



**MASTER STUDIJE**

# **UPRAVLJANJE PROCESIMA**

## NASTAVNICI (kabinet 311c)

- doc. dr Barbara Simeunović
  - e-mail: [tisma@fon.bg.ac.rs](mailto:tisma@fon.bg.ac.rs)
- doc. dr Ivan Tomašević
  - e-mail: [tomasevici@fon.bg.ac.rs](mailto:tomasevici@fon.bg.ac.rs)
- doc. dr Dragana Stojanović
  - e-mail: [stojanovicd@fon.bg.ac.rs](mailto:stojanovicd@fon.bg.ac.rs)
- prof. dr Dragoslav Slović

[imi.fon.bg.ac.rs](http://imi.fon.bg.ac.rs)

## Način polaganja ispita

### ■ Projektni zadatak:

- Uspešno urađen, projektni zadatak
- Ocenjuje se valjanost rešenja i opšti utisak
- Prisustvo na nastavi je 10% ocene



# LITERATURA

- Knjiga: “INŽENJERING PROCESA” (FON, izdanje 2012)
  - Radović Milić, Tomašević Ivan, Stojanović Dragana, Simeunović Barbara
- Materijal sa predavanja i vežbi

## Sadržaj nastave

### 1. 23.11.2018.

- a. Uvodno predavanje (predstavljanje, plan rada, način rada, projektni zadatak)
- b. Procesi, procesni pristup, upravljanje procesima

### 2. 24.11.2018.

- a. Globalno strukturiranje poslovnog sistema
- b. Formiranje lanca stvaranja vrednosti
- c. Identifikacija predmeta rada. Primeri

## Sadržaj nastave

### 3. 26.11.2018.

- a. Identifikacija procesa
- b. Izrada kataloga procesa
- c. Primeri

### 4. 29.11.2018.

- a. Konsultativni rad na izradi projektnog zadatka

### 5. 30.11.2018.

- a. Prepoznavanje PKK procesa (ciljevi, standardi, izveštaji)
- b. Rangiranje procesa za poboljšanje
- c. Registri procesa

## Sadržaj nastave

### 6. 01.12.2018.

- a. Merljivi ciljevi preduzeća
- b. Prevođenje merljivih ciljeva poslovnog sistema i organizacionih celina na indikatore uspešnosti procesa

### 7. 04.12.2018.

- a. Konsultativni rad na izradi projektnog zadatka

### 8. 05.12.2018.

- a. Izrada potrebnih evidencija za upravljanje procesima
- b. Primeri upravljanja procesima

## Sadržaj nastave

9. 06.12.2017.

- a. Preispitivanje, poboljšavanje reinženering procesa

10. 07.12.2017.

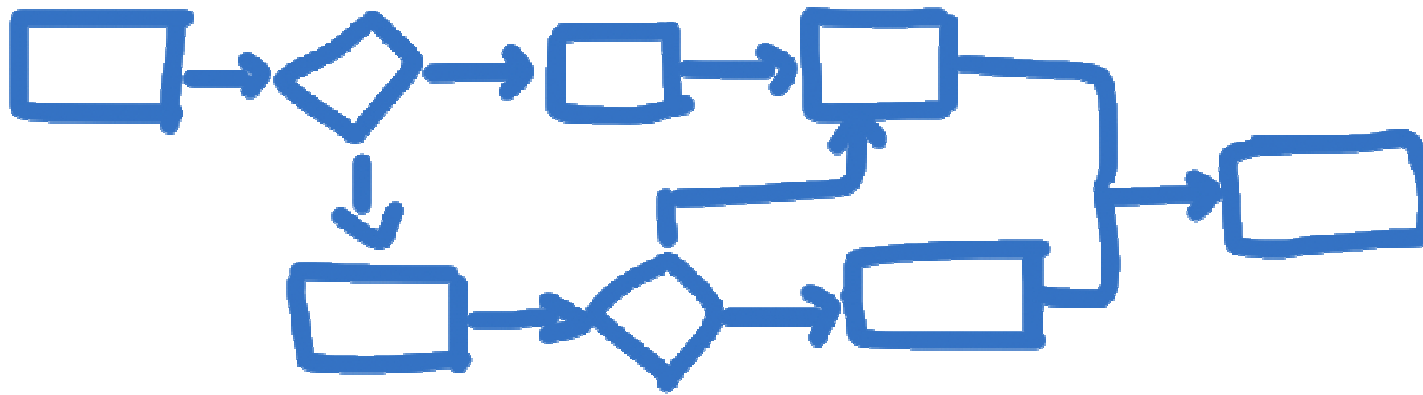
- a. Preispitivanje, poboljšavanje reinženering procesa
- b. Konsultativni rad na projektnom zadatku



# Sadržaj projektnog zadatka

## Upravljanje procesima u kompaniji \_\_\_\_\_

1. Sažetak
2. Definisane projektnog zadatka
3. Opšti podaci o kompaniji
4. Globalno strukturiranje poslovnog sistema – lanac vrednosti
5. Identifikacija predmeta rada
6. Identifikacija procesa
7. Prepoznavanje prioriteta, kritičnih i ključnih procesa
8. Definisane nadležnosti i odgovornosti za proces
9. Prevođenje ciljeva kompanije na indikatore procesa
10. Preispitivanje i poboljšanje procesa
11. Predlog daljeg rada
12. Zaključak



## **PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIENTISANA ORGANIZACIJA**



# ZAŠTO PROCESI?

## INŽENJERING PROCESA, PROCESNI PRISTUP i UPRAVLJANJE PROCESIMA su osnova za:

### 1. Uređenje P.S.

- struktura,
- podela rada,
- definisanje odgovornosti...

### 2. Savremeno i efikasno upravljanje

...

### n. Primenu standarda



# ZAŠTO PROCESI?

## **Procesi su entitet preko koga se najbolje:**

- sagledava struktura poslovnog sistema,
- definišu nadležnosti i odgovornosti u poslovnom sistemu,
- određuje podela rada,
- uređuje poslovni sistem,
- upravlja poslovnim sistemom (organizacionim celinama, kvalitetom, troškovima, procesima, resursima ...),
- definišu modeli poslovnog sistema i njegovih podsistema,
- ostvaruje kreativna komponenta poslovnih sistema,
- otkrivaju mesta i uzroci lošeg rada, niske produktivnosti, sporog rada i prekoračenja rokova, uvećanih troškova, lošeg rivaliteta i nedovoljne efikasnosti poslovanja,
- primenjuju zahtevi svetskih standarda (ISO 9000,14000,18000 ...), ...

# 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;
- ...

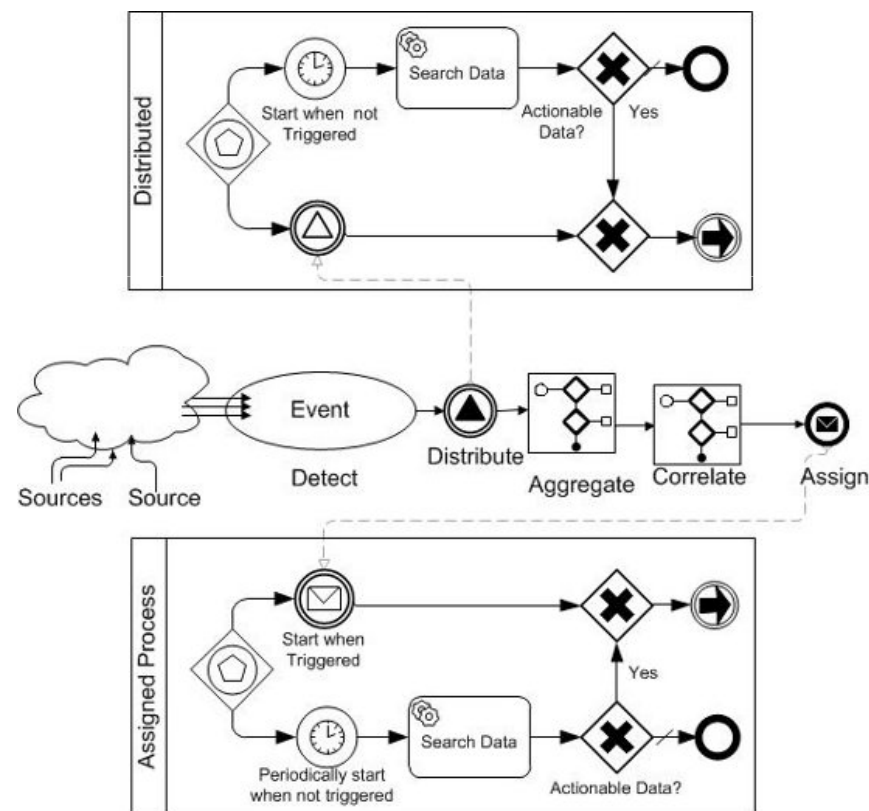
## ŠTA JE (POSLOVNI) PROCES? (2)

- 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, ...).



# POSLOVNI PROCES

- “Poslovni proces” je termin koji je ustaljen u današnjoj poslovnoj komunikaciji, što sugerira 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).

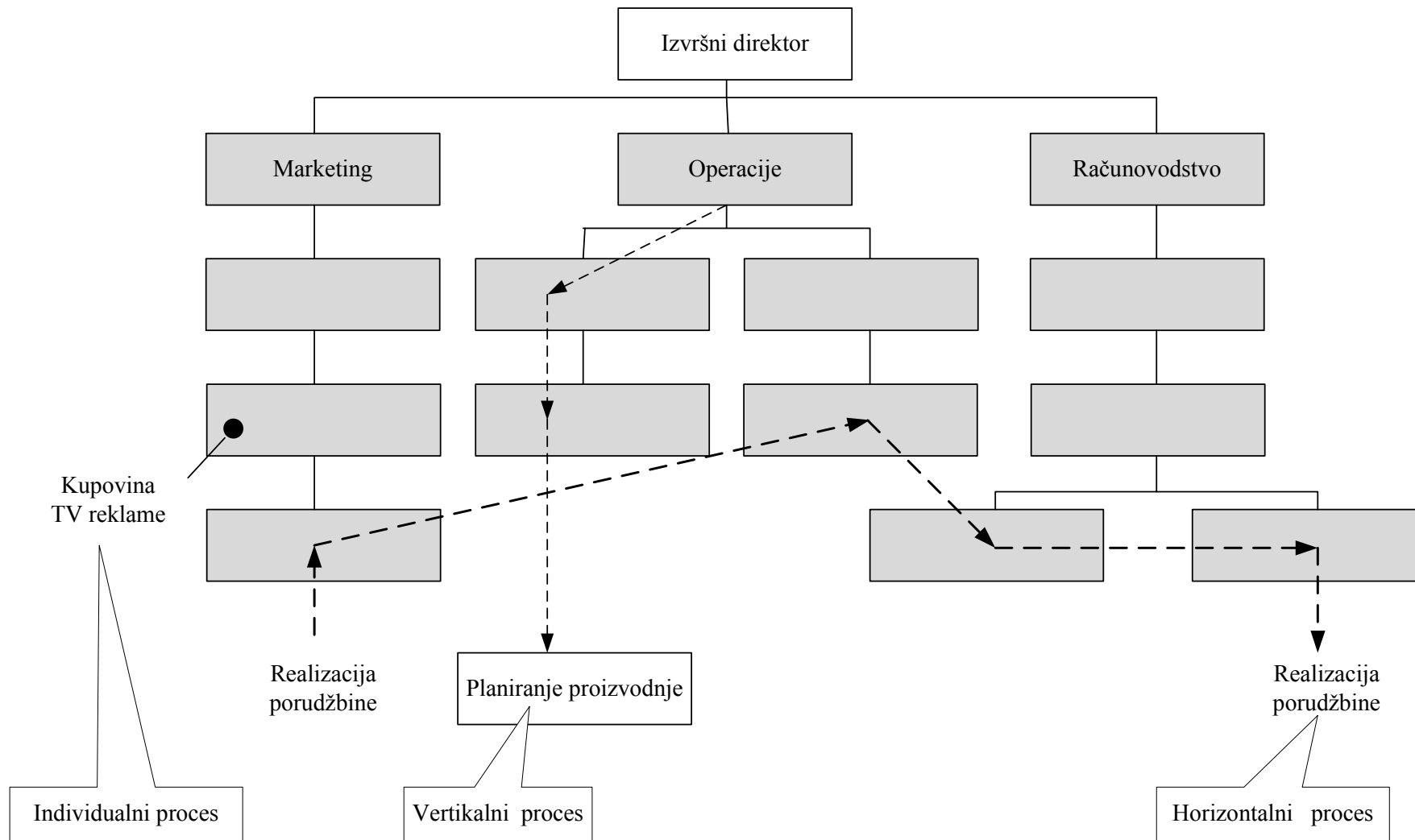


# ŠTA JE CILJ (POSLOVNOG) PROCESA?

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

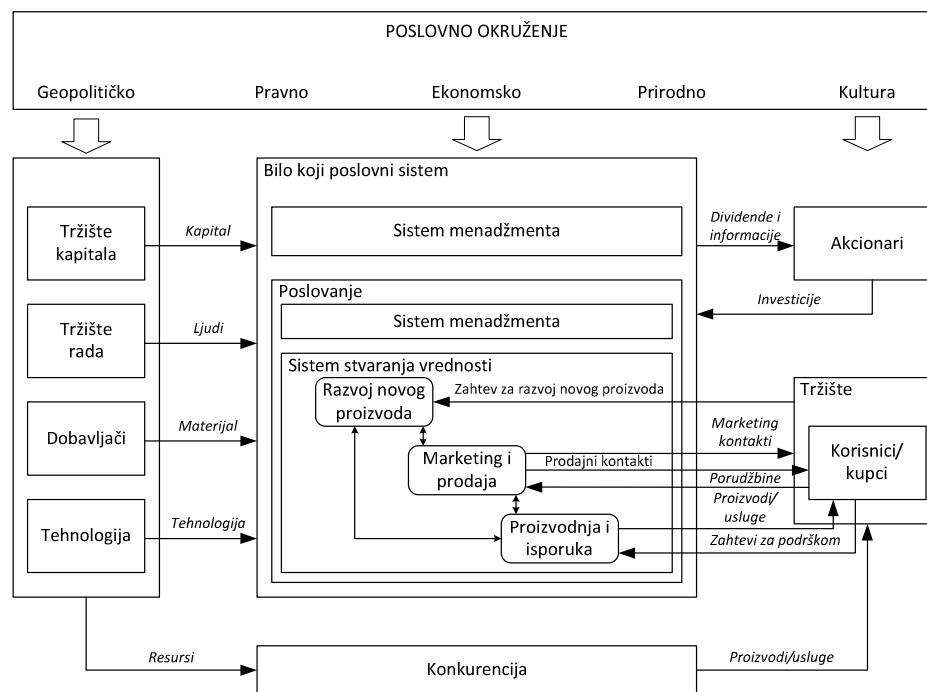


# KAKAV MOŽE BITI PROCES?



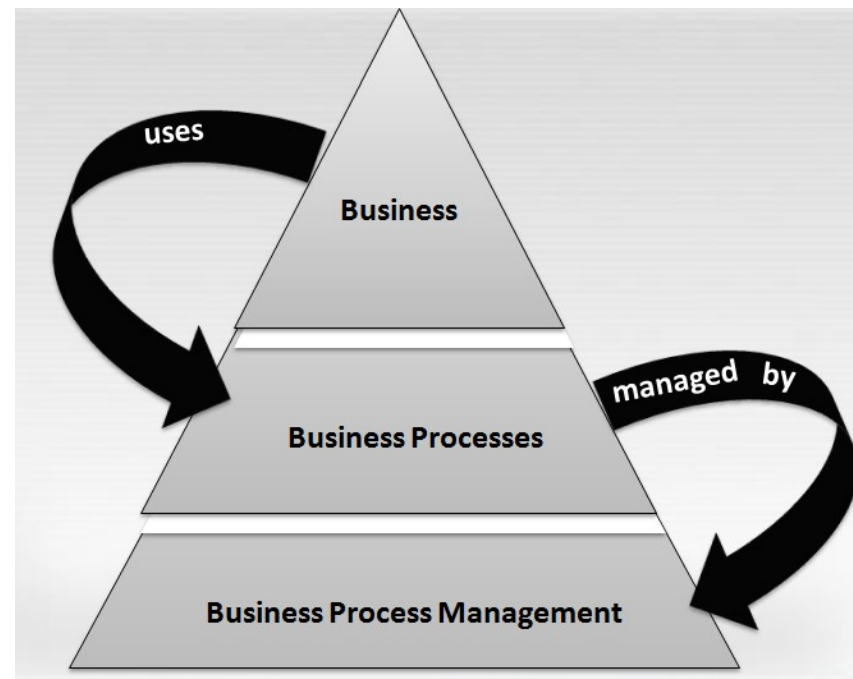
# ORGANIZACIJA KAO PROCESNI SISTEM

- 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;
- Zato se 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)

**Business process management**  
(71.500.000 – 280.000.000)

Business process improvement  
(9.740.000 – 19.400.000)

Business process reengineering  
(602.000 – 8.720.000)

Business process benchmarking  
(790.000 – 824.000)

Business process automation  
(4.970.000 – 44.800.000)

Business process modeling  
... (4.600.000 – 32.400.000 )



## UPRAVLJANJE PROCESIMA (3)

- 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.





# 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 zadatka!*
- *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!*

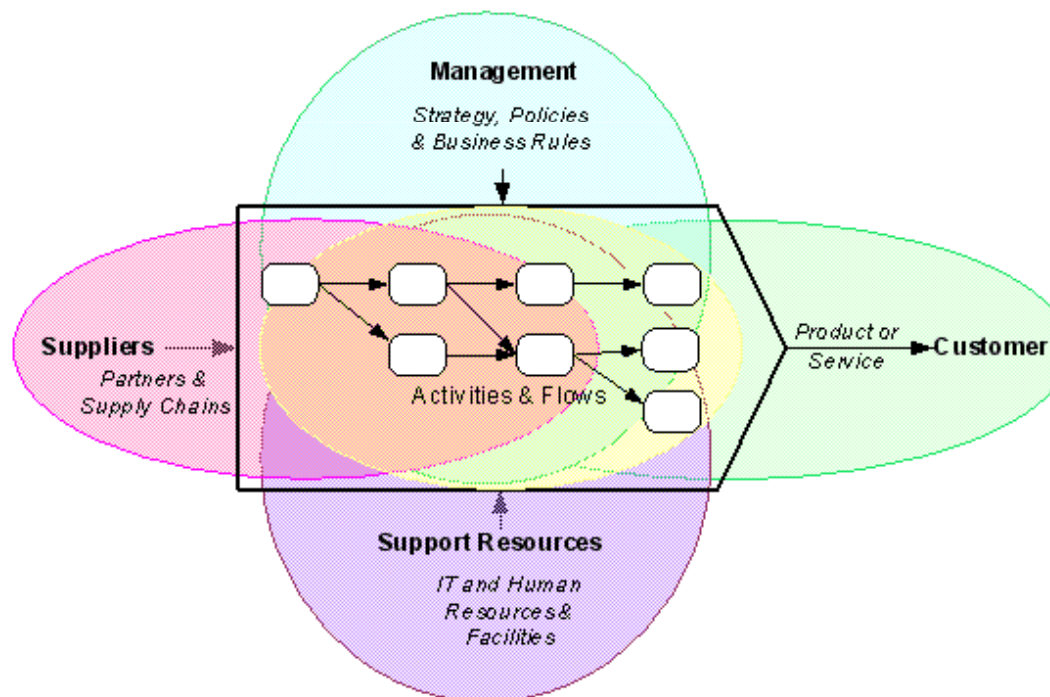


# MOTIVACIJA ZA UPRAVLJANJE PROCESIMA

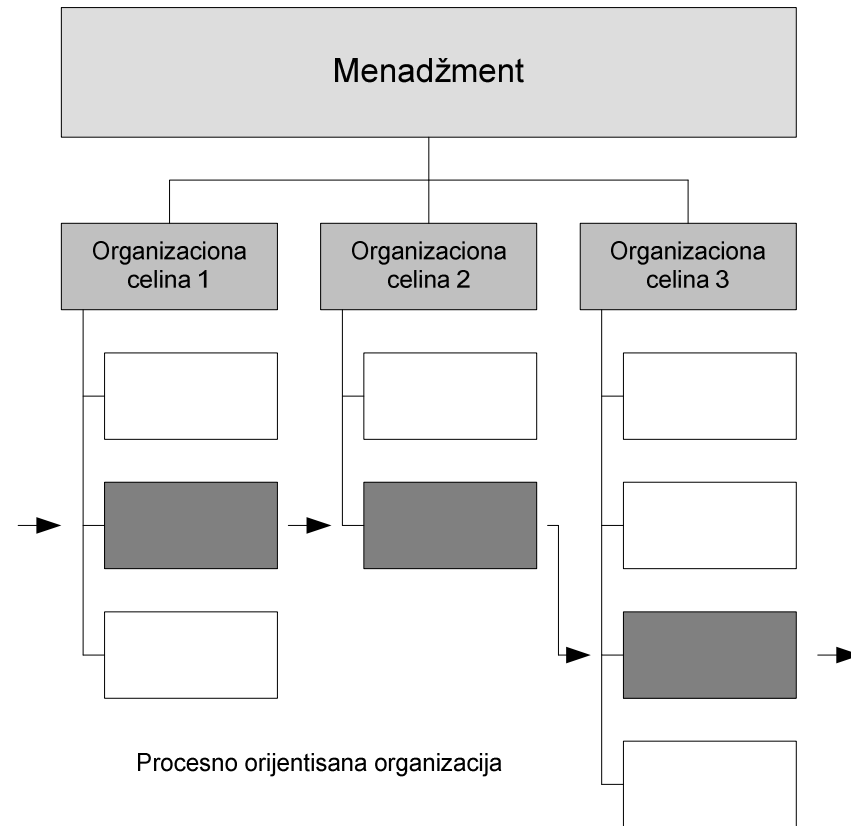
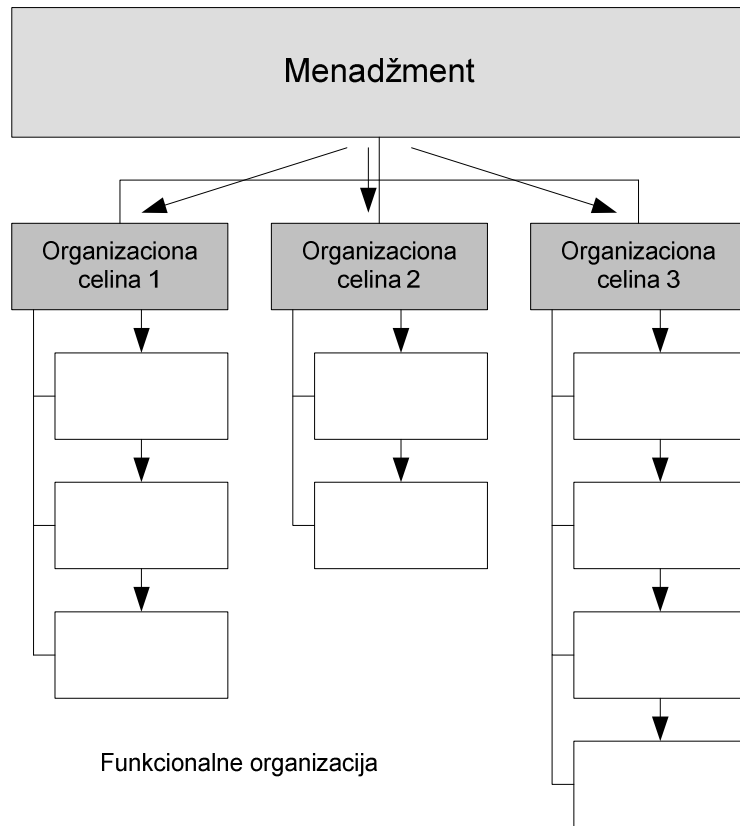
- Povećanje brzine izvršenja ključnih aktivnosti;
- Smanjenje broja grešaka i izuzetaka;
- Smanjenje zaliha (u proizvodnji);
- Smanjenje troškova izvršenja procesa;
- Smanjenje troškova implementacije IT rešenja;
- Eliminisanje redundantnih aktivnosti;
- Unapređenje kvaliteta izlaza;
- Povećanje zadovoljstva 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;
- Upravljanje organizacijom znači upravljati njenim procesima.



# FUNKCIONALNA NASPRAM PROCESNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE





# PROCESNA ORIJENTACIJA

- Procesna orijentacija pomera fokus sa gotovih rezultata (proizvoda i/ili usluga) na aktivnosti koje oblikuju gotove rezultate (proces);
- Funkcije (organizacione celine) ne zadovoljavaju potrebe korisnika – **proces** zadovoljavaju potrebe korisnika!

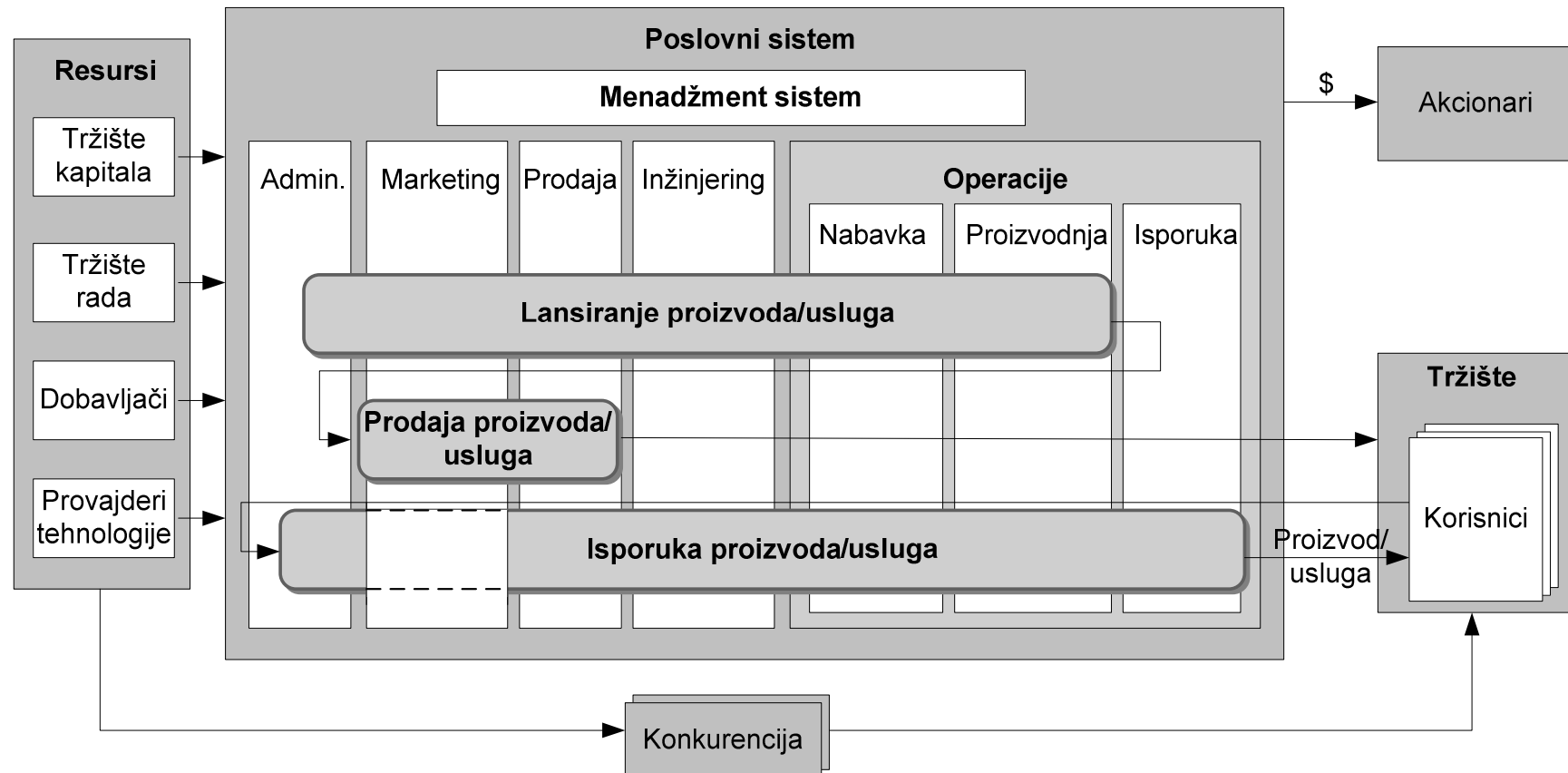


# ŠTA JE PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA?


- 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!*





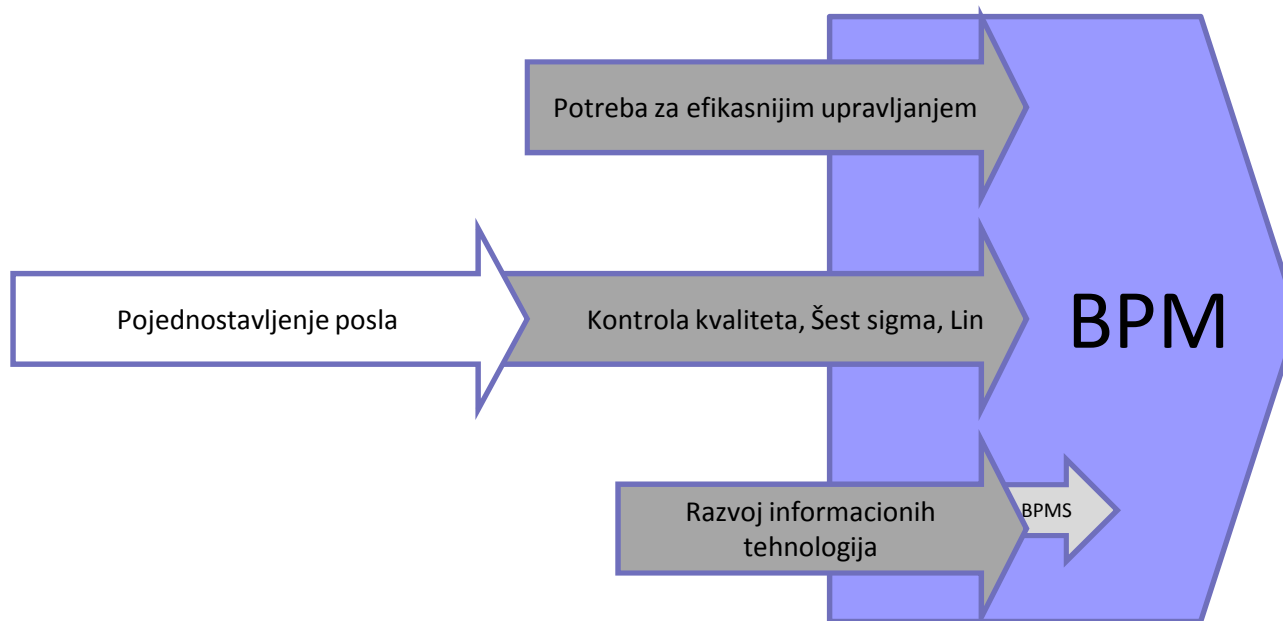


# Zašto procesno orijentisana organizacija?

- Povećano fokusiranje pažnje na korisnika/potrošača;
  - Procesni pristup potstiče zajednička nastojanja prema sveobuhvatnoj viziji, strategiji i ciljevima;
- Usluge postaju važan deo strukture proizvoda;
  - Poslovni sistem više gubi na osnovu nezadovoljstva korisnika uslugom nego na osnovu nezadovoljstva korisnika proizvodom;
- Povećano organizaciono usložnjavanje;
  - Reagujući na promene u okruženju, poslovni sistemi postaju kompleksniji, gubeći iz vida zajednički cilj;
- Informacione tehnologije otvaraju nove mogućnosti.
  - Kombinovanje IT znanja sa razumevanjem načina na koji posluje organizacija;

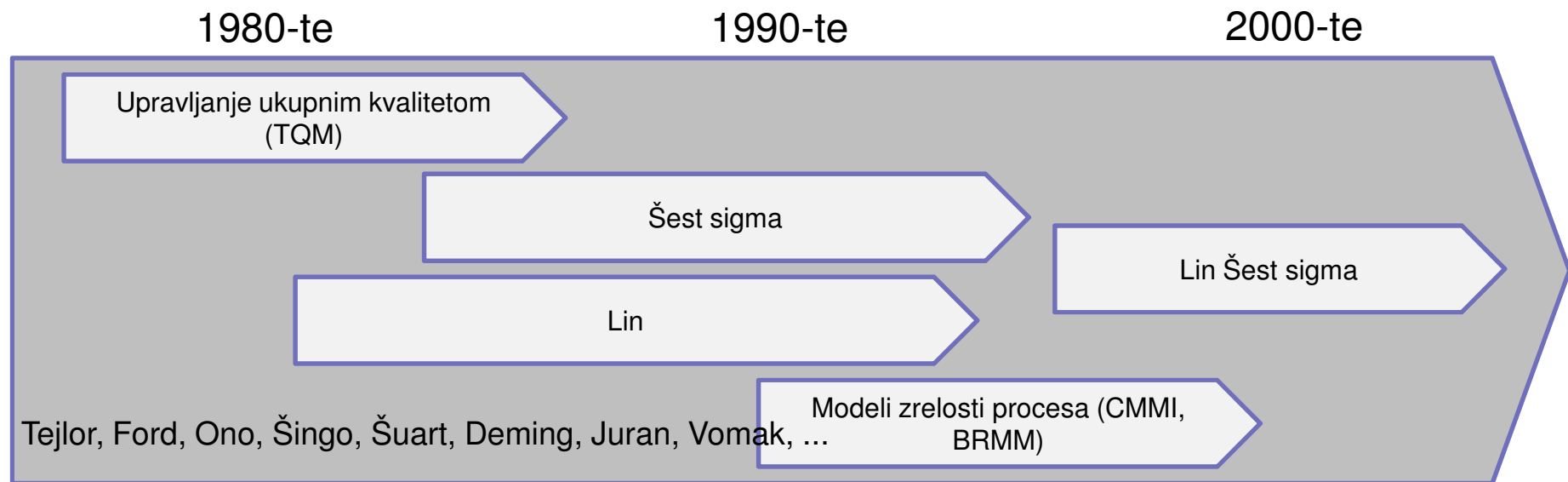
# RAZVOJ PROCESNOG PRISTUPA

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

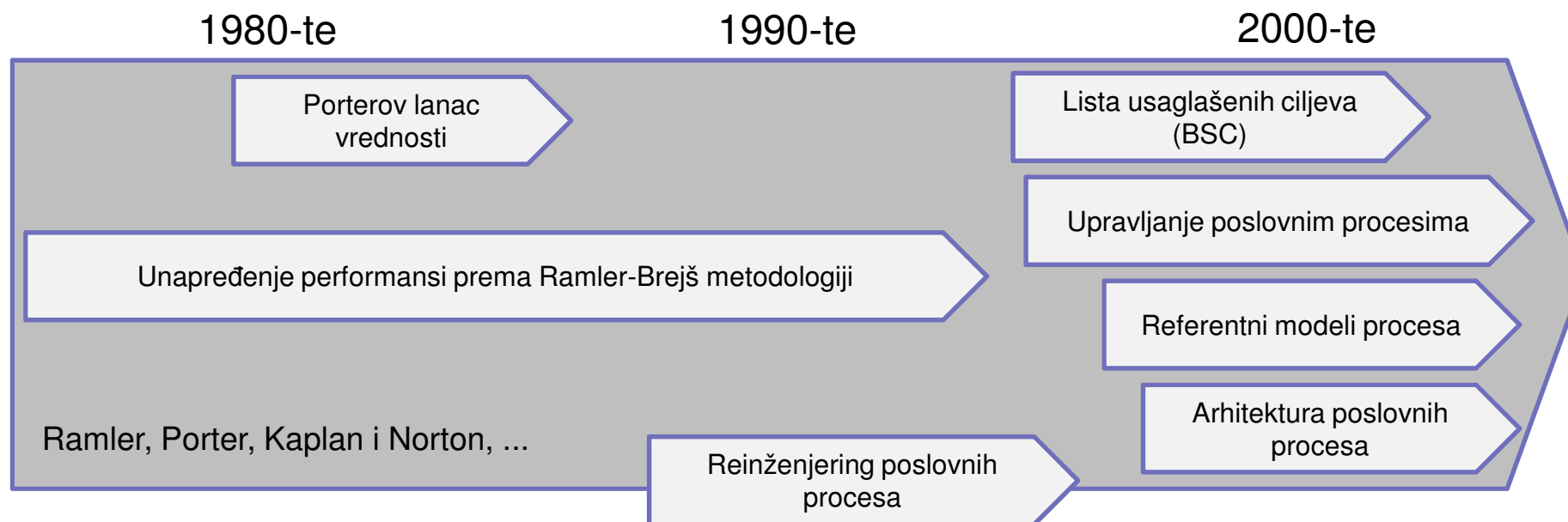


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

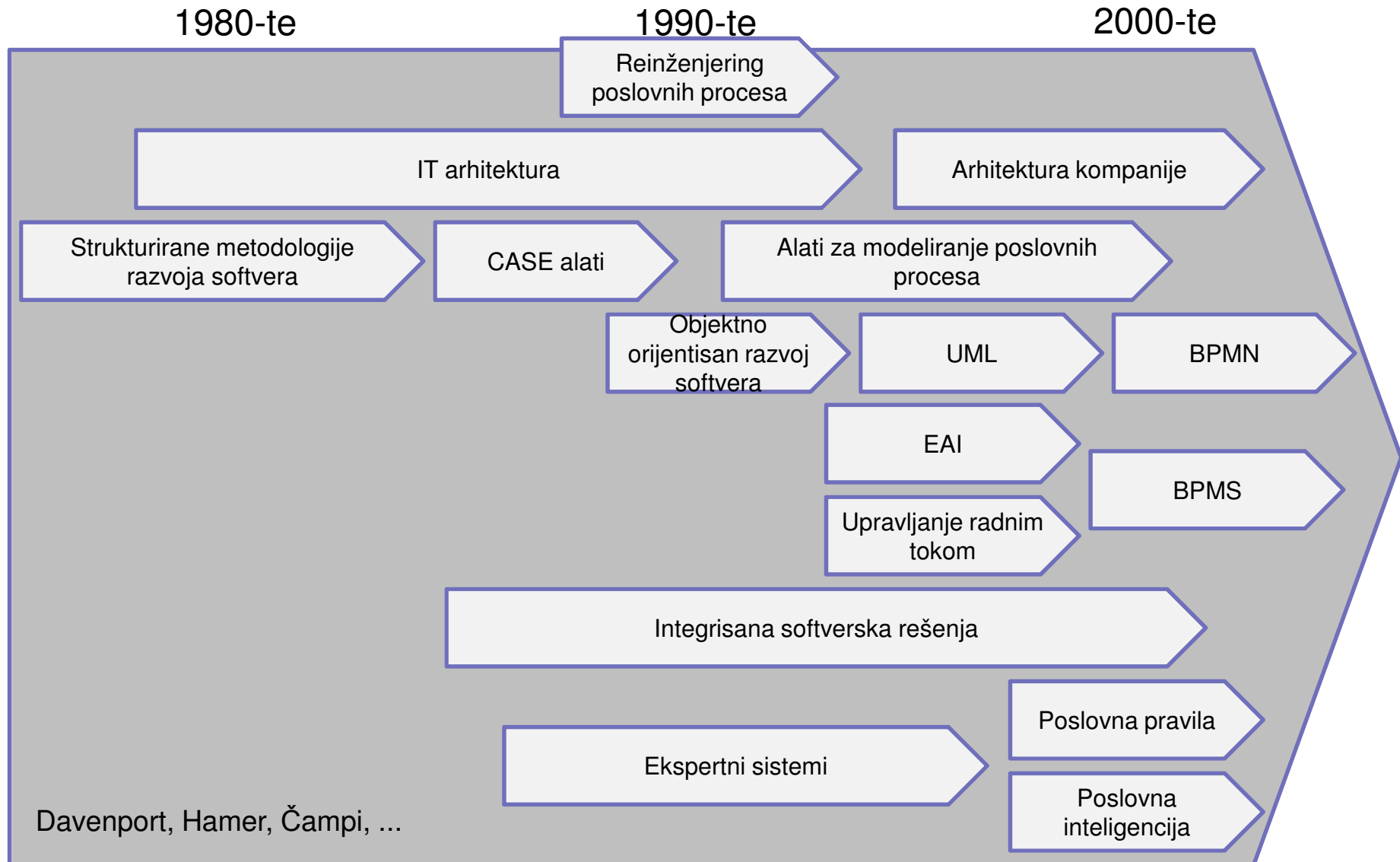
# Povećanje produktivnosti/Kontrola kvaliteta



# 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.



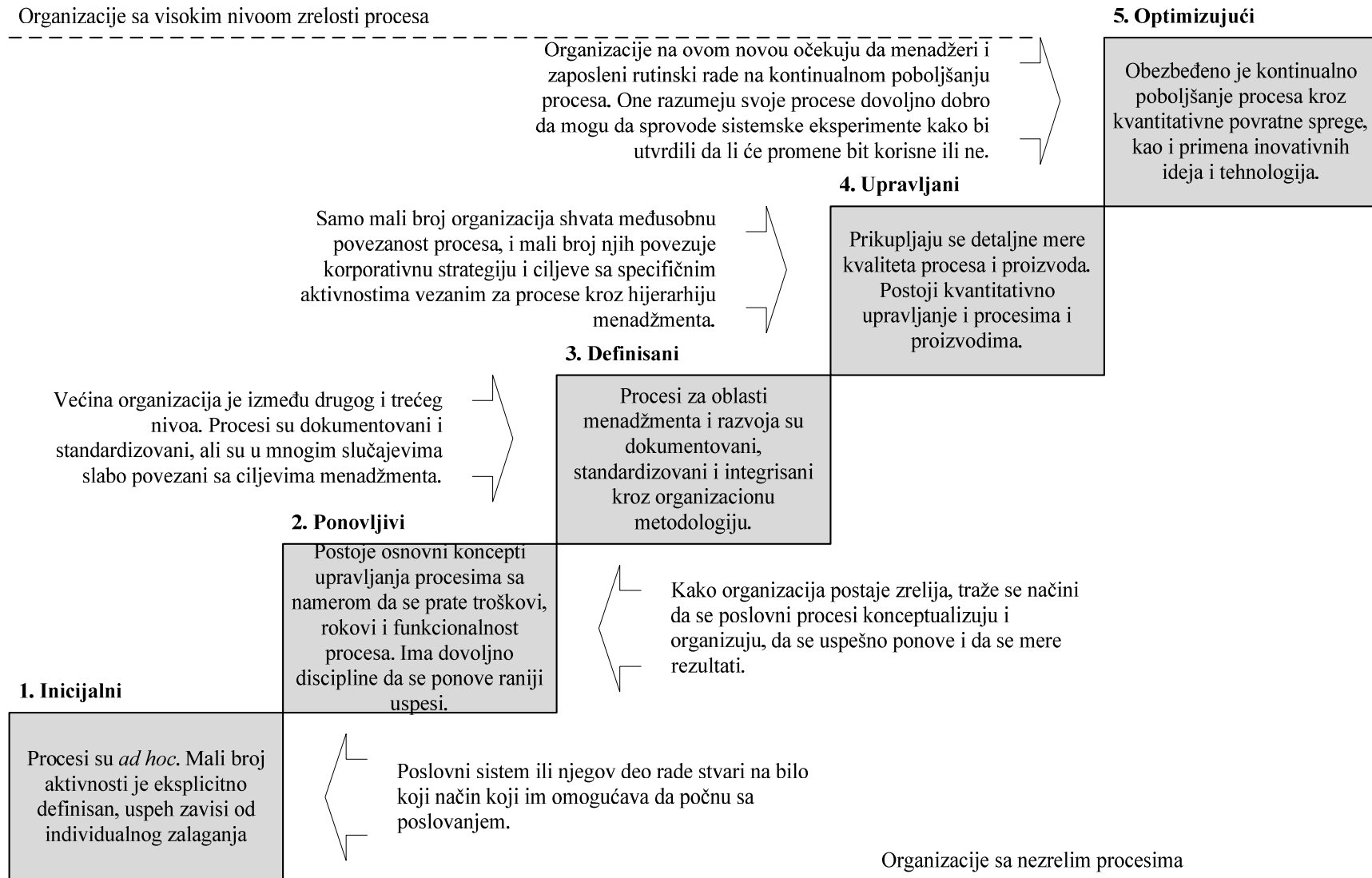
# ZRELOST PROCESA

- 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)

Organizacije sa visokim nivoom zrelosti procesa



# UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA

