

Univerzitet u Beogradu  
Fakultet organizacionih nauka  
Program: Menadžment poslovnih procesa

Projektni rad iz predmeta Upravljanje poslovnim procesima



Profesori:

doc. dr Barbara Simeunović

doc. dr Ivan Tomašević

Student:

Stefan Đuričić

br. Indeksa: 3795/2017

## Sadržaj projektnog zadatka

Upravljanje procesima u kompaniji Mokrogorska škola menadžmenta

1. Sažetak
2. Definisane projektnog zadatka
3. Opšti podaci o kompaniji
4. Globalno strukturiranje poslovnog sistema – lanac vrednosti
5. Identifikacija procesa
6. Prepoznavanje prioriteta, kritičnih i ključnih procesa
7. Definisane nadležnosti i odgovornosti za proces
8. Prevođenje ciljeva kompanije na indikatore procesa
9. Preispitivanje i poboljšanje procesa
10. Predlog daljeg rada
11. Zaključak



## 1. Sažetak:

U ovom radu ćemo se baviti analizom Poslovnog procesa Mokrogorske škole menadžmenta. Primenom univerzalne tehnologije procesnog pristupa kroz 12 tačaka. Cilj projektnog zadatka jeste da nam ukaže na procese u školi i izdvoji onaj koji najviše doprinosi vrednosti izlaza i koji ima najviše problema da bi se na njega uticalo. To podrazumeva da ćemo neke delove procesa revidirati ili ukloniti, a sve u cilju krajnjeg poboljšanja. U toku zadatka ćemo prolaziti od identifikovanja procesa, njihovog rangiranja, povezivanja sa ciljevima. Pokušaćemo da predstavimo najvažnije pokretače celog procesa i najbitnije procese koji dodaju vrednost izlazu za korisnika. Na samom kraju rada će biti predložena potencijalna unapređenja celog procesa, u cilju što većeg zadovoljstva studenata



## 2. Definisane projektne zadatka

Savremeno poslovno okruženje funkcioniše po principu da većina organizacija veliku pažnju usmerava na upravljanje procesima. Procesi predstavljaju veoma pogodan način za praćenje načina funkcionisanja nekog poslovnog sistema. Organizacije koje su procesno orijentisane mogu da prate način funkcionisanja procesa i da utiču na neke od njih ukoliko se ukaže potreba za tim. Glavni cilj procesa predstavljaju stvaranje vrednosti za krajnjeg korisnika. Kao jedan od najvažnijih resursa svake kompanije procese je neophodno preispitivati i unapređivati ukoliko je to neophodno. U daljem radu ćemo pristupiti analizi procesa u Mokrogorskoj školi menadžmenta. Neophodno je definisati koji su bazni, podržavajući procesi škole i osnovna delatnost. Biće navedene organizacione celine preduzeća. U radu će fokus biti na procesima i njihovom poboljšanju. Kroz prvi deo rada je neophodno prikazati bazne procese i njihove kataloge. Kroz kataloge treba predstaviti sve procese i označiti ih po prioritarnosti. Nakon toga je potrebno predstaviti prikaz anatomske i organizacione strukture kroz njihovu međusobnu povezanost. Na ovaj način ćemo videti koji su procesi najvažniji u preduzeću. Kada završimo ovaj deo potrebno je povezati ciljeve preduzeća sa procesima i odrediti indikatore kojima ćemo meriti te procese. Nakon toga ćemo uvideti koji indikatori procesa odstupaju od željenih vrednosti. Rangiranjem procesa doći ćemo do saznanja koje nam je potrebno da utvrdimo koji je proces potrebno preispitati i poboljšati. Kada uvidimo o kojim se procesima radi, pristupi ćemo njihovom preispitivanju. Nakon preispitivanja, utvrdićemo na koji način se proces može unaprediti. Sva moguća poboljšanja bi trebalo da prikažemo kroz projektovanje novog stanja procesa. Daćemo sugestije i način na koji će poboljšanja biti primenjena i šta može da se očekuje od isith.

### 3. Opšti podaci o kompaniji

Naziv kompanije: Mokrogorska škola menadžmenta

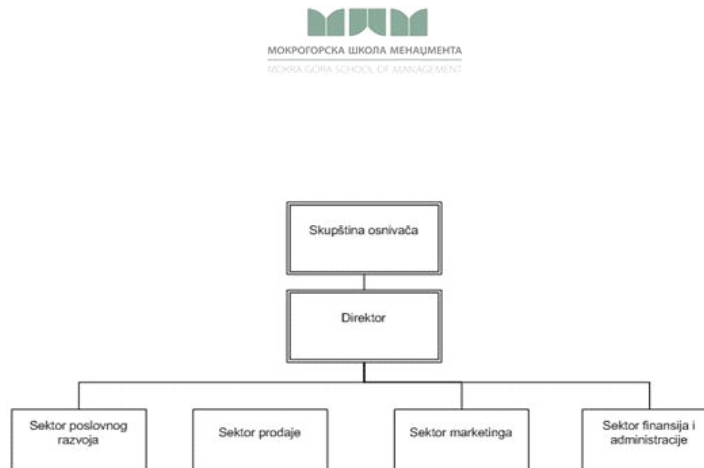
Adresa: Ingmara Bergmana br. 1; 31243 Mokra gora

Kampusi: 1. Mokra Gora, naselje Mečavnik;

2. Beograd, Kralja Milana br.2, zgrada Vukove Zadužbine

Osnovna delatnost: Obrazovanje odraslih

Organizaciona struktura:



TOTAL HEAD COUNT: 13  
AS OF JANUARY 2017

Mokrogorska škola menadžmenta d.o.o. Mokra Gora, Naselje Mečavnik bb  
Kampus Mokra Gora: Ingmara Bergmana 1, 31243 Mokra Gora  
Kampus Beograd: Kralja Milana 2, 11000 Beograd  
web: www.msm.edu.rs; e-mail: office@msm.edu.rs  
tel: +381 11 3621 577  
PIB:107388412 Mat.br.:20792191



Misija: Upravljačke veštine u službi društva blagostanja

Vizija: Prvi izbor regionalne privrede

Planovi i programi preduzeća:



Razvoj organizacija u Srbiji i njihova želja da se transformišu, kako bi mogle da odgovore na izazove velike konkurentnosti, usloвила je da **ZNANJE** predstavlja jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti.

Naš cilj jeste da od škole stvorimo vredno i jedinstveno iskustvo za svoje studente, a našim partnerima obezbedimo razvoj njihovih zaposlenih koji će doneti novu vrednost i obezbediti stabilan razvoj svojih organizacija. Sa željom da svoju viziju, najbolje definisanu sloganom „Vaš razvoj – naš uspeh“, pretoči u stvarnost Mokrogorska škola menadžmenta na prvo mesto stavlja kvalitet usluga koje kontinuirano unapređuje, kao i stalnu težnju ka prepoznavanju i odgovaranju na obrazovne potrebe korisnika.

Iako je reč o školi koja neguje tradicionalne vrednosti, iskustvo i znanje, ona se neprestano razvija i raste zajedno sa svojim korisnicima i prihvata nove trendove ostajući uvek jedinstvena i prepoznatljiva na tržištu obrazovanja odraslih.

Vrednost programa škole ne oslikava se samo u stečenom znanju, već i u stvaralačkoj atmosferi, timskom duhu i veri da postoji viši cilj u poslu kojim se bave naši studenti.

Programi dostupni u školi su podeljeni u 8 servisnih linija:

Otvoreni programi – se organizuju u Beogradu i Mokroj Gori u trajanju od 2 do 4 dana. Učesnici dolaze iz različitih firmi što omogućava upoznavanje različitih uspešnih praksi, problema i njihovog rešavanja u različitim industrijama.

Inhouse programi – MŠM organizuje veliki broj programa na zahtev. U mogućnosti smo da prilagodimo obuke potrebama naših klijenata. Ovakvi programi zahtevaju dodatnu pripremu predavača i zato se praktikuje precizno definisanje potreba klijenata.

MEMBA(MBA)- Mokrogorski Executive MBA (MEMBA) je master program iz upravljanja poslovanjem organizovan po najvišim međunarodnim standardima, prilagođen našim potrebama u okruženju i izazovima koji nas iščekuju. Fakultet organizacionih nauka (FON) i Mokrogorska škola menadžmenta (MŠM) su izabrali najbolje programe i predavače za najbolje menadžere regiona, a sve u cilju ličnog usavršavanja, unapređenju organizacija iz kojih polaznici dolaze i bolje privrede regionalnih zemalja.

GMP – je jedinstveni menadžment program koji priprema menadžere za uloge na višem nivou i sa multidisciplinarnom odgovornošću. General Management Program unapređuje znanja i veštine iz ključnih oblasti menadžmenta i razvija sadašnje i buduće menadžere koji kao lideri promena doprinose unapređenju performansi i realizaciji strateških ciljeva svojih organizacija.

Team building – Mokrogorska škola menadžmenta organizuje inovativne team-building programe dizajnirane po meri organizacije i trenutnim timskim potrebama. Učešćem u ovim



programima kompanijski timovi ostaju fokusirani, angažovani, bolje rade zajedno i postižu uspehe kroz poboljšanu komunikaciju i pojačan stepen međusobnog poverenja.

Vivaldi Forumi ( Prolećni, Letnji, Jesenji zimski) – organizuju se četiri puta godišnje, simbolično početkom svakog godišnjeg doba, i predstavljaju mesto susreta, povezivanja, razmene iskustava i mišljenja stručnih ljudi iz sveta privrednog, društvenog i kulturnog života sa ciljem unapređivanja uslova poslovanja našeg društva. Forumi su ocenjeni kao inspirativni, korisni i omiljeni od strane stručne javnosti.

Liderski forum – organizuje se jednom godišnje sa ciljem da okupi sve uspešne ljude na jednom mestu sa ciljem razmene iskustva i znanja. 2015. Godine gost foruma je bio profesor američkog univerziteta Stenford dr Danijel Goleman koji je držao predavanje na temu značaja Emocionalne inteligencije u poslovnom svetu. 2016. Godine tema je bila Žensko liderstvo gde su gošće bile Marina Maljković, Olja Bečković, Nada Popović – Perišić, Draginja Đurić. U toku foruma se dodeljuje Laureat vrline godišnja nagrada mokrogorske škole menadžmenta za ljude koji su prepoznati sa naše strane kao neko ko stvara nove vrednosti u poslovnom svetu, dobitnici iste su Draginja Đurić, Miodrag Kostić, Dragoljub Vukadinović itd.

Razvoj karijere – Razvoj karijere je celoživotni proces upravljanja učenjem, radom, slobodnim vremenom i promenama u cilju kretanja ka lično definisanoj budućnosti. Usluge karijernog razvoja su programi i usluge koji treba da pomognu pojedincima i organizacijama da istraže i uredi pitanja koja se tiču zapošljavanja, pravca delovanja, razvoja veština, ličnog razvoja, progressa i razlikovanja od drugih.

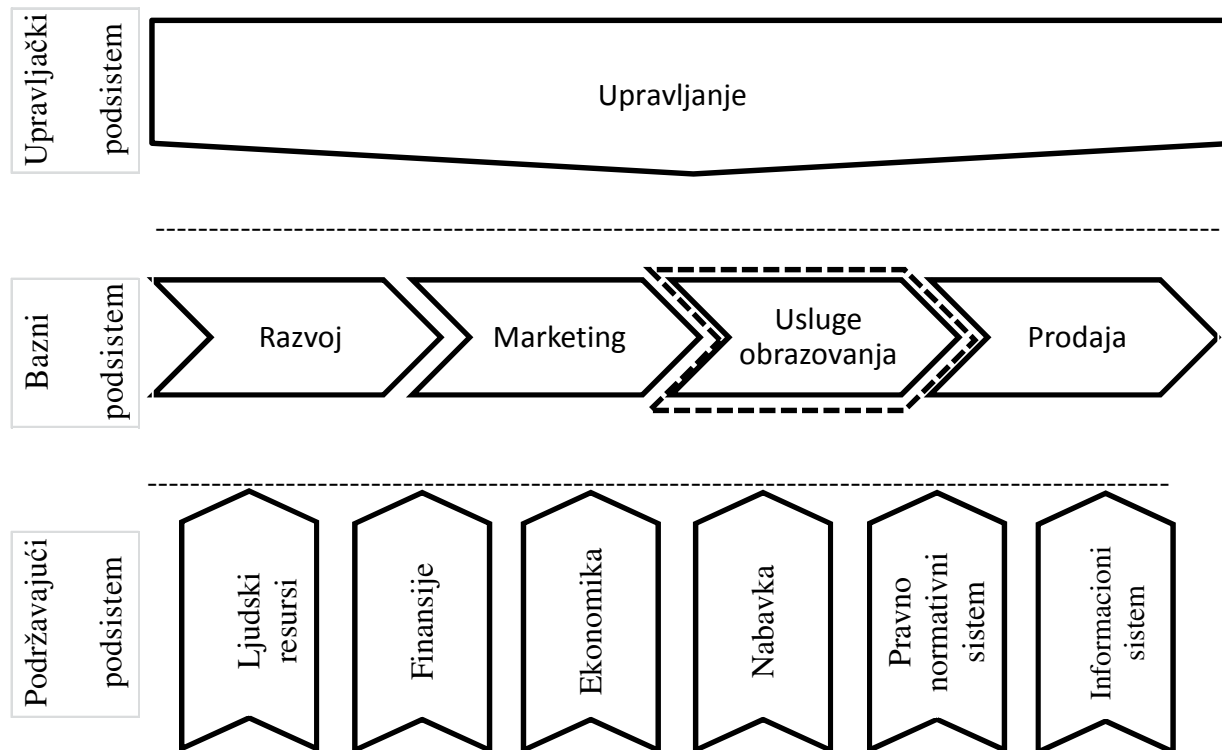
Profesionalni MBA program - nudi najsavremenija stručna znanja i poslovnu praksu iz oblasti upravljanja poslovanjem. Predavači ovog programa će na interaktivan način povući najrelevantniju moguću paralelu između teoretskih koncepata i praktične primene modernog menadžmenta u našem poslovnom okruženju. Način rada podrazumeva dve lokacije, Beograd i Mokra Goru, online platformu nastave, mentorski rad, kako grupni, tako i individualni, kontinualno praćenje napretka svakog polaznika, radni materijal i međunarodno priznate udžbenike, polaganje ispita i dobijanje sertifikata.



#### 4. Globalno strukturiranje poslovnog sistema - lanac vrednosti

Poslovni sistem Mokrogorske škole menadžmenta je prikazan u nastavku rada kroz lanac vrednosti, koji je podeljen u tri podsistema Upravljački, bazni i podržavajući. Kada je reč o baznom podsistemu u njemu se nalaze podsistemi: Razvoj, Marketing, Usluge obrazovanja i prodaja. Kao osnovna delatnost označen je podsistem Usluge obrazovanja, a podržavajući podsistemi su ljudski resursi, finansije, ekonomika, nabavka, pravno normativni i informacioni sistem.

Lanac vrednosti – Mokrogorske škole menadžmenta







## 5. Identifikacija procesa

Podsistem	Šifra	Osnovni program predmeta rada podsistema
Osnovna delatnost	OD	Usluge obrazovanja
Razvoj	RA	Razvijanje postojećeg i proširivanje portfolija programa škole
Marketing	MA	Istraživanje tržišta i konkurencije, promocija i komunikacija, saradnja sa institucionalnim partnerima
Prodaja	PR	Planiranje prodaje, slanje ponude, realizacija prodaje, preispitivanje zahteve klijenata, pronalazak novih klijenata.
Ljudski resursi	LJR	Razvijanje zaposlenih, obračun zarada,
Finansije	FI	Usluge finansijske operative, upravljanja finansijama i knjigovodstvom
Ekonomika	EK	Kreiranje cena programa, popusti robni i novčani
Nabavka	NA	Usluge nabavke osnovnih sredstava i potrošnog materijala
Pravno normativni	PN	Usluge pravnog normativnog regulisanja i pravnog zastupanja škole
Informacioni	IN	Usluge skladištenja i korišćenja informacija (baza znanja)

Šifarnik procesa Tabela br.1

Iz prikaza lanca vrednosti može se videti da se u okviru baznog podsistema nalaze četiri podsistema za koje ćemo u nastavku videti kataloge procesa u kojima će svaki od podsistema imati više različitih procesa koji ga čine. (Tabele br. 2,3,4,5) Svaki od procesa će biti označen po vrsti procesa u odnosu da li je kreativan, pretežno kreativan, pretežno rutinski ili rutinski.

### Katalog procesa Mokrogorske škole menadžmenta – Usluge obrazovanja

Red. broj	Oznake i nazivi procesa	Vrsta				
		K	Pr.	K	Pr.	R
1.	1. Organizacija obuke					*
2.	1.1. Dizajn i priprema programa					*
3.	1.2. Administracija i evidentiranje polaznika					*
4.	1.3. Priprema materijala					*
5.	1.4. Komunikacija sa studentima					*
6.	1.5. Priprema prostorije za održavanje programa		*			
7.	2. Izvođenje obuke	*				
8.	2.1. Predstavljanje škole i predavača				*	
9.	2.2. Upoznavanje studenata		*			
10.	2.3. Održavanje obuke					*
11.	2.4. Izdavanje sertifikata					*
12.	2.5. Evaluacije					*
13.	3. Follow up				*	
14.	3.1. Izveštavanje o efektima programa					*
15.	3.2. Mejl zahvalnice učesnicima, dodatna literature i materijalima			*		

K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući



Tabela br2.

## Katalog procesa Mokrogorske škole menadžmenta – Prodaja

Red. broj	Oznake i nazivi procesa	Vrsta				
		K	Pr.	K	Pr.	R
1.	1. Planiranje godišnjih prodajnih potreba				*	
2.	1.1. Obnavljanje ugovora sa postojećim klijentima					*
3.	1.2. Pronalaženje novih klijenata	*				
4.	2. Komunikacija sa klijentima i definisanje saradnje					*
5.	2.1. Slanje ponude					*
6.	2.2. Preispitivanje zahteva klijenata	*				
7.	2.3. Ugovaranje prodaje i cene					*
8.	3. Zaključivanje ugovora					*
9.	3.1. Realizacija prodaje					*
	3.2. Potpisivanje ugovora					*
K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući						

Tabela br3.

## Katalog procesa Mokrogorske škole menadžmenta – Marketing

Red. broj	Oznake i nazivi procesa	Vrsta				
		K	Pr.	K	Pr.	R
1.	1. Istraživanje tržišta i konkurencije				*	
2.	1.1. Projektovanje istraživanja				*	
3.	1.2. Priprema istraživanja				*	
4.	1.3. Realizacija istraživanja				*	
5.	1.4. Analiza rezultata	*				
6.	2. Promocija i komunikacija				*	
7.	2.1. Planiranje promocije programa	*				
8.	2.2. Priprema promo materijala			*		
9.	2.3. Realizacija promocije				*	
10.	3. Saradnja sa institucionalnim partnerima				*	
11.	3.1. Održavanje i sprovođenje saradnje sa postojećim partnerima				*	
12.	3.2. Pronalazak novih partnera				*	
13.	3.3. Analiza rezultata saradnje				*	
K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući						

Tabela br4.



## Katalog procesa Mokrogorske škole menadžmenta – Razvoj

Red. broj	Oznake i nazivi procesa	Vrsta				
		K	Pr.	K	Pr.	R
1.	1. Unapređenje kvaliteta programa				*	
2.	1.1. Unapređenje specijalizacije i standardizacije po programima	*				
3.	1.2. Proširenje portfolija predavača					*
4.	1.3. Kontrolisanje kvaliteta				*	
5.	1.4. Centralizovanje baze znanja	*				
6.	2. Razvojoj novih programa obuke			*		
7.	2.1. Identifikacija trendova u svetu poslovnog obrazovanja	*				
8.	2.2. Osmišljavanje programa					*
9.	2.3. Prilagođavanje domaćem tržištu					*
10.	3. Kastomizacija postojećih programa	*				
11.	3.1. Identifikacija potrebe za kastomizacijom programa prema klijentu			*		
12.						*
13.	3.2. Izrada rešenja kastomizacije					*
14.	3.3. Realizacija kastomizacije					*
15.						

K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući

Tabela br5.

## 6. Prepoznavanje prioriternih, kritičnih i ključnih procesa

Prepoznavanje prioriternih, kritičnih i ključnih procesa i šifriranje istih predstavljeno je u nastavku kroz tabele br. 6,7,8,9. Na onovu pregleda PKK liste prepoznaćemo uži skup procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ ili inženjering.

Prioritetni procesi koji su označeni u tabeli i određeni u odnosu na ISO standard 9001: 2000 i tiču se postojanja određenih procesa i uređenosti istih u poslovnom sistemu Mokrogorske škole menadžmenta.

Kritični procesi su prepoznati u katalogu procesa Mokrogorske škole i označeni u odnosu na kvalitet(Q), troškove(tr), i vreme(rok).

Ključni procesi su oni koji će stvoriti vrednost za krajnjeg korisnika i u zavisnosti njihovog odvijanja zavisice ukupno zadovoljstvo istih. Oni su prepoznati i označeni u tabelama koje slede.



Prioritetni, kritični i ključni procesi – Usluge obrazovanja

Red. Broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.	Organizacija obuke							*
2.	OD.01.01.	Dizajn i priprema programa	*					*	
3.	OD.01.02.	Administracija i evidentiranje polaznika	*						
4.	OD.01.03.	Priprema materijala	*						
5.	OD.01.05.	Priprema prostorije za održavanje programa	*						
6.	OD.02.00.	Izvođenje obuke							*
7.	OD.02.03.	Održavanje obuke	*						
8.	OD.03.00.	Follow up							*
9.	OD.03.01.	Izveštavanje o efektima programa	*						
10.	OD.02.05.	Evaluacije	*						

Tabela br.6

Prioritetni kritični i ključni procesi - Prodaja

Red. Broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR.01.00.	Planiranje godišnjih prodajnih potreba							*
2.	PR.01.01.	Obnavljanje ugovora sa postojećim klijentima	*						
3.	PR.01.02.	Pronalaženje novih klijenata				*			
4.	PR.02.00.	Komunikacija sa klijentima i definisanje saradnje							*
5.	PR.02.01.	Slanje ponude	*						
6.	PR.02.02.	Prispitivanje zahteva kupca							*
7.	PR.03.00.	Zaključivanje ugovora							*
8.	PR.03.02.	Potpisivanje ugovora	*						

Tabela br.7



Prioritetni, kritični, ključni procesi Razvoj

Red. Broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO9001			Q	Tr	Rok	
1.	RA.01.00.	Unapređenje kvaliteta programa							*
2.	RA.01.01.	Unapređenje spec i stand po programima	*						
3.	RA.01.03.	Kontrolisanje kvaliteta	*						
4.	RA.02.00.	Razvojoj novih programa obuke							*
5.	RA.02.01.	Identifikacija trendova u svetu poslovnog obrazovanja	*						
6.	RA.02.02.	Osmišljavanje programa	*						
7.	RA.02.03.	Prilagođavanje domaćem tržištu	*						
8.	RA.03.00.	Kastomizacija postojećih programa							*
9.	RA.03.01.	Identifikacija potrebe za kastomizacijom programa prema klijentu	*						
10.	RA.03.02.	Izrada rešenja kastomizacije	*		*				
11.	RA.03.03.	Realizacija kastomizacije	*			*			

Tabela br.8

Prioritetni, kritični, ključni procesi Marketing

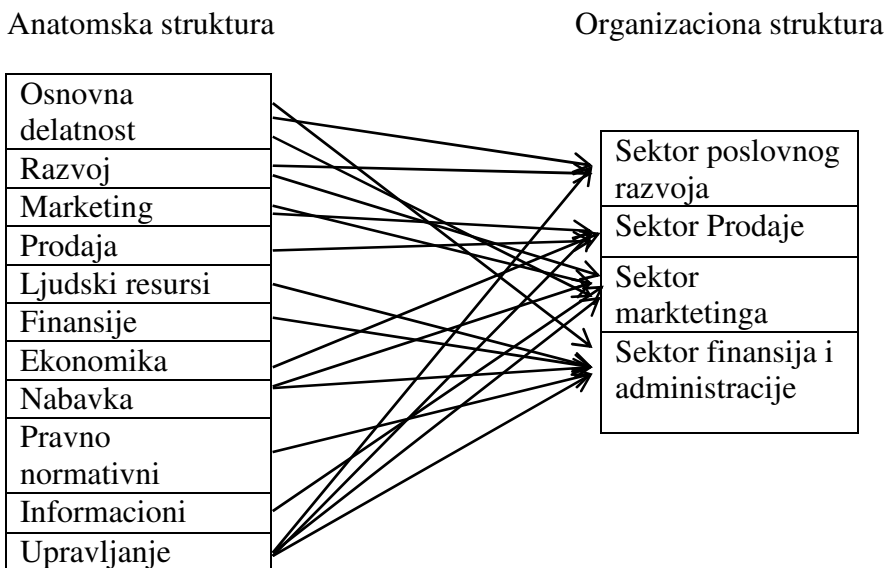
Red. Broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO9001			Q	Tr	Rok	
1.	MA.01.00.	Istraživanje tržišta i konkurencije	*						*
2.	MA.01.01.	Projektovanje istraživanja	*						
3.	MA.01.02.	Priprema istraživanja	*						
4.	MA.01.03.	Realizacija istraživanja	*			*			
5.	MA.01.04.	Analiza rezultata	*						
6.	MA.02.00.	Promocija i komunikacija							*
7.	MA.03.00.	Saradnja sa institucionalnim partnerima							*
8.	MA.03.01.	Održavanje i sprovođenje saradnje sa postojećim partnerima				*			
9.	MA.03.03.	Analiza rezultata saradnje	*					*	

Tabela br.9



## 7. Definisiranje nadležnosti i odgovornosti za proces

U narednom delu će biti prikazano na koji način je povezana atomska i organizaciona struktura Mokrogorske škole menadžmenta. Svih 11 podsistema koji čine atomsku strukturu su povezani sa četiri organizaciona sektora (sektor poslovnog razvoja, prodaje, marketinga, finansija i administracije). Prevođenjem kataloga procesa dobijamo registar procesa za svaki sektor MŠM-a, gde su prikazani svi procesi, kao funkcije koje su odgovorne za izvršenje, upravljanje i kontrolu. (Tabele br. 10,11, 12, 13)



Katalozi procesa → Registri procesa

Registri procesa Mokrogorske škole menadžmenta

REGISTAR PROCESA O.C. Sektor poslovnog razvoja					
PROCESI			Odgovornost za		
RB	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola(nadzor)
1.	OD.01.00.	Organizacija obuke	Dir. posl. Raz.	Koordinator	Koordinator
2.	OD.01.01.	Dizajn i priprema programa	Predavač	Koordinator	Koordinator
3.	OD. 01.02.	Administracija i evidentiranje polaznika	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz
4.	OD. 01.03.	Priprema materijala	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
5.	OD. 01.04.	Komunikacija sa studentima	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz
6.	OD. 01.05.	Priprema prostorije za održavanje programa	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
7.	OD.02.00.	Izvođenje obuke	Predavač	Koordinator	Koordinator
8.	OD.02.01.	Predstavljanje škole i	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.



		predavača			
9.	OD.02.02.	Upoznavanje studenata	Predavač	Koordinator	Koordinator
10.	OD.02.03.	Održavanje obuke	Predavač	Koordinator	Koordinator
11.	OD.02.04.	Izdavanje sertifikata	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
12.	OD.03.00.	Follow up	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
13.	OD.03.01.	Izveštavanje o efektima programa	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
14.	OD.02.05.	Evaluacije	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
15.	OD.03.03	Mejl zahvalnice učesnicima, dodatna literature i materijalima	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
16.	RA.01.00.	Unapređenje kvaliteta programa	Dir. posl. Raz.	Dir. Posl. raz	Direktor
17.	RA.01.01.	Unapređenje spec i stand po programima	Predavač	Koordinato	Dir. posl. Raz.
18.	RA. 01.02.	Proširenje portfolija predavača	Dir. posl. Raz.	Dir. posl. Raz.	Koordinator
19.	RA. 01.03.	Kontrolisanje kvaliteta	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
20.	RA. 01.04.	Centralizovanje baze znanja	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.
21.	RA. 02.00.	Razvojoj novih programa obuke	Dir. posl. Raz.	Dir.posl.raz	Direktor
22.	RA.02.01.	Identifikacija trendova u svetu poslovnog obrazovanja	Koordinator	Dir. posl. Raz.	Dir. posl. Raz.
23.	RA.02.02.	Osmišljavanje programa	Dir. posl. Raz.	Director posl.raz	Direktor
24.	RA.02.03.	Prilagođavanje domaćem tržištu	Dir. posl. Raz.	Direktor.posl raz	Direktor
25.	RA.03.00.	Kastomizacija postojećih programa	Dir. posl. Raz.	Direktor posl.raz	Direktor
26.	RA.03.01.	Identifikacija potrebe za kastomizacijom programa prema klijentu	Dir. posl. Raz.	Dir.posl.raz.	Dir. posl. Raz.
27.	RA.03.02.	Izrada rešenja kastomizacije	Predavač	Dir. posl. Raz.	Dir. posl. Raz.
28.	PR.01.00	Planiranje godišnjih prodajnih potreba	Dir. posl. Raz.	Dir.posl.raz	Direktor
29.	MA.01.00	Istraživanje tržišta i konkurencije	Koordinator	Koordinator	Dir. posl. Raz.

Tabela br.10



REGISTAR PROCESA O.C. Sektor prodaje					
PROCESI			Odgovornost za		
RB	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola (nadzor)
1.	PR.01.00.	Planiranje godišnjih prodajnih potreba	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
2.	PR.01.01.	Obnavljanje ugovora sa postojećim klijentima	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
3.	PR.01.02.	Pronalaženje novih klijenata	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
4.	PR.02.00.	Komunikacija sa klijentima i definisanje saradnje	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
5.	PR.02.01.	Slanje ponude	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
6.	PR.02.02.	Ugovaranje prodaje i cene	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
7.	PR.03.00.	Zaključivanje ugovora	Dir. finansija	Dir. finansija	Dir. prodaje
8.	PR.03.01.	Realizacija prodaje	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor
9.	PR.03.02.	Potpisivanje ugovora	Direktor	Dir. prodaje	Direktor
10.	RA.03.01.	Identifikacija potrebe za kastomizacijom	Dir. prodaje	Dir. poslovnog razvoja	Direktor
11.	MA.01.00	Obnavljanje ugovora sa kli.	Dir. prodaje	Dir. prodaje	Direktor

Tabela br.11

REGISTAR PROCESA O.C. Sektor marketinga					
PROCESI			Odgovornost za		
RB	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola(nadzor)
1.	MA.01.00.	Istraživanje tržišta i konkurencije	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
2.	MA.01.01.	Projektovanje istraživanja	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
3.	MA. 01.02.	Priprema istraživanja	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
4.	MA. 01.03.	Realizacija istraživanja	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
5.	MA. 01.04.	Analiza rezultata	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
6.	MA. 02.00.	Promocija i komunikacija	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
7.	MA.02.01.	Planiranje promocije programa	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
8.	MA.02.02.	Priprema promo materijala	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
9.	MA.02.03.	Realizacija promocije	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
10.	MA.03.00.	Saradnja sa institucionalnim partnerima	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
11.	MA.03.01.	Održavanje i sprovođenje saradnje sa postojećim	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor





		partnerima			
12.	MA.03.02.	Pronalazak novih partera	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
13.	MA.03.03.	Analiza rezultata saradnje	Ruk. Market.	Ruk. Market	Direktor
14.	OD.02.02.	Predstavljanje škole i preda	Koordinator	Koordinator	Ruk. market
15.	RA.02.01.	Ident. Trend u svetu obrazo.	Ruk.markt	Ruk.mark	Dir poslov raz.

Tabela br.12

REGISTAR PROCESA O.C. Sektor finansija i administracije					
PROCESI			Odgovornost za		
RB	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola(nadzor)
1.	OD. 01.02.	Admin. I evid polazika	koordinator fin	koordinator fin	Direktor. fin
2.	PR.01.00.	Plan. godišnjih prod. potre	Direktor fin	Director fin	Director
2.	PR. 01.01	Obnavljanje ugov. sa kliji.	koordinator fin	koordinator fin	Direktor
3.	PR. 03.02.	Potpisivanje ugovora	Direktor. fin	Direktor.fin	Direktor
4.	MA.03.02.	Pronalazak novih partnera	Direktor. prod	Direktor. prod	Direktor. fin

Tabela br.13

## 8. Prevođenje ciljeva kompanije na indikatore procesa

Mokrogorska škola menadžmenta je škola koja zauzima jedno od vodećih mesta u oblasti poslovnog obrazovanja i usavršavanja odraslih. Od svog osnivanja pa sve do danas može se pohvaliti veoma uspešnim i kvalitetnim načinom rada. U nastavku će biti prikazani merljivi ciljevi koji su planirani za 2017. godinu. (tabela br.14)

Tabela ciljeva Mokrogorske škole menadžmenta

CILJEVI		Jedinica Mere	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Referentne Veličine	Napomen
R.b r.	N A Z I V					
1.	Ostvariti planirani budžet od 80mil na godišnjem nivou	din	Mesečni fin izveštaji	Kvartalno praćenje finansija	80mil	
2.	Ostvariti 50% prihod od strateških partenra u prvom kvartalu	[ % ]	U odnosu na ukupan prihod	Pregled mesečnih fin izveštaja	40 mil	
3.	Ostvariti prosečnu ocenu nakon svakog programa iznad 4,60	[ 1- 5,00 ]	Evaluacija programa	Nakon zavšenog programa kroz evaluaciju	4,60	



4.	Ostvariti ocenu predavača nakon svakog programa iznad 4,60	[ 1- 5,00 ]	Broj potpisanih ugovra	Nakon završenog programa kroz evaluaciju	4,60	
5.	Razviti 3 nove programske šeme do kraja prvog kvartala	[ 3 ]	3 nova programa	Broj održavanja novog programa	3 programske šeme	
6.	Dovesti 3 nova strateška partnera do kraja godine	[ 3 ]	Potpisivanje ugovora	Prihod od novih partnera	minimum 9	
7.	Osmisliti 2 nova kataloge kataloga do kraja drugog kvartala	[ 2 ]	Broj završenih kataloga	materijala	2 kataloga	
8.	Povećati broj digitalnih kampanja 2 po program u prvih 6 meseci	[ 2 ]	2 objave na FB, 2 news letter-a, 2 teksta	Praćenje reakcija na objave preko reach-a	50	
9.	Održati kašnjenje plaćanja PDV na 0% na mesečnom nivou	[ % ]	Praćenje duga za PDV kroz izvestaje	Kvartalni fin. izveštaji	0%	
10.	Održati procenat naplata u roku od 60 dana na 95%	[ % ]	Praćenje naplata kroz nedeljne fin izveštaje	Na mesečnom nivou praćenje izveštaja	95% na 60 dana	

Tabela br.14

U tabeli br.15 koje sledi u nastavku prikazano je na koji način funkcioniše poslovni sistem Mokrogorske škole. Odnosno kako su povezani ciljevi zainteresovanih strana (korisici, skupština osnivača, država, zaposleni) i ciljevi organizacionih celina. Zatim je u nastavku izvršeno prepoznavanje međuzavisnosti opštih ciljeva i procesa, gde su ciljevi prevedeni u indikatore procesa i predstavljeni ključni indikatori procesa uz pomoć kojih se meri uspešnost procesa.



Poslovni sistem – Mokrogorska škola menadžmenta

Zainteresovane Strane		Korisnik (kupac)	Skupština Osnivača	Država	Zaposleni	
Ciljevi (merljivi)	I nivo	Ck <sub>1</sub> Kvalitet predavanja Ck <sub>2</sub> Cena Ck <sub>3</sub> Praktična primenljivost	CSO <sub>1</sub> Profit CSO <sub>2</sub> Stabilno poslovanje CSO <sub>3</sub> Rast kompanije	CD <sub>1</sub> Porezi i doprinosi CD <sub>2</sub> Povećanje broja zaposlenih	CZ <sub>1</sub> Povećanje zarada i redovne isplate CZ <sub>2</sub> Bolji uslovi za rad	
	II nivo	OC Poslovnog razvoja  CPR <sub>1</sub> Ostvariti prosečnu ocenu programa iznad 4,60 CPR <sub>2</sub> Ostvariti ocenu predavača iznad 4,60 CPR <sub>3</sub> Razviti 3 nove programske šeme	OC Prodaja  COC <sub>1</sub> Ostvariti prihod od 80 mil. COC <sub>2</sub> Ostvariti prihod od strateških partnera od 50% ukupnog COC <sub>3</sub> 3 nova strat. partnera	OC Marketi.  OCM <sub>1</sub> Osmisliti dva nova kataloga za programe OCM <sub>2</sub> 2 digitalne kampanje po programu OCM <sub>3</sub> Praćenje tržišta jednom mesečno izveštavati	OC Fin. i admin.  OCFA <sub>1</sub> Održati kašnjenje plaćanja PDV-a na 0% OCFA <sub>2</sub> Održati procenat naplata u roku od 60 dana na 95%	
Prepoznavanje međuzavisnih opstih ciljeva i procesa		<p><b>Prevođenje ciljeva poslovnog sistema na indikatore uspešnosti procesa</b></p>				
INDIKATORI PROCESA	I <sub>pr2</sub> Opšta ocena programa (od 1 do 5,00)	I <sub>pr1</sub> Opšta ocena predavača (od 1 do 5,00) I <sub>pr3</sub> Prolaznost studenata (%)	I <sub>p1</sub> Mesečni fin izveštaji (din)	I <sup>pr4</sup> Broj novih programa (kom)	I <sub>p3</sub> Broj novih klijenata na kvartalnom nivou (kom)	
KLJUČNI PROCESI	RA. 01.00. Unapređenje kvaliteta programa	OD.02.00. Izvođenje obuke	PR.03.00. Zaključivanje ugovora	RA. 02.00. Razvoj novih programa obuke	PR. 02.00. Kom sa klijentima i def saradnje	
Procesni model						

Tabela br.15



U sledećem delu se nalaze šifre prevođenja ciljeva zainteresovanih strana sa prvog nivoa (korisnik, skupština osnivača, država i zaposleni) na ciljeve organizacionih celina drugog nivoa (OC Poslovnog razvoja, OC Prodaje, OC Marktinga, OC Fin. i admin)

$$CK_1 = f(CPR_1, CPR_2, CPR_3, OCM_3)$$

$$CK_2 = f(CPR_1, CPR_2, CPR_3)$$

$$CK_3 = f(CPR_2, CPR_3, OCM_3)$$

$$CSO_1 = f(\text{svi prepoznati i neprepoznati ciljevi organizacionih celina})$$

$$CSO_2 = f(CPR_1, CPR_2, CPR_3, COC_1, COC_2, COC_3, OMC_3, OCFA_1, OCFA_2)$$

$$CSO_3 = f(CPR_3, COC_2, COC_3, OCM_3, OCFA_2)$$

$$CD_1 = f(CSO_1, CSO_2) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

$$CD_2 = f(CSO_3) = f(CPR_3, COC_2, COC_3, OCM_3, OCFA_2)$$

$$CZ_1 = f(CSO_1, CSO_2, CSO_3) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

$$CZ_2 = f(CSO_2, CSO_3) = f(CPR_1, CPR_2, CPR_3, COC_1, COC_2, COC_3, OMC_3, OCFA_1, OCFA_2, CPR_3, COC_2, COC_3, OCM_3, OCFA_2)$$

U daljem toku prelazimo na prevođenje ciljeva na ključne indikatore uz pomoć kojih ćemo meriti procese.

$$CPR_1 = f(I_{pr1})$$

$$CPR_2 = f(I_{pr2}, I_{pr3})$$

$$CPR_3 = f(I_{pr4})$$

$$CP_1 = f(I_{p1})$$

$$CP_3 = f(I_{p3})$$



Ključni procesi koji su uzeti u razmatranje su proces Unapređenja kvaliteta programa (tabela br. 16) koji će se pratiti preko indikatora opšta ocene programa i proces Izvođenja obuke (tabela br.17) koji će se pratiti kroz ocenu predavača. Praćenje indikatora navedenih procesa se vrši uz pomoć evaluacionog formulara koji će biti prikazan u prilogu.

Tabele ključnih indikatora za procese:

<b>PROCES:</b>		RA. 01.00. Unapređenje kvaliteta programa				
Vlasnik procesa (lice koje upravlja procesom)		Direktor poslovnog razvoja				
Indikator uspešnosti		Referentne veličine u [1- 5,00]				Dokumenta na osnovu koji se utvrđuju ostvarene vrednosti
R.br.	Naziv	Plan u narednom periodu	Ostvareno u prethodnom periodu	Ekstremne vrednosti	Prema konkurenciji (svetu)	
01	02	03	04	05	06	07
1.	Opšta ocena programa	4,60	4,70	5,00		

Tabela br.16

<b>PROCES:</b>		OD.02.00. Izvođenje obuke				
Vlasnik procesa (lice koje upravlja procesom)		Koordinator				
Indikator uspešnosti		Referentne veličine u [1- 5,00]				Dokumenta na osnovu koji se utvrđuju ostvarene vrednosti
R.br.	Naziv	Plan u narednom periodu	Ostvareno u prethodnom periodu	Ekstremne vrednosti	Prema konkurenciji (svetu)	
01	02	03	04	05	06	07
1.	Ocena predavača	4,60	4,50	5,00		

Tabela br. 17



## A. EFEKTI PROGRAMA

## [PREZENTACIONE VEŠTINE – EVALUACIONI FORMULAR]

21 – 22 - 24. februar 2017. godine, FCA

*Molimo vas da na adekvatan i objektivan način učestvujete u evaluaciji kako biste pomogli da programi koje organizujemo budu kvalitetniji, bolji i sadržajni. U postupku ocenjivanja od 1-5, jedan je najniža, a pet najviša ocena. Stav iskazujete samo jednom ocenom. Hvala unapred na izdvojenom vremenu!*

- |                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Opšta ocena programa                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Procenite svoje znanje na temu pre početka programa                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Navedite koja su bila vaša očekivanja i ciljevi koji ste želeli da postignete na ovom programu: |   |   |   |   |   |

- 
- 
- |                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4. Program je opravdao moja očekivanja                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sadržaj programa je bio inspirativan                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Program mi je pružio korisne informacije                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Otvorena diskusija i razmena iskustva su bile korisne                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Grupna dinamika i aktivnosti polaznika su bile odgovarajuće                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Praktični primeri i studije slučaja su bili odgovarajući                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Sadržaj programa je primenljiv na moj posao                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Materijali su odgovarali mojim potrebama tokom trajanja programa                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Vreme je bilo adekvatno raspoređeno (agenda)                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Samoprocena stečenog znanja nakon završenog programa                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Navedite bar jednu korisnu i inspirativnu ideju/misao koju nosite sa ovog programa |   |   |   |   |   |
- 
- 

## B. OCENA PREDAVAČA

## Dragan Petrović, MBA

- |                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Predavač je bio jasan i stručan                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Predavač je bio inspirativan                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Predavač je bio dobro organizovan u svom izlaganju                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Predavač je naveo dovoljno praktičnih primera                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Predavač je efikasno upravljao diskusijama                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Predavač je odgovorio na individualna pitanja polaznika           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Predavač je podržao interakciju i uključenost polaznika u program | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Tabela br.18 praćenje indikatora u kojoj se nalaze podaci koji se sakupljaju na godišnjem nivou i daju zajedničku prosečnu ocenu programa u odnosu na zahtevani standard. Ocene se dobijaju iz evaluacionih formulara koje popunjavaju učesnici na kraju programa. Tabela indikatora sadrži ocenu zahtevanog standarda, prosečnu ocenu programa, broj polaziika i obuka u periodu 2014. 2015. I 2016. U nastavku se nalazi i grafički prikaz na kome se jasno vidi jasan rast ocene programa kroz godine.

Tabela za praćenje indikatora uspešnosti (ocena programa)

	2014	2015	2016
Zahtevani standard	4.60	4.60	4.60
Prosečna ocena programa	4.60	4.68	4.70
Broj polaznika	550	626	2402
Broj programa	35	40	120

Tabela br.18

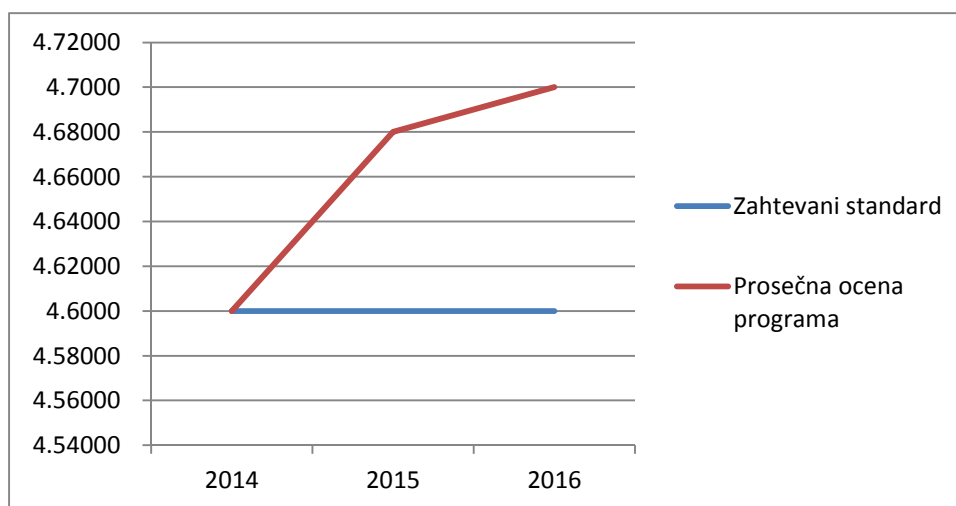


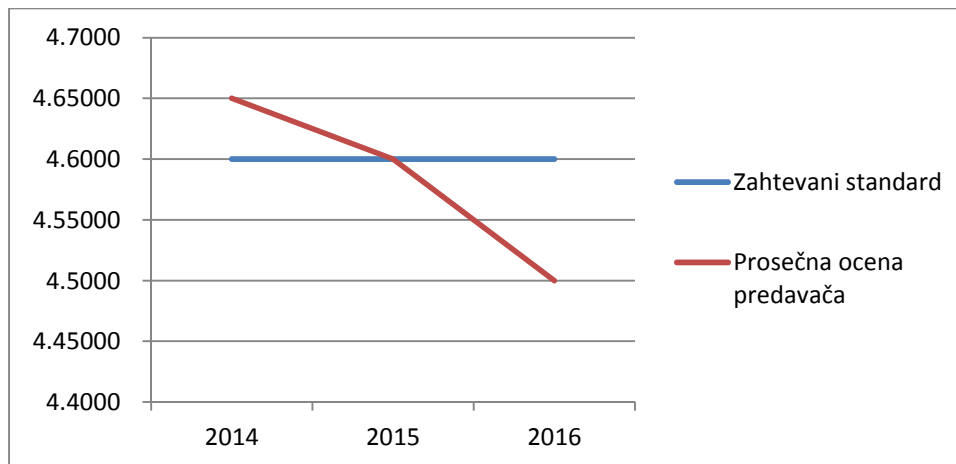


Tabela br. 19 praćenje indikatora u kojoj se nalaze podaci koji se sakupljaju na godišnjem nivou i daju zajedničku prosečnu ocenu predavača u odnosu na zahtevani standard. Ocene se dobijaju iz evaluacionih formulara koje popunjavaju učesnici na kraju programa. Tabela indikatora sadrži ocenu zahtevanog standarda, prosečnu ocenu programa, broj polaznika i obuka u periodu 2014. 2015. I 2016.

Tabela za praćenje indikatora uspešnosti (ocena predavača)

	2014	2015	2016
Zahtevani standard	4.60	4.60	4.60
Prosečna ocena predavača	4.65	4.60	4.50
Broj polaznika	550	626	2402
Broj obuka	35	40	120

Tabela br.19





## 9. Preispitivanje i poboljšanje procesa

U narednom delu će biti prikazano preispitivanje i mogućnosti poboljšanja procesa koji će biti određeni kroz analizu tri tabele koje služe za rangiranje procesa.

U tabeli br.20 koja sledi izvršeno upoređivanje ciljeva po značajnosti. Za ove potrebe je korišćeno pet ciljeva Mokrogorske škole menadžmenta 1. Ostvariti planirani budžet od 80mi. din na godišnjem nivou. 2. Ostvariti prosečnu opštu ocenu programa iznad 4,60 3. Ostvariti ocenu predavača na programu iznad 4,60 4. Razviti 3 nove programske šeme do kraja prvog kvartala 5. Dovedi 3 nova strateška partnera do kraja godine.

	Ostvariti planirani budžet od 80mil na godišnjem nivou	Ostvariti prosečnu ocenu prog iznad 4,60	Ostvariti ocenu pred na programu iznad 4,60	Razviti 3 nove programske šeme do kraja prvog kvartala	Dovedi 3 nova strateška partnera do kraja godine	UKUPNO	ZNAČAJNOST
Mnogo veća značajnost - 10; Veća značajnost - 5; Jednaka značajnost - 1; Manje značajan - 0.2; Mnogo manje značajan - 0.1;							
Ostvariti planirani budžet od 80mil na godišnjem nivou	0	5	5	5	5	20	0,372
Ostvariti prosečnu ocenu prog iznad 4,60	0,2	0	1	5	5	11,2	0,209
Ostvariti ocenu pred na programu iznad 4,60	0,2	1	0	10	5	16,2	0,302
Razviti 3 nove programske šeme do kraja prvog kvartala	0,2	0,2	0,1	0	0,2	0,7	0,013
Dovedi 3 nova strateška partnera do kraja godine	0,2	0,2	0,2	5	0	5,6	0,104
						53,7	

Tabela Značajnosti ciljeva br.20

Tabela br. 21 nam prikazuje uticaj procesa koji su izabrani iz kataloga procesa na ciljeve koji su definisani u Mokrogorskoj školi menadžmenta.

UTICAJ PROCESA NA ISPUNJENJE CILJEVA							
0 - nema uticaja na cilj;	0.0 - 0.9	mali uticaj				1	
1 - posredno utiče na cilj – izlaz iz posmatranog procesa predstavlja ulaz u proces koji direktno utiče na cilj;	1.0 - 1.5	srednji uticaj				2	
2 - direktno utiče na cilj;	1.6 - 2.0	veliki uticaj				3	
Težinski koeficijenti	0,372439479	0,208566108	0,301675978	0,013035382	0,104283054		
	Ostvariti planirani budžet od 80mil na godišnjem nivou	Ostvariti prosečnu ocenu prog iznad 4,60	Ostvariti ocenu pred na programu iznad 4,60	3 nove programske šeme do kraja prvog kv	Dovedi 3 nova strateška partnera do kraja godine	UKUPNO	VREDNOST
1. Organizacija obuke	2	3	3	3	1	2,418994413	3
2. Izvođenje obuke	3	3	3	3	2	2,895716946	3
3. Identifik. Potreba za kastom	2	2	3	3	2	2,314711359	3
4. Planiranje godišnjih prodajnih potreba	3	1	1	3	3	1,979515829	3
5. Komunikacija sa klijentima i definisanje ciljeva	3	1	1	3	3	1,979515829	3
6. Zaključivanje ugovora	3	1	1	3	3	1,979515829	3
7. Istraživanje tržišta i konkurencije	3	1	1	3	3	1,979515829	3
8. Promocija i komunikacija	3	1	1	3	2	1,875232775	3
9. Unapređenje kvaliteta programa	3	3	3	3	2	2,895716946	3
10. Razvoju novih programa obuke	3	3	3	3	1	2,791433892	3

Tabela Uticaja procesa na ciljeve br.21



Tabela rangiranja poslovnih procesa – Mokra Gorskog škole menadžmenta

NAZIV POSLOVNOG PROCESA	Efektivnost procesa	Kvalitet izlaza iz procesa	Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Efikasnost procesa	Vreme trajanja procesa	Merljivost procesa	Složenost procesa	Dokumentovanost procesa	Na koga utiče promena procesa	Opseg procesa	Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	Rang
1. Organizacija obuke	1	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	25
2. Izvođenje obuke	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	26
3. Identifik. Potreba za kastom	3	1	3	1	1	2	3	1	3	1	2	21
4. Planiranje godišnjih prodajnih potreba	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	28
5. Komunikacija sa klijentima i definisanje sarad	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	24
6. Zaključivanje ugovora	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	1	23
7. Istraživanje tržišta i konkurencije	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	3	23
8. Promocija i komunikacija	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	23
9. Unapređenje kvaliteta programa	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	1	25
10. Razvojoj novih programa obuke	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	25

Tabela br. 22

U tabeli br 22. prikazano je rangiranje poslovnih procesa Mokra Gorskog škole menadžmenta po kriterijumima efektivnosti, kvaliteta izlaza, uticaj iz procesa na ciljeve, efektivnost procesa, vreme trajanja procesa, merljivost procesa, složenost procesa, dokumentovanost procesa, na koga utiče promena porcesa, opseg procesa, broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa. Svi parametric su rangirani od 1- 3, I dobijeni rezultati pokazuju da je prema rangui najviše bodova dobio proces Planiranja godišnjih prodajnih potreba 28, zatim proces Izvođenja obuke 26, a Organizacija obuke 25 bodova.

### Opis zatečenog stanja u Mokra Gorskoj školi menadžmenta

Trenutno stanje poslovnog sistema Mokra Gorskog škole menadžmenta pokazuje da je u toku 2016. i na početku 2017. godine škola ostvarila veliki rast u broju novih klijenata, broja dana održanih obuka, broju polaznika, prosečnoj opštoj oceni programa, generalnom zadovoljstvu klijenata, stabilnom novčanom stanju i odličnim organizacionim sposobnostima. Zahvaljujući rastu broja programa bilo je neophodno koristiti veliki broj predavača koji su učestvovali u izvođenju programa. Ako se uzme u obzir činjenica da izvođenje predavanja predstavlja osnovnu delatnost škole, zahteva se poštovanje i održavanje određenog standarda koji bi trebalo ispoštovati prilikom izvođenja obuke.



U tabeli br. 19 gde je prikazano praćenje indikatora ocena predavača, u procesu izvođenja programa može se primetiti evidentan pad prosečne ocene predavača u 2016. godini u odnosu na 2015. i 2016. godinu. Ovaj pokazatelj nam govori da zadovoljstvo studenata nije na zahtevanom nivou, ukoliko se uzme u obzir da je zahtevani standard opšte ocene predavača 4,60 predavač je pokazao značajan pad prosečne ocene. Iz viđenog nam se jasno nameće da je neophodno preispitati zatečeno stanje iz razloga jer Izvođenje obuke jedan od glavnih procesa osnovne delatnosti Mokrogorske škole menadžmenta.

#### PQCDSM tabela

Predmet provere	Tačke za proveru
Produktivnost (P)	Izlaz iz procesa izvođenja obuke koji je jedan od ključnih procesa je kod predavača nižeg nivoa u odnosu na uobičajeni zahtevani standard. Produktivnost se može povećati kontinualnim radom sa predavačem.
Kvalitet (Q)	Kvalitet procesa izvođenja obuke je u evidentom opadanju u odnosu na godine 2014. i 2015. Ocene predavača su u konstantom padu, u odnosu na povećanje broja obuka i učesnika istih.
Troškovi(C)	Troškovi su konstantni.
Isporuka (D)	Isporuka predavanja se ne radi po zahtevanom standardu.
Bezbednost(S)	Ne postoje bezbednosti rizici.
Moral(M)	Predavači su verovatno ne dovoljno motivisani i njihov moral je u padu.

Tabela br.23

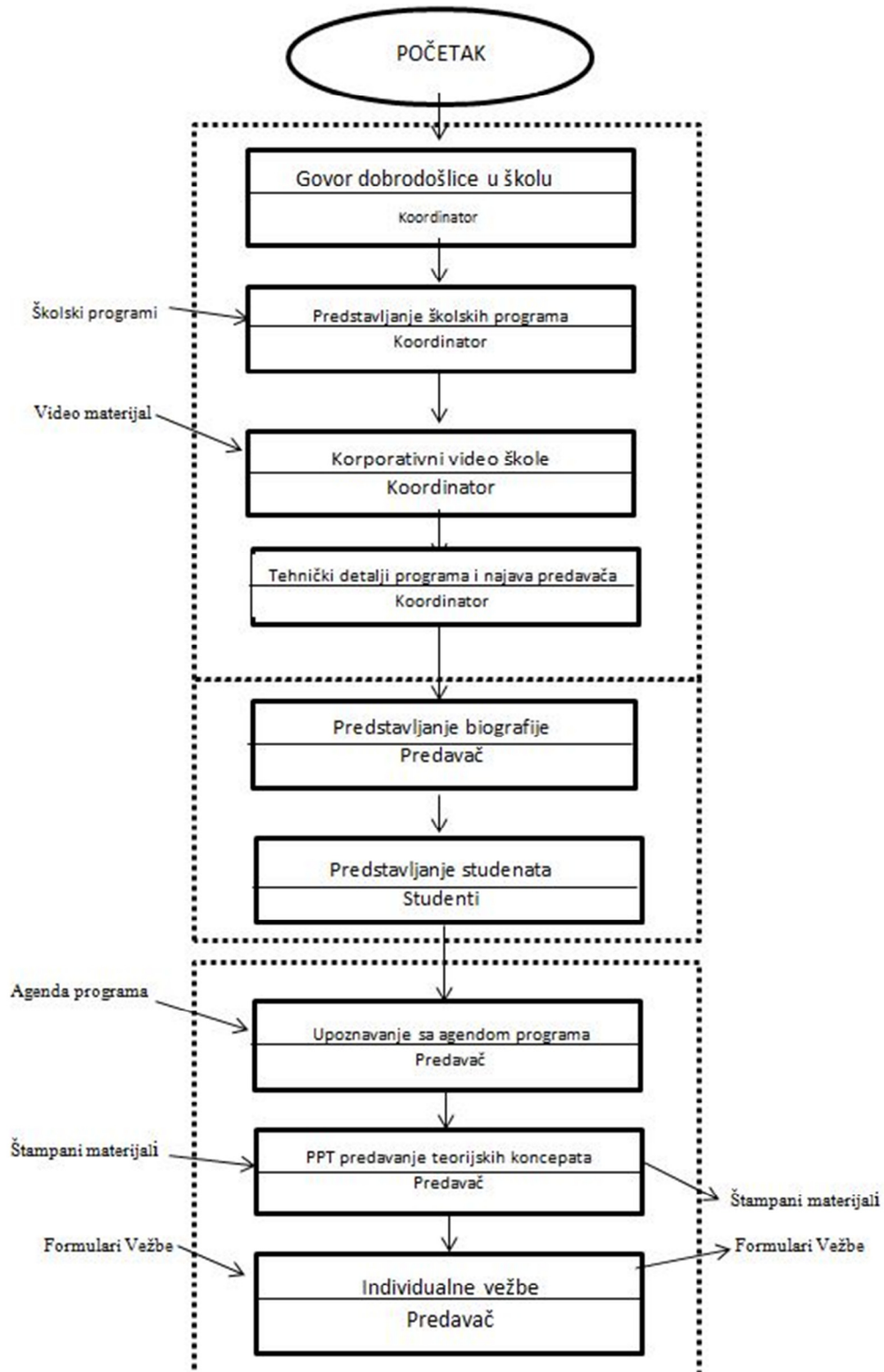
Na osnovu dobijenih rezultata u PQCDSM tabeli br.23 ustanovljeno je da je neophodno formirati tim i obuku kroz koju će proći predavač. Tim je sačinjen od vlasnika procesa koordinatora, direktora poslovnog razvoja koji je kontrolor procesa u Mokrogorskoj škola menadžmenta, direktora škole i stručnjaka iz oblasti inženjeringa procesa.

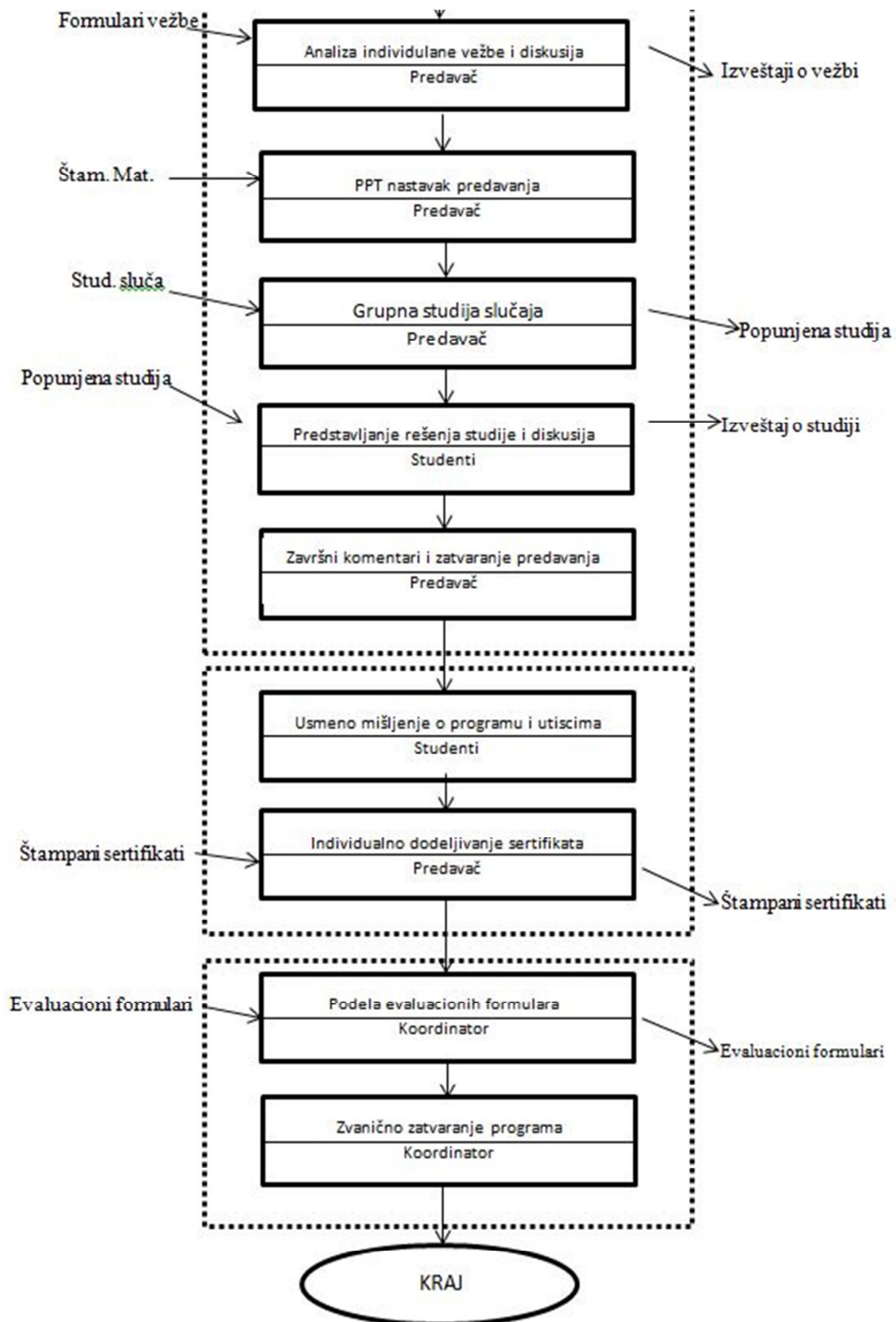
Kada je reč o izgledu obuke predavača postoje dva moguća scenarija. Prvi scenario je da predavač prisustvuje dvodnevnoj obuci (kao posmatrač) jednog klijenta, koju će držati trener predavača Dragan Petrović koji je jedan od osnivača škole i predavač sa velikim iskustvom i visokim ocenama. Ovo je ustaljeni model po kome se vrši obuka predavača, koji imaju zadatak da razumeju da se predavanja u MŠM-u održavaju na specifičan način, 20% čini teorijski deo, a 80% praktični, iskustveni deo koji predavači prenose iz dugogodišnje poslovne karijere. Na osnovu posmatranja i povremenog uključivanja u obuku predavač bi trebao da vidi model po kome bi poboljšao sopstveno izvođenje obuke.

Drugi scenario je da predavač drži jednodnevnu obuku pred timom Mokrogorske škole menadžmenta gde će u toku pauza predavanja dobijati fidbek šta je bilo dobro, a na čemu bi trebao još da radi, koje delove treba da izmeni i na koji način da oblikuje svoje predavanja. Ovaj model je poznat u MŠM-u kao “Train the coach.”



## Snimanje postojećeg stanja procesa Izvođenja obuke







Proces izvođenja obuke od strane predavača je identifikovan kao proces koji bi trebalo preispitati iz razloga zato što se posmatranjem indikatora opšte ocene predavača može zaključiti da je ocena ispod zahtevanog nivoa. Novi predavači svoja predavanja koncipiraju na način da previše vremena troše na predstavljanje sebe i sopstvene biografije (one man show), a ne kao Mokrogorska škola menadžmenta. Većinu materijala čini teorija koja i nije na zadovoljavajućem nivou predstavljena studentima. Kada je reč o organizaciji vremena predavanja i podeli studenata na timski rad i studije slučaja veoma često se desi da se prekorači vreme trajanja, a sve zbog lošeg rasporeda broja grupa i studenata po grupi. Takođe, odgovor na grupna i individualna pitanja i kontrolisanje diskusija ne predstavljaju jaču stranu predavača. Dešavalo se da su učesnici bili blago neprijatni prema predavaču, a on to nije uspeo da ishendluje na pravi način. Sama obuka koju sprovodi predavač je previše uopštena i nije prilagođena samom klijentu za koga je namenjena, što se tiče primera i vežbi.

<b>IDENTIFIKACIONI KARTON PROCESA</b>		
Proces:	OD.02.00. Izvođenje obuke	
Koji je deo procesa:	/	
Vlasnik procesa (odgovoran za proces)	Koordinator	Milenko Andrić
Struktura procesa:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Govor dobrodošlice</li><li>2. Predstavljanje školskih programa</li><li>3. Korporativni video škole</li><li>4. Tehnički detalji programa I najava predavača</li><li>5. Predstavljanje biografije</li><li>6. Predstavljanje studenata</li><li>7. Upoznavanje sa agendum programa</li><li>8. PPT predavanje teorijskih koncepata</li><li>9. Individualne vežbe</li><li>10. Analiza individualne vežbe i diskusija</li><li>11. PPT nastavak predavanja</li><li>12. Grupna studija slučaja</li><li>13. Predstavljanje rešenja studije I diskusija</li><li>14. Završni komentari i zatvaranje predavanja</li><li>15. Usmeno mišljenje o programu I utiscima</li><li>16. Individualno dodeljivanje sertifikata</li><li>17. Podela evaluacionih formulara</li><li>18. Zvanično zatvaranje programa</li></ol>	
<b>POČETAK</b>		<b>KRAJ</b>
Govor dobrodošlice		Zvanično zatvaranje programa
<b>ULAZI (resursi)</b>		<b>DOBAVLJAČI Procesi (kupci)</b>



Prostor Računarska oprema i projektor Štampani materijali, vežbe, studije slučaja i olovke Flip chart papiri i markeri Imena za učesnike šatorčići Predavač Pokloni Sertifikati Evaluacioni formulari	OD.01.00. Organizacija obuke OD. 01.05. Priprema prostorije za održavanje obuke OD. 01.03. Priprema materijala NA. 01.00. Nabavka materijala OD. 01.02. Administracija I evidentiranje studenata RA. 02.00. Razvoj novih programa NA. 01.00. Nabavka materijala OD. 02.04. Izdavanje sertifikata OD. 02. 05. Evaluacije
<b>IZLAZI</b> (resursi)	<b>KORISNICI</b> Procesi (kupci)
Evaluacioni formulari Sertifikati Izveštaji nakon programa Izveštaji studije slučaja Izveštaji individualnih vežbi	OD.02. 05. Evaluacije OD. 02. 04. Izdavanje sertifikata OD. 03.00 Follow up OD. 01.03 Priprema materijala
<b>ODREDNICE (indikatori) uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti</b>	
Ipr2 Opšta ocena predavača Ipr3 Prolaznost studenata	[ 1- 5,00 ] (%)

Tabela ID Karton br.24

Kada se osvrnemo na uzroke zbog kojih je došlo do naglog smanjenja opšte ocene predavača, možemo analizirati sa različitih aspekata. Ukoliko sagledamo zainteresovane strane ondosno studente/polaznike programa Mokrogorske škole menadžmenta, možemo videti da se na obukama tokom vremena pojavljivao iskusniji i stručniji kadar kome je potrebno malo više praktičnih saveta i alata koje će moći da koriste u svom poslovnom okruženju. Učesnici su često nestrpljivi i željni pravih i konkretnih saveta i primera za koje će odmah moći da koriste.

Drugi bitan faktor je i to što učesnici u nekim slučajevima dolaze ne baš preterano raspoloženi na obuke i onda još više otežavaju posao predavaču. Često se dešava da predavač izgubi neko vreme da objasni učesniku, koga je njegova kompanija poslala na trening zašto je on tu i koji su njegovi benefiti od obuke. Tu dolazimo do problema koji je vezan za vreme, sva predavanja se održavaju u vremenskom periodu od 09:00 do 17:00. Na svakih sati ipo vremena sleduje pauza od 30min. U veoma intenzivnom rasporedu u toku dana veoma je bitno držati se planirane agende, jer ukoliko se desi da se prekorači vreme učesnici neće biti zadovoljni ukoliko bi trebali da ostanu duže ili pak ukoliko zbog nedostatka vremena ne dobiju sve ono što im je i obećano od gradiva. Predavač je upravo ovde imao dosta poteškoća prilikom izvođenja obuka.

Problem inovacija u predavanjima i načinu izvođenja obuke svakako možemo navesti kao jedan bitan faktor koji je uticao na slabiju ocenu izvođenja obuke. Materijali, sadržaj i studije slučaja su u većini predavanja koje drže predavači su isti. Učesnici su u većini slučajeva već slusašli o temama kojima predavač predaje, tako da je neophodno inovirati material, ili ponuditi nešto





drugačije izlaganje. Prezentacije najčešće nisu zanimljivog izgleda i ne koriste se sve tehnološke mogućnosti koje poseduje sama škola.

U narednom delu ćemo se baviti analizom aktivnosti, njihovim trajanjem i evaluacijom u odnosu na to da li aktivnosti dodaju vrednost, da li su nužne ili uopšte ne dodaju vrednost.

Analiza aktivnosti iz aspekta dodavanja vrednosti – Mokrogorska škola menadžmenta

Aktivnost	Trajanje []	Evaluacija		
		VA	NVA	NVAU
1. Govor dobrodošlice u školu	[3 min]		x	
2. Predstavljanje školskih programa	[5 min]			x
3. Korporativni video škole	[3 min]		x	
4. Tehnički detalji programa i najava predavača	[2-3 min]		x	
5. Predstavljanje biografije	[10-15min]		x	
6. Predstavljanje studenata	[10 - 15min]		x	
7. Upoznavanje sa agendom programa	[5 min]		x	
8. PPT predavanje teorijskih koncepata	[2,5h]	x		
9. Individualne vežbe	[20 min]	x		
10. Analiza individualne vežbe i diskusija	[10min]	x		
11. PPT nastavak predavanja	[1,5h]	x		
12. Grupna studija slučaja	[30 min]	x		
13. Predstavljanje rešenja studije slučaja i diskusija	[15 min]	x		
14. Završni komentari i zatvaranje predavanja	[10 min]		x	
15. Usmeno mišljenje o program i utiscima	[5 min]			x
16. Individualno dodeljivanje sertifikata	[10 min]	x		
17. Podela evaluacionih formulara	[10 min]		x	
18. Zvanično zatvaranje programa	[10 min]		x	

Tabela Aktivnosti br.25

Analiza aktivnosti trenutnog načina izvođenja obuke predavača nam ukazuje da se u procesu njegovog rada nalaze aktivnosti koje bi mogle da se izuzmu ili preoblikuju, a sve u cilju poboljšanja kvaliteta izvođenja obuke. Kada je reč o aktivnostima koje dodaju vrednost možemo konstatovati da su to aktivnosti koje je neophodno zadržati u što većoj meri, a one koje ne dodaju vrednost odstraniti ili zameniti nekim koje će unaprediti celokupan proces. Aktivnosti koje dodaju vrednost i zbog kojih su učesnici spremni da izdvoje novac i dođu na obuku su navedeni u tabeli br. 25 te aktivnosti su mešavina teorijskih koncepata i studija slučaja, gde bi takođe moglo doći do dodatnog unapređenja od strane predavača.





## Tabela analize 5W1H

5W1H	Šta?	Zašto?	Ko?	Kada?	Gde?	Kako?
1. Govor dobrodošlice u školu	-Kratko pozdravljanje studenata. -Puštanje korporativnog videa	-Zvanično otvaranje i upoznavanje studenata sa školom -školski standard	Koord	Početak obuke	učionica	-Izađe se ispred grupe, da svi mogu da vide osobu
2. Predstavljanje školskih programa	-Priča o programima	-Predstavljanje portfolija prog.	Koord	Početak obuke	učionica	Usmeno po nekoliko rečenica o programima
3. Korporativni video škole	-video o tome šta radi škola	-upoznavanje sa studenata sa školom -najbolji I najzanimljiviji način	Koord	Početak obuke	učionica	- kroz video od 2,5 min se predstavi sve što radi škola kroz slike i muziku -
4. Teh. det. Programa i najava predav.	- tehnički detalji (pauze, ručak..) I najava predavača	- informisanje učesnika - radi se jer je tako radilo i pre	Koord	Početak obuke	učionica	- nakon predstavljanja škole I programa idu tehnički detalji - drugi način je spojiti ovaj deo sa agendom
5. Predstavljanje Bio predavača	-Cv predavača -Kratko predstavljanje moderator	- da bi učesnici stekli poverenje u predavača	Predavač	Početak obuke	učionica	- Preduga priča o sebi - Prikaz CV kroz jedan slajd i priču
6. Predstavljanje studenata	-Kratko upoznavanje	- da predavač razume ko je publika -	Učesnici	Početak obuke	učionica	- Predstavljanje ime prezime I firma - - Moglo bi "Reci šta je specifično za tebe"
7. Upoznavanje sa agendom	- Pregled satnice i tema	- informisanost studenata	Koord	Početak obuke	učionica	- kratko obaveštenje o satnici - spojiti sa teh det i najavom programa



8. PPT predavanje teorijskih koncepata	- Predavanje teorijskih koncepata kroz PPT, video snimke	-Zadovoljenje potreba kupaca	Predavač	Početak obuke	učionica	- štampani materijal - Kroz savremenu platformu ne koristiti štampani materijal
9. Individualne vežbe	-popunjavanje formulara	- zbog kasnije analize	učesnik	U toku obuke	učionica	- štampani materijali - savremena platforma daje trenutne rezultate ankete
10. Analiza individualne vežbe i diskusija	- analiza popunjenih materijala usmeno	- da bi se došlo do željenog rešenja	Predavač	U toku obuke	učionica	- usmena diskusija - platforma pruža live rezultate i uz diskusiju do rešenja
11. PPT nastavak predavanja	- Predavanje teorijskih koncepata kroz PPT, video snimke	-Zadovoljenje potreba kupaca	Predavač	U toku obuke	učionica	- štampani materijal - Kroz savremenu platformu ne koristiti štampani materijal
12. Grupna studija slučaja	- Rešavanje grupno studije slučaja	- dolazak do zajedničkog rešenja na nivou grupa	Učesnici	U toku obuke	učionica	- popunjavanje štampanog materijala - online PPT
13. Predstavljanje rešenja studije slučaja i diskusija	- analiza popunjenih materijala usmeno	- da bi se došlo do željenog rešenja	Predavač	U toku obuke	učionica	- štampani materijal analiza - online PPT
14. Završni komentari i zatvaranje predavanja	- Predavač sumira dan –Završni komentar	- Sumiranje obuke	Predavač	Završni deo obuke	učionica	- Usmeno sumiranje
15. Usmeno mišljenje o program i utiscima	- Učesnici daju usmi fidbek	- da bi predavač razumeo šta je bilo dobro	Predavač	Završni deo obuke	učionica	- Učesnici daju sugestije za obuku i sadržaj
16. Individualno dodeljivanje sertifikata	-dodela sertifikata MŠM-a kao potvrda o završenoj obuci	- MŠM potvrđuje da je neko slušao predavanje na temu	Predavač	Završni deo obuke	učionica	- Individualna dodela sertifikata



17. Podela evaluacionih formulara	- Učesnici popunjavaju evaluacije	- ocena programa i predavača i davanje fidbeka	Učesnici	Završni deo obuke	učionica	- Popunjavanje štampanih formulara - online popunjavanje sa trenutnim rezultatima
18. Zvanično zatvaranje programa	- Zahvalnica učesnicima programa usmena	- zatvaranje obuke i raspuštanje polaznika	Koord	Završni deo obuke	učionica	- Usmeno kao i otvaranje programa - Par pozdravnih rečenica

Tabela br.26

Analiza 5W1H matrice koja je prikazana u tabeli br.26 nam pokazuje da način na koji se sada izvodi proces izvođenja obuke poseduje jasnu mogućnost za unapređenje. Neki od navedenih elemenata koji su u tabeli br.25 označeni kao NVAU mogu biti zamenjeni i unapređeni dok dodatnim unapređenjem onih koji su VA možemo poboljšati sam izlaz. Odgovaranjem na pitanja Šta? Zašto? Ko? Kada? Gde? Kako? Došli smo do potencijalnih rešenja da bi neke od procesa mogli spojiti, neke osavremeniti a neke jednostavno izostaviti i na taj način unaprediti proces.

### Išikava dijagram – Mokrogorska škola menadžmenta

U daljem delu ćemo kroz Išikava dijagram analizirati Zašto je prosečna ocena predavača u padu? Analizom i odabirom četiri kategorije Metode, Ljudi, Materijali i Veštine predstavice ćemo uzroke problema u svakoj od kategorija.

Kada je reč o Metodu može se konstatovati da je prosečna ocena predavanja u padu iz razloga zato što predavanja najčešće nisu prilagođena svakoj industriji iz koje dolaze klijenti već su uopštenog tipa i imaju veze sa opštim menadžmentom, a ne sa specifičnim industrijama. Drugi problem je taj zato što se koriste primeri iz najbolje svetske prakse koji nisu uvek primenljivi na tržište Srbije. Na ovu kategoriju se može delovati u dužem vremenskom roku i oni zahtevaju značajnu količinu resursa.

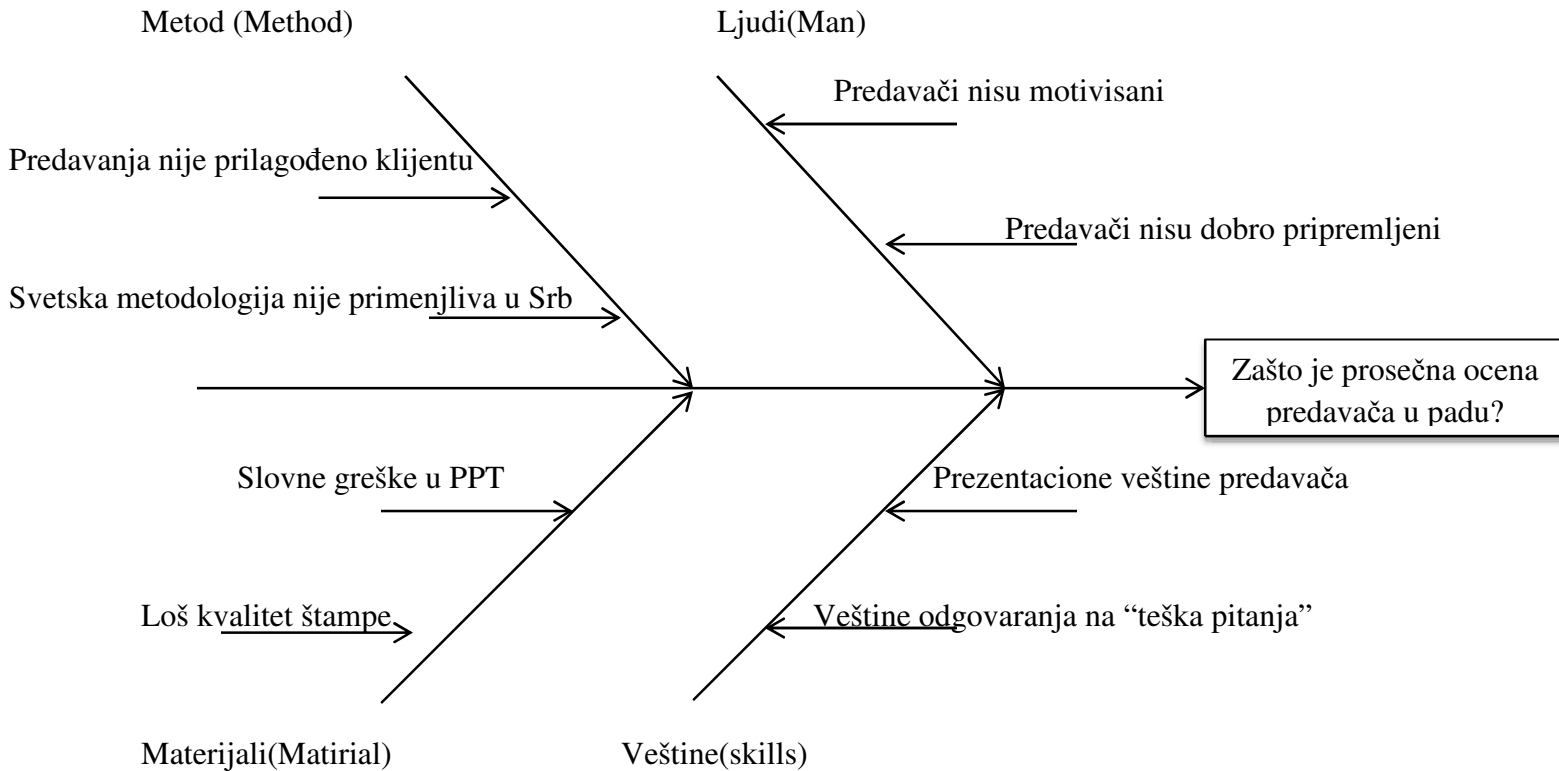
U kategoriji Ljudi identifikovani su problem koji direktno utiču na ocenu, a to su sami predavači. Uočeno je da je motivisanost i veoma česta slaba pripremljenost predavača u direktnoj korelaciji sa padom prosečne ocene. Na ovu kategoriju se mora direktno delovati da bi ocena predavača, zadovoljstvo klijenata i kvalitet predavanja bili poboljšani.

Kategorija materijala koja svojim problemima koji nisu u direktnoj vezi sa predavačem direktno utiču na kvalitet predavanja mogu biti unapređena. Slovne greške u PPT i vežbama se poboljšanjem kontrole kvalitete mogu smanjiti, a slab kvalitet štampe se može nadomestiti jednostavnim prelaskom na online platform i korišćenje savremene tehnologije.



I poslednja četvrta kategorija Işikava dijagrama predstavljaju veštine ovde se pre svega misli na prezentacione veštine i veštine odgovaranja na teška pitanja. Ovi problemi su indentifikovani kao jedni od glavnih problema koji direktno utiču na pad prosečne ocene i nezadovoljstvo učesnika predavačima. Koji veoma često zahtevaju da im se odgovori na individualna pitanja.

Işikava dijagram – Mokrogorska škola menadžmenta



Slika br. 27

Od svih navedenih uzroka problema koji su identifikovani kao u kategorijama Işikava dijagrama odabrani su sledeći na njih bi trebalo delovati i na najbrži i najjeftiniji način doći do rezultata:

1. Predavači nisu dobro pripremljeni i to direktno deluje na lošiju ocenu predavača. Za kvalitetno izvođenje obuke i zadovoljstvo klijenata je neophodno da predavači budu dobro pripremljeni za predavanja, da bi mogli učesnicima da ponude odgovore na sva različita pitanja. Uticajem na poboljšanje pripreme svakog predavača za izvođenje obuke na najbrži i najekonomičniji način ćemo uticati na poboljšanje kvaliteta.

2. Kategorija materijala gde se pre svega dešava neka greška u štampi, je drugi uzrok na koji će se delovati jer pored predavača materijal predstavlja osnovno sredstvo za održavanje obuke. Materijali predstavljaju neopodni sastavni deo obuke i njihov kvalitet veoma utiče na sposobnost učesnika da neometano prate predavanje.



3. I treći uzrok pada prosečne ocene koji je ocenjen kao jedan od važnijih na koji treba delovati je metodologija prilagođavanja primera, vežbi i studija slučaja klijentima i njihovim realnim potrebama. Jedan od čestih odogovora koji se može pronaći u evaluacijama programa je taj da primeri koje daju predavači nisu primenljivi u industriji iz koje dolazi neki učesnik iz tog razloga se mora povesti računa prilikom razvrstavanja različitih ljudi u grupe.

## 10. Predlog daljeg rada

Iz prethodnog dela i analize postojećeg stanja procesa u Mokrogorskoj škola menadžmenta se može videti da postoji evidentan prostor za unapređenje samog procesa izvođenja obuke. Neki od elemenata koji su označeni kao delovi na koje bi bilo dobro delovati su priprema predavača, poboljšanje izgleda materijala i prilagođavanje metodologije grupi. U narednom delu ćemo pristupiti projektovanju novog stanja procesa gde će biti uključeni i navedeni elementi, a sve u cilju poboljšanja procesa.

U narednoj tabeli biće prikazane aktivnosti procesa izvođenja obuke koji će biti poboljšani, a sve u svrhu što većeg unapređenja procesa. Aktivnosti će biti promenjene uz pomoć 4 osnovna principa (eliminirati, pojednostaviti, kombinovati, promeniti redosled) poboljšanja procesa.

Primena pravila poboljšanja procesa – Mokrogorske škole menadžmenta

Aktivnost	Trajanje []	Evaluacija			Akcija	Objašnjenje
		VA	NVA	NVAU		
1. Govor dobrodošlice u školu	[3 min]		x		Kombinovati aktivnosti 3 i napraviti jednu	Skratiće se vreme trajanja uvoda u program
2. Predstavljanje školskih programa	[5 min]			x	Eliminirati aktivnost	Zadržavanje fokusa studenata i ušteda vremena
3. Korporativni video škole	[3 min]		x		Kombinovati sa aktivnosti 1	Bolja struktura predstavljanja
4. Tehnički detalji programa i najava predavača	[2-3 min]		x		Kombinovati sa aktivnosti 7 i napraviti jednu	Kroz agendu će biti objašnjeni teh. det i najava za predavača
5. Predstavljanje biografije	[10-15min]		x		Pojednostaviti aktivnost	Skratiti vreme i jednostavnije predstaviti preda.
6. Predstavljanje studenata	[10 - 15min]		x		Aktivnost ostaje ista	Predavač mora da razume publiku
7. Upoznavanje sa agendom programa	[5 min]		x		Kombinovati sa aktivnosti 4 i napraviti jednu	Kroz agendu će biti objašnjeni teh. det i najava za predavača



8. PPT predavanje teorijskih koncepata	[2,5h]	x			Pojednostaviti kroz online platform koja će se koristiti	učesnici će predavanja pratiti preko tableta, mobilnih I drugih uređaja
9. Individualne vežbe	[20 min]	x			Pojednostavljeno kroz online platformu	Učesnici vežbe popunjavaju kroz online platformu
10. Analiza individualne vežbe i diskusija	[10min]	x			Aktivnost je pojednostavljena	Rezultati su dostupni odmah i na raspolaganju su predavaču
11. PPT nastavak predavanja	[1,5h]	x			Aktivnost je pojednostavljena	Online platforma olakšava praćenje
12. Grupna studija slučaja	[30 min]	x			Aktivnost je pojednostavljena	Učesnici online prave kratak PPT
13. Predstavljanje rešenja studije slučaja i diskusija	[15 min]	x			Aktivnost je pojednostavljena	PPT je odmah dostupna online
14. Završni komentari i zatvaranje predavanja	[10 min]		x		Aktivnost je neizmenjena	Sumiranje pređenog gradiva i dodatna literature kao predlog
15. Usmeno mišljenje o program i utiscima	[5 min]			x	Aktivnost će biti eliminisana	Učesnici popunjavaju evaluacije, usmena nije potrebna
16. Individualno dodeljivanje sertifikata	[10 min]	x			Aktivnost će ostati nepromenjena	Učesnicima će se I dalje dodeljivati sertifikati MŠM-a
17. Podela evaluacionih formulara	[10 min]		x		Aktivnost je pojednostavljena online platformom	Učesnici će moći odmah da vide kako je grupa ocenila program I koja je prosečna ocena
18. Zvanično zatvaranje programa	[10 min]		x		Aktivnost će ostati nepromenjena	Zatvaranje programa je sastavni deo standarda škole I neće se menjati

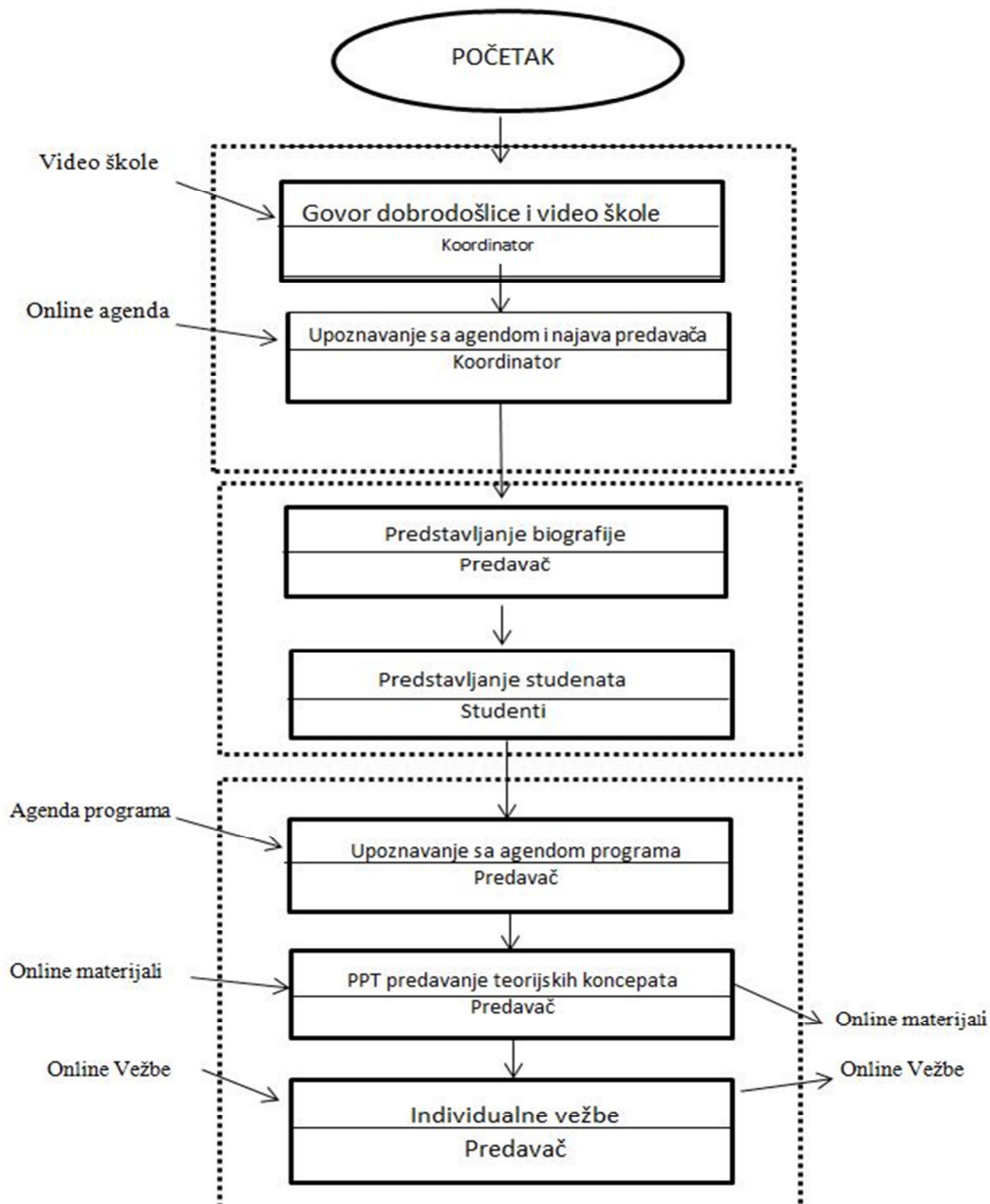
Tabela br 28.

U tabeli br 28 se pristupilo projektovanju novog stanja procesa izvođenja obuke. Iz priloženog možemo videti da su aktivnosti 1 i 3 spojene u jednu aktivnost, dok je aktivnost 2 eliminisana iz procesa zbog nepotrebnog rasipanja vremena. Aktivnost 4 i 7 su kombinovane i



sastavljene u jednu aktivnost kojom će se zadržati pažnja učesnika na predavanju. Aktivnost predavljanja biografije predavača će biti pojednostavljena jer će u novom stanju za taj deo biti predviđen manji deo vremena. Materijali, vežbe, studije slučaja kao i evaluacije predavanja će biti dostupne putem online platforme kojoj će učesnici moći da pristupe uz pomoć bilo kog uređaja koji ima pristup internetu i veoma lako pratiti i učestvovati u predavanju. Pored ovih promena postoje aktivnosti koje su osale nepromenjene u ovom procesu a to su dodeljivanje sertifikata MŠM-a i zvanično zatvaranje programa. Iz navedenih razloga snimak stanja izvođenja obuke( Tabela br. 29) sada izgleda na sledeći način

### Novi snimak stanja Izvođenja obuke





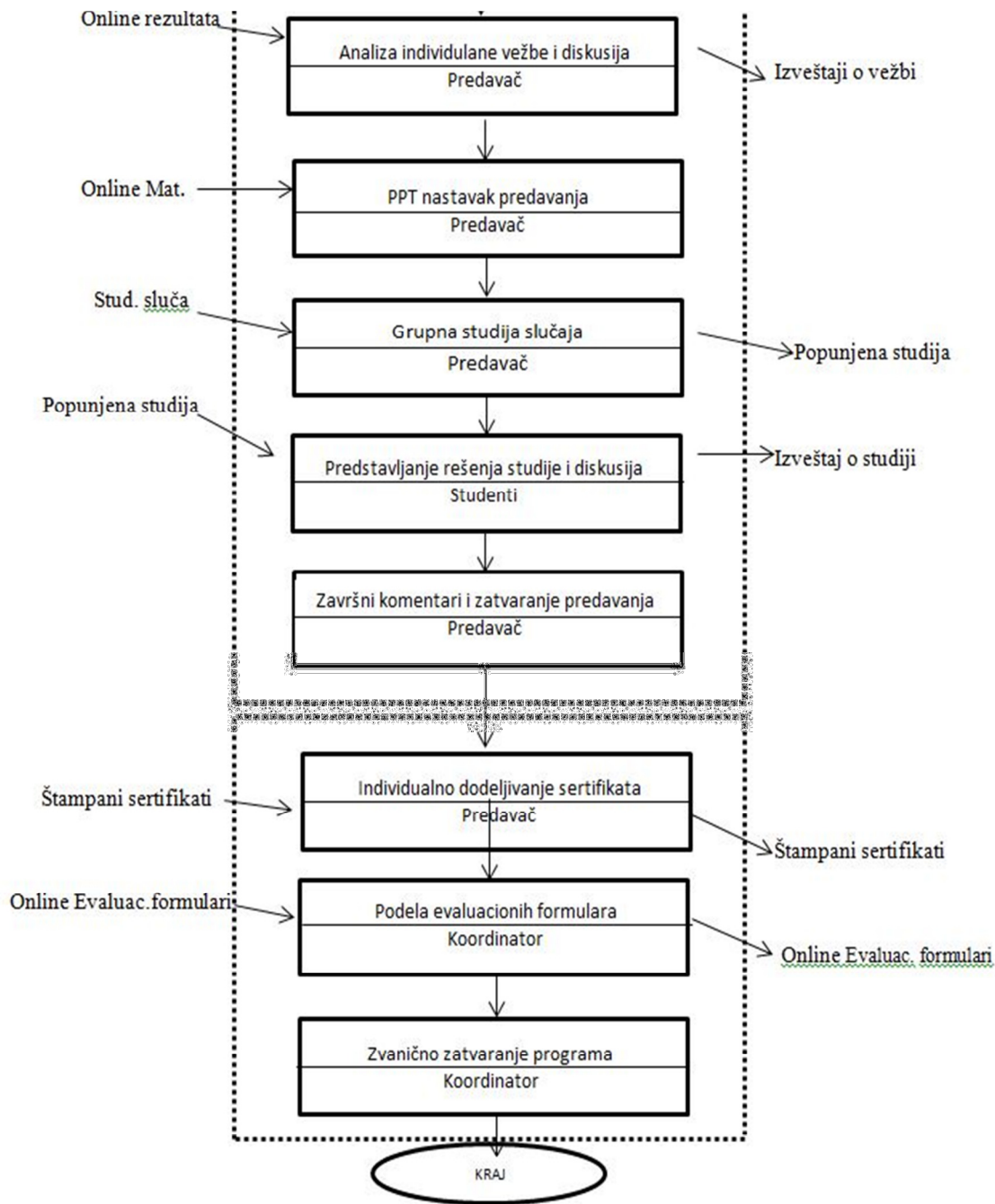


Tabela br. 29

Ove promene koje su nastale i vidljive su u snimku stanja izvođenja obuke podrazumevaju i novi izgled ID kartona (Tabela br. 30) u njoj će biti prikazani svi elementi koji su izmenjeni u odnosu na predhodni ID karton. Broj aktivnosti je smanjen sa 18 na 14, resursi su izmenjeni, a sve u cilju poboljšanja i olakšavanja izvođenja obuke predavačima.





<b>IDENTIFIKACIONI KARTON PROCESA</b>				
Proces:	OD.02.00. Izvođenje obuke			
Koji je deo procesa:	/			
Vlasnik procesa (odgovoran za proces)	Koordinator	Milenko Andrić		
Struktura procesa:	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Govor dobrodošlice i video škole</li> <li>2. Upoznavanje sa agendom i najava predavača</li> <li>3. Predstavljanje biografije</li> <li>4. Predstavljanje studenata</li> <li>5. PPT predavanje teorijskih koncepata</li> <li>6. Individualne vežbe</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Analiza individualne vežbe i diskusija</li> <li>8. PPT nastavak predavanja</li> <li>9. Grupna studija slučaja</li> <li>10. Predstavljanje rešenja studije i diskusija</li> <li>11. Završni komentari i zatvaranje predavanja</li> <li>12. Individualno dodeljivanje sertifikata</li> <li>13. Podela evaluacionih formulara</li> <li>14. Zvanično zatvaranje programa</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Govor dobrodošlice i video škole</li> <li>2. Upoznavanje sa agendom i najava predavača</li> <li>3. Predstavljanje biografije</li> <li>4. Predstavljanje studenata</li> <li>5. PPT predavanje teorijskih koncepata</li> <li>6. Individualne vežbe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Analiza individualne vežbe i diskusija</li> <li>8. PPT nastavak predavanja</li> <li>9. Grupna studija slučaja</li> <li>10. Predstavljanje rešenja studije i diskusija</li> <li>11. Završni komentari i zatvaranje predavanja</li> <li>12. Individualno dodeljivanje sertifikata</li> <li>13. Podela evaluacionih formulara</li> <li>14. Zvanično zatvaranje programa</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Govor dobrodošlice i video škole</li> <li>2. Upoznavanje sa agendom i najava predavača</li> <li>3. Predstavljanje biografije</li> <li>4. Predstavljanje studenata</li> <li>5. PPT predavanje teorijskih koncepata</li> <li>6. Individualne vežbe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Analiza individualne vežbe i diskusija</li> <li>8. PPT nastavak predavanja</li> <li>9. Grupna studija slučaja</li> <li>10. Predstavljanje rešenja studije i diskusija</li> <li>11. Završni komentari i zatvaranje predavanja</li> <li>12. Individualno dodeljivanje sertifikata</li> <li>13. Podela evaluacionih formulara</li> <li>14. Zvanično zatvaranje programa</li> </ol>			
<b>POČETAK</b>				
Govor dobrodošlice i video škole				
<b>KRAJ</b>				
Zvanično zatvaranje programa				
<b>ULAZI</b> (resursi)		<b>DOBAVLJAČI</b> Procesi (kupci)		
Prostor Računarska oprema i projector Online platforma(prezentacije, vežbe, evaluacije) Flip chart papiri i markeri Imena za učesnike šatorčići Predavač Pokloni Sertifikati		OD.01.00. Organizacija obuke OD. 01.05. Priprema prostorije za održavanje obuke OD. 01.03. Priprema materijala NA. 01.00. Nabavka materijala OD. 01.02. Administracija i evidentiranje studenata RA. 02.00. Razvoj novih programa NA. 01.00. Nabavka materijala OD. 02.04. Izdavanje sertifikata OD. 02. 05. Evaluacije		
<b>IZLAZI</b> (resursi)		<b>KORISNICI</b> Procesi (kupci)		
Izveštaji evaluacije Sertifikati Izveštaji nakon programa Izveštaji studije slučaja Izveštaji individualnih vežbi		OD.02. 05. Evaluacije OD. 02. 04. Izdavanje sertifikata OD. 03.00 Follow up OD. 01.03 Priprema materijala		
<b>ODREDNICE (indikator) uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti</b>				
Ipr2 Opšta ocena predavača Ipr3 Prolaznost studenata	[ 1- 5,00 ] (%)			

Tabela br. 30



Na osnovu prikazanog možemo ustanoviti da se predlozi poboljšanja procesa izvođenja obuke mogu izvršiti uticajem na različite elementa. Predavači kao glavni akteri, odnosno izvršioци procesa izvođenja obuke su deo na koji bi trebalo uticati. Potrebno je jednom u kvartalu da dolaze na interne obuke koje će organizovati Mokrogorska škola menadžmenta interno samo za svoje ljude.

Pored obuka za predavače je potrebno bolje pripremati za obuke. To podrazumeva da će sve informacije o učesnicima obuke, firmama i njihovim potrebama za treningom biti na raspolaganju 10 dana pre svake obuke. Samim tim predavačima će se ostaviti vremena da pripreme predavanja i prilagode spisku učesnika. Sam kvalitet pripreme će biti proveravan 5 dana pre samog treninga od strane koordinatora i direktora poslovnog razvoja škole i nakon odobrenja predavač će moći da drži obuku.

Grupe učesnika obuke će biti formirane po principima sličnosti, odnosno po sličnim potrebama, iskustvima i načinu obavljanja posla će učesnici biti klasifikovani po grupama.

Delovi procesa koji su do sada oduzimali puno vremena i koncentracije učesnicima obuka će biti smanjeni drugačije iskorišćeni, tu se pre svega misli na otvaranje programa, predstavljanje predavača itd.

Svi materijali će biti prilagođeni domaćem tržištu, sa primerima koji će biti sa akcentom na naše tržište i osavremenjeni video materijalima sa TED talka. Korišćenje savremene google platforme će studentima omogućiti da na jednostavniji način prate predavanja, predavačima će omogućiti da u realnom vremenu imaju sumarne rezultate vežbi i studija slučaja.

Tabela predloženih mera poboljšanja – Mokrogorska škola menadžmenta

Poboljšanje	Procenjeni efekat na proces	Mogući problem u implementaciji
Unaprediti predavačke veštine kroz organizaciju internih obuka za predavače MŠM-a jednom u tri meseca u trajanju od 4 dana.	Usavršavanja predavača bi trebala da doprinesu poboljšanju načina izvođenja obuke, ali i povećanju zadovoljstva i ocene od strane učesnika.	Problem koji bi mogao biti jeste nemogućnost prisustva svih predavača jednom terminu obuke zbog svojih popunjenih termina.
Bolja informisanost predavača o učesnicima obuke, treninzima koje su prošli, njihovim potrebama i firmama iz kojih dolaze	Predavači će svoja predavanja koncipirati na način da prilagode grupama i potrebama učesnika. Učesnici će dobijati realne primere koji su prilagođeni i moguće primenjivi u poslu.	Problemi koji se mogu javiti se odnose na kašnjenja prijavljivanja učesnika od strane njihovih firmi. Ovo je realno mogući problem sa kojim se često susrećemo u poslovnom svetu.



Grupe učesnika će biti formirane po srodnim industrijama iz kojih dolaze, sličnim potrebama, iskustvima.	Formiranjem “srodnih” grupa olakšaćemo predavačima, prilagođavanje predavanja i povećaćemo zadovoljstvo učesnika	Mali broj ljudi iz sličnih industrija. Moguće je da se za određenu obuku prijave ljudi iz potpuno različitih industrija i da je nemoguće prilagoditi obuku svakome od njih.
Unapređenje sadržaja materijala (PPT, Ted video, studije slučaja, primeri iz prakse)	Osavremenjivanje sadržaja će pozitivno uticati na obuke, učesnicima će biti dostupni svi najbolji primeri svetske prakse koje je moguće primeniti kod nas. Korišćenjem primera iz domaće poslovne prakse ćemo učesnicima pružiti znanja koja će moći odmah da koriste.	Neophodno je uložiti dodatno vreme i resurse da bi se pripremile nove prezentacije.
Korišćenje online google platforme umesto PPT štampanih materijala	Korišćenjem savremene platforme je olakšano praćenje predavanja učesnicima, dok će predavači u relanom vremenu imati rezultate vežbi, studija slučaja, evaluacija i moći da koriste odmah u toku predavanja.	Korišćenje savremenih tehnologija može naići na otpor kod učesnika koji su tradicionalniji i navikli su na korišćenje štampanih materijala i papira uopšte.
Uklanjanje delova procesa (Predstavljanje škole, usmeno mišljenje o program) i spajanjem (Govora dobrodoš i korporativnog videa; agende i teh. detalja)	Uklanjanjem i spajanjem procesa optimizovaće se vreme i bolje će se iskoristiti fokus studenata. I oni će moći više pažnje da iskoriste na sam sadržaj programa	Ne bi trebalo da bude problema prilikom implementacije

Tabela br.31

### Sprovođenje poboljšanja procesa – Mokrogorska škola menadžmenta

Sprovođenje poboljšanja procesa predstavlja neophodan deo koji je potrebno uraditi da bi se uticalo na konačne rezultate i način izvođenja obuke. Zadovoljstvo klijenta predstavlja osnovu za uspeh u oblasti neformalnog obrazovanja gde se nalazi Mokrogorska škola menadžmenta.

Kada je reč sprovođenju poboljšanja možemo reći da je za dodatna usavršavanja predavača neophodno izdvojiti određeni budžet koji će se iskoristiti za internu organizaciju predavanja od strane Mokrogorske škole menadžmenta. Predavači će imati internu obuku koju će držati trener predavač Dragan Petrović jednom u tromesečiju. Merenje kvaliteta uspeha ćemo dobiti na osnovu evaluacije predavača i komentarama od strane učesnika. Na ovaj način MŠM želi da pomogne svojim predavačima da na što bolji način predstavljaju školu.



Bolja informisanost i skladnije grupe predstavljaju poboljšanje koje bi samo olakšalo način pripreme i izvođenja obuke. Za ovu vrstu unapređenja će biti potrebno uspostavljanje određenih pravila koje će koordinatori morati da prenesu klijentima, a tiču se vremena do kada najkasnije moraju da dostave spiskove učesnika obuke sa svim potrebnim informacijama. Sve te informacije će predavačima biti neophodno dostaviti do željenog roka(10 dana pre obuke)

Korišćenje novih materijala i platforme podrazumeva unapređenje za koje je neophodno spremiti određeni budžet. Korišćenje google platforme je besplatno i za to nije potrebno izdvojiti dodatni budžet već samo obučiti predavača i studente. Dodatni budžet je potrebno obezbediti za nabavku 15 tablet Tesla uređaja koji će biti korišćeni za praćenje nastave ukoliko učesnici ne poseduju lap-top uređaje sa sobom. Mogući problemi koji mogu nastati se tiču činjenice da ljudi teže prihvataju promene i da može doći do otpora zbog korišćenja savremene tehnologije, a ne štampanih materijala.

Poboljšanja koja se tiču samih promena u procesu izvođenja obuke su mala i za učesnike obuka koji tek dolaze neće biti ni primetna. Optimizacijom vremena za predstavljanje škole, agende i završnih komentara će se samo proširiti prostor za još više primera iz prakse i predavanja na kojima će pažnja učesnika biti fokusirana na njihove stvarne potrebe.

Smatramo da će efekti predloženih poboljšanja biti primetni u veoma kratkom vremensokm roku. Ulaganjem manjeg novčanog budžeta očekujemo da se to isplati u veoma kratkom vremenskom roku. Način na koji ćemo pratiti poboljšanja jesu evaluacije koje su i do sada korišćenje. Ocene predavača i izvođenja obuke će nam dati merljivi rezultat kakvi su efekti promena koje su načinjene. Dakle, već od prvih obuka nakon uvođenja ovih unapređenja predviđamo poboljšanje zadovoljstva studenata, koje će biti vidljivo kroz ocene na evaluacijama. Na taj način u dužem vremenskom roku, kroz ova poboljšanja možemo očekivati povećanja broja novih klijenata, ali i povratak ljudi koji su prošli samo neke od program škole.



## 11. Zaključak

U ovom radu smo imali prilike da vidimo način funkcionisanja poslovnog sistema Mokrogorske škole menadžmenta. Prikazano je na koji način se stvara vrednost za krajnjeg korisnika i koji problemi nastaju na tom putu. Izvođenje obuka predstavlja osnovnu delatnost MŠM-a, i podrazumeva kvalitetno prenošenje znanja i zadovoljstvo studenata kvalitetom obuke. Kroz ovaj rad smo imali prilike da uvidimo da u zatečenom stanju koje nije bilo na zadovoljavajućem nivou postoji jasan prostor za unapređenje. Identifikovanjem kritičnih tačaka u procesu pristupili smo njegovoj analizi i razvoju potencijalnih rešenja da se proces izvođenja obuke poboljša. Neka od poboljšanja koja su planirana a tiču se obuke predavača i uvođenje online platforme u predavanja zahtevaju dodatna finansijska ulaganja, koja bi se isplatila u veoma kratkom vremenskom roku. Sama škola je veoma sklona praćenju svih trendova i implemantaciji istih u svoje funkcionisanje tako da smatram da će ova unapređenja samo doprineti daljem razvoju i rastu Mokrogorske škole menadžmenta.