



Samostalni specijalista za upravljanje poslovnim procesima

Addiko Bank Srbija · Grad Beograd, Centralna Srbija, Serbia

4 days ago · ⌚ Be among the first 25 applicants

[Apply on company website](#)

Samostalni specijalista za upravljanje poslovnim procesima

Mesto Rada: Beograd

Odgovornosti

- Modeliranje poslovnih procesa
- Održavanje kataloga procesa
- Definisanje, prikupljanje i analiza indikatora performansi procesa
- Analiza i optimizacija procesa
- Upravljanje projektima optimizacije procesa

Uslovi

- VII stepen stručne spreme odnosno studije prvog ili drugog stepena obrazovanja (ekonomije, organizacione nauke, IT)
- Radno iskustvo: 3 god.
- Odlične komunikacione pisane i govorne sposobnosti
- Poznavanje Lean i/ili Six-sigma metodologije optimizacije procesa
- Poznavanje metodologije modeliranja poslovnih procesa (ARIS, BPMN)
- Poznavanje poslovnih procesa u finansijskom sektoru
- Poznavanje metodologije upravljanja projektima
- Aktivno znanje engleskog jezika

Molimo Vas pošaljite Vašu prijavu na Infostud najkasnije do 4. decembra 2019.

Seniority level: Mid-Senior level

Employment type: Full-time

Job function: AnalystStrategy/Planning

Industries: Financial Services



NASTAVNICI (kabinet 311c)

- doc. dr Barbara Simeunović
– e-mail: barbara.simeunovic@fon.bg.ac.rs
- doc. dr Ivan Tomašević
– e-mail: ivan.tomasevic@fon.bg.ac.rs
- doc. dr Dragana Stojanović
– e-mail: dragana.stojanovic@fon.bg.ac.rs
- prof. dr Dragoslav Slović

imi.fon.bg.ac.rs

NAČIN POLAGANJA

- Praktični deo
 - Max 60 poena
- Rad na nastavi - radionice
 - Max 40 poena
- Skala za ocenjivanje

Poeni	<50	51- 60	61- 70	71 - 80	81 - 90	91-100
Ocena	5	6	7	8	9	10

LITERATURA

- Knjiga: “INŽENJERING PROCESA” (FON, izdanje 2012)
 - Radović Milić, Tomašević Ivan, Stojanović Dragana, Simeunović Barbara
- Materijal sa predavanja i vežbi

SADRŽAJ NASTAVE (1)

1. 27.11.2019.

- a. Uvodno predavanje (predstavljanje, plan rada, način rada, projektni zadatak)
- b. Procesi, procesni pristup, upravljanje procesima

2. 28.11.2019.

- a. Univerzalna tehnologija procesnog pristupa
- b. Globalno strukturiranje poslovnog sistema
- c. Misija, vizija

SADRŽAJ NASTAVE (2)

3. 29.11.2019.

- a. Lanac vrednosti
- b. Identifikacija predmeta rada
- c. Identifikacija procesa
- d. Izrada kataloga procesa

4. 30.11.2019.

- a. Prepoznavanje PKK procesa
- b. Rangiranje procesa za poboljšanje
- c. Registri procesa

SADRŽAJ NASTAVE (3)

5. 02.12.2019.

- a. Ciljevi preduzeća
- b. Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti preduzeća

6. 03.12.2019.

- a. Indikatori performansi procesa
- b. Izrada potrebnih evidencija za upravljanje procesima
- c. Radionica 1 (5 poena)

7. 04.12.2019.

- a. Preispitivanje, poboljšanje reinženjering procesa.
- b. Radionica 2 (5 poena)

SADRŽAJ NASTAVE (4)

8. 05.12.2019.

- a. Specifikacija procesa
- b. Šematski prikaz procesa
- c. Radionica 3 (5 poena)

9. 06.12.2019.

- a. Specifikacija procesa
- b. Šema toka procesa
- c. Identifikacioni karton procesa
- d. Radionica 4 (5 poena)

SADRŽAJ NASTAVE (5)

10. 09.12.2019.

- a. Analiza 4 ugla
- b. 5 zašto, 1 kako
- c. Radionica 5 (5 poena)

11. 10.12.2019.

- a. Ishikawa dijagram
- b. VA/NVA aktivnosti
- c. Radionica 6 (5 poena)

12. 11.12.2019.

- a. Studija slučaja (10 poena)

SADRŽAJ NASTAVE (6)

13. 12.12.2019.

- a. Predlozi za poboljšanje
- b. Principi za redizajn procesa
- c. Akcioni plan

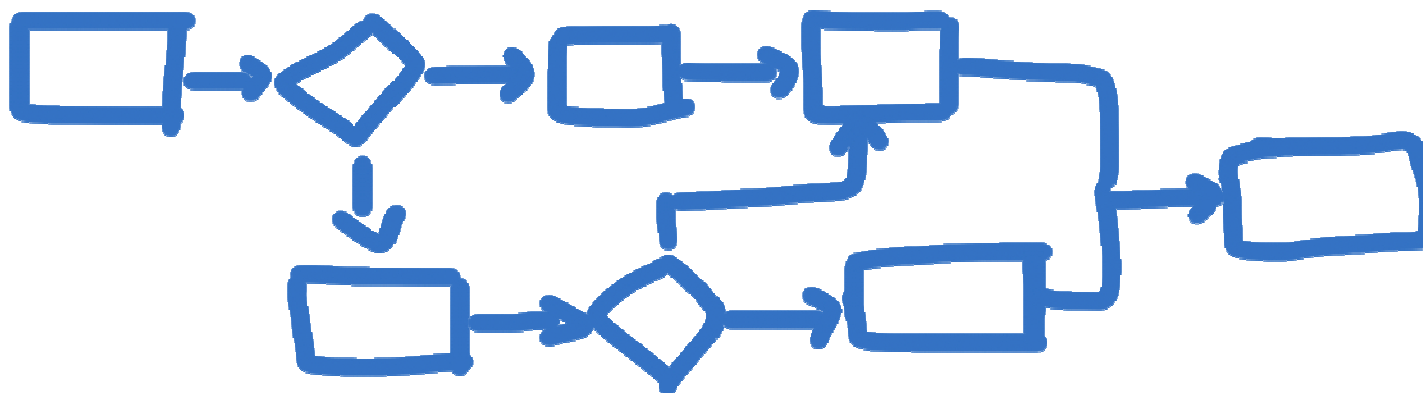
14. 13.12.2019.

- a. Konsultativni rad na projektном задатку
- b. Zadaci (opciono)

SADRŽAJ PROJEKTOG ZADATKA

Upravljanje procesima u kompaniji _____

1. Definisane projektne zadatke
2. Opšti podaci o kompaniji
3. Globalno strukturiranje poslovnog sistema – lanac vrednosti
4. Identifikacija procesa – katalozi procesa za lanac vrednosti
5. Prepoznavanje prioriteta, kritičnih i ključnih procesa (za 1 podsistem)
6. Definisane merljivih ciljeva poslovnog sistema i njegovih delova
7. Prevođenje ciljeva kompanije na indikatore procesa



PROCESI, PROCESNI PRISTUP I PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA



ZAŠTO PROCESI?

INŽENJERING PROCESA, PROCESNI PRISTUP i UPRAVLJANJE PROCESIMA su osnova za:

1. Uređenje P.S.

- struktura,
- podela rada,
- definisanje odgovornosti...

2. Savremeno i efikasno upravljanje

...

n. Primenu standarda



ZAŠTO PROCESI?

Procesi su entitet preko koga se najbolje:

- sagledava struktura poslovnog sistema,
- definišu nadležnosti i odgovornosti u poslovnom sistemu,
- određuje podela rada,
- uređuje poslovni sistem,
- upravlja poslovnim sistemom (organizacionim celinama, kvalitetom, troškovima, procesima, resursima ...),
- definišu modeli poslovnog sistema i njegovih podsistema,
- ostvaruje kreativna komponenta poslovnih sistema,
- otkrivaju mesta i uzroci lošeg rada, niske produktivnosti, sporog rada i prekoračenja rokova, uvećanih troškova, lošeg rivaliteta i nedovoljne efikasnosti poslovanja,
- primenjuju zahtevi svetskih standarda (ISO 9000,14000,18000 ...), ...

ŠTA JE PROCES?

- Merriam Webster's Collegiate Dictionary:
Prirodni fenomen karakterisan postepenim promenama koje vode ka određenom rezultatu (na primer, proces rasta)



ŠTA JE (POSLOVNI) PROCES? (1)

- Hammer i Champy (1993): skup aktivnosti koji transformiše jedan ili više ulaza u izlaz koji ima vrednost za korisnika;
- Davenport (1993): proces je red poslovnih aktivnosti kroz prostor i vreme, sa početkom i krajem, i jasno definisanim ulazima i izlazima;
- Harrington (1991): aktivnost ili grupu aktivnosti koje uzimaju ulaz, povećavaju mu vrednost i time proizvode izlaz za unutrašnjeg ili spoljašnjeg korisnika;
- Proces se može definisati i kao strukturirani niz aktivnosti koje pokreće određeni događaj (ili više njih), a čiji je zadatak ostvarivanje određenog cilja. Proces koristi resurse prilikom ostvarivanja definisanog cilja, podložan je spoljašnjim uticajima, i njime treba upravljati;
- Poslovni proces je vrsta procesa čiji je zadatak ostvarivanje poslovnog cilja, bilo da se radi o ciljevima kompanije ili ciljevima okruženja (korisnika, tržišta, društvene zajednice, ...).



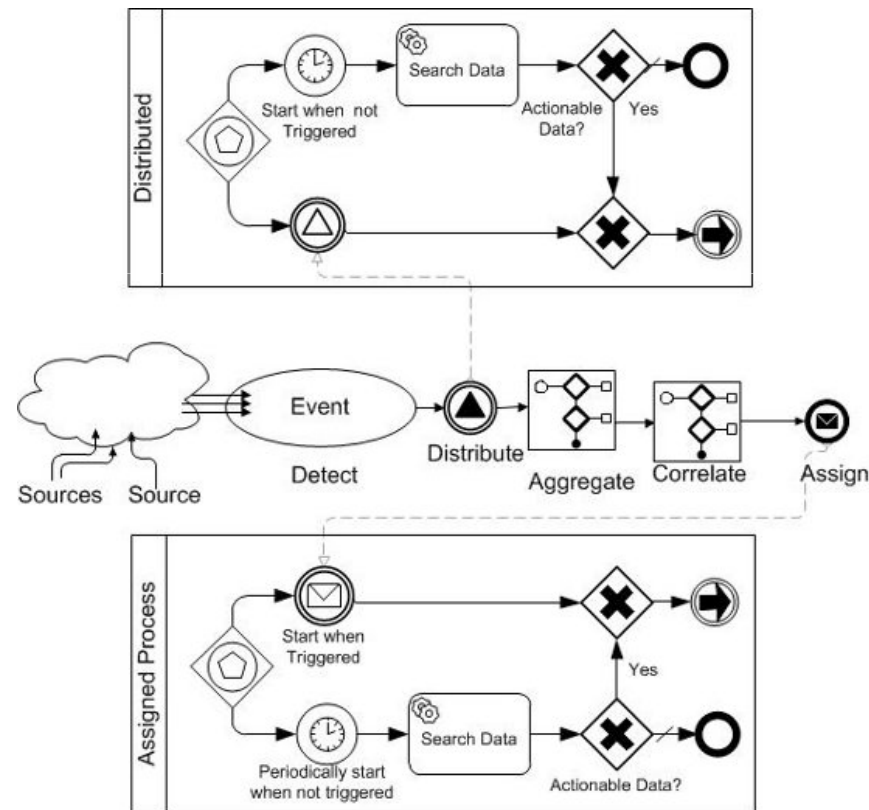
ŠTA JE (POSLOVNI) PROCES? (2)

- ISO 9000:2008 Sistemi menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik: skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente (SRPS ISO 9000:2008).



ŠTA JE (POSLOVNI) PROCES? (3)

- Niz operacija koje se izvode prema uređenom redosledu koji je određen skupom poslovnih pravila.



POSLOVNI PROCES

- “Poslovni proces” je termin koji je ustaljen u današnjoj poslovnoj komunikaciji, što sugeriše da je većina kompanija usvojila bar nešto od savremene prakse upravljanja poslovnim procesima;
- 85% problema u kompaniji se može pripisati neadekvatnom organizovanju i upravljanju procesima, i rešavanje tih problema može dovesti do poboljšanja u kvalitetu izlaza, povećanja zadovoljstva korisnika, smanjenja troškova, smanjenja rokova isporuke, ...

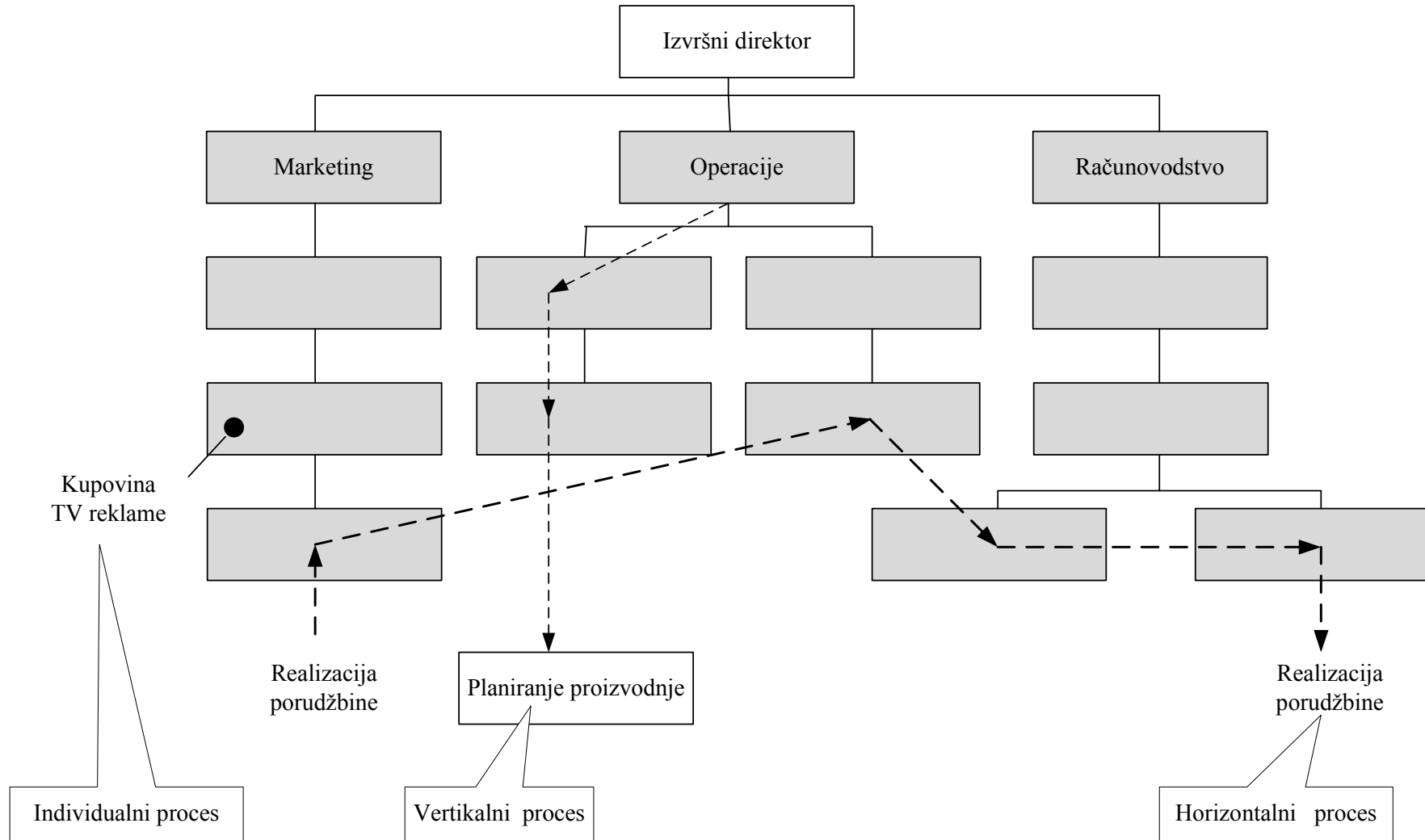


ŠTA JE CILJ (POSLOVNOG) PROCESA?

- Osnovni cilj svakog poslovnog procesa je da stvori vrednost za korisnika;
- Dodatni kriterijumi koje poslovni procesi moraju da zadovolje (Rummler, 2010):
 - Prosesi, sami ili u interakciji sa drugim procesima, treba da na efektivan i efikasan način doprinose stvaranju vrednosti za korisnika;
 - Prosesima treba upravljati na efektivan način;
 - Prosesi, individualno ili u kombinaciji sa drugim procesima, treba da imaju potencijal za stvaranje konkurentske prednosti.

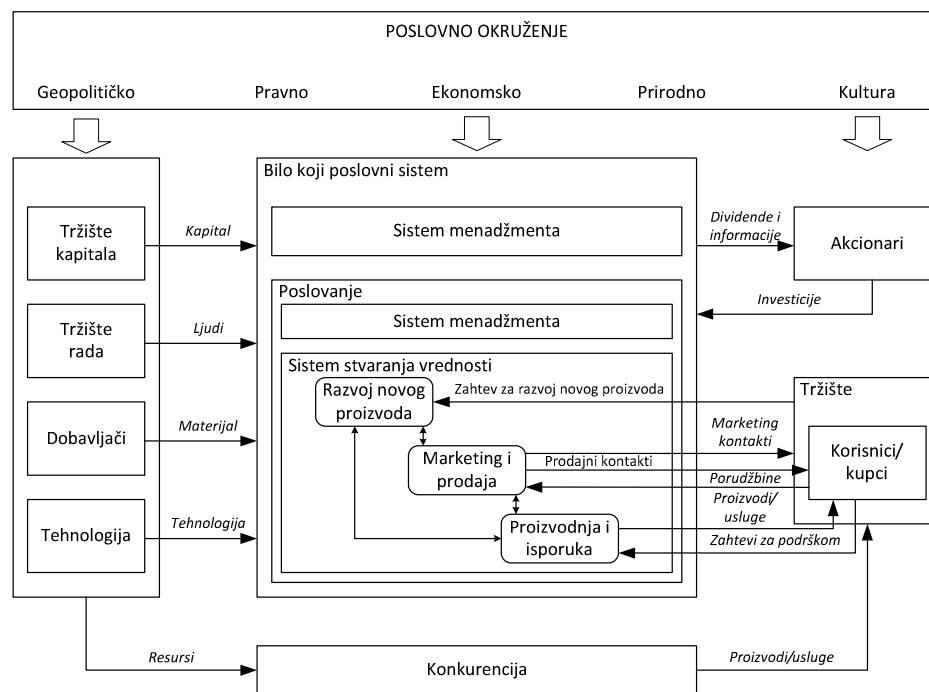


KAKAV MOŽE BITI PROCES?



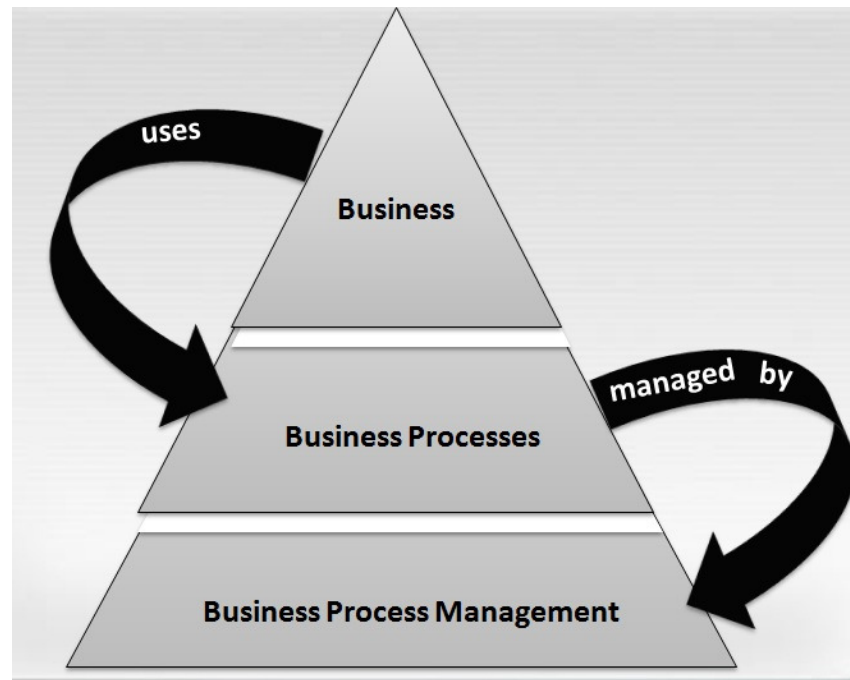
ORGANIZACIJA KAO PROCESNI SISTEM

- Organizacija – skup međusobno povezanih delova;
- Koncept sistema se može primeniti na bilo kom nivou kompanije;
- Svaka organizacija se može posmatrati kao procesni sistem, sistem koji stvara određenu vrednost za korisnika;
- Zato se svi procesi u okviru organizacije mogu posmatrati kao deo mreže međuzavisnih procesa, gde svaki proces ima svoju ulogu.



UPRAVLJANJE PROCESIMA (1)

- Prosesi su resursi kompanije, i njima se mora upravljati;
- **Ali!** Prosesi su više od pukih resursa – oni čine poslovni sistem i ono šta poslovni sistem radi;
- Zato se može reći da se poslovnim sistemom upravlja tako što se upravlja poslovnim procesima koji ga čine.





UPRAVLJANJE PROCESIMA (2)

Business process management
(71.500.000 – 2.520.000.000)

Business process improvement
(9.740.000 – 583.000.000)

Business process reengineering
(602.000 – 13.600.000)

Business process benchmarking
(790.000 – 38.700.000)

Business process automation
(4.970.000 – 290.000.000)

... Business process modeling
(4.600.000 – 168.000.000)



UPRAVLJANJE PROCESIMA (3)

- Sveobuhvatni sistem za upravljanje i transformaciju operacija poslovnog sistema (Michael Hammer);
- Strukturirani pristup analizi, poboljšanju i kontroli procesa kompanije (Elzinga et al. 1995);
- Holistički pristup upravljanju koji obuhvata sve napore da se tretiranjem procesa (merenjem, preispitivanjem, poboljšavanjem, ...) omogući ostvarivanje strateških ciljeva poslovnog sistema;
- Pristup ostvarivanju poslovnih ciljeva kroz poboljšanje, menadžment i kontrolu ključnih poslovnih procesa (Jeston & Nelis, 2006)



PRINCIPI UPRAVLJANJA PROCESIMA (1)

- ***Svaki posao su procesi*** – stavljanje individualnih aktivnosti u širi kontekst drugih aktivnosti sa kojima se kombinuju kako bi se dobili rezultati (bazni, podržavajući, upravljački);
- ***Bilo kakav proces je bolji od nepostojanja procesa*** – individualni naponi i improvizacija dovode do nekonzistentnosti i neodrživosti;
- ***Dobar proces je bolji od lošeg procesa*** – naglasak na inženjeringu procesa;
- ***Jedna verzija procesa je bolja od mnogo verzija procesa*** – standardizovanje procesa omogućava jedinstveni nastup prema korisnicima i dobavljačima;
- ***Neophodno je da se i dobar proces efektivno izvršava*** – dobar inženjering procesa nije dovoljan;
- ***Dobar proces uvek može biti bolji*** – stalno treba tragati za prilikama za poboljšanje;
- ***Dobar proces u određenom momentu postaje loš proces*** – potrebe korisnika se menjaju, tehnologija se menja, konkurenti se menjaju, ...



PRINCIPI UPRAVLJANJA PROCESIMA (2)

- ***Organizovati poslovni sistem oko rezultata (izlaza), ne zadatka!***
- ***Analizirati i poboljšati procese pre (potencijalne) automatizacije!***
- ***Jasno identifikovati procese i dodeliti vlasnike procesa!***
- ***Standardizovati procese u okviru cele kompanije!***
- ***Omogućiti kontinualno poboljšavanje!***
- ***Poboljšati postojeće procese, pre nego izgraditi nove “savršene” procese!***

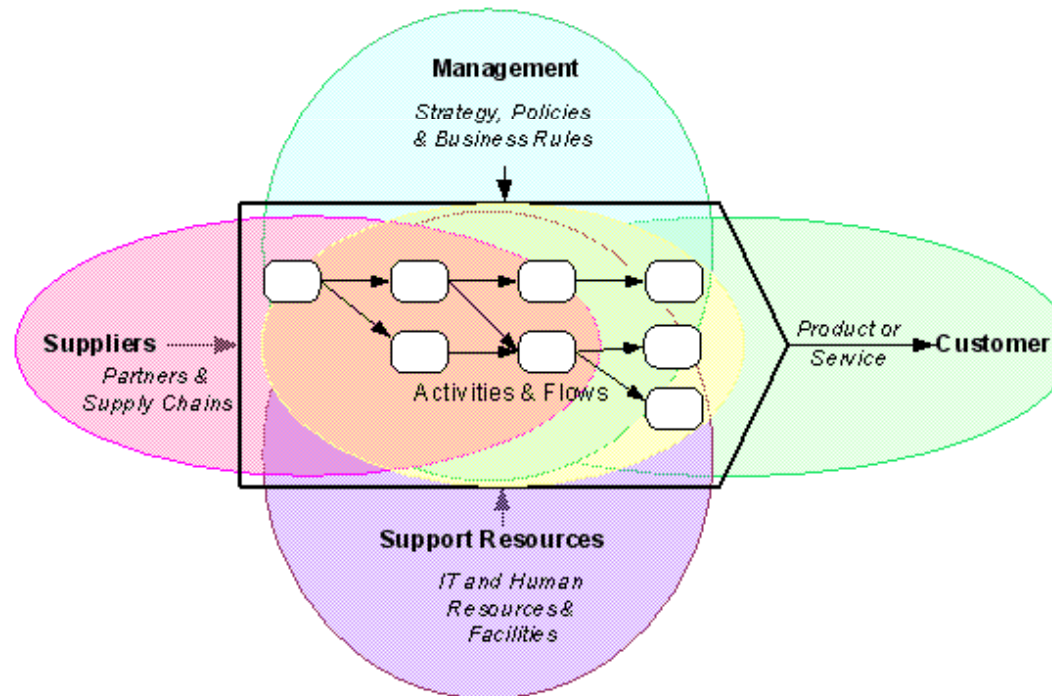


MOTIVACIJA ZA UPRAVLJANJE PROCESIMA

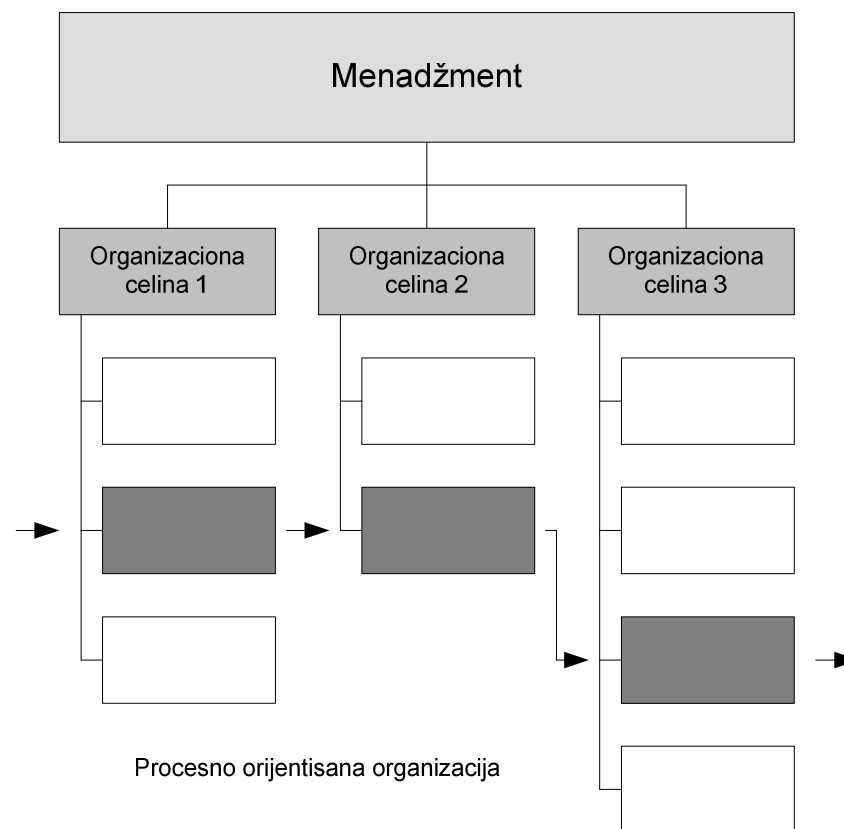
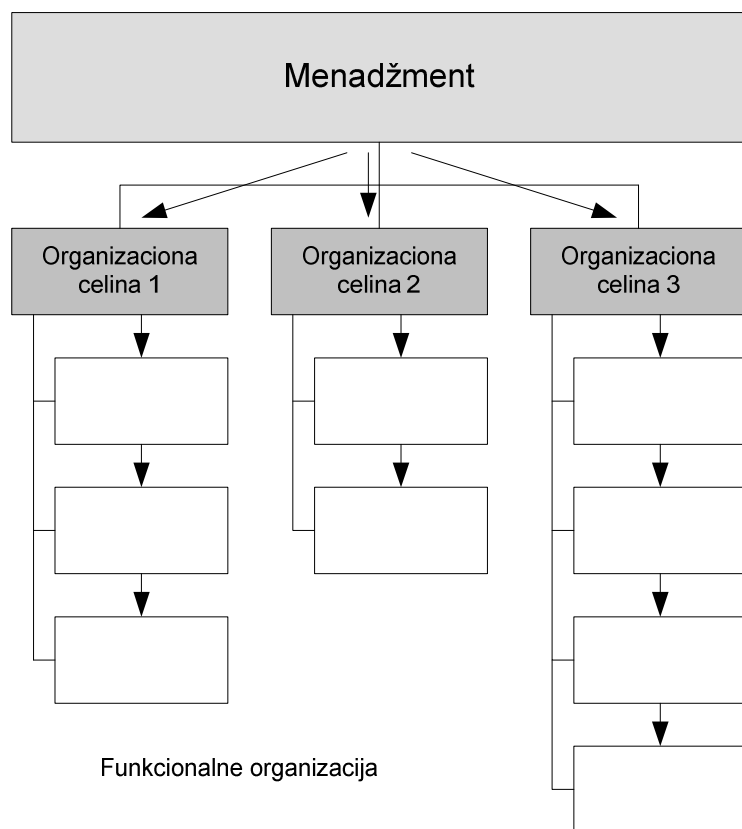
- Povećanje brzine izvršenja ključnih aktivnosti;
- Smanjenje broja grešaka i izuzetaka;
- Smanjenje zaliha (u proizvodnji);
- Smanjenje troškova izvršenja procesa;
- Smanjenje troškova implementacije IT rešenja;
- Eliminisanje redundantnih aktivnosti;
- Unapređenje kvaliteta izlaza;
- Povećanje zadovoljstva korisnika; zadržavanje novih korisnika i pridobijanje novih;
- Povećanje vidljivosti izvršenja poslova;
- Smanjenje poslovnog rizika;
- Smanjenje vremena potrebnog za razvoj novog proizvoda;
- ...

PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

- Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane;
- Upravlјati organizacijom znači upravljati njenim procesima.



FUNKCIONALNA NASPRAM PROCESNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE





PROCESNA ORIJENTACIJA

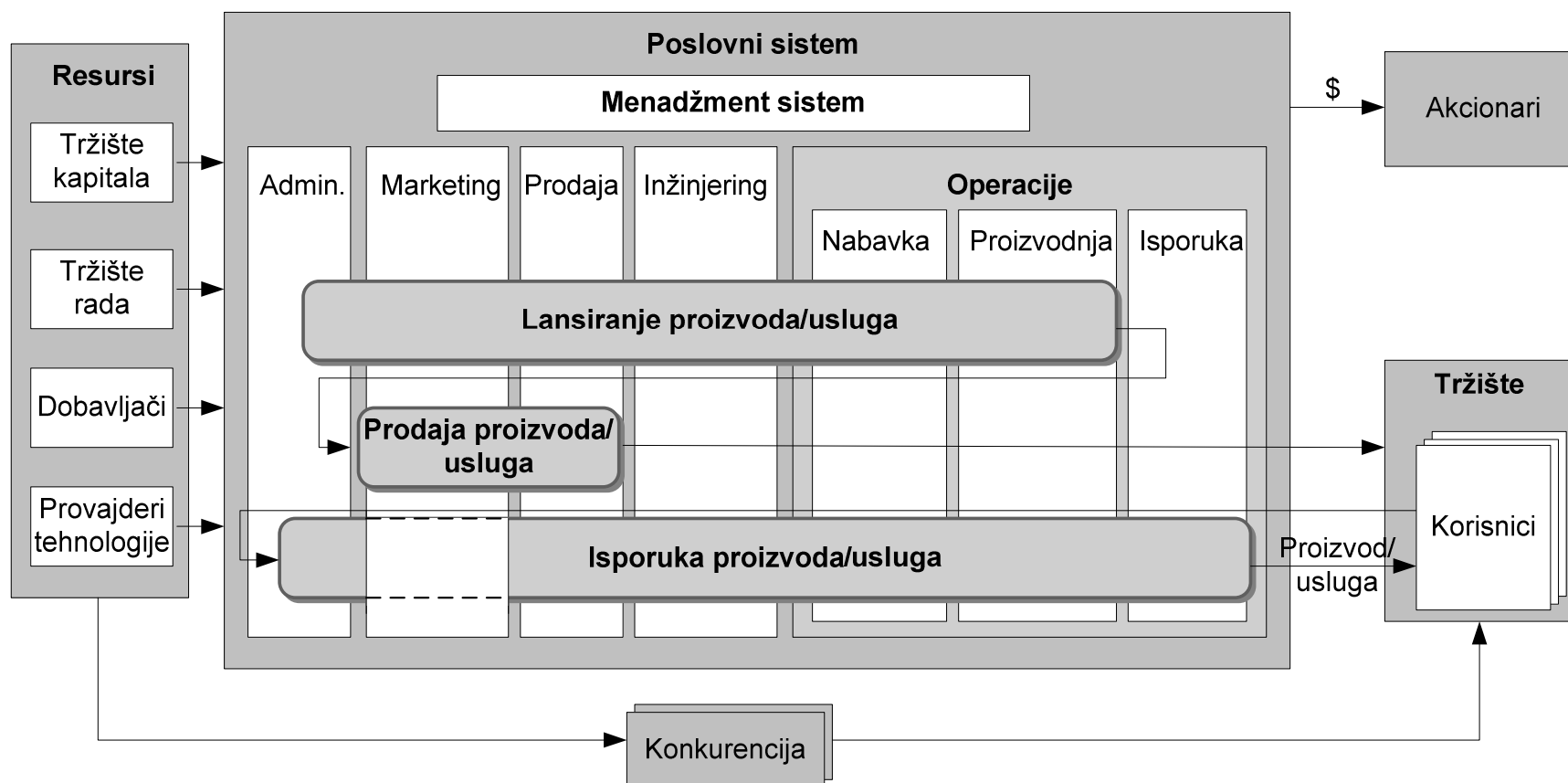
- Procesna orijentacija pomera fokus sa gotovih rezultata (proizvoda i/ili usluga) na aktivnosti koje oblikuju gotove rezultate (proces);
- Funkcije (organizacione celine) ne zadovoljavaju potrebe korisnika – **procesi zadovoljavaju potrebe korisnika!**



ŠTA JE PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA?

- Menadžeri je vide kao skup procesa!
- I dalje ima funkcionalnu podelu na organizacione jedinice, **ali...**
- **... cilj je maksimizirati efikasnost procesa, a ne efikasnost organizacione jedinice!**
- Organizacione jedinice procesima obezbeđuju zaposlene, znanje i menadžerske veštine!
- Upravlja se celim procesima, a organizacione jedinice se nagrađuju za efektivan doprinos uspešnom izvršenju procesa!

Upravljanje resursima i stvaranjem vrednosti!



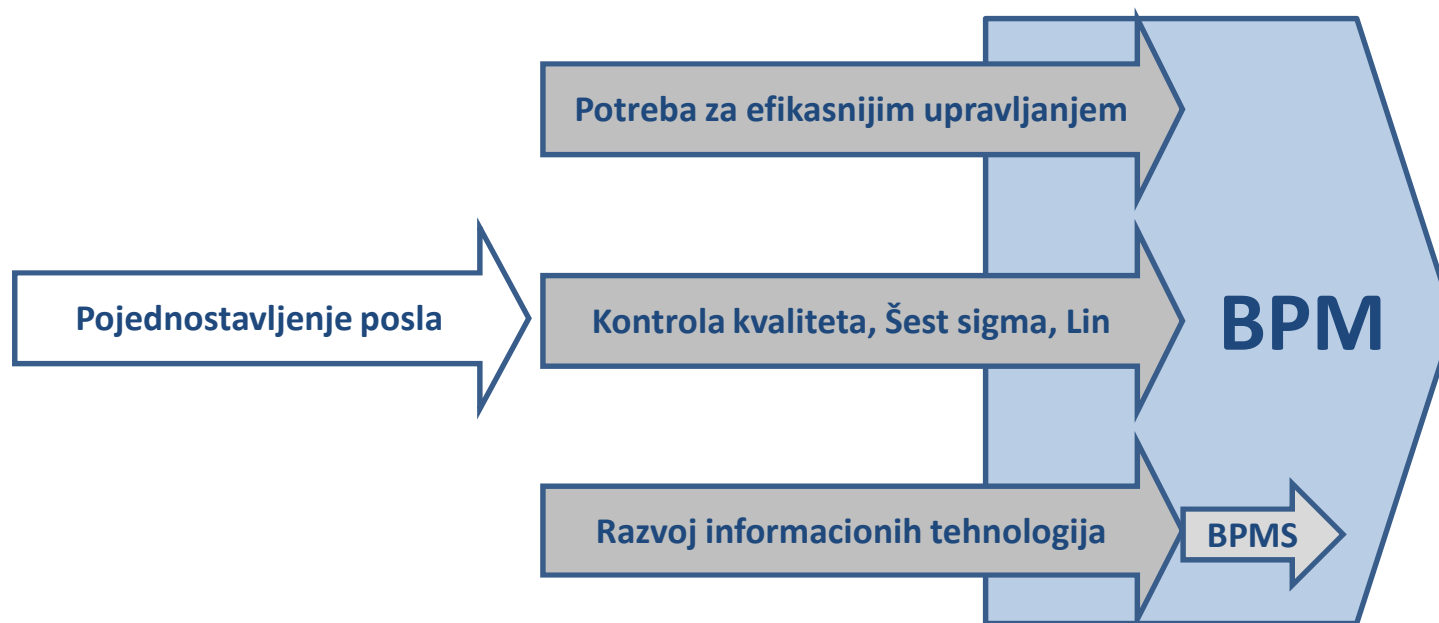


ZAŠTO PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA?

- Povećano fokusiranje pažnje na korisnika/potrošača;
 - Procesni pristup potstiče zajednička nastojanja prema sveobuhvatnoj viziji, strategiji i ciljevima;
- Usluge postaju važan deo strukture proizvoda;
 - Poslovni sistem više gubi na osnovu nezadovoljstva korisnika uslugom nego na osnovu nezadovoljstva korisnika proizvodom;
- Povećano organizaciono usložnjavanje;
 - Reagujući na promene u okruženju, poslovni sistemi postaju kompleksniji, gubeći iz vida zajednički cilj;
- Informacione tehnologije otvaraju nove mogućnosti.
 - Kombinovanje IT znanja sa razumevanjem načina na koji posluje organizacija;

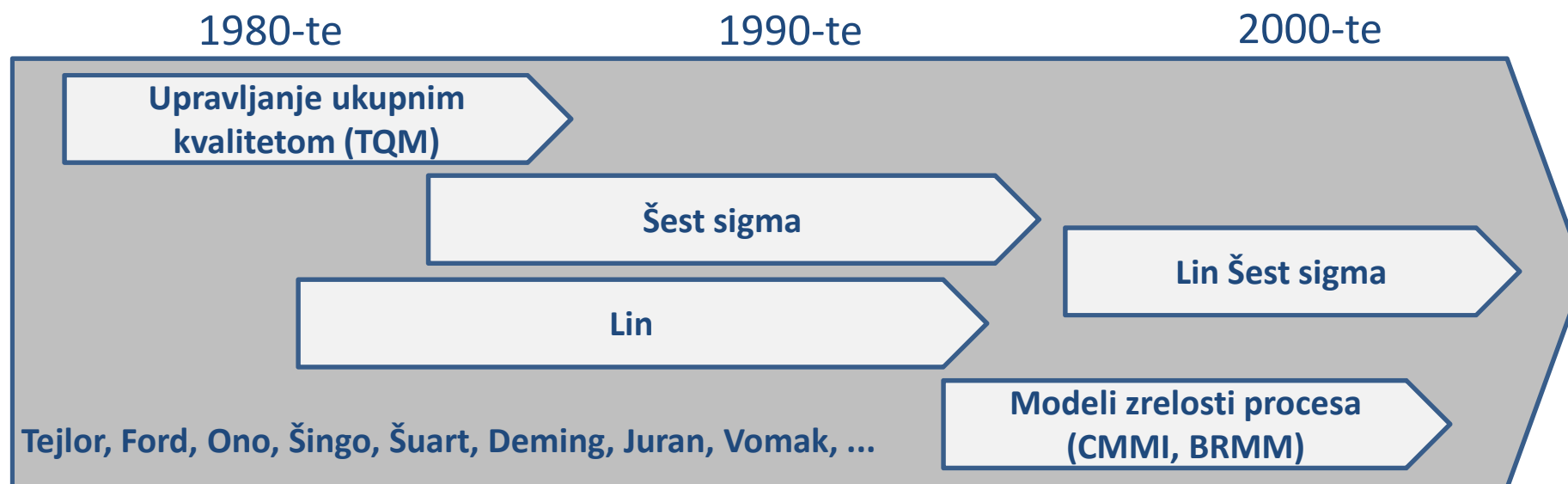
RAZVOJ PROCESNOG PRISTUPA

- Postoje tri važna uticaja koja su oblikovala procesni pristup kakvim ga danas poznajemo:

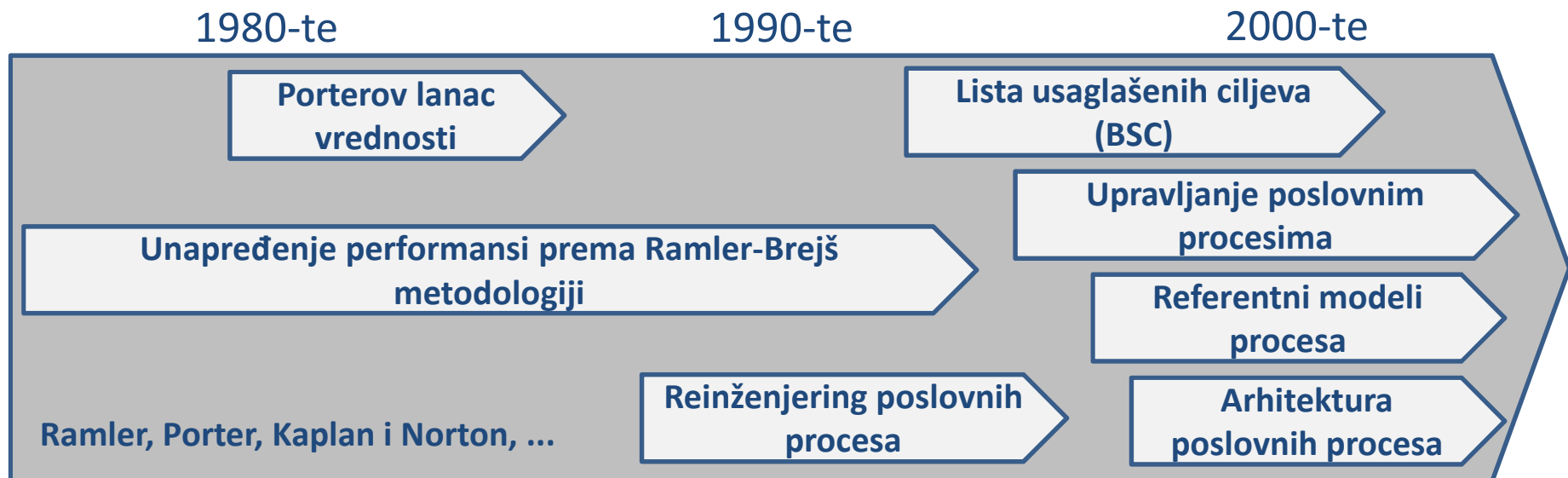


- Često je kroz istoriju primene procesnog pristupa naglašavan samo jedan od pomenuta tri uticaja

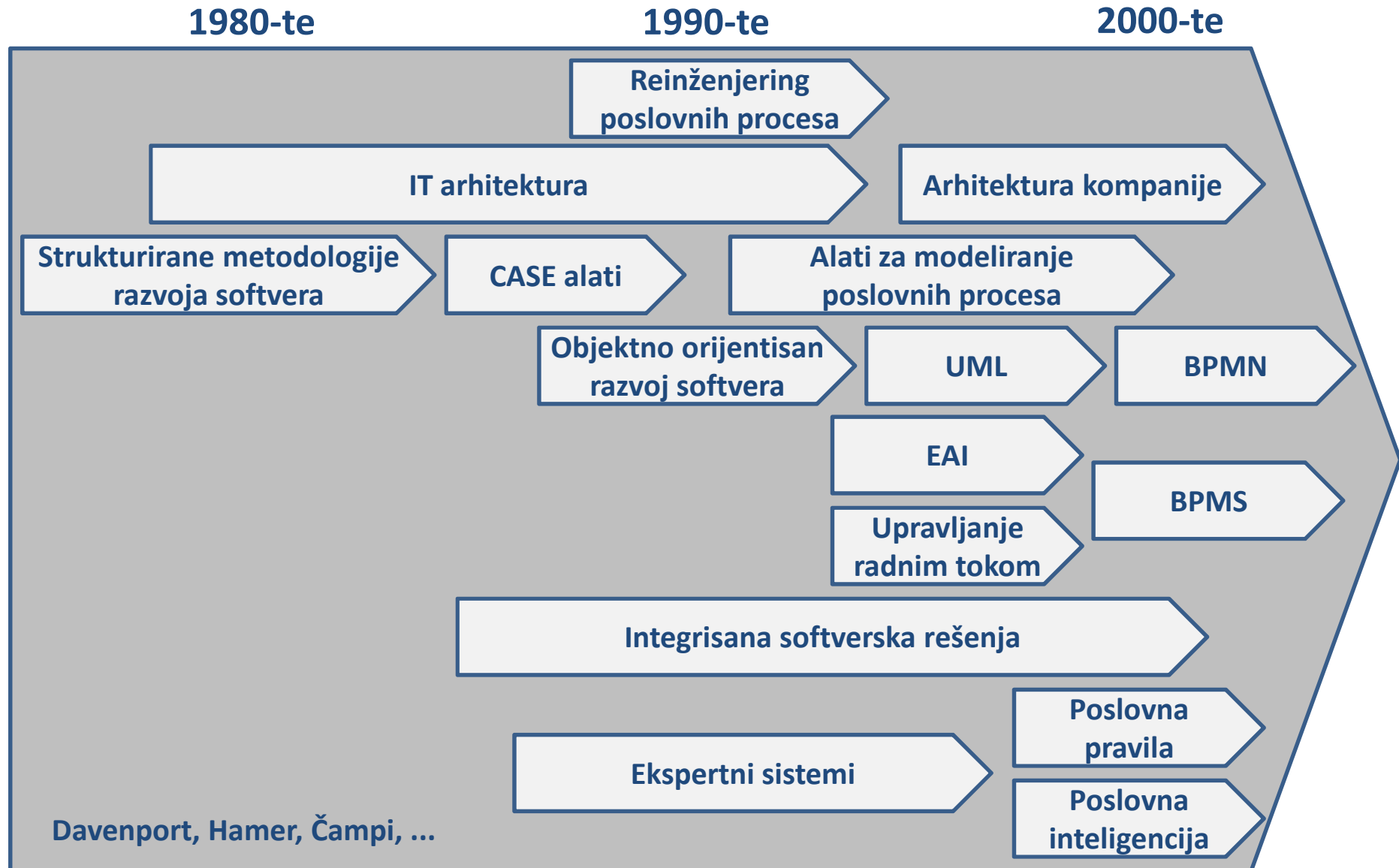
POVEĆANJE PRODUKTIVNOSTI/ KONTROLA KVALITETA



POTREBA ZA EFIKASNIJIM UPRAVLJANJEM



RAZVOJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA



PROCESNI PRISTUP

- Suština: unaprediti način organizovanja posla, i posao učiniti efektivnijim i efikasnijim;
- Zahteva usvajanje radikalno novog (ali potpuno logičnog) načina na koji poslovni sistem posmatra svoje aktivnosti;
- Podrazumeva ***identifikovanje, razumevanje i upravljanje poslovnim procesima kompanije***;
- Ti procesi već postoje u okviru poslovnog sistema (pomoću tih procesa se odvija svakodnevno poslovanje), ali su oni nevidljivi. Zato je menadžerima teško da ih prepoznaju i da njima upravljaju;



PROBLEMI U PRIMENI PROCESNOG PRISTUPA

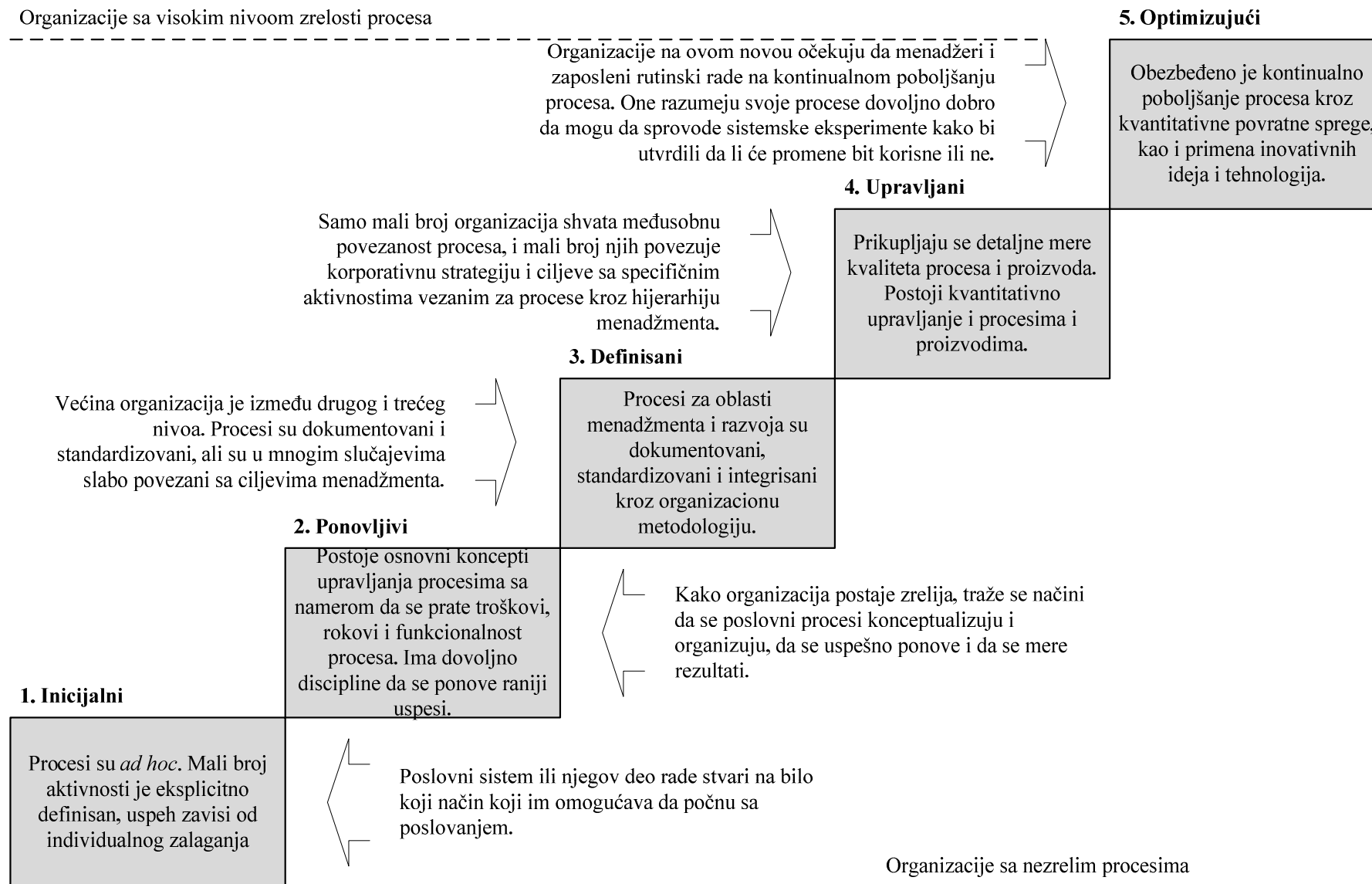
- Hijerarhijske prepreke u implementaciji procesnog pristupa - većina kompanija funkcionalno organizovana, i da se svaka funkcionalna jedinica posmatra kao zaseban deo sa sopstvenim ciljevima i strategijama.
- Nedostatak međufunkcionalne komunikacije i jaka hijerarhijska struktura ograničavaju podršku menadžmenta primeni standarda, i time ograničavaju uspeh implementacije.
- Menadžment zasnovan na procesima zahteva veliku posvećenost i vreme kako bi se ključni poslovni procesi reorganizovali - nedostatak (ili loše planiranje) vremena jedna od glavnih prepreka na putu ka uspehu.

ZRELOST PROCESA

- Predstavlja stepen do kojeg organizacija razume sopstvene poslovne procese na putu ka uspostavljanju efektivnog i efikasnog sistema za upravljanje procesima.
- Proces je zreo ukoliko je moguće predvideti njegovo ponašanje, ukoliko je moguće kontrolisati ga, i ukoliko se efektivnost procesa maksimalna.

CMM (Capability Maturity Model)

Organizacije sa visokim nivoom zrelosti procesa



UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA

