

PARTNERING FOR BUSINESS GROWTH

Организација привредног субјекта и управљање ризиком

www.bep.rs

Зашто је важно успоставити добру организацију у канцеларијама ЈИ?

- Интуитивно успостављање организације пословних процеса не обезбеђује адекватан систем контроле свих пословних активности, увећава вероватноћу за појавом нежељених догађаја прописаних чл.527, ЗИО, који као последицу могу имати меру изречену у складу са чл.487, ст.1, ал.7.

Унапређењем пословног процеса односно успостављањем добре организације пословних активности стварају се услови за:

- Успостављањем контроле, што смањује вероватноћу уласка у зону ризика
- Смањују се трошкови
- Повећава профит
- Повериоци препознају добру организацију што им улива сигурност
- Препоручују Вас другим повериоцима
- Повећава се број предмета у којима у поступате

Општи приказ процеса управљања



1 корак-Планирање и организација послова

- Први корак при успостављању процеса управљања је планирање и организовање пословног процеса
- У ту сврху треба да креирамо мапу пословног процеса која садржи све активности које су везане за делатност јавног извршитеља (послове који се одвијају у канцеларији ЈИ) са условима који утичу на улазак и излазак из сваке активности.
- За ову намену се користе програми као што су BPMN 2.0, WebSphere Bussines Modeler Advanced, Oracle BPM suite
- Разлог због ког се пословни процеси визуализују:
 - Лакше сагледавамо начин на који се процес одвија
 - Лакше ћемо сагледати активности које се дуплирају
 - Лакше ћемо схватити зашто долази до загушења у процесу
 - Лакше је на визуелном приказу вршити измене у процесу него у стварности
 - Визуелни прикази су погоднији за анализу

- Која питања треба поставити приликом израде дијаграма?

- **Да ли процес може да се поједностави?**

Симплифицирањем процеса се смањују трошкови који настају извођењем активности

- **Да ли рационално користите ресурсе?**

Запослени су ангажовани у потпуности или учавате „Празне ходове“ код појединих запослених у пословном процесу? Ако постоје временске празнине у извођењу пословних активности код одређеног броја запослених на који начин их повезати са другим пословним активностима?

Бенефит смањење трошкова услед рационалнијег ангажовања људских ресурса.

- **Да ли се активности у оквиру процеса спроводе на начин који сте ви одредили или не?**

Активности одступају услед утицаја спољашњих фактора. Испитати оправданост одступања и утицај на време извођења активности, односно на цео пословни процес. Утврдити мере за спречавање ових појава или иновирати процес да би укључио варијабле које су утицале на измену.

Улога запослених у организацији пословног процеса

- Запослени су кључна карика у процесу спровођења извршења и обезбеђења
- За успостављање успешног тима у добро организованом пословном процесу потребан је менаџер који има:
 - Добро развијену социјалну интелигенцију
 - Развијене техничке вештине
 - Разуме и користи алате за успостављање добре организације
 - Поставља циљеве

- За сагледавање тренутног стања потребно је сваку активност повезати са запосленима који је обављају да бисмо на тај начин сагледали укупан обим свих активности и степен ангажованости сваког запосленог у пословном процесу.
- **Методe које користимо су:**
 1. Посматрање извођења активности (прикупљање података о времену које је потребно да се одређена активност изведе и запосленима које те активности изводе, уочавање варијабли које утичу на измену тока активности)
 2. Интервјуисање запослених (исте информације се прикупљају али се због објективности препоручује посматрање)
 3. Израда табеларних приказа степена ангажованости запослених у оквиру сваке активности као и учешће сваке активности у целокупном пословном процесу.

Пример табеларног приказа степена ангажованости запослених у оквиру сваке активности

Активности	Ма рија /ди пл. пр.	Ми ло ш / л.п р.	Маја / адми нист роп	Андр ија / адми нист роп	Мили ца / адми нист роп	Душ ан / јавн и изв рши тељ	тотал
1.Пријем предлога, провера списка, завођење = тотал	0,30	0,30	0,50	0,50	0,00	0,40	2,00
1.а)Припрема омота списка, завођење у евиденцијама			0,5	0,5			1,00
1.б) Провера списка	0,3	0,3				0,4	1,00

Пример табеларног приказа степена ангажованости запослених у оквиру сваке активности као и учешће сваке активности у пословном процесу

активности	Марија /дипл.пр	Милош / дипл.пр.	Маја / админист	Андрија / администр	Милица / администр	Душан / ЈИ	total
1.Пријем предлога, провера списка, завођење	0,30	0,30	0,50	0,50	0,00	0,40	2,00
2. Захтев повериоцу за уплату трошкова	0,5	0,5	1	1	1	0,4	4,40
3. Провера пословног и наменског рач. пријем уплате, евидентирање уплате	0	0	0	0	3,6	3,4	7,00
4. трошкови нису уплаћени	0,9	0,9	1	1	1	0,2	5,00
Укупно по запосленом и активностима	1,70	1,70	2,50	2,50	5,60	4,40	18,40

Табеларни приказ степена ангажованости запослених у оквиру сваке активности са временским параметром (дубинска анализа)

активност	Марија /дип.пр	Милош /дип.пр.	Маја / админис	Андрија / адм	Милица / админис	Душан / ЈИ	total
1.Пријем предлога, провера списка, завођење	0,30	0,30	0,50	0,50	0,00	0,40	2,00
1.а)Припрема омота списка, завођење у евиденцијама			0,5	0,5			1,00
1.б) Провера списка	0,3	0,3				0,4	1,00
укупно време потребно за извођење активности у минутима по предмету	7,2	0	8	0	0	4,8	20
1.а)Припрема омота списка, завођење у евиденцијама у минутима	0	0	8	0	0	0	8
1.б) Провера списка у минутима	7,2	0	0	0	0	4,8	12

- Табеле нам омогућавају да измеримо учешће сваке активности у оквиру пословног процеса њен временски утицај на пословни процес и ангажованост запосленог особља, као и да аналитички приступимо проблему организације
 - Резултат 3 поменутог метода треба да резултира
 - **описом посла** (опис основних задатака и одговорности запосленог за наведено радно место)
 - **спецификацијом посла** (у оквиру које се наводе квалификације неопходне за обављање посла)
- У случају потребе да се изврши измена радних места потребно је знати на који начин се дефинишу послови

Специјализација послова или редефинисање

- Специјализовани послови су они који се лако уче јер су састављени од малог броја једноставних корака и за чије обављање нису потребне посебне квалификације или предзнања
- **Предности:** Нови радници се брзо и лако обуче; При високој флукуацији радника у посао брзо можемо да уведемо нове раднике; Ниска цена рада; Лака контрола; Могућност нормирања радних задатака и плаћање по учинку
- **Мане:** Један исти посао стално се понавља што утиче на слабу мотивисаност запослених из ког разлога често дају отказ

- Због економске предности специјализованих послова да би се избегли негативни ефекти који су проузроковани уско дефинисаним радним задацима, исте можемо да редефинишемо уз помоћ три метода:

- Ротацијом,
- Проширивањем
- Обогаћивањем посла

РОТАЦИЈА -Ротацијом се запослени који раде на специјализованим пословима периодично ротирају. **Предности:** Запослени стиче више знања и мотивисанији је из разлога што су послови које обавља разноврснији; 1 радних је обучен за више специјализованих послова; У периодима одсуства постоје интерне резерве запослених за обављање више различитих активности

- **ПРОШИРИВАЊЕ ПОСЛА:** Повећава се број различитих радних задатака које радник обавља у оквиру свог радног места
- **Предности:** 1 запослени обавља више активности, мање запослених је потребно у пословном процесу
- **Мане:** немају сви способност да квалитетно обављају више различитих задатака у току радног времена, стварање заостатака, осећај преоптерећености, стварање осећаја незадовољства
- **ОБОГАЋИВАЊЕ ПОСЛА:** запосленом се повећавају радни задаци у оквиру постојећег радног места али им се уједно и преноси ауторитет да самостално одлучују о свом раду, као и да сами себе контролишу
- **Предности:** већа мотивисаност запослених, стварање квалитетних сарадника, стварање осећаја код запосленог да је важан део тима
- **Мане:** ово редефинисање мора бити засновано на провереним личним квалитетима запосленог након дужег временског периода посматрања

Радна места у канцеларијама ЈИ

- У канцеларијама јавних извршитеља постоји доста сужен избор врсте радних места као и послова. Основне разлике произилазе из квалификација неопходних за обављање радних задатака (правници, администрација и теренски рад)
- АДМИНИСТРАЦИЈА: особа задужена за издавање рачуноводствене документације и праћење уплата обично има **обогаћено радно место**. Особе задужене за пријем/отпрем пошиљки, унос у евиденцију, прикупљање информација, обично имају **проширено радно место**.
- **Проширена радна места** у оквиру канцеларије ЈИ треба поделити у природне целине по врсти активности и запослене ротирати на тим пословима. На тај начин се смањује незадовољство због обављања више различитих послова и смањује се могућност „Ленчарења“ у групи.
- Дипломирани правници у канцеларијама јавних извршитеља обављају уско стручне послове, са мањом и већом аутономијом у одлучивању у зависности од дужине радног стажа и стручног квалитета који су исказали. Ова врста послова је **обогаћена**, из ког разлога није за очекивати да ће јавни извршитељи имати проблеме са високом флукуацијом запослених ангажованих у оквиру ових радних места

- **Код свих радних места највише на продуктивност утичу стално ремећење, понављање упита, прекидање у обављању задатка. Да би се овај проблем решио потребно је увести аутоматизацију дела пословних активности:**
- Аутоматизација која би вам донела највећи ефекат би била да обезбедите да повериоци и дужници могу да путем web програма приступе подацима о статусу својих предмета
- Обавештење повериоцу путем е-маила сваки пут када у евиденцији унесете промену (нпр. донет закључак)
- Аутомат који највећи број позива сервисира кроз аутоматске одговоре
- Аутоматско књижење повлачењем података са наменског рачуна

Модел редефинисања послова који је фокусиран на мотивацију запосленог Job characteristics model

- Модел се примењује на начин да се формира радно место које ће по својим карактеристикама код запосленог да изазове осећај високе унутрашње мотивације за рад, што подразумева да је запослени задовољан начином на који се обавља посао и сопственим резултатима.
- Да би се постигла таква врста мотивације радно место код запосленог мора да изазива три психолошка стања:
- **Осећај смислености рада**, **Осећај одговорности за постигнуте резултате** и **разумевање о стварно постигнутим резултатима**

кључна психолошка стања



- Осећај смислености рада
- Осећај одговорности за постигнуте резултате
- Разумевање о стварно постигнутим резултатима

кључне карактеристике посла



- разноврсност вештина
- идентитет задатка
- значај задатка
- аутономија
- повратне информације

редефинисање послова



- комбиновање задатака
- формирање природних радних јединица
- успостављање односа са клијентом
- вертикално обогаћивање радних места
- отварање канала за повратне информације

2 корак – Спровођење задатих циљева

- Основ успешног спровођења пословне стратегије је јасно дефинисана мисија, визија и у складу са њима утврђени стратегијски циљevi
- мисија дефинише разлог због ког постојимо, а визија дефинише правац у ком ћемо се кретати
- Мисија и визија су опште формулације које могу да се примене на сваку канцеларију јавног извршитеља, али стратегијски циљevi треба да буду дефинисани на начин да се јасно зна шта јавни извршитељ са својим сарадницима жели да постигне у будућности
- Стратегијски циљevi су уобичајено развојни циљevi, којима жели да се достигне неки нови ниво у пословању увођењем нових технологија или унапређења постојећег односа са корисницима услуга.

- Примери стратегијских циљева за ЈИ:
 - Издвајање на тржишту као специјалиста за спровођење извршења за наплату потраживања за банкарске услуге,
 - Издвајање на тржишту као специјалиста за спровођење извршења на непокретностима,
 - Издвајање на тржишту по ефикасности наплате потраживања,...
- Јасно дефинисаним стратегијским циљем одређујете смернице за свој тим
- Овако формулисани стратегијски циљevi су квалитативни
- Да бисте организацију довели у ново жељено стање потребно је да поставите и квантитативне циљеве

Начин на који се постављају циљеви

- Приликом постављања циљева битно је да не буду претенциозни тј. недостижни за ваше запослене
- Малим корацима стићи до жељеног циља
- Промене се најбоље уводе постепено
- Постављате јасне и мерљиве циљеве који су очекивани, а за оне који покажу вољу и жељу да дају већи допринос транспарентну награду

Улога ЈИ у процесу спровођења циљева

- Ваша улога је да инспиришете и мотивишете запослене да напорно раде
- Да успоставите адекватну комуникацију са запосленима (комуницирамо покретима, начином на који се постављамо у критичним ситуацијама, односимо према клијентима, сопственим радним навикама, начином на који одговарамо запосленом на постављено питање,..)
- Пружање повратне информације **1. грешка** деструктивна повратна информација.
- **Битно:** радни учинак=мотивација· знања · вештина · ситуациони фактор ► разговор са запосленим, саслушати, анализирати, предложити корекцију у складу са анализом

3 и 4 корак -Контрола –процена степена реализације задатих циљева и Корективне мере

- Контрола је регулаторни процес којим се мери степен реализације задатих циљева и предузимају корективне мере, да би се након спроведене корекције циљ достигао.
- За јавне извршитеље, с обзиром на степен овлашћења која имају и дисциплинске мере које трпе услед неправилности у поступању, успостављање доброг система контроле је од суштинске важности

Приказ процеса контроле и корективних мера



- За успостављања адекватног система контроле ослањамо се на два елемента процедуре и извештаје
- **Процедуре:** јасно дефинишу токове активности унутар организације и радно место и степен одговорности запослених. Поред своје обавештајне и обавезујуће функције за циљ имају да се услед уочене неправилности тачно утврди место у процесу у којем је настао пропуст.
- **Извештаји:** нам дају тачну информацију о догађају који желимо да меримо