



PREISPITIVANJE, POBOLJŠAVANJE I/ILI REINŽENJERING PROCESA

Ne smete dozvoliti da vaša želja da budete pobednik bude smanjena prethodnim uspehom, i ja mislim da kod svakog sportiste postoji prostor za poboljšanje

- Lionel Mesi

imi.fon.bg.ac.rs



Zašto je poboljšavanje neophodno?

- Putovanje?
- Telekomunikacije?
- Mediji (televizija, muzika, film, ...)?
- Čovekova težnja da uvek bude bolje
- Dobra stara vremena?



Šta je poboljšavanje procesa?

- Pristup evaluaciji i redizajnu postojećih poslovnih procesa kako bi se povećali efektivnost i efikasnost;
- Pronalaženje načina da se proces izvodi na bolji način:
 - Fokus na način na koji se posao izvršava;
 - Eliminiše rasipanja (u novcu, u zaposlenima, u materijalu, u vremenu, u propuštenim prilikama);
 - Poslovi se izvršavaju brže i lakše nego ranije;

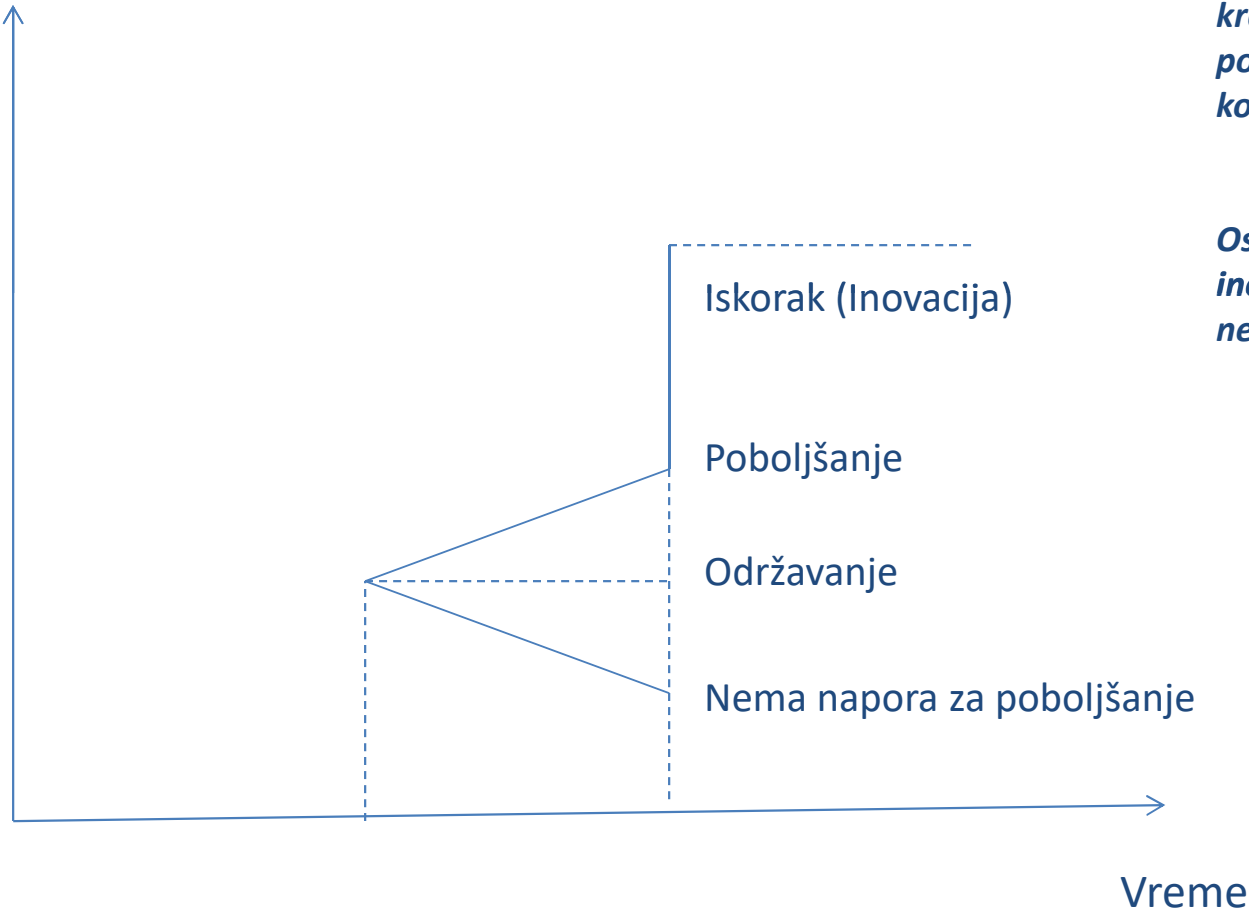


Zašto poboljšavamo procese? (1)

- Nivo performansi svakog procesa ima tendenciju pada u vremenu, ukoliko se ne uložī napor da se on održi;
- Ukoliko se neki poslovni sistem ne unapređuje, njegovi konkurenti sasvim sigurno hoće;
- Današnji korisnici uvek traže više (razmaženi su?), što zahteva rast kvaliteta ponude, što uzrokuje još veći porast očekivanja, za koja se očekuje da budu prevaziđena od strane isporučioaca...

Zašto poboljšavamo procese? (2)

Performanse
procesa



Kompanije koje kontinualno poboljšavaju procese poseduju kreativnost i stav usmeren na poboljšanja koji su neophodni i kod povremenih iskoraka

Oslanjanje isključivo na inovacije u trenutku kada su neophodne može biti loše



Zašto se javljaju neefikasnosti i nefektivnosti u procesu?

- **Privremeno stanje postaje stalno:**
 - Direktor nema vremena da se bavi nekim zadatkom, pa ga delegira na Milicu. Milica improvizuje, i kako vreme prolazi a kompanija raste, Milica angažuje druge ljude da joj pomognu, koji takođe improvizuju. Svaki dan donosi nove izazove i specijalne slučajeve kojima se zaposleni prilagođavaju. Skup specijalnih slučajeva i “rešenja” se prenose na nove generacije;
- **Tako se oduvek radilo:**
 - Zašto se strani zahtevi šalju u kancelariju 123? Zato što je tamo radio Dejan koji je znao nemački jezik. Dejan je već nekoliko godina u penziji, u međuvremenu smo prestali da radimo sa nemačkim tržištem, ali zahtevi i dalje idu u kancelariju 123;
- **Promenili su se uslovi poslovanja:**
 - Kompanija troši 10 miliona € godišnje na upravljanje zalihama koje vpede 20 miliona €. Nekada su troškovi upravljanja zalihama bili 5 miliona €, a vrednost zaliha je bila 200 miliona €. U međuvremenu su troškovi skladištenja skočili, a cena robe je pala, jedino je sistem upravljanja zalihama ostao isti;
- **Rast i razvoj kompanije dovode do usložnjavanja procesa:**
 - Kompanija ima dva zaposlena (vlasnici) koji veruju jedan drugom, pa je proces nabavke jednostavan (poruči, čekaj, primi, verifikuj). Rastom kompanije proces nabavke obavljaju drugi ljudi, pa je stepen poverenja manji, a proces zbog toga složeniji (zahtevaj, čekaj, autorizuj, čekaj, poruči, čekaj, primi, verifikuj, zavedi). Međutim, broj aktivnosti koje dodaju vrednost je isti;
- ...

Evolucija ili revolucija?

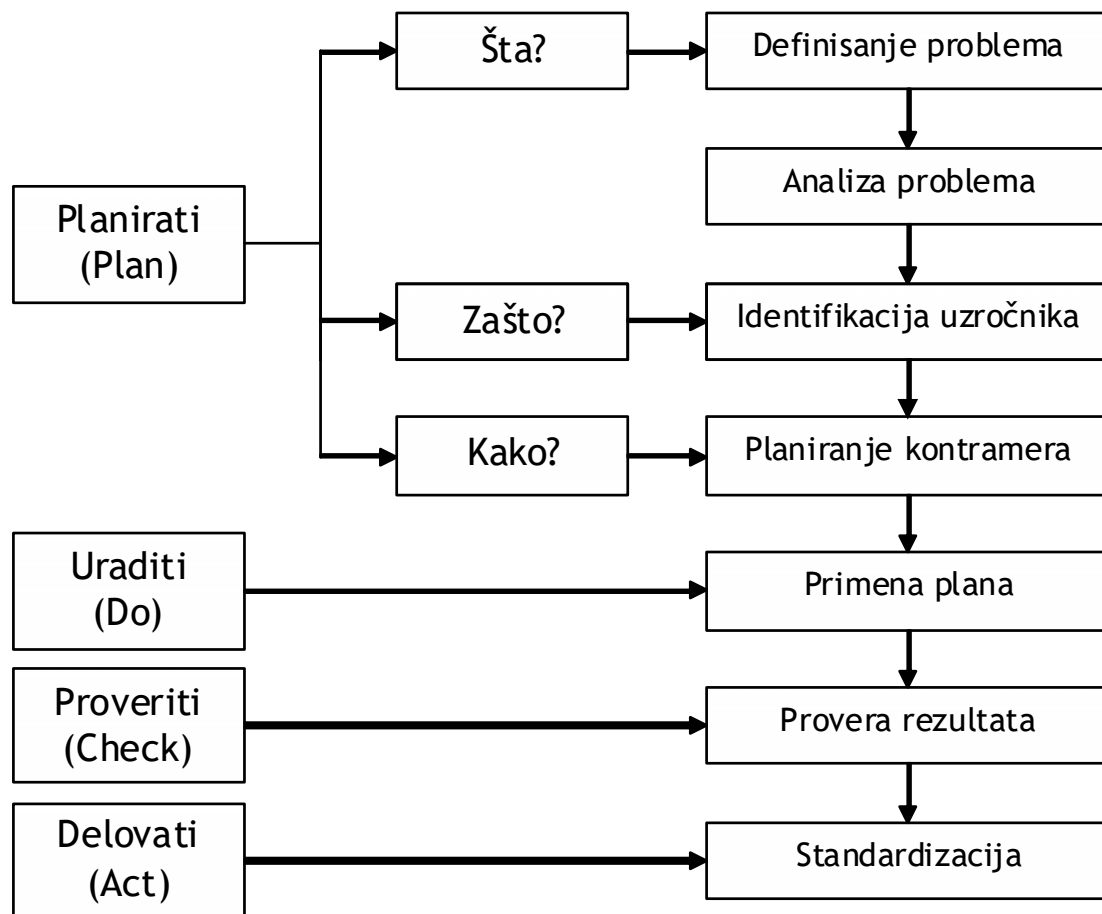
Element	Inkrementalne promene	Radikalne promene
Vođstvo	Interno	Eksterno
Spoljni resursi	Malo učešće konsultanata	Inicijativa na konsultant.
Fizičko odvajanje	Ne	Da, grinfild
Kriza	Nema	Loše poslovanje
Postignuća	Fleksibilna	Čvrsta
Sistem nagrađivanja	Postojeći	Novi
IT tehnologije	Prvo unapređenje	Simultano unapređenje i IT



Metode za poboljšavanje procesa

- Lin
 - Eliminacija rasipanja, povećanje efikasnosti
- Šest sigma
 - Eliminacija varijacija, povećanje sposobnosti procesa
- Lin šest sigma (lin sigma)
 - Eliminacija rasipanja i varijacija
- Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM)
 - Kontinualno poboljšavanje sa ciljem poboljšanja kvaliteta izlaza
- Teorija ograničenja
 - Eliminacija uskih grla
- Reinženjering procesa
 - Radikalni redizajn procesa
- ...

PDCA ciklus





Preispitivanje, poboljšanje, reinženjering (1)

- Vršiti se na osnovu unapred definisanih kriterijuma za određivanje kritičnih procesa;
 - Rangirati kritične procese kako bi se resurski racionalnije koristili;
- Preispitivanje, poboljšavanje, reinženjering podrazumevaju, pored ostalog, dobro poznavanje:
 - Tehnologije izvršenja procesa;
 - Veza i međuzavisnosti posmatranog procesa i drugih procesa iz kataloga i registra procesa;
 - Metoda i tehnika inženjeringa procesa koje se koriste u osnovnim fazama;
 - Koraka (faza) u preispitivanju, poboljšanju, reinženjeringu.



Preispitivanje, poboljšanje, reinženjering (1)

- Koraci preispitivanja, poboljšanja, reinženjeringa procesa:
 - Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa;
 - Formiranje i obuka tima za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa;
 - Snimanje postojećeg stanja procesa;
 - Analiza postojećeg stanja procesa;
 - Projektovanje novog stanja procesa;
 - Sprovođenje poboljšanja procesa.



Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (1)

- Postoji odstupanje od željenog stanja (na nivou poslovnog sistema i na nivou procesa);
- Generalne smernice za definisanje ciljeva:
 - Šta želimo da promenimo?
 - Šta je cilj ovih promena?
 - Zašto su ove promene važne?
 - Kakva su očekivanja nakon ovih promena? Šta želimo da postignemo?
 - Kada možemo da krenemo? Kada očekujemo da ćemo završiti?



Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (2)

- Razlozi za promenu:
 - Šta je ono što stvara frustraciju, a od čega želimo da se udaljimo, iz ugla radnika (način rada, pritisak, ...), organizacije (trošak, kvalitet, vreme, ...) i korisnika (nezadovoljstvo proizvodom/uslugom);
 - Šta je ono ka čemu želimo da idemo, koje situacije želimo da postignemo;
- Koliko često treba isticati razloge za promenu?
 - Dok 60-80% zaposlenih ne bude razumelo zašto dolazi do promene;
 - Posao menadžmenta je da saopštava razloge za promenu ne samo kako bi zaposleni razumeli potrebu, već kako bi bili motivisani da aktivno učestvuju u unapređenju.



Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (3)

- S obzirom na složenost poslovanja i ograničene resurse kojima organizacije raspolažu, ne mogu se istovremeno svi procesi poboljšati;
- Poći od liste prioriternih kritičnih i ključnih procesa;
- Za proces koji želimo poboljšati je važno:
 - Da se proces može jasno definisati;
 - Da je unapređivanje tog procesa važno;
 - Da postoje problemi koji se javljaju često;
 - Da će zainteresovane strane ceniti ako se proces poboljša;
 - Da postoji velika verovatnoća da poboljšanje bude uspešno.



Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (4)

- Kako “prodati” projekat za poboljšanje procesa:
 - Osvrnuti se na prošlost (šta je bilo dobro, doprinos ljudi u prošlosti, atributi koji su pomogli u ranijim krizama, ...);
 - Analizirati sadašnjost (kakva je trenutna situacija, koji su problemi, ko je sve uključen, zašto nastaju problemi, šta će se desiti ako se ništa ne uradi, ...);
 - Predstaviti budućnost (ciljevi, koja iskustva iz prošlosti će pomoći u dostizanju ciljeva, koja nova znanja su potrebna, da li su potrebni novi proizvodi/usluge, ...);
 - Identifikovati potencijalne metodologije za poboljšanje;
 - Istaći ukoliko će doći do promena u načinu izvođenja posla;
 - Istaći ulogu svakog u poboljšanju procesa (menadžment, zaposleni).



Formiranje i obuka tima za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (1)

- Ko treba da čini tim:
 - Vođa tima, najčešće vlasnik procesa;
 - Članovi tima koji su dobri poznavaoци tehnologije izvršenja procesa (izvršiocі);
 - Učesnici u drugim procesima koji su u vezi sa posmatranim procesom;
 - Druge zainteresovane strane, po potrebi;
 - Profesionalac iz oblasti inženjeringa procesa (interni/eksterni);
- Tim formira menadžment u dogovoru sa vlasnikom procesa, ili sam vlasnik procesa.

Formiranje i obuka tima za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (2)

Odrednice koje se posmatraju		Izvršenje procesa	Preispitivanje, poboljšanje ili reinženjering procesa	Upravljanje procesom
R.br.	Naziv			
1.	CILJ	Ostvarenje odgovarajućeg izlaza iz procesa	Da se poboljša funkcionisanje procesa i uskladi sa ciljevima procesa koji omogućavaju ispunjenje zahteva korisnika	Da se lako i tačno vidi kako se proces odvija, koliko je stvarni izlaz u skladu sa planiranim, koliko su stvarni parametri procesa u skladu sa projektovanim
2.	IZVRŠILAC	Zaposleni u procesu	Tim za proces	Vlasnik procesa
3.	OSNOVNI PREDUSLOVI	Prostor, oprema, izvršioци, procedure (postupci i uputstva), radni nalog	Obučен tim за процес, адекватан приказ стања процесa, записи о: контроли, рекламацијама...	Uspostavljen sistem за upravljanje процесима, извештаји о индикаторима
4.	DOKUMENTACIJA	Radni nalog, postupci, uputstva, zapisi	Procesni model, ID karton процесa; Šema процесa; Tok процесa sa opisom стања процесa (poremećaji, problemi,...) Mreža uslovljenosti процесa (eventualno)	Tabele i dijagrami indikatora процесa sa trendovima, записи о излазу из процесa, контроли, рекламацијама, идентификациони картон процесa



Formiranje i obuka tima za preispitivanje, poboljšanje, reinženjering procesa (3)

- Pravila za dobro funkcionisanje tima:
 - Odluke se donose konsenzusom;
 - Sve vreme posvetiti radu u timu za proces;
 - Tretirati sve sa poštovanjem;
 - Svi u timu su jednaki;
 - Ne postoje glupa pitanja;
 - Uradite ono što kažete da ćete uraditi;
 - Ukoliko nećete stići da uradite nešto na vreme, pravovremeno obavestite vođu tima;
 - Podelite opterećenje;
 - Ciljevi tima su iznad ciljeva organizacionih jedinica.

Snimanje postojećeg stanja procesa (1)

- Pravi, vizuelno lako sagledljiv i dovoljno detaljan prikaz postojećeg stanja je preduslov za pronalaženje svih nedostataka ali i za otkrivanje novih rešenja;
- Postojeći način izvršenja procesa treba prikazati tako da se skriveni problemi što lakše uoče;
- Treba zabeležiti šta se trenutno dešava, ne šta bi voleli da se dešava;
- Često se radi istovremeno sa analizom stanja. U svakom slučaju, snimak stanja ne treba preskakati!





Snimanje postojećeg stanja procesa (2)

- Koje su relevantne informacije za snimak stanja:
 - Granice procesa i interfejsi (ulazni interfejs sa isporučiocem, izlazni interfejs sa korisnikom, interni interfejsi između različitih koraka procesa);
 - Svrha procesa;
 - Događaj koji pokreće proces;
 - Ulazi u proces;
 - Izlazi iz procesa;
 - Aktivnosti u procesu;
 - Podaci i informacije;
 - Resursi u procesu (ljudi, tehnologija, dokumentacija, ...);
 - ...

Snimanje postojećeg stanja procesa (3)

- Cilj snimka stanja:
 - U potpunosti **razumeti** proces, njegove aktivnosti i veze, dokumentovati ga, i na taj način olakšati komunikaciju i razumevanje procesa za sve uključene u poboljšanje procesa;
- Kako dokumentovati proces?
 - Grafički prikaz procesa (tok procesa, šematski prikaz, VSM, ...);
 - Identifikacioni karton;
 - **Detaljan** tekstualni opis (Šta? Ko? Kako? Zašto? Gde? Sa čim? ...);
- Kako prikupiti podatke:
 - Individualni ili grupni intervjui;
 - Analitičko posmatranje (npr. praćenje ljudi dok rade i dokumentovanje šta rade);
 - Analiza relevantne dokumentacije;

Snimanje postojećeg stanja procesa

(4)

- Tok procesa (process flow):

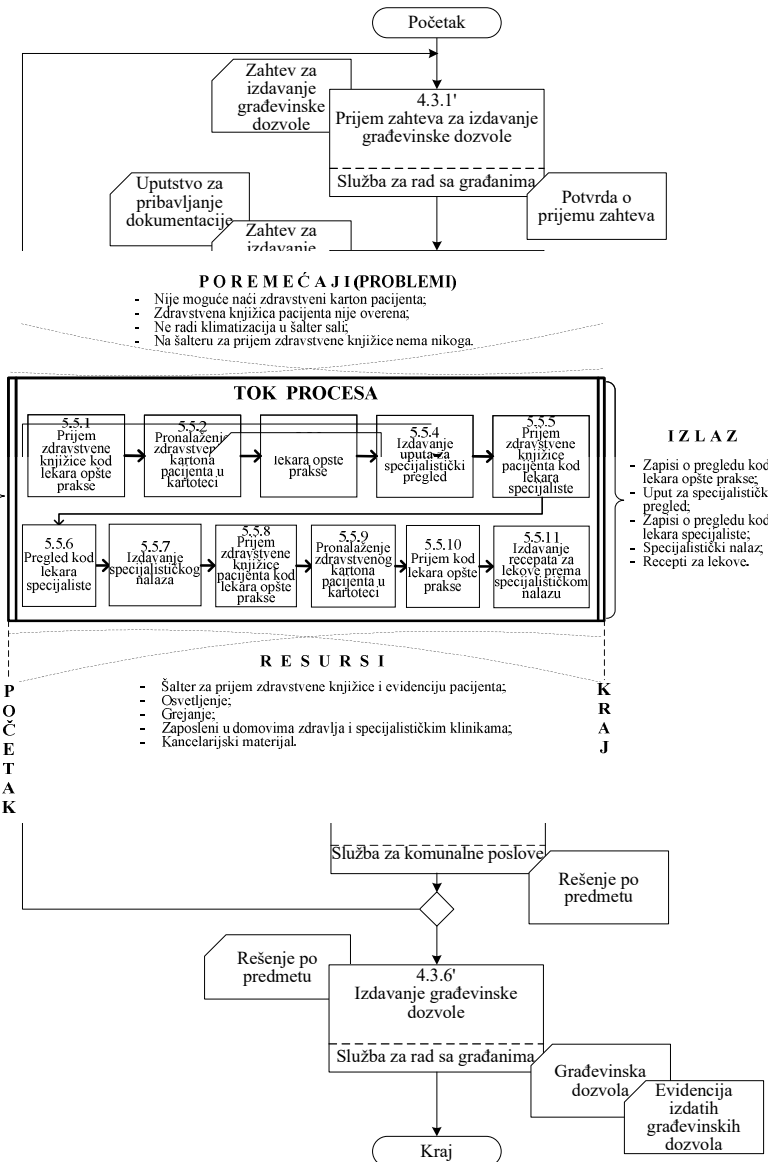
- Fokus na sled koraka, odnosno logiku odvijanja procesa;

- Šematski prikaz procesa:

- Fokus na ulaze, izlaze, resurse i poremećaje;

- Identifikacioni karton:

- Lična karta procesa;



Analiza postojećeg stanja

- Često se radi paralelno sa snimkom stanja, ali rezultate bi trebalo prikazati odvojeno;
- Preispitati sve relevantne elemente identifikovane u snimku stanja (5W1H, VA/NVA, 5Zašto, Iškava dijagram, ...);
- Tretirati *uzroke*, ne simptome problema
- Rezultat analize može dovesti do promene odabrane metodologije unapređenja;
- Fokus treba da bude prvo na identifikaciji problema, a zatim na predlaganju unapređenja;
- Benčmarking:
 - Sa direktnim konkurentima;
 - Sa kompanijama iz iste industrije koje nisu direktni konkurenti;
 - Sa vrhunskim kompanijama nevezano za industriju.



Projektovanje novog stanja procesa (1)

- Treba da se uradi na isti način kao i snimak stanja, s tim što je fokus na novom načinu izvođenja procesa;
- Predlog novog stanja treba organizovati tako da omogući:
 - Lako i brzo sagledavanje i razumevanje toka procesa od strane svih učesnika u procesu;
 - Računarsku čitljivost procesa koja omogućava modeliranje i simulaciju procesa;
- Rezultat ove faze treba da postane novi standard odvijanja procesa.



Projektovanje novog stanja procesa (2)

- Dokumenta kojima se uređuje proces treba izgraditi u skladu sa internim standardima;
- Dokumentacija treba da opisuje:
 - Postupak odvijanja procesa;
 - Uputstva za one elemente procesa za koje je to svrsishodno;
 - Osnove za upravljanje procesom (potrebni podaci, njihov izvor i način prikupljanje, indikatori uspešnosti, način njihovog izračunavanja, prikazivanja i praćenja, ...);
 - Zapise koji prate izvršavanje procesa;
- Projektovanje novog stanja treba da sadrži uporednu analizu postojećeg i novog stanja, kao i procenu efekata koji će se ostvariti u novom stanju.



Sprovođenje poboljšanja procesa

- Menadžment treba da verifikuje predloge za unapređenje;
- Ukoliko su predložena manja unapređenja može se odmah preći na realizaciju;
- Ukoliko su predložena kompleksnija poboljšanja koja zahtevaju i veće investicije, treba izraditi akcioni plan:
 - Šta treba da se uradi;
 - Koja je dinamika;
 - Koja su sredstva neophodna;
 - Koji su izvori sredstava;
 - ...

Pitanja

