

JEDAN PRISTUP IZBORU KLJUČNOG PROCESA

ONE ADMISSION OF KEY – PROCESS SELECTION *

dr Rajko Šofranac¹⁾

Rezime: *Procesi su suština poslovnih aktivnosti, određenih zbivanja u organizaciji. Po broju i karakterna procesa organizacije se međusobno razlikuju, kao što se razlikuju i njihove sposobnosti da ih organizuju i implementiraju. Procesi su, nema sumnje, najvažniji faktor organizacije i baza konstituisanja sistema kvaliteta - u kome su procesi racionalni, funkcionalni i efikasni. U radu je prvo poslovni sistem dekomponovan na podsisteme. Dekompozicija je za potrebe ovog rada sprovedena do drugog nivoa. U radu je prikazana matrica „uticajni ciljevi-procesi” na osnovu koje su za ključne procese izabrani oni ,gdje postoji najveća interakcija sa uticajnim ciljevima.*

Ključne riječi: *kvalitet, sistem kvaliteta, struktura, ključni proces*

Resume: *The processes are the substance of working activities, certain occurrences in organization. The organizations differ by number and character of process, as their abilities for organization and implamantion. The processes are, no doubt, the most important factor of organization and the base of constitution of the system of quality – in which the processes are rational, functional and efficient. In the work the working system is firstly decompaced on sub- systems. The decomposition for the needs of this work is made on the second level. In the work are chosen these one where exist the greatest interaction with effective objectives.*

Key words: *quality, quality system, structure, key process*

1. UVOD

Osnovni kriterijum za definisanje glavnih procesa je njihova povezanost i uticaj na zadovoljenje zahtjeva korisnika. Da bi se pravilno izabrali glavni poslovni procesi, potrebno je definisati ukupan tok realizacije poslovnih aktivnosti, od početka zahtjeva korisnika pa do same realizacije. Iz ove analize i sinteze , proizilaze osnovni principi na kojima se gradi procesni model sistema.

2. MENADŽMENT POSLOVNIM PROCESIMA

Većina autora govori o poslovnom procesu kao da postoji samo jedan poslovni proces. On se sastoji od onog što zovemo matični proces i većeg broja procesa podrške. Matični proces u suštini sadrži:

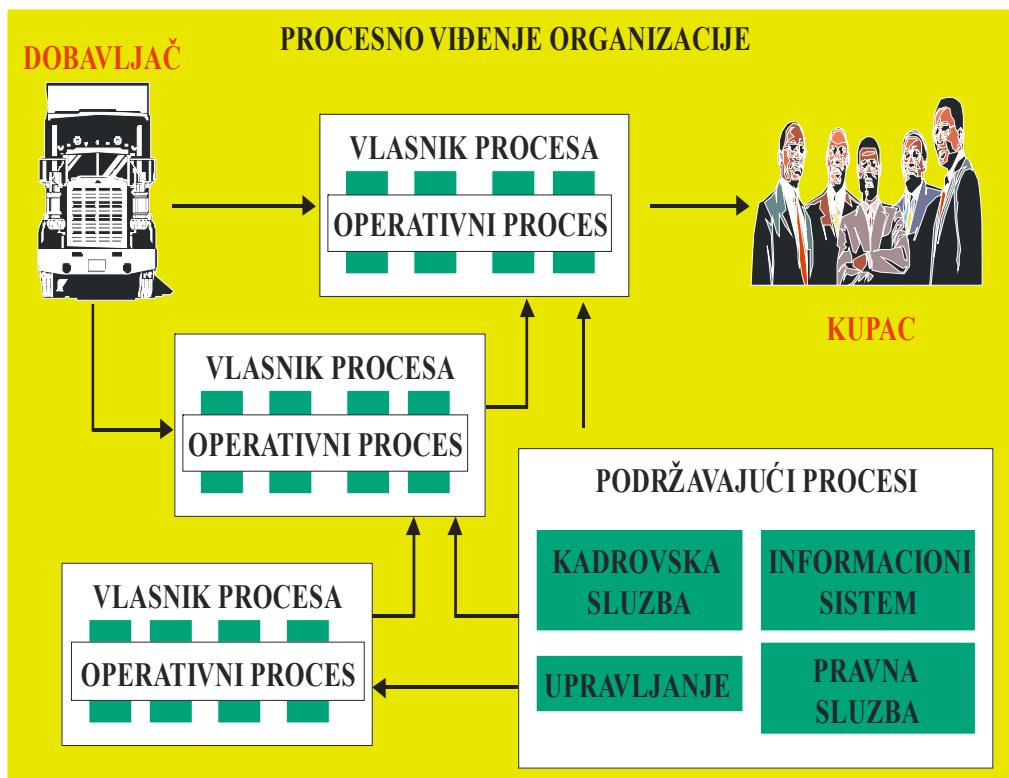
- sve aktivnosti koje poslovni system shvata kao potrebe korisnika koje treba ispuniti,
- sve aktivnosti menadžmenta potrebne za osiguranje da se aktivnosti izvrše efikasno na vrijeme i uz minimalne troškove.

Tu se podrazumijeva planiranje, organizovanje, kontrola osiguranje.

Procesi podrške su oni procesi koji omogućavaju da matični /osnovni proces efikasno funkcioniše, tako da obezbjedjuju: informacije, osoblje, obuku i kapital. Ovi procesi nemaju direktan kontakt sa korisnicima. Nijesu direktno usmjereni na njihovo zadovoljenje. Oni su ustvari djelovi matičnog procesa.

Na Sl.1 prikazano je procesno viđenje organizacije.

¹⁾dr Rajko Šofranac, AQI “Šofranac” Podgorica, E-mail: rajkosofr@cg.yu



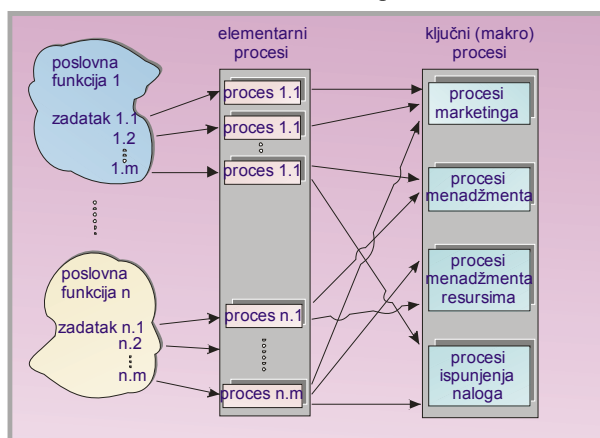
Slika 1. Procesno viđenje organizacije [3]

Proces je dobro definisan ako je:

- efektivan** - postižu se rezultati u odnosu na postavljene ciljeve,
- efikasan** - minimalan utrošak resursa u odnosu na ciljeve,
- upravljiv** - odgovornost i kompetentnost vlasnika procesa su jasni,
- fleksibilan** - mogućnost brzog prilagođavanja zahtjevima korisnika,
- granice procesa** - su jasno definisane,

- interni i eksterni korisnici i isporucioci** - su jasno identifikovani,
 - zahtjevi korisnika** - su identifikovani, jasni i dokumentovani,
 - ciljevi procesa** - su definisani, usaglašeni i jasno prenosivi,
 - merenje i paramteri merenja** - su jasno utvrđeni i dokumentovani,
- Moguće je **periodično preispitivanje** željenih i ostvarenih rezultata.

Na Slici 2 prikazane su veze između funkcija i procesa u sistemu.



Sl 2. Veze između funkcija i procesa [3]

3. DEKOMPOZICIJA POSLOVNOG SISTEMA NA PODSISTEME

Osnovne postavke teorije sistema daju mogućnost da se sistem predstavi kao niz međusobno povezanih podsistema. Poslovni sistem projektovan je primjenom Strukturne Sistem Analize (SSA), pritom po tuđu i pravila teorije sistema. Strukturna sistem analiza vrši se pomoću dijagrama toka podataka (**Data Flow Dijagram**), kojim se opisuju tokovi odvijanja svakog procesa. Poslovni sistem projektovan je na modularnom principu respektujući hijerarhijsku vezu sistem-podsystem-modul. Modularnost sistema na kojem je kreiran omogućuje fleksibilnost ukupnog sistema. Modeliranje procesa je postupak kojim se utvrđuje struktura, relacije i način funkcionisanja procesa. Ključno je posjedovati znanje o

procesu, jer je modeliranje procesa jedan od aspekata menadžmenta znanjem.

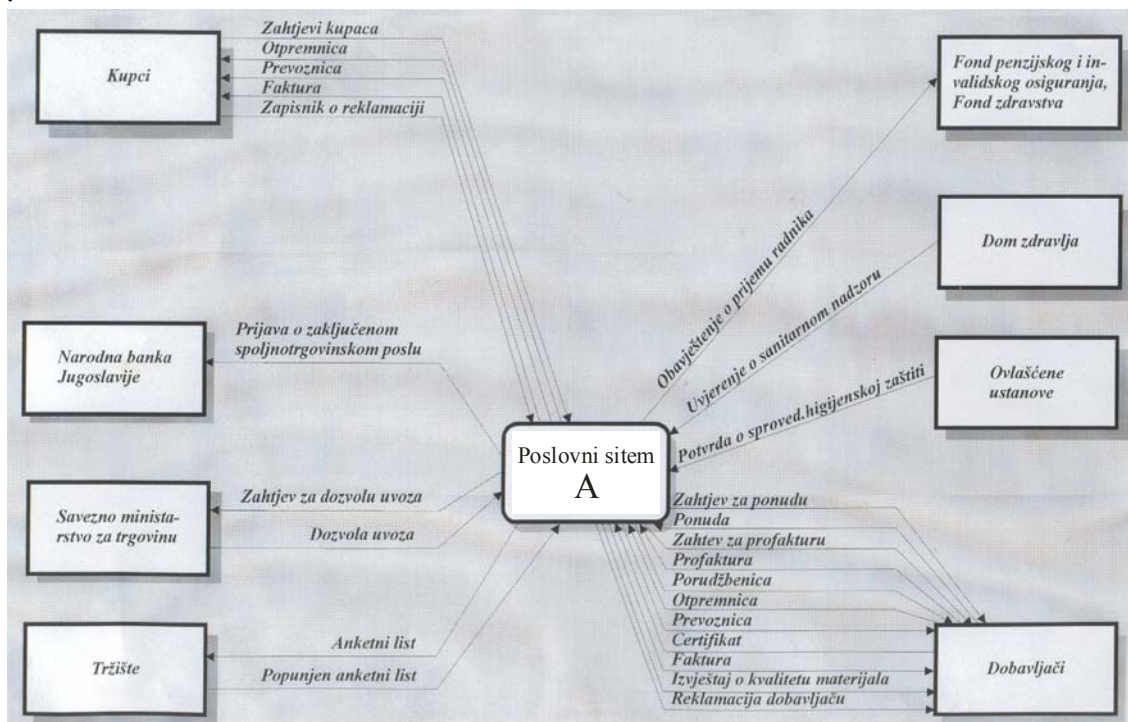
Prema ovoj metodologiji sistem se dekomponuje na više podsistema, a zatim pojedinačno može da se analizira svaki od njih.

U procesu dekompozicije poslovnog sistema javljaju se i dileme dokle ići sa dekompozicijom. Ne postoji opšte prihvaćeni kriterijum, ali najčešće je zastupljeno mišljenje da dekompoziciju sistema treba sprovesti sve dok svaki od podsistema ne postane detaljno definisan.

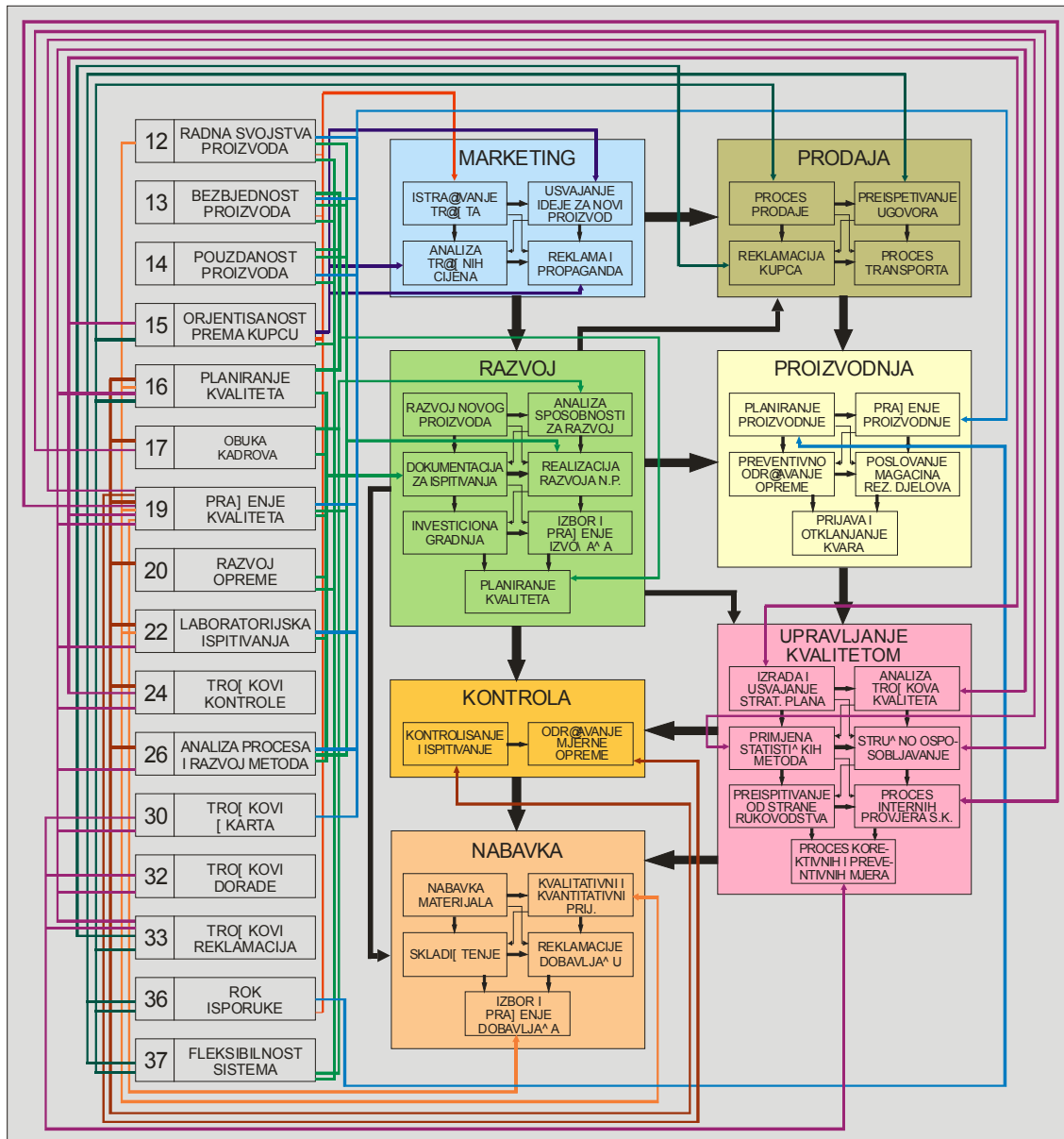
Za potrebe ovog rada sprovedena je dekompozicija do drugog nivoa.

Analizirani poslovni sistem sastoji se od 10 baznih podsistema.

Na Sl. 3 dat je dijagram konteksta za poslovni sistem A dok je na Sl. 4 dat prvi nivo dekompozicije, koji prikazuje globalnu strukturu sistema



Sl.3 Dijagram konteksta za poslovni sistem A



Slika 5: Matrica "Uticajni ciljevi-procesi"

Po ovoj metodologiji za ključne procese odabrani su oni gdje postoji najveća interakcija sa uticajnim ciljevima.

Potrebno je definisati strukturu procesa, koju čine: ciljevi procesa, uticaji na realizaciju procesa (interni i eksterni), resursi, mjerljivost i ono što je najvažnije: ulaz, realizacija procesa i izlaz.

Sa SI.5 se vidi da su ključni procesi skoncentrisani u sledećim podsystemima:

- marketing,
- razvoj,
- nabavka,

- proizvodnja,
- kontrola,
- prodaja,
- upravljanje kvalitetom.

5. ZAKLJUČCI:

Implementacija i unapredjenje sistema kvaliteta direktno zavise od ključnih organizacionih procesa koji se odvijaju na različitim nivoima i djelovima koji bitno

utiču na ukupan kvalitet, efikasnost i efektivnost sistema. Otuda modeliranje poslovnih procesa i identifikacija ključnih predstavlja važan zadatak menadžmenta u konceptu ukupnog poboljšanja kvaliteta.

6. LITERATURA:

1. **Feeigenbaum A.** "Total Quality control" ASQC, 1991. god.

2. **Arsovski S., Arsovski Z., Perovi} M., Šofranac R.** "CIM i kvalitet" ~asopis "Kvalitet" br. 8-9, 1995. god.

3. **Arsovski Z., Arsovski S.** "Informacioni sistem kao podrška razvoju i implementaciji

TQM sistema" Nacionalno-stru~ni ~asopis "Menad`ment totalnim kvalitetom" Beograd, 1998. god.

4. **Šofranac R.** "Integracija projektovanja CIM i TQM sistema" Doktorska disertacija, Kragujevac, 2006 god.

5. **Šofranac R., Šofranac M.** "Menadžment kvalitetom u medicini" "Pobjeda" Podgorica, 2007

6. **Živadin Stefanović,** "Poslovni sistem i njegovo okruženje", Naučna knjiga, Beograd, 1979 (11 izdanje),

7. **Hammer Michael, James Champy,** "Reengineering the Corporation", London, 1993,