

PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

Ivan Tomašević

Beograd, 09.02.2015.

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? (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;
- ...

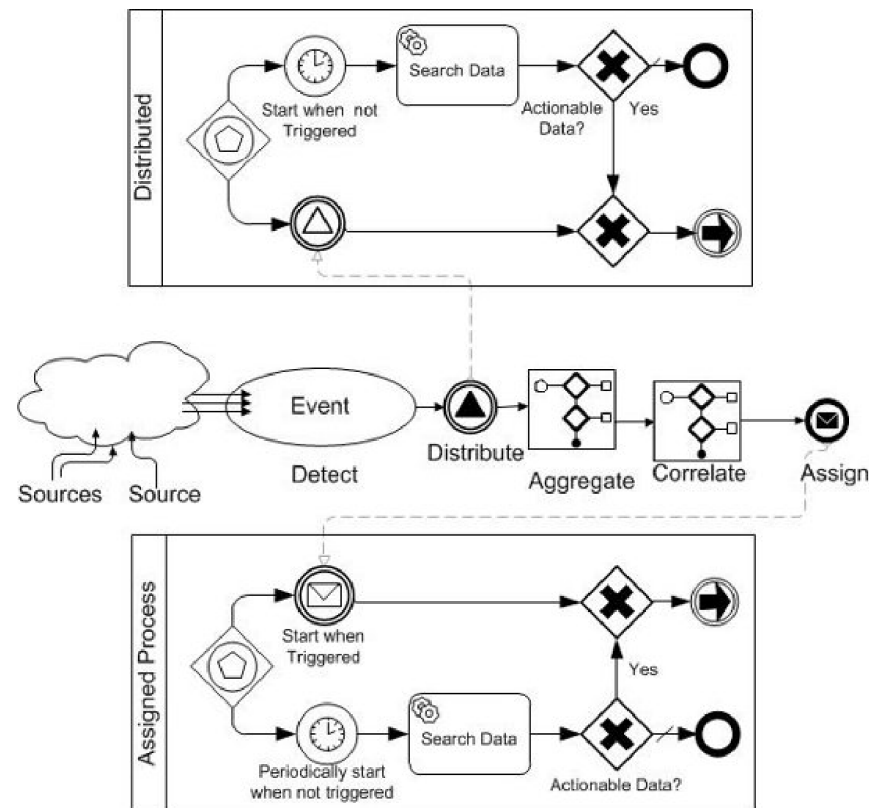
Šta je (poslovni) proces? (2)

- 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 sugeriše 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);

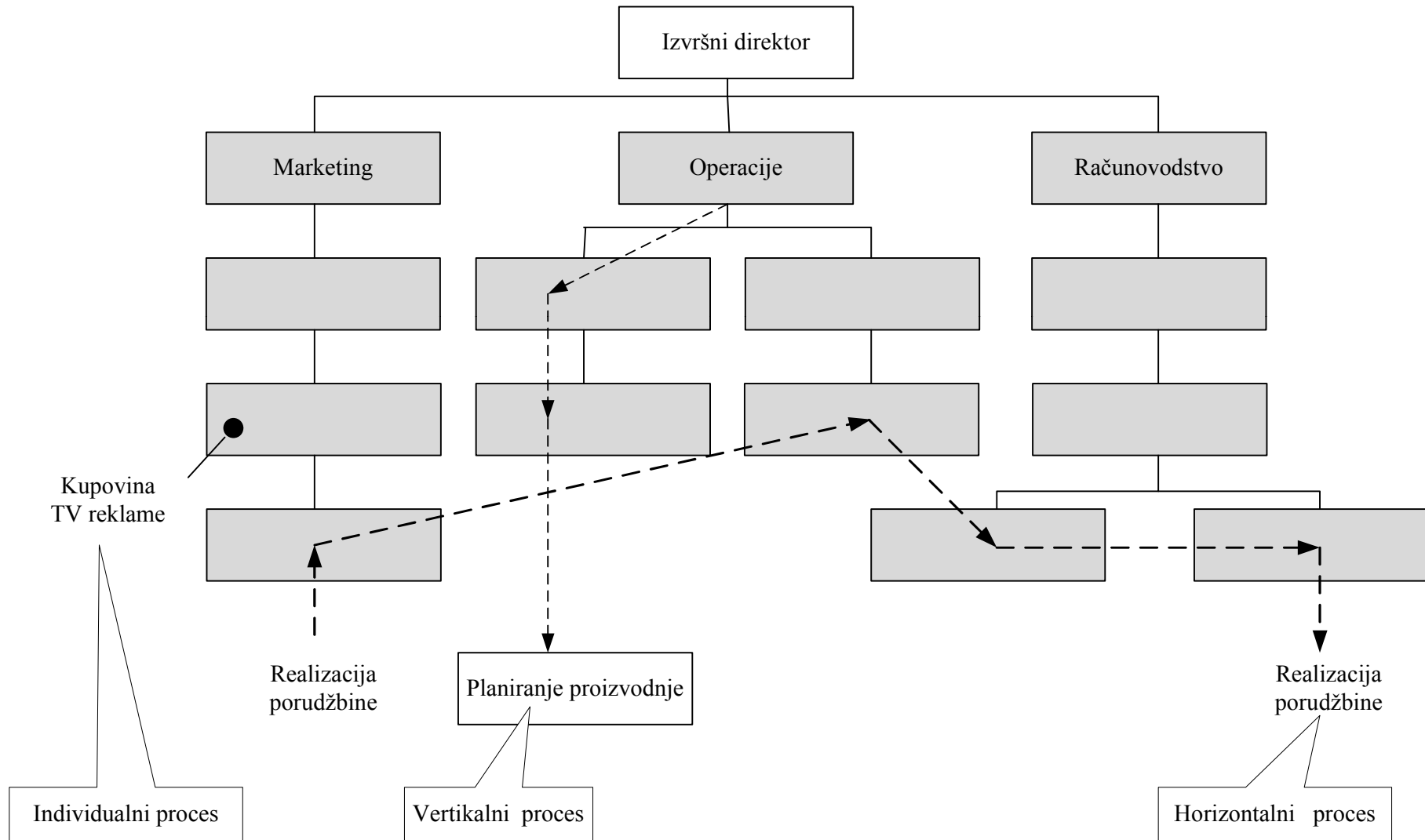


Šta je cilj (poslovnog) procesa?

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

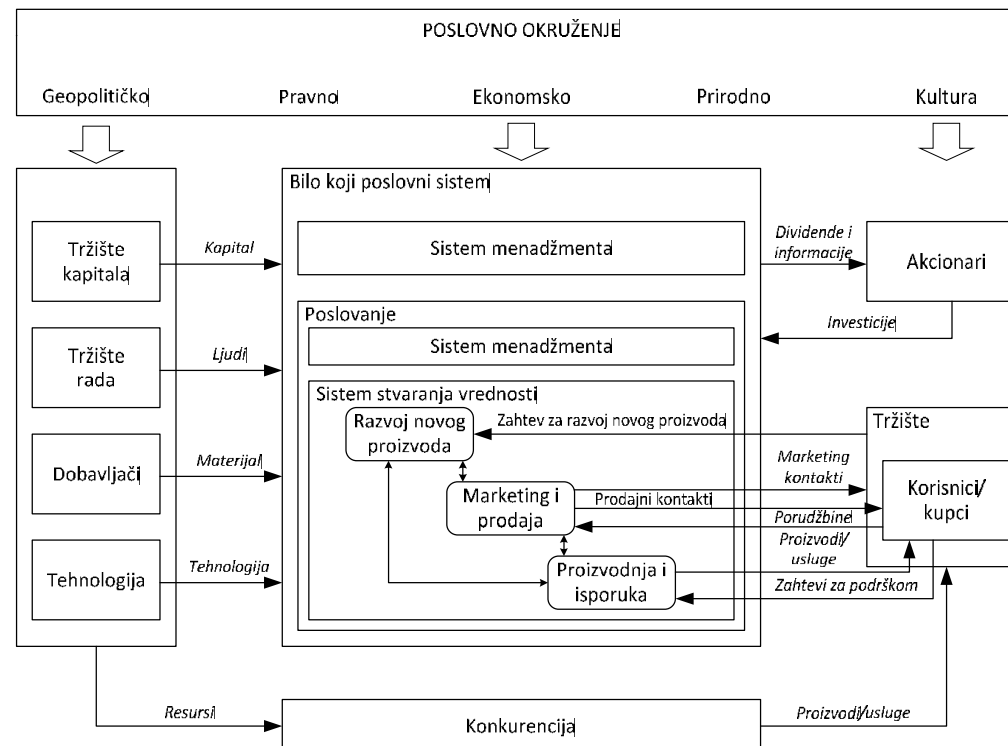


Kakav može biti proces?



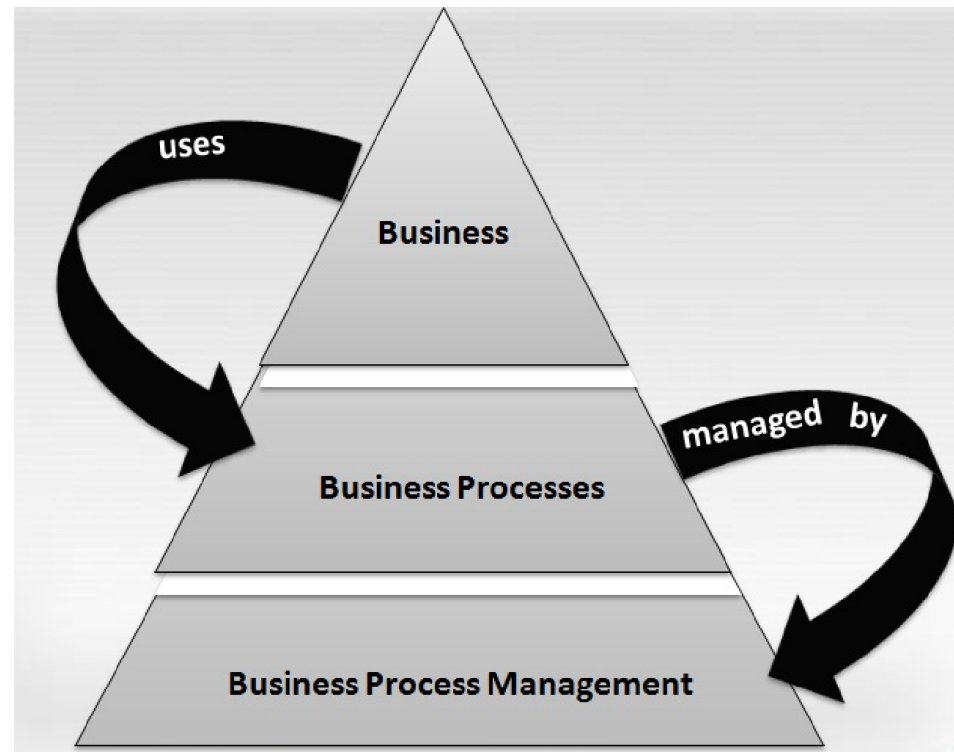
Organizacija kao procesni sistem

- Organizacija – skup međusobno povezanih delova;
- 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;




Upravljanje procesima (1)

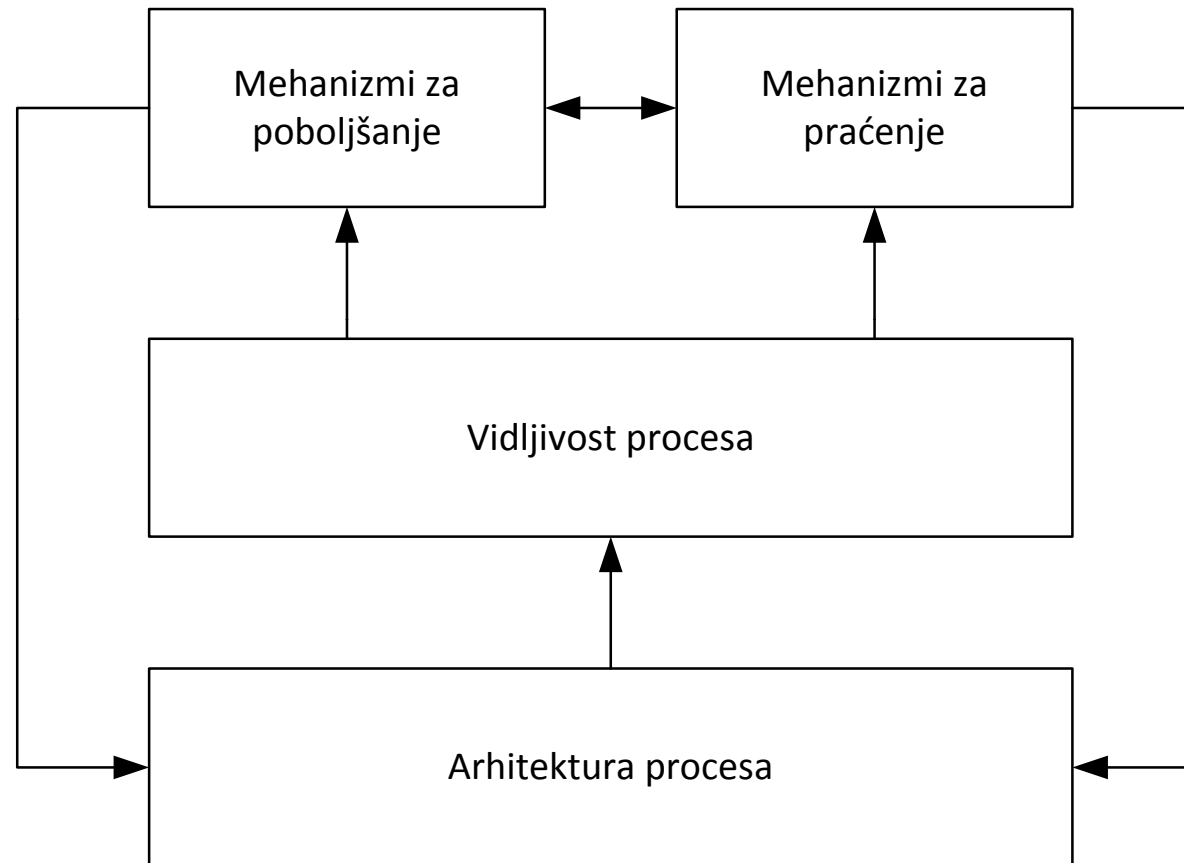
- Procesi su resursi kompanije, i njima se mora upravljati;
- **Ali!** Procesi su više od pukih resursa – oni čine poslovni sistem i ono šta poslovni sistem radi;
- Zato se može reći da se poslovnim sistemom upravlja tako što se upravlja poslovnim procesima koji ga čine;



Upravljanje procesima (2)

-  nudi 240000000 rezultata na upit “Business Process Management” (većina se odnosi na BPM sisteme);
- Sveobuhvatni sistem za upravljanje i transformaciju operacija poslovnog sistema (Michael Hammer);
- Strukturirani pristup analizi, poboljšanju i kontroli procesa kompanije (Elzinga et al. 1995);
- Holistički pristup upravljanju koji obuhvata sve napore da se tretiranjem procesa (merenjem, preispitivanjem, poboljšavanjem, ...) omogući ostvarivanje strateških ciljeva poslovnog sistema;

Ključne komponente upravljanja procesima



Biazzo & Bernardi, 2003

Principi upravljanja procesima (1)

- ***Svaki posao su procesi*** – stavljanje individualnih aktivnosti u širi kontekst drugih aktivnosti sa kojima se kombinuju kako bi se dobili rezultati (bazni, podržavajući, upravljački);
- ***Bilo kakav proces je bolji od nepostojanja procesa*** – individualni naponi i improvizacija dovode do nekonzistentnosti i neodrživosti;
- ***Dobar proces je bolji od lošeg procesa*** – naglasak na inženjeringu procesa;
- ***Jedna verzija procesa je bolja od mnogo verzija procesa*** – standardizovanje procesa omogućava jedinstveni nastup prema korisnicima i dobavljačima;
- ***Neophodno je da se i dobar proces efektivno izvršava*** – dobar inženjering procesa nije dovoljan;
- ***Dobar proces uvek može biti bolji*** – stalno treba tragati za prilikama za poboljšanje;
- ***Dobar proces u određenom momentu postaje loš proces*** – potrebe korisnika se menjaju, tehnologija se menja, konkurenti se menjaju, ...

Principi upravljanja procesima (2)

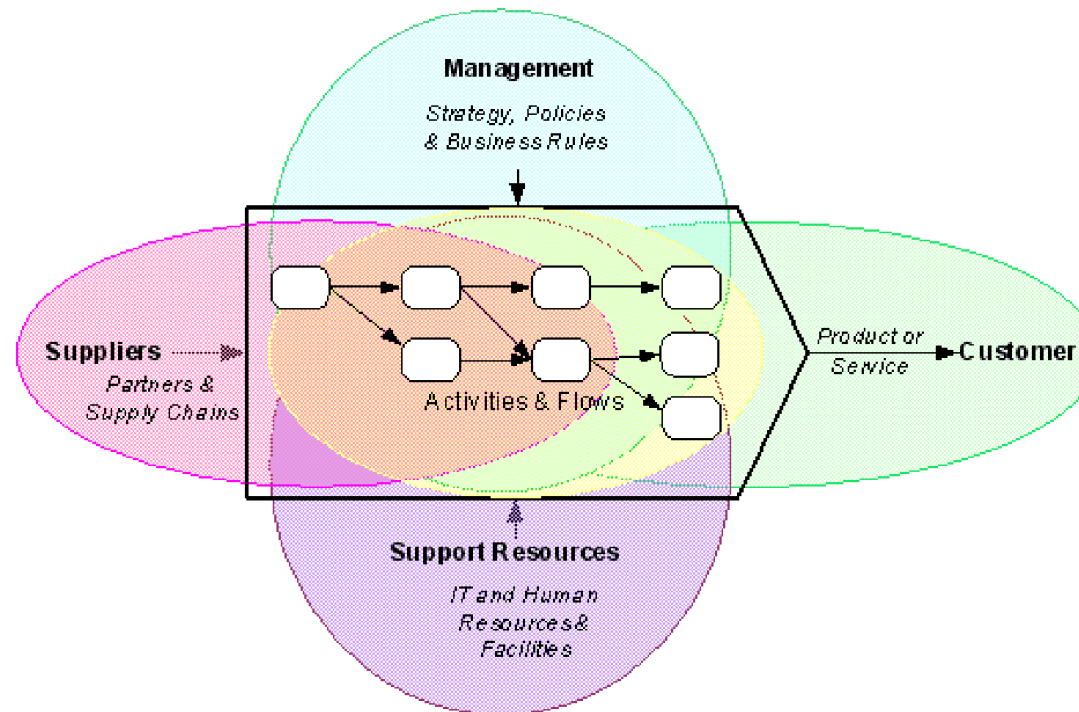
- *Organizovati poslovni sistem oko rezultata (izlaza), ne zadataka!*
- *Analizirati i poboljšati procese pre (potencijalne) automatizacije!*
- *Jasno identifikovati procese i dodeliti vlasnike procesa!*
- *Standardizovati procese u okviru cele kompanije!*
- *Omogućiti kontinualno poboljšavanje!*
- *Poboljšati postojeće procese, pre nego izgraditi nove "savršene" procese!*

Neki motivi za upravljanje procesima

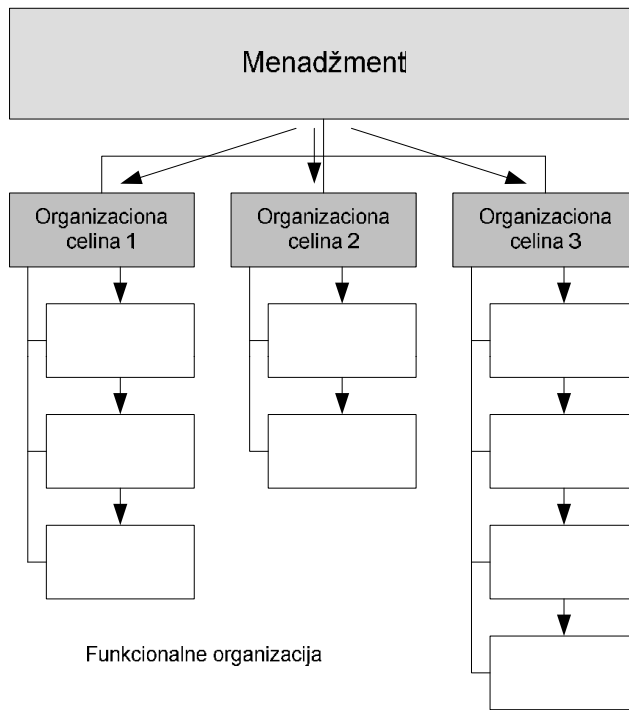
- Povećanje brzine izvršenja ključnih aktivnosti;
- Smanjenje broja grešaka i izuzetaka;
- Smanjenje zaliha (u proizvodnji);
- Smanjenje troškova izvršenja procesa;
- Smanjenje troškova implementacije IT rešenja;
- Eliminisanje redundantnih aktivnosti;
- Unapređenje kvaliteta izlaza;
- Povećanje zadovoljstva korisnika; zadržavanje novih korisnika i pridobijanje novih;
- Povećanje vidljivosti izvršenja poslova;
- Smanjenje poslovnog rizika;
- Smanjenje vremena potrebnog za razvoj novog proizvoda;
- ...

Procesno orijentisana organizacija

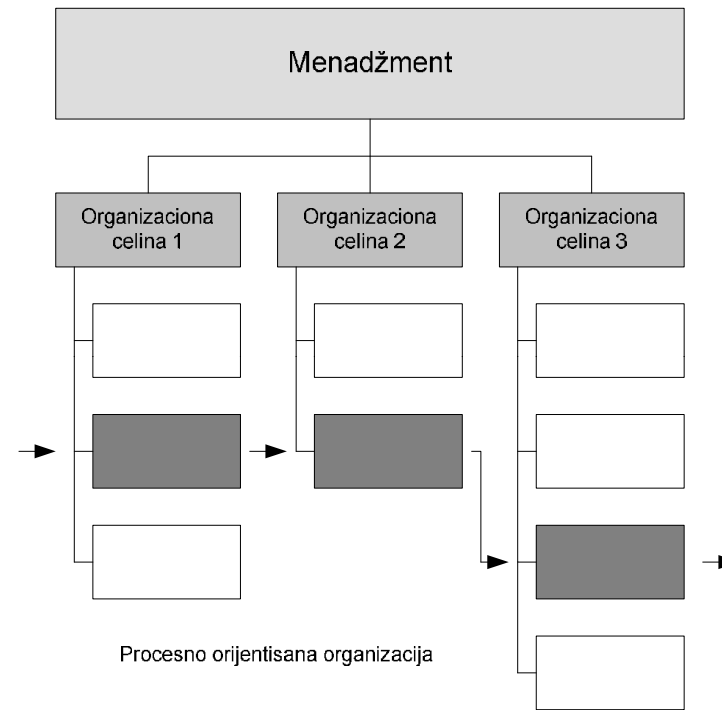
- Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane;
- Upravljati organizacijom znači upravljati njenim procesima;



Funkcionalna naspram procesno orijentisane organizacije



“Silosko” razmišljanje”



Nesmetani tok stvaranja vrednosti

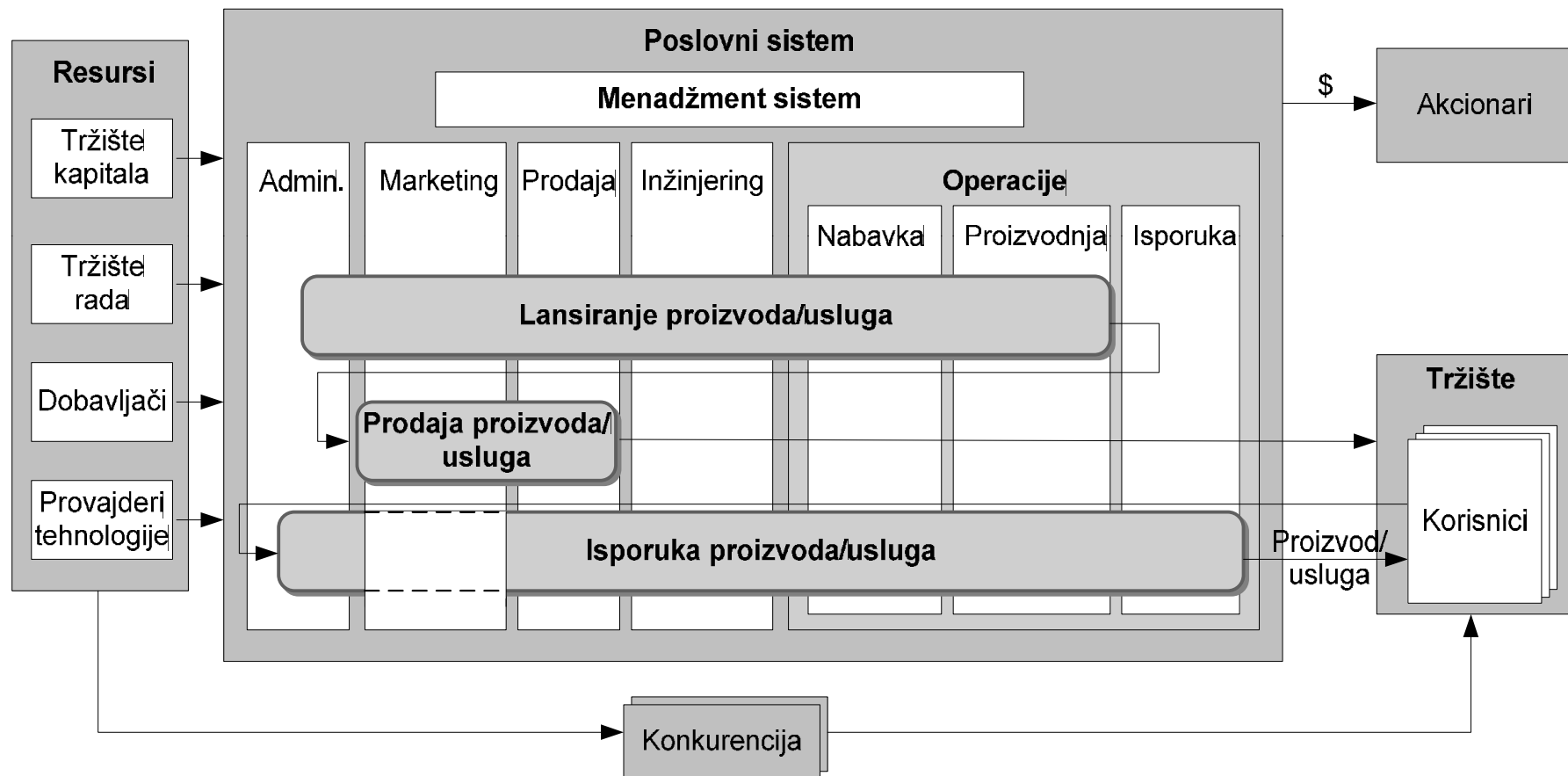


Šta je procesno orijentisana organizacija?

- 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

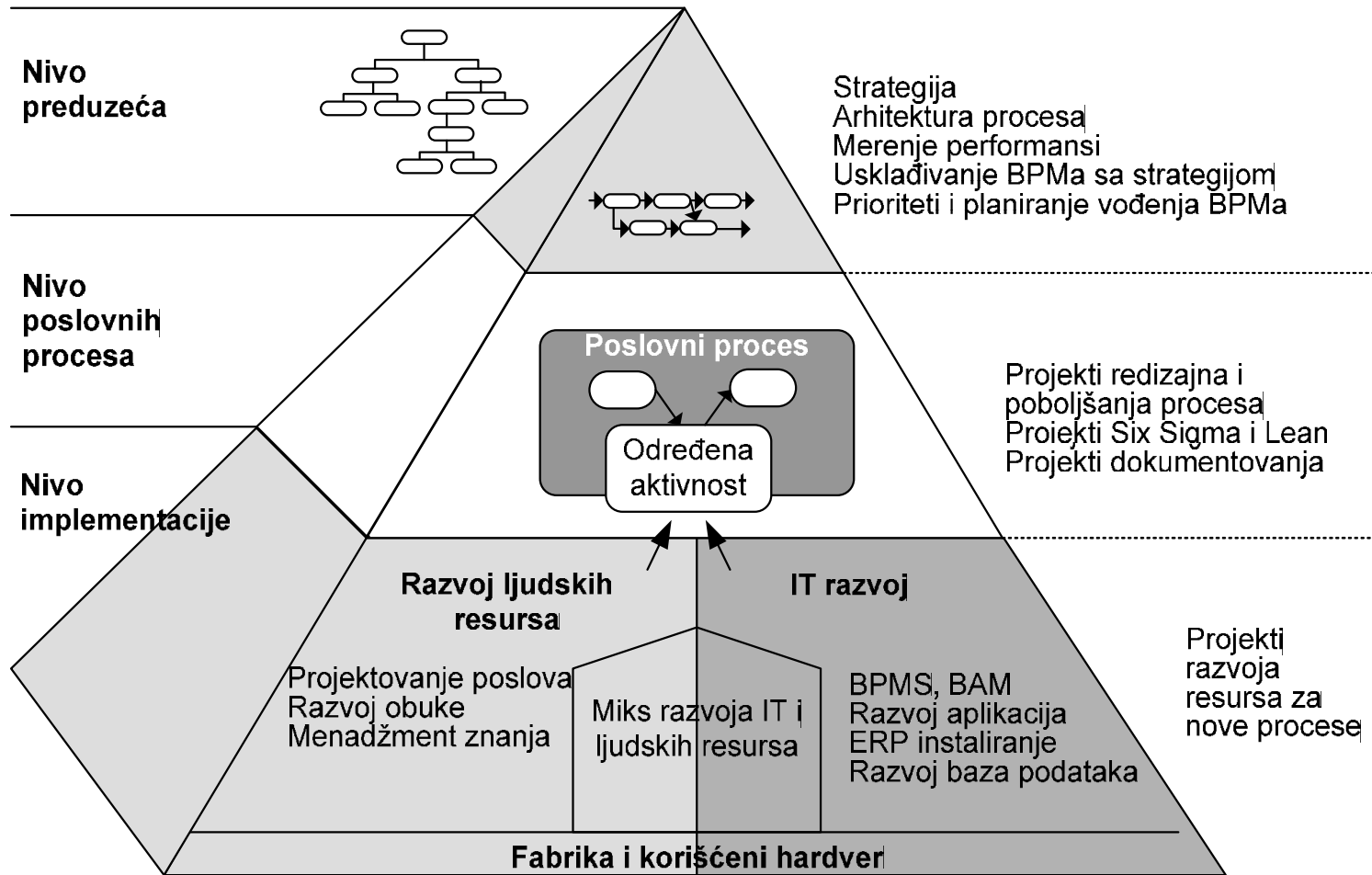
Upravljanje resursima i stvaranjem vrednosti!



Od strategije do realizacije

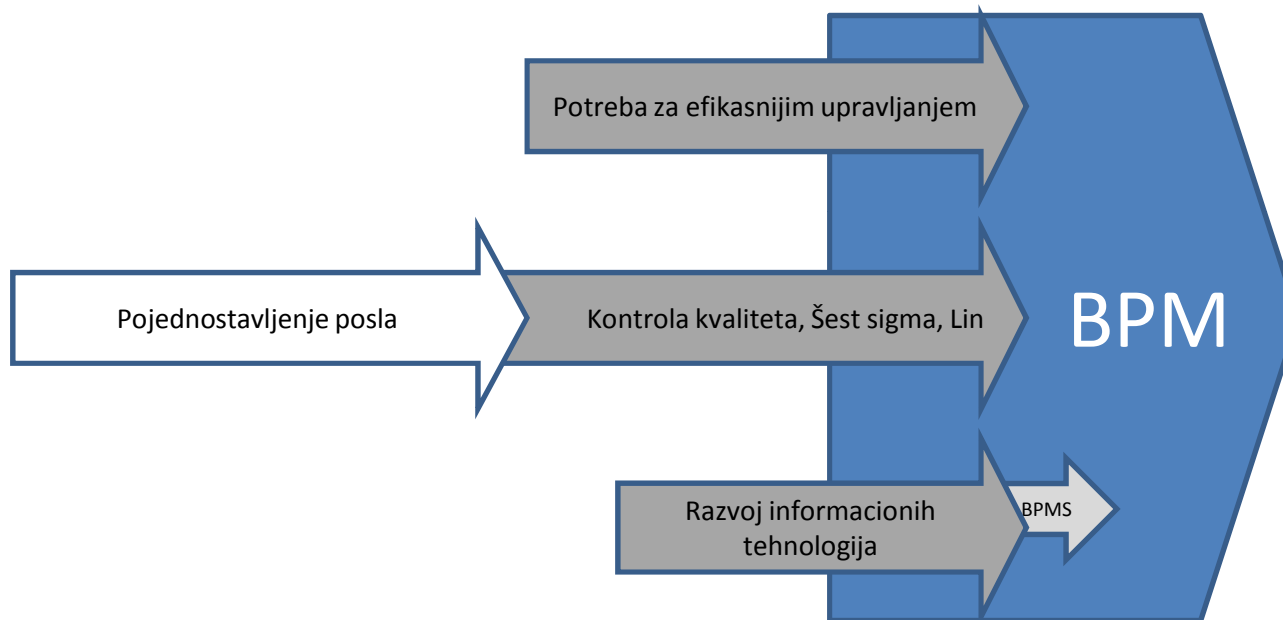
- Organizacije postoje kako bi stvarale vrednost za korisnike i interesne strane – ***to je strategija!***
- Vrednost stvaraju kroz niz koordiniranih aktivnosti, koje izvršavaju funkcionalni elementi organizacije – ***to su procesi!***
- Potrebno je poboljšavati procese kako bi bili u stanju da ispune zahteve korisnika i interesnih strana – ***to je unapređenja procesa!***
- Imati koordinirani pogled na performanse svih procesa koji učestvuju (ili podržavaju) u stvaranju vrednosti – ***to je upravljanje procesima!***
- Upravljanje procesima omogućava organizaciji da se fokusira na procese koji stvaraju držišnu diferencijaciju definisanu strategijom – ***to je realizacija!***

Piramida procesa (BP Trends)



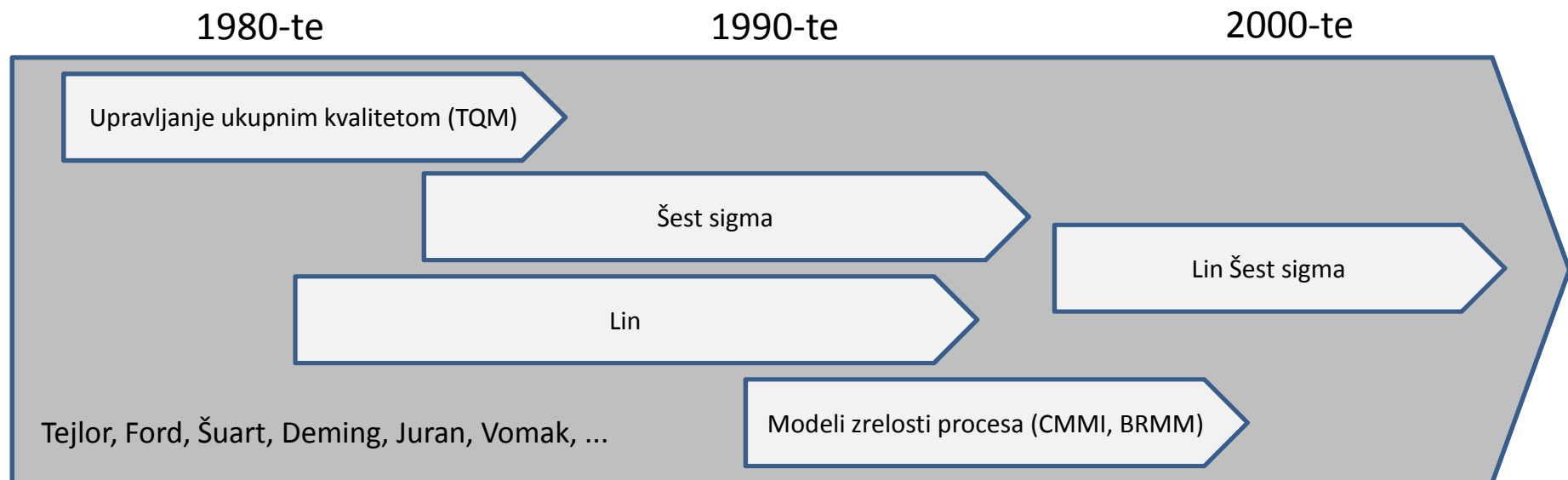
Razvoj procesnog pristupa

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

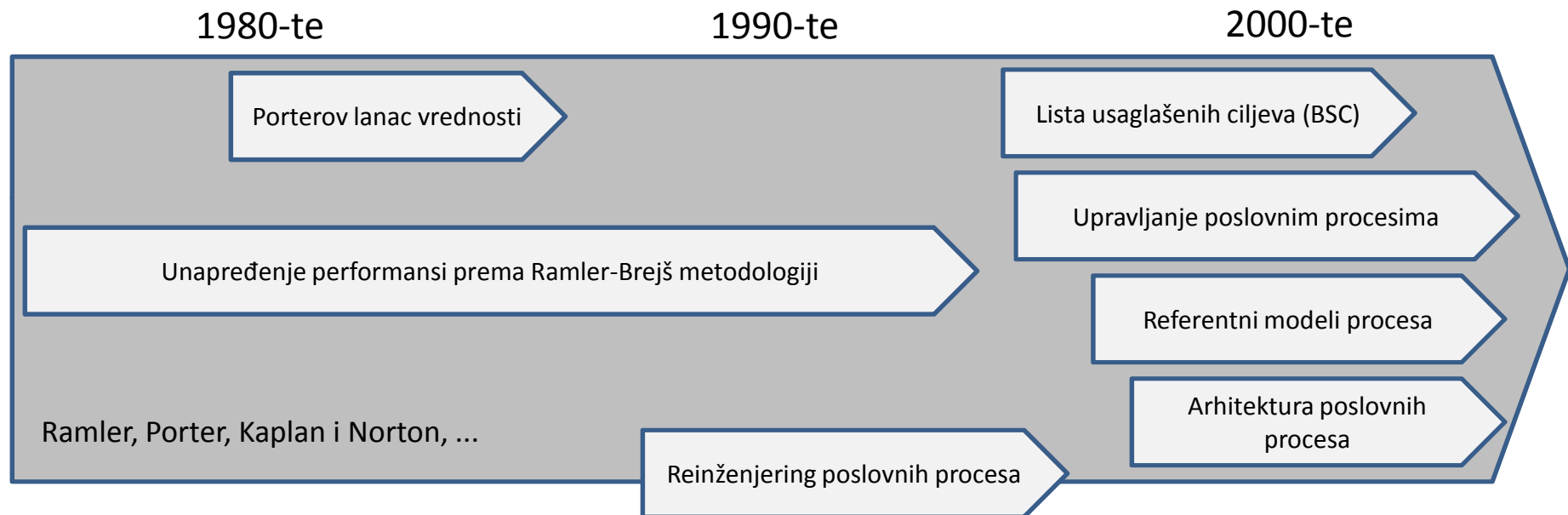


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

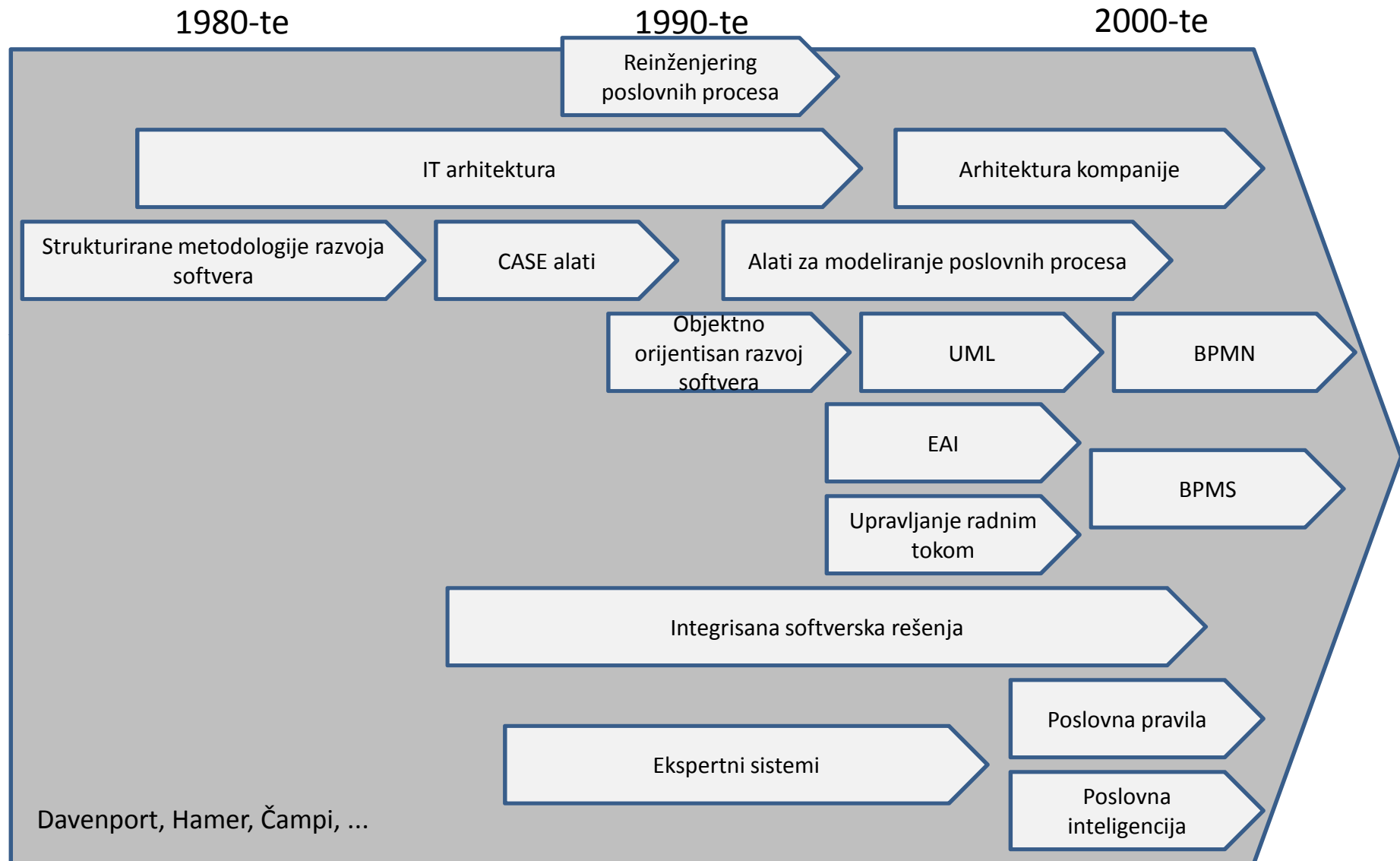
Pojednostavljenje posla/Kontrola kvaliteta



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;

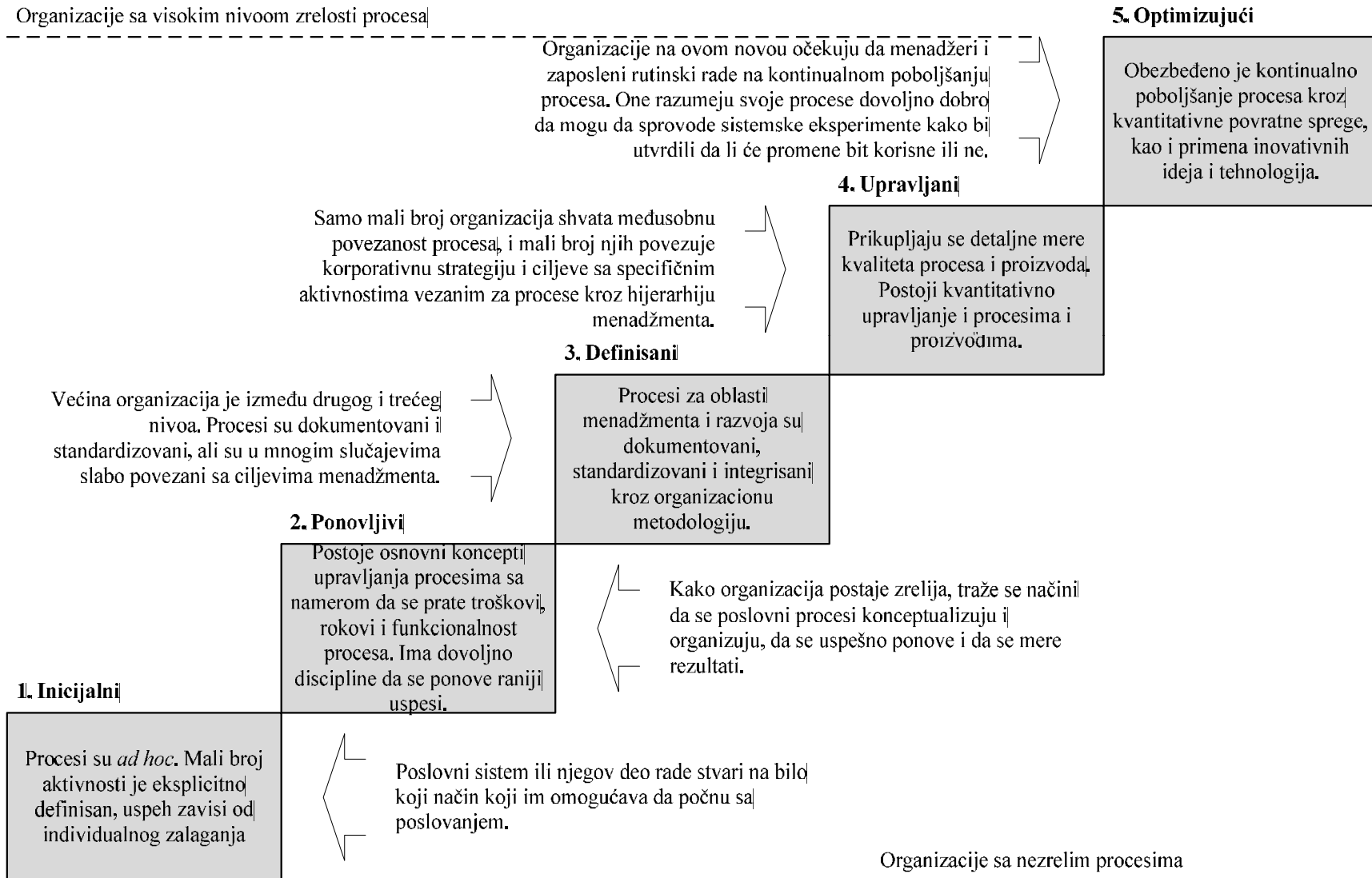
Problemi u primeni procesnog pristupa

- 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)



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/>