROCESA

Značaj rangiranja procesa

- Kritični faktor uspeha poboljšanja poslovnih procesa – izbor procesa za poboljšanje (Harrington J., 1991; Ullis, 1993; Keen, 1997; Pande, Neuman, & Cavanagh, 2000; Page, 2010; Jae, Byeong, Young, Choon, & Hyungjoon, 2012)
- U literaturi se navode različiti pristupi i kriterijumi selekcije procesa za poboljšanje, koji kao rezultat mogu dati dugačku listu procesa za poboljšanje ili se zasnivaju na 2 kriterijuma;
- Postavlja se pitanje kako odabrati odgovarajući portfolio procesa čije će poboljšanje obezbediti korist za organizaciju, odnosno ostvarenje ciljeva i strategije organizacije, a u skladu sa raspoloživim resursima;
- Sarkar (2010) takođe navodi značaj selekcije procesa, jer “loše odabrani projekti se ne završe sa željenim poslovnim rezultatima” i da praktičari najčešće biraju bez razmišljanja projekte, a da zažale tek kasnije kada oni ne daju očekivane rezultate.

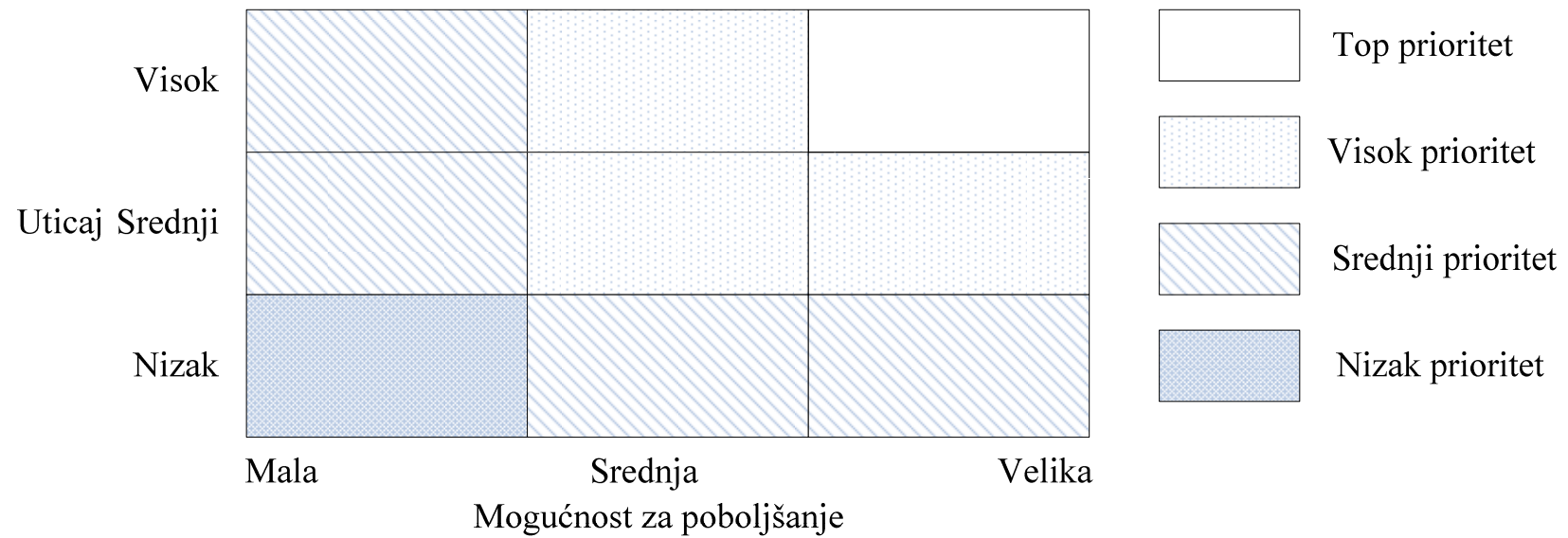
Izazovi kompanija prilikom pokušaja da se prošire inicijative vezane za procese

IZAZOVI	2014	2012
	Broj preduzeća	Broj preduzeća
Viši menadžment nije zainteresovan ili je usmeren na druge aktivnosti	32	8
Menadžment ne želi da investira u ovom momentu	24	11
Imamo više projekata promene procesa koji se takmiče za resurse	19	11
Imali smo projekte vezane za procese koji nisu bili uspešni i menadžment je oprezan	13	0
Menadžment želi ROI koji ne možemo da ostvarimo	7	2
Nema otpora	5	1
Drugo	2	17

Mogući pristupi rangiranju procesa

- Pristup orijentisan na potrošače – poraditi prvo na procesu kojim su potrošači najviše nezadovoljni;
- Pristup “vrućeg dugmeta” – početi sa procesom kojim više rukovodstv nije zadovoljno;
- Dvofaktorske matrice;
- Prepoznavanje prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa;
- Analitički pristupi:
 - ROI/Cost benefit analiza;
 - Merenje performansi procesa;
 - Analitički pristup zasnovan na *factor scoring*-u;

Primeri dvofaktorskih matrica



Primeri dvofaktorskih matrica

- Slično tome, preporučuje se i upotreba PICK matrice, koja se često koristi i za uspostavljanje sistema kontinualnih poboljšanja. Radnici na papiru daju predloge poboljšanja različitih procesa, a zatim se svaki predlog stavlja na određenu poziciju u matrici (u određeni kvadrant):
 - P: Possible (Moguće) – mali uticaj, mali stepen teškoće
 - I: Implement (Primeniti) – veliki uticaj, mali stepen teškoće
 - C: Challenge (Izazov) – veliki uticaj, veliki stepen teškoće
 - K: Kill (Ubiti) – mali uticaj, veliki stepen teškoće

		Stepen teškoće realizacije	
		Mali	Veliki
Uticaj na poslovanje	Nizak	Mogući (Possible)	Ubiti (Kill)
	Visok	Primeniti (Implement)	Izazov (Challenge)

Način na koji kompanija bira procese koje će unapređivati

NAČIN NA KOJI KOMPANIJA BIRA PROCESSE KOJE ĆE UNAPREĐIVATI	Broj preduzeća [1]	Procenat [%]
Radi se najviše na promenama procesa kojima menadžment nije zadovoljan	26	28,6
Radi se najviše na promenama procesa kojima korisnici nisu zadovoljni	10	11,0
Analitički pristup ocene procesa po kriterijumima koje je kompanija definisala	12	13,2
Analitički pristup koji se zasniva na merenju performansi procesa	19	20,9
Analitički pristup koji se zasniva na ROI/Cost benefit analizi	5	5,5
Najčešće se biraju procesi gde se uz najmanje napora mogu brzo postići rezultati	10	11,0
Nema formalnog pristupa selekciji procesa koji će se unapređivati	27	29,7
Drugo	0	0,0

KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE– (opis kriterijuma – excel)

KRITERIJUMI I OPIS KRITERIJUMA		
Oznaka elementa kriterijuma	Opis stepena	Ocena
A1 Efektivnost procesa	Korisnici su veoma zadovoljni	1
	Korisnici su umereno zadovoljni	2
	Korisnici nisu zadovoljni	3
A2 Kvalitet izlaza	Visok kvalitet izlaza	1
	Srednji kvalitet izlaza	2
	Nizak kvalitet izlaza	3
A3 Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Mali uticaj	1
	Srednji uticaj	2
	Kritični (suštinski) uticaj	3
B1 Podrška menadžmenta promeni procesa	Menadžment nije zainteresovan za promenu procesa	1
	Menadžment procesa je zainteresovan za promenu, ali ne želi aktivno da učestvuje	2
	Menadžment procesa je zainteresovan i spreman da aktivno učestvuje	3
B2 Podrška izvršioca promeni procesa	Izvršiocu nisu zainteresovani za promenu procesa	1
	Izvršiocu u procesu su zainteresovan za promenu, ali ne žele aktivno da učestvuju	2
	Izvršiocu u procesu su zainteresovani i spremni da aktivno učestvuju	3
C1 Efikasnost procesa	Ostvarena potrošnja resursa ne odstupa od planirane za definisani izlaz	1
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz	2
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u većoj meri od planirane za definisani izlaz	3
C2 Potencijal za smanjenje troškova	Nema potencijala za smanjenje troškova procesa	1
	Postoji umereni potencijal za smanjenje troškova procesa	2
	Potencijal za smanjenje troškova procesa je veliki.	3
C3 Vreme trajanja procesa	Ostvareno vreme trajanja procesa ne odstupa od planiranog za definisani izlaz	1
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz	2
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani izlaz	3

KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE– (opis kriterijuma – excel)

KRITERIJUMI I OPIS KRITERIJUMA			
Oznaka kriterijuma	elementa	Opis stepena	Ocena
D1 Merljivost procesa		Nisu definisane mere performansi u procesu	1
		Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate	2
		Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa	3
D2 Složenost procesa		Mala (procesu imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje)	1
		Srednja (procesu imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje)	2
		Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja)	3
D3 Dokumentovanost procesa		Proces nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati	1
		Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan	2
		Postoji dokumentacija procesa (dijagram toka, procedura, ...)	3
E1 Trenutno zadovoljstvo menadžmenta izvršenjem procesa		Menadžment je zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	1
		Menadžment je umereno zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	2
		Menadžment nije zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	3
E2 Trenutno zadovoljstvo zaposlenih izvršenjem procesa		Izvršiocu su zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	1
		Izvršiocu su umereno zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	2
		Izvršiocu nisu zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	3
E3 Na koga utiče promena procesa		Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa	1
		Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa	2
		Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa	3
E4 Opseg procesa		Proces se u celini izvršava u jednoj OJ (individualni proces)	1
		Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju jednoj OJ višeg nivoa (vertikalni proces)	2
		Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa (horizontalni proces)	3
E5 Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa		Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa.	1
		Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	2
		Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	3

KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE– uža lista

1. Efektivnost procesa;
2. Kvalitet izlaza iz procesa;
3. Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve;
4. Efikasnost procesa;
5. Vreme trajanja procesa;
6. Merljivost procesa;
7. Složenost procesa;
8. Dokumentovanost procesa;
9. Na koga utiče promena procesa;
10. Opseg procesa;
11. Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa;

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

Kriterijum	Skala
Efektivnost procesa	1 – Korisnici su veoma zadovoljni; 2 - Korisnici su umereno zadovoljni; 3 - Korisnici nisu zadovoljni;
Kvalitet izlaza iz procesa	1 – visok kvalitet izlaza; 2 – srednji kvalitet izlaza; 3 – nizak kvalitet izlaza;
Uticaj procesa na ciljeve kompanije	1 – mali uticaj; 2 – srednji uticaj; 3 – kritični (suštinski) uticaj;

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

Kriterijum	Skala
Efikasnost procesa	1 – Ostvarena potrošnja resursa ne odstupa od planirane za definisani izlaz; 2 – Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz; 3 – Ostvarena potrošnja resursa odstupa u većoj meri od planirane za definisani izlaz;
Vreme trajanja procesa	1 – Ostvareno vreme trajanja procesa ne odstupa od planiranog za definisani izlaz; 2 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz; 3 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani izlaz;
Merljivost procesa	1 – Nisu definisane mere performansi u procesu; 2 – Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate; 3 – Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa;

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

Kriterijum	Skala
Složenost procesa	<p>1 – Mala (procesu imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>2 – Srednja (procesu imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>3 – Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja);</p>
Dokumentovanost procesa	<p>1 – Proces nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati;</p> <p>2 – Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan;</p> <p>3 – Postoji dokumentacija procesa (dijagram toka, procedura, ...);</p>
Na koga utiče promena procesa	<p>1 - Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa;</p> <p>2 - Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>3 - Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa;</p>
Opseg procesa	<p>1 – Proces se u celini izvršava u jednoj OJ;</p> <p>2 – Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju OJ višeg nivoa;</p> <p>3 – Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa;</p>
Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	<p>1 – Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>2 – Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>3 – Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p>

Matrica uticaja procesa na ciljeve kompanije

UTICAJ PROCESA NA ISPUNJENJE CILJEVA							
0 - nema uticaja na cilj;	0.0 - 0.9	mali uticaj	1				
1 - posredno utiče na cilj – izlaz iz posmatranog procesa predstavlja ulaz u proces koji direktno utiče na cilj;	1.0 - 1.5	srednji uticaj	2				
2- direktno utiče na cilj;	1.6 - 2.0	veliki uticaj	3				
Težinski koeficijenti	0.315399	0.31539889	0.044527	0.283859	0.040816		
	Cilj 1	Cilj2	Cilj 3	Cilj 4	Cilj 5	UKUPNO	VREDNOST
Proces 1	0	0	1	1	1	0.369202	1
Proces 2	0	1	0	1	2	0.680891	1
Proces 3	1	0	0	1	1	0.640074	1
Proces 4	0	1	2	2	1	1.012987	2
Proces 5	0	2	1	0	2	0.756957	1
Proces 6	2	1	0	1	2	1.311688	2
Proces 7	2	0	1	2	1	1.283859	2
Proces 8	2	1	1	0	0	0.990724	2
Proces 9	1	2	1	3	3	1.96475	3
Proces 10	1	1	2	1	2	1.085343	2

TREĆI DEO PROJEKTOG ZADATKA

- RANGIRANJE PROCESA;
- POTREBNO URADITI:
 - Izraditi listu prioriternih, kritičnih i ključnih procesa za svaki od podсистема iz lanca stvaranja vrednosti (svaki podсистем ima svoju listu; u listu prebaciti sve procese iz kataloga procesa, obeležiti samo one procese koji su prioritetni, kritični ili ključni);
 - U listi prioriternih, kritičnih i ključnih procesa šifrirati procese.
 - Opis kreiranja uže liste PKK (odabrati 10 procesa koji su PKK ili PK ili KK);
 - Opis procesa po kriterijumima za rangiranje;
 - Definisane ciljeva preduzeća – 5 ciljeva;
 - Definisane pondera za ciljeve i objašnjenje značajnosti ciljeva i prikaz;
 - Prikaz izračunavanja uticaja procesa na ispunjenje ciljeva;
 - Popunjavanje lista za rangiranje procesa i prikaz;
 - Zaključak (izabrani proces ili procesi za dalju analizu)
- ROK: **28.11.2018. - predavanje u terminu vežbi;**

Opis kreiranja uže liste PKK - primer

Na osnovu PKK liste, odabrano je sledećih 10 procesa koji ispunjavaju bar 2 od tri navedena kriterijuma...

1. Realizacija tehničke sanacije
2. Realizacija tehničkog savetovanja
3. Planiranje nabavke
4. Preispitivanje zahteva korisnika
5. Obezbeđivanje rezervnih delova
6. Mašinsko održavanje primarne mreže
7. Odvođenje tople vode do grejnih tela
8. Preispitivanje i rešavanje reklamacija
9. Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata
10. Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema

Opis procesa po kriterijumima za rangiranje - primer

1. Realizacija tehničke sanacije

Oznaka elementa kriterijuma	Opis stepena	Ocena
A1 Efektivnost procesa	Korisnici su umereno zadovoljni	2
A2 Kvalitet izlaza	Srednji kvalitet izlaza	2
A3 Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Srednji uticaj	2
C1 Efikasnost procesa	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz	2
C3 Vreme trajanja procesa	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz	2
D1 Merljivost procesa	Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa	3
D2 Složenost procesa	Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja)	3
D3 Dokumentovanost procesa	Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan	2
E3 Na koga utiče promena procesa	Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa	1
E4 Opseg procesa	Proces se u celini izvršava u jednoj OJ (individualni proces)	1
E5 Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa.	1

Ovo je potrebno uraditi za svih 10 procesa

Definisanje ciljeva preduzeća- primer

U skladu sa strategijom razvoja toplifikacionog sistema, preduzeće nastoji da ostvari sledeće ciljeve kako bi se...

1. Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži na 10% u narednom petogodišnjem periodu
2. Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži na 6% u narednom petogodišnjem periodu
3. Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju koja je obuhvaćena sistemom daljinskog grejanja na 97% do 2021. godine
4. Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na ukupno stanovništvo na 50% do 2021. godine
5. Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa u administrativnom i tehnološkom segmentu u narednom desetogodišnjem periodu

Definisanje pondera za ciljeve i objašnjenje značajnosti ciljeva i prikaz - primer

DEFINISANJE PONDERA ZA CILJEVE							
	Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži	Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži	Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju	Povećati stepen dostupnosti usluge u odn	Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa	UKUPNO	ZNAČAJNOST
Mnogo veća značajnost - 10;							
Veća značajnost - 5;							
Jednaka značajnost - 1;							
Manje značajan - 0.2;							
Mnogo manje značajan - 0.1;							
Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži	0	1	5	0.2	5	11.2	0.230
Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži	1	0	5	0.2	5	11.2	0.230
Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju	0.2	0.2	0	0.2	0.2	0.8	0.016
Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na ukupno stanovništvo	5	5	5	0	5	20	0.410
Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa	0.2	0.2	5	0.2	0	5.6	0.115
						48.8	

Na osnovu ovoga zaključujem da su glavni ciljevi preduzeća smanjenje gubitaka kako u primarnoj, tako i

Prikaz izračunavanja uticaja procesa na ispunjenje ciljeva - primer

UTICAJ PROCESA NA ISPUNJENJE CILJEVA							
0 - nema uticaja na cilj;	0.0 - 0.9	mali uticaj	1				
1 - posredno utiče na cilj – izlaz iz posmatranog procesa predstavlja ulaz u proces koji direktno utiče na cilj;	1.0 - 1.5	srednji uticaj	2				
2- direktno utiče na cilj;	1.6 - 2.0	veliki uticaj	3				
Težinski koeficijenti	0.315399	0.31539889	0.044527	0.283859	0.040816		
	Cilj 1	Cilj2	Cilj 3	Cilj 4	Cilj 5	UKUPNO	VREDNOST
Realizacija tehničke sanacije	0	0	1	1	1	0.369202	1
Realizacija tehničkog savetovanja	0	1	0	1	2	0.680891	1
Planiranje nabavke	1	0	0	1	1	0.640074	1
Preispitivanje zahteva korisnika	0	1	2	2	1	1.012987	2
Obezbeđivanje rezervnih delova	0	2	1	0	2	0.756957	1
Mašinsko održavanje primarne mreže	2	1	0	1	2	1.311688	2
Odvođenje tople vode do grejnih tela	2	0	1	2	1	1.283859	2
Preispitivanje i rešavanje reklamacija	2	1	1	0	0	0.990724	2
Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata	1	2	1	3	3	1.96475	3
Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema	1	1	2	1	2	1.085343	2

Na osnovu tabele možemo uvideti....

Popunjavanje lista za rangiranje procesa i prikaz

2LIST ZA RANGIRANJE POSLOVNIH PROCESA																								
NAZIV POSLOVNOG PROCESA	Efektivnost procesa		Kvalitet izlaza iz procesa			Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve		Efikasnost procesa		Vreme trajania procesa		Merljivost procesa		Složenost procesa		Dokumentovanost procesa		Na koga utiče promena procesa		Opseg procesa		Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa		Rang
Realizacija tehničke sanacije	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	21												
Realizacija tehničkog savetovanja	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	21												
Planiranje nabavke	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24												
Preispitivanje zahteva korisnika	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	15												
Obezbeđivanje rezervnih delova	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	23												
Mašinsko održavanje primarne mreže	3	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	17												
Odvođenje tople vode do grejnih tela	1	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	19												
Preispitivanje i rešavanje reklamacija	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	26												
Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata	2	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	27												
Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	15												

Zaključak

- Na osnovu izvršene analize, kao najviše rangirani proces se izdvojio proces....Pored njega, visok rang ima i proces.....

TREĆI DEO PROJEKTOG ZADATAKA – 20 poena

Deo	Poeni
Izrada PKK liste za svaki podsistem	4x2
Šifrirati procese u PKK listama	4x0,5
Opis kreiranja uže liste PKK (izbor 10 procesa koji su PKK ili PK ili KK)	1
Opis procesa po kriterijumima za rangiranje	2
Definisanje ciljeva preduzeća – 5 ciljeva	2
Definisanje pondera za ciljeve i objašnjenje značajnosti ciljeva (tablearni prikaz)	1
Prikaz izračunavanja uticaja procesa na ispunjenje ciljeva (tabelarno)	1
Popunjavanje lista za rangiranje procesa i prikaz (tabelarno)	2
Zaključak (izabrani proces ili procesi za dalju analizu)	1
Svaka nedelja kašnjenja	- 4
Nekompletna naslovna strana	-1
Tehnički nesređeno	-1