

MENADŽMENT PROCESIMA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Predrag Pravdi

Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, posleddiplomske studije: Industrijski inženjering
e-mail: thepera81@gmail.com

Marija Markovi Blagojevi , master

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojkovi “ Kruševac
e-mail: mmarija@gmail.com

Sažetak

U proteklih nekoliko decenija desile su se znatne promene u privredi i proizvodnji. Razvojem novih tehnologija i strukturnih promena u upravljanju preduze ima, neophodno je uz klasi ne promenljive, poput kapitala i radne snage, razumeti i inovacije, procese prenosa znanja unutar i izme u industrija, kao i ulogu i kvalitet prenosnih institucija poput akademskih, tehnoloških centara i konsalting preduze a.

U radu se sa teorijskog stanovišta razmatra pojam i zna enje procesa, kao i njihovo identifikovanje i preispitivanje. Daje se bliže odre enje menadžmenta procesima. Procesi se razvrstavaju po osnovu kontinualnosti. Ukazuje se na zna aj strategije menadžmenta procesima i u tom smislu pra enja procesa. Poseban akcenat se stavlja na unapre enje procesa sa aspekta kvaliteta kao i na merenje, pra enje i analizu performansi.

Abstract

In the past few decades, economy and production suffered significant changes. Along with development of new technologies and structural changes in corporate governance, it is also important to understand innovation, knowledge transfer

processes within and among industries, and the role and quality of transmission, such as academic institutions, technology centers and consulting companies, not only the classic variables such as capital and labor.

This paper, from the theoretical point of view considers the concept and the meaning of the process, as well as their identification and questioning. It also gives a closer definition of management processes. These processes are classified on the basis of continuity. It emphasises the importance of the strategy management process in terms of monitoring the process. Special emphasis is placed upon process improvement in terms of quality as well as measurement, monitoring and performance analysis.

Ključne reči: proces, menadžment procesima, unapre enje procesa, poslovni proces, kvalitet, unapre enje kvaliteta, poslovanje preduze a

Keywords: process, process management, improving the process, business process, quality, quality improvement, business enterprises

1. Pojam i zna enje procesa

Proces je zatvorena, vremenski i logi ki izdvojena aktivnost ili niz aktivnosti koje su

neophodne za izvršenje na poslovnom objektu [1]. Poslovni proces je specijalni proces koji je direktno vezan sa poslovnim ciljevima organizacije i poslovnim okruženjem. Poslovni proces je niz logi ki povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduze a, a iji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovaraju ih kvaliteta i cena, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrednosti [1]. Dobro definisani poslovni procesi dovode do efikasnijeg poslovanja preduze a, smanjuju troškove, podržavaju pove anje kvaliteta proizvoda i doprinose ukupnom organizacionom znanju.

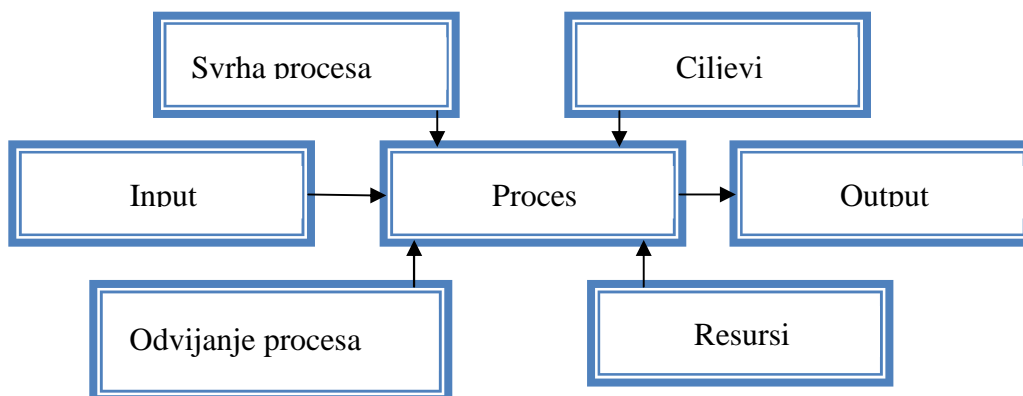
Aktivnosti savremenog poslovnog sistema okrenute su nastojanju da se identifikuju želje i potrebe potroša a i da se u što ve oj meri zadovolje u okvirima datih ekonomskih okolnosti. Ti procesi podrazumevaju izvestan nivo ekonomskih performansi i pozitivne ekonomske rezultate sistema na

dugi rok. Poslovni sistemi moraju da se osposobe za kvalitetno upravljanje procesa na bazi menadžerskih odluka koje su kompatibilne sa strategiskim ciljevima.

Kako su analiza i merenje procesa dosta važni, ali ne i dovoljno za donošenje poslovnih strategijskih odluka, bitno je da menadžment izvrši identifikaciju mogu nosti i metoda za uspešno upravljanje procesima i perfomansama u organizacionom vrednosnom lancu [1,2]:

- istraživanje i razvoj,
- dizajn proizvoda,
- ponuda inputa,
- proizvodnja,
- marketing,
- distribucija i potrošnja.

Na osnovu alternativnih odluka i uspešnog upravljanja promenama, menadžment omogu ava usmeravanje preduze a do profitabilnih rešenja, poboljšanja kvaliteta i vrednosti proizvoda za potroša e.



Slika 1. Prikaz osnovnog modela procesa [1]

Na slici 1. je prikazan model odvijanja procesa unutar organizacije, pri emu je za svaki proces potrebno definisati [2,3]:

- ulaze (na osnovu ega se procesi iniciraju)
- izlaze (sa ime se procesi završavaju)
- resurse (ljudi, oprema, alat, softver) koji su neophodni za realizaciju procesa
- regulative procesa (procedure, uputstva, zakonska regulativa, standardi)
- na in upravljanja procesima

Ulazi u proces mogu biti:

- informacije od kupca
- materijali, delovi, komponente

- zahtevi za izvršenje usluga
- planovi rada, obuke
- zahtevi za proizvod
- doga aji, izmene, predlozi

Izlazi iz procesa su rezultati transformacije ulaza, koji nastaju realizacijom procesa i mogu biti:

- ra uni, izveštaji, analize
- projekti, tehnološki postupci
- realizovana usluga i dr.

Tokom raelizacije procesa troše se razli iti resursi, a naro ito:

- ljudski
- informacioni

- oprema
- materijal i delovi i dr.

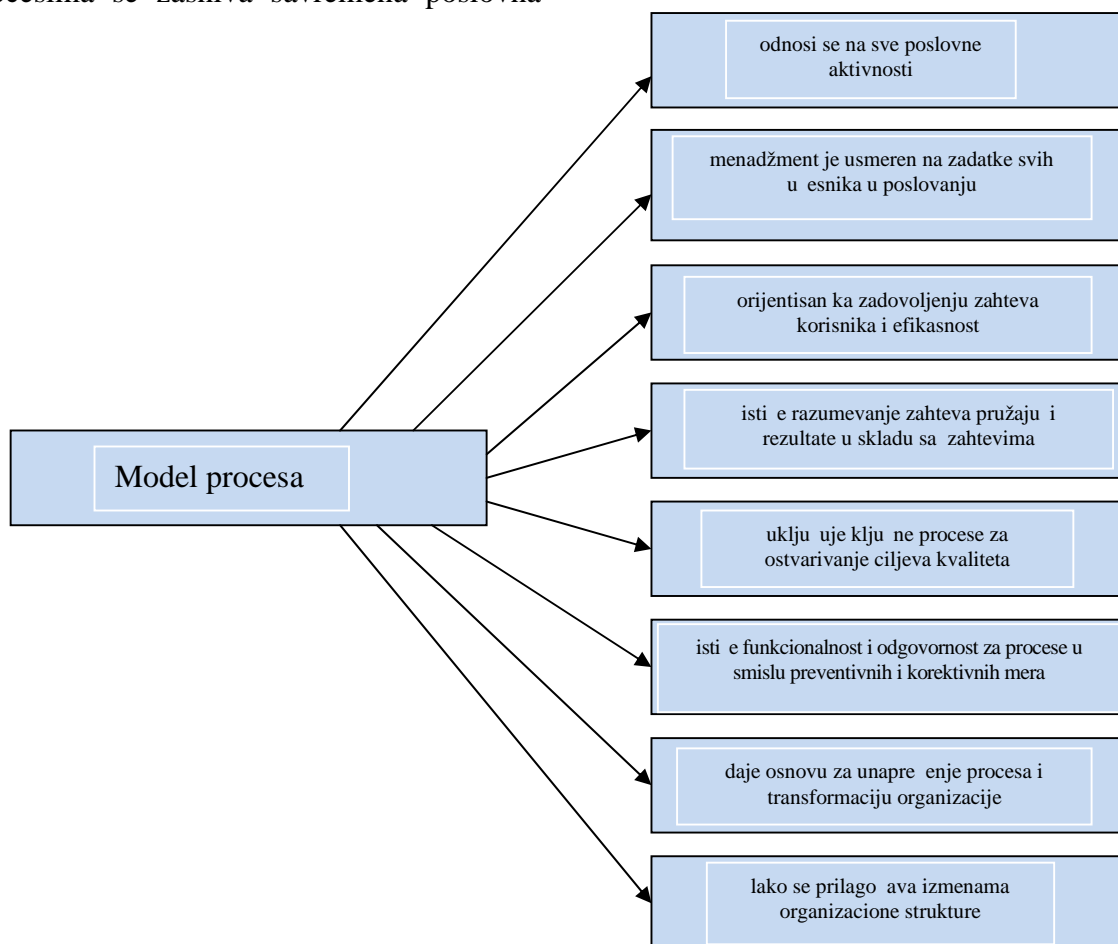
Procesi se pominju od 1881. godine. U početku je bio cilj da se proizvede što više proizvoda i poveća produktivnost rada, a kasnije je taj cilj proširen i na smanjenje troškova u proizvodnji.

Procesi su temeljni preduzeća i ustanova. Na procesima se zasniva savremena poslovna

filozofija. Savremeno i efikasno upravljanje je u osnovi upravljanje procesima. Umesto klasične, zahtevaju se procesno orijentisane organizacione strukture.

Pomoć u procesa se najbolje [1,3]:

- sagledava struktura poslovnog sistema, definišu nadležnosti i odgovornosti u poslovnom sistemu



Slika 2. Karakteristike modela procesa [4]

- određuje podelu rada, uređuje poslovni sistem, upravlja poslovnim sistemom (organizacionim celinama, kvalitetom, troškovima, procesima, resursima ...)
- definišu modeli poslovnog sistema i njegovih podsistema
- ostvaruje kreativna komponenta radnih sistema
- otkrivaju mesta i uzroci lošeg rada, niske produktivnosti, sporog rada i prekoračenja rokova, povećanje troškova, lošeg kvaliteta, nedovoljne efikasnosti poslovanja
- primenjuju zahtevi svetskih standarda

2. Identifikacija i preispitivanje procesa

Današnji uslovi poslovanja i brze razmene znanja i informacija zahtevaju organizacione modele okrenute ka korisniku. Stalne izmene stanja na tržištu zahtevaju i visok stepen adaptivnosti poslovnih sistema kao preduslov, kao i da savremeni poslovni sistemi prihvate organizacione strukture visoke fleksibilnosti u skladu sa zahtevima korisnika.

Na slici 2, dat je pregled karakteristika modela procesa.

Da bi organizacija uspešno poslovala potrebno je da utvrdi [4]:

- zahteve koje je specificirao korisnik, uključujući i one koji su vezani za isporuku proizvoda, kao i aktivnosti posle isporuke
- zahteve koje korisnik nije iskazao, ali koji su neophodni za specificiranu ili nameravanu upotrebu kada je poznata
- zahteve propisa i drugih normativnih dokumenata, koji se odnose na proizvod
- sve dodatne zahteve koje utvrdi organizacija

Top menadžment obezbeđuje da politika kvaliteta:

- odgovara svrsi organizacije
- sadrži opredeljenost da se ispunjavaju zahtevi i da se stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom
- daje okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta
- bude saopštena i objašnjena svima u organizaciji
- bude preispitivana da bi stalno bila adekvatna

Pored navedenog, neophodno je definisati i obezbediti odgovarajuću infrastrukturu potrebnu za postizanje usaglašenosti sa zahtevima, ali takodje i [4,5]:

- definisati potrebnu osposobljenost kadrova da obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda
- obezbediti obuku ili preduzeti druge mere neophodne da se zadovolje ove potrebe
- ocenjivati efektivnost preduzetih mera
- osigurati da zaposleni budu svesni relevantnosti svojih aktivnosti, kao i na inama koji doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta;
- pripremiti i voditi odgovarajuću dokumentaciju o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu zaposlenih kadrova

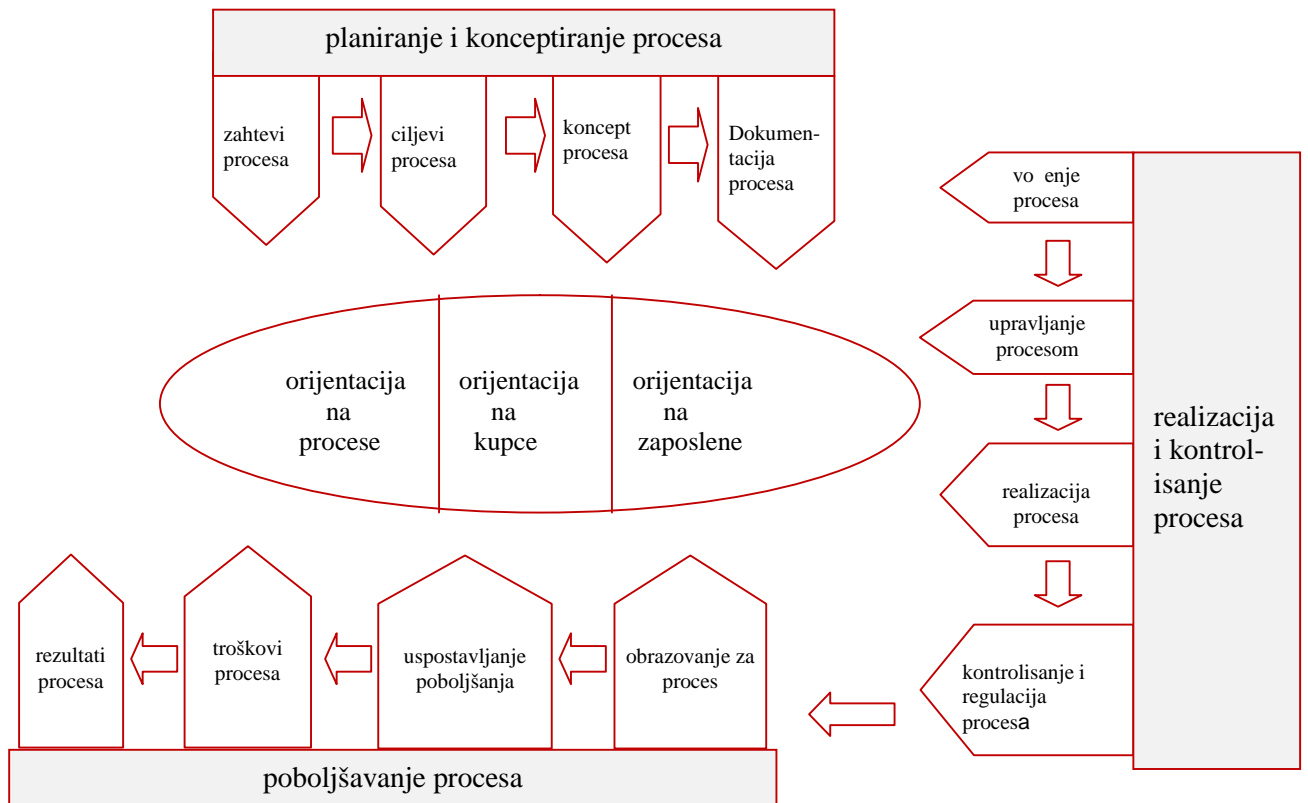
Zatim, za svaki proces i organizaciju u celini, važno je definisati ekonomske performanse procesa u vidu indikatora. Sigurno je da su troškovi procesa jedan od ključnih indikatora ekonomskih performansi, ali neophodno je i utvrditi metodologiju njihovog dobijanja, praćenja, analize i izveštavanja.

3. Osnove menadžmenta procesima

Menadžment procesima obuhvata sve aktivnosti planiranja, organizovanja i kontrolisanja, koje služe za vođenje i upravljanje procesima ka zadatom cilju.

Cilj menadžmenta procesima je standardizovanje i ostvarivanje ponovljivosti tokova, a sve to radi povećanja produktivnosti i efikasnosti kao stalnog procesa poboljšanja [5]. Menadžment procesima ove ciljeve ostvaruje, ukoliko se definišu i urede kompetencije, odgovornosti i zadaci, tako da se ostvari orijentisanost prema kupcu, sopstvena odgovornost svakog zaposlenog, timski rad i uključivanje svih zaposlenih.

Sadržaj pojma menadžmenta procesima prikazan je na slici 3.

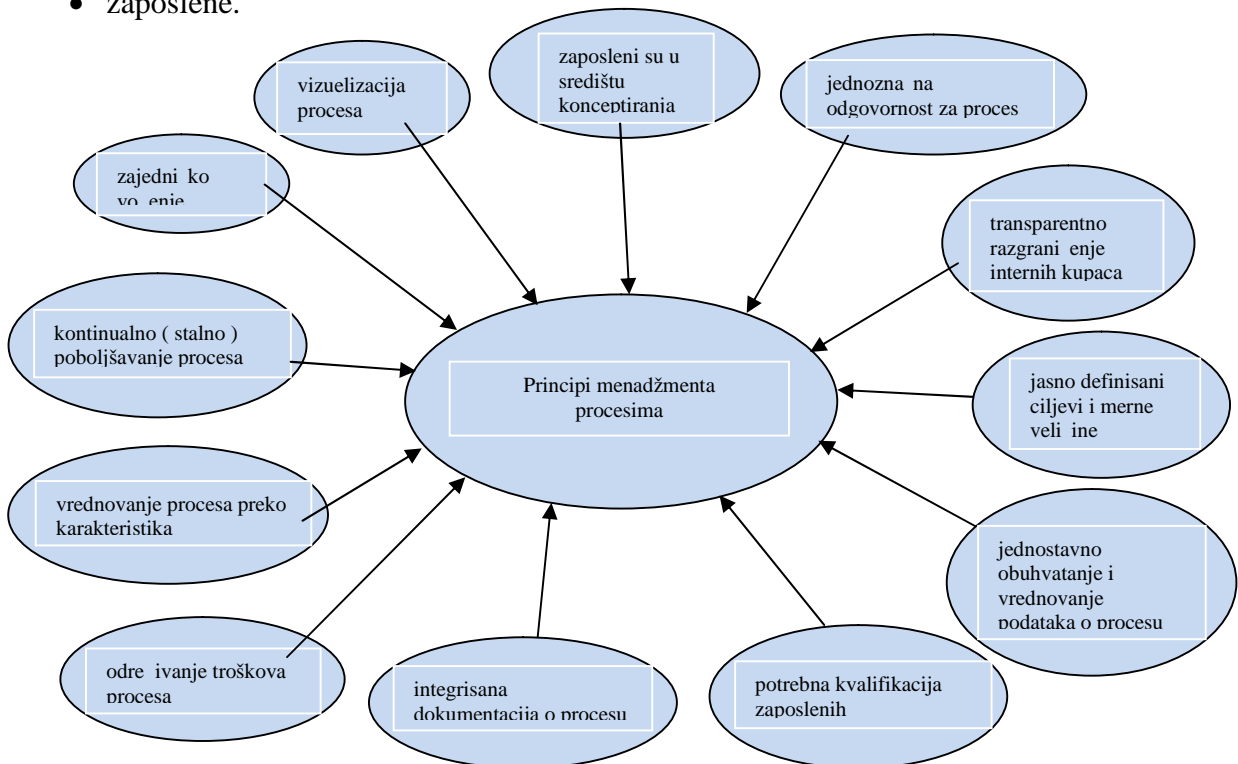


Slika 3. Sadržaj pojma menadžment procesima [2]

Sve aktivnosti menadžmenta procesima slede iz orijentacije na :

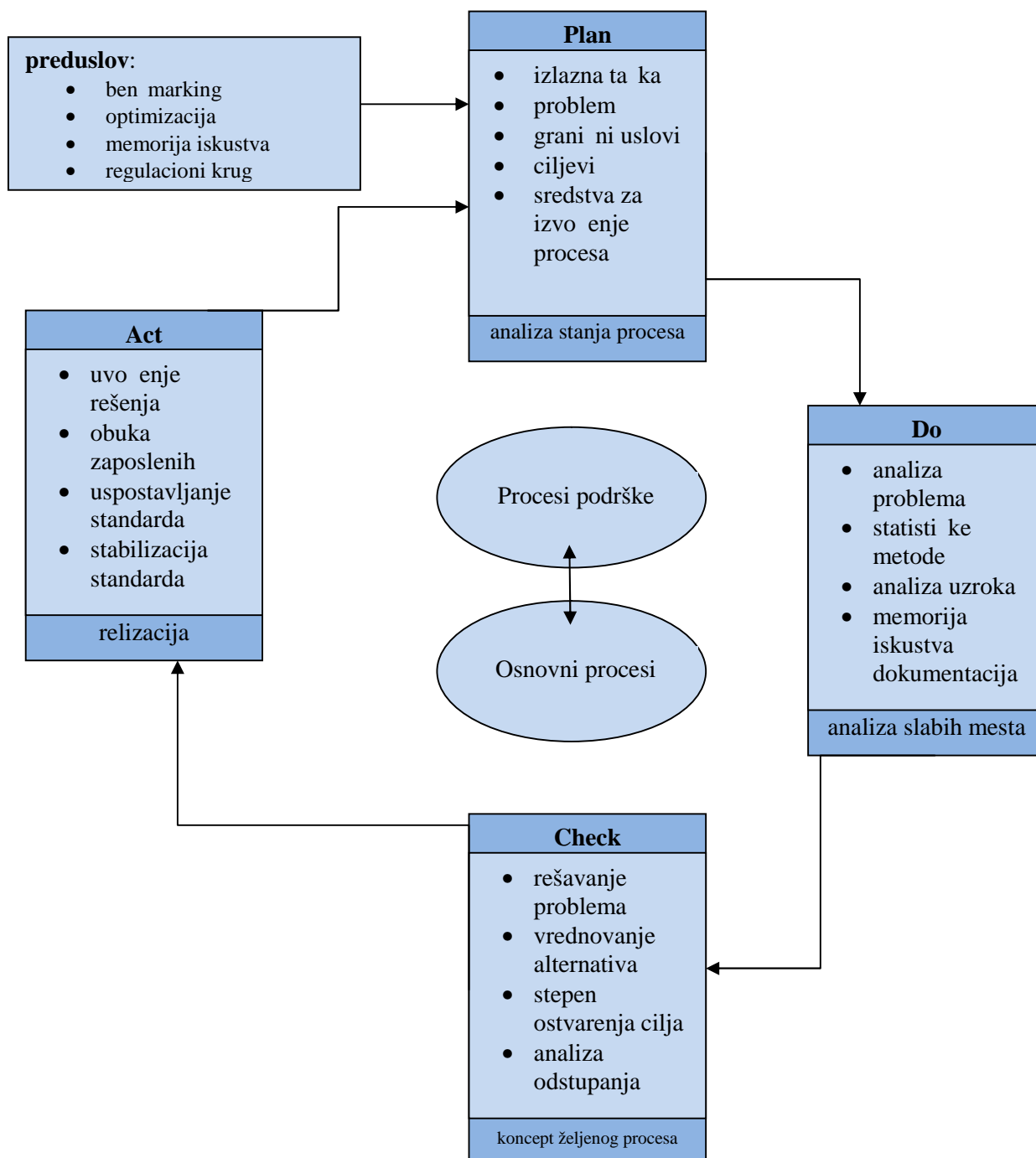
- procese
- kupce
- zaposlene.

Principi menadžmenta procesima u opštem slučaju se odnose na veliki broj aspekata poslovanja (slika 4).



Slika 4 – Principi menadžmenta procesima [5]

Konceptiranje procesa može se predstaviti kao PDCA ciklus (slika 5).



Slika 5. – Konceptiranje procesa u etiri faze [6]

U fazi izvo enja PDCA ciklusa, što je saglasno sa principima menadžmenta procesima, izra uje se integrisana dokumentacija procesa. Integracija se odvija u pogledu [6,7,8]:

- sistema menadžmenta:
 - ✓ menadžmenta kvalitetom
 - ✓ menadžmenta zaštitom životne sredine

- ✓ menadžmenta bezbednoš u hrane
- ✓ menadžmenta bezbednoš u i zaštite na radu
- ✓ menadžmenta ekonomikom kvaliteta;
- ✓ menadžmenta projektima i dr.
- organizacionih nivoa:
 - ✓ top menadžmenta
 - ✓ srednjeg i operativnog menadžmenta
 - ✓ izvršenja radnih procesa

- vrste dokumenata:
 - ✓ zakonski propisi
 - ✓ standardi i direktive
 - ✓ poslovnik
 - ✓ procedure
 - ✓ uputstva
 - ✓ zapisi
 - ✓ ostali dokumenti (baze podataka, planovi, tehnološki postupci, uputstva za upotrebu, projekti, analize i sli no).
- hijerarhije procesa itd.

4. Menadžment procesima kao stalni proces

Menadžment procesima, u zavisnosti od nivoa unapre enja procesa, može se ostvariti kao:

- kontinualni (stalni) menadžment procesima (CPM – Continuous Process Management);
- reinženjering poslovnih procesa (BPR – Business Process Reengineering).

Razlika izme u ovih pristupa menadžmenta procesima prikazana je u slede oj tabeli 1.

Tabela 1. CPM - BPR [7]

CPM	BPR
orijentacija ka postoje im zadacima i procesima	nova definicija zadataka i procesa koji se podvrgavaju reinženjeringu
inkrementalno i stalno unapre enje procesa	inovativno i skokovito unapre enje procesa
mogu e je usmerenje na izbor pojedina nog procesa	u principu, pogled na sve procese
inženjering postoje ih organizacionih struktura(interface management)	nije mogu a primena organizacije procesa (interface reduction strategy)
razmatranje svih ciljeva organizacije/kriterijuma efikasnosti	jednostrani prioritet efikasnosti procesa i pove anje efikasnosti resursa primenom ICT
relativna stabilnost sa kontrolisanim izmenama	nestabilno pretvaranje procesa
Procedura bottom up	procedura top-down

Uloga menadžmenta procesima je i adaptacija na promene, naj eš e spoljne. Ako je potrebna mala adaptacija koristi se CPM, a ako se zahteva ve a adaptacija, zbog izuzetno funkcionalnog okruženja sa brzim rastom, neminovan je BPR.

Ostvarivanje ciljeva procesa podrazumeva rešavanje konflikta izme u razli itih ciljeva resursa. Kod BPR bira se jedan podcilj i prema njemu usmerava odvijanje procesa, uz manju brigu o ostalim ciljevima ili njihovo potpuno zanemarivanje, dok se kod CPM stalno vrši optimizacija sistema ciljeva prema prioritetima i pojedina nim situacijama.

5. Strategije menadžmenta procesima

Dizajniranje organizacione strukture preduze a ima stratejski zna aj zbog dugoro nih i funkcionalnih efekata na

ostvarivanje poslovnih ciljeva. Zbog toga su esto u fokusu stratejskog menadžmenta dizajn strukture i dizajn sistema. Iz mnoštvo prilaza, koncepta i definicija stratejskog menadžmenta za potrebe menadžmenta procesima. Pod stratejskim menadžmentom podrazumeva se pretraživanje, izgradnja i nadgradnja, kao i održavanje stratejskog potencijala potrebnog za uspeh preduze a. U tom smislu, organizaciona struktura služi kao infrastruktura za kreativni razvoj i uspešno pretraživanje novih ideja sa dugotrajnim efektima. Iz tog razloga inovacije organizacije posmatraju se kao visoko rangirani stratejski resurs, kojim se ostvaruje konkurentna prednost.

Pojam organizacije je višezna an i višeslojan. U tom smislu strukturiranog dizajna, organizacija je više od koordinacije aktivnosti, koordinacije veze izme u ljudi, ljudi i objekata, kao i objekata i objekata, a

sve u svrhu ostvarivanja definisanih ciljeva. Strukturirani dizajn nije samo pretpostavka za funkcionisanje veze izme u postoje ih resursa u organizaciji, ve ima i odlu uju u ulogu u konkurentnosti. To zahteva da se organizaciona struktura strogo orijentiše prema strategiji da bi bila podrška njenom ostvarivanju [9].

Ako se poslovanje organizacije posmatra kao složen dinami ki i stohasti ki sistem, primena procesnog pristupa postaje imperativ.

U tom smislu, razdvajaju se eksterni i interni procesi. Prva grupa procesa odnosi se na procese u okruženju i komunikacije sa organizacijom, a druga grupa procesa su klasi ni procesi, koji se prema standardu ISO 9001, dele na procese menadžmenta, osnovne procese i procese podrške [10].

Zadatak strategijskog menadžmenta je da utvrdi, izgradi i unapre uje potencijale organizacije. U tom smislu potrebno je izdi i se iz svakodnevnih problema, vezanih za koordinaciju i regulaciju odnosa izme u resursa da bi se ostvarili definisani ciljevi. Promene uslova poslovanja zahtevaju promene u organizaciji, koje moraju po i od promene vizije, misije, politike, ciljeva i strategija. Drugim re ima, mora se preispitati postoje a i konceptirati nova strategija. Evolucija strategija je zapo ela od strategija baziranih na resursima, da bi se u kasnijem periodu sve više uvažavale tržišno bazirane strategije [11].

Tržišno baziran pogled na strategiju je eksterni pogled, to je pogled kupaca i drugih spoljnih zainteresovanih strana. Pogled baziran na vrednosti je interni pogled. Pri tome se polazi od slabosti i snage organizacije i na osnovu toga utvr uje pravac delovanja i strategija.

Proces je dobro definisan ako je [12,13,14] :

- efektivan – postižu se rezultati u odnosu na postavljene ciljeve
- efikasan – minimalan utrošak resursa u odnosu na ciljeve
- upravljiv – odgovornost i kompetentnost vlasnika procesa su jasni

- fleksibilan – mogu nost brzog prilago avanja zahtevima korisnika
- granice procesa su jasno definisane
- interni i eksterni korisnici i isporu ioci su jasno identifikovani
- zahtevi korisnika su identifikovani, jasni i dokumentovani
- ciljevi procesa su definisani, usaglašeni i jasno prenosivi
- merenje i parametri merenja su jasno utvr eni i dokumentovani.

6. Pra enje procesa

Pra enje procesa predstavlja grupu aktivnosti koja sledi iza upravljanja procesima u njihovom životnom veku. Tim koji je zadužen za procese utvr uje mere, odgovornosti i termine koji su potrebni za ostvarivanje vrednosti cilja. Planiranje programa je vezano za aktivnosti planiranja ciljeva. Da bi se sve uspešno realizovalo, potrebno je dobro poznavanje procesa, strukture ciljeva i uticajnih veli ina i na ina držanja ciljeva pod kontrolom.

Pore enje, potrebno/stvarno stanje procesa vrši se na osnovu izveštaja koji sadrži [15,16]:

- koje izmene su sprovedene u procesu i kakva su dejstva
- kada su bili sastanci timova i koji su rezultati
- da li su izmene usaglašene sa ostalim procesima i kupcima
- da li se pokazuju posebne snage procesa
- da li postoje problemi u procesu
- koje komentare, poglede i napomene se daju u odnosu na potencijal za poboljšanje
- koje mere i akcije treba sprovesti

Sa aspekta menadžmenta organizacije potrebno je specificirati:

- ulaze u procese,
- na in pra enja procesa,
- izlaze iz procesa i na in kontrole rezultata ovih procesa.

Postupak pore enja nije jednostavan, jer se iniciraju razlike i daju elementi za analizu procesa. Nalazi pore enja esto zahtevaju i

uključenje top menadžmenta, pre svega zbog mogućnosti angažovanja dodatnih resursa za proces (ljudskih, finansijskih i drugih).

7. Unapređenje procesa sa aspekta kvaliteta

Unapređenje procesa sa aspekta kvaliteta je presek zahteva poslovanja i zahteva kupaca. Ovi zahtevi su u dosadašnjoj praksi bili suprotstavljeni i preduzeća su najčešće preferirala zahteve poslovanja. Prema novoj poslovnoj paradigmi polazi se od zahteva totalnog kvaliteta koji podrazumeva zapošljavanje poslovnih aktivnosti od kupaca i njihovog shvatanja vrednosti. Ispunjenje zahteva i potreba kupaca pretpostavlja da je odnos vrednosti i cena proizvoda jednak ili veći i od konkurencije, odnosno da su proizvodi izuzetnog nivoa kvaliteta. Izuzetni nivo kvaliteta mogu ostvariti samo preduzeća koja imaju superiorno finansijsko stanje, kako zbog investiranja u izradu proizvoda izuzetnog nivoa kvaliteta, tako i zadovoljenja potreba kupaca u fazi kupovine i servisiranja.

Stvoreno je shvatanje o značaju totalnog kvaliteta bazirano na sledećim principima:

- kvalitet i pouzdanost je odgovornost rukovodstva
- kvalitet i pouzdanost su značajni za sve organizacije
- performanse menadžera u vezi kvaliteta i pouzdanosti su ključni kriterijum u vrednovanju performansi
- prihvatanje menadžera sa aspekta kvaliteta i pouzdanosti se ne može meriti – već samo rezultati

8. Merenje, praćenje i analiza performansi

Rezultati analize podataka trebalo bi da budu jedan od ulaznih elemenata za preispitivanje od strane rukovodstva, kako bi se omogućilo poboljšanje performansi celokupne organizacije.

Preporuka je da organizacija identifikuje merne metode i obavlja merenja radi vrednovanja performansi sistema. Merenja

performansi procesa bi trebalo da izbalansirano obuhvate potrebe i očekivanja zainteresovanih strana.

Primeri merenja su: trajanje ciklusa ili protok, merljivi aspekti sigurnosti funkcionisanja, produktivnost, efektivnost i efikasnost osoblja, iskorišćenost tehnologija, smanjivanje gubitaka i dr.

Prilikom merenja i praćenja performansi sistema, treba omogućiti korišćenje efektivnih i efikasnih metoda, kojima se identifikuju oblasti za poboljšanje performansi sistema. Primeri metoda dati su u tabeli 2.

Tabela 2. Merenje i praćenje performansi sistema [7]

Metode	<ol style="list-style-type: none"> 1. ankete o zadovoljenju korisnika i ostalih zainteresovanih strana 2. interne provere 3. analiza finansijskih pokazatelja 4. samoocenjivanje
Merenje i praćenje zadovoljstva korisnika	<ol style="list-style-type: none"> 1. anketiranje narudžilaca i korisnika 2. povratne informacije o proizvodu 3. zahtevi korisnika i informacije o ugovoru 4. potrebe tržišta 5. informacije koje se odnose na konkurenciju
Interne provere	<ol style="list-style-type: none"> 1. efektivna i efikasna primena procesa 2. mogućnosti za stalno poboljšavanje 3. sposobnost procesa 4. efektivno i efikasno korišćenje statističkih tehnika 5. korišćenje informacione tehnologije 6. analiza podataka o troškovima kvaliteta 7. efektivno i efikasno korišćenje resursa 8. rezultati i otkrivanja koji se odnose na performanse procesa i proizvoda 9. adekvatnost i tačnost merenja performansi 10. aktivnosti poboljšavanja 11. odnosi sa zainteresovanim stranama
Analiza finansijskih pokazatelja	<ol style="list-style-type: none"> 1. analiza troškova prevencije i ocenjivanja 2. analiza troškova neusaglašenosti 3. analiza troškova internih i eksternih otkaza 4. analiza troškova životnog ciklusa
Samoocenjivanje	jednostavan za razumevanje, lak za korišćenje, od minimalnog uticaja na korišćenje resursa menadžmenta, daje ulazne elemente za poboljšavanje performansi sistema

Procesni pristup treba da izvrši integraciju organizacione strukture, postupaka, procesa i resursa koji su neophodni za realizaciju korektivnih, preventivnih i mera poboljšanja. Svaka organizacija treba da planira i upravlja procesima, politikama i ciljevima koji su potrebni za stalno poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom i svojih proizvoda, korišćenjem rezultata provera, analizom podataka, korektivnim i preventivnim merama i preispitivanjem od strane rukovodstva.

9. ZAKLJUČAK

Na osnovu nivoa organizovanja, neophodno je da organizacija definiše procese i interakcije kao i veze sa eksternim procesima i time ostvari mrežu procesa. Procesnim modelom organizovanja se ostvaruje

struktura koja je apsolutno korisnički orijentisana. Takođe, ova struktura primenom informacionih i komunikacionih tehnologija na nivou svakog procesa i njihovih interakcija ima veliku mogućnost prilagođavanja sve većim promenama uslova poslovanja. Na nivou svakog procesa su definisane i jednoznačne odgovornosti čime se stiče efekat „privatne svojine“ nad procesom, što samo pospešuje kvalitet i brigu o resursima procesa, kao i zainteresovanost za ispunjenje unapred definisanih ciljeva. Na taj način se hijerarhijski, statični model organizovanja svodi na ravanski oblik moderne organizacione strukture sa mogućnošću upravljanja i praćenja efikasnosti na nivou cele organizacije odnosno poslovnog sistema.

Bibliografija

1. Bou, J.C, and Beltran I, „Total Quality Management, High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study“, Total Quality Management 16, no. 1 (2005).
2. Ballou, R. H, Business logistics management, Prentice Hall, New Jersey, 2002
3. Sydanmaanlakka P., „An Intelligent Organisation“, Capstone, 2002
4. Z. Arsovski, S. Arsovski, Z. Mirovi , M. Stefanovi , Simulation of Quality Goals: A Missing Link Between Corporate Strategy And Business Process Management, International Journal for Quality Research, 2009, vol. 3, br. 4, str. 317-325
5. Collins Jim, Porras Jerry I., Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies, Harper Business, USA, 2002
6. Drucker Peter F, Management Challenges For The 21st Century, Harper Business, USA, 2001
7. Pickering John W., Brokaw Gerald S., Building High-Perfomance Organizations For The Twenty-First Century, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003
8. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann (eds.). *Process Management.*, Springer, 2003, [ISBN 3-540-43499-2](#)
9. Thom, William, [People, Process, and Performance Management in Project Management](#), 2009
10. Howard Smith, Peter Fingar. *Business Process Management: The Third Wave.*, Meghan-Kiffer Press, 2007, [ISBN 0-929652-33-9](#)
11. Harrison-Broninski. *Human Interactions: The Heart and Soul of Business Process Management.*, 2005, [ISBN 0-929652-44-4](#)
12. John Jeston and Johan Nelis, Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, 2006, [ISBN 0-7506-6921-7](#)
13. Kohlbacher, M., "The effects of process orientation: A literature review" Business Process Management Journal, 2010, 16 (1): 135–152.
14. John A. Kline, "How to Implement Change in Your Organization," Armed Forces Comptroller, 2007, str. 35-38.
15. Harmon, P., Complex and Dynamic Processes 21, Business Process Trends, 15. December 2009, Bd. 7.
16. Holly Crouse, Organizational Culture and Entrepreneurship, International Review (2012, No. 3-4), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade, Serbia, ISSN 2217-9739, COBISS. SR-ID 192516620, str. 27-31

Istorija rada:

Rad primljen: 06.05.2013.

Prva revizija: 13.05.2013.

Druga revizija: 17.05.2013.

Prihva en: 26.05.2013.