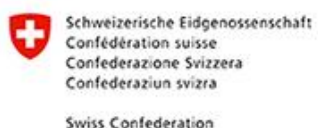




## Лекција 9

# МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА



## 9. МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

### Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Сврха мапирања пословних процеса
- 2) Структура и садржај мапе пословних процеса
- 3) Опис и дефиниција основних елемената обрасца мапе пословних процеса

### Након савладане лекције:

- ✓ Разумећете структуру и садржај мапе пословних процеса
- ✓ Знаћете да опишете пословне процесе путем обрасца Мапа пословних процеса

### Кључне дефиниције

**Мапа пословних процеса** представља детаљну разраду и опис свих пословних процеса који постоје у организацији чиме се даје свеобухватна слика о начину на који организација остварује своје пословне циљеве.

### ИЗРАДА МАПЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

Након израде Листе пословних процеса документација о систему се даље разрађује детаљним описом и елаборацијом сваког пословног процеса идентификованог у Листи пословних процеса. Најчешће се за овај поступак користи образац Мапа пословних процеса који обухвата знатно шири дијапазон информација од обрасца Листа пословних процеса. Тако сада, поред назива пословног процеса и активности који су већ описани у Листи пословних процеса и који се и преузимају из овог обрасца, дефинише се и његов циљ, резултат, ризици по реализацију његовог циља, и процедуре односно ток пословног процеса. Начин на који ће се пословни процеси описати, односно **образац мапе пословних процеса** није унифициран, али се најчешће користи образац који је препоручила ЦЈХ (дат је у **Прилогу 1** са детаљним упутством за попуњавање), мада је могуће и прилагодити га потребама организације и процесима које описује.

Изградом мапа свих пословних процеса добија се свеобухватан опис организације и њеног делокруга рада, преглед одговорности за поједине активности пословног процеса, уочава се међусобна повезаност пословних процеса, рокови за реализацију активности из пословног процеса али и евентуални недостаци код описаних пословних процеса, као и њихова могућа унапређења како би се унапредио и рад целокупне организације. Управо ово и јесте сврха документације о систему ФУК - с једне стране она омогућава праћење одређеног процеса од почетка до краја, а с друге стране омогућава праћење процеса кроз организационе

јединице, те представља одличан управљачки алат за руководство организације. Наиме, као такав алат, документација о систему руководству пружа јасну слику:

- Свих процеса, њихових циљева и активности у оквиру процеса;
- Одговорних особа за активности као и временском оквиру за спровођење активности у оквиру процеса;
- Потенцијалних недостатака контроле и/или преклапању контрола; и
- Законских, финансијских и других докумената који регулишу и подржавају активности у оквиру процеса.

**Пример разраде и описа пословног процеса кроз Мапу пословних процеса** приказан је у Прилогу 2.

Како би руководство користило документацију о систему као алат за процену адекватности система ФУК, уклањање потенцијалних недостатака у процесима, као и свих непотребних активности које се преклапају, неопходно је редовно ажурирати документацију о систему са циљем да се обезбеди да она одржава тренутно стање процеса у оквиру организације.

## **ПРИМЕР**

У пракси се често јављају недоумице и грешке приликом утврђивања ризика приликом израде Мапе пословних процеса, па се често врши корекција утврђених ризика у наредним корацима на успостављању система ФУК. Приликом идентификације ризика у овој фази израде документације о систему, треба водити рачуна о следећем: ризик треба описати као могући догађај а не као негативно стање (ризик није „недостатак запослених“ него „одлазак службеника“); не треба наводити као ризик непостојање контролне мере, нпр. „због недостатка информационог система“, већ је ризик „неажурна ручна обрада података“. Такође је потребно направити разлику између ризика и организационих претпоставки (недостатак запослених, недовољан буџет) јер то указује да су циљеви нереално постављени. Детаљнији опис ризика се спроводи у каснијим фазама процеса успостављања система ФУК.

*Слика 1. Најчешћи проблеми приликом израде Мапе пословних процеса*

## **РЕЗИМЕ**

Кроз мапирање пословних процеса се врши детаљна разрада и опис свих идентификованих пословних процеса у организацији чиме се даје свеобухватна слика о начину на који организација остварује своје пословне циљеве. Мапе пословних процеса су део документације о систему која руководству служи као алат за уочавање и отклањање недостатака и неправилности у систему ФУК.

**ПРИЛОГ 1 – МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА**

<i>Назив корисника јавних средстава</i> <b>МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА</b>			
<b>Организациона јединица:</b>		<b>Шифра процеса:</b>	
<b>Шифра организационе јединице:</b>		<b>Верзија:</b>	
<b>Руководилац организационе јединице:</b>			

<b>Носилац пословног процеса (одговорно лице)</b>	
---	--

<b>Назив пословног процеса</b>

<b>Циљ пословног процеса</b>

<b>Основни ризици</b>

<b>Кратак опис пословног процеса</b>
<b>Улаз:</b>
<b>Активности:</b>
<b>Резултат:</b>

<b>Везе са другим пословним процесима/процедурама</b>

<b>Ресурси за остваривање пословног процеса</b>

<b>Шифре и називи процедура</b>

	<b>Припрема</b>	<b>Контролише</b>	<b>Одобрава</b>
<b>Име и презиме</b>			
<b>Потпис</b>			
<b>Датум</b>			

ОБРАЗАЦ 2. „МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА" попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику „**Назив корисника јавних средстава**“ уноси се назив Корисника јавних средстава;
2. У рубрику „**Организациона јединица**“ уноси се назив уже унутрашње јединице (сектор, одељење, одсек, група, итд...);
3. У рубрику „**Шифра процеса**“ уноси се бројчана ознака – редни број пословног процеса по изради Шифарника на нивоу Корисника јавних средстава;
4. У рубрику „**Шифра организационе јединице**“ уноси се бројчана или словна ознака – шифра уже унутрашње јединице по изради Шифарника на нивоу Корисника јавних средстава;
5. У рубрику „**Верзија**“ уноси се бројчана ознака верзије процедуре;
6. У рубрику „**Руководилац организационе јединице**“ уноси се назив руководиоца уже унутрашње јединице (помоћник министра, секретар корисника јавних средстава, начелник одељења, шеф одсека, руководиоца групе, итд...);
7. У рубрику „**Носилац пословног процеса (одговорно лице)**“ уноси се назив носиоца пословног процеса (помоћник министра, секретар корисника јавних средстава, начелник одељења, шеф одсека, руководиоца групе, итд...) одговорног за реализацију процеса;
8. 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.);
9. У рубрици „**Циљ пословног процеса**“ врши се идентификовање циља који треба да се оствари као резултат спровођења процеса - уноси се опис планираног резултата. 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.*)

10. У рубрици „**Основни ризици**“ врши се идентификовање ризика који могу да утичу на остварење циља пословног процеса. Ризик је догађај који има нежељени или негативан исход. Мери се вероватноћом да ће се догађај остварити и утицајем, односно последицом коју ће имати на остварење циља (нпр. основни ризици пословног процеса *Обрачун и исплата плата* могли би бити - кашњење у исплати плата, мање или више исплаћена плата, неовлашћен приступ информацијама и неовлашћене исплате).
11. У рубрику „**Кратак опис пословног процеса**“ уноси се кратак опис свих активности које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Извори који могу бити од користи у припреми описа пословног процеса су организационе схеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи. Већина пословних процеса има више активности, односно различите активности се преплићу и подржавају једна другу;
  - 11.1. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Улаз**“ идентификовати елементе који улазе у процес. Улазни елементи могу бити материјал, финансијска средства, људски ресурси, опрема, подаци који су резултат неког другог процеса или под – процеса, итд. (нпр. улаз пословног процеса *Обрачун и исплата плата* могао би бити - подаци за обрачун плата, буџетска средства за исплату плата...).
  - 11.2. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Активности**“ кратко описати све активности 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.
  - 11.3. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Резултат**“ кратко описати шта представља резултат процеса. Ако су решени ризици који се могу појавити у спровођењу одређеног процеса, резултат би требао бити – остварење циља пословног процеса. Нпр. резултат пословног процеса *Обрачун и исплата плата* могао би бити - благовремено и тачно обрачуната и исплаћена плата запосленима.
12. У рубрици „**Везе са другим пословним процесима/процедурама**“ врши се идентификовање осталих пословних процеса који су укључени или имају неку повезаност са овим пословним процесом. То могу бити процеси који су повезани са процесом или као „улаз“ или као они који ће користити „резултат“ пословног процеса (кадровска евиденција и књиговодствена евиденција);

13. У рубрици „**Ресурси за остваривање пословног процеса**“ врши се идентификовање ресурса потребних да би се пословни процес спровео на начин да се оствари циљ процеса. Као један од ресурса потребних за остваривање свих пословних процеса су запослени потребни за извршавање активности процеса. Ресурси могу бити и финансијска средства, информатичка подршка или било који други ресурс који је предуслов за реализацију пословног процеса.
14. У рубрици „**Шифре и називи процедура**“ - уносе се шифре, бројеви и називи процедура садржаних у оквиру процеса, као и одговорности и овлашћења у реализацији процеса, по изради Шифарника на нивоу Корисника јавних средстава.

**ПРИЛОГ 2 – ПРИМЕР МАПЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА ЈЕДНЕ ОПШТИНЕ**

<b>МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА - Образац 2</b>	
<b>Шифра пословног процеса</b>	<b>Назив пословног процеса</b>
IV-01-3	Процес обављања послова рачуноводства
<b>Организациона јединица:</b>	Одељење за буџет и финансије
<b>Руководилац организационе јединице:</b>	Руководилац одељења
<b>Циљ пословног процеса</b>	Благовремено, хронолошки, тачно и ажурно евидентирање свих пословних догађаја, односно вођење свеобухватне евиденције о финансијским трансакцијама у складу са Уредбом о буџетском рачуноводству
<b>Основни ризици</b>	Неблаговремено достављена документација; неовлашћен приступ програму; недовољан износ на апропријацији

<b>Кратак опис пословног процеса</b>	
<b>Улаз:</b>	Документација за књижење
<b>Активности:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пријем, контрола, обрада рачуноводствене исправе и плаћање рачуна/фактура</li> <li>2. Контрола и евидентирање валидне документације у КУФ</li> <li>3. Обрачун и исплата плата</li> <li>4. Књижење пословних промена</li> <li>5. Вођење Главне књиге, Дневника и помоћних књига и аналитичких евиденција</li> <li>6. Вођење благајничког дневника и предаја благајничког дневника на књижење</li> <li>7. Закључивање пословних књига</li> <li>8. Отварање почетног стања</li> <li>9. Израда Решења о упућивању на службени пут у иностранство; завођење налога за службено путовање, обрада и исплата путних налога у земљи</li> <li>10. Унос података у програм ликвидатуре, израда налога и вршење обрачуна</li> <li>11. Слање Трезору захтева за исплату који су у складу са финансијским планом директног корисника</li> <li>12. Усаглашавање потраживања и обавеза (израда ИОС обрасца)</li> <li>13. Подношење пореских пријава</li> </ol>



	14. Утврђивање стварног стања 15. Утврђивање разлика између стварног и књиговођственог стања
<b>Резултат:</b>	Благовремено и тачно евидентиране све пословне промене

<b>Шифра процедуре</b>	<b>Назив процедуре</b>
IV-01-3.1	Процедура за књижење пословних промена
IV-01-3.2	Процедура за попис имовине, потраживања и обавеза
IV-01-3.3	Процедура за обрачун и исплату плата