



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

# Зашто процеси?



Радна недеља	Тематска целина		Циљ
4	<b>3. Процеси и процесни приступ</b>		Оспособљавање за адекватно сагледавање места, улоге и значаја процеса у савременим пословним системима. Разумевање процесног приступа, препознавање процеса по врстама, инжењеринга и реинжењеринга пословних процеса. Сагледавање места и значаја управљања процесима у савременој производној и пословној пракси
	Тематска јединица	3.1 Зашто процеси?	Сагледавање значаја процеса као посебног вида структуре пословних система
		3.2 Процесни приступ	Упознавање са значајем и поступком примене процесног приступа. Разумевање тока и корака процесног приступа
		3.3 Врсте процеса	Разумевање најважнијих критеријума разврставања процеса и препознавање основних врста. Посебно рутинских, креативних, приоритетних, критичних и кључних процеса

## **ИНЖЕЊЕРИНГ ПРОЦЕСА И ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП су основа за:**

### **1. Уређење П.С.**

- структура,
- подела рада,
- дефинисање одговорности ...

### **2. Савремено и ефикасно управљање**

...

### **н. Примену стандарда (било ког)**

## **Процеси су ентитет преко кога се најбоље:**

- сагледава структура пословног система,
- дефинишу надлежности и одговорности у пословном систему,
- одређује подела рада,
- уређује пословни систем,
- управља пословним системом (организационим целинама, квалитетом, трошковима, процесима, ресурсима ...),
- дефинишу модели пословног система и његових подсистема,
- остварује креативна компонента производних система,
- откривају места и узроци лошег рада, ниске продуктивности, спорог рада и прекорачења рокова, увећаних трошкова, лошег ривалитета и недовољне ефикасности пословања,
- примењују захтеви светских стандарда (ИСО 9000, 14000, 18000 ...), ....

- Неке дефиниције процеса:
- "Пословни процес је специфичан низ пословних активности у времену и простору који има свој почетак и крај и прецизно дефинисане улазе и излазе" (*Devenport - 1990*)
- "Пословни процес је свака активност или група активности које узимају улаз, повећавају му вредност и тиме производе излаз за унутрашњег или спољашњег корисника" (*Harrington - 1991*)
- "Пословни процес је колекција активности која има више улаза и ствара више излаза који имају неку вредност за корисника" (*Hammer i Champy - 1993*)
- "Процес је скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне у излазне елементе". (*ISO -2001*)

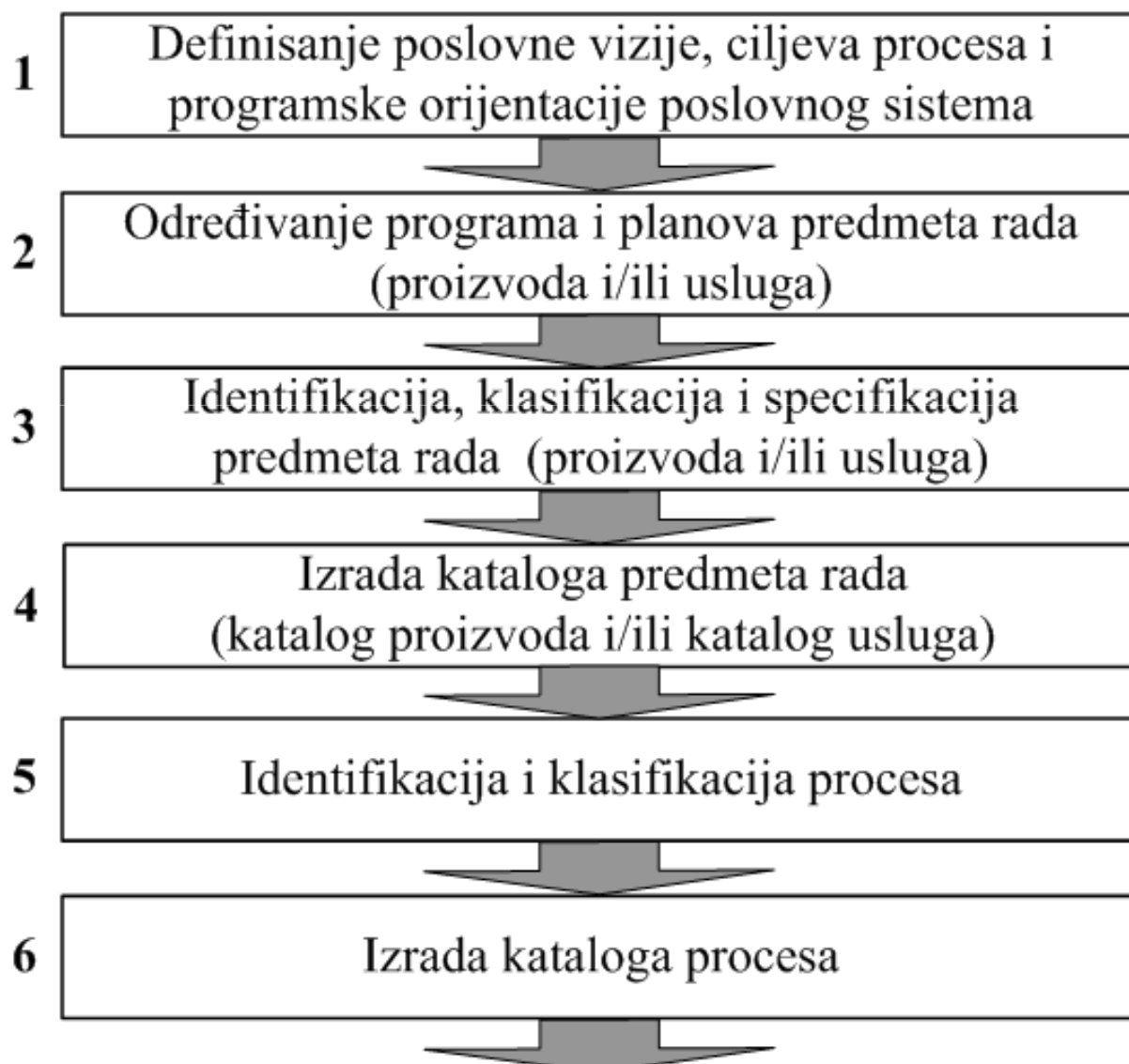
## ОРГАНИЗАЦИОНИ СИСТЕМИ И ПРОЦЕСИ

ПРОЦЕСИ  
ОСНОВА ЗА:

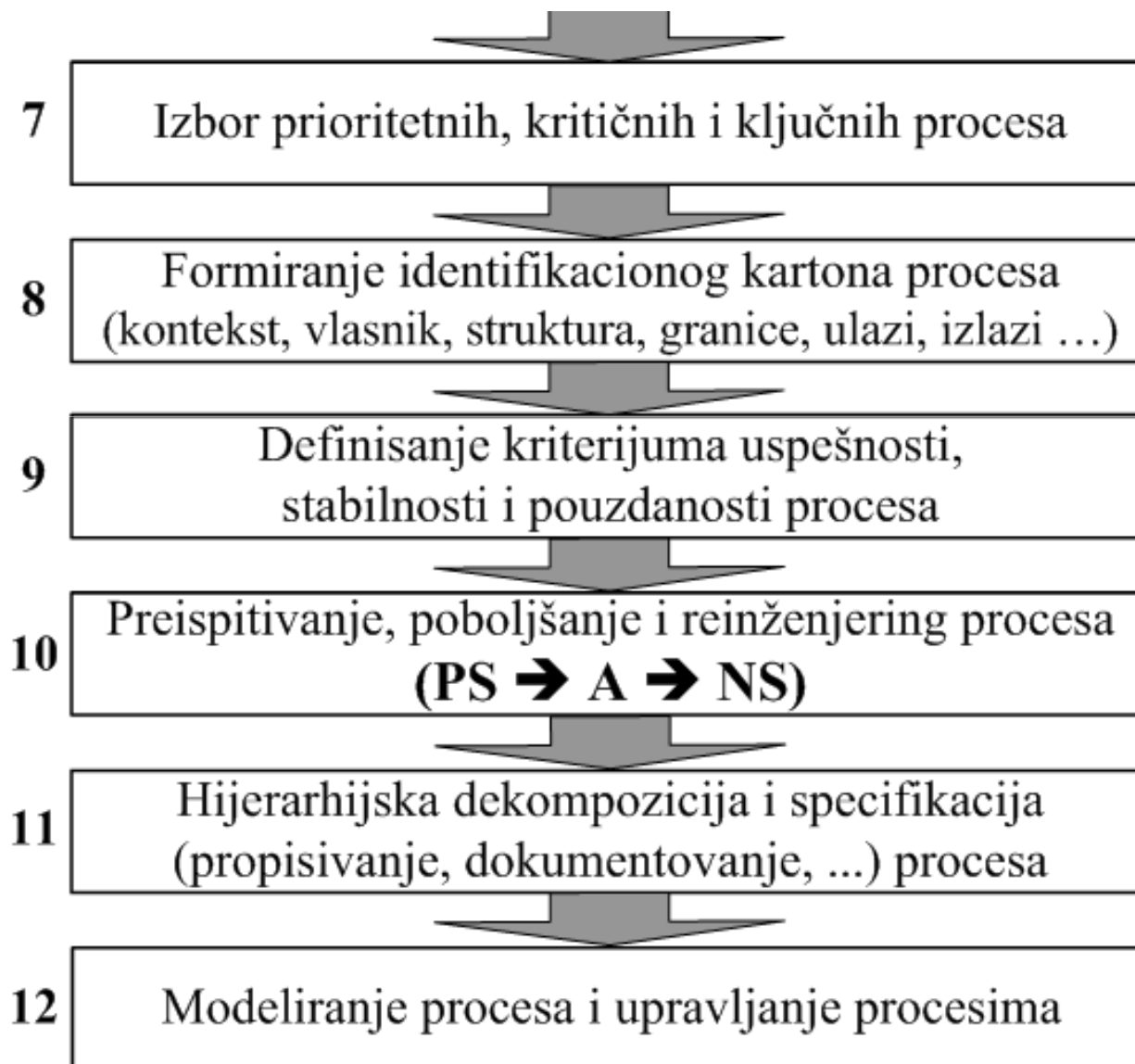
1. ПРОЈЕКТОВАЊЕ И ПОСТАВЉАЊЕ (ОСНИВАЊЕ) **НОВИХ** ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА
2. САГЛЕДАВАЊА СТАЊА (НИВОА УРЕЂЕНОСТИ) ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА У ВРЕМЕНУ
3. ПОВЕЋАЊЕ УРЕЂЕНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА (КОНТИНУАЛНО)
4. РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИОНИХ СИСТЕМА У ВРЕМЕНУ
5. РАЗВОЈ О.С. (ДЕЛОВА О.С.) У ВРЕМЕНУ (ДИСКОНТИНУАЛНО)

И  
Н  
Ж  
Е  
Њ  
Е  
Р  
И  
Н  
Г

## ТОК АКТИВНОСТИ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА



## ТОК АКТИВНОСТИ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА





## ИДЕНТИФИКАЦИЈА И КЛАСИФИКАЦИЈА ПРЕДМЕТА РАДА ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА

Идентификација и класификација предмета рада је извршена до краја ако је испуњено следеће:

- Предмет рада односно производ и/или услуга је све оно што **некоме треба**, што испоручилац **може да испоручи** и што **има своју цену, квалитет и трошкове настајања**.
- Уситњавање крупних предмета рада треба вршити све дотле **док и најситнији делови испуњавају претходно наведене услове**.
- При сагледавању и анализи предмета рада треба узети у обзир предмете рада који су **тренутно актуелни**, предмете рада који су **били актуелни** раније а сада нису и предмете рада који до сада нису били у плановима и програмима **али у будућности могу бити актуелни**.

## ИДЕНТИФИКАЦИЈА И КЛАСИФИКАЦИЈА ПРЕДМЕТА РАДА ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА

Идентификација и класификација предмета рада је извршена до краја ако је испуњено следеће:

- При одређивању да ли је неки предмет рада актуелан **не треба се руководити чисто економским критеријумима**, већ и технолошким и организационим.
- У обзир треба узети и оне предмете рада које посматрани организациони систем не може сам створити већ их може понудити само у **кооперацији са другим организационим системима**.
- Када се ради о интерним услугама, а понекад и производима, **важе исти принципи** као и код екстерних предмета рада.

## ИДЕНТИФИКАЦИЈА И КЛАСИФИКАЦИЈА ПРЕДМЕТА РАДА ЗА ПОТРЕБЕ ПРИМЕНЕ ПРОЦЕСНОГ ПРИСТУПА

### Идентификација и класификација производа:

- а) извршити груписање производа по одређеном критеријуму технолошке сложености израде;
- б) изабрати репрезентативну групу, ону која има најсложенију технологију израде;
- с) изабрати репрезентативан производ из групе, онај који има најсложенију технологију израде;
- д) направити саставницу изабраног производа али такву која највише одговара потреби идентификације процеса. По правилу та саставница се веома разликује од уобичајених саставница које се користе за друге сврхе;
- е) израдити упрошћену шему технолошког процеса.

### Идентификација и класификација услуга:

...углавном на основу општих принципа и правила

Идентификација и класификација ПРОЦЕСА је извршена до краја ако су уважени следећи принципи и правила:

- Процеси се могу прецизно и потпуно идентификовати само на основу адекватно идентификованог, класификованог и спецификованог предмета рада организационог система чији се процеси идентификују.
- Прво треба идентификовати најкрупније, основне, глобалне процесе, следећи логику која се може препознати у логичком стаблу или каталогу предмета рада.
- При идентификацији процеса треба максимално користити универзалност као веома важно својство процеса.

Идентификација и класификација ПРОЦЕСА је извршена до краја ако су уважени следећи принципи и правила:

- Уситњавање, односно хијерархијско декомпоновање процеса треба вршити све дотле док се не препознају могућности и начини специфицирања процеса.
- Идентификоване процесе треба класификовати бар са становишта учешћа рутинског и креативног начина извршења процеса.
- Процеси су, за разлику од предмета рада, тајна система. Они показују предности и мане посматраног организационог система, па се та чињеница при идентификацији и коришћењу процеса, мора имати у виду.

## КОРАК 7: Избор приоритетних, критичних и кључних процеса

- **Приоритетни процеси** су они који се из одређених разлога (захтеви стандарда, вршење услуга трећем лицу, итд.) узимају хитно, брзо у разматрање.
- **Критични процеси** су они који при свом одвијању изазивају проблеме у погледу квалитета предмета рада, трошкова, времена извршења (рокова), и тд. Критичност се сагледава имајући у виду сва три временска аспекта: прошлост, садашњост и будућност.
- **Кључни процеси** су они од којих, у највећој мери, зависи испуњење циљева пословног система, захтева корисника, односно, адекватан излаз из система. Преко њих се могу препознати специфичности организационог система, основна делатност, производи и услуге, односно, специјализовани део пословног система.

## КОРАК 8: Формирање идентификационог картона процеса

<b>IDENTIFIKACIONI KARTON</b>	
Procesa:	
Koji je deo procesa:	
Vlasnik procesa (odgovoran za proces)	
Struktura procesa:	
<b>POČETAK</b>	<b>KRAJ</b>
<b>ULAZI (resursi)</b>	<b>DOBAVLJAČI Procesi (kupci)</b>
<b>IZLAZI (resursi)</b>	<b>KORISNICI Procesi (kupci)</b>
<b>ODREDNICE (indikator) uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti</b>	

**КОРАК 9: Дефинисање критеријума: успешности, стабилности и поузданости процеса**

## Како одредити квалитет процеса?

Квалитет процеса, као сложен појам, обухвата:

- *базне* и
- *функционалне* одреднице квалитета.



## КОРАК 9: Дефинисање критеријума: успешности, стабилности и поузданости процеса

Базне одреднице квалитета процеса су:

- **БОК 1** - ниво дефинисаности, одређености процеса (назив, место у логичком стаблу процеса, у мрежама, каталогу и моделу процеса)
- **БОК 2** - ниво специфицираности, структурне и садржајне одређености процеса (улаз, излаз, ток, ресурси, поремећаји, подела рада, надлежности и одговорности).
- **БОК 3** - ниво примене принципа, правила и метода инжењеринга процеса у функцији преиспитивања, побољшања и евентуалног реинжењеринга процеса.

## КОРАК 9: Дефинисање критеријума: успешности, стабилности и поузданости процеса

Функционалне одреднице квалитета процеса су:

- **ФОК 1 - успешност процеса**, као синтетички исказ способности, рационалности и временске усклађености, је одредница квалитета процеса која описује и/или мери, односно показује, ниво остварења планираног квалитета и обима излаза из процеса на рационалан начин, односно, уз што ниже трошкове и временску усклађеност са осталим процесима у одговарајућој мрежи процеса.
- **ФОК 2** - стабилност процеса као одредница квалитета процеса која се односи на својство процеса да квалитет и обим излаза увек буду у унапред предвиђеним границама дозвољеног одступања.
- **ФОК 3** - поузданост или сигурност процеса као одредница квалитета процеса која се односи на могућност поремећаја процеса укључујући тотални отказ процеса.

## ПОДЕЛЕ ПРОЦЕСА (виђење релевантних аутора)

- **Melan (1992):**
  - производни и
  - услужни процеси
- **Harrington (1991):**
  - производни и
  - пословни процеси
- **Bergman i Klefsjo (1995):**
  - функционални и
  - индивидуални процеси
- **Firma “Ericsson”:**
  - оперативни,
  - подешавајући и
  - управљачки процеси
- **Rentzhog (1997):**
  - базни и
  - подржавајући процеси

# Врсте процеса



## ВРСТЕ ПРОЦЕСА

Р.бр.	Критеријуми разврставања:	Процеси могу бити:
1	Врста предмета рада	1.1 Производни 1.2 Услужни
2	Утицај на предмет рада	2.1 Директни 2.2 Индиректни
3	Посебности система	3.1 Специјализовани 3.2 Универзални
4	<b><u>Начин одвијања, тока, извршења</u></b>	4.1 Рутински 4.2 Креативни 4.3 Комбиновани
5	Интегрисаност	5.1 Интегрисани (индивидуални) 5.2 Неинтегрисани (функционални)
6	Испуњење пословних циљева (директно и индиректно)	6.1 Базни 6.2 Подржавајући

# Врсте процеса



## ВРСТЕ ПРОЦЕСА

Р.бр.	Критеријуми разврставања:	Процеси могу бити:
7	<b><u>Стање и значај процеса у односу на тренутне циљеве пословног система</u></b>	7.1 Приоритетни 7.2 Критични 7.3 Кључни
8	Врсте надлежности и одговорности	8.1 Процеси оперативног рада 8.2 Процеси управљања 8.3 Комбиновани
9	Учесталост	9.1 Свакодневни 9.2 Повремени 9.3 Веома ретки
10	Учешће човека и опреме за рад у извршењу процеса	10.1 Процеси ручног рада 10.2 Процеси аутоматизованог рада 10.3 Комбиновани
11	Припадност кључним фазама стварања и функционисања система	11.1 Процеси пројектовања система 11.2 Процеси уређења система 11.3 Процеси функционисања система



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА