



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



## 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 имајући у виду 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 деловима или службама. 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, израде финансијског плана.

Идентификација и опис пословних процеса се спроводе на нивоу организационих делова, 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 делова (припрема финансисјког плана, израда годишњег плана, израда плана набавки, издавање јавне исправе, 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 делова.

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.

**Попис пословних процеса који се одвијају у свим школама** дат је у **Прилогу 2**, док је пример једног пословног процеса са идентификованим активностима дат у **Прилогу 3**.

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 Служби финансија и рачуноводства набрајају све пословне процесе у којима учествују (нпр. обрачунавање зарада, израда финансијског плана, књижење рачуноводствених исправа, израда финансијских извештаја и слично), запослени на пословима набавки имају своје процесе (нпр. израда плана набавки, спровођење поступка набавки, праћење реализације уговора и слично), итд.

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.

## **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 информационам 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 КОЈИ СЕ ОДВИЈАЈУ У СВИМ ШКОЛАМА**

<b>Редни број</b>	<b>ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС</b>
1.	Планирање и реализација наставе и учења
2.	Планирање и реализација осталих обавезних облика образовно-васпитног рада
3.	Планирање и реализација такмичења, културних и других активности школе
4.	Подршка ученицима / родитељима и наставницима
5.	Упис редовних ученика
6.	Припрема, организација и реализација испита
7.	Праћење и вредновање образовно-васпитног рада
8.	Професионални развој запослених
9.	Организација рада управљачких и саветодавних органа
10.	Библиотекарски послови
11.	Израда стратешких, развојних и оперативних планова рада
12.	Израда и праћење финансијског плана
13.	Обрачун плата и накнада
14.	Финансијско извештавање
15.	Послови рачуноводства
16.	Послови благајне
17.	Кадровски послови

18.	Набавке
19.	Администрација ученика
20.	Израда општих и других аката
21.	Извештавање
22.	.....

### ПРИЛОГ 3 – ПРИКАЗ ЈЕДНОГ ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА ШКОЛЕ

<b>Организациона јединица:</b>	<b>ШКОЛА</b>
<b>Руководилац организационе јединице:</b>	<b>Директор</b>

Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОЦЕСА
1.	<b>Планирање и реализација наставе и учења</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Израда планова наставника у складу са Школским програмом, плановима и програмима наставе и учења и стандардима постигнућа</li> <li>2. Избор уџбеника</li> <li>3. Утврђивање критеријума оцењивања</li> <li>4. Припремање наставника за час</li> <li>5. Реализација часа</li> <li>6. Вођење евиденције о постигнућима ученика</li> <li>7. Израда ИОП-а за ученике којима је потребна додатна подршка у раду</li> <li>8. Провера остварености исхода и оцењивање ученика</li> <li>9. Анализа реализације наставе</li> <li>10. Сарадња са ПП службом</li> </ol>