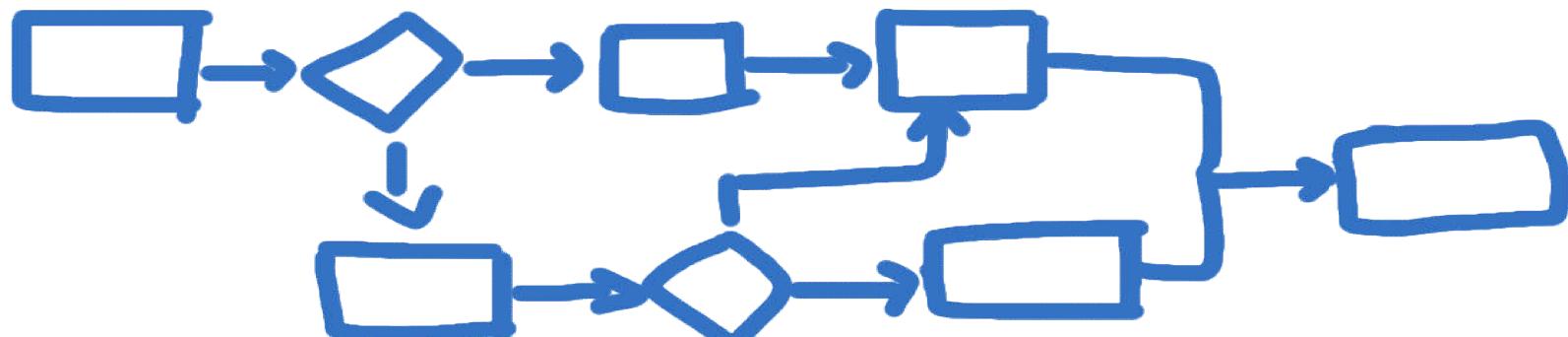


# Simptomi problematičnog procesa



[imi.fon.bg.ac.rs](http://imi.fon.bg.ac.rs)

# Analiza vežbi

## Organizacija ispita

- Broj žalbi vezanih za prijavu ispita;
- Procenat popunjenoosti rezervisanih sala
- Valjanost rasporeda studenata po salama %
- Broj kašnjenja ispita
- Količina položenih ispita %
- Broj grešaka u pitanjima
- Broj organizovanih ispita na mesečnom nivou
- Broj prijavljenih studenata
- Kapacitet sala za polaganje
- Izlazak rezultata – vreme po roku

## Izdavanje pasoša

- Prosečno vreme čekanja na pasoš
- Procenat nerealizovanih zahteva
- Procenat grešaka u podacima
- Broj izdatih pasoša
- Prosečno vreme čekanja u redu
- Količina škarta %



# TREĆI DEO PROJEKTNOG ZADATKA

Deo	Poeni
Opis procesa po kriterijumima za rangiranje	5
Opis problema u procesu	5

NASLOVNA STRANA TREBA DA SADRŽI SLEDEĆE INFORMACIJE

- Ime, prezime i broj indeksa studenta
- Deo projektnog zadatka (I - V)
- Naziv poslovnog sistema



# Simptomi problematičnog procesa

- Korisnici (interni ili eksterni) nisu zadovoljni;
- Neke aktivnosti traju dugo;
- Proces nije dobro realizovan iz prvog puta (ima grešaka, dorade, škarta...);
- Menadžment dodaje ljudi gde je problem, ali nema poboljšanja;
- Zaposleni su u velikoj meri frustrirani dok rade;
- Proces se prostire između nekoliko organizacionih jedinica i postoji upiranje prsta i prebacivanje odgovornosti;
- Procesi se ne mere i ne kontrolišu;
- Zalihe, baferi i ostala imovina se ne troše;
- Uobičajena je redundantnost podataka;
- Previše provera i potpisivanje;
- Složenost, izuzeci i specijalni slučajevi su uobičajeni;
- Zaobilaze se procedure da bi se ubrzao rad;
- Niko ne upravlja procesom u celini;
- Menadžment troši novac na problem, ali nema poboljšanja;
- Menadžment troši vreme na “gašenje požara”.



# Korisnici (interni ili eksterni) nisu zadovoljni;

- Interni ili eksterni
- Interni
  - Odeljenje, naredni izvršioci u procesu;
  - Izveštaj, dokument, usluga ili odgovor na zahtev;
  - Da li interni korisnik dobija zadovoljavajući kvalitet?
  - Da li proizvod ili usluga ispunjavaju očekivanja?
  - Ako ne, proces internog snabdevanja ne funkcioniše kako treba;
- Da li se eksterni korisnici žale?
- To se mora rešiti odmah jer od toga zavisi opstanak preduzeća.



## Simptomi problematičnog procesa

### Neke aktivnosti traju dugo

- Zdravorazumski se može proceniti da li proces traje dugo;
- Poznato da je vreme realizacije kratko, a proces traje danima ili mesecima;
- Finansijski izveštaji, nabavka, usluge informacionih tehnologija;

### Proces nije dobro realizovan iz prvog puta (ima grešaka, dorade, škarta...);

- Uporno i preterano se dešavaju greške, dorada ili škart;
- Nedostaju informacije, nekompletne ili pogrešne informacije;



## Menadžment dodaje ljudi gde je problem, ali nema poboljšanja;

- Simptomi se manifestuju na dva načina;
- Prvi:
  - Šef odeljenja, menadžer ili supervizor stalno traže više ljudi;
  - I pored toga nema poboljšanja;
  - Postavljanje više ljudi gde je usko grlo, gde je komplikovan ili problematičan proces ne pomaže;
- Drugi:
  - Često se menjaju šefovi odeljenja, menadžeri ili supervizori;
  - Npr tokom 5 godina 5 različitih ljudi je promenilo poziciju;
  - Viši menadžeri očekuju da će neko rešiti problem, pa nastavljaju da menjaju menadžere umesto da se bave procesom;



# Simptomi problematičnog procesa

**Zaposleni su u velikoj meri frustrirani dok rade;**

- Javljuju se frustracije kada je proces konfuzan, puno ima uskih grla, ili se komentariše “Tako to mi ovde radimo”
- Kada se ljudi žale treba tražiti uzrok problema u procesu pre fokusiranja na individue;
- Frustracija je znak da proces ne funkcioniše kako treba;
- Treba motivisati svakog da predloži rešenje za takav proces;

**Proces se prostire između nekoliko organizacionih jedinica i postoji upiranje prsta i prebacivanje odgovornosti;**

- “Da ljudi u tom odeljenju rade kako treba, mi ne bi imali ovaj problem”
- Razmena informacija između odeljenje stvara probleme;
- Ne vidi se naredno odeljenje kao korisnik;
- Npr, od odeljenja prodaje se traži da obezbedi nedostajuće podatke iz narudžbine, a oni veruju da su odgovorni za dovođenje u prodaju, a da predstavnik korisničkog servisa treba da se bavi problemima podataka koji nedostaju ;



## Simptomi problematičnog procesa

### **Procesi se ne mere i ne kontrolišu;**

- Potražiti procese koji se izvode kroz iste korake, ali vreme ili kvalitet značajno variraju;
- Npr 5 ljudi rade u istom procesu, ali svako ima svoj metod, tada se narušavaju standardizacija i kreira se varijabilitet;

### **Zalihe, baferi i ostala imovina se ne troše;**

- Pokazuju da proces fukcioniše po push a ne pull principu;
- Kreirati kontinualni tok procesa;

# Simptomi problematičnog procesa

## **Uobičajena je redundancija podataka;**

- Ima više baza podataka, a ne dele se informacije;
- Svako odjeljenje ima svoj sistem rada;
- Umesto povezivanja sistema, razmenjuju se podaci, usklađuju se podaci...;

## **Previše provjera i potpisivanja;**

- Koliko ljudi mora da potpiše zahtev?
- Da li menadžer provodi najveći deo vremena za pregledanje i potpisivanje?
- Npr, ako dokument mora da se pregleda 8 puta, to znači da je kvalitet pregledanja prvog puta nizak;
- Zaposleni koji pregledaju smatraju da će neko naredni u toku pronaći greške;
- Ako postoji samo jedan pregled, onda je radnik motivisan da radi dobro;



# Simptomi problematičnog procesa

**Složenost, izuzeci i specijalni slučajevi su uobičajeni;**

- Postoje procesi koji nisu deo svakodnevnog rada, pa kada se izvršavaju nastane haos;
- Za svakodnevne procese obično postoji standardna operacija (SOP), ali za neke posebne situacije toga nema, pa nastaju problemi kod izvršavanja;

**Zaobilaze se procedure da bi se ubrzao rad;**

- U kojoj meri se zaobilaze procedure?
- Ako se to dešava, znači da je izvođenje procesa po proceduri sporo;
- Zašto onda to nije standard?

# Simptomi problematičnog procesa

## **Menadžment troši novac na problem, ali nema poboljšanja;**

- Koliko puta se obeća bolje izvršenje procesa sa novom tehnologijom;
- Da li je zaista tako?
- “Asfaltiranjem kravlje staze” se ne rešava problem komplikovanog procesa;

## **Menadžment troši vreme na “gašenje požara”;**

- Koliko vremena u danu se potroši na “gašenje požara”?
- Ako se ne naprave značajne promene u procesu, onda će se ponavljati iste situacije;
- Uzrok 85% problema je u procesu, kontrolnim mehanizmima i strukturi;

# Formiranje tima za proces

- Pravila:
  - Odluke se donose konsezusom;
  - Ko tim, provodićete 100% vremena na problemima u procesu (ako se dese problemi između članova, rešava se sa menadžerom projekta);
  - Odnosite se prema svima sa poštovanjem;
  - Svako u timu je jednak;
  - Nema glupih pitanja;
  - Uradie ono što kažete da ćete uraditi;
  - Ako ne možete da ispoštujete rokove, odmah obavestite menadžera projekta;
  - Podelite opterećenje;
  - Kada dođete na sastanak tima, skinite kapu odeljenja i stavite kapu tima;
  - Ne govorite istovremeno sa članom tima;
  - Ne prekidajte druge;



# Zamoliti člana tima da napusti tim

- Član tima stalno ometa, nepouzdan je i iritantan
- 3 pravila
  - Posle prvog kršenja pravila, obaviti razgovor zbog ponašanja van sastanka sa naglaskom na pravila rada tima;
  - Posle drugog kršenja pravila, ponoviti proces i ukazati da je to poslednje upozorenje;
  - Sledeći put, udaljiti osobu iz tima;
- Poboljšanje procesa kao vukovi koji vuku sanke;
- Svi moraju ići u istom smeru, ka istom cilju i slediti ista pravila

# Kreiranje plana komunikacije

- Koga moramo informisati o poboljšanju procesa?

KO I ŠTA MATRICA				
	METODE KOMUNIKACIJE			
Grupa stejkholdera	Poziv telefonom ili razgovor licem u lice nakon svakog sastanka tima	Mesečni sastanak osoblja	Obaveštenja	Nekoliko minuta preko mreže
Menadžment	DA, od strane menadžera projekta	DA, od strane menadžera projekta	DA, od strane sekretara projekta	DA, od strane sekretara projekta
Drugi zaposleni u procesu koji nisu članovi tima		DA, od strane menadžera projekta	DA, od strane sekretara projekta	DA, od strane sekretara projekta
Naredna odeljenja		DA, od strane menadžera projekta	DA, od strane sekretara projekta	DA, od strane sekretara projekta

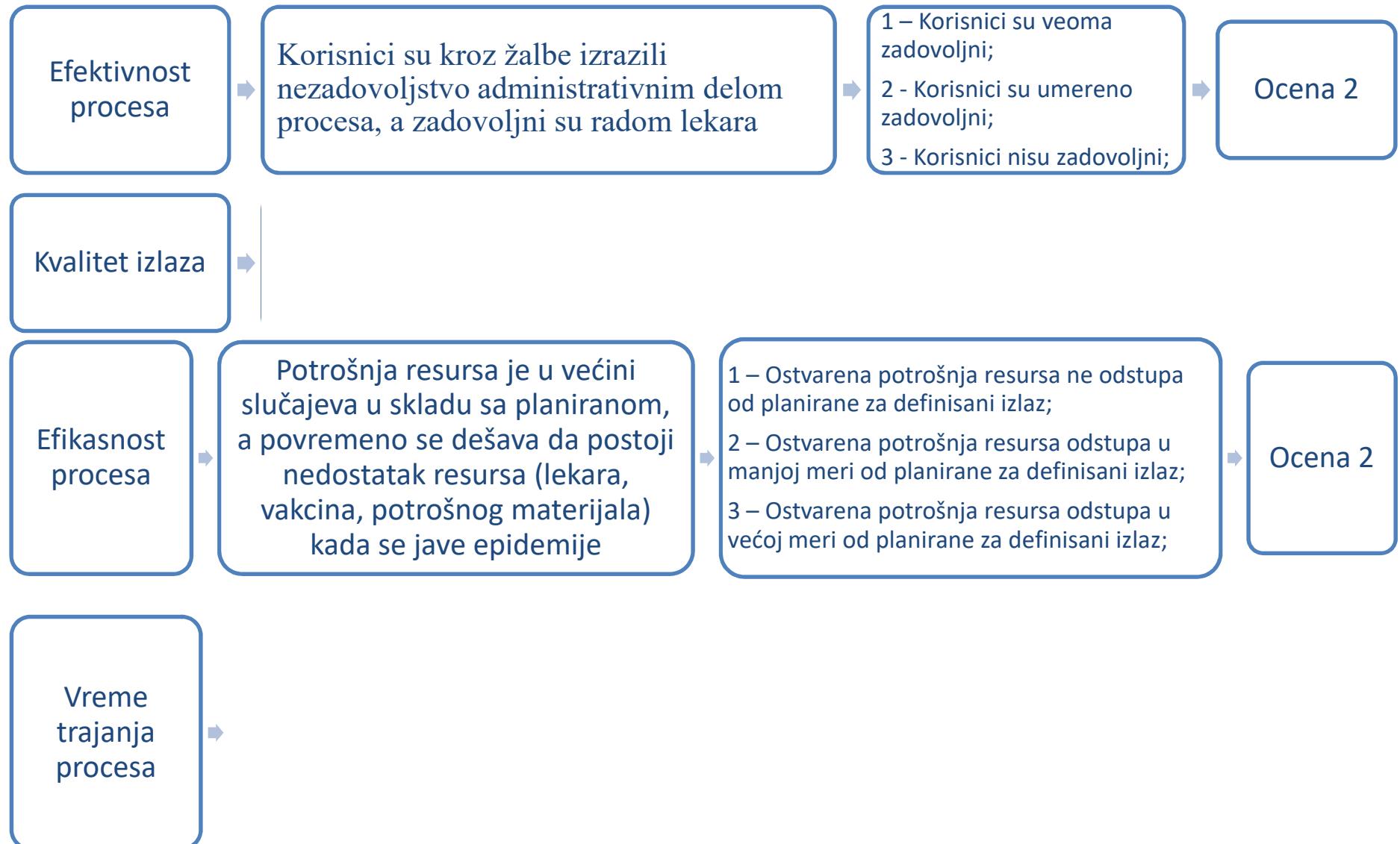


# TREĆI DEO PROJEKTNOG ZADATKA

- POTREBNO URADITI:
  - Jedan izabrani proces iz liste PKK, opisati po kriterijumima za rangiranje;
  - Opis problema u procesu;
- ROK: **25-27.11.2019, predavanje u terminu predavanja ili vežbi;**
- ELEMENTI ZA OCENJIVANJE:
  - Poštovanje rokova;
  - Kompletност rešenja;
  - Valjanost rešenja;

# Opis procesa po kriterijumima za rangiranje - primer

## 1. Pregled lekara opšte prakse



# Opis procesa po kriterijumima za rangiranje - primer

## 1. Pregled lekara opšte prakse

Merljivost procesa

Definisano je da se prati broj pregleda po lekaru, broj izdatih recepata po lekaru i broj izdatih uputa po lekaru. Navedene performanse se prate na dnevnom i mesečnom nivou

- 1 – Nisu definisane mere performansi u procesu;
- 2 – Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate;
- 3 – Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa;

Ocena 3

Složenost procesa

U realizaciji procesa učestvuju medicinska sestra i lekari, i postoji nekoliko petlji u procesu i srednji broj aktivnosti (10-20)

- veštine za izvršenje);
- 2 – Srednja (procesi imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje);
- 3 – Velika (procesi imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja);

Ocena 2

Dokumentovanost procesa

Medicinske sestre i lekari su prošli potrebne obuke za procesa i postoji razumavanje kako se proces odvija, ali proces nije kompletno formalno propisan, već su delovi procesa propisani (davanje vakcine)

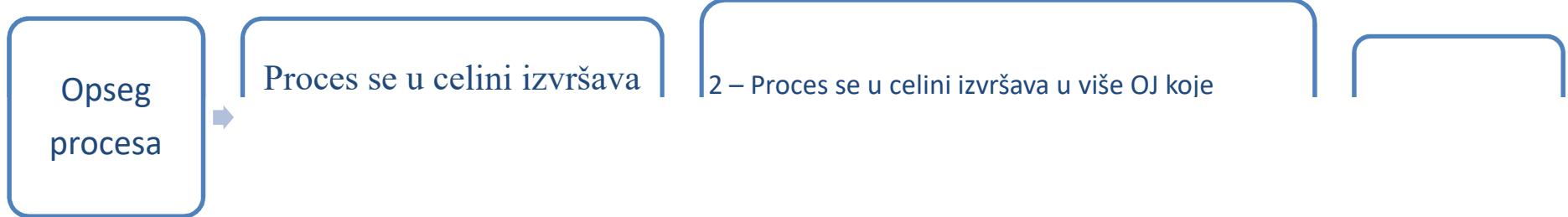
- 1 – Proses nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati;
- 2 – Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan;
- 3 – Postoji dokumentacija procesa (dijagram toka, procedura, ...);

Ocena 2



# Opis procesa po kriterijumima za rangiranje - primer

## 1. Pregled lekara opšte prakse





# TREĆI DEO PROJEKTNOG ZADATKA

Deo	Poeni
Opis procesa po kriterijumima za rangiranje	5
Opis problema u procesu	5

NASLOVNA STRANA TREBA DA SADRŽI SLEDEĆE INFORMACIJE

- Ime, prezime i broj indeksa studenta
- Deo projektnog zadatka (I - V)
- Naziv poslovnog sistema