



# PROCESI I PROCESNI PRISTUP



# Šta je proces?

- Merriam Webster's Collegiate Dictionary:
  - Prirodni fenomen karakterisan postepenim promenama koje vode ka određenom rezultatu (na primer, proces rasta)

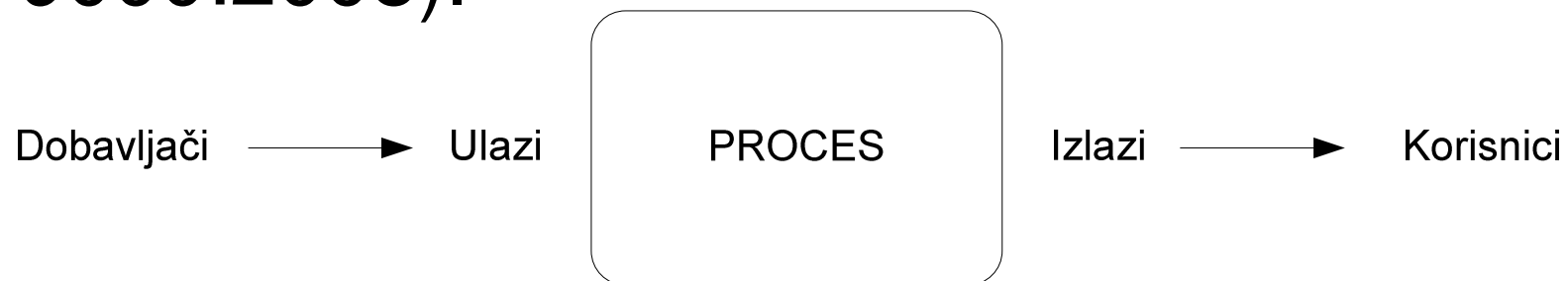


# Šta je (poslovni) proces?

- 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?

- 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?

- Proces se može definisati i kao 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.

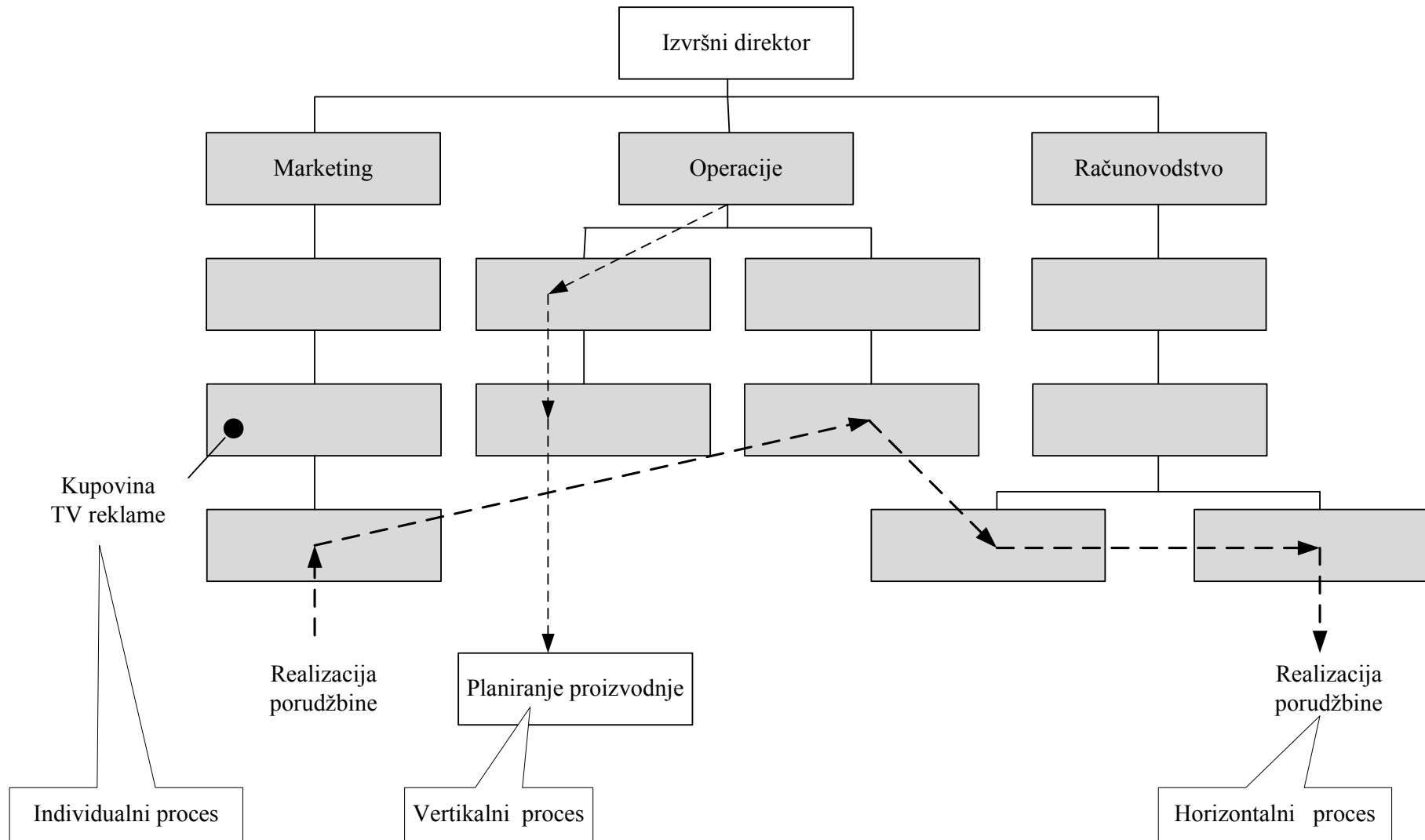




# Šta je cilj (poslovnog) procesa?

- Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrednost za korisnika.
- Dodatni kriterijumi koje poslovni procesi moraju da zadovolje (Rummler, 2010):
  - Proces, 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.
  - Proces, individualno ili u kombinaciji sa drugim procesima, treba da imaju potencijal za stvaranje konkurentske prednosti.

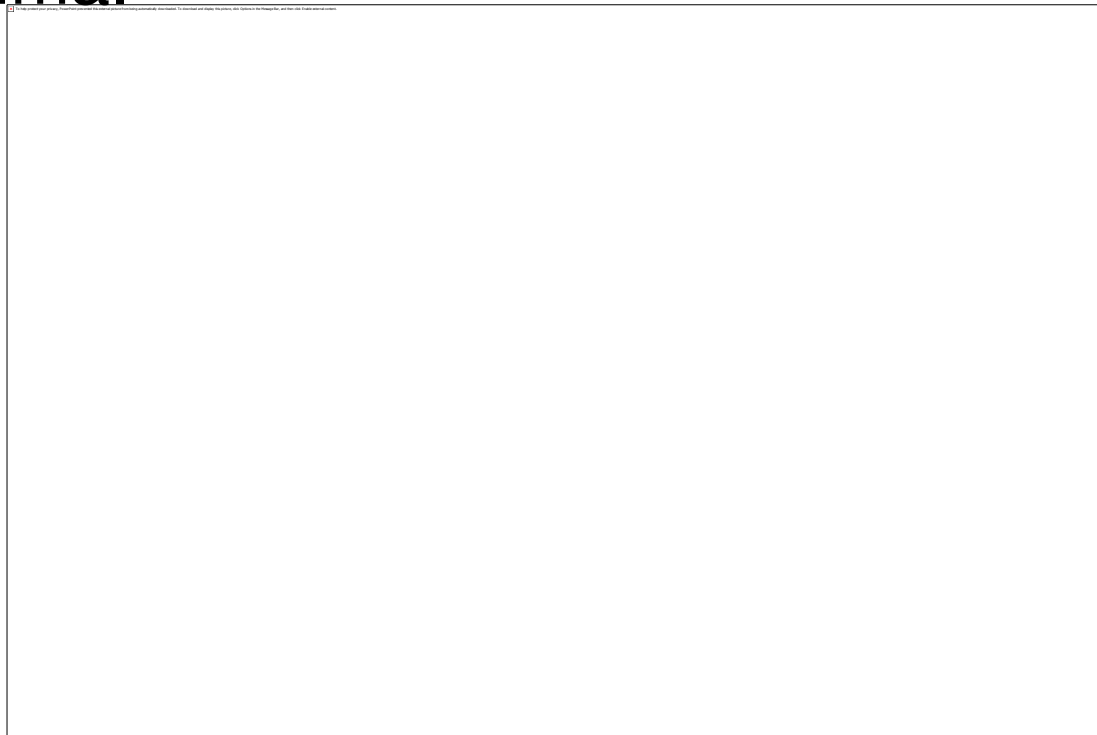
# Kakav može biti proces?





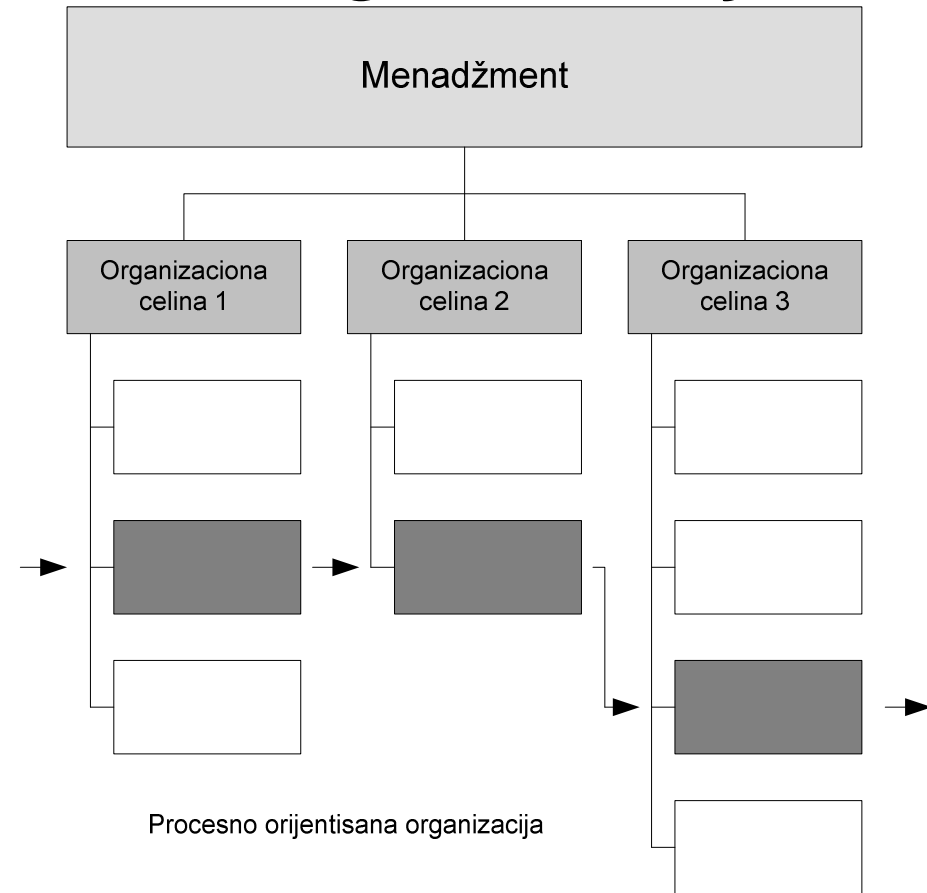
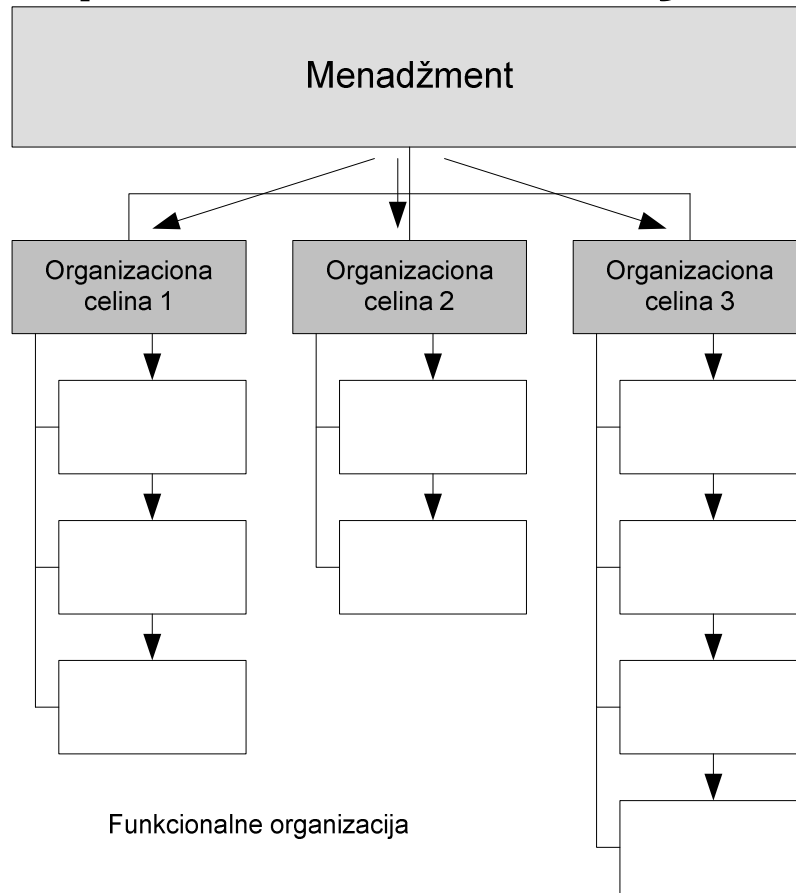
# Procesno orijentisana organizacija?

- 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






# Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije

- Tradicionalni način funkcionalnog organizovanja može dovesti do razvoja „mi protiv njih” mentaliteta i do pojave konkurencije među organizacionim celinama.
- Zbog toga je neophodno uspostaviti organizacionu strukturu koja je orijentisana na procese.



# Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije

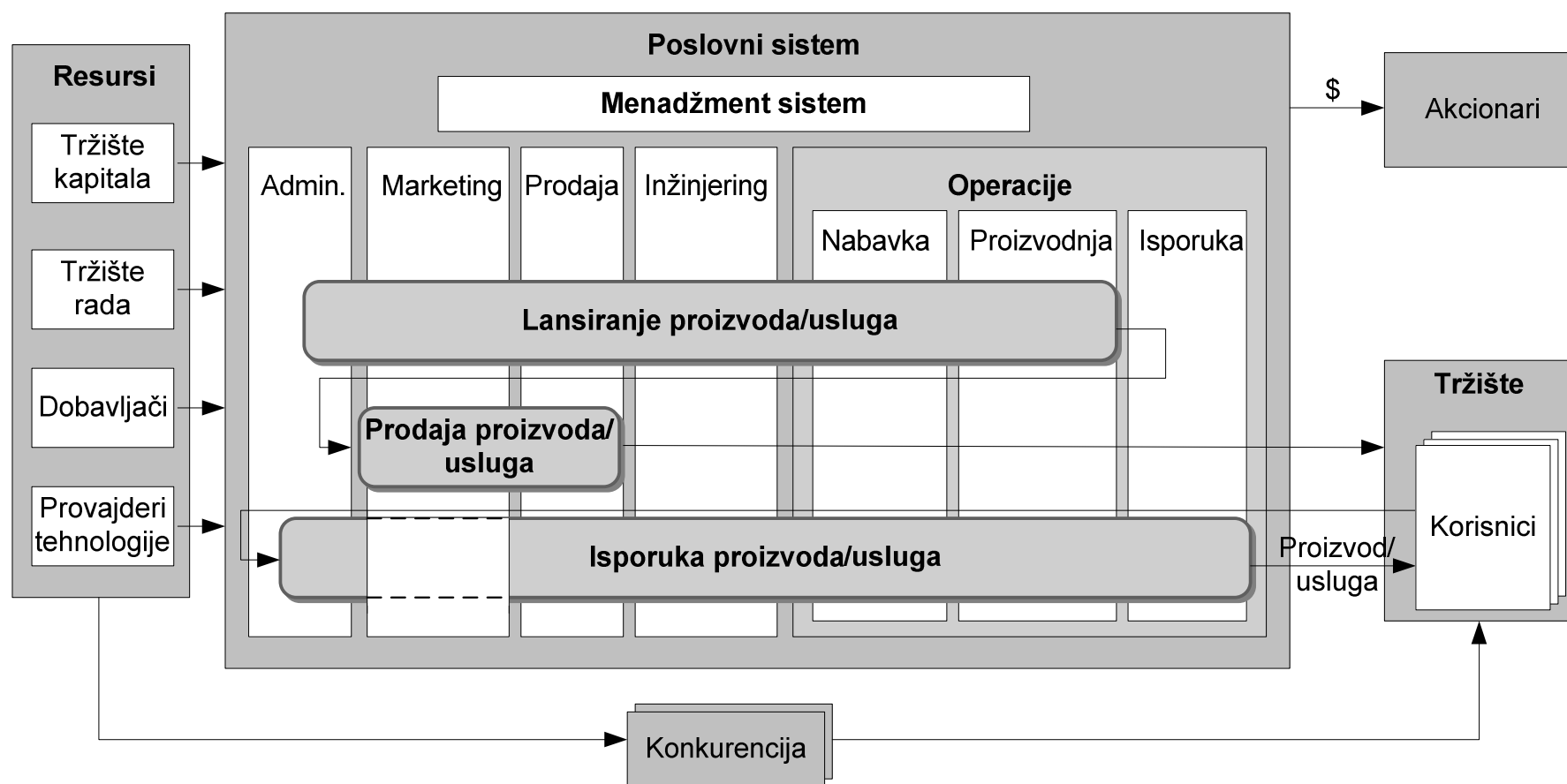
- Ideja je da se pronađe balans između procesa i funkcionalne organizacije tako što će se uspostaviti mehanizmi za prevazilaženje problema koji mogu nastati u komunikaciji između različitih funkcija angažovanih na izvođenju jednog procesa.
- Neophodno je uvesti nove uloge, kao što su vlasnik procesa i rukovodilac procesa, kako bi procesi dobili pažnju koju zaslužuju.



# Šta se dobija procesno orijentisanom organizacijom?

- Veća vidljivost procesa
- Jasno definisana i podeljena odgovornost za pojedine aktivnosti
- Stvaranje svesti o internim vezama isporučilac – korisnik
- Uspostavljanje sistema za merenje performansi procesa
- Povećanje produktivnosti kroz kontinualno poboljšanje procesa
- Bolja vidljivost interfejsa procesa
- ...

# Mapa odnosa vrednosti i resursa





# 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.



# Procesni pristup je neophodan

## kako bi se:

- Osiguralo da proizvodi i usluge imaju konzistentan kvalitet koji je moguće ponoviti.
- Kontinualno merile i poboljšavale poslovne performanse preduzeća.
- Smanjili troškovi i obezbedila efikasnost.
- Obezbedila transparentnost u poslovanju i upravljalo rizikom.
- Obezbedila standardizacija i ponovno korišćenje pojedinih komponenti poslovanja.
- Vodilo restrukturiranje i poslovna optimizacija.
- Upravljalo kompleksnim zadacima i lancima snabdevanja.
- Automatizovalo poslovanje i omogućilo poslovanje na globalnoj mreži.
- ...



# Šta je prethodilo procesnom pristupu?

- Ford (1903) – revolucionarno novi proces proizvodnje automobila;
- Tejlor (1911) - “principi naučnog upravljanja” - predložio ključne ideje koje se koriste za poboljšanje procesa (studija vremena);
- Sistemski pristup (60tih) – modelovanje poslova i procesa u smislu toka i povratnih veza (svaka aktivnost i radnik su deo većeg entiteta);
- Porter (1985) – Koncept lanca vrednosti – jedinstveni proces koji obuhvata aktivnosti od dizajniranja proizvoda/usluga do pružanja postprodajnih usluga;





# Razvoj procesnog pristupa

- Postoje tri važna uticaja koja su oblikovala procesni pristup kakvim ga danas poznajemo:
  - Kontrola kvaliteta, i sveukupni pokret upravljanja kvalitetom;
  - Promena načina na koji se posmatra organizacija, kao i potreba za efikasnijim načinom upravljanja poslovnim sistemima;
  - Ubrzani razvoj informacionih tehnologija.
- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja



# 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.

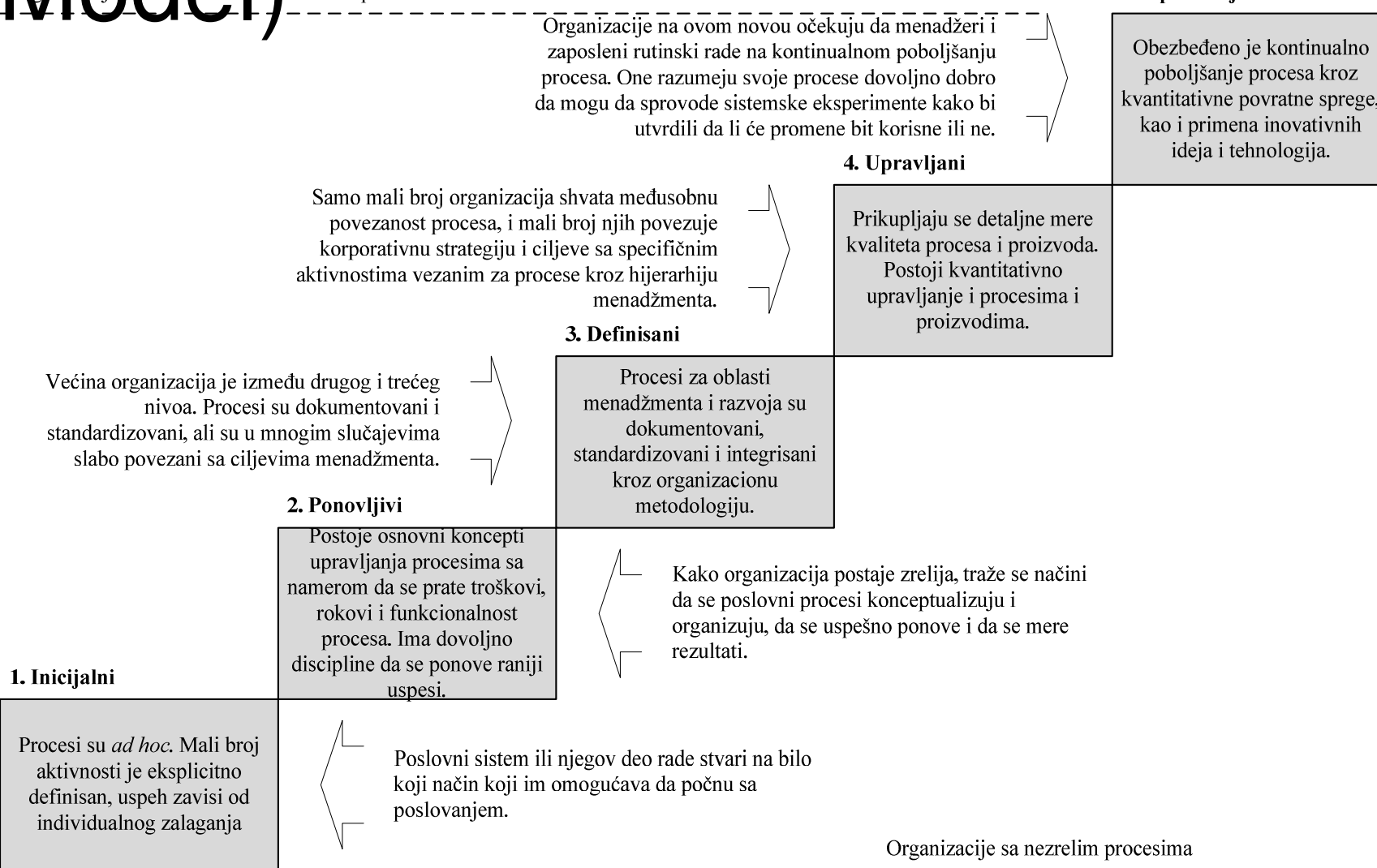


# Zrelost procesa

- 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 s 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.

# Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima

