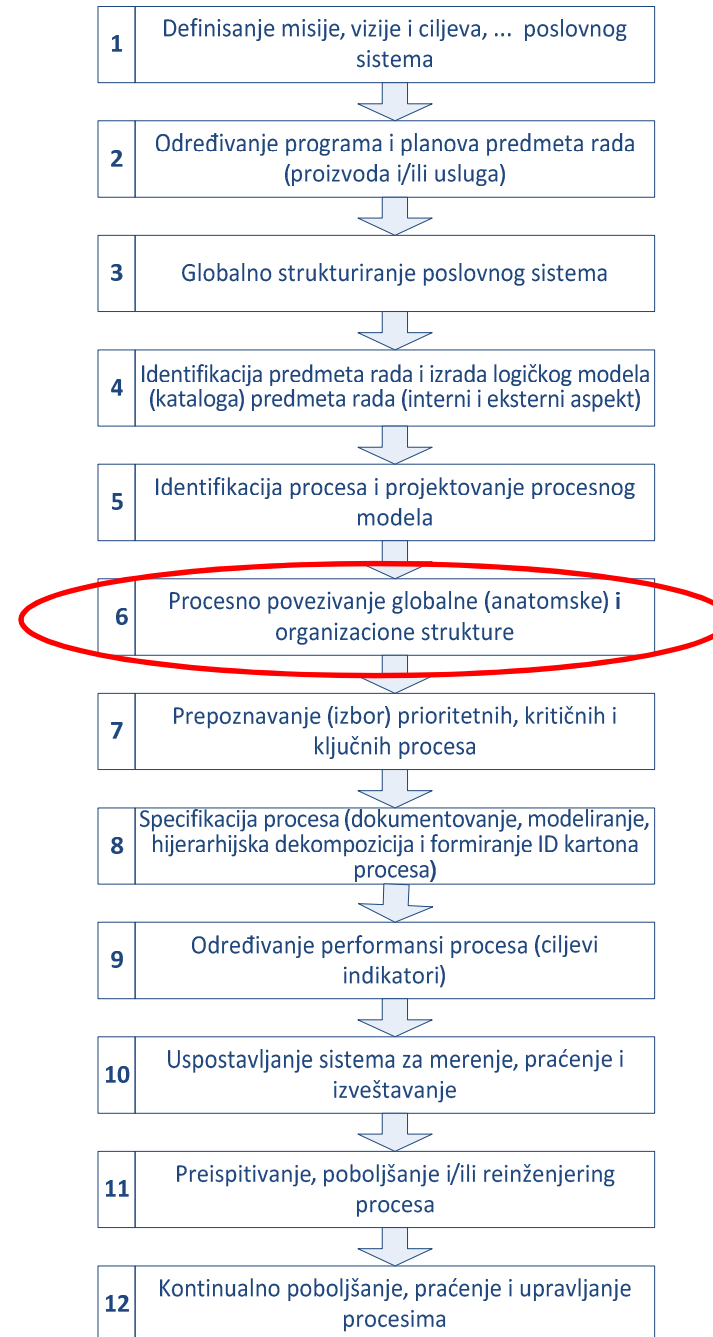


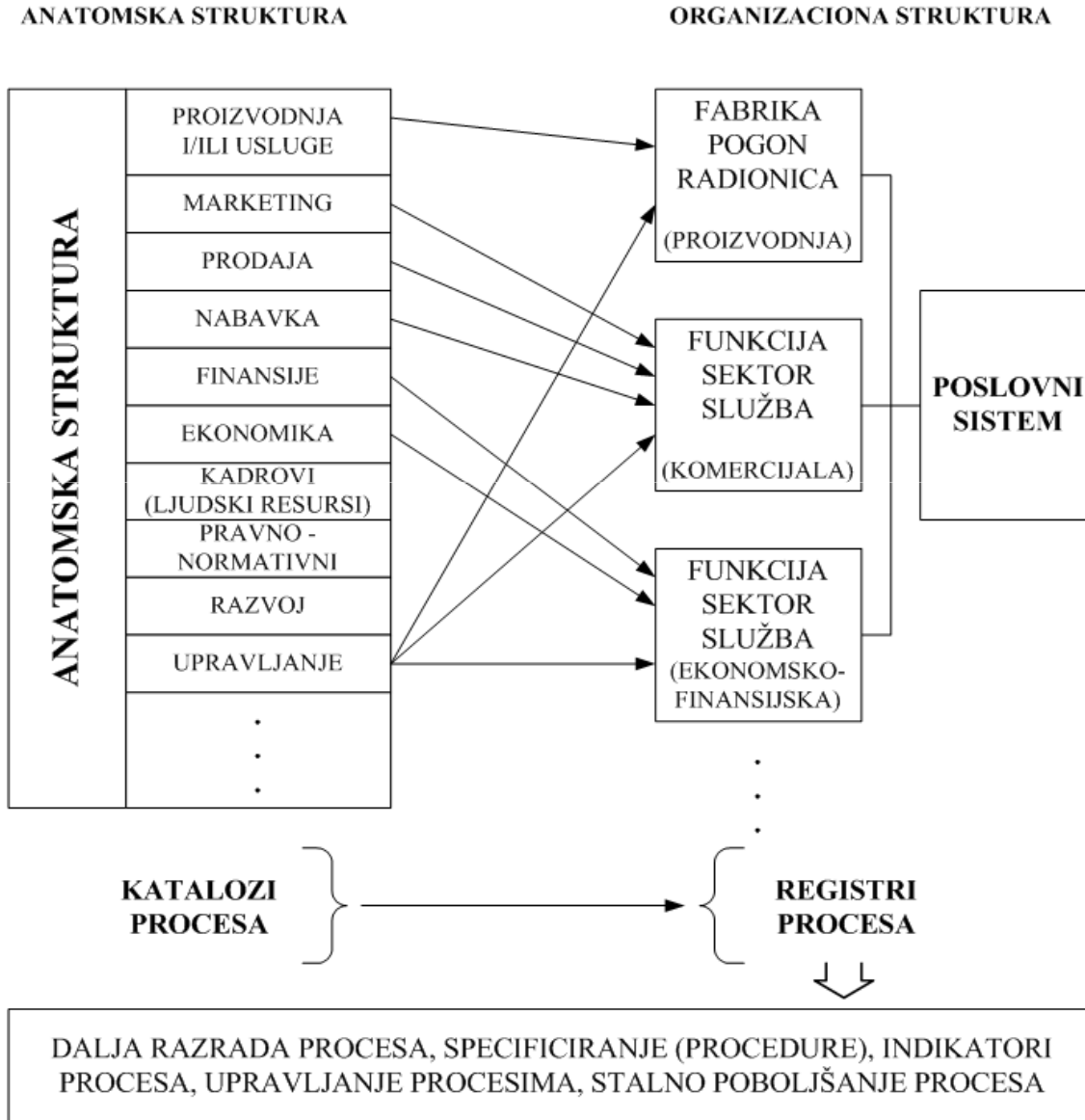


**PROCESNO POVEZIVANJE
ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE
PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I
KLJUČNIH PROCESA
RANGIRANJE PROCESA**

Univerzalna tehnologija procesnog pristupa



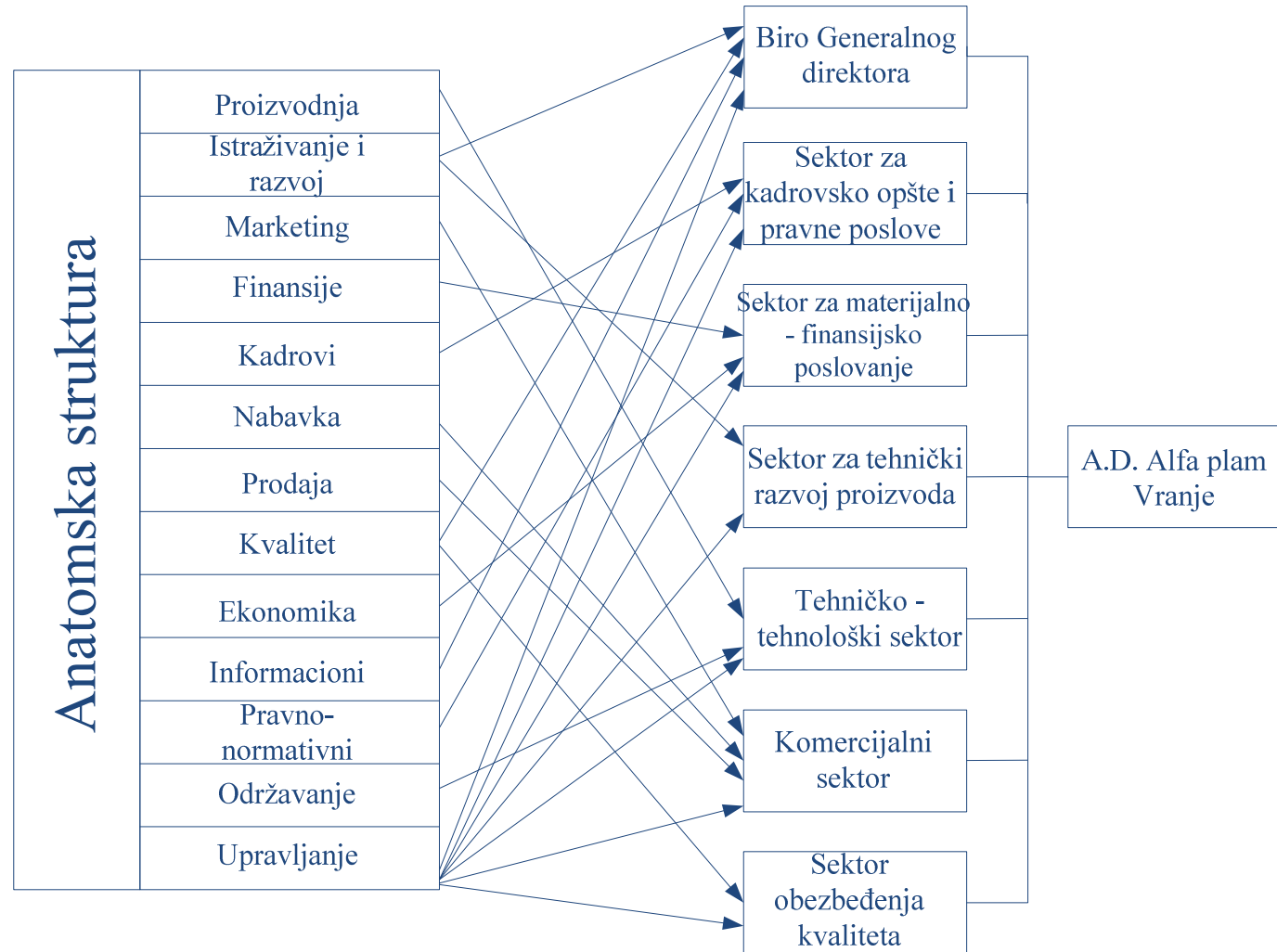
MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURA



MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE - PRIMER

Anatomska struktura

Organizaciona struktura

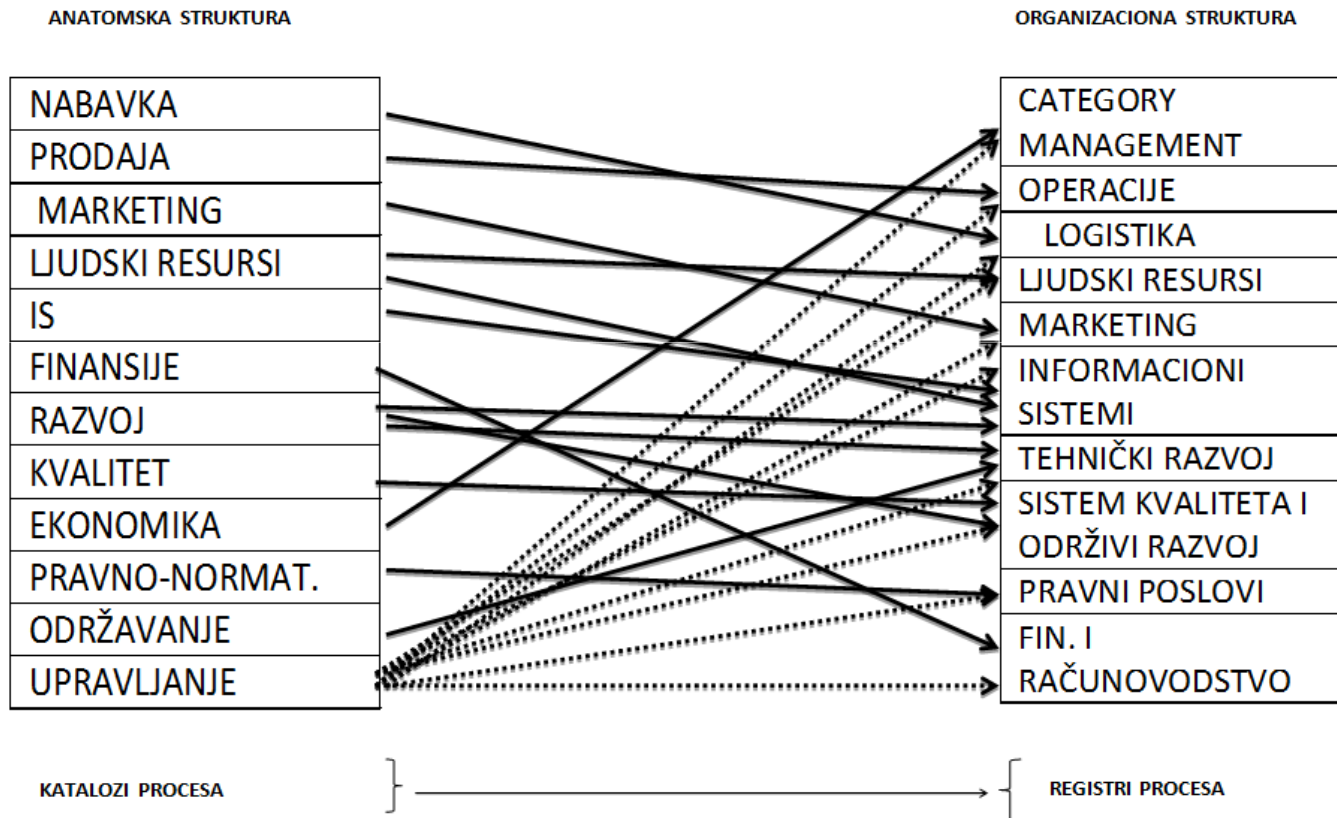


Katalozi procesa

Registri procesa

Primer: Međuzavisnost anatomske i organizacione strukture

5. Registar procesa





ZAŠTO JE POTREBNO PREVOĐENJE?

- Procesni model po anatomskoj strukturi ima izraženu univerzalnost;
- Nazivi procesa manje prepoznatljivi u procesnom modelu po anatomskoj nego u procesnom modelu po organizacionoj strukturi;
- Hijerarhijska dekompozicija procesa po anatomskoj strukturi je manja nego u procesnom modelu po organizacionoj strukturi;
- Funkcionalnu, upravljačku i kontrolnu odgovornost lakše odrediti uz pomoć organizacione strukture;
- Mogu se izbjeći nepreciznosti oko odgovornosti za procese sa jedne i organizacione celine sa druge strane;



AKO SE PROCES IZVRŠAVA U VIŠE OC:

1. Proces se dekomponuje sve dok se podprocesni nižeg nivoa ne izvršavaju u OC;
2. Proces se prenosi u celini u registre OC u kojima se izvršava;
3. Proces se prenosi u celini, u registre svih organizacionih celina koje učestvuju u njegovom izvršenju, ali se hijerarhijski dekomponuje i na odgovarajući način obeleži onaj deo procesa koji izvršava konkretna organizaciona celina.



Procesni model po anatomskoj strukturi kao osnova za izradu registra procesa po organizacionoj strukturi

Jasno definisana nadležnost i odgovornost menadžera.

On je odgovoran za:

- uređenje procesa iz svog registra,
- funkcionisanje procesa,
- preispitivanje i dalje poboljšanje procesa i
- upravljanje procesima

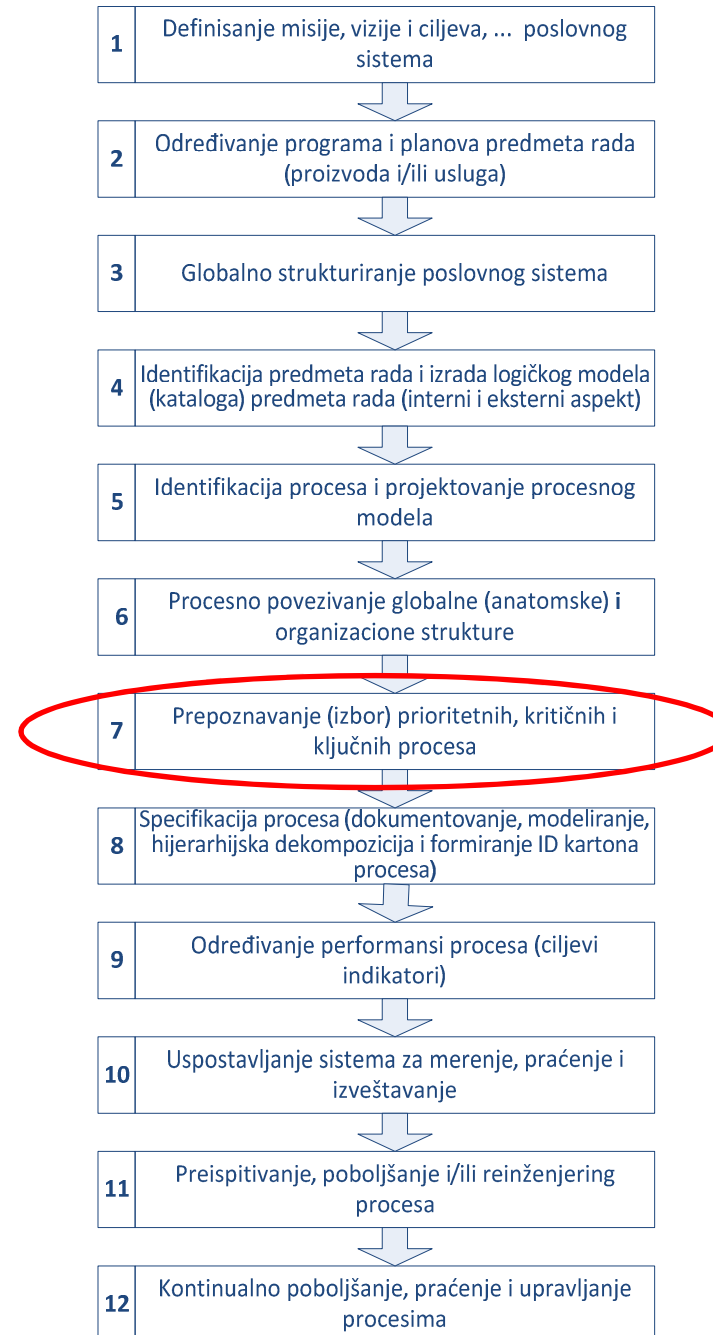
Njegova odgovornost se ne završava samo na procesima iz registra organizacione celine kojom on upravlja. On je odgovoran i za procese iz okruženja, one koji su zakupljeni, podugovoreni.

Primer registra procesa

5.4 Organizaciona celina: LJUDSKI RESURSI

PROCESI			ODGOVORNOST ZA			DOKUMENTA(pos tupci,uputstva)
R Br	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje (vlasnik procesa)	Kontrolu (nadzor)	
0	02	03	04	05	06	07
1.	HR	Pružanje usluga u vezi sa ljudskim resursima		Direktor sektora ljudskih res	Direktor sektora ljudskih res	
2.	HR1	Uređivanje radnih odnosa	Šef odeljenja kadrovskih poslova	Šef odeljenja kadrovskih poslova	Direktor sektora ljudskih res	
3.	HR11	Izrada ugovora o radu, aneksa i rešenja po različitim osnovama	HR saradnik	HR menadžer	Šef odeljenja kadrovskih poslova	
4.	HR12	Izdavanje i overavanje zdravstvenih knjižica	HR saradnik	HR menadžer	Šef odeljenja kadrovskih poslova	
5.	HR2	Prijavljivanje zaposlenih na fondove	HR saradnik	HR menadžer	Šef odeljenja kadrovskih poslova	
6.	HR3	Regrutacija i selekcija kadrova	HR menadžer	Šef odeljenja za regrutaciju i selekciju	Direktor sektora ljudskih res	
7.	HR4	Trening i usavršavanje zaposlenih	HR menadžer	Šef odeljenja za trening	Direktor sektora ljudskih res	
8.	HR41	Izrada programa obuke	HR trener	HR trener	Šef odeljenja za trening	
9.	HR42	Procena potrebe za obukom zaposlenih	HR trener	HR trener	Šef odeljenja za trening	
10.	HR5	Stvaranje osnova za upravljanje kadrovima	HR menadžer	Šef odeljenja opšti HR	Direktor sektora ljudskih res	
11.	HR51	Izrada rasporeda novozaposlenih u odgovarajući maloprodajni objekat	HR saradnik	HR menadžer	Šef odeljenja opšti HR	
12.	HR52	142 Kvantitativne i kvalitativne analize fluktuacija u maloprodajnim objektima	HR analitičar	HR analitičar	Šef odeljenja opšti HR	

Univerzalna tehnologija procesnog pristupa



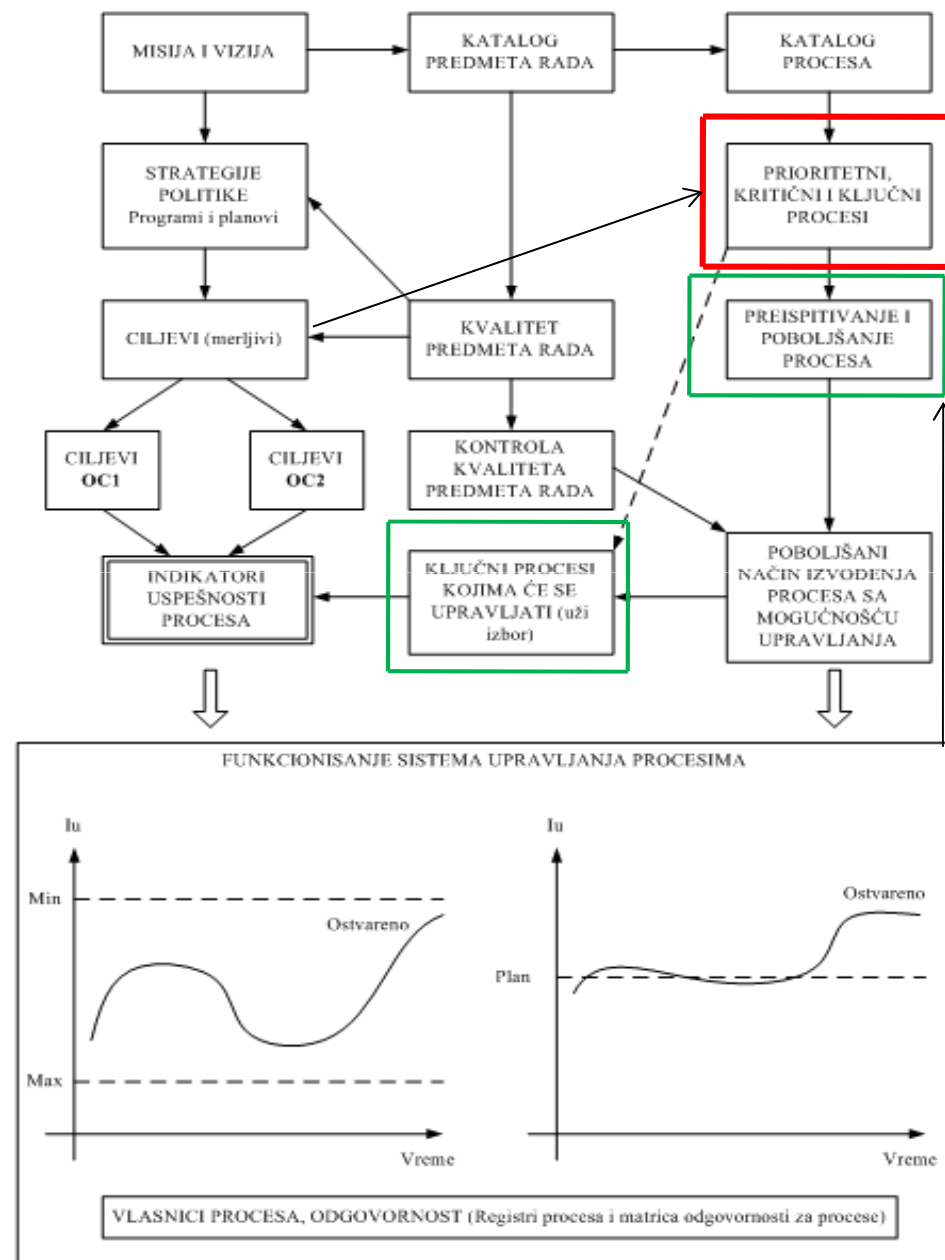


Značaj rangiranja procesa

- Kritični faktor uspeha poboljšanja poslovnih procesa – izbor procesa za poboljšanje (Harrington J., 1991; Ullis, 1993; Keen, 1997; Pande, Neuman, & Cavanagh, 2000; Page, 2010; Jae, Byeong, Young, Choon, & Hyungjoon, 2012)
- U literaturi se navode različiti pristupi i kriterijumi selekcije procesa za poboljšanje, koji kao rezultat mogu dati dugačku listu procesa za poboljšanje ili se zasnivaju na 2 kriterijuma;
- Postavlja se pitanje kako odabrati odgovarajući portfolio procesa čije će poboljšanje obezbediti korist za organizaciju, odnosno ostvarenje ciljeva i strategije organizacije, a u skladu sa raspoloživim resursima;
- Sarkar (2010) takođe navodi značaj selekcije procesa, jer “loše odabrani projekti se ne završe sa željenim poslovnim rezultatima” i da praktičari najčešće biraju bez razmišljanja projekte, a da zažale tek kasnije kada oni ne daju očekivane rezultate.

ZAŠTO SE PRAVI LISTA PKK?

- Zbog ograničenih resursa PS potrebno prepoznati uži skup procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering ;
- Da bi se uspostavio sistem za kontinualno poboljšanje i upravljanje procesima;
- Uspostaviti sistem za upravljanje bar ključnim procesima;





Zašto je potrebno utvrditi prioritetne, kritične i ključne procese?

- Specificiranje (uređivanje) procesa
- Preispitivanje, poboljšavanje i/ili reinženjering procesa
- Uspostavljanje sistema za upravljanje (ključnim) procesima



PRIORITETNI PROCESI

Procesi koji se iz određenih razloga (zahtevi standarda, vršenje usluga trećem licu, itd.) uzimaju hitno, brzo u razmatranje.

Razlozi za prioritetnost:

- redizajn (ubrzani razvoj) jednog dela organizacionog sistema;
- zajednički nastup sa drugim organizacionim sistemima;
- integracija ili dezintegracija;
- primena zahteva određenih standarda iz okruženja;
- promena zakona...

KRITIČNI PROCESI

Procesi koji pri svom odvijanju izazivaju probleme u pogledu:

- kvaliteta predmeta rada,
- troškova i
- vremena izvršenja (rokova) i produktivnosti uopšte.

Kritičnost se sagledava imajući u vidu i sadašnjost i budućnost.



KLJUČNI PROCESI

Procesi preko kojih se prepoznaju specifičnosti organizacionog sistema, osnovni proizvodi i usluge.

- procesi visokog hijerarhijskog nivoa
- od njih zavisi ispunjenje zahteva kupca
- ključni procesi = bazni procesi



LISTA PRIORITETNIH, KRITIČNIH I KLJUČNIH PROCESA

- Rešenje koje stalno treba ažurirati jer je promenljivo
- Izdvajanjem određenih procesa i svrstavanjem u Listu PKK procesa, određuje se prioritet preispitivanja, poboljšanja i reinženjering procesa
- Jedan proces može istovremeno biti i prioritetan (i to po više kriterijuma) i kritičan i ključan.
- Lista PKK procesa može se praviti po anatomskoj ali i po organizacionoj strukturi

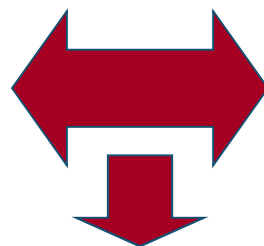


Kako prepoznati prioritetne, kritične i ključne procese?

- **Prioritetni procesi** – na osnovu razloga za prioritet, lako se uočavaju, najčešće su nižeg hijerarhijskog nivoa
- **Kritični procesi** – prave probleme, izlaz je lošijeg kvaliteta, ili je skuplji nego što je planirano (zahteva nepotrebno rasipanje resursa) ili često kasni... Da bi se lakše rešavali problemi, treba identifikovati kritične procese na nižem hijerarhijskom nivou
- **Ključni procesi** – najlakše ih je prepoznati na osnovu lanca vrednosti. To su najčešće procesi višeg hijerarhijskog nivoa, i pripadaju podsistemima koji su u lancu vrednosti.

KAKO PREPOZNATI PRIORITETNE PROCESSE?

KATALOZI PROCESA
PO PODSISTEMIMA



ZAJEDNIČKI NASTUP
SA DRUGIM PS
INTEGRACIJA
ZAHTEVI STANDARDA
(ISO 9001, ISO 14001,
OHSAS 18001 ...)
PRIMENA ZAKONA

PRIORITETNI
PROCESI PO
PODSISTEMIMA

Kako tumačiti zahteve standarda?

- Zahtevi standarda se odnose na:
 - zahteve u smislu postojanja određenih procesa u poslovnom sistemu (dokazuje se dokazima, npr. Zapisima o odvijanju procesa)
 - zahteve za uređenošću određenih procesa u poslovnom sistemu (dokazuje se procedurama za odvijanje procesa)
- Procesi mogu biti identifikovani kao prioritetni:
 - direktno – kroz zahteve standarda koji se odnose na sam proces npr. Preispitivanje od strane rukovodstva
 - indirektno – kroz postojanje zapisa koje zahteva standard npr. Zapisi o obuci

PODSISTEMI POSLOVNOG SISTEMA I ZAHTEVI STANDARDA

R. br.	Podsistemi	Zahtev
1.	<i>Upravljanje</i>	4.2, 5, 6.1, 6.3, 6.4, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5
2.	<i>Proizvodnja</i>	7.1, 7.5
3.	<i>Prodaja</i>	7.2
4.	<i>Nabavka</i>	7.4
5.	<i>Marketing</i>	8.2.1
6.	<i>Kvalitet</i>	7.6, 8.2.2, 8.2.4
7.	<i>Finansije</i>	
8.	<i>Ekonomika</i>	
9.	<i>Kadrovi</i>	6.2
10.	<i>Razvoj</i>	7.3
11.	<i>Pravno-norm.</i>	7.2.1.c, 7.3.2.b
12.	<i>Informacioni</i>	



PRIMER: SERTIFIKACIJA ISO 9001

Analiza osnovnih zahteva standarda ISO 9001:2000

5.2 Usredsređenost na korisnika

Najviše rukovodstvo mora da osigura, da se utvrđuju i ispunjavaju zahtevi korisnika i povećava njegovo zadovoljenje (videti 7.2.1 i 8.2.1).

Tumačenje:

- Da li postoji proces utvrđivanja zahteva korisnika?
- Kroz koje procese se ispunjavaju ovi zahtevi?
- Da li postoji proces utvrđivanja, praćenja i povećanja zadovoljstva korisnika?
- Da li su ovi procesi uređeni i definisani?

KOMPANIJA XYZ

Podsystem Prodaja

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR.01.00.00	1. Planiranje prodaje							
2.	PR.02.00.00	2. Realizacija prodaje							
3.	PR.02.01.00	2.1 Realizacija prodaje na malo							
4.	PR.02.01.01	2.1.1 Prijem upita kupca							
5.	PR.02.01.02	2.1.2 Formiranje ponude							
6.	PR.02.01.03	2.1.3 Definisane komercijalne uslove prodaje							
7.	PR.02.01.04	2.1.4 Izrada tipskog ugovora							
8.	PR.02.02.00	2.2 Realizacija prodaje na malo							
9.	PR.03.00.00	3. Poslovanje magacina gotove robe							
10.	PR.03.01.00	3.1 Definisane potrebe							
11.	PR.03.02.00	3.2 Otprema robe							
12.	PR.03.03.00	3.3 Transport							
13.	PR.03.04.00	3.4 Evidentiranje							
14.	PR.04.00.00	4. Pružanje postprodajnih usluga							
15.	PR.04.01.00	4.1 Prijem reklamacije							
16.	PR.04.02.00	4.2 Izrada predloga za rešavanje reklamacije							
17.	PR.04.03.00	4.3 Usaglašavanje rešenja reklamacije sa kupcem							
18.	PR.04.04.00	4.4 Pokretanje korektivne mere							
19.	PR.04.05.00	4.5 Izrada izveštaja o reklamaciji							

5.2



PRIMER: SERTIFIKACIJA ISO 9001

7.1 Planiranje realizacije proizvoda

Organizacija mora da planira i razvija procese potrebne za realizaciju proizvoda. Planiranje realizacije proizvoda mora da bude usklađeno sa zahtevima ostalih procesa sistema menadžmenta kvalitetom (videti 4.1).

Pri planiranju procesa realizacije proizvoda, organizacija mora da utvrdi, gde je pogodno, sledeće:

- a) ciljeve kvaliteta i zahteve za proizvod;*
- b) potrebu za uspostavljanjem procesa, dokumente i da obezbedi posebne resurse, koji odgovaraju datom proizvodu;*
- c) zahtevane aktivnosti verifikacije, validacije, praćenja, kontrolisanja i ispitivanja, koji su specifični za dati proizvod, kao i kriterijume za prihvatanje proizvoda i*
- d) zapise koji su potrebni da bi se obezbedili dokazi o tome, da procesi realizacije i rezultujući proizvod ispunjavaju zahteve (videti 4.2.4).*

Izlazni elementi ovog planiranja moraju da budu u formi, koja odgovara metodu rada organizacije.

Tumačenje:

Odnosi se na one procese bez čijeg uređenja kvalitet izlaza bi bio doveden u pitanje. Razne forme (tehnoških i operacionih lista, postupaka, uputstava i sl.)

KOMPANIJA ABC

Podsystem Osnovna delatnost

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00	1. Pružanje inženjerskih rešenja							
2.	OD.01.01.00	1.1. Planiranje i izrada rešenja							
3.	OD.01.01.01	1.1.1. Izrada plana projekta							
4.	OD.01.01.02	1.1.2. Organizovanje logistike projekta							
5.	OD.01.02.00	1.2. Pružanje usluga projektiranja							
6.	OD.01.02.01	1.2.1. Dizajn i analiza sistema							
7.	OD.01.02.02	1.2.2. Proces dizajna sistema							
8.	OD.01.02.03	1.2.3. Proces izgradnje sistema							
9.	OD.01.02.04	1.2.4. Proces tranzicije i konverzije							
10.	OD.01.03.00	1.3. Pružanje post-produkcionih usluga							
11.	OD.02.00.00	2. Pružanje usluga obuke i stručnog usavršavanja							
12.	OD.02.01.00	2.1. Pružanje usluga obuke							
13.	OD.02.02.00	2.2. Pružanje usluga stručnog usavršavanja							
14.	OD.02.02.01	2.2.1. Priprema programa usavršavanja							
15.	OD.02.02.02	2.2.2. Priprema materijala za usavršavanje							
16.	OD.02.02.03	2.2.3. Priprema terena za usavršavanje							
17.	OD.02.03.00	2.3. Pružanje usluga obuke i stručnog usavršavanja							
18.	OD.02.04.00	2.4. Pružanje usluga obuke i stručnog usavršavanja							
19.	OD.03.00.00	3. Konsalting i savetovanje							
20.	OD.04.00.00	4. Pružanje post-projektnih usluga							
21.	OD.04.01.00	4.1. Analiza zahteva za podršku							
22.	OD.04.02.00	4.2. Realizacija podrške							
23.	OD.04.03.00	4.3. Izveštavanje							

Podsystem Osnovna delatnost (1/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00.00	Planiranje proizvodnje							
2.	OD.01.01.00.00	Izrada konstrukcione dokumentacije							
3.	OD.01.02.00.00	Šifriranje konstrukcione dokumentacije							
4.	OD.01.03.00.00	Planiranje materijala							
5.	OD.01.04.00.00	Planiranje alata							
6.	OD.01.05.00.00	Terminiranje							
7.	OD.02.00.00.00	Tehničko-tehnološka priprema							
8.	OD.02.01.00.00	Konstrukcija alata							
9.	OD.02.02.00.00	Lansiranje radnog proizvodnog naloga							
10.	OD.02.03.00.00	Šifriranje dokumentacije							
11.	OD.02.04.00.00	Planiranje alata							
12.	OD.03.00.00.00	Izrada proizvoda							
13.	OD.03.01.00.00	Presovanje							
14.	OD.03.01.01.00	Prijem i kompletiranje dokumenata							
15.	OD.03.01.02.00	Prijem materijala i alata iz magacina							
16.	OD.03.01.03.00	Planiranje alata i provera prvog komada							
17.	OD.03.01.04.00	Kontrola prvog komada							
18.	OD.03.01.05.00	Overa prvog komada							
19.	OD.03.01.06.00	Izrada komada na određenom postupku							
20.	OD.03.01.06.01	Izrada prvog komada							
21.	OD.03.01.06.02	Planiranje i izrada komada na radnom komadu							
22.	OD.03.01.06.03	Izvlačenje radnog komada							
23.	OD.03.01.06.04	Razvrtnje otvora na radnom komadu							

Podsystem Osnovna delatnost (2/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
24.	OD.03.01.06.05	Savijanje radnog ...							
25.	OD.03.01.06.06	U ... radnog ...							
26.	OD.03.01.06.07	O ... pro ...							
27.	OD.03.01.06.08	Uskladištenje po ...							
28.	OD.03.02.00.00	Zavrtanje i bravarsko lim ...							
29.	OD.03.03.00.00	E ...							
30.	OD.03.03.01.00	Šar ...							
31.	OD.03.03.02.00	Odmašćivanje							
32.	OD.03.03.03.00	Bai ...							
33.	OD.03.03.04.00								
34.	OD.03.03.05.00	M ... e šlikera							
35.	OD.03.03.06.00	Um ...							
36.	OD.03.03.07.00	P ...							
37.	OD.03.04.00.00	M ...							
38.	OD.03.04.01.00	Montaža os ...							
39.	OD.03.04.02.00	M ...							
40.	OD.03.04.03.00	M ... nih cevi i							
41.	OD.03.04.04.00	Montaža grejač ...							
42.	OD.03.04.05.00	Montaža te ...							
43.	OD.03.04.06.00	... po ... tača							
44.	OD.03.05.00.00	... nalnog proizvoda							
45.	OD.03.06.00.00	Pakovanje finalnog proizvoda							
46.	OD.03.07.00.00	Uskladištenje finalnog proizvoda							



PRIMER: SERTIFIKACIJA ISO 9001

7.4 Nabavka

7.4.1 Proces nabavke

Organizacija mora da osigura, da nabavljeni proizvod bude usaglašen sa specificiranim zahtevima nabavke. Vrsta i obim upravljanja, koje se primenjuje na isporučioaca i na proizvod koji se nabavlja, moraju da zavise od uticaja tog proizvoda na naknadnu realizaciju proizvoda ili na krajnji proizvod.

Organizacija mora da vrednuje i bira isporučioce na osnovu njihove sposobnosti da isporučuju proizvod u skladu sa zahtevima organizacije. Moraju se ustanoviti kriterijumi za izbor, vrednovanje i ponovno vrednovanje. Moraju se održavati zapisi o rezultatima vrednovanja i o svim neophodnim merama, koje proističu iz tog vrednovanja (videti 4.2.4).

Tumačenje:

Mora postojati proces vrednovanja i izbora isporučilaca

KOMPANIJA ABC

Podsystem Nabavka

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	NA.01.00.00	Pružanje usluga nabavke							
2.	NA.01.01.00	Planiranje nabavke							
3.	NA.01.02.00	Izrada tehničkog opisanja							
4.	NA.01.03.00	Receptiranje nabavke							
5.	NA.01.03.01	Kreiranje specifikacije materijala za nabavku							
6.	NA.01.03.02	Kvalifikacija ispoljitelja							
7.	NA.01.03.03	Kreiranje poziva za dostavljanje ponuda							
8.	NA.01.03.04	Analiza ponuda i izbor najpovoljnije ponude							
9.	NA.01.03.05	Ugovaranje nabavke							
10.	NA.01.03.06	Naručivanje							
11.	NA.01.04.00	Prijem robe/usluga							
12.	NA.01.04.01	Evidentiranje prijema							
13.	NA.01.04.02	Kvantitativna kontrola							
14.	NA.01.04.03	Skladištenje							
15.	NA.01.05.00	Povraćaj materijala i rešavanje reklamacija							
16.	NA.01.06.00	Rashodovanje							
17.	NA.01.07.00	Izveštavanje o nabavci							

KOMPANIJA XYZ

Podsystem Nabavka

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	NA.01.00.00	1. Pravljenje nabavke							
2.	NA.01.01.00	1.1 Vodenje evidencije dobavljačima							
3.	NA.01.02.00	1.2 Uvođenje novog dobavljača							
4.	NA.02.00.00	2. Pružanje usluga nabavke							
5.	NA.02.01.00	2.1. Planiranje nabavke							
6.	NA.02.02.00	2.2. Rešavanje problema u nabavku							
7.	NA.02.02.01	2.2.1. Odabir dobavljača							
8.	NA.02.02.02	2.2.2. Kvalifikacija dobavljača							
9.	NA.02.02.03	2.2.3. Kreiranje poziva za dostavu robe/usluga							
10.	NA.02.02.04	2.2.4. Analiza ponuda i izbor najpovoljnije							
11.	NA.02.02.05	2.2.5. Ugovaranje nabavke							
12.	NA.02.02.06	2.2.6. Naručivanje							
13.	NA.02.03.00	2.3. Prijem robe/usluga							
14.	NA.02.03.01	2.3.1. Evidentiranje prijema							
15.	NA.02.03.02	2.3.2. Kvantitativna kontrola							
16.	NA.02.03.03	2.3.3. Skladištenje							
17.	NA.02.04.00	2.4. Povraćaj materijala i rešavanje reklamacija							



PRIMER: SERTIFIKACIJA ISO 9001

Analiza osnovnih zahteva standarda ISO 9001:2000

8.1 Opšte odredbe

Organizacija mora da planira i sprovodi procese praćenja, merenja, analize i poboljšavanja, koji su potrebni da bi se:

- a) pokazala usaglašenost proizvoda;*
- b) osigurala usaglašenost sistema menadžmenta kvalitetom i*
- c) stalno poboljšavala efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom*

Tumačenje:

- Mora postojati proces praćenja i merenja proizvoda.
- Mora postojati proces praćenja i merenja uspostavljanog sistema.
- Mora postojati proces poboljšanja uspostavljenog sistema.

Podsystem Osnovna delatnost (2/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
24.	OD.03.01.06.05	Savijanje radnog komada							
25.	OD.03.01.06.06	Utiskivanje radnog komada							
26.	OD.03.01.06.07	Označavanje proizvoda							
27.	OD.03.01.06.08	Uskladištenje poluproizvoda							
28.	OD.03.02.00.00	Zavarivanje i bravarsko limarski radovi							
29.	OD.03.03.00.00	Emajliranje							
30.	OD.03.03.01.00	Šaržiranje korpi za HPL							
31.	OD.03.03.02.00	Odmaščivanje							
32.	OD.03.03.03.00	Bajcovanje							
33.	OD.03.03.04.00	Neutralizacija							
34.	OD.03.03.05.00	Mlevenje emajla i doziranje šlikera							
35.	OD.03.03.06.00	Umakanje u emajl							
36.	OD.03.03.07.00	Pečenje							
37.	OD.03.04.00.00	Montaža							
38.	OD.03.04.01.00	Montaža osnovne konstrukcije							
39.	OD.03.04.02.00	Montaža električnih instalacija							
40.	OD.03.04.03.00	Montaža gasnih cevi i boce							
41.	OD.03.04.04.00	Montaža gasnih ringli							
42.	OD.03.04.05.00	Montaža gasnih cijevi							
43.	OD.03.04.06.00	Montaža gasnih motača							
44.	OD.03.05.00.00	Kontrola finalnog proizvoda							
45.	OD.03.06.00.00	Pakovanje finalnog proizvoda							
46.	OD.03.07.00.00	Uskladištenje finalnog proizvoda							

8.1



PRIMER: SERTIFIKACIJA ISO 9001

8.2.1 Zadovoljenje korisnika

Kao jedno od merenja performansi sistema menadžmenta kvalitetom, organizacija mora da prati informacije o zapažanju korisnika o tome, u kojoj meri je ispunila njegove zahteve. Moraju se utvrditi metode za dobijanje i korišćenje ovih informacija.

Tumačenje:

Mora postojati proces praćenja i merenja ispunjavanja zahteva korisnika.

KOMPANIJA ABC

Podsystem Marketing

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	MA.01.00	Istraživanje i praćenje zahteva korisnika							
2.	MA.01.01	Projektovanje istraživanja							
3.	MA.01.02	Priprema istraživanja							
4.	MA.01.03	Realizacija istraživanja							
5.	MA.01.04	Sistematizacija istraživačkih rezultata							
6.	MA.02.00	Utvrđivanje nivoa zadovoljstva korisnika							
7.	MA.02.01	Planiranje utvrđivanja nivoa zadovoljstva korisnika							
8.	MA.02.02	Prikupljanje podataka							
9.	MA.02.03	Analiziranje rezultata							
10.	MA.02.04	Izrada predloga delovanja							
11.	MA.03.00	Eksterno komuniciranje							
12.	MA.03.01	Planiranje promocije							
13.	MA.03.02	Priprema promocije							
14.	MA.03.03	Realizacija promocije							
15.									

8.2.1

KOMPANIJA XYZ

Podsystem Marketing

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	MA.01.00	Istraživanje tržišta							
2.	MA.01.01	Projektovanje istraživanja							
3.	MA.01.02	Priprema istraživanja							
4.	MA.01.03	Realizacija istraživanja							
5.	MA.01.04	Izrada poslovnog plana							
6.	MA.02.00	Utvrđivanje nivoa zadovoljstva korisnika							
7.	MA.02.01	Planiranje utvrđivanja nivoa zadovoljstva korisnika							
8.	MA.02.02	Prikupljanje podataka							
9.	MA.02.03	Analiziranje parametara zadovoljstva							
10.	MA.02.04	Izrada izveštaja o zadovoljstvu korisnika							
11.	MA.03.00	Ekonomska propaganda i promocija							
12.	MA.03.01	Definisanje ciljeva EP i promocije							
13.	MA.03.02	Planiranje EP i promocije							
14.	MA.03.03	Realizacija EP i promocije							
15.	MA.03.04	Analiza efekata EP i promocije							
16.	MA.04.00	Komuniciranje							
17.	MA.04.01	Izrada plana komunikacije (eksterne i interne)							
18.	MA.04.02	Realizacija plana komunikacije							
19.									

8.2.1



BAZNI I KLJUČNI PROCESI

- Bazni ili operativni procesi se odvijaju u okviru lanca vrednosti poslovnog sistema;
- Odvijanjem baznih procesa se stvara vrednost za krajnjeg korisnika, i zadovoljstvo korisnika je u najvećoj meri vezano za uspešno odvijanje upravo tih procesa;
- Ključne procese treba tražiti među baznim procesima;
- Ključni procesi su horizontalni procesi koji prelaze granice OC i na čijem se početku i kraju nalazi korisnik;



KOMPANIJA ABC

Podsystem Osnovna delatnost

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00	1. Pružanje usluga implementacije Oracle rešenja							*
2.	OD.01.01.00	1.1. Planiranje implementacije Oracle rešenja							
3.	OD.01.01.01	1.1.1. Izrada plana projekta							
4.	OD.01.01.02	1.1.2. Organizovanje logistike projekta							
5.	OD.01.02.00	1.2. Implementacija Oracle rešenja							
6.	OD.01.02.01	1.2.1. Proces analize poslovnog sistema							
7.	OD.01.02.02	1.2.2. Proces dizajna rešenja							
8.	OD.01.02.03	1.2.3. Proces izgradnje sistema							
9.	OD.01.02.04	1.2.4. Proces tranzicije i konverzije							
10.	OD.01.03.00	1.3. Pružanje post-produkcionih usluga							
11.	OD.02.00.00	2. Pružanje usluga obuke i stručnog usavršavanja							*
12.	OD.02.01.00	2.1. Planiranje kurseva							
13.	OD.02.02.00	2.2. Priprema kursa							
14.	OD.02.02.01	2.2.1. Priprema predavača							
15.	OD.02.02.02	2.2.2. Priprema literature							
16.	OD.02.02.03	2.2.3. Priprema tehničkog okruženja							
17.	OD.02.03.00	2.3. Izvođenje kursa							
18.	OD.02.04.00	2.4. Sertifikacija							
19.	OD.03.00.00	3. Konsalting iz oblasti Oracle rešenja							*
20.	OD.04.00.00	4. Pružanje podrške korisnicima							*
21.	OD.04.01.00	4.1 Analiza zahteva za podrškom							
22.	OD.04.02.00	4.2 Realizacija podrške							
23.	OD.04.03.00	4.3 Izveštavanje							



KOMPANIJA ABC

Podsystem Nabavka

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	NA.01.00.00	Pružanje usluga nabavke							*
2.	NA.01.01.00	Planiranje nabavke							
3.	NA.01.02.00	Izrada trebovanja							
4.	NA.01.03.00	Realizacija nabavke							
5.	NA.01.03.01	Kreiranje zahteva za nabavku							
6.	NA.01.03.02	Kvalifikacija isporučioaca							
7.	NA.01.03.03	Kreiranje poziva za dostavljanje ponuda							
8.	NA.01.03.04	Analiza ponuda i izbor najpovoljnije							
9.	NA.01.03.05	Ugovaranje nabavke							
10.	NA.01.03.06	Naručivanje							
11.	NA.01.04.00	Prijem robe/usluga							
12.	NA.01.04.01	Evidentiranje prijema							
13.	NA.01.04.02	Kvantitativna kontrola							
14.	NA.01.04.03	Skladištenje							
15.	NA.01.05.00	Povraćaj materijala i rešavanje reklamacija							
16.	NA.01.06.00	Rashodovanje							
17.	NA.01.07.00	Izveštavanje o nabavci							



KOMPANIJA XYZ

Podsystem Nabavka

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	NA.01.00.00	1. Praćenje dobavljača							*
2.	NA.01.01.00	1.1 Vođenje evidencije o dobavljačima							
3.	NA.01.02.00	1.2 Uvođenje novog dobavljača							
4.	NA.02.00.00	2. Pružanje usluga nabavke							*
5.	NA.02.01.00	2.1. Planiranje nabavke							
6.	NA.02.02.00	2.2. Realizacija nabavke							
7.	NA.02.02.01	2.2.1. Kreiranje zahteva za nabavku							
8.	NA.02.02.02	2.2.2. Kvalifikacija isporučioaca							
9.	NA.02.02.03	2.2.3. Kreiranje poziva za dostavljanje ponuda							
10.	NA.02.02.04	2.2.4. Analiza ponuda i izbor najpovoljnije							
11.	NA.02.02.05	2.2.5. Ugovaranje nabavke							
12.	NA.02.02.06	2.2.6. Naručivanje							
13.	NA.02.03.00	2.3. Prijem robe/usluga							
14.	NA.02.03.01	2.3.1. Evidentiranje prijema							
15.	NA.02.03.02	2.3.2. Kvantitativna kontrola							
16.	NA.02.03.03	2.3.3. Skladištenje							
17.	NA.02.04.00	2.4. Povraćaj materijala i rešavanje reklamacija							

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00.00	Planiranje proizvodnje							*
2.	OD.01.01.00.00	Izrada konstrukcione dokumentacije							
3.	OD.01.02.00.00	Šifriranje konstrukcione dokumentacije							
4.	OD.01.03.00.00	Planiranje materijala							
5.	OD.01.04.00.00	Planiranje alata							
6.	OD.01.05.00.00	Terminiranje							
7.	OD.02.00.00.00	Tehničko-tehnološka priprema							*
8.	OD.02.01.00.00	Konstrukcija alata							
9.	OD.02.02.00.00	Lansiranje radnog proizvodnog naloga							
10.	OD.02.03.00.00	Šifriranje dokumentacije							
11.	OD.02.04.00.00	Snabdevanje radnih mesta							
12.	OD.03.00.00.00	Izrada proizvoda							*
13.	OD.03.01.00.00	Presovanje							
14.	OD.03.01.01.00	Prijem i kompletiranje dokumentacije							
15.	OD.03.01.02.00	Preuzimanje materijala i alata iz magacina							
16.	OD.03.01.03.00	Puštanje proizvodnje, izrada i provera prvog komada							
17.	OD.03.01.04.00	Kontrola prvog komada							
18.	OD.03.01.05.00	Overa prvog komada							
19.	OD.03.01.06.00	Izrada komada na određenoj operaciji po tehn. Postupku							
20.	OD.03.01.06.01	Krojenje radnog komada							
21.	OD.03.01.06.02	Probijanje i prosecanje otvora na radnom komadu							
22.	OD.03.01.06.03	Izvlačenje radnog komada							
23.	OD.03.01.06.04	Razvrtnje otvora na radnom komadu							

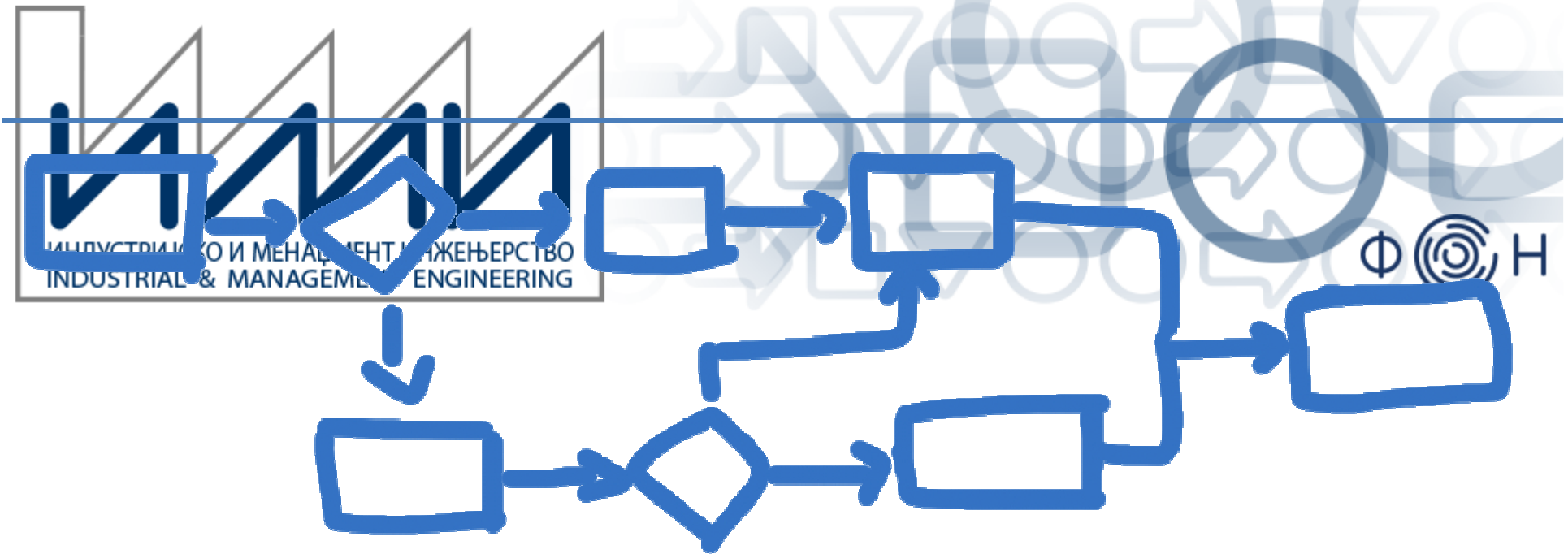
Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
24.	OD.03.01.06.05	Savijanje radnog komada							
25.	OD.03.01.06.06	Utiskivanje radnog komada							
26.	OD.03.01.06.07	Označavanje proizvoda							
27.	OD.03.01.06.08	Uskladištenje poluproizvoda							
28.	OD.03.02.00.00	Zavarivanje i bravarsko limarski radovi							
29.	OD.03.03.00.00	Emajliranje							
30.	OD.03.03.01.00	Šaržiranje korpi za HPL							
31.	OD.03.03.02.00	Odmaščivanje							
32.	OD.03.03.03.00	Bajcovanje							
33.	OD.03.03.04.00	Neutralizacija							
34.	OD.03.03.05.00	Mlevenje emajla i doziranje šlikera							
35.	OD.03.03.06.00	Umakanje u emajl							
36.	OD.03.03.07.00	Pečenje							
37.	OD.03.04.00.00	Montaža							
38.	OD.03.04.01.00	Montaža osnovne konstrukcije							
39.	OD.03.04.02.00	Montaža električnih instalacija							
40.	OD.03.04.03.00	Montaža gasnih cevi i boce							
41.	OD.03.04.04.00	Montaža grejača i ringli							
42.	OD.03.04.05.00	Montaža termo izolacije							
43.	OD.03.04.06.00	Montaža spoljnog omotača							
44.	OD.03.05.00.00	Kontrola finalnog proizvoda							
45.	OD.03.06.00.00	Pakovanje finalnog proizvoda							
46.	OD.03.07.00.00	Uskladištenje finalnog proizvoda							



KOMPANIJA XYZ

Podsistem Prodaja

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR.01.00.00	1. Planiranje prodaje							
2.	PR.02.00.00	2. Realizacija prodaje							*
3.	PR.02.01.00	2.1 Realizacija prodaje na veliko							
4.	PR.02.01.01	2.1.1 Prijem upita kupca							
5.	PR.02.01.02	2.1.2 Formiranje ponude							
6.	PR.02.01.03	2.1.3 Definisane komercijalnih uslova prodaje							
7.	PR.02.01.04	2.1.4 Izrada tipskog ugovora							
8.	PR.02.02.00	2.2 Realizacija prodaje na malo							
9.	PR.03.00.00	3. Poslovanje magacina gotove robe							*
10.	PR.03.01.00	3.1 Definisane potrebnosti							
11.	PR.03.02.00	3.2 Otprema robe							
12.	PR.03.03.00	3.3 Transport							
13.	PR.03.04.00	3.4 Evidentiranje							
14.	PR.04.00.00	4. Pružanje postprodajnih usluga							*
15.	PR.04.01.00	4.1 Prijem reklamacije							
16.	PR.04.02.00	4.2 Izrada predloga za rešavanje reklamacije							
17.	PR.04.03.00	4.3 Usaglašavanje rešenja reklamacije sa kupcem							
18.	PR.04.04.00	4.4 Pokretanje korektivne mere							
19.	PR.04.05.00	4.5 Izrada izveštaja o reklamaciji							



RANGIRANJE PROCESA

Izazovi kompanija prilikom pokušaja da se prošire inicijative vezane za procese

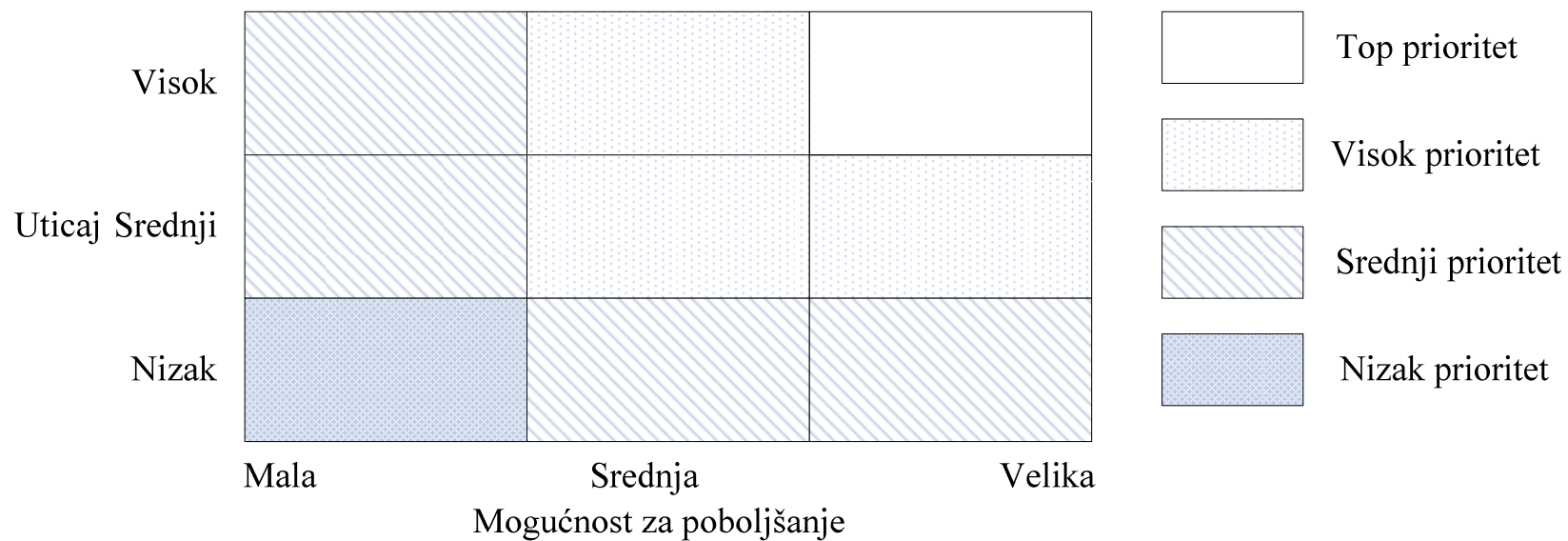
IZAZOVI	2014	2012
	Broj preduzeća	Broj preduzeća
Viši menadžment nije zainteresovan ili je usmeren na druge aktivnosti	32	8
Menadžment ne želi da investira u ovom momentu	24	11
Imamo više projekata promene procesa koji se takmiče za resurse	19	11
Imali smo projekte vezane za procese koji nisu bili uspešni i menadžment je oprezan	13	0
Menadžment želi ROI koji ne možemo da ostvarimo	7	2
Nema otpora	5	1
Drugo	2	17



Mogući pristupi rangiranju procesa

- Pristup orijentisan na potrošače – poraditi prvo na procesu kojim su potrošači najviše nezadovoljni;
- Pristup “vrućeg dugmeta” – početi sa procesom kojim više rukovodstvo nije zadovoljno;
- Dvofaktorske matrice;
- Prepoznavanje prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa;
- Analitički pristupi:
 - ROI/Cost benefit analiza;
 - Merenje performansi procesa;
 - Analitički pristup zasnovan na *factor scoring*-u;

Primeri dvofaktorskih matrica



Primeri dvofaktorskih matrica

- Slično tome, preporučuje se i upotreba PICK matrice, koja se često koristi i za uspostavljanje sistema kontinualnih poboljšanja. Radnici na papiru daju predloge poboljšanja različitih procesa, a zatim se svaki predlog stavlja na određenu poziciju u matrici (u određeni kvadrant):
 - P: Possible (Moguće) – mali uticaj, mali stepen teškoće
 - I: Implement (Primeniti) – veliki uticaj, mali stepen teškoće
 - C: Challenge (Izazov) – veliki uticaj, veliki stepen teškoće
 - K: Kill (Ubiti) – mali uticaj, veliki stepen teškoće

		Stepen teškoće realizacije	
		Mali	Veliki
Uticaj na poslovanje	Nizak	Mogući (Possible)	Ubiti (Kill)
	Visok	Primeniti (Implement)	Izazov (Challenge)



Način na koji kompanija bira procese koje će unapređivati

NAČIN NA KOJI KOMPANIJA BIRA PROCESSE KOJE ĆE UNAPREĐIVATI	Broj preduzeća [1]	Procenat [%]
Radi se najviše na promenama procesa kojima menadžment nije zadovoljan	26	28,6
Radi se najviše na promenama procesa kojima korisnici nisu zadovoljni	10	11,0
Analitički pristup ocene procesa po kriterijumima koje je kompanija definisala	12	13,2
Analitički pristup koji se zasniva na merenju performansi procesa	19	20,9
Analitički pristup koji se zasniva na ROI/Cost benefit analizi	5	5,5
Najčešće se biraju procesi gde se uz najmanje napora mogu brzo postići rezultati	10	11,0
Nema formalnog pristupa selekciji procesa koji će se unapređivati	27	29,7
Drugo	0	0,0

KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE (opis kriterijuma)

KRITERIJUMI I OPIS KRITERIJUMA

Oznaka elementa kriterijuma	Opis stepena	Ocena
A1 Efektivnost procesa	Korisnici su veoma zadovoljni	1
	Korisnici su umereno zadovoljni	2
	Korisnici nisu zadovoljni	3
A2 Kvalitet izlaza	Visok kvalitet izlaza	1
	Srednji kvalitet izlaza	2
	Nizak kvalitet izlaza	3
A3 Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Mali uticaj	1
	Srednji uticaj	2
	Kritični (suštinski) uticaj	3
B1 Podrška menadžmenta promeni procesa	Menadžment nije zainteresovan za promenu procesa	1
	Menadžment procesa je zainteresovan za promenu, ali ne želi aktivno da učestvuje	2
	Menadžment procesa je zainteresovan i spreman da aktivno učestvuje	3
B2 Podrška izvršioca promeni procesa	Izvršiocu nisu zainteresovani za promenu procesa	1
	Izvršiocu u procesu su zainteresovani za promenu, ali ne žele aktivno da učestvuju	2
	Izvršiocu u procesu su zainteresovani i spremni da aktivno učestvuju	3
C1 Efikasnost procesa	Ostvarena potrošnja resursa ne odstupa od planirane za definisani izlaz	1
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz	2
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u većoj meri od planirane za definisani izlaz	3
C2 Potencijal za smanjenje troškova	Nema potencijala za smanjenje troškova procesa	1
	Postoji umereni potencijal za smanjenje troškova procesa	2
	Potencijal za smanjenje troškova procesa je veliki.	3
C3 Vreme trajanja procesa	Ostvareno vreme trajanja procesa ne odstupa od planiranog za definisani izlaz	1
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz	2
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani izlaz	3



KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE– (opis kriterijuma – excel)

KRITERIJUMI I OPIS KRITERIJUMA

Oznaka kriterijuma	elementa	Opis stepena	Ocena
D1 Merljivost procesa		Nisu definisane mere performansi u procesu	1
		Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate	2
		Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa	3
D2 Složenost procesa		Mala (procesu imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje)	1
		Srednja (procesu imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje)	2
		Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja)	3
D3 Dokumentovanost procesa		Proces nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati	1
		Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan	2
		Postoji dokumentacija procesa (dijagram toka, procedura, ...)	3
E1 Trenutno zadovoljstvo menadžmenta izvršenjem procesa		Menadžment je zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	1
		Menadžment je umereno zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	2
		Menadžment nije zadovoljan rezultatima/izvršenjem procesa	3
E2 Trenutno zadovoljstvo zaposlenih izvršenjem procesa		Izvršiocu su zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	1
		Izvršiocu su umereno zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	2
		Izvršiocu nisu zadovoljni rezultatima/izvršenjem procesa	3
E3 Na koga utiče promena procesa		Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa	1
		Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa	2
		Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa	3
E4 Opseg procesa		Proces se u celini izvršava u jednoj OJ (individualni proces)	1
		Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju jednoj OJ višeg nivoa (vertikalni proces)	2
		Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa (horizontalni proces)	3
E5 Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa		Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa.	1
		Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	2
		Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	3



KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE- uža lista

1. Efektivnost procesa;
2. Kvalitet izlaza iz procesa;
3. Efikasnost procesa;
4. Vreme trajanja procesa;
5. Merljivost procesa;
6. Složenost procesa;
7. Dokumentovanost procesa;
8. Na koga utiče promena procesa;
9. Opseg procesa;
10. Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa;

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

Kriterijum	Skala
Efektivnost procesa	1 – Korisnici su veoma zadovoljni; 2 - Korisnici su umereno zadovoljni; 3 - Korisnici nisu zadovoljni;
Kvalitet izlaza iz procesa	1 – visok kvalitet izlaza; 2 – srednji kvalitet izlaza; 3 – nizak kvalitet izlaza;
Efikasnost procesa	1 – Ostvarena potrošnja resursa ne odstupa od planirane za definisani izlaz; 2 – Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz; 3 – Ostvarena potrošnja resursa odstupa u većoj meri od planirane za definisani izlaz;
Vreme trajanja procesa	1 – Ostvareno vreme trajanja procesa ne odstupa od planiranog za definisani izlaz; 2 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz; 3 – Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani izlaz;

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

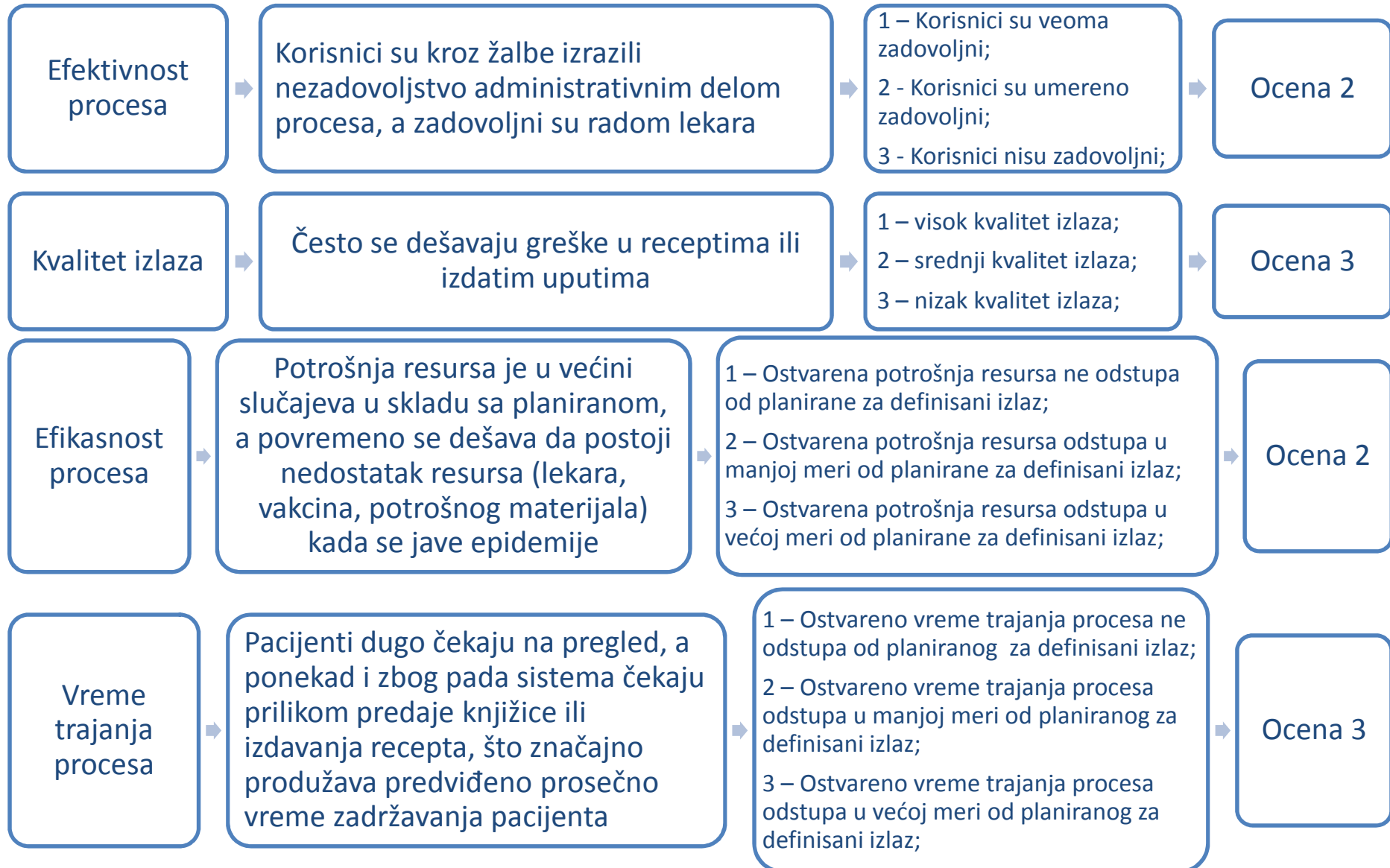
Kriterijum	Skala
Merljivost procesa	<p>1 – Nisu definisane mere performansi u procesu;</p> <p>2 – Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate;</p> <p>3 – Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa;</p>
Složenost procesa	<p>1 – Mala (procesi imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>2 – Srednja (procesi imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>3 – Velika (procesi imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja);</p>
Dokumentovanost procesa	<p>1 – Proces nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati;</p> <p>2 – Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan;</p> <p>3 – Postoji dokumentacija procesa (dijagram toka, procedura, ...);</p>

SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

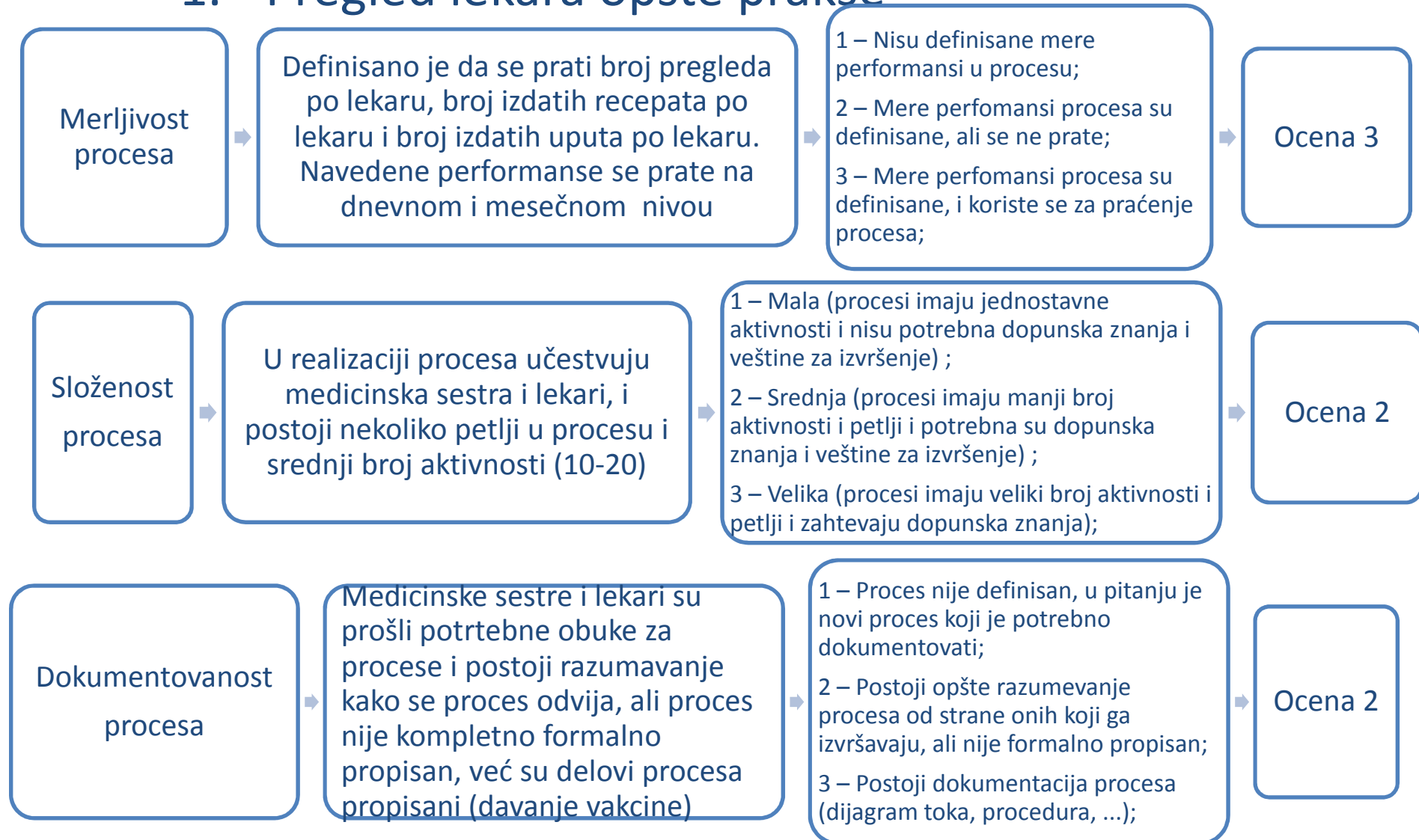
Kriterijum	Skala
Na koga utiče promena procesa	1 - Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa; 2 - Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa; 3 - Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa;
Opseg procesa	1 – Proces se u celini izvršava u jednoj OJ; 2 – Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju OJ višeg nivoa; 3 – Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa;
Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	1 – Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa; 2 – Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa; 3 – Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;

2LIST ZA RANGIRANJE POSLOVNIH PROCESA																							
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
Realizacija tehničke sanacije	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	21										
Realizacija tehničkog savetovanja	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21										
Planiranje nabavke	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24										
Preispitivanje zahteva korisnika	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15										
Obezbeđivanje rezervnih delova	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	23											
Mašinsko održavanje primarne mreže	3	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	17											
Odvođenje tople vode do grejnih tela	1	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	19											
Preispitivanje i rešavanje reklamacija	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	26											
Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata	2	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	27											
Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	15											

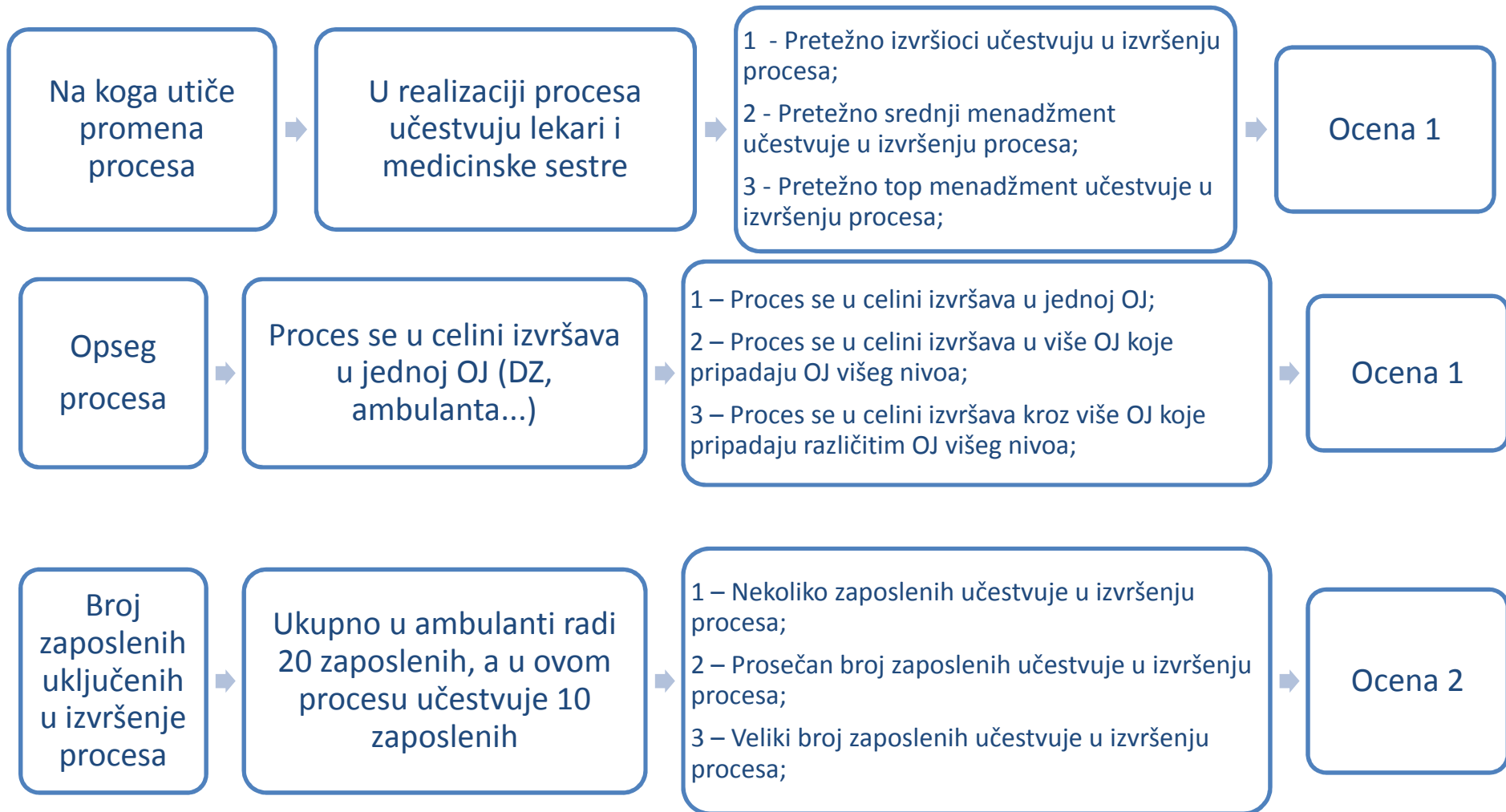
1. Pregled lekara opšte prakse



1. Pregled lekara opšte prakse



1. Pregled lekara opšte prakse



Opis procesa po kriterijumima za rangiranje - primer

1. Realizacija tehničke sanacije

Oznaka elementa kriterijuma	Opis stepena	Ocena
A1 Efektivnost procesa	Korisnici su umereno zadovoljni	2
A2 Kvalitet izlaza	Srednji kvalitet izlaza	2
A3 Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Srednji uticaj	2
C1 Efikasnost procesa	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz	2
C3 Vreme trajanja procesa	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani izlaz	2
D1 Merljivost procesa	Mere perfomansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa	3
D2 Složenost procesa	Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i petlji i zahtevaju dopunska znanja)	3
D3 Dokumentovanost procesa	Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije formalno propisan	2
E3 Na koga utiče promena procesa	Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa	1
E4 Opseg procesa	Proces se u celini izvršava u jednoj OJ (individualni proces)	1
E5 Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa.	1



REGISTRI, PKK RANGIRANJE

- POTREBNO URADITI:
 - Šemu povezivanja anatomske i organizacione strukture;
 - Izraditi listu prioriternih, kritičnih i ključnih procesa za jedan podsistem iz lanca stvaranja vrednosti (svaki podsistem ima svoju listu; u listu prebaciti sve procese iz kataloga procesa, obeležiti samo one procese koji su prioriterni, kritični ili ključni);
 - Izabrati jedan proces koji je PKK ili PK
 - Opis procesa po kriterijumima za rangiranje;