

PREISPITIVANJE, POBOLJŠANJE
I/ILI REINŽENJERING PROCESA

Preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering procesa

- Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering;
- Formiranje i obuka tima za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering;
- Snimanje postojećeg stanja procesa;
- Analiza postojećeg stanja procesa;
- Projektovanje novog stanja procesa;
- Sprovođenje poboljšanja procesa;
- Kratak zaključak.

Izbor ključnih procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering

- Kratko opisati postojeće stanje čitavog poslovnog sistema;
- Primetiti odstupanje od željenog stanja ili cilja, izabrati jedan ključan proces i obrazložiti zbog čega je izabran taj proces (kako taj proces doprinosi/ne doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća);
- Ne ulaziti u detalje odvijanja procesa, identifikovati samo simptome problematičnog procesa:
 - Korisnici (interni ili eksterni) su nezadovoljni;
 - Javlja se škart (ili potreba za doradom);
 - Procesi se ne mere i ne kontrolišu;
 - Prevelika kompleksnost i veliki broj posebnih slučajeva procesa;
 - Troši se novac na poboljšanja ali izostaju rezultati
 - Tretiraju se posledice, a ne uzroci problema
- ili željene vrednosti ciljeva.

Formiranje i obuka tima

- Tim bi trebalo da čine:
 - Vođa tima (vlasnik procesa);
 - Dobri poznavaoци posla / izvršioci;
 - Izvršioci na drugim procesima koji koriste izlaze iz posmatranog procesa;
 - Stručnjak ili više njih iz oblasti inženjeringa procesa;
 - Predstavnici zainteresovanih strana (kupci, dobavljači, poslovni partneri, predstavnici lokalne zajednice, ...);
- Za obuku dva moguća scenarija:
 - Projekti preispitivanja i poboljšanja su već ranije rađeni, pa nije potrebna dodatna obuka (kratko opisati kakvi projekti su ranije rađeni);
 - Projektni preispitivanja i poboljšanja nisu ranije rađeni, pa je obuka neophodna (kratko opisati kako će obuka biti organizovana, koliko će trajati, ko će je izvoditi, ko će učestvovati, ...).

Snimanje postojećeg stanja

- Process flow (ukoliko se predviđa da će unapređenja procesa uključivati i promenu u načinu odvijanja procesa), Šematski prikaz procesa (ukoliko unapređenja uključuju promene u vidu eliminisanja poremećaja, ili promene na ulazima, izlazima ili resursima koji se koriste), ili neki drugi grafički prikaz odvijanja procesa (Swimlane, IDEF, EPC, BPMN, Value Stream...);
- Identifikacioni karton procesa;
- Pored navedenih alata, OBAVEZAN je detaljan tekstualni opis postojećeg načina odvijanja procesa;
- Pored navedenih alata moguće je (i preporučljivo) koristiti i bilo koji drugi alat za koji se smatra da će upotpuniti sliku postojećeg načina odvijanja procesa (SWOT, SIPOC, A3, RACI, ...);
- U ovo koraku se zadržati samo na opisivanju postojećeg načina odvijanja, bez analiziranja uzroka lošeg funkcionisanja.

POREMEĆAJI
(PROBLEMI)

Materijal

Alat

Dokumentacija

Energija

Informacije

TOK PROCESA

Materijal

Informacije

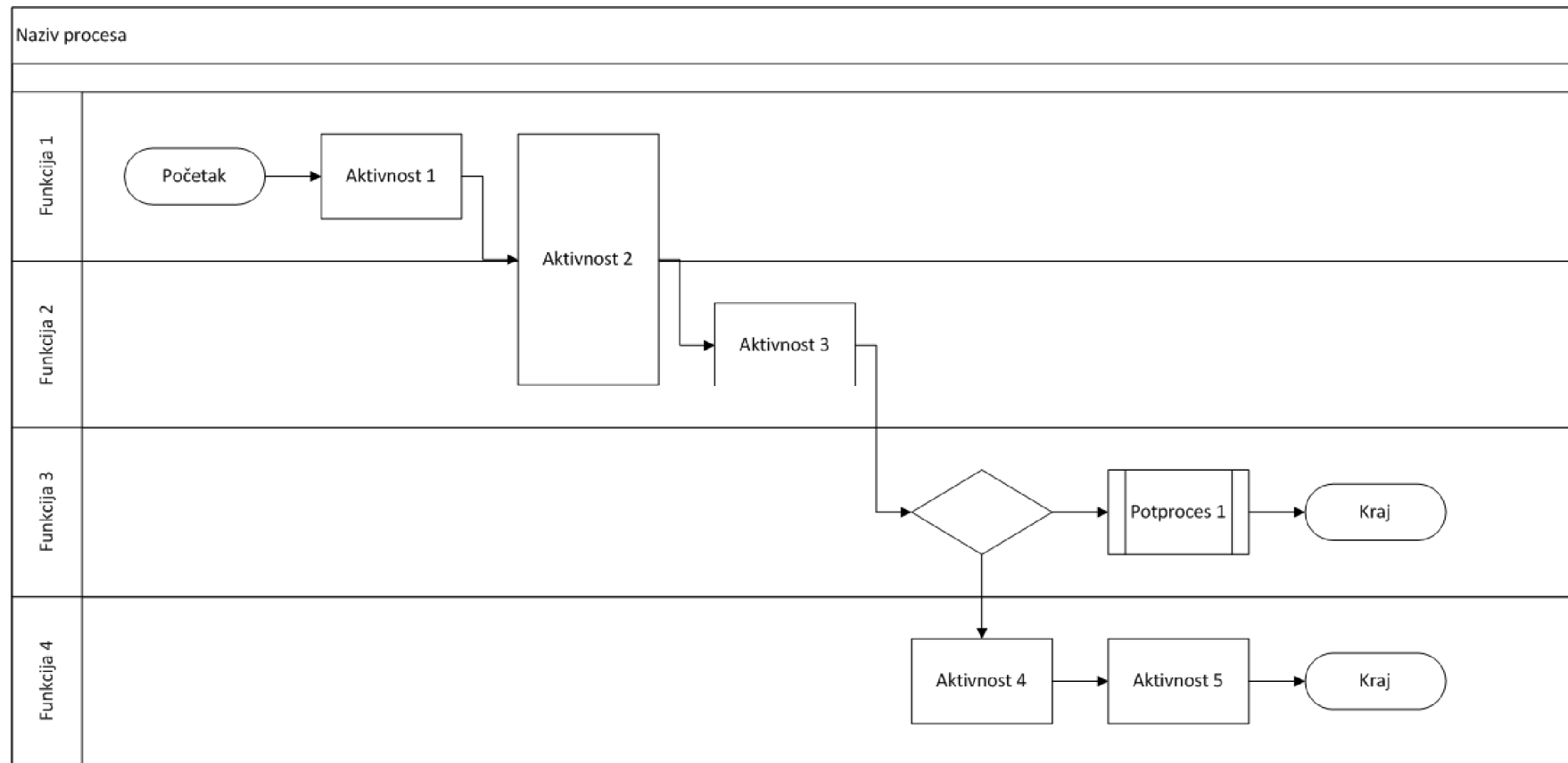
Dokumentacija
(zapisi)

R E S U R S I

P
O
Č
E
T
A
K

- LJUDI
- OPREMA
- PROSTOR
- ENERGIJA
- MATERIJAL - PREDMET RADA
- DOKUMENTACIJA
- INFORMACIJE

K
R
A
J



IDENTIFIKACIONI KARTON PROCESA		
Proces: Koji je deo procesa:		
Vlasnik procesa (odgovoran za proces)		
Struktura procesa:		
POČETAK		KRAJ
ULAZI (resursi)		DOBAVLJAČI Procesi (kupci)
IZLAZI (resursi)		KORISNICI Procesi (kupci)
ODREDNICE (indikatori) uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti		

Analiza postojećeg stanja

- Detaljno analizirati šta je dovelo do toga da proces ne funkcioniše na željeni način;
- Koristiti snimak postojećeg stanja kao osnovu;
- Fokusrati se na uzroke problema, ne na posledice;
- Analizirati:
 - Zainteresovane strane (posebno kupce/korisnike);
 - Aktivnosti (šta, zašto, ko, kada, kako, gde?);
 - Vreme (trajanja aktivnosti, zastoji, čekanja, ...);
 - Troškove (troškovi ulaza, “transformacije”, izlaza, ...);
 - Resurse (finansijske, materijalne, informacione, tehnološke, ...) i raspoložive kapacitete;
 - ...

Projektovanje novog stanja

- Dati KONKRETNE predloge kako se proces može poboljšati (na primer, “Zaposlene treba dodatno obučiti” nije adekvatan predlog!);
- Šta treba uraditi i kako će to uticati na odvijanje procesa;
- Dati novi grafički prikaz procesa ukoliko ima promena (a očekuje se da ih bude);
- Dati novi ID karton, ukoliko se menjao (ukoliko nije, navesti da nije bilo promene ID kartona);
- Dati predlog načina praćenja indikatora procesa (dokumentacija, izveštaji, merni instrumenti, ...).

Principi za redizajn procesa (1)

- Dizajnirati proces oko aktivnosti koje dodaju vrednost
- Izvoditi posao tamo gde je najlogičniji
- Napraviti jednu tačku kontakta isporučioaca i korisnika
- Osigurati kontinualan “glavni tok” procesa
- Smanjiti čekanje, kretanje, i eventualnu doradu
- Smanjiti vreme pripreme i promene alata (ako je proizvodnja u pitanju)
- Smanjiti veličinu serije
- Sekvencijalni tok zameniti paralelnim (gde je moguće)
- Izvoditi aktivnosti procesa u “prirodnom” redosledu
- Smanjiti broj provera
- Obezbediti kvalitet u startu kako bi se eliminisale naknadne kontrole

Principi za redizajn procesa (2)

- Pojednostaviti korake procesa
- Uključiti što je moguće manji broj izvršilaca u procesu
- Prvo redizajnirati proces, a onda ga automatizovati
- Eliminirati uska grla
- Obezbediti povratnu spregu u procesu
- Primijeniti kontinualna poboljšanja
- Koristiti simulacije
- Definirati vlasnike procesa
- Koristiti izvršioce kod redizajna procesa
- Koristiti multifunkcionalne timove
- ...

Sprovođenje poboljšanja procesa

- Poboljšanja su mala, i ne zahtevaju značajnije angažovanje postojećih i novih resursa (nije potrebno kupovati novu opremu, angažovati dodatne izvršioce, izdvojiti značajniju sumu novca, ...);
- Poboljšanja su velika:
 - Neophodno je napraviti predlog akcionog plana za sprovođenje poboljšanja;
 - Menadžment razmatra predloženi plan;
 - Rešenja se sprovode ukoliko je menadžment saglasan, ili se dorađuje plan ukoliko menadžment nije saglasan.
- Moguće je rešenja potkrepiti rezultatima merenja novog načina odvijanja procesa.

Kratak zaključak

- Rekapitulacija u nekoliko rečenica:
 - Koji problemi su uočeni;
 - Šta je urađeno da problemi budu prevaziđeni;
 - Kakvi su rezultati postignuti;
 - Kako će poboljšanja uticati na ispunjenje ciljeva;