

Modelovanje poslovnih procesa

Prof. dr Pere Tumbas

pere.tumbas@ef.uns.ac.rs

Prof. dr Predrag Matković

predrag.matkovic@ef.uns.ac.rs

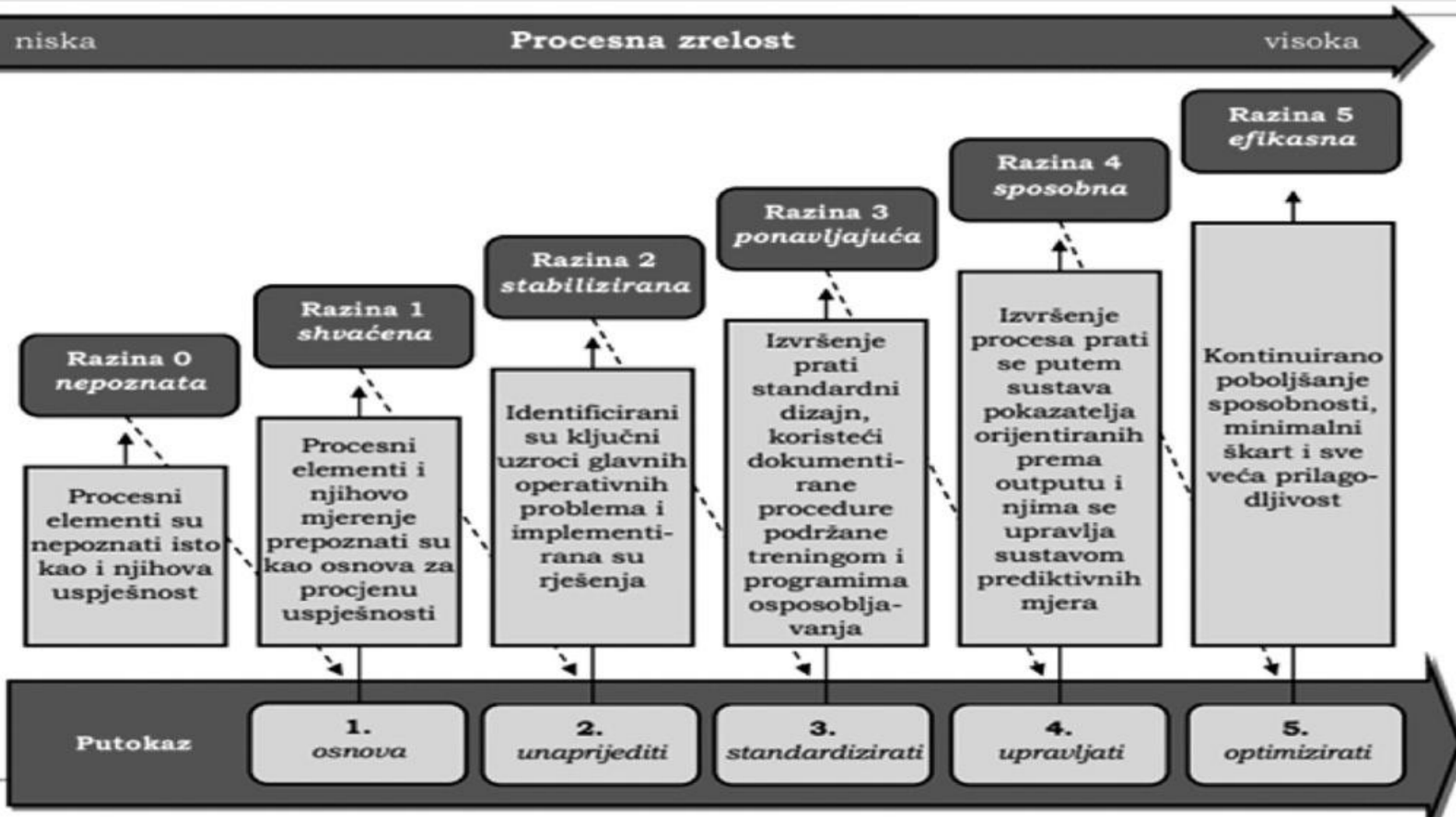


Merenje zrelosti poslovnih procesa

- Kako meriti progres u implementaciji koncepta BPM?
- Od uvođenja CMM (Capability Maturity Model) od Carnegie University 1990. godine, modeli zrelosti su postali osnovno sredstvo za merenje progressa procesa i dobijanje smernica za unapređenje istih.
- Koncept procesne zrelosti omogućuje usmeravanje aktivnosti unapređenja procesa putem upoređivanja procesa i organizacija, prepoznavanjem karakteristika potrebnih za izgradnju dobrih procesa i prepoznavanjem potrebe primene različitih strategija unapređivanja u različitim fazama zrelosti procesa.

Merenje zrelosti poslovnih procesa

- Merenje zrelosti poslovnih procesa kao alat omogućuje sagledavanje stanja posmatranog procesa u organizaciji, ali i upoređenje sa drugim procesima u drugim organizacijama, što omogućuje praćenje procesa na organizacionom nivou kroz prizmu upravljanja kvalitetom poslovnih procesa.
- Nezavisno od toga da li se posmatra proces ili organizacija u celini, procesna zrelost podrazumeva nekoliko evolucijskih faza ili faza sazrevanja procesa.



Merenje zrelosti poslovnih procesa

- ❑ Modeli su slični i zajednička svrha im je ublažiti prelazak sa tradicionalnog na procesni način poslovanja.
- ❑ Put od najnižeg do najvišeg nivoa zrelosti procesa je dugotrajan i samo promišljeni pristup vodi višem nivou zrelosti procesa i povećanju uspešnosti procesa organizacije.
- ❑ Modeli za ocenu zrelosti: QMMG, BPMM, EFQM, CMM, CMMI, COBIT, BPO, PMM, RUMMLER-BRACHE, ...

Model	Domen	Period razvoja	Poreklo
Capability Maturity Model	Process management	1990	Carnegie University
European Foundation for Quality Management	Business management	1990	EFQM
Process Maturity Model	Process management	1990	Rummler / Brache Group
Process Enterprise Maturity Model	Process improvement	2005	Hammer
Enterprise Architecture Maturity Model	IT management	2003	National Assoc. of State CIO's
Project Management Maturity Model	Project management	1990	Office of Government Commerce, UK

Merenje zrelosti poslovnih procesa

☐ Svrhe modela su:

- Procena nivoa zrelosti,
- Usklađivanje i unapređivanje procesa,
- Pronalaženje rešenja uočenih problema,
- Racionalno korišćenje dostupnih resursa za postizanje višeg nivoa zrelosti.

Merenje zrelosti poslovnih procesa

□ Četiri osnovne kategorije modela:

- A. Generički modeli zrelosti procesa,
- B. Specifični modeli zrelosti procesa,
- C. Generički modeli zrelosti menadžmenta,
- D. Specifični modeli zrelosti BPM pristupa

Generički modeli zrelosti procesa

- Modeli u selekciji i–ili unapređenju procesa.
- ***Process and enterprise maturity model – Hammer 2007***
- Pet nivoa u proceni stanja procesa (nezdrav, ne-konkurentan, konkurentan, najbolji u klasi i svetske klase).
- Cilj modela da pomogne organizacijama u izboru odgovarajućeg pristupa za unapređenje procesa.
- Pristupi unapređenja procesa su: zamena, redizajn i popravka.
 - Zamena – nezdrav proces
 - Redizajn ili zamena – ne-konkurentan proces
 - Popravka ili redizajn – konkurentan ili najbolji u klasi proces
 - Popravka – svetske klase proces

Specifični modeli zrelosti procesa

- Modeli u merenju zrelosti definisanih procesa.
- ***CMM model (Capability Maturity Model)***
- Razvijen za potrebe softverskog inženjeringa i unapređenje specifičnih procesa.
- Model diferencira pet nivoa zrelosti procesa:
 - Inicijalni proces (početni) – nedefinisan, ad-hoc, proces u kojem uspeh zavisi od pojedinca i njegovih karakteristika.
 - Disciplinovan proces (ponovljiv) – uspostavljena praksa projekt mgmt, planiranje i upravljanje zasnovano na iskustvu, raniji uspesi se ponavljaju.

Specifični modeli zrelosti procesa

- CMM model (Capability Maturity Model)
 - Standardizovan i konzistentan proces (definisan) – definisan, dokumentovan, stabilan i ponovljiv proces, sa trening programima u celoj organizaciji.
 - Predvidljiv proces (upravljiv) – merenje uspešnosti procesa i proizvoda prema kvantitativnim ciljevima kvaliteta, razumevanje i kontrola kvaliteta.
 - Kontinuirano unaprediv proces (optimizirajući) – uveden KPI u organizaciji, upotreba povratne sprege između procesa i unapređenja kvaliteta.

Specifični modeli zrelosti procesa

- CMM model (Capability Maturity Model)
 - Nizak nivo zrelosti – nekoordinirani i izolovani projekti, nizak nivo BPM veština, manuelni procesi, interno fokusirani, statični, naivni procesi, lošeg upravljanja resursima, reaktivni procesi i sa ključnim osobljem.
 - Visok nivo zrelosti – koordinirane BPM aktivnosti, visoke BPM ekspertize, proaktivni procesi, svrsishodno automatizovani, dinamični i inovativni procesi, efikasnog upravljanja resursima, eksterno organizovani, široko razumljivi procesi

Generički modeli zrelosti menadžmenta

- Modeli u oceni zrelosti opšteg menadžmenta
- ***EFQM model (European Foundation Quality Management)***
- Razvijen sa osam fundamentalnih koncepata izvrsnosti:
 - Orijehtacija na rezultate -.
 - Fokus na kupce -.
 - Liderstvo i konstantnost svrhe -.
 - Upravljanje procesima i podacima -.
 - Razvoj ljudi i uključivanje -.
 - Kontinuirano učenje, inovacije i unapređenje -.
 - Razvoj partnerstva -.
 - Korporativna društvena odgovornost -.

Generički modeli zrelosti menadžmenta

- Diferencira tri nivoa zrelosti:
 - Start up – početni.
 - On the way – na putu.
 - Mature – zreo.

Specifični modeli zrelosti BPM pristupa

- Modeli za merenje BPM, razvijeni od industrije i akademije.
- Identifikuje pet poluga promena značajnih za BPM:
 - Strategija – strateško razumevanje uloge, pozicioniranje i fokus za donošenje odluka na nivou cele organizacije i njenih ciljeva.
 - Kontrola – model upravljanja za upravljanje, administriranje i evaluaciju inicijativa, sa jakim i jasnim fokusom na odgovarajuće metrike primenjene za merenje.
 - Ljudi – upravljanje ljudskim resursima, veštinama, organizacionom kulturom, organizacionom strukturom, ...
 - Procesi – operativne metode i praksa, uključujući politiku i procedure, koji određuju način obavljanja aktivnosti.
 - IC Tehnologija –

Specifični modeli zrelosti BPM pristupa

- Identifikuje pet nivoa zrelosti procesa:
 - Siloed - izdvojene i separatne aktivnosti,
 - Tactically integrated - taktički integrisane aktivnosti,
 - Process driven - procesno orijentisane aktivnosti,
 - Optimized enterprise - optimizirane aktivnosti preduzeća,
 - Intelligent operating network - inteligentno upravljiva mreža.

Nivo zrelosti	Osobine procesa
Siloed – izdvojene i separatne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">•Statični poslovni procesi•Funkcionalni i geografski silosi•Departmanski fokusirani•Neformalna komunikacija među org. delovima
Tactically integrated – taktički integrisane aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">•Ograničeni reinžinjeri procesa i slaba kroz-funkcionalna koordinacija•Sistem vodi osnovne definicije procesa
Process driven – procesno orijentisane aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">•Potpuno izvršena transformacija iz funkcionalnog u procesni model zajedno sa upravljačkom strukturom, timovima i ocenom performansi
Optimized enterprise – optimizirane aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">•Totalna integracija procesa u organizaciji•Privrženost programu kontinuiranog unapređenja•Outsourcing poslovnih procesa
Inelligent operated network – inteligentno upravljiva mreža	<ul style="list-style-type: none">•Totalna integracija procesa u ekosystemu•Ključni procesi teku preko firewall-a

Hvala na pažnji!