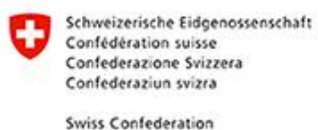




Лекција 10

ПРОЦЕДУРЕ



10. ПРОЦЕДУРЕ

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Пословне активности и њихово дефинисање
- 2) Шта је процедура, а шта упутство
- 3) Дијаграм тока пословних активности

Након савладане лекције:

- ✓ Разумећете структуру процедура и пословних активности
- ✓ Знаћете да опишете процедуре путем текстуалног и графичког обрасца

Кључне дефиниције

Процедура описује поступак за реализовање једног процеса, тј. хронологију активности повезаних у један процес. Обухвата више учесника па прецизира и њихове улоге и функције, тј. **КО**, **ШТА** и **КАДА** ради, али не и **КАКО** ради.

Упутство даје детаљна објашњења како треба спровести одређену активност у оквиру пословног процеса. Обухвата логичан хронолошки низ корака неопходних за реализацију одређене активности. Обично се односи на једну групу извршиоца (иста функција, радно место, и сл.) те не дефинише **ко**, **шта** и **када** ради, већ искључиво **КАКО** ради.

ОПИС ПРОЦЕДУРА

Последњи корак у изради документације о систему је приказ процедура што подразумева утврђивање, дефинисање и опис процедура кроз образац мапе процедура и дијаграм тока активности. У израду процедура укључене су све организационе јединице и сви запослени што омогућава информисаност учесника процеса о утврђеним процедурама, поступање у складу са њима, утврђивање одговорности за спровођење активности у оквиру процеса, као и контролних активности које треба предузети.

Процедура ближе разрађује и детаљно описује поступак за спровођење пословног процеса, установљена је, документована, примењује се и ажурира по потреби. Писане процедуре су одлика уређеног система ФУК и имају за циљ уједначено поступање свих организационих јединица укључених у процес. Од посебног значаја су процедуре из делокруга буџетског циклуса, планског система, израде финансијских планова, јавних набавки, рачуноводства и

извештавања. У ове процесе је, наиме, укључено више организационих јединица, а управо захваљујући писаним процедурама омогућена је информисаност свих учесника у процесу по питању њихових задатака, одговорности и овлашћења, као и контролних активности. Поред тога, писане процедуре омогућавају и каснију реконструкцију активности и догађаја уколико је то потребно, документовање свих трансакција и послова и обезбеђење ревизорског трага. Међутим, процедуру никако не треба претварати у упутство. Циљ процедуре је да се недвосмислено може разумети описана појединачна пословна активност, као и одговорност и временски рокови у којима се постижу постављени циљеви. Упутство је, пак, документ у којем је дат детаљнији опис одређених активности пословног процеса, са свим појединостима, и може да буде саставни део процедуре.

За приказивање процедура користе се текстуални и графички детаљни описи који дефинишу и одговорности и рокове за спровођење активности у оквиру пословног процеса. Одговорност за спровођење треба да буде јасно назначена за сваку пословну активност, као и рок за спровођење сваке активности који је утврђен законом или другим прописима и актима. То значи да се идентификују и запослени који су одговорни за поједине активности у оквиру пословног процеса, као и тачан моменат почетка и престанка њихове одговорности за извођење одређене пословне активности. У текстуалном делу обрасца описују се редослед, метод спровођења пословног процеса, одговорност и рок за спровођење пословног процеса, као и документација настала током спровођења пословног процеса.

Пример овог обрасца за опис процедура са детаљним упутством дат је у Прилогу 1.

Графички приказ описа процедуре назива се **дијаграм тока (вертикални преглед процедуре)** и користан је јер пружа сажет преглед процеса и омогућава лако откривање недостатака јер даје јасну слику о поступку реализације процеса. Како би се уједначило поступање свих организационих јединица и усагласила општа форма и садржај писане процедуре, најбоље је за опис свих процедура користити један стандардизован образац на нивоу целе организације.

Подаци неопходни за припрему, односно ажурирање дијаграма тока обично се прибављају кроз разговоре са запосленима у вези са процедурама које се примењују, као и кроз анализу процедуралних приручника, постојећих дијаграма тока и друге документације о систему. Међутим, овај образац може бити компликован за коришћење обзиром на количину времена потребног да се он припреми, потврди и ажурира.

Пример обрасца дијаграма тока са детаљним упутством за употребу дат је у Прилогу 2.

Пример описа процедуре са дијаграмом тока дат је у Прилогу 3.

ПРИМЕР

Да би се обезбедило уверавање да се све пословне активности спроводе у складу са организационим циљевима, неопходно је сваку процедуру детаљно текстуално и графички описати. Ово је неопходно ради утврђивања јасно назначене одговорности и рока за спровођење одређене пословне активности у складу са законом или другим прописима и актима. Ток процедуре, опис и спровођење активности, као и пратећа документација, представљени су у обрасцу у којем је тачно наведено како руководство треба да делегира овлашћења и одговорност на нивоу целе организације.

Дијаграм тока се израђује тако што је прво неопходно дефинисати како ће изгледати графички приказ сваке фазе пословног процеса (нпр. улазни документ - елипса, активност – правоугаоник, контрола – тругао, итд.).

Како би се наставило са графичким и текстуалним описом пословних активности, потом се дефинише почетни корак, а то је увек неки улазни документ или информација који се у пословном процесу обрађује. Зашто је важно одредити улазни документ? Зато што од момента преузимања улазног документа почиње одговорност запослених за његову даљу обраду. Такође, је важно одредити и који је то документ на крају пословног процеса јер предајом излазног документа или информације престаје одговорност запосленог за даље поступање. Наиме, од тог момента крај претходног пословног процеса постаје почетак и улаз за други пословни процес. Значи, **одговорност запосленог за извођење пословних активности се креће између пријема улазног документа и предаје излазног документа.**

Упоредо уз графички приказ, имамо и наративни опис активности, а у наставку се наводи временски рок за извођење те активности, одговорно лице за њено извођење, као и документ који излази из те активности уколико постоји.

Слика 1. Кључни елементи обрасца Документација о систему - Процедуре

РЕЗИМЕ

Да би се обезбедило уверавање да се све пословне активности спроводе у складу са организационим циљевима, неопходно је сваку процедуру детаљно текстуално и графички описати. Процедура описује поступак за реализовање једног процеса, тј. хронологију активности повезаних у један процес. Обухвата више учесника па прецизира и њихове улоге, одговорности и функције. Писане процедуре су одлика уређеног система ФУК и имају за циљ уједначено поступање свих организационих јединица укључених у процес.

ПРИЛОГ 1 - ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ

Назив Корисника јавних средстава			
ПРОЦЕДУРА ЗА _____			
Организациона јединица:		Шифра процеса:	
Шифра организационе јединице:		Верзија:	.
Руководилац организационе јединице:			

Носилац пословног процеса (одговорно лице)	
---	--

Назив пословног процеса

Циљ пословног процеса

Подручје примене

Остала документација

Одговорност и овлашћење

Закони и прописи

Термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока

	Припрема	Контролише	Одобрава
Име и презиме			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 3 „ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику „**Назив корисника јавних средстава**“ уноси се назив корисника јавних средстава;
2. У рубрику „**Процедура за** ____“ уноси се назив процедуре;
3. У рубрику „**Организациона јединица**“ уноси се назив уже унутрашње јединице (сектор, одељење, одсек, група, итд...);
4. У рубрику „**Шифра процеса**“ уноси се бројчана ознака – редни број пословног процеса по изради Шифарника на нивоу корисника јавних средстава;
5. У рубрику „**Шифра организационе јединице**“ уноси се бројчана или словна ознака – шифра уже унутрашње јединице по изради Шифарника на нивоу корисника јавних средстава;
6. У рубрику „**Верзија**“ уноси се бројчана ознака верзије процедуре;
7. У рубрику „**Руководилац организационе јединице**“ уноси се назив руководиоца уже унутрашње јединице (помоћник министра, секретар корисника јавних средстава, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе, итд...);
8. У рубрику „**Организациони део**“ уноси се назив унутрашње јединице Корисника јавних средстава финансија (сектора, посебне унутрашње јединице, унутрашње јединице изван састава сектора...);
9. У рубрику „**Носилац пословног процеса (одговорно лице)**“ уноси се назив носиоца пословног процеса (помоћник министра, секретар корисника јавних средстава, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе, итд...) одговорног за реализацију процеса;
10. У рубрици „**Назив пословног процеса**“ врши се идентификовање процеса - уноси се назив процеса (нпр. јавне набавке, наплата пореза, обрачун и исплата плата, планирање и припрема буџета, финансијско извештавање и рачуноводство, итд.);
11. У рубрици „**Циљ пословног процеса**“ врши се идентификовање циља који треба да се оствари као резултат спровођења процеса - уноси се опис планираног резултата. Пословни циљеви представљају планиране резултате организације. Циљеви треба да буду: конкретни, мерљиви, остварљиви и благовремени – нпр. циљ пословног процеса *Обрачун и исплата плата је Правовремен и тачан обрачун и исплата плата запосленима.*
12. У рубрици „**Подручје примене**“ дефинишу се места примене процедуре и евентуална ограничења (нпр. рачуноводство, финансије, набавке, одељење рачуноводства);
13. У рубрици „**Остала документација**“ навести документа која чине саставни део процедуре, односно документа у којима је дат детаљнији опис одређених активности пословног процеса. Овде могу бити набројана разна упутства за спровођење одређених активности као нпр.: Упутство за коришћење софтвера за обрачун плата;





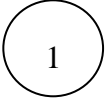

Упутство за попуњавање пореске пријаве ОД и ОПЈ; Упутство за попуњавање М-4 обрасца;

14. У рубрици „**Одговорност и овлашћење**“ идентификују се запослени који су одговорни за поједине активности у оквиру пословног процеса. Наводе се називи радних места и одговорност или овлашћење за спровођење активности пословног процеса у оквиру тог радног места (нпр. у оквиру пословног процеса *Обрачун и исплата плата* одговорност и овлашћења могла би бити описана на следећи начин: Запослени су одговорни за достављање података за обрачун плата (боловање, одсуства, прековремени рад, одмори, итд); Руководиоци организационих делова су одговорни за вођење евиденције о присутности на раду и благовремено достављање евиденција Одељењу за рачуноводство; Начелник Одељења за рачуноводство је одговоран за благовремен и тачан обрачун и исплату плата запосленим).
15. У рубрици „**Закони и прописи**“ наводе се називи закона и прописа којима је уређена област у оквиру које се одвија пословни процес (нпр. у оквиру пословног процеса *Обрачун и исплата плата* као закони и прописи који уређују ову област могли би бити наведени: Закон о платама државних службеника и намештеника; Закон о буџету (основица за исплату плате); Уредба о накнадама и другим примањима државних службеника и намештеника; Посебни колективни уговор за државне органе; Правилник о рачуноводству);
16. У рубрици „**Термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока**“ наводе се термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока уз опис и значење наведених појмова у дијаграмима тока који је саставни део Обрасца.

**ПРИЛОГ 2 – ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ (ВЕРТИКАЛНИ ПРЕГЛЕД) -
ПРОЦЕДУРЕ**

ДИЈАГРАМ ТОКА	ОПИС АКТИВНОСТИ	СПРОВОЂЕЊЕ		Документа
		Одговорно лице	Рок за спровођење	

За израду дијаграма тока активности користе се следећи симболи :

 <p>ПОЧЕТАК</p>	
 <p>ОПЕРАЦИЈА</p>	
 <p>ОДЛУКА</p>	
 <p>РУЧНА ОБРАДА</p>	
 <p>1</p>	
	

Процедуру не треба претварати у упутство. У процедури назначити да постоји одговарајуће радно упутство и обрнуто (унакрсно повезати).

Доношење одлуке: Испуњење унапред задатог услова опредељује даљи ток документације и поступака. Уколико је одговор ДА, поступак тече даље по процедури, а уколико је одговор НЕ, обавезно предвидети даљи поступак. Поступак контроле је увек одлука (задовољава контролу ДА/НЕ). Код контроле треба увек навести како се врши контрола и чиме се потврђује да је контрола извршена.

Опис активности: Графички и текстуални детаљни описи користе се за приказивање процедура (дијаграм тока активности). Неопходни су ради утврђивања одговорности и рока за спровођење одређене пословне активности. Одговорност за спровођење треба да буде јасно назначена за сваку пословну активност, као и рок за спровођење сваке активности који је утврђен законом или другим прописима и актима.

Ток процедуре, опис активности, спровођење и пратећа документација представљени су у наставку.

<i>Дијаграм тока</i>	<i>Опис активности</i>	<i>Спровођење</i>		<i>Пратећа документација</i>
		<i>Одговорност за активност</i>	<i>Рок</i>	

1. У рубрику „**Дијаграм тока**“ уноси се графички приказ активности.
2. У рубрици „**Опис активности**“ кратко описати све активности по редоследу спровођења које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева (нпр. активности које чине пословни процес *Обрачун и исплата плата* могле би бити - прикупљање података потребних за обрачун плата, обрачун промена у односу на претходни месец (боловање, прековремени рад, годишњи одмор, стимулације, итд.), унос података у систем за обрачун плата, обрачун плата за текући месец, захтев Управи за трезор за исплату плата, захтев за пренос средстава на рачуне запослених, подела исплатних листића).
3. У рубрику „**Спровођење – одговорност за активност**“ уноси се назив радног места (помоћник министра, секретар корисника јавних средстава, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе, итд...) које обавља предметну процедуру, његове одговорности и овлашћења.
4. У рубрику „**Спровођење - Рок**“ наводи се рок спровођења активности (нпр. до 5. у месецу за претходни месец сви Сектори и Секретаријат сачињавају образац „Преглед општих одсуствовања са посла по запосленима“ по данима у месецу и достављају га радном месту за финансијске послове).
5. У рубрику „**Документа**“ уписати називе докумената која се користе у току спровођења одређене активности у току процеса и којима се документује да је одређена активност спроведена на планиран и прописан начин (нпр. Записник са отварања достављених понуда, Одлука о успостављању комисије, уговор, итд. за процес набавке, Решења о ступању на рад и одређивању коефицијента, Решење о престанку/раскиду радног односа, за процес обрачуна плата итд.). Уз процедуре прилажу се примерци докумената који се користе у процесу.

Упутство за припрему процедура

На дну сваког званичног, коначно усвојеног примерка обрасца и процедуре, обавезно се наводе:






- име, датум, функција и потпис лица које је припремило документ;
- име, датум, функција и потпис лица које контролише документ;
- име, датум, функција и потпис лица које одобрава документ.




	Припрема	Контролише	Одобрава
Име и презиме			
Потпис			
Датум			

ПРИЛОГ 3 - ПРИМЕР ОПИСА ПРОЦЕДУРЕ СА ДИЈАГРАМОМ ТОКА

ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ - Образац 3

Шифра и назив процедуре	
IV-01-3.1	Процедура за књижење пословних промена
Закони и прописи	Закон о буџетском систему; Уредба о буџетском рачуноводству
Документација о систему (вертикални преглед) - Процедуре	

Дијаграм тока	Активности	Одговорно лице	Документа
Почетак 	Пријем документације	Службеник за извршење послова трезора	Захтев за плаћање
Активност 	Књижење прве врсте преноса	Службеник за извршење послова трезора	Захтев за плаћање; Решење за пренос средстава
Активност 	Штампа извода	Службеник за буџетско рачуноводство и извештавање	Извод
Активност 	Прикупљање документације	Службеник за буџетско рачуноводство и извештавање	Решење за пренос средстава; захтев за плаћање; фактуре; трошковници
Контрола 	Контрола да ли је плаћање извршено и да ли је сва документација на основу које се врши књижење потписана	Службеник за буџетско рачуноводство и извештавање	

Одлука 	Одобрење за вршење књижења пословних промена	Шеф трезора	Верификован налог за књижење
Активност 	Књижење пословних промена са извода	Службеник за буџетско рачуноводство и извештавање	Налог за књижење
Активност 	Одлагање документације у регистратор	Службеник за извршење послова трезора; извршилац на пословима обрачуна плата	
Крај 