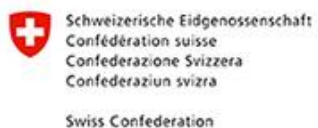




Лекција 8

ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА



8. ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Пословни процеси - дефиниција
- 2) Како се формира листа пословних процеса
- 3) Како се врши сегментација пословних процеса
- 4) Структура пословних процеса

Након савладане лекције:

- ✓ Разумећете шта су пословни процеси и њихову важност у систему ФУК
- ✓ Знаћете да извршите сегментацију и анализу пословних процеса

Кључне дефиниције

Пословни процес представља скуп међусобно повезаних или условљених активности које се спроводе према утврђеном редоследу ради остваривања пословних циљева.

Листа пословних процеса је преглед свих процеса који се одвијају у организацији и поред идентификовања пословних процеса, обухвата и дефинисање и преглед активности којима се одређује поступак одвијања сваког пословног процеса.

ИЗРАДА ЛИСТЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

Пословни процес представља скуп међусобно повезаних или условљених активности које се спроводе према утврђеном редоследу који је одређен скупом пословних правила, а које улазне елементе процеса претварају у конкретан резултат.

Идентификација или мапирање свих процеса унутар једне организације пружа комплетну слику о начину на који та организација остварује пословне циљеве. Мапирањем процеса се сагледава постоје ли недостаци с обзиром на дефиницију процеса, да ли су потребне одређене измене, међусобна повезаност различитих процеса, као и могућности за унапређење пословних процеса, а тиме и пословања организације. Сви процеси у оквиру организације треба да буду предмет прегледа како би се потврдило да су ефективни, ефикасни и остварују оно што се од њих очекује у смислу резултата, а најбољи начин за преглед свих пословних процеса јесте путем израде листе пословних процеса.

У првој фази израде листе пословних процеса предлаже се прикупљање података о процесима и њиховим главним активностима по организационим јединицама организације. Радна група за ФУК би потом требало да прегледа све идентификоване процесе и утврди да ли су поједине активности истог процеса означене као засебни процеси. На пример, пријем поште, завођење поште, отпрема поште и архивирање нису четири процеса већ један процес који се састоји од наведених активности. Многи процеси у организацији су повезани, те и то треба прегледати како би се потврдило да у овим везама нема дуплирања. Већина процеса има више функција, односно различите функције се преплићу и подржавају једна другу, нарочито кад се ради о информационим технологијама. Такви су, на пример, процеси обрачуна зарада, набавке, рачуноводства, планирања буџета.

Идентификација и опис пословних процеса се спроводе на нивоу мањих организационих јединица, али се на крају формира јединствена Листа пословних процеса за целу организацију која омогућава консолидацију и преглед свих пословних процеса на начин да се исти процеси који се одвијају у више различитих организационих јединица (припрема финансиског плана, кадровског плана, плана јавних набавки, пријем и отпрема поднесака, архивирање, израда нацрта предлога решења, итд.) не дефинишу као различити процеси, већ као један процес на нивоу целокупне организације чиме се постиже конкретан резултат процеса који доприноси остварењу задатог циља. Такав процес се у Листу пословних процеса уписује само једном, јер он представља тзв. хоризонтални процес који се провлачи кроз више организационих јединица.

За списак пословних процеса и њихових активности може се користити образац под називом **Листа пословних процеса**, који је дат у **Прилогу 1 – Листа пословних процеса** са упутством о изради и попуњавању.

Листа пословних процеса је преглед свих процеса који се одвијају у организацији и поред идентификовања пословних процеса, обухвата и дефинисање и преглед активности којима се одређује поступак одвијања сваког пословног процеса. Након припреме Листе пословних процеса, неопходно је све процесе и документовати.

Попис пословних процеса једне општине дат је у **Прилогу 2**, док је пример једног пословног процеса са идентификованим активностима дат у **Прилогу 3**.

ПРИМЕР

При изради Листе пословних процеса, треба подсетити запослене да је пословни процеси низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Приступ самом формирању Листе пословних процеса олакшава објашњење да се ради о набрајању, изради списка и опису свих процеса и да сваки пословни процес има свој циљ до којег се долази реализацијом пословних активности које чине један пословни процес.

Први захтев који се ставља пред запослене их може збунити јер захтева набрајање и дефинисање назива свих пословних процеса у којима учествују и то по организационим деловима. То значи да запослени у сектору финансија набрајају све пословне процесе у којима учествују (нпр. обрачунавање зарада, израда финансијског плана, књижење рачуноводствених исправа, израда финансијских извештаја и слично), затим, и запослени у сектору набавки (нпр. израда плана набавки, спровођење поступка набавки, праћење реализације уговора и слично), као и запослени у правним и општим пословима (нпр. израда неких аката, кадровски послови, итд.), и тако и запосленени у свим службама/одељењима.

Најчешћа замка је да запослени почну да наводе послове који су предвиђени Правилником о систематизацији радних места, јер пословни процеси описују како се обављају неке системске пословне активности. Прва верзија Листе пословних процеса ће бити обимнија због чега ће уследити више верзија груписања пословних активности које припадају истом пословном процесу. На тај начин, свима постаје јасно да је Листа пословних процеса почетни документ у којем се само набрајају пословни процеси чије описивање тек следи након тога.

Слика 2. Израда Листе пословних процеса у пракси

РЕЗИМЕ

Пословни процес је скуп међусобно повезаних или условљених активности које се спроводе према утврђеном редоследу ради остваривања пословних циљева. Израда Листе пословних процеса подразумева набрајање (списак) и опис свих процеса и пружа преглед свих процеса који се одвијају у организацији а неопходна је за даље мапирање свих процеса унутар организације како би се добила комплетна слика о начину на који организација остварује пословне циљеве.

ОБРАЗАЦ 1 „**ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА**“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику „**Организациона јединица**“ уноси се назив унутрашње јединице Корисника јавних средстава (сектора, посебне унутрашње јединице, унутрашње јединице изван састава сектора);
2. У рубрику „**Руководилац организационе јединице**“ уноси се назив руководећег радног места (помоћник министра, начелник одељења, шеф одсека, руководиоца групе, итд...);
3. У рубрику „**Редни број**“ уноси се бројчана ознака процеса у дотичној организационој јединици;
4. У рубрику „**Пословни процес**“ уноси се назив пословног процеса (нпр. Плате и друга примања, службена путовања, планирање и припрема буџета, финансијско извештавање и рачуноводство, набавке, итд...). Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Овај процес подразумева набрајање (списак) и опис свих процеса. У поступку дефинисања пословног процеса може бити практично да сегментација укључи комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности и посебних система. Извори који могу бити од користи у припреми описа процеса су организационе схеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи. Већина процеса има више активности, односно различите активности се преплићу и подржавају једна другу, нарочито кад се ради о информационим технологијама.
5. У рубрику „**Активности у оквиру процеса**“ уноси се назив активности по хронолошком реду по коме се обављају у једној или више организационих јединица (нпр. у процесу обрачуна плата обављају се следеће активности:
 1. Прикупљање података потребних за обрачун плата;
 2. Обрачун промена у односу на претходни месец (прековремени рад, годишњи одмор, боловање...);
 3. Унос података у систем за обрачун плата;
 4. Обрачун плата за текући месец;
 5. Захтев Управи за трезор за исплату плата;
 6. Захтев за пренос средстава на рачуне запослених;
 7. Подела исплатних листића)

У поступку дефинисања пословног процеса треба извршити сегментацију. Сегментација укључује комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности и посебних система.

ПРИЛОГ 2 – ПРЕГЛЕД ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА ЈЕДНЕ ОПШТИНЕ

Организациона јединица:	Одељење за финансије, ЛПА и јавне набавке
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
1.	Планирање, припрема и израда буџета
2.	Процес праћења извршења буџета и управљање консолидованим рачуном трезора
3.	Процес финансијског извештавања
4.	Послови рачуноводства
5.	Процес пописа имовине и обавеза
6.	Процес издавања пореског уверења
7.	Утврђивање пореске обавезе (порез, такса, накнада)
8.	Процес наплате пореске обавезе
9.	Процес пореске контроле
10.	Процес вођења пореског књиговодства за изворне јавне приходе
11.	Припремање, израда и измене плана јавних набавки
12.	Спровођење поступка јавних набавки
13.	Процес извештавања у поступку јавне набавке
Организациона јединица:	Одељење за друштвене делатности и заједничке послове
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
14.	Процес израде и реализације Локалног акционог плана запошљавања (ЛАПЗ)
15.	Послови у области образовања и васпитања
16.	Праћење и спровођење прописа у области друштвене бриге о деци

17.	Утврђивање права на стицање статуса енергетски угроженог купца
18.	Поступање по захтевима за слободан приступ информацијама од јавног значаја
19.	Процес утврђивања права на новчану накнаду по различитим основама
20.	Суфинансирање пројеката у области културе/спорта/социјалне и здравствене заштите/заштите животне средине
21.	Борачко-инвалидска заштита
22.	Послови повереника за избеглице и миграције
23.	Послови у вези са ванредним ситуацијама и превентива у области безбедности и здравља на раду
Организациона јединица:	Одељење за општу управу и људске ресурсе
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
24.	Процес вођења матичних књига
25.	Процес уписа и промене у јединствени бирачки списак и издавања потврде о бирачком праву
26.	Процес пријема, отпреме и архивирања докумената
27.	Издавање уверења о којима се води службена евиденција
28.	Процес управљања људским ресурсима и радни односи
29.	Одржавање електронског информационог система, рачунарске мреже и базе података у општини
30.	Послови Скупштине општине и општинског Већа
Организациона јединица:	Одељење за урбанизам, путну привреду, стамбене и комуналне послове, имовинско-правне послове
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
31.	Потврђивање пројекта парцелације/препарцелације
32.	Процес издавања информације о локацији

33.	Процес спровођења обједињене процедуре
34.	Потврђивање урбанистичког пројекта
35.	Процес одобрења за привремене монтажне објекте на површини јавне намене
36.	Доношење решења о уклањању објеката склоних паду
37.	Административни пренос непокретности
38.	Експропријација/Деекспропријација
39.	Процес озакоњења
40.	Одређивање земљишта за редовну употребу објекта
41.	Успостављање права службености на грађевинском земљишту у јавној својини јединице локалне самоуправе
42.	Процес координације израде просторних и урбанистичких планова и измене и допуне постојећих урбанистичких планова
43.	Вршење инспекцијског надзора
44.	Прибављање, отуђење и размена грађевинског земљишта и других непокретности у јавној својини
45.	Издавање у закуп грађевинског земљишта и других непокретности у јавној својини
46.	Процес уписа стамбене заједнице у регистар и издавање решења о упису стамбене заједнице и управника у регистар
47.	Процес иселења бесправно усељених лица у станове и заједничке просторије у стамбеној згради
48.	Процес претварања права коришћења или права закупа у право својине на грађевинском земљишту
Организациона јединица:	Одељење за привреду и заштиту животне средине
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
49.	Припрема и реализација програма развоја пољопривреде
50.	Процес промене намене пољопривредног земљишта

51.	Израда годишњег Програма заштите, уређења и коришћења пољопривредног земљишта
52.	Промена намене обрадивог пољопривредног земљишта
53.	Праћење рада јавних предузећа
54.	Послови у области туризма и угоститељства
55.	Послови у области водопривреде
56.	Процес регистрације предузетника и њихових пословних промена
57.	Процес израде планског система општине
58.	Процес управљања пројектима
59.	Процес процене утицаја на животну средину
60.	Процес давања мишљена на израду Стратешке процене утицаја Плана
61.	Процес праћења квалитета елемената животне средине
62.	Процес издавања интегрисане дозволе
63.	Процес издавања дозволе за третман отпада

**ПРИЛОГ 3 – ПРИКАЗ ЈЕДНОГ ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА ИЗ ЛИСТЕ ПОСЛОВНИХ
ПРОЦЕСА ОПШТИНЕ**

Организациона јединица:	Одељење за општу управу и људске ресурсе
Руководилац организационе јединице:	Руководилац Одељења за општу управу и људске ресурсе

Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОЦЕСА
1.	Вођење матичних евиденција	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вођење евиденције у књигама рођених, венчаних и умрлих 2. Вођење и ажурирање књиге држављана 3. Вођење регистара за матичне књиге 4. Унос података из матичних књига у Централни систем за електронску обраду и складиштење података и чување другог примерка матичних књига 5. Издавање извода из матичних књига и књига држављана 6. Издавање уверења о чињеницама уписаним у матичне књиге и издавање уверења о држављанству 7. Обављање матичних послова у вези са рођењем 8. Спровођење поступка закључења брака 9. Обављање матичних послова у вези са чињеницом смрти 10. Издавање уверења о којима се не води службена евиденција 11. Формирање и чување документације и матичне архиве 12. Вођење управног поступка и израда управних аката у вези промене личног имена, исправки и накнадних уписа, поништаја уписа и обнове уписа у матичне књиге