

# Modelovanje poslovnih procesa

**Prof. dr Pere Tumbas**

[pere.tumbas@ef.uns.ac.rs](mailto:pere.tumbas@ef.uns.ac.rs)

**Prof. dr Predrag Matković**

[predrag.matkovic@ef.uns.ac.rs](mailto:predrag.matkovic@ef.uns.ac.rs)



- Procesni pristup i poslovni procesi
- Koncept procesne orijentacije
- Osobine procesne orijentacije
- Prednosti i nedostaci procesnog koncepta
- Procesna i funkcionalna organizacija

- Poslovni procesi najvažnija paradigma menadžmenta u 21. veku
- Menadžeri i zaposleni najčešće teško uočavaju i razumeju:
  - Koji procesi postoje u organizaciji, kako su povezani, koja je veza procesa i funkcija, šta predstavlja uspešan proces, kako procesi doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva.
  - Koje su osobe uključene u pojedine poslovne procese.
  - Koji su resursi potrebni u obavljanju pojedinih poslovnih procesa.
  - Koji su interni, a koji procesi koji uključuju partnere.
  - Koji su procesi najznačajniji u ostvarenju strategije preduzeća.

- Osnovu procesne orijentacije predstavlja procesni pristup.
- Načela procesne orijentacije i procesnog menadžmenta su:
  - Usmerenost na potrošače (izlaz i cena)
  - Međufunkcijski pristup
  - Timski rad
  - Kontinuirano unapređenje (stalno promenljivi pod uticajem okruženja i tržišnih zahteva)
  - Jasne kompetencije i odgovornosti
  - Operacionalizirani ciljevi
  - Sistem nagrađivanja (zasnovan na učinku koji podstiče postizanje ciljeva)
  - Preduzetništvo

- Procesna orijentacija se uvodi na više nivoa (od nivoa delova organizacije, do cele organizacije ili interorganizaciono):
  - U grupi organizacija,
  - Na nivou cele organizacije,
  - U brojnim poslovnim jedinicama organizacije,
  - Unutar pojedine poslovne jedinice,
  - Na ključnim procesima grupisanim unutar poslovne jedinice.
- Organizacija se mora opredeliti koji nivo procesne orijentacije joj je potreban jer prelaz na procesnu filozofiju predstavlja dugoročnu i potpunu promenu paradigme poslovanja.

- Horizontalna komunikacija – među delovima organizacije, među funkcijama. Horizontalne veze se odnose na stepen komunikacije i koordinacije na nivou organizacionih delova.
- Načela horizontalne organizacije su:
  - Organizovanje oko procesa a ne radnih zadataka,
  - Snižavanje hijerarhije smanjenjem delova radnog toka i broja aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost,
  - Povezivanje ciljeva uspešnosti i zadovoljstva potrošača,
  - Postavljanje timova, a ne pojedinaca u uspešnom poslovanju organizacije ...

- Načela horizontalne organizacije su:
  - Češće kombinovanje menadžerskih i nemanadžerskih aktivnosti,
  - Shvatanje višestrukih kompetencija kao pravila, a ne izuzetaka,
  - Informisanje i treniranje zaposlenih na vreme,
  - Optimiziranje i poboljšanje kontakta sa potrošačima,
  - Nagrađivanje timskih rezultata i individualnih veština.

- Prednosti u odnosu na funkcionalnu organizaciju:
  - Ekonomičan način oblikovanja poslovnih procesa,
  - Skraćenje vremena obavljanja poslovnih procesa,
  - Povećana fleksibilnost organizacije u prilagođavanju potrebama potrošača, povećanje produktivnosti, brzine i efekata,
  - Široki uvid u organizacijske ciljeve, usled nepostojanja granica između funkcionalnih delova,
  - Timski rad i promocija postizanja zajedničkih ciljeva,
  - Povećana motivacija zaposlenih zbog podele odgovornosti, donošenja odluka i doprinosa organizaciji.



- Nedostaci u odnosu na funkcionalnu organizaciju:
  - Zahteva dodatne alate za koordiniranje međufunkcionalnih timova,
  - Neuspešno definisanje poslovnih procesa kojima se zadovoljavaju potrebe potrošača,
  - Pristup prema procesnoj strukturi je dugotrajan proces koji zahteva promene u kulturi, opisima poslova, filozofiji menadžmenta, informacionom sistemu, sistemu nagrađivanja,
  - Funkcijski menadžeri se teško odriču svoje uloge zasnovane na moći i autoritetu,
  - Zaposleni teško savladavaju veštine učinkovitog rada u timovima,
  - Često sprečava razvoj specifičnih znanja i veština.

- Sličnosti i razlike funkcionalne i procesno orijentisane organizacije
  - Poslovna funkcija i poslovni proces
  - Poslovna funkcija: grupiše slične operacije sa outputom koji se teško identifikuje i koji ima malo vrednosti za potrošača. Npr. nabavka, prodaja, istraživanje i razvoj, računovodstvo, finansije, proizvodnja i dr.
  - Poslovni proces: niz operacija za stvaranje za potrošača korisnog outputa. Npr. realizacija narudžbe, isporuka proizvoda, razvoj novog proizvoda i dr.
  - Poslovni procesi koji se pojavljuju u većini organizacija sa neznatnim razlikama nazivaju se GENERIČKI poslovni procesi.

- Sličnosti i razlike funkcionalne i procesno orijentisane organizacije
  - Poslovne funkcije su podskupovi procesa. Razlikuju se individualni, vertikalni i horizontalni procesi.
  - Individualni procesi su aktivnosti ili zadaci unutar funkcije.
  - Vertikalni procesi se obavljaju unutar funkcije.
  - Horizontalni procesi su međufunkcijske aktivnosti u organizaciji.

## 1. Organizaciono težište

- F: Poslovne funkcije, nerazumljiva misija i ciljevi organizacije, jednostavan i standardni proizvod, zaposleni funkcionalno zadovoljavaju nadređene.
- P: Poslovni procesi, usmerenost na misiju i ciljeve organizacije, fleksibilan i prilagodljiv proizvod, zaposleni procesno orijentisani na zadovoljenje potrošača.

## 2. Elementi strukture

- F: Poslovne funkcije, usko definisani radni zadaci, centralizovani način upravljanja, direktor poslovne jedinice ključna osoba, visoka dubina organizacije, birokratska vrsta strukture.
- P: Poslovni procesi, širokog obima radni zadaci veoma fleksibilni, decentralizovani način upravljanja, vlasnik procesa ključna osoba, plitka dubina organizacije, organska vrsta strukture.

## 3. Operativni procesi

- F: isprekidani radni tokovi, specifična tehnologija, utvrđivanje odgovornosti kroz subjekte, uspešnost se meri rezultatima, kontrola izvodi naknadno, svrha kontrole je ispravka grešaka.
- P: povezani i pojednostavljeni tokovi, fleksibilna tehnologija, utvrđivanje odgovornosti kroz uzrok greške, uspešnost se meri rezultatima i procesom, kontrola se izvodi preventivno, svrha kontrole je smanjenje varijacije.

## 4. Zaposleni

- F: individualna i funkcijska specijalizacija, nagrađivanje na osnovu funkcijskog doprinosa, nema fleksibilnosti, odgovornost uska i prema zaposlenima se ponaša na način da se njima upravlja.
- P: povezivanje veština, nagrađivanje na osnovu organizacionog doprinosa, fleksibilnost prilikom promena, odgovornost široka, prema zaposlenima se ponaša na način da se razvijaju.

## 5. Komunikacija i koordinacija

- F: smer je vertikaln, postoje prepreke između organizacionih delova, funkcije među ne saraduju, spor protok informacija, razumeju se samo poslovi unutar organizacionog dela, razmena informacija između delova je slaba i sporadična.
- P: smer je horizontalan, organizacija je bez granica, međufunkcionalna saradnja, brz protok informacija, razumeju se poslova na nivou organizacije, informacije su zajednički resurs i rutinski se raspoređuju između organizacionih delova.



## 6. Organizaciona kultura

- F: održava se status quo, način razmišljanja je kratkoročan, vrsta kulture je individualistička,
- P: sklonost stalnim promenama, način razmišljanja je dugoročan, vrsta kulture je timski rad.

Hvala na pažnji!