

MENADŽMENT POSLOVNIH PROCESA U PRUŽANJU POŠTANSKIH I TELEKOMUNIKACIONIH USLUGA

Vujadin Vešović, Nikola Knežević
Saobraćajni fakultet u Beogradu

Sadržaj: *Reinženjering poslovnih procesa u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga osnažiće poštu da može da se susretne sa svim vrstama konkurencije na tržištu i postane konkurentni deo evropskog tržišta. U radu su prikazane osnovne karakteristike upravljanja poslovnim procesima, kao i razlozi njegovog implementiranja u poslovanje kompanije. Takođe, data je jedna metodologija za unapređenje postojećih poslovnih procesa koja se fokusira na poslovne i zahteve korisnika.*

Ključne reči: *upravljanje, poslovni procesi, unapređenje, metodologija.*

1. Uvod

U uslovima povećane kompleksnosti poslovanja potrebno je pronaći takve pristupe koji odgovaraju novonastalim promenama, a koji se mogu implementirati na što jednostavniji način uz istovremeno obezbeđivanje dobrih rezultata poslovanja u narednom periodu. Jedan od osnovnih uzroka povećane kompleksnosti poslovanja predstavlja i istovremena realizacija izuzetno velikog broja poslovnih procesa. Većina ovih poslovnih procesa nije jednostavna i u njima učestvuje puno detalja, koji se mogu definisati kao mali, specifični podproces.

U zavisnosti od postojećeg stanja i složenosti samog poslovnog sistema jedan od osnovnih ciljeva je pronalaženje sistemskog okvira preduzeća u kome ono može brzo da reaguje, pri čemu on mora da obezbedi dovoljno fleksibilan način poslovanja prilagodljiv tržišnim promenama uz istovremeno obezbeđenje inoviranja i unapređenja postojećeg sistema rada, proizvoda i usluga.

Jedinstveno i uvek odgovarajuće rešenje sigurno ne postoji. Nalaženje pravog rešenja predstavlja veliki izazov i težak zadatak za svako preduzeće i njegovu upravljačku strukturu.

U drugom delu rada prikazane su osnovne karakteristike menadžmenata poslovnih procesa. U trećem delu dati su osnovni ciljevi i zadaci koje treba da ispuni menadžment poslovnim procesima u poštanskom sistemu. U četvrtom delu prikazan je jedan model unapređenja postojećih poslovnih procesa. Peta glava posvećena je zaključnim razmatranjima.

2. Menadžment poslovnih procesa

Menadžment poslovnih procesa obuhvata skup metoda koje obezbeđuju razumevanje, kontrolisanje i unapređenje svih poslovnih procesa u jednom sistemu, pri čemu se pod poslovnim procesima podrazumevaju kadrovi, oprema, materijal i energija, informacije i dr., koji omogućavaju realizaciju krajnjeg cilja sistema.

Menadžment poslovnim procesima inspirisan je najboljom praksom i zasniva se na kontinualnom pristupu optimizaciji kroz rešavanje nastalih problema kako bi se obezbedila konkurentna prednost.

Osnovni zadatak menadžmenta poslovnih procesa je da obezbedi unapređenje poslovnih procesa, kao i praćenje njihovih izlaznih veličina. Uopšteno, menadžment poslovnih procesa obuhvata:

- Upravljanje procesima i njihovo kontinualno unapređenje;
- Uvođenje postupaka koji smanjuju vreme upravljanja i obezbeđuju optimalno korišćenje resursa;
- Merenje troškova i kvaliteta osnovnih poslovnih procesa, kao i svih dodatnih aktivnosti;
- Uvođenje sistema praćenja i dokumentovanja rezultata poslovnih procesa.

Najveća prednost primene menadžmenta poslovnih procesa je u tome što on omogućava razumevanje svih procesa koji postoje u poslovnom sistemu uz istovremeno ukazivanje na probleme i nedostatke koji postoje u njima. Na osnovu toga, primena menadžmenta poslovnih procesa pomaže u:

- smanjenju vremena potrebnog za upravljanje poslovnim procesima,
- smanjenju troškova poslovnih procesa,
- poboljšanju efikasnosti poslovnih procesa,
- povećanju kvaliteta poslovnih procesa,
- povećanju broja korisnika i satisfakciji zaposlenih.

Za uspešnu primenu menadžmenta poslovnim procesima potrebno je stvoriti određene preduslove u poslovnom sistemu. Ovo se pre svega odnosi na potrebu da su ciljevi kompanije jasno definisani i izvodljivi. Zatim, potrebno je da su svi zaposleni spremni da dopunjuju svoja znanja i na taj način omoguće napredak kompanije kao i bolje odnose sa korisnicima usluga. Takođe, potrebno je postojanje odgovarajućeg nivoa komunikacija u okviru kompanije, kao i komunikacije sa okruženje. Osim toga, kao jedan od bitnih preduslova za efikasno funkcionisanje menadžmenta poslovnih procesa nameće se potreba da većina aktivnosti, u okviru pojedinih poslovnih procesa, mora biti na ispravan način planirana i dokumentovana, uz istovremeno fokusiranje na zahteve korisnika. Pravilnim planiranjem poslovnih procesa stvaraju se osnove da se:

- kreiraju pojednostavljeni poslovni procesi, kako bi se istakli njihovi najvažniji delovi;
- koriste standardizovani okviri neophodni za kvalitetan sistem;
- izvrši reinženjering i unapređenje poslovnih procesa kako bi se optimizirali tokovi novčanih sredstava, materijala i informacija;
- primene simulacioni procesi kako bi se definisala „uska grla“ u procesima i izvršile neophodne promene;

- analiziraju rezultati svih procesa u odnosu na referentni sistem.

Dokumentovanje svih poslovnih procesa zahteva komunikaciju između svih delova kompanije, pri čemu se mora obezbediti njen kvalitet, kao i odgovarajuća dostupnost. Dokumentovanjem svih poslovnih procesa, između ostalog, obezbeđuje se:

- povezivanje sistema upravljanja poslovnim procesima sa informacionim sistemom kompanije;
- praćenje poslovnih procesa u kompaniji pomoću izveštaja i grafikona;
- predstavljanje grafikona i izveštaja na više načina radi lakšeg sagledavanja rezultata;
- analiziranje i poređenje dobijenih rezultata sa rezultatima iz prethodnih perioda.

Imajući u vidu da se menadžment poslovnih procesa oslanja na sistematizovane i dokumentovane procedure, na taj način obezbeđena je doslednost i ponovljivost kvaliteta rezultata poslovnih procesa. Dok, s druge strane, menadžment poslovnih procesa zahteva permanentno merenje pojedinačnih aktivnosti kako bi se ocenile performanse svakog procesa i u slučaju potrebe preduzele odgovaraju korektivne akcije.

Menadžment poslovnih procesa rešava mnoge probleme tradicionalne, hijerarhijske organizacione strukture prvenstveno zbog toga što omogućava razumevanje procesa u kompaniji, kao i jednostavno otkrivanje problema i nedostataka. Osim toga, primenom menadžment poslovnih procesa povezuju se organizacione celine kompanije i daje se šansa zaposlenima da razumeju krajnje ciljeve kompanije, kao i da sagledaju svoju ulogu u tome.

3. Menadžment poslovnih procesa u poštanskom sistemu

Razvoj modernog javnog poštanskog preduzeća kao lidera na tržištu poštanskih servisa, kablovsko – distributivnih sistema, finansijskih transakcija, aplikacija za informacione sisteme i marketinških aktivnosti zahteva novi pristup u modeliranju i primeni upravljanja poslovnim procesima. Imajući u vidu dosadašnji monopolistički položaj Pošte Srbije upravljanje pružanjem poštanskih i telekomunikacionih servisa odvijao se na tradicionalni način bez značajnijih promena u jednom dužem vremenskom periodu. Međutim, u poslednje vreme, a naročito nakon donošenja Zakon o pošti, konkurencija polako ali sigurno preuzima određene delove poštanskog tržišta. Ukoliko Pošta Srbije želi da i u narednim periodima ostane konkurentna i zadrži lidersku ulogu na tržištu onda moraju neminovno da se uvedu promene na svim nivoima upravljanja poslovnim procesima. Izlazni rezultati ovih promena moraju da budu modeli i programi upravljanja poslovnim procesima koji se fokusiraju na brigu o korisnicima, upravljanje kvalitetom, kao i upravljanje kadrovima i znanjem.

Jedan opšti (osnovni) model reinženjeringa poslovnih procesa sastojao bi se iz tri faze:

1. Restrukturiranje procesa,
2. Transformacija poslovnog modela i
3. Upravljanje kvalitetom poštanskih usluga.

Faza restrukturiranja procesa u Pošti Srbije sastojala bi se od sledećih aktivnosti:

- Komparativna analiza procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga u odabranim zemljama Evropske unije i zemljama koje su u poslednje vreme primljene u članstvo EU.
- Analiza procesa pružanja poštanskih usluga kod nas.
- Definisane modele procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Definisane modele upravljanja projektima za reinženjering procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Definisane baze podataka i informacionog sistema za upravljanje procesima poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Razvoj programa za primenu modela procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Razvoj programa obrazovanja kadrova za primenu modela procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Redefinisane organizacione kulture za primenu modela procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- SWOT analiza primene modela procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga.

Faza transformacije poslovnog modela Pošte Srbije obuhvatala bi sledeće aktivnosti:

- Redizajniranje poslovnih procesa u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Definisane poslovnog modela usmerenog na brigu o korisnicima (*Customer Care Management - CRM*).
- Definisane savremenog koncepta marketinga u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Upravljanje projektima uvođenja novih servisa radi stvaranja konkurentne prednosti.
- Definisane modele upravljanja ljudskim resursima.
- Definisane modele upravljanja znanjem.
- Razvijanje liderske i upravljačke sposobnosti za pružanje poštanskih i telekomunikacionih usluga.
- Modeliranje procesa motivisanja zaposlenih.
- Stvaranje klime za preduzetništvo i inovacije.

Faza upravljanja kvalitetom poštanskih i telekomunikacionih usluga obuhvatala bi sledeće aktivnosti:

- Analiza savremenih modela upravljanja kvalitetom komunikacionih usluga sa posebnim osvrtom na evropska iskustva.
- Definisane modele upravljanja kvalitetom usluga.
- Definisane programe uvođenja sistema kvaliteta.
- Definisane procese uvođenja sistema kvaliteta.

- Definisane programa za obrazovanje kadrova za uspešnu realizaciju programa i procesa uvođenja sistema kvaliteta.
- Definisane metodologije kontrole kvaliteta.
- Definisane metodologije ocene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluga.
- Ocena mogućnosti razvoja TQM modela izvrsnosti poslovanja – integrirani menadžment sistemi procesa pružanja usluga.

Reinženjering poslovnih procesa zahteva velike investicije u analitičke baze podataka (*Data Warehouse*), odgovarajuće informacione sisteme i edukacione programe. Na osnovu iskustava iz zemalja čije su poštanske organizacije uvele sistem menadžmenta poslovnih procesa (Kanada, SAD, Velika Britanija, Nemačka, Danska, Švedska itd.) Ove investicije su povraćene nakon nekoliko godina.

Na osnovu svega ovoga nameće se činjenica da implementacija sistema menadžmeta poslovnim procesima u Pošti Srbije predstavlja jedan od osnovnih preduslova za njen dalji razvoj i profitabilnost u narednim periodima.

4. Model za unapređenje poslovnih procesa

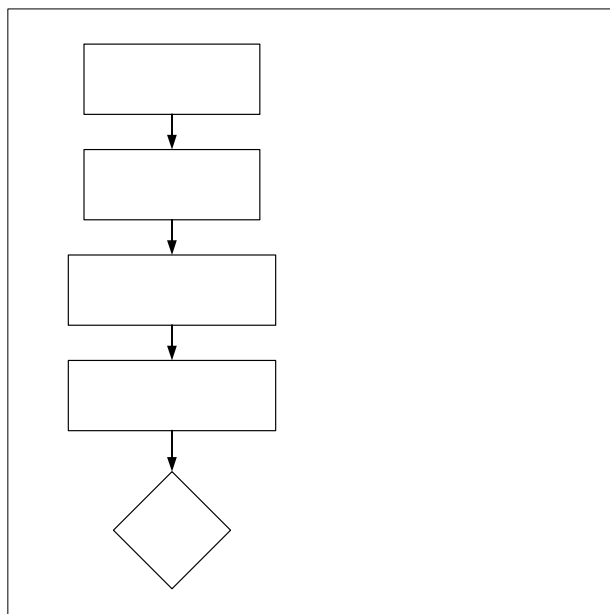
Da bi metodologija za unapređenje poslovnih procesa bila efikasna ona mora da ispunjava određene preduslove. Pre svega ona mora da integriše sve postojeće inicijative u kompaniji i istovremeno da je jednostavan za korišćenje. Takođe, potrebno je da se njom postižu suštinska unapređenja u ključnim poslovnim procesima i da odražava najbolju praksu u unapređenim poslovnim procesima, kao i da se unapređenjem poslovnih procesa kompanija fokusira ka TQM programu.

Jedan model za unapređenje poslovnih procesa sastoji se iz četiri faze:

1. Identifikovanje kritičnih poslovnih procesa koje treba unaprediti,
2. Analiza postojećih poslovnih procesa
3. Unapređenje poslovnih procesa,
4. Implementacija unapređenih procesa u poslovanje kompanije

Identifikovanje kritičnih poslovnih procesa koje treba unaprediti

Glavni koraci ove faze prikazani su na slici 1. *Definisane vlasništva* nad procesima predstavlja prvu i veoma bitnu aktivnost u ovoj fazi. *Identifikacija Ključnih Faktora Uspeha* (KFU) i *mera* je sledeći zadatak menadžment tima koji se bavi unapređenjem poslovnih procesa. Realizacija ove aktivnosti ima za cilj da, primenom jednostavnih metoda i tehnika, identifikuje ključne faktore uspeh poslovnih procesa kod korisnika i u vezi sa tim definiše odgovarajuće mere performansi i ciljeve za svaki poslovni proces koji je predmet unapređenja. *Identifikacija kritičnih poslovnih procesa koje treba unaprediti* uključuje definisanje poslovnih procesa i selektovanje kritičnih procesa za unapređenje. U okviru ove aktivnosti se, primenom odgovarajućih metoda i tehnika, kao i imajući u vidu KFU i zahteve korisnika, vrši rangiranje potencijalnih unapređenja za svaki odabrani poslovni proces. Na slici 1 prikazani su neki od osnovnih izlaznih kriterijuma provere koje treba definisati i ispuniti pre otpočinjanja faze 2.



Slika 1. Faza 1 – Identifikovanje kritičnih poslovnih procesa koje treba unaprediti

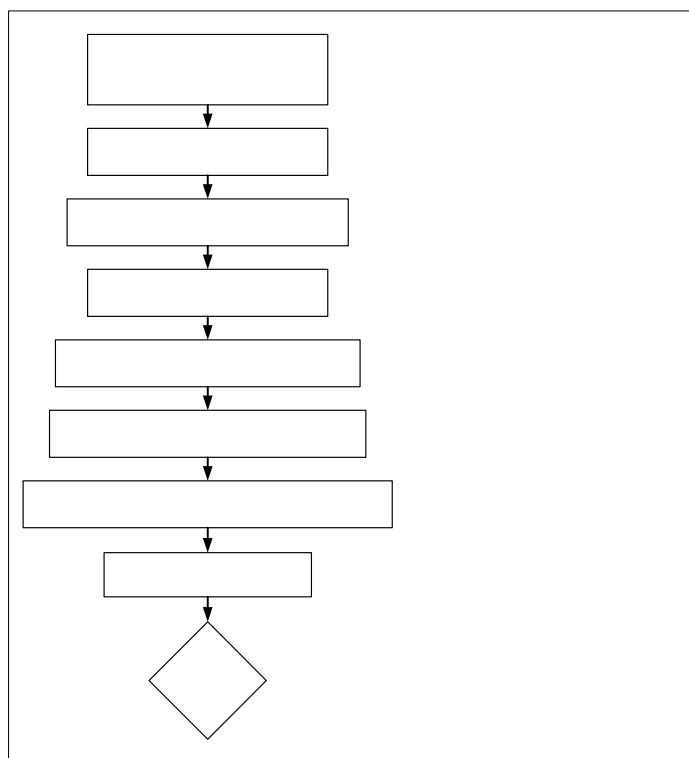
Analiza postojećih poslovnih procesa

Glavni koraci ove faze prikazani su na slici 2.

Vlasništvo nad procesima u ovom koraku uključuje menadžment tim koji je zadužen za selekciju poslovnih procesa koje treba unaprediti. Metode selekcije treba da su u potpunosti odgovarajuće sa postojećim inicijativama. U narednom koraku nakon sagledavanja čitavog projekta i definisanja njegovih ciljeva potrebno je ograničiti, mapirati i proveriti pojedine poslovne procese. Alati i tehnike koji se preporučuju za realizaciju ovih aktivnosti su IDEF mapiranje procesa, kao i tehnike „koračanja kroz“ [7].

Identifikacija mogućnosti za unapređenje uključuje analizu performansi poslovnih procesa, kao i probleme koji se javljaju u određenim vremenskim ciklusima (proteklim ili narednim), a koji se odnose na troškove realizacije poslovnih procesa, dodatnu vrednost koja se ostvaruje njihovom realizacijom, kvalitet itd.

Mogućnosti za unapređenje se sagledavaju i rangiraju i kao rezultat razvija se *Plan unapređenja*, koji predstavlja ulazni elemenat za fazu 3. Neki, osnovni, izlazni kriterijumi u ovoj fazi koje treba definisati i ispuniti pre otpočinjanja faze 3 dati su na slici 2.



Slika 2. Faza 2 – Analiza postojećih poslovnih procesa

Unapređenje poslovnih procesa

Unapređenje u ovom modelu uključuje sve promene, od malih izmena pa sve do kompletnog reinženjeringa poslovnih procesa. Glavni koraci treće faze prikazani su na slici 3.

Vlasništvo na procesima u ovoj fazi uključuje još jednu proveru sastava menadžment tima zaduženog za unapređenje poslovnih procesa, kako bi se obezbedilo da se svi raspoloživi eksperti uključe u projekat unapređenja poslovnih procesa.

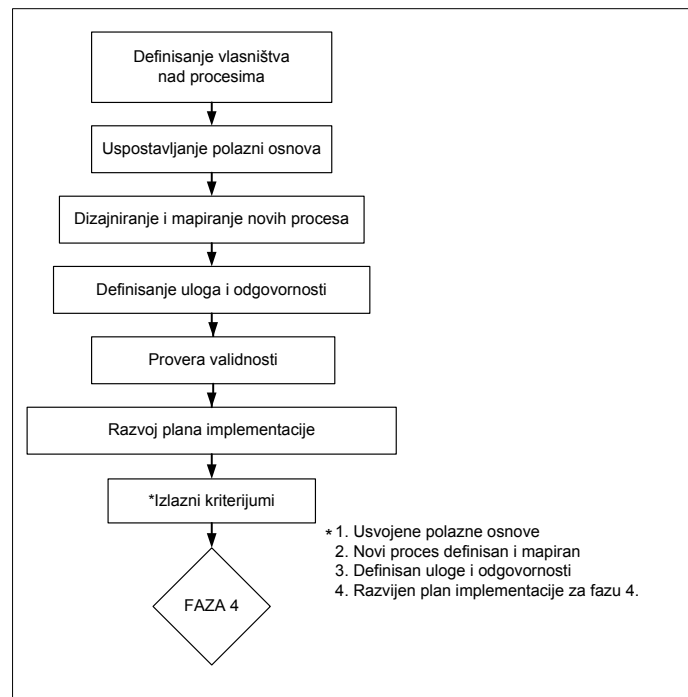
Uspostavljanje polaznih osnova (internih i eksternih) u opštem slučaju obuhvata sagledavanje:

- tokova procesa
- mera i rezultata (identifikovani u fazi 2)
- ograničenja
- organizacione strukture za podršku unapređenim poslovnim procesima
- uloge i odgovornosti

Dizajniranje i mapiranje novih procesa uključuje reinženjering poslovnih procesa kako bi se ispunile polazne osnove i dobila unapređenja poslovnih procesa koja su identifikovana u fazi 2. Dizajniranje i mapiranje novih poslovnih procesa suočeno je sa određenim ograničenjima, od kojih se kao najznačajnija mogu istaći:

- organizaciona struktura
- korporativna kultura
- efekti na zaposlene
- granice procesa
- zahtevi korisnika
- ograničenja dobavljača

U narednom koraku potrebno je definisati uloge i odgovornosti, kao i organizacionu strukturu koja će podržati efikasnu implementaciju novih unapređenih poslovnih procesa. Na kraju, pre prelaska u narednu fazu potrebno je razviti plan implementacije unapređenja poslovnih procesa, kao i realizovati odgovarajuće izlazne kriterijume (Slika 3.).



Slika 3. Faza 3 – Unapređenje poslovnih procesa

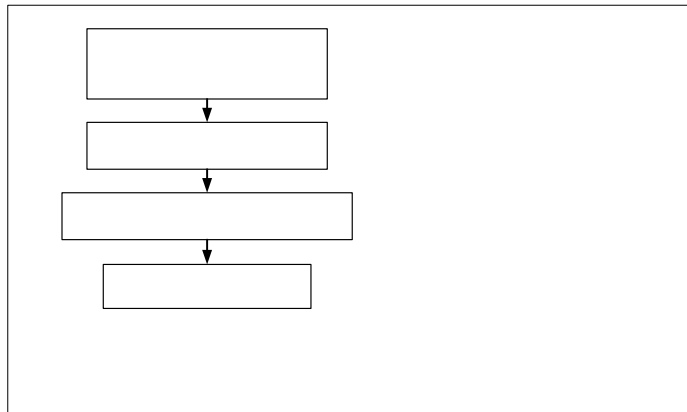
Implementacija unapređenih poslovnih procesa

Osnovne aktivnosti četvrte faze projekta unapređenja poslovnih procesa, kao i odgovarajući izlazni kriterijumi prikazani su na slici 4.

Vlasništvo nad procesima u ovoj fazi je jedan od odlučujućih uslova za uspešno prevazilaženje otpora promenama.

Pilot studija u ovoj fazi služi za prethodnu proveru unapređenih poslovnih procesa i eventualne izmene pre njihove potpune implementacije u poslovanje kompanije.

Implementacija unapređenih procesa uključuje implementaciju promene dosadašnje prakse, uloga i odgovornosti u procesima, kao i sistema za merenje rezultata procesa.



Slika 4. Faza 4 – Implementacija unapređenih poslovnih procesa

5. Zaključak

Menadžment poslovnim procesima predstavlja jedan od osnovnih ciljeva za svaku organizaciju koja želi da unapredi svoje poslovanje i da ga fokusira na zahteve korisnika. Osim toga menadžment poslovnim procesima je i jedan od preduslova za povećanje kako efikasnosti tako i satisfakcije zaposlenih.

Imajući u vidu da se Pošta, kao jedan od najvećih i najznačajnijih javnih sistema u Srbiji, danas konstantno susreće sa sve većom promenom potreba za poštanskim uslugama ona se mora prilagoditi svim zahtevima koje pred nju postavlja savremeno tržište. Ispunjenje tih tržišnih zahteva moguće je, između ostalog ostvariti i efikasnom primenom menadžmenta poslovnih procesa. Jedan od osnovnih ciljeva za efikasnu primenu menadžmenta poslovnih procesa u Pošti Srbije je da se na bazi analize procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga i drugih procesa u poštanskim upravama razvijenih zemalja definiše optimalan model procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga i razviju odgovarajući programi za njegovu primenu, kao osnovne pretpostavke za restrukturiranja procesa Pošte Srbije i njenog uspešnog poslovanja i razvoja.

Model za unapređenje poslovnih procesa, koji je prikazan u ovom radu, daje mogućnost da se u realizaciju projekta unapređenja poslovnih procesa integrišu različite inicijative. Takođe, ovim modelom se obezbeđuje da su novi, unapređeni, poslovni procesi u potpunosti fokusirani na zahteve korisnika, a isto tako se prevazilaze određena ograničenja klasične, funkcionalne organizacije. Osim toga, on obezbeđuje konstantno analiziranje rezultata procesa i mogućnosti za dalja unapređenja.

Literatura

- [1] V. Vešović, N. Bojović, “*Organizacija saobraćajnih preduzeća*”, Drugo izdanje, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2002.
- [2] V. Vešović, “*Menadžment u saobraćaju*”, Peto izdanje, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2003.
- [3] V. Vešović, N. Bojović, i dr. “*Studija restrukturiranja i privatizacije JP PTT saobraćaja Srbija*”, Institut Saobraćajnog fakulteta, Beograd, 2003.
- [4] V. Vešović, N. Bojović, N. Knežević, “*Upravljanje romenama u saobraćaju*”, Tehnika 6/2002, Beograd, 2002.
- [5] R. G. Lee, B. G. Dale, „*Business Process Management: A review and evaluation*“, Business Process Management Journal, Volume 4, Issue 3, 1998. 214-225.
- [6] C. Armisted, „*Principles of business process management*“, Managing Service Quality, Volume 6, Issue 6, 1996. 48-52.
- [7] *Process Breakthrough*, Bellsouth Inc. FL, 1993.
- [8] J. Harrington “*Business Process Improvement*“, McGraw-Hill, New York, 1994.

Abstract: *Reengineering business processes in provision of postal and telecommunication services should Serbian postal company to meet all kind of competition on the market and be competitive part of European postal market. This paper presents main characteristic business process management and reasons for adopting a business process management approach in the company. Furthermore, this paper describes an existing business process improvement methodology refocused on business and customer needs.*

Keywords: *management, business process, improvement, methodology.*

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESS IN POSTAL AND TELECOMMUNICATION SERVICES

Vujadin Vešović, Nikola Knežević