

Primena metodologije „Process management“ u obavljanju finansijskih usluga JP „Pošta Srbije“

MOMČILO D. KUJAČIĆ, Univerzitet u Novom Sadu,

Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

MARIJA P. UNTERBERGER, Srednja saobraćajna škola „Pinki“, Novi Sad

DRAGANA D. ŠARAC, Univerzitet u Novom Sadu,

Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

BOJAN B. JOVANOVIĆ, Univerzitet u Novom Sadu,

Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Prethodno saopštenje

UDC: 005.4

338.46:656.8(497.11)

005.584.2:005.94

U radu se opisuje primena metodologije „Process management“ – Upravljanje procesima, prilikom vršenja usluga platnog prometa u šalter sali jedne pošte. Dat je prikaz metodologije, kao jedne od najčešće korišćenih kvalitativnih metodologija, pri čemu se opisuju tehnike „Process management“-a, koje mogu da kvalitetnije odgovore potrebama korisnika i zahtevima tržišta, kao i da se efikasnije suprotstave sve prisutnijoj konkurenciji na tržištu poštanskih usluga. Kao jedan od osnovnih problema ističe se dugo vreme čekanja korisnika u šalter sali prilikom pružanja usluga platnog prometa, što dovodi do formiranja redova čekanja, a samim tim i do nezadovoljstva korisnika. S tim u vezi, ukazuje se na korake koje treba preduzeti prilikom vršenja usluga platnog prometa u Radnim jedinicama za pružanje usluga korisnicima, kroz optimizaciju vremena čekanja korisnika u redu i povećanja zadovoljstva svih učesnika u tom procesu.

Ključne reči: metodologija, upravljanje procesom, platni promet, redovi čekanja

1. UVOD

Napredak tehnike i tehnologije nametnuo je i nove načine poslovanja kao i preokret u pogledu odnosa između korisnika i samih kompanija. Kako bi opstale na tržištu, kompanije moraju oslušivati potrebe i zahteve svojih korisnika, redovno ih analizirati i donositi brza i kvalitetna rešenja [1].

Promene u različitim segmentima pojedinih procesa mogu dovesti do poboljšanja određenih parametara, kao što je npr. prosečno vreme čekanja u redu [2]

Činjenice govore to da zadovoljstvo korisnika i sam kvalitet pružanja usluga najsnažnije utiču na stvaranje redova čekanja [3].

Vremena čekanja su vrlo dobar pokazatelj kvaliteta usluga i zadovoljstva samih korisnika [4]. Ovi zaključci su potvrđeni i u raznim kontekstima, kao npr.

redovi čekanja na aerodromima, restoranima brze hrane [5].

Kao posledica toga, a u cilju poboljšanja zadovoljstva korisnika i kvaliteta usluga uopšte, operateri su se koncentrisali na smanjenje stvarnog vremena čekanja kroz upotrebu raznih operacija i tehnika upravljanja [4].

Jedna od tih tehnika je upravo metodologija Process management. U radu je opisana primena metodologije Process management u obavljanju finansijskih usluga Javnog preduzeća „Pošte Srbije“. Stoga, merena su vremena čekanja u redu u šalter sali jedne pošte na području grada Novog Sada, pri čemu su merena vremena čekanja na šalterima koji obavljaju finansijske usluge. Naime, u toku sedam dana meseca decembra 2013. godine, merena su vremena čekanja u vremenskom intervalu od 8 h do 19 h u Radnoj jedinici Novi Sad, tačnije u jedinici za pružanje usluga korisnicima 21102 Novi Sad.

U radu su korišćene tehnike: Brainstorming, Multivoting i tehnika Work Process Prioritization Matrix, kao i anketiranje korisnika poštanskih usluga kao i zaposlenih radnika u Pošti (metodom licem u lice).

Adresa autora: prof. dr Momčilo Kujačić, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6

Rad primljen: 09.11.2014.

Rad prihvaćen: 14.11.2014.

U poslovnim procesima koji su pod konstantnim uticajem okruženja nije prirodno očekivati njihovu savršenu realizaciju. Stoga je potrebno stalno praćenje i analiza poslovnih procesa sa stanovišta vrhunskog menadžmenta u kompaniji [6].

Mnoge kompanije, među kojima je i Javno preduzeće „Pošta Srbije“, svoje poslovanje usmeravaju ka procesu pružanja različitih usluga, koristeći pri tome sve resurse u cilju pružanja kvalitetnijih usluga, koje će moći da odgovore potrebama samih korisnika, zahtevima tržišta i efikasno da se suprotstave sve prisutnijoj konkurenciji [7].

U ovom radu, kao jedno od ključnih pitanja postavlja se, šta treba uraditi tj. koje korake preduzeti u Javnom preduzeću „Pošta Srbije“ kako bi se unapredilo poslovanje i omogućio opstanak preduzeća na svetskom poštanskom tržištu. Jedan od mogućih odgovora, jeste upravo primena metodologije Process management - Upravljanje procesom, jer upravo ova metodologija proučava, odnosno analizira i unapređuje procese, a osnovna namena joj je da obezbedi predvidivost izlaznih veličina najbitnijih procesa i njihovu sposobnost da zadovolje potrebe korisnika [8].

U domaćoj literaturi, analizirano je nekoliko modela primene menadžmenta poslovnih procesa, koji se koriste sa više ili manje uspeha. Knežević i Vešović primenjuju Proces menadžment u ekspres prenosu pošiljaka u Pošti Srbije, te ističu i značajne rezultate primene datog koncepta. Naime, primenom date metodologije, preuzimanje post ekspres pošiljaka u roku od jednog sata povećano je sa 60% na 72,2 % [7].

Isto tako, Paunović primenjuje Process Management u poslovanju celokupnog preduzeća Pošte Srbije, a posebno je značajna njegova primena u dostavi poštanskih pošiljaka [9].

Nasuprot tome, u stranoj literaturi H. James Harrington i Hammer Michael ističu veliku primenu metodologije Process management, a uspešno se koristi i u mnogim svetskim poštanskim kompanijama, ako što su: Royal Mail, United States Postal Service (USPS), Donnellez Logistics, Canada Post i Purolator Courier [10], [11], [12].

Cilj ovog rada je da se primenom metodologije za upravljanje procesom unapredi pružanje usluga platnog prometa u šalter sali jedinice za pružanje poštanskih usluga korisnicima, odnosno da se pokaže kako se Process management može uspešno koristiti u analizi poslovnih procesa prilikom pružanja usluga platnog prometa u prijemnoj fazi jedne pošte.

U radu su primenjene postojeće tehnike i metode Proces menadžmenta pri čemu je data jedna nova dimenzija metodologije, primenjena na redove čekanja prilikom obavljanja finansijskih usluga u šalter sali jedne Pošte.

2. PRIMENA METODOLOGIJE PROCESS MANAGEMENT

Primena metodologije za upravljanje procesima, može se sagledati kroz sledeće faze:

- Identifikacija i selekcija najbitnijeg procesa;
- Dokumentovanje najbitnijeg procesa;
- Identifikacija zahteva korisnika;
- Definisane indikatore i razvoj "Sistema za upravljanje procesom";
- Implementacija „Sistema za upravljanje procesom“;
- Utvrđivanje stabilnosti procesa;
- Utvrđivanje sposobnosti procesa
- Standardizacija i ponavljanje

2.1. Identifikacija i selekcija najbitnijeg procesa

Pored definisanja svih usluga koje se pružaju u prijemnoj fazi, u postupku identifikacije i selekcije najbitnijeg procesa, potrebno je identifikovati korisnike datih poštanskih usluga. Postoje dve vrste korisnika: spoljašnji i unutrašnji korisnici. Spoljašnji korisnici su pravna i fizička lica, dok su unutrašnji korisnici svi zaposleni u šalter sali jedne pošte, tačnije šalterki radnici, kontrolori.

Pošto su definisani korisnici, pristupa se i definisanju procesa koji se izvršavaju. Koristeći tehniku Brainstorming, definisano je osam procesa: prijem pismonosnih pošiljaka; prijem paketa; vršenje finansijskih usluga u šalter sali; kartovanje pošiljaka; otprema zaključaka; transport zaključaka; prispeće zaključaka; dostava pošiljaka.

Tehnika Multivoting je omogućila da se od navedenih osam procesa, identifikuju četiri najbitnija procesa, sa aspekta korisnika i samih zaposlenih, a to su: vršenje usluga novčanog poslovanja u šalter sali, prijem pismonosnih pošiljaka, transport pošiljaka i dostava pošiljaka.

Korišćenjem tehnike Work Process Prioritization Matrix, ocenjuju se najbitniji procesi, prema postavljenim kriterijumima, a rezultat tehnike jeste selektovanje najbitnijeg procesa (tabela 1). Kao što se i može primetiti, kao najbitniji proces izdvojio se vršenje usluga novčanog poslovanja u šalter sali.

Naime, na šalterima koji vrše finansijske usluge, vrše se sledeći poslovi:

- uplate i isplate po platnom prometu fizičkim i pravnim licima;
- poštansko-putničke usluge,
- dinarska štednja za Poštansku štedionicu,
- usluge po tekućim računima,
- usluge po žiro računima i
- usluge devizne štednje i deviznih računa za Poštansku štedionicu
- elektronske usluge.

Tabela 1. Rangiranje najbitnijih procesa pomoću tehnike
Work Process Prioritization Matrix

Procesi	Uticaj na korisnika	Potrebe za unapređenjem	Povezanost sa ciljevima kompanije	Ukupna ocena
Prijem pismonosnih pošiljaka	4	4	5	80
Novčano poslovanje	5	5	5	125
Transport	4	4	5	80
Dostava	4	5	5	100

2.2 Dokumentovanje najbitnijeg procesa

Sledeću fazu u primeni metodologije za upravljanje procesima čini precizno dokumentovanje najbitnijeg procesa. Na slici 1, korišćenjem matičnog blok dijagrama je dat makro prikaz procesa prijema pošiljaka u šalter sali, koja raspolaže sa šest kanala opsluživanja (šaltera) grupisanih u tri grupe: prijem pismonosnih pošiljaka (dva šaltera), prijem paketa (jedan šalter) i poslovi platnog prometa (tri šaltera).

2.3. Identifikacija zahteva korisnika

Sledeća faza u modelu za upravljanje procesom jeste Identifikacija zahteva korisnika, pri čemu se pod korisnikom podrazumeva osoba koja je direktno povezana sa uslugom i koju je potrebno direktno zadovoljiti kvalitetom same usluge.

Tabela 2. Rezultati ankete u vezi sa željama i problemima korisnika

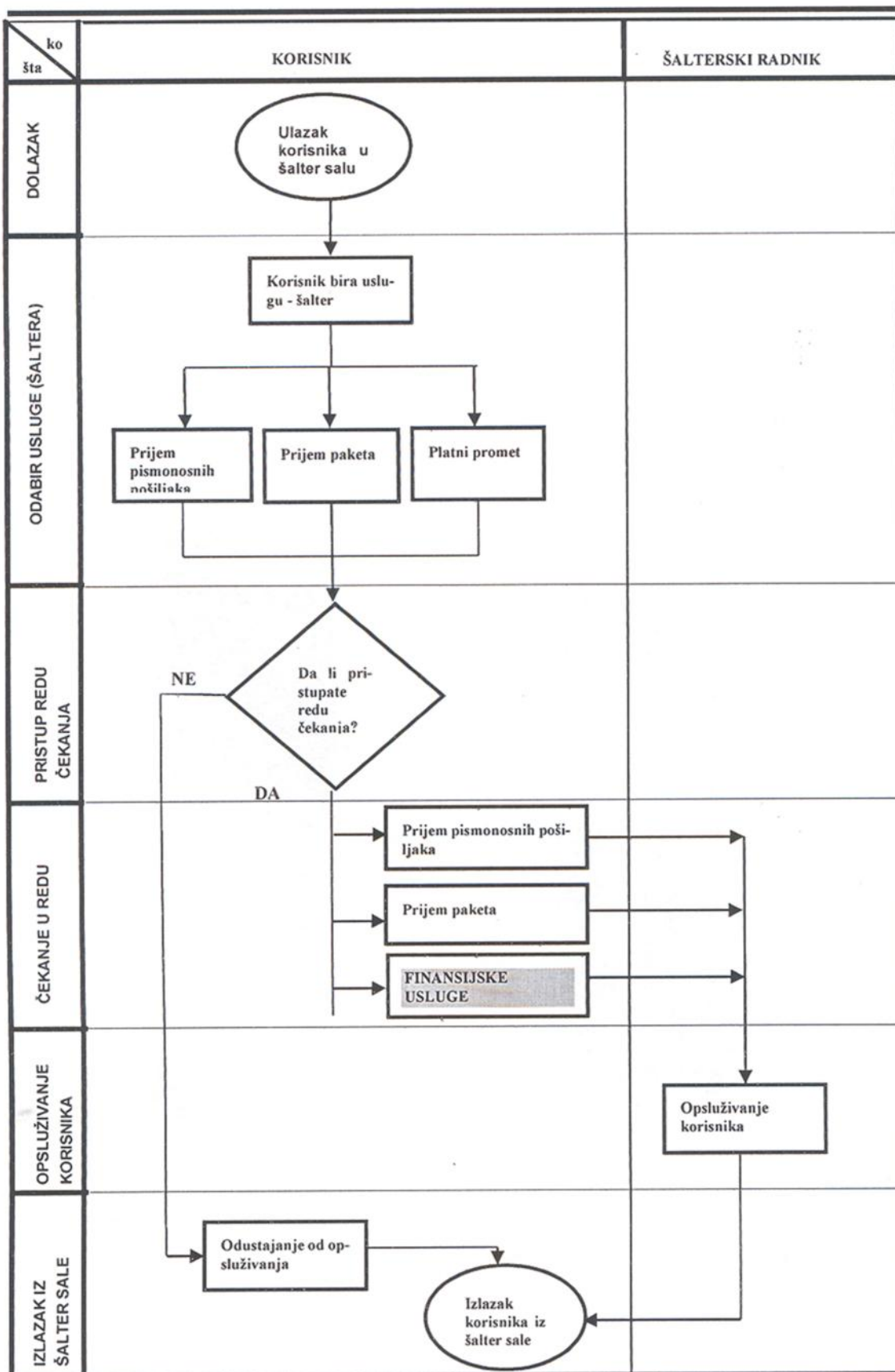
Korisnici	Problemi	Želje
Spoljašnji korisnici	Dugo vreme čekanja u šalter sali, što uzrokuje velike gužve	Kraće vreme čekanja u redu u šalter sali
	Loša informisanost korisnika o vrstama usluga koje Pošta pruža	Uvođenje Call centra, ili uvođenje šaltera „Informacija“
	Nemogućnost predaje pošiljaka i uplate/isplate novca na svim šalterima	Univerzalnost šaltera
Šalterski radnici	Neljubaznost korisnika	Ljubaznost i strpljivost korisnika
	Oprema u šalter sali je prilično loša, štampači se brzo troše, ponestane tonera, papira, a sve to usporava vreme opsluživanja korisnika	Bolja oprema za rad, kvalitetniji štampači, veće zalihe ili organizovana i brza nabavka potrošnog materijala

Pošto se radi o procesu vršenja novčanih transakcija u šalter sali, onda su korisnici šalterski radnici i pošiljaoci. Anketiranjem šalterskih radnika i pošiljaoca, prikazani su osnovni problemi i njihove želje, a rezultati ankete su prikazani u tabeli 2.

Tabela 2 sadrži želje (bilo bi lepo da postoji) i potrebe (mora da postoji). Da bi se želje odvojile od stvarnih potreba, primenjuju se **R-U-M-B-A** () kriterijumi (**R**easonable-opravan, **U**nderstandable-razumljiv, **M**easureable-merljiv, **B**elievable-uverljiv, **A**chievable-ostvarljiv), pri čemu se svi zahtevi (želje i potrebe) ubacuju u matičnu tabelu, gde se na osnovu kriterijuma ocenjuju sa DA ili NE (tabela 3).

Tabela 3. Primena R-U-M-B-A kriterijuma na želje korisnika [13]

Prioritet	Korisnici	Zahtevi	R	U	M	B	A	Validan zahtev
DA	Spoljašnji korisnici (fizička i pravna lica)	Kraće vreme čekanja u redu na šalterima platnog prometa	da	da	da	da	da	da
NE		Uvođenje Call centra ili šaltera „Informacija“ kako bi korisnici bili bolje informisani	da	da	da	da	ne	ne
NE		Uvođenje univerzalnih šaltera	da	da	ne	ne	ne	ne
NE	Šalterski radnici	Ljubaznost i strpljivost korisnika	ne	da	da	da	da	ne
NE		Bolja oprema za rad, kvalitetniji štampači, veće zalihe, organizovana i brza nabavka potrošnog materijala	da	da	da	da	ne	ne



Slika 1 - Proces prijema pošiljaka u šalter sali (makro prikaz)

2.4. Definisane indikatore i razvoj "Sistema za upravljanje procesom"

Posle primene R-U-M-B-A kriterijuma, uočava se da je osnovni zahtev korisnika kraće vreme čekanja u redu na šalterima platnog prometa, te je stoga izvršeno snimanje vremena čekanja korisnika. Snimanje je vršeno tokom sedam dana meseca decembra 2013. godine tokom celog dana tj. od 8 h do 19 h u Jedinici za pružanje usluga 21102 Novi Sad,

Anketiranjem korisnika poštanskih usluga, došlo se do zaključka da je prihvatljivo vreme čekanja za korisnike u redu do 3 minute.

Shodno tome, definiše se indikator kvaliteta Q1, kao „procenat vremena čekanja u redu manji od 3 minute“. Osnovni cilj za indikator kvaliteta Q1 jeste da 100% vremena čekanja bude manje od 3 minute u toku meseca, odnosno cilj je da svi korisnici čekaju u redu manje od 3 minute.

Kako bi opsluživanje korisnika bilo kvalitetno, treba sagledati i nekoliko izračunatih parametara koji prikazuju realno stanje rada sistema, a koji su ujedno i osnovni ciljevi kojima treba težiti. Ti parametri su:

- Verovatnoća postojanja reda u sistemu

$$P_{pr} < 1 \quad (1)$$

Verovatnoća postojanja reda - P_{pr} treba da bude manja od 1, da bi u potpunosti zadovoljavala postavljene kriterijume.

- Srednja dužina reda treba da bude manja od broja kanala opsluživanja

$$\bar{d}_r < n \quad (2)$$

Po ovom kriterijumu u redu za čekanje trebalo bi da bude duplo manje korisnika nego što sistem ima kanala opsluživanja.

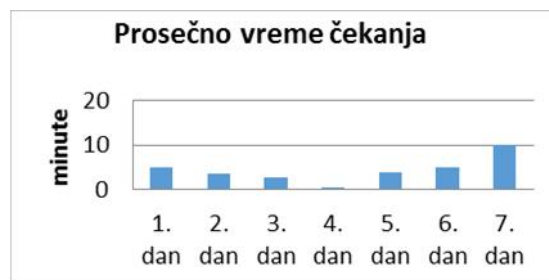
Posle definisanja indikatora kvaliteta i postavljanja ciljeva, sledeći korak jeste definisanje indikatora procesa. Osnovni indikator procesa jeste dužina vremena čekanja korisnika u šalter sali, u minutama (P1),

2.5. Implementacija Sistema za upravljanje procesom

Na osnovu izmerenih vremena čekanja korisnika u redu, dolazimo do podatka da je srednje vreme čekanja u redu na šalterima platnog prometa 4,4 minute, što je iznad prihvatljivog vremena čekanja od 3 minute. Na slici 2. su prikazana srednja vremena čekanja korisnika u redu po danima, gde vidimo da variraju po danima, od svega 0,61 minute do čak 9,94 minute.

Polazni podaci iz tabele 4. su bili: broj kanala opsluživanja (tri kanala), intenzitet pristupa korisnika

(dobija se kada se srednji broj korisnika u toku dana podeli sa brojem radnih sati u toku dana (pošta radi 11 časova sa korisnicima ili 660 minuta) i srednje vreme opsluživanja jednog korisnika (preuzeto iz Normiranih vremena za vršenje usluga platnog prometa). Na osnovu prethodna tri parametra izvršen je dalji proračun, pri čemu dobijeni pokazatelji opisuju sisteme sa čekanjem i simuliraju dalju analizu za poboljšanjem datog sistema.



Slika 2 – Prosečno vreme čekanja na šalterima platnog prometa po danima

Da bi se indikator kvaliteta i indikator procesa mogli primeniti, najpre se moraju izračunati osnovni parametri koji opisuju sisteme sa čekanjem. Kako bi se na najjednostavniji način sagledali postojeći parametri, uočile sličnosti, razlike i odstupanja, u tabeli 4. dat je uporedni prikaz izračunatih vrednosti navedenih parametara za grupu šaltera platnog prometa.

Tabela 4. Uporedni prikaz osnovnih parametara sistema sa čekanjem

Parametri sistema sa čekanjem	
Kanali opsluživanja - n	3
Intenzitet pristupa korisnika - λ	0,94/min
Srednje vreme opsluživanja jednog korisnika - \bar{t}	2 min
Srednje vreme čekanja u redu - \bar{t}_r	4,4 min
Verovatnoća postojanja reda (P_{pr})	0,290
Verovatnoća čekanja u sistemu (P_n)	0,459
Srednji broj korisnika koji čekaju u redu ili srednja dužina reda (\bar{d}_r)	4,136
Srednji broj zauzetih kanala opsluživanja - \bar{n}_z	1,88
Stepen zauzetosti sistema (S):	62,6 %
Srednji broj korisnika u sistemu - M(k)	6,016
Srednje vreme provedeno u sistemu - (\bar{t}_s)	6,4 min

Poređenjem najbitnijih parametara sistema sa čekanjem, zaključujemo sledeće:

Srednje izmereno vreme čekanja u redu - \bar{t}_r , je veće od prihvatljivog vremena od 3 minute. Prosečno vreme čekanja na šalterima platnog prometa je 4,4 minute

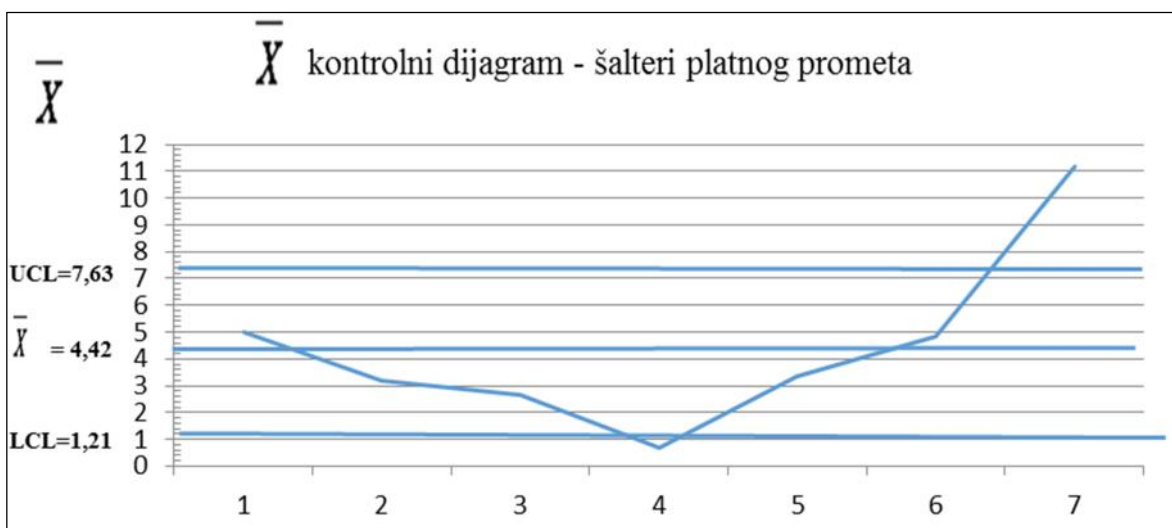
Verovatnoća postojanja reda (P_{pr}) je 0,290, što zapravo zadovoljava unapred postavljeni kriteriju da je manja od 1. Cilj je da verovatnoća postojanja reda bude što manja, kako bi opsluživanje bilo kvalitetno.

Srednji broj korisnika koji čekaju u redu ili srednja dužina reda (\bar{d}_r) je 4,136. Teži se da srednja dužina reda bude manja od broja kanala opsluživanja.

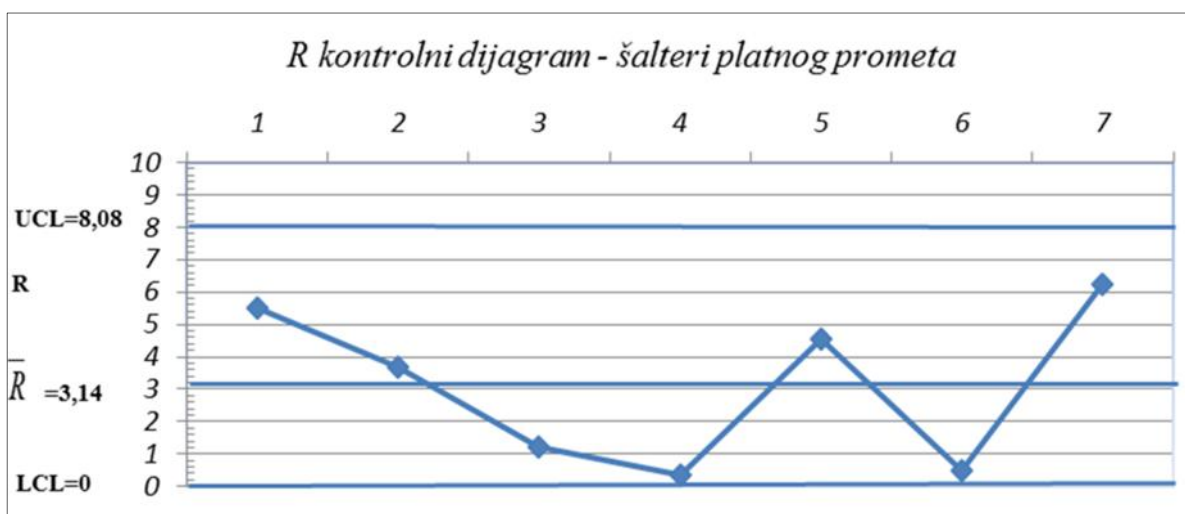
Stepen zauzetosti sistema (S) je 62,6 %. Stepenn zauzetosti sistema je u direktnoj proporciji sa verovatnoćom postojanja reda, tako da za dovoljno male vrednosti broja Ppr, imaćemo i manji stepen zauzetosti sistema.

2.6. Analiza stabilnosti procesa

Da bi prikazali da li je proces stabilan, koristi se \bar{X}, R kontrolni dijagram, koji će pokazati da li u procesu vršenja platnog prometa postoje varijacije. Najpre je potrebno izvršiti kalkulaciju svih parametara, potrebnih za prikazivanje kontrolnog dijagrama, a zatim se pristupa kreiranju istih. Kalkulacija parametara je izvršena na osnovu snimanja vremena čekanja u redu na osnovu sedam dana meseca decembra 2013. godine.



Slika 3 - \bar{X} , kontrolni dijagram – šalteri platnog prometa



Slika 4 - R kontrolni dijagram – šalteri platnog prometa

Na slici 3, uočava se da kod \bar{X} kontrolnog dijagrama postoji probijanje gornje granice UCL u vrednosti od čak 11,19 minuta, sedmog merenog dana tj. 17. decembra, a to je bila subota.

Takođe 16. decembra (6.dan) je takođe izmereno prosečno vreme čekanja od 4,85 minuta, što je malo iznad središnje linije od 4,42 minute. Ukoliko se posmatra R dijagram (slika 4), uočava se da su prvog, drugog, petog i sedmog dana vrednosti vremena čekanja malo iznad središnje linije od 3,14 minute, ali su ipak ostala u definisanim granicama UCL (8,08) i LCL (0).

Razlog ovakvom skoku jeste činjenica da je 16. mesecu počela isplata raznih socijalnih primanja a samim tim zabeleženo je i istovremeno plaćanje računa, što je doprinelo formiranju redova čekanja i prosečnom čekanju po korisniku od čak 11,19 minuta.

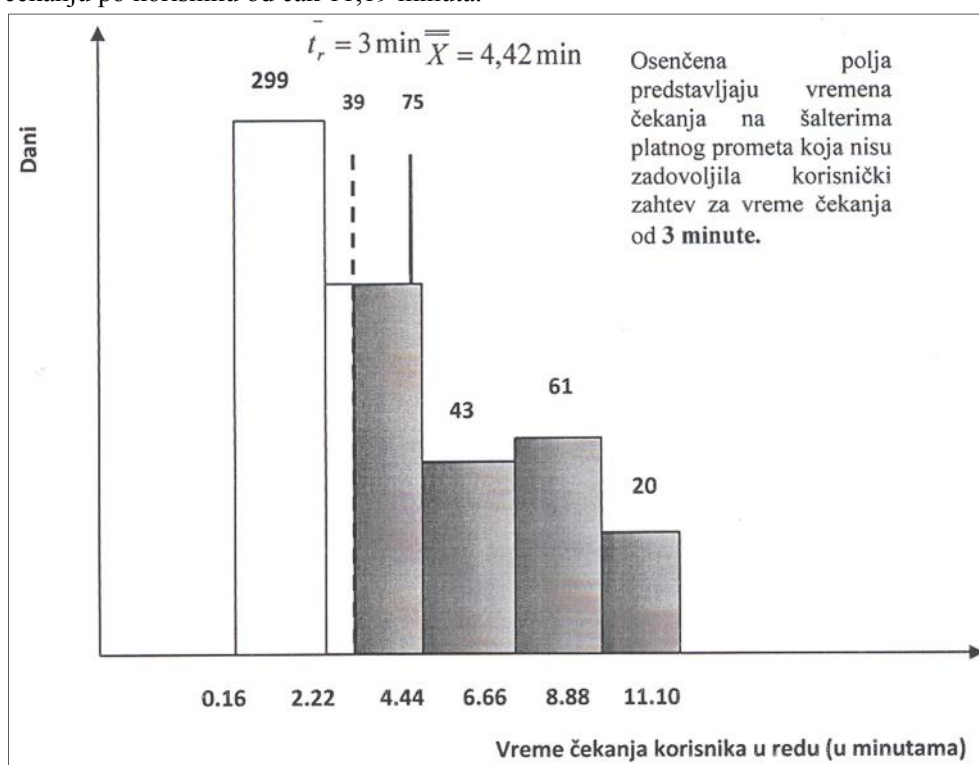
Sa aspekta redova čekanja, zaključuje se da proces vršenja usluga platnog prometa nije u potpunosti stabilan, te ga stoga treba unaprediti.

2.7. Analiza sposobnosti procesa

Posle utvrđivanja stabilnosti procesa, potrebno je utvrditi da li analizirani proces zadovoljava potrebe korisnika, odnosno potrebno je utvrditi njegovu sposobnost.

Sposobnost procesa se utvrđuje na osnovu prikupljenih podataka za određeni vremenski period, pri čemu dati podaci treba vizuelno da prikažu stanje procesa.

Za analizu sposobnosti koriste se histogrami, a njihova konstrukcija je izvršena na osnovu detaljnog proračuna, korišćenjem izmerenih vremena čekanja u šalter sali.



Slika 5 - Odstupanje srednjeg vremena čekanja u redu od zahteva korisnika

Za navedenih sedam dana prikazana su vremena čekanja korisnika u redu, po proračunatim vremenskim intervalima od 0,16 do 11,10 minuta (slika 5). Za svaki vremenski interval prikazan je i broj korisnika koji su čekali u redu, na osnovu čega je prikazana stabilnost datog procesa.

Na šalterima platnog prometa, postojeća situacija ukazuje da 62,94 % vremena čekanja predstavlja vreme čekanja manje od 3 minute, dok 37,06 % predstavlja vremena čekanja veća od 3 minute.

Da se podsetimo, osnovni cilj za indikator kvaliteta Q1 jeste da 100% vremena čekanja bude manje od 3

minute u toku meseca, odnosno cilj je da svi korisnici čekaju u redu manje od 3 minute.

Stoga, analizom sposobnosti procesa, dolazimo do zaključka da bi trebalo izvršiti korekcije u broju šaltera, kako bi se zatim ponovnim proračunom analizirali parametri sistema sa čekanjem i doneli određeni zaključci. Povećanjem broja šaltera smanjilo bi se vreme čekanja u redu, kao i drugi značajni parametri, koji su reprezentativni pokazatelji sistema sa čekanjem

Sistem je testiran na primeru sa 4 kanala opsluživanja (tabela 5). Step en zauzetosti sistema smanjio bi se sa 62.6% na 47%. Isto tako, i srednji broj korisnika

koji čekaju u redu bi se smanjio sa 4.136 na 2.82 (osnovni uslov je da srednja dužina reda bude manja od broja kanala opsluživanja). Verovatnoća postojanja reda bi se znatno smanjila, sa 0,290 na 0,0807.

Tabela 5. Upporedni prikaz osnovnih parametara sistema sa čekanjem – poboljšano stanje

Parametri sistema sa čekanjem	
Kanali opsluživanja - n	4
Intenzitet pristupa korisnika - λ	0,94/min
Srednje vreme opsluživanja jednog korisnika - \bar{t}	2 min
Srednje vreme čekanja u redu - \bar{t}_r	3 min
Verovatnoća postojanja reda (P_{pr})	0,0807
Verovatnoća čekanja u sistemu (Π_n)	0,1726
Srednji broj korisnika koji čekaju u redu ili srednja dužina reda (\bar{d}_r)	2,82
Srednji broj zauzetih kanala opsluživanja - \bar{n}_z	1,88
Stepen zauzetosti sistema (S):	47 %
Srednji broj korisnika u sistemu -M(k)	4,7
Srednje vreme provedeno u sistemu - (\bar{t}_s)	5 min

2.8 Standardizacija i ponavljanje

Osnovni elementi neophodni za standardizaciju sistema za upravljanje procesom su:

- pojednostavljenje
- obuka i
- komunikacija.

Da bi se određeni parametar (vreme čekanja u redu) standardizovao, potrebno je da prođe duži vremenski period, pri čemu je potrebno vršiti česta merenja i ispitivanja. Kako bi se dobila jasna slika o opravdanosti povećanja broja šaltera, merenja vremena čekanja je potrebno vršiti nekoliko puta mesečno.

Zaposlene takođe treba upoznati sa onim što se od njih ubuduće očekuje, te je stoga potrebno periodično vršiti obuku zaposlenih da bi oni prihvatili i unapredili model upravljanja procesom.

Komunikacija je takođe bitan element kada je reč o unapređenju procesa. Bitno je da se komunikacijom ostvari krajnji cilj, a sam način komuniciranja nije toliko važan, obzirom da postoje različiti vidovi komuniciranja. Kada se model za upravljanje procesom u praksi pokaže delotvornim, odnosno postavljeni indikatori procesa i indikatori vremena budu zadovoljeni, tada se takav jedan model može primeniti i u drugim procesima rada, za slične probleme.

3. ZAKLJUČAK

U radu je data jedna nova dimenzija upravljanja i unapređenja poslovnih procesa. Korišćenjem različitih tehnika za identifikaciju procesa, identifikovan je osnovni proces – prijem poštanskih pošiljaka. Tehnikom Brainstorming identifikovano je osam procesa, da bi potom primenom tehnike Multivoting selektovana četiri procesa. Najbitniji proces je identifikovan primenom Work Process Prioritization Matrix.

U daljoj analizi, primenom R-U-M-B-A kriterijuma na identifikovane zahteve korisnika, utvrđeni su prioritetni zahtevi. Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu za unapređenjem procesa pružanja usluga platnog prometa u šalter sali jedne pošte. Analiza stabilnosti procesa je izvršena korisćenjem \bar{X},R kontrolnog dijagrama, a dobijeni rezultati su pokazali da postoje manja odstupanja krivih od definisane gornje granice vremena čekanja na kontrolnom dijagramu.

Na osnovu celokupnog prethodnog izlaganja, moguće je definisati odnosno doneti određene generalizovane zaključke, koji će moći da se primene i u drugim oblastima istraživanja:

- Primenom metodologije za upravljanje procesima moguće je definisati „slabe tačke“ u pružanju usluga platnog prometa, pa i u svakom drugom procesu;
- Na osnovu kontrolnih dijagrama, zaključeno je da postoji veliki prostor za efikasnije pružanje usluga platnog prometa;

Izvršeno je unapređenje sposobnosti procesa, pri čemu je testiran sistem sa povećanim brojem kanala opsluživanja (sa tri na četiri kanala), što potvrđuju i najbitniji parametri sistema sa čekanjem. Kao najvažniji parametri testiranog sistema sa četiri kanala opsluživanja ističu se stepen zauzetosti sistema (koji se znatno smanjio u testiranom modelu, sa 62,6 % na 47 %) i verovatnoća postojanja reda, koja je takođe smanjena (sa 0,290 na 0,0807).

Celokupan rad je dao prikaz metodologije Process Management-a, koja se uspešno koristi već duži niz godina u svetu u organizaciji i upravljanju preduzeća, pri čemu je primena metodologije proširena i na poštanski saobraćaj, sa novim pristupom u upravljanju finansijskim uslugama koje se obavljaju u Pošti „Srbije“. Kroz matematički proračun osnovnih parametara sistema sa čekanjem, dat je jedan novi pristup metodologiji Process Management-a, a sama primena ovakvog jednog modela mogla bi da se realizuje u praksi, pri čemu bi bila potrebna dalja analiza i permanentno praćenje svih poslovnih procesa i njihovih faza u sklopu celog preduzeća.

Koristeći svetska iskustva i alate, kada se radi o procesima, a pritom prateći sve poslovne procese u

pošti, moguće je i Poštu Srbije pretvoriti u jednu modernu procesno orijentisanu organizaciju, koja će biti sinonim kvaliteta za korisnike, ali i nacionalni i regionalni lider na poštanskom tržištu. Sve ovo zahteva znatno dužu i kompleksniju analizu, koja predstavlja interesantno područje za dalje istraživanje, nove etape i nove rezultate.

4. ZAHVALNOST

Ovaj rad proistekao je iz istraživanja na projektu koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije, pod nazivom "Reinženjering mreže operatora univerzalnog poštanskog servisa uz organizacijsku sinergiju državnih i privrednih resursa" (TR36040).

LITERATURA

- [1] Lee, H. J., Yang, K., Interpersonal service quality, self-service technology (SST) service quality, and retail patronage, *Journal of Retailing and Consumer Services* 20, 2013, 51-57
- [2] Luo, W., Liberatore, M. J., Nydick, R. L., Chung, Q.B., Sloane, E., Impact of process change on customer perception of waiting time: a field study, *International Journal of Management Science*, Omega 32, 2004, p. 77-83
- [3] Durrande-Moreau, A., Waiting for service: ten years of empirical research. *International Journal of Service Industry Management* 10, 1999 171–183.
- [4] Kokkinou, A., Cranage, D. A., Using self-service technology to reduce customer waiting times, *International Journal of Hospitality Management* 33, 2013, 435-445
- [5] Taylor, S., Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. *The Journal of Marketing* 58, 56–69, 1994.
- [6] Marković, Z., Reinženjering poslovnih procesa u poštanskoj delatnosti, JP PTT saobraćaja „Srbija“, *Savremena pošta*, broj 1, 2008.
- [7] Knežević, N., Vešović, V., Primena Proces menadžmenta u ekspres prenosu pošiljaka u Pošti Srbije, XXV Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Saobraćajni fakultet, Beograd, 11. i 12. decembar 2007, pp. 23-32.
- [8] Smith, H., Fingar, P., *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer, 2003.
- [9] Paunović, G., Metodologija Process management i njena primena u poslovanju poštanskih operatora, JP PTT saobraćaja „Srbija“, *Savremena pošta*, broj 4, 2005, pp. 63-70.
- [10] Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., Nimwegen, H. V., *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, 1997.
- [11] Lewis, J. P., *Fundamentals of Project management*, American Management Association, AMACOM, 2007.
- [12] Jeston, J., Nelis, J., *Business Process Management, Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier 2008.
- [13] Kovac, R., Lee, Y. W., Pipino, L. L., Total Data Quality Management: The Case of IRI, <http://ssm-vm-030.mit.edu/Documents/Publications/TDQMpub/IRITDQMCaseOct97.pdf>

SUMMARY

APPLICATION OF "PROCESS MANAGEMENT" METHODOLOGY IN PROVIDING FINANCIAL SERVICES OF PE "POST SERBIA"

The paper describes application of the methodology "Process management", in providing of financial services at the post office counter hall. An overview of the methodology is given, as one of the most commonly used qualitative methodology, whereby Process management's technics are described, those can better meet user needs and market demands, as well as to find more effectively way to resist current competition in the postal service market. One of the main problem that pointed out is a long waiting time in the counter hall during providing financial services, which leads to the formation of queue lines, and thus to customer dissatisfaction. According that, paper points steps that should be taken during provide of financial services in a postal network unit for providing services to customers by optimizing user time waiting in line and increasing the satisfaction of all participants in that process.

Key words: methodology, process management, payment transactions, queues