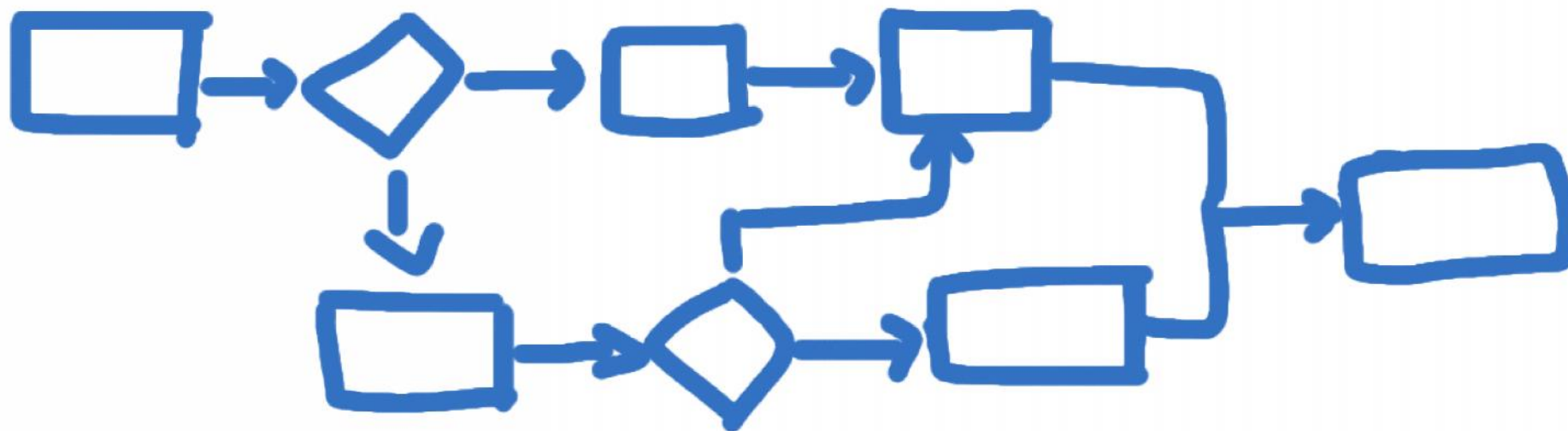




## RANGIRANJE PROCESA

Dragana Stojanović

---

Beograd, 23.11.2016.

# Značaj rangiranja procesa

- Kritični faktor uspeha poboljšanja poslovnih procesa – izbor procesa za poboljšanje (Harrington J., 1991), (Ulis, 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;

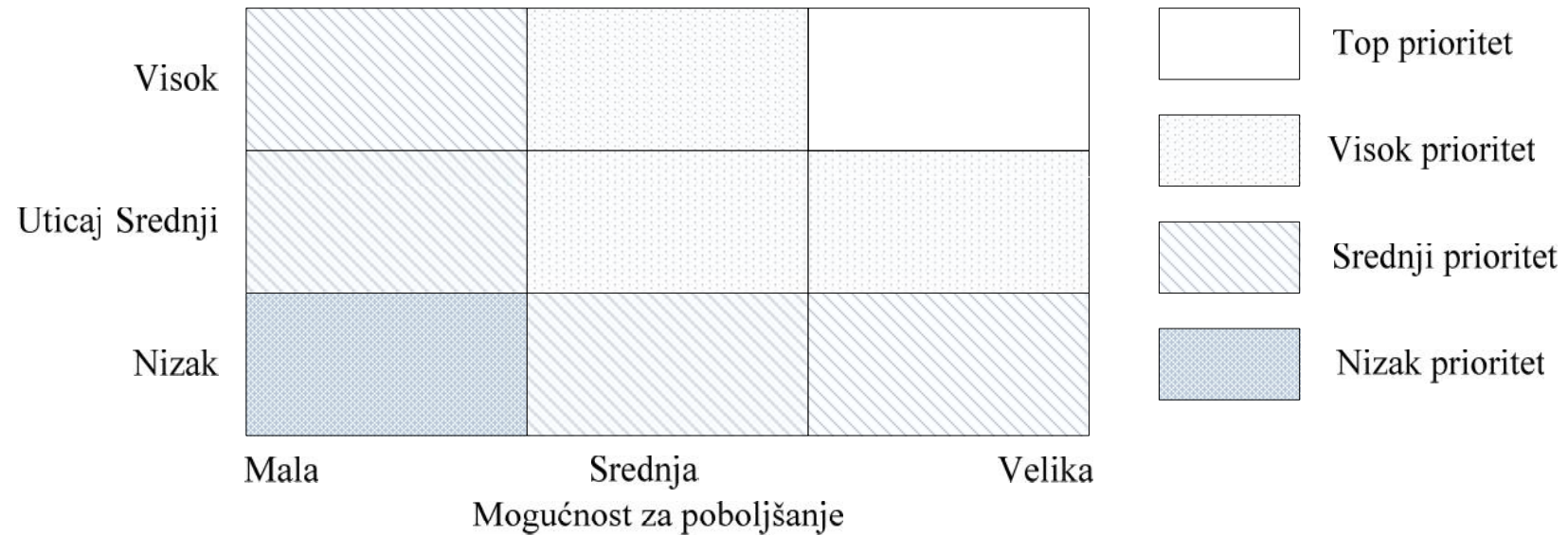
# Izazovi kompanija prilikom pokušaja da se prošire inicijative vezane za procese

| 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                     | <b>19</b>      | <b>11</b>      |
| 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;
- Pristup “vrućeg dugmeta”;
- 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<br>(Possible)       | Ubiti (Kill)       |
|                      | Visok | Primeniti<br>(Implement)   | Izazov (Challenge) |

# Način na koji kompanija bira procese koje će unapređivati

| NAČIN NA KOJI KOMPANIJA BIRA PROCESSE KOJE<br>ĆE UNAPREĐIVATI                    | Broj preduzeća<br>[1] | Procenat<br>[%] |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| 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   | Izvršioci nisu zainteresovani za promenu procesa                                         | 1     |
|                                        | Izvršioci u procesu su zainteresovan za promenu, ali ne žele aktivno da učestvuju        | 2     |
|                                        | Izvršioci 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 (proces i imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje)          | 1     |
|                                                         |          | Srednja (proces i imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje) | 2     |
|                                                         |          | Velika (proces i 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  |          | Izvršioci su zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa                                                       | 1     |
|                                                         |          | Izvršioci su umereno zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa                                               | 2     |
|                                                         |          | Izvršioci nisu zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa                                                     | 3     |
| E3 Na koga utiče promena procesa                        |          | Pretežno izvršioci 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;<br>2 - Korisnici su umereno zadovoljni;<br>3 - Korisnici nisu zadovoljni; |
| Kvalitet izlaza iz procesa          | 1 – visok kvalitet izlaza;<br>2 – srednji kvalitet izlaza;<br>3 – nizak kvalitet izlaza;                     |
| Uticaj procesa na ciljeve kompanije | 1 – mali uticaj;<br>2 – srednji uticaj;<br>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;<br>2 – Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz;<br>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;<br>2 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz;<br>3 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani izlaz; |
| Merljivost procesa     | 1 – Nisu definisane mere performansi u procesu;<br>2 – Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate;<br>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 (proces i imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>2 – Srednja (proces i imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>3 – Velika (proces i 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 izvršioci 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>                                                                                                                                          |

# Definisanje pondera za ciljeve

| DEFINISANJE PONDERA ZA CILJEVE                                                                                                         |        |        |        |        |        |        |            |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|-------|
| Mnogo veća značajnost - 10;<br>Veća značajnost - 5;<br>Jednaka značajnost - 1;<br>Manje značajan - 0.2;<br>Mnogo manje značajan - 0.1; |        |        |        |        |        |        |            |       |
|                                                                                                                                        | Cilj 1 | Cilj 2 | Cilj 3 | Cilj 4 | Cilj 5 | UKUPNO | ZNAČAJNOST |       |
|                                                                                                                                        | Cilj 1 | 0      | 1      | 5      | 10     | 1      | 17         | 0.315 |
|                                                                                                                                        | Cilj 2 | 1      | 0      | 1      | 5      | 10     | 17         | 0.315 |
|                                                                                                                                        | Cilj 3 | 0.2    | 1      | 0      | 0.2    | 1      | 2.4        | 0.045 |
|                                                                                                                                        | Cilj 4 | 0.1    | 0.2    | 5      | 0      | 10     | 15.3       | 0.284 |
| Cilj 5                                                                                                                                 | 1      | 0.1    | 1      | 0.1    | 0      | 2.2    | 0.041      |       |
|                                                                                                                                        |        |        |        |        |        | 53.9   |            |       |

# 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 ZADATAKA

- RANGIRANJE PROCESA;
- POTREBNO URADITI:
  - Opis kreiranja uže liste PKK (odabrati 10 procesa koji su PKK ili PK);
  - Opis procesa po kriterijumima za rangiranje;
  - Definisanje ciljeva preduzeća – 5 ciljeva;
  - Definisanje 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: **30.11.2016. (OM); 08.12.2016. (MKiS), predavanje u terminu vežbi;**
- ELEMENTI ZA OCENJIVANJE:
  - Poštovanje rokova;
  - Kompletност rešenja;
  - Valjanost rešenja;