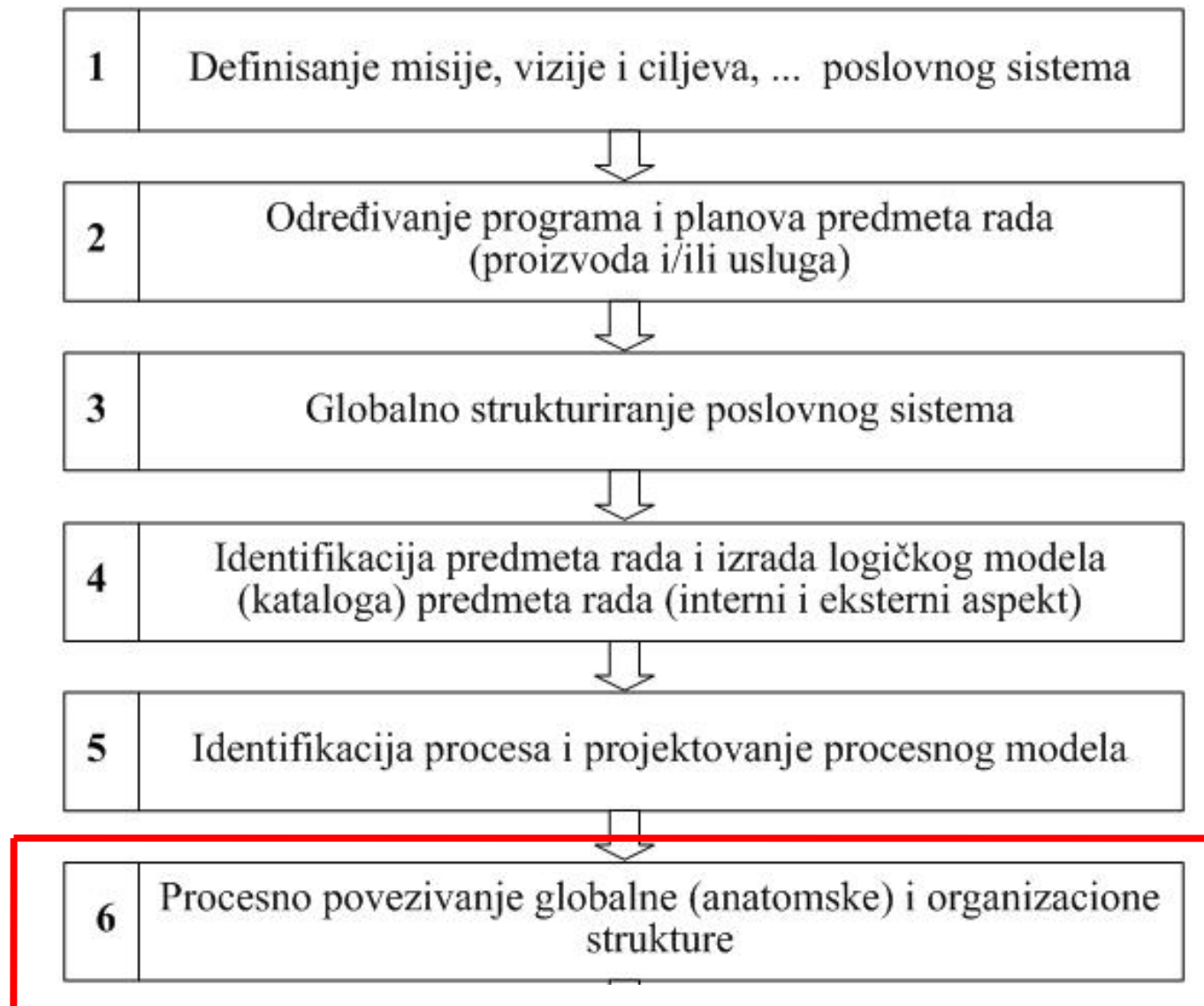




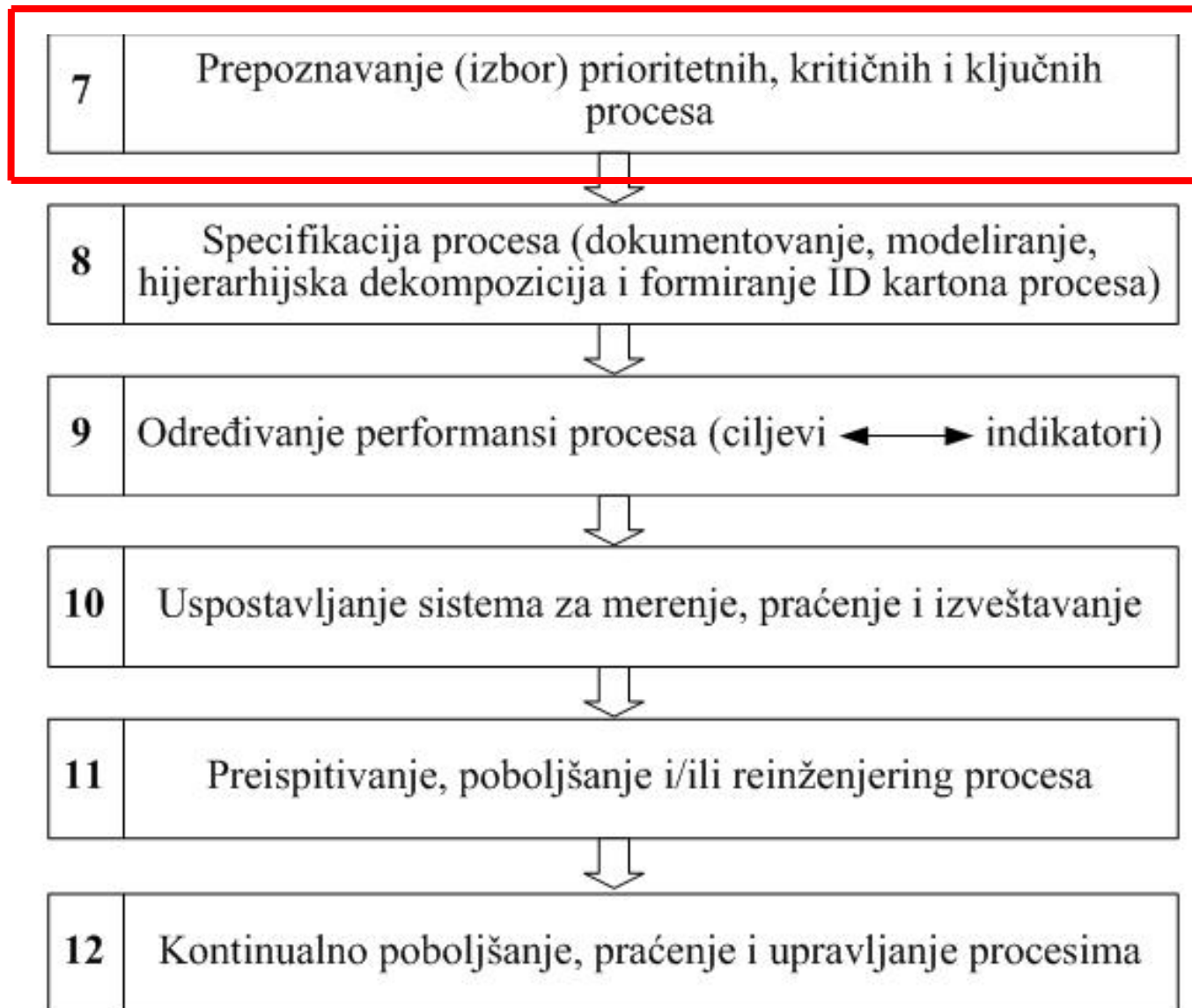
**PROCESNO POVEZIVANJE  
ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE  
PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I  
KLJUČNIH PROCESA  
RANGIRANJE PROCESA**

---

# UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA (1)



## UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA (2)

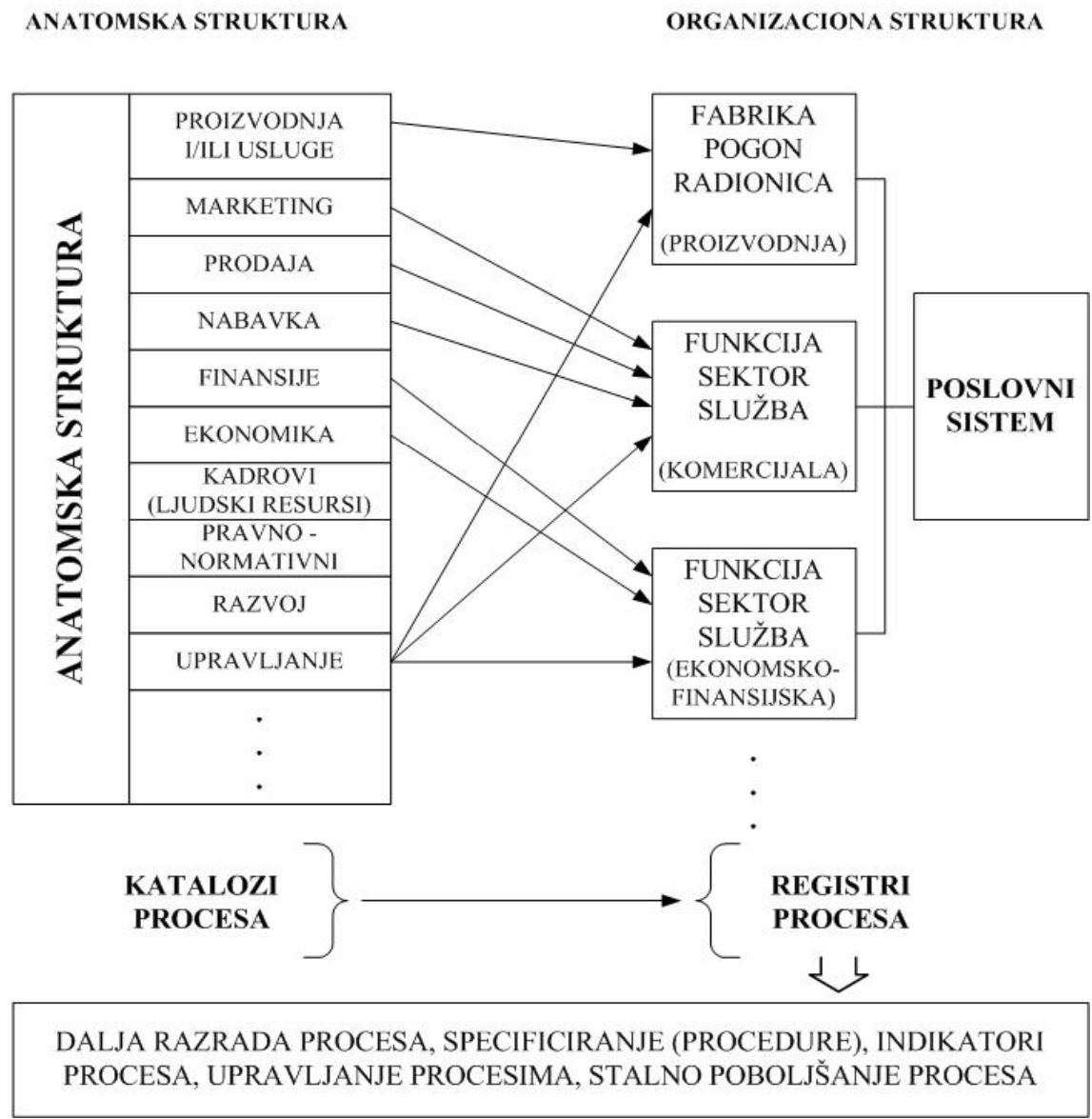




**PROCESNO POVEZIVANJE  
ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE**

---

# MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

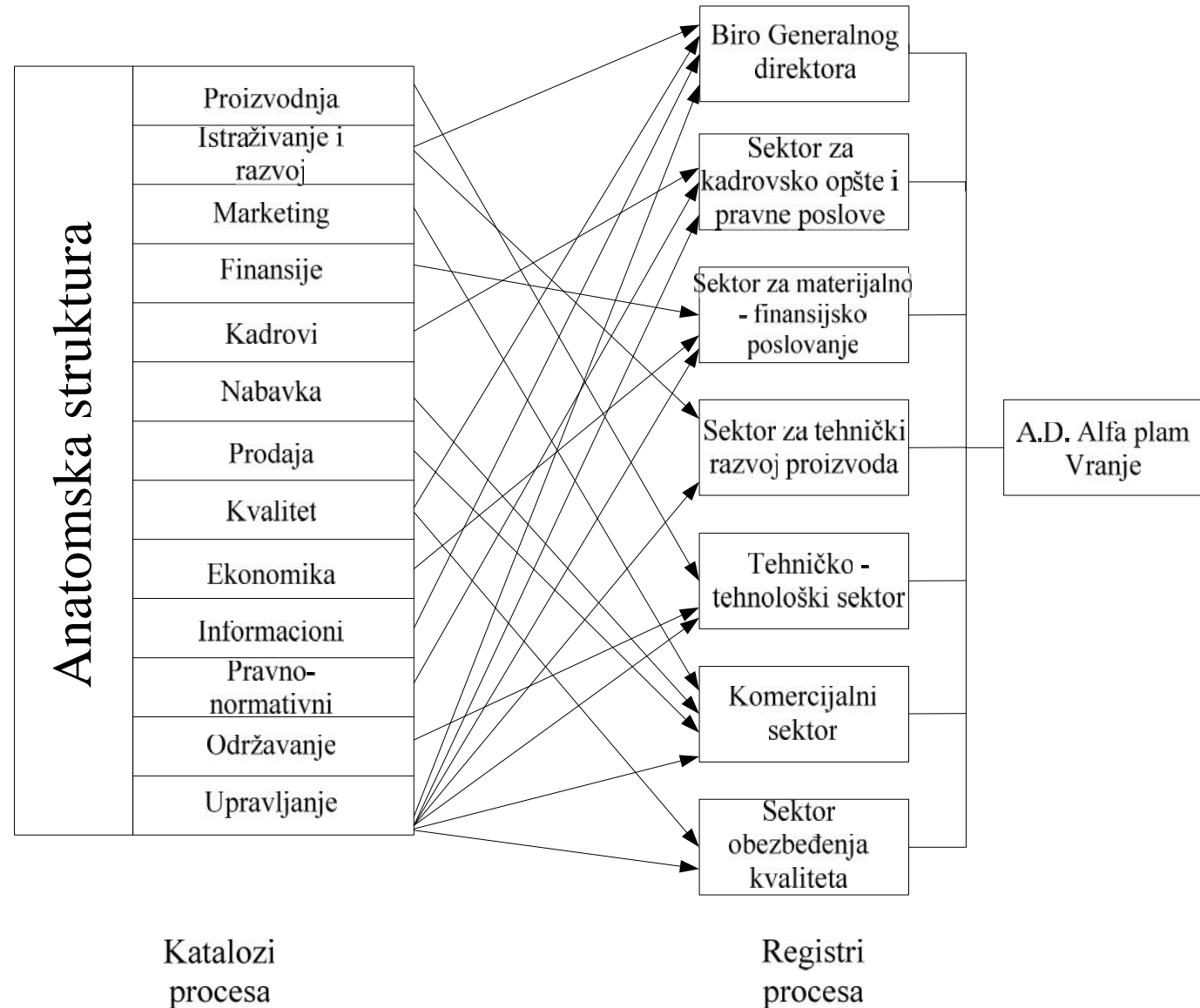


# MEĐUZAVISNOST

## ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Anatomska struktura

Organizaciona struktura



# 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;





# Kako se pravi registar procesa po organizacionim celinama?

## PRIMER

Proces R.1.2 "Razvoj predmeta rada" iz kataloga podsistema "Razvoj", prenosi se u registar organizacione celine "Služba za razvoj elektronskih komponenti", čija je oznaka S17, za koji je opisan tok procesa (process flow) u vidu dokumenta pod nazivom "Postupak razvoja elektronskih komponenti", čiji je vlasnik Dragan Jovanović, dipl. ing. Elektrotehnike, biće upisan u registar na sledeći način.

**Redni Broj:** Po redosledu kako se procesi navode. Kriterijum redosleda može biti važnost odnosno značaj procesa, frekvencija procesa i.t.d.

**Oznaka:** R.1.2.S17

**Naziv:** "Razvoj elektronskih komponenti".

**Odgovornost za:**

- Izvršenje: Prema dokumentu "Postupak razvoja elektronskih komponenti"
- Upravljanje: Dragan Jovanović, dipl. ing. Elektrotehnike.
- Kontrolu (nadzor): Šef službe za razvoj elektronskih komponenti.

## 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.

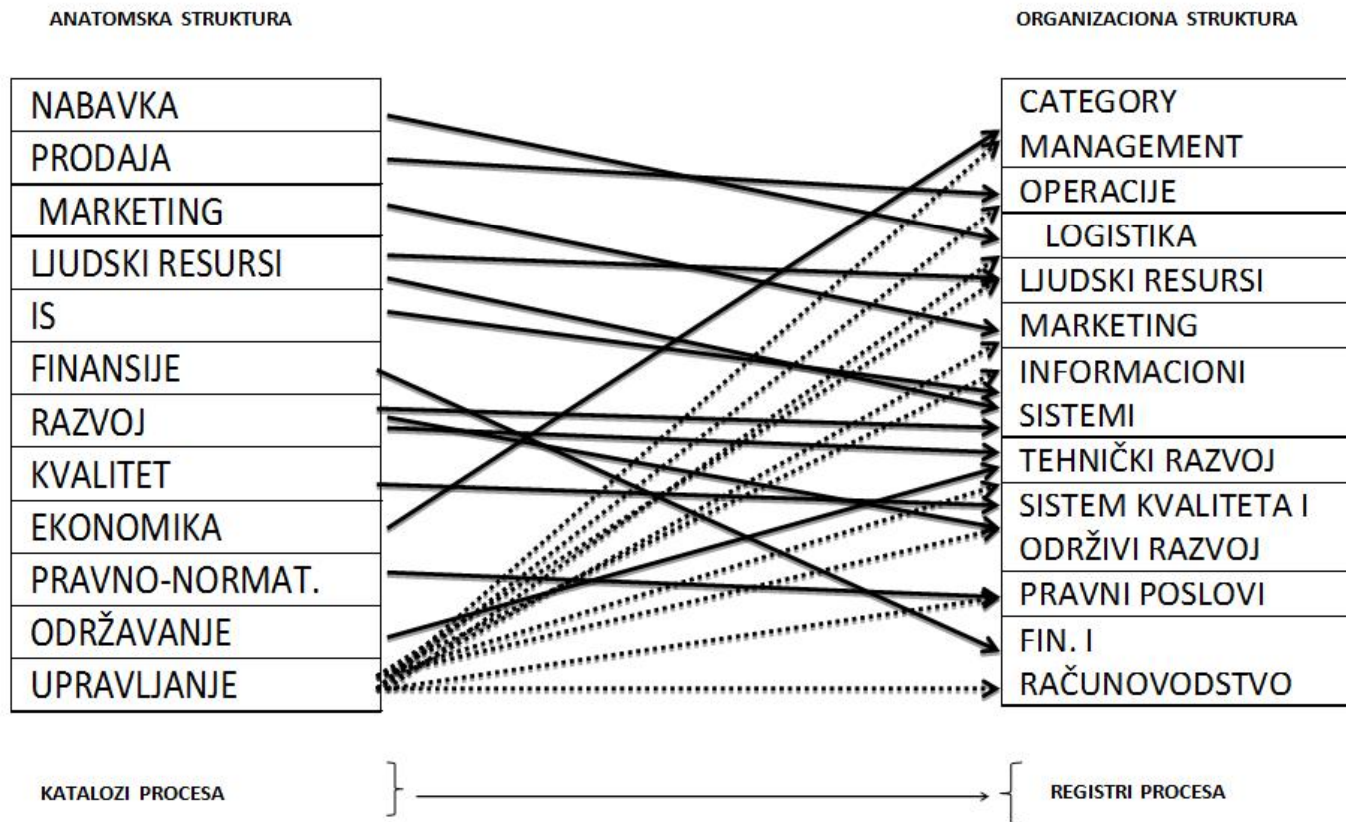
On je odgovoran za:

- 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: Međuzavisnost anatomske i organizacione strukture

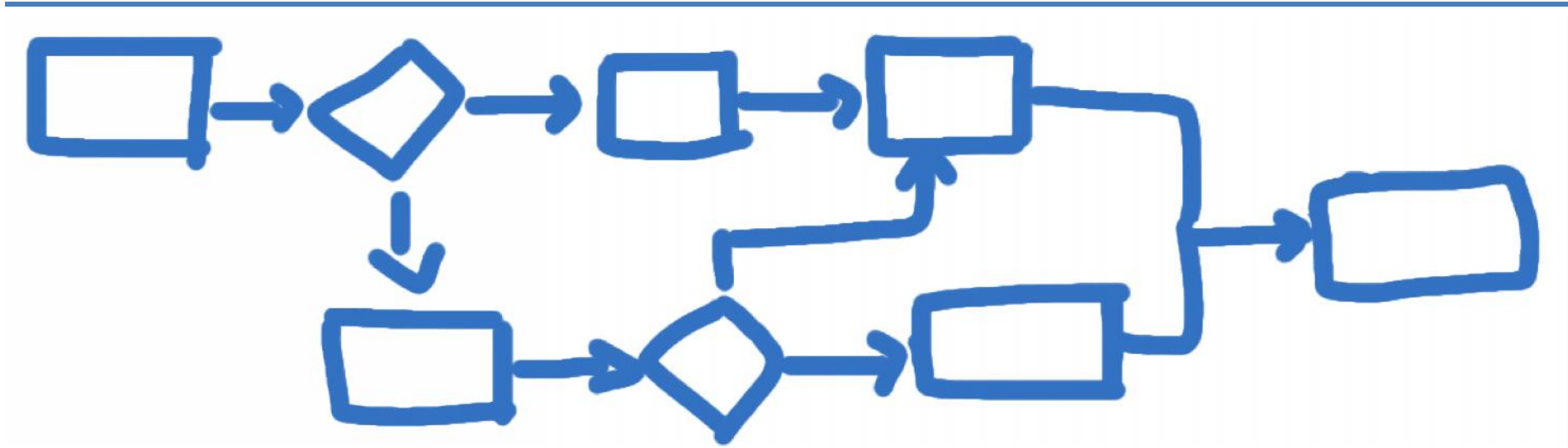
## 5. Registar procesa



# Primer registra procesa

## 5.4 Organizaciona celina: LJUDSKI RESURSI

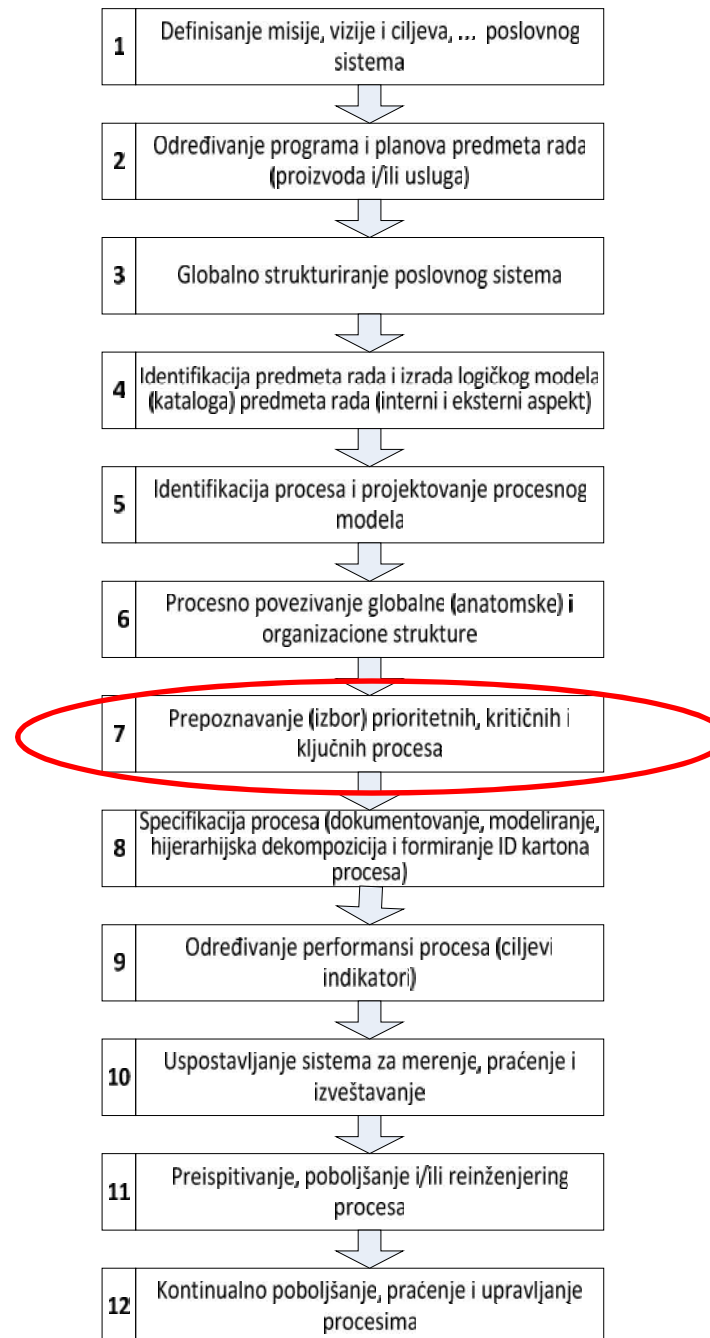
PROCESI			ODGOVORNOST ZA			DOKUMENTA(pos tupci,uputstva)
R Br	Oznaka	Naziv	Izvršenje	Upravljanje (vlasnik procesa)	Kontrolu (nadzor)	
0	02	03	04	05	06	07
1.	HR	<b>Pružanje usluga u vezi sa ljudskim resursima</b>		Direktor sektora ljudskih res	Direktor sektora ljudskih res	
2.	HR1	Uređivanje radnih odnosa	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	

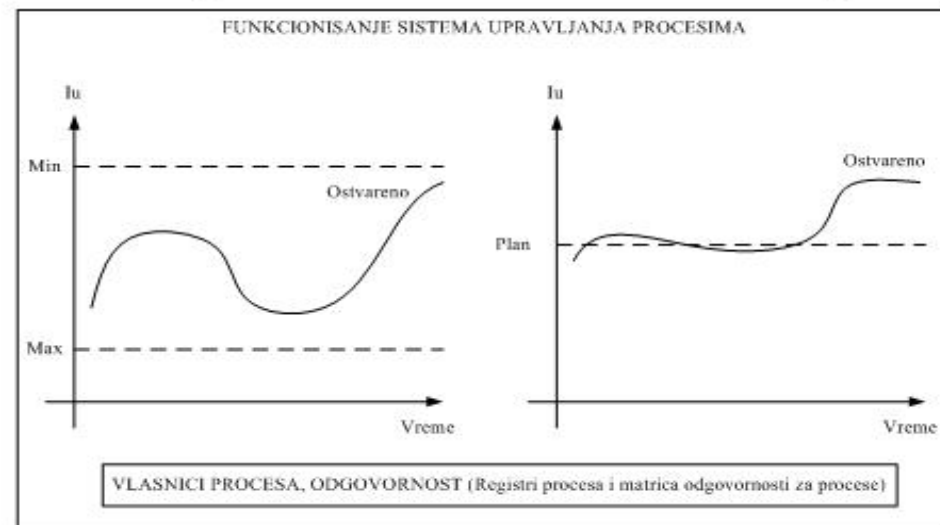
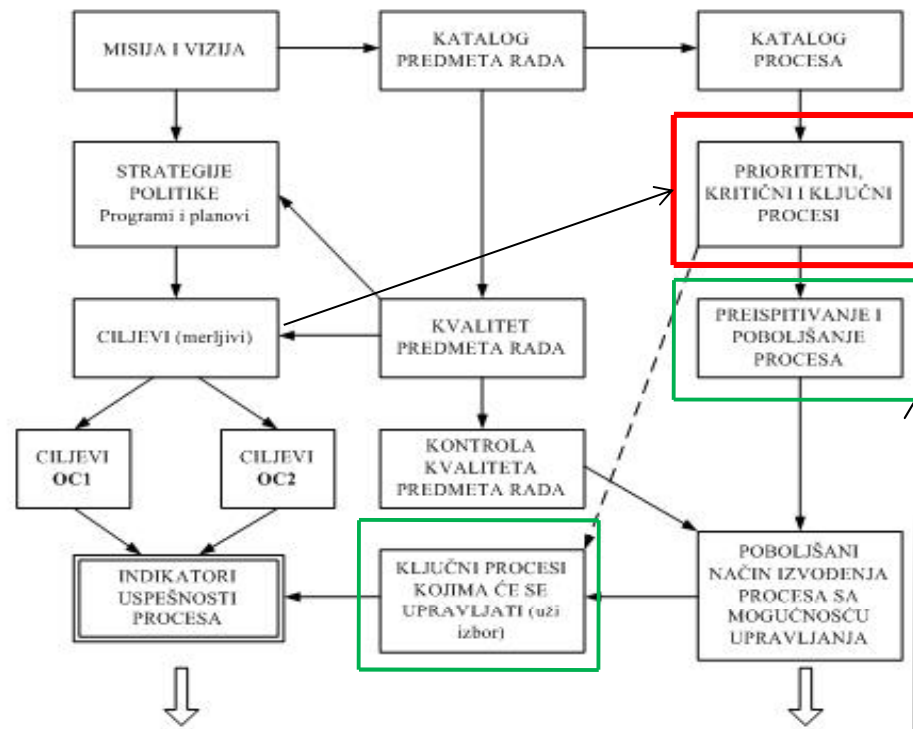


**IZRADA LISTE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I  
KLJUČNIH PROCESA**

---

# Univerzalna tehnologija procesnog pristupa







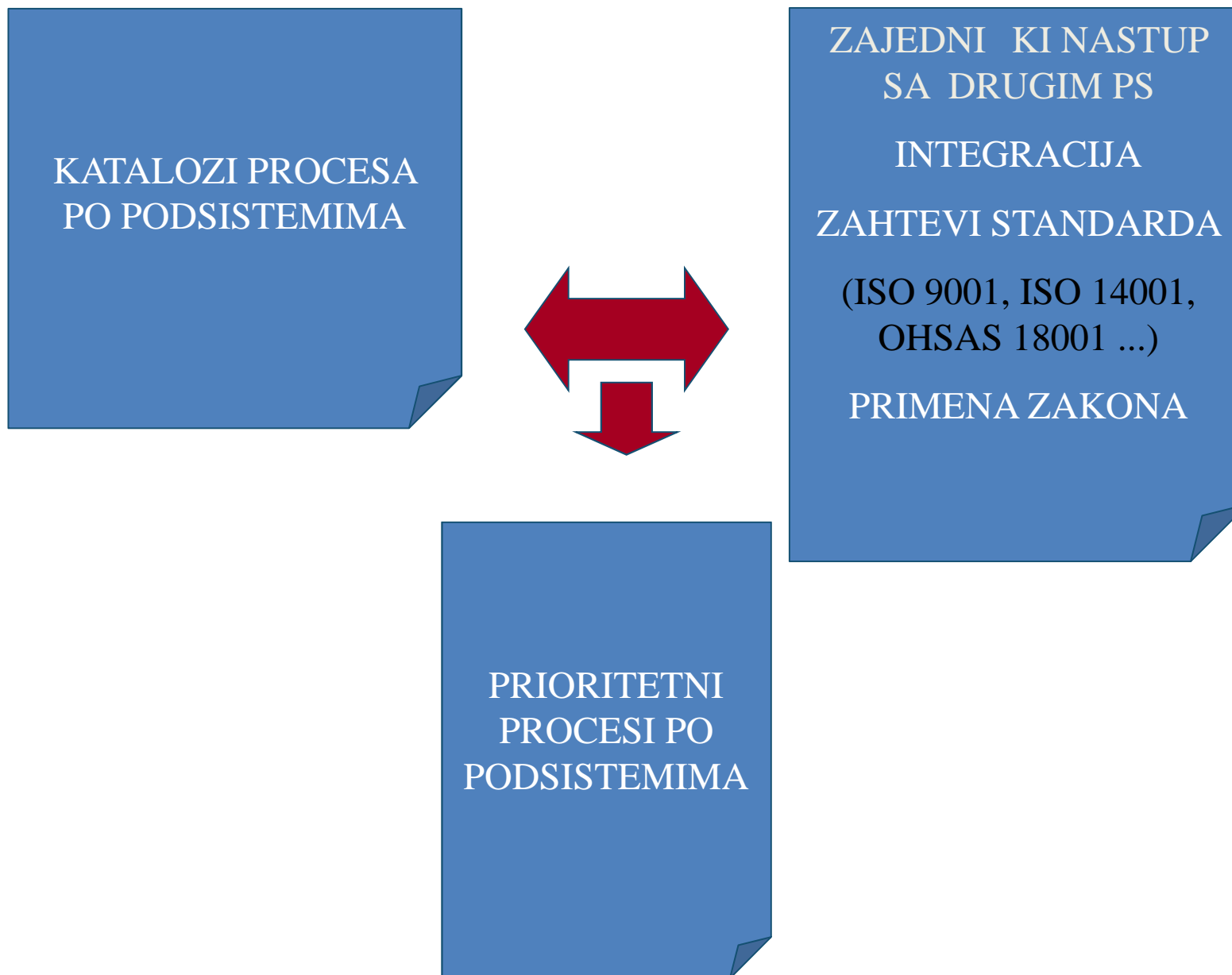
# PRIORITETNI, KRITIČNI I KLJUČNI PROCESI

- Prioritetni procesi su oni koji se iz određenih razloga (zahtevi standarda, vršenje usluga trećem licu, itd.) uzimaju hitno, brzo u razmatranje.
- Kritični procesi su oni koji pri svom odvijanju izazivaju probleme u pogledu kvaliteta predmeta rada, troškova, vremena izvršenja (rokova), i td. Kritičnost se sagledava imajući u vidu i sadašnjost i budućnost.
- Ključni procesi su oni preko kojih se prepoznaju specifičnosti organizacionog sistema, osnovni proizvodi i usluge.

# 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;

# KAKO PREPOZNATI PRIORITETNE PROCESSE?



# 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>	

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 4.1 Opšti zahtevi

*Organizacija mora da:*

*a) identifikuje procese neophodne za sistem menadžmenta kvalitetom i da ih primenjuje u celoj organizaciji,*

**Tumačenje:**

- Organizacija mora da realizuje ovaj proces i pokaže zapis na kome su identifikovani procesi QMS-a,
- Da li je ovo uređen i definisan proces? Da li se zna ko identifikuje procese, kako, kad ...?

*b) odredi redosled i međusobno delovanje ovih procesa; ...*

**Tumačenje:**

- za identifikovane procese potrebno je utvrditi njihovu uzajamnu vezu preko flow dijagrama, mapa procesa i sl.
- Da li je ovo uređen i definisan proces?

*e) prati procese, meri i analizira njihove performanse; ...*

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 4.2.1 Opšti zahtevi

*Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom mora da sadrži:*

*a) dokumentovane izjave o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta;*

**Tumačenje:**

- Organizacija mora da realizuje proces definisanja politike i ciljeva kvaliteta i pokaže odgovarajuće zapise u vezi sa ovim procesom,
- Da li je ovaj proces uređen i definisan?

*b) poslovnik o kvalitetu;*

*c) dokumentovane procedure koje zahteva ovaj međunarodni standard;*

**Tumačenje:**

- Ako standard zahteva posojanje određenih procedura onda moraju postojati i ti procesi na koje se procedure odnose, ali i proces izrade procedura?

*d) dokumente potrebne organizaciji da osigura efektivno planiranje i izvođenje svojih procesa, i upravljanje tim procesima i*

**Tumačenje:**

- Koji su to procesi i koja dokumenta? Potražiti odgovore kroz pitanja uređenosti i definisanosti procesa!

*e) zapise o kvalitetu koje zahteva ovaj međunarodni standard (videti 4.2.4).*

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 4.2.2 Poslovník o kvalitetu

*Organizacija mora da ustanovi i održava poslovnik o kvalitetu, koji obuhvata:*

- a) predmet i područje primene sistema menadžmenta kvalitetom, uključujući detalje o svim izostavljanjima i obrazloženje za ta izostavljanja (videti 1.2);*
- b) dokumentovane procedure utvrđene za sistem menadžmenta kvalitetom ili pozivanje na njih i*
- c) opis međusobnog delovanja procesa sistema menadžmenta kvalitetom.*

**Tumačenje:**

- Organizacija mora da realizuje proces izrade poslovnika o kvalitetu,
- Standard dodatno navodi zahteve koje moramo ispuniti pri realizaciji ovog procesa,
- Vidite kako se zahtev c) vezuje sa zahtevom 4.1 b)
- Da li je ovaj proces uređen i definisan?



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 4.2.3 Upravljanje dokumentima

*Dokumentima, koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom, mora se upravljati...*

### **Tumačenje:**

- mora postojati proces Upravljanje dokumentacijom u poslovnom sistemu (šta sve čini “dokumentaciju” u ovom smislu može se videti u zahtevu 4.2.1)
- Videti da li postoji ovaj ili sličan proces u odgovarajućem Katalogu procesa, ako ne Katalog je potrebno ažurirati.

*Mora se uspostaviti dokumentovana procedura, kojom se definiše upravljanje, neophodno radi:*

- a) odobravanja adekvatnosti dokumenata, pre nego što se izdaju;*
- b) preispitivanja i ažuriranja, ako je potrebno, i ponovnog potvrđivanja dokumenata ...*

### **Tumačenje:**

- proces Upravljanja dokumentacijom mora biti uređen odgovarajućom procedurom koja obezbeđuje zahteve od a) do g)

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 4.2.4 Upravljanje zapisima

*... Mora se uspostaviti dokumentovana procedura, kojom se definiše upravljanje potrebno za identifikaciju, skladištenje, zaštitu, pretraživanje, vreme čuvanja i odbacivanje zapisa.*

### **Tumačenje:**

- mora postojati proces Upravljanja zapisima u poslovnom sistemu (šta sve čini “zapise” u ovom smislu može se videti kroz ceo standard)
- Videti da li postoji ovaj ili sličan proces u odgovarajućem Katalogu procesa, ako ne Katalog je potrebno ažurirati.
- proces Upravljanja zapisima mora biti uređen odgovarajućom procedurom koja obezbeđuje zahteve za identifikacijom, skladištenjem, zaštitom ...

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.1 Obaveze i delovanje rukovodstva

*Najviše rukovodstvo mora imati dokaze o svojim obavezama i delovanju na razvoju i primeni sistema menadžmenta kvalitetom i na stalnom poboljšavanju njegove efektivnosti, time što:*

- a) informiše organizaciju o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika, kao i zahteva propisa i drugih normativnih dokumenata;*
- b) uspostavlja politiku kvaliteta;*
- c) osigurava da su utvrđeni ciljevi kvaliteta;*
- d) sprovodi preispitivanja i*
- e) osigurava raspoloživost resursa.*

### **Tumačenje:**

- U vezi sa a) mora postojati proces komunikacije ili informisanja u organizaciji. Kako se on odvija (Sastanci, nalozi za rad, info table, brošure i sl.)?
- Za b) i c) videti 4.2.1 a)
- U vezi sa d) mora postojati proces preispitivanja od strane rukovodstva ili neki sličan proces.
- U vezi sa e) da li postoji proces upravljanja resursima ili sl.

# 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 ABC

## Podsystem Prodaja

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR.01.00	Planiranje prodaje							
2.	PR.02.00	Realizacija prodaje							
3.	PR.02.01	Preispitivanje zahteva kupaca							
4.	PR.02.02	Kreiranje ponude							
5.	PR.02.03	Ugovaranje prodaje							
6.	PR.03.00	Praćenje realizacije ugovora							
7.	PR.04.00	Preispitivanje i rešavanje reklamacija							
8.	PR.05.00	Izveštavanje o prodaji i realizaciji ugovora							
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									



# 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 Definisanje 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 Definisanje trebovanja							
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							



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.3 Politika kvaliteta

*Najviše rukovodstvo mora da obezbedi da politika kvaliteta:*

- *a) odgovara svrsi organizacije;*
- *b) sadrži opredeljenost da se ispunjavaju zahtevi i da se stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom;*
- *c) daje okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta;*
- *d) bude saopštena i objašnjena svima u organizaciji i*
- *e) da bude preispitivana da bi stalno bila adekvatna.*
- **Dodatni zahtevi koji uređuju proces definisanja politike kvaliteta**



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.4 Planiranje

- **Dodatni zahtevi koji uređuju proces definisanja ciljeva kvaliteta**
- **Mora postojati proces kojim se planiraju izmene projektovanog sistema**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.5.1 Odgovornosti i ovlašćenja

*Najviše rukovodstvo mora osigurati da se odgovornosti i ovlašćenja definišu i saopšte u organizaciji.*

- Mora postojati proces kojim se definišu i sopštavaju odgovornosti i ovlašćenja u organizaciji.
- Koji zapisi dokazuju da je ovaj proces realizovan?

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.5.2 Predstavnik rukovodstva

*Najviše rukovodstvo mora da imenuje jednog člana rukovodstva koji, bez obzira na svoje druge odgovornosti, mora preuzeti odgovornost i ovlašćenje, ...*

- Veza sa prethodnim zahtevom
- Mora postojati zapis npr. Odluka o imenovanju koja dokazuje da je ovaj proces realizovan?

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.5.3 Interno komuniciranje

*Najviše rukovodstvo mora da osigura, da se uspostave odgovarajući procesi komuniciranja unutar organizacije i da se ostvaruje komuniciranje, koje se odnosi na efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom.*

- **Veza sa 5.1. a) zahtevom**
- **Preko kojih zapisa dokazati postojanje ovog procesa?**

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem 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 poslovnih analiza							
6.	MA.02.00	Utvrdjivanje 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 efekta promocije							
16.	MA.04.00	Komuniciranje (van i interne)							
17.	MA.04.01	Izrada plana komunikacije (van i interne)							
18.	MA.04.02	Realizacija plana komunikacije							
19.									

5.5.3

5.5.3

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 5.6 Preispitivanje od strane rukovodstva

*Najviše rukovodstvo mora da u planiranim intervalima preispituje sistem menadžmenta kvalitetom da bi se obezbedila njegova stalna prikladnost, adekvatnost i efektivnost. Ovo preispitivanje mora da obuhvati procenjene mogućnosti za poboljšavanje i potrebu za izmenama u sistemu menadžmenta kvalitetom, uključujući politiku i ciljeve kvaliteta. Zapisi o preispitivanju od strane rukovodstva moraju se održavati (videti 4.2.4).*

- **Veza sa zahtevom 5.1 d), koji se odnosi na postojanje procesa preispitivanja od strane rukovodstva.**
- **Preko kojih zapisa dokazati postojanje ovog procesa?**
- **Dalji zahtevi u okviru ove tačke detaljnije uređuju ovaj proces npr.**

*Ulazni elementi preispitivanja moraju da sadrže informacije o:*

- rezultatima provera;*
- reagovanjima korisnika;*
- performansama procesa i usaglašenosti proizvoda;*
- statusu preventivnih i korektivnih mera; ...*

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 6. Menadžment resursima

### 6.1 Obezbeđenje resursa

*Organizacija mora da definiše i obezbedi resurse potrebne za:*

- a) primenu i održavanje sistema menadžmenta kvalitetom i stalno poboljšavanje njegove efektivnosti i*
- b) povećavanje zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva.*
- **Veza sa zahtevom 5.1 e) u vezi sa procesom upravljanja resursima**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 6.2 Ljudski resursi

### 6.2.1 Opšte odredbe

*Osoblje, koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda, mora da bude osposobljeno u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva.*

### 6.2.1 Osposobljenost, svest i obuka

*Organizacija mora da:*

- a) definiše potrebnu osposobljenost osoblja, koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda;*
- b) obezbedi obuku ili preduzme druge mere da se zadovolje ove potrebe;*
- a) ocenjuje efektivnost preduzetih mera;*
- b) osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i*
- c) održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu (videti 4.2.4).*

- **Preko kojih zapisa dokazati osposobljenost osoblja?**
- **Koji procesi utiču na nivo osposobljenosti ljudskih resursa?**



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 6.3 Infrastruktura

*Organizacija mora da definiše, obezbedi i održava infrastrukturu, potrebnu za postizanje usaglašenosti sa zahtevima. Infrastruktura obuhvata, gde je primenljivo:*

- a) zgrade, radni prostor i pripadajuću opremu;*
- b) procesnu opremu (i hardver i softver) i*
- c) usluge podrške (kao što su transportne ili komunikacijske usluge). Osoblje, koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda, mora da bude osposobljeno u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva.*

- **Koji ključni materijalni resursi (oprema, sredstva za rad, prostor i sl.) utiču na kvalitet produkta?**
- **Veza sa zahtevom 5.1 e) u vezi sa procesom upravljanja resursima**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 6.4 Radna sredina

*Organizacija mora da definiše i obavlja menadžment radnom sredinom, potrebnom da bi se postigla usaglašenost sa zahtevima proizvoda.*

- **Koji ključni parametri radne sredine (temperatura, vlažnost, higijena, čistoća i sl.) utiču na kvalitet produkta?**
- **Veza sa zahtevom 5.1 e) u vezi sa procesom upravljanja resursima**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 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.*

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

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem Osnovna delatnost

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00	1. Pružanje projektivnih rešenja							
2.	OD.01.01.00	1.1. Planiranje i premerenje 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. Dizajniranje sistema							
7.	OD.01.02.02	1.2.2. Proces dizajniranja							
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 obuke i stručnog usavršavanja							
12.	OD.02.01.00	2.1. Pružanje obuke							
13.	OD.02.02.00	2.2. Pružanje stručnog usavršavanja							
14.	OD.02.02.01	2.2.1. Priprema predavanja							
15.	OD.02.02.02	2.2.2. Priprema materijala							
16.	OD.02.02.03	2.2.3. Priprema testiranja							
17.	OD.02.03.00	2.3. Pružanje kurseva							
18.	OD.02.04.00	2.4. Pružanje stručnog usavršavanja							
19.	OD.03.00.00	3. Konsalting i savetovanje							
20.	OD.04.00.00	4. Pružanje podrške							
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							

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem Osnovna delatnost (1/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00.00	<b>Planiranje proizvodnje</b>							
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	<b>Tehničko-tehnološka priprema</b>							
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	Izrada alata							
12.	OD.03.00.00.00	<b>Izrada proizvoda</b>							
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	Provera izvođenja 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	Provera prvog komada na radnom komadu							
22.	OD.03.01.06.03	Izvlačenje radnog komada							
23.	OD.03.01.06.04	Razvrtnje otvora na radnom komadu							

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem 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	Odmaščivanje							
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	...							
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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.2 Procesi koji se odnose na korisnike

### 7.2.1 Preispitivanje zahteva koji se odnose na proizvod

*Organizacija mora da utvrdi:*

- a) zahteve koje je specificirao korisnik, uključujući i zahteve za aktivnosti isporuke i aktivnosti posle isporuke;*
- b) zahteve koje korisnik nije iskazao, ali koji su neophodni za specificiranu ili nameravanu upotrebu, kada je poznata;*
- c) zahteve propisa i drugih normativnih dokumenata, koji se odnose na proizvod i*
- d) sve dodatne zahteve koje utvrdi organizacija.*

- **Mora postojati proces utvrđivanja zahteva korisnika i odnosnih propisa.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.2.2 Preispitivanje zahteva koji se odnose na proizvod

*Organizacija mora da preispita zahteve koji se odnose na proizvod. Ovo preispitivanje organizacija mora da izvrši pre prihvatanja obaveze da proizvod isporučuje korisniku (npr., dostavljanje ponuda, prihvatanje ugovora ili narudžbina, prihvatanje izmena u ugovorima ili narudžbinama) i mora da osigura:*

- a) da zahtevi za proizvod budu definisani;*
- b) da se razreše zahtevi iz ugovora ili narudžbine, koji se razlikuju od onih koji su prethodno bili iskazani i*
- c) da organizacija ima mogućnosti da ispuni definisane zahteve.*

*Moraju se održavati zapisi o rezultatima ovog preispitivanja i merama, koje proističu iz preispitivanja (videti 4.2.4).*

...

- **Mora postojati proces preispitivanja zahteva korisnika.**
- **Da li imate dokaze o ovom preispitivanju?**







# 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 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 tipnog ugovora							
8.	PR.02.02.00	2.2 Realizacija prodaje na veliko							
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 Oprema 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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.2.3 Komuniciranje sa korisnikom

*Organizacija mora da utvrđuje i primenjuje efektivna rešenja za komuniciranje sa korisnicima u vezi sa:*

- a) informacijama o proizvodu;*
- b) upitima, ugovorima ili postupanjem sa narudžbinama, uključujući i izmene i*
- c) povratnim informacijama od korisnika, uključujući i njihove žalbe.*

- **Koji su procesi komunikacije sa korisnicima? U kojim podsistemima se nalaze?**
- **Da li evidentirate i preispitujete reklamacije, žalbe...?**

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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 Ora							
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							

7.2.3

# KOMPANIJA ABC

## Podsystem Prodaja

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR.01.00	Planiranje prodaje							
2.	PR.02.00	Realizacija prodaje							
3.	PR.02.01	Preispitivanje zahteva kupaca							
4.	PR.02.02	Kreiranje ponude							
5.	PR.02.03	Ugovaranje pr							
6.	PR.03.00	Praćenje realiz							
7.	PR.04.00	Preispitivanje i resavanje reklamacija							
8.	PR.05.00	Izveštavanje o prodaji i realizaciji ugovora							
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									

7.2.3

# 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 Definisanje 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 Definisanje trebovanja							
11.	PR.03.02.00	3.2 Otprema robe							
12.	PR.03.03.00	3.3 Transport							
13.	PR.03.04.00	3.4 Zadržavanje							
14.	PR.04.00.00	4. Prilagodba 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 reklamacije sa kupcem							
18.	PR.04.04.00	4.4 Pokretanje korektivne mere							
19.	PR.04.05.00	4.5 Izrada izveštaja o reklamaciji							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.3 Projektovanje i razvoj

*Organizacija mora da planira projektovanje i razvoj proizvoda i da njima upravlja. ...*

*Moraju se utvrđivati ulazni elementi, koji se odnose na zahteve za proizvod i održavati zapisi (videti 4.2.4). ...*

*Izlazni elementi projektovanja i razvoja moraju da se daju u obliku, koji omogućava verifikaciju u odnosu na ulazne elemente projektovanja i razvoja, i moraju se odobriti pre puštanja u upotrebu...*

*U odgovarajućim fazama, mora da se obavlja sistematsko preispitivanje projektovanja i razvoja, u skladu sa planiranim postavkama (videti 7.3.1),...*

- **Osnovni zahtev je da mora postojati proces projektovanja i razvoja proizvoda.**
- **Kroz zahteve se dodatno definišu podprocesi ovog složenog procesa.**





# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem Razvoj

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
		7.3							
1.	RA.01.00.00.00	1. Razvoj novih proizvoda							
2.	RA.01.01.00.00	1.1 Izrada projekta novog proizvoda							
3.	RA.01.02.00.00	1.2 Verifikacija projekta novog proizvoda							
4.	RA.01.03.00.00	1.3 Izrada izmena u toku razvoja							
5.	RA.01.04.00.00	1.4 Validacija novog proizvoda							
6.	RA.01.05.00.00	1.5 Projektovanje proizvodnog procesa							
7.	RA.01.06.00.00	1.5 Lansiranje novog proizvoda							
8.	RA.02.00.00.00	2. Razvoj tehnologije							
9.	RA.02.01.00.00	2.1 Preispitivanje potreba za novom tehnologijom							
10.	RA.02.02.00.00	2.2 Pribavljanje nove tehnologije							
11.	RA.02.02.01.00	2.2.1 Transfer tehnologije							
12.	RA.02.02.02.00	2.2.2 Razvoj tehnologije							
13.	RA.02.02.02.01	2.2.2.1 Definisane nove tehnologije							
14.	RA.02.02.02.02	2.2.2.2 Projektovanje nove tehnologije							
15.	RA.02.02.02.03	2.2.2.3 Validacija nove tehnologije							
16.	RA.02.03.00.00	2.3 Uvođenje nove tehnologije							
17.	RA.03.00.00.00	3. Razvoj poslovnog sistema							
18.	RA.03.01.00.00	3.1 Definisane ciljeva razvoja							
19.	RA.03.02.00.00	3.2 Analiza razvojnih mogućnosti							
20.	RA.03.03.00.00	3.3 Izrada plana razvoja							
21.	RA.03.04.00.00	3.4 Realizacija plana razvoje							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 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 isporučioce 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).*

- **Mora postojati proces vrednovanja i izbora isporučilaca.**

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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	Revidiranje nabavke							
5.	NA.01.03.01	Kreiranje zahteva 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

## Podsistem Nabavka

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	NA.01.00.00	1. Pravljenje evidencije dobavljača							
2.	NA.01.01.00	1.1 Vodenje evidencije dobavljača							
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. Uvođenje novog dobavljača							
8.	NA.02.02.02	2.2.2. Kvalifikacija dobavljača							
9.	NA.02.02.03	2.2.3. Kreiranje poziva za dostavu 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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.4 Nabavka

### 7.4.2 Informacije o nabavci

*Informacije o nabavci moraju imati opis proizvoda koji se nabavlja, uključujući, gde to ima smisla:*

- a) zahteve za odobravanje proizvoda, postupaka, procesa i opreme;*
- b) zahteve za kvalifikacije osoblja i*
- c) zahteve za sistem menadžmenta kvalitetom.*

*Organizacija mora da obezbedi adekvatnost specificiranih zahteva o nabavci pre njihovog saopštavanja isporučiocu.*

- **Mora postojati proces definisanje i preispitivanja zahteva za nabavkom.**
- **Da li postojeći proces je uređen proces?**

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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							

7.4.2

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem 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							

7.4.2



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.4 Nabavka

### 7.4.3 Verifikacija proizvoda koji se nabavlja

*Organizacija mora da uspostavi i primenjuje kontrolisanje ili druge potrebne aktivnosti, radi obezbeđenja da nabavljeni proizvod ispunjava specificirane zahteve nabavke.*

*U slučaju, kada organizacija ili njen korisnik nameravaju da izvrše verifikaciju u prostoru isporučioaca, organizacija mora da navede planirane verifikacione postavke i metod odobravanja za proizvod u dokumentima nabavke.*

- **Mora postojati proces kojim se verifikuje da predmet nabavke odgovara zahtevima za nabavkom.**
- **Da li postoje procesi verifikacije kod isporučioaca?**



# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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	M							
11.	NA.01.04.00	P							
12.	NA.01.04.01	Evidentiranje p							
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

## Podsistem 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. N							
13.	NA.02.03.00	2.3. Prijem  a							
14.	NA.02.03.01	2.3.1. Evidentiranje pri  a							
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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.5 Proizvodnja i servisiranje

### 7.5.1 Upravljanje proizvodnjom i servisiranjem

*Organizacija mora da planira i obavlja proizvodnju i servisiranje u uslovima kojima upravlja.*

*Uslovi, kojima se upravlja, moraju da obuhvate, gde je moguće:*

- a) raspoloživost informacija koje opisuju karakteristike proizvoda;*
- b) raspoloživost radnih uputstava, gde je neophodno;*
- c) korišćenje odgovarajuće opreme;*

...

- **Mora postojati proces kojim se planira realizacija proizvoda i/ili usluge.**
- **Npr. Operativno planiranje, terminiranje, lansiranje za proizvodnju.**
- **Planirati ko, kada, kako, kojim sredstvima i sl. treba da realizuje proizvod ili uslugu.**

### 7.5.2 Validacija procesa proizvodnje i servisiranja

- **Samo za specijalne procese**

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem Osnovna delatnost (1/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00.00	Projevodnje							
2.	OD.01.01.00.00	Izrada komada i dokumentacije							
3.	OD.01.02.00.00	Šifriranje dokumentacije							
4.	OD.01.03.00.00	Preuzimanje materijala							
5.	OD.01.04.00.00	Preuzimanje alata							
6.	OD.01.05.00.00	Terminiranje							
7.	OD.02.00.00.00	Tehnološka priprema							
8.	OD.02.01.00.00	Preuzimanje alata							
9.	OD.02.02.00.00	Preuzimanje radnog komada i naloga							
10.	OD.02.03.00.00	Šifriranje dokumenata							
11.	OD.02.04.00.00	Snabdevanje radnih mesta							
12.	OD.03.00.00.00	<b>Izrada proizvoda</b>							
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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.5.3 Identifikacija i sledljivost

*Gde ima smisla, organizacija mora identifikovati proizvod na odgovarajući način kroz celokupnu realizaciju proizvoda.*

*Organizacija mora identifikovati status proizvoda u odnosu na zahteve praćenja i merenja.*

*Tamo gde sledljivost predstavlja zahtev, organizacija mora upravljati jedinstvenom identifikacijom proizvoda i o njoj voditi zapise (videti 4.2.4).*

- **Mora postojati proces identifikacije statusa proizvoda nakon kontrole.**
- **Kako se prati proizvod od zahteva korisnika do faze, a za neke proizvode i u fazi korišćenja?**
- **Kakvi su zahtevi za sledljivošću proizvoda?**

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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 implementacije rešenja							
8.	OD.01.02.03	1.2.3. Proces testiranja sistema							
9.	OD.01.02.04	1.2.4. Proces testiranja 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							

7.5.3

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.5.4 Imovina korisnika

*Organizacija mora pažljivo da postupa sa imovinom korisnika, dok njome upravlja ili je koristi. Organizacija mora da identifikuje, verifikuje, zaštiti i obezbedi imovinu korisnika, koja je data za korišćenje ili ugradnju u proizvod. Ako se bilo koja imovina korisnika izgubi, ošteti ili ako se na neki drugi način utvrdi da je nepogodna za korišćenje, o ovome mora da se obavesti korisnik i o tome održavaju zapisi (videti 4.2.4).*

- **Mora postojati proces prijema, skladištenja, čuvanja i izdavanja proizvoda koji su imovina korisnika.**



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.5.5 Očuvanje proizvoda

*Organizacija mora da sačuva usaglašenost proizvoda u toku realizacije internih procesa i isporuke do planiranog odredišta. Ovo čuvanje mora da obuhvati identifikaciju, rukovanje, pakovanje, skladištenje i zaštitu. Čuvanje se mora takođe primeniti i na sastavne delove proizvoda.*

- **Mora postojati proces postupanja sa proizvodom u toku izrade i pre isporuke kupcu.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 7.6 Upravljanje uređajima za praćenje i merenje

*Organizacija mora da utvrdi koja praćenja i merenja moraju da se sprovode, kao i koji su uređaji za praćenje i merenje neophodni, da bi se obezbedio dokaz o usaglašenosti proizvoda sa određenim zahtevima (videti 7.2.1). ...*

- **Mora postojati proces upravljanja uređajima za praćenje i merenje.**

# 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*

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

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem 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							

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 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.*

- **Mora postojati proces praćenja i merenja ispunjavanja zahteva korisnika.**

# KOMPANIJA ABC

## Podsistem 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



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.2.2 Interna provera

*Organizacija mora da sprovodi interne provere u planiranim intervalima, da bi utvrdila da li je sistem menadžmenta kvalitetom:*

- a) usaglašen sa planiranim postavkama (videti 7.1), sa zahtevima ovog međunarodnog standarda i sa zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom, koji je uspostavila organizacija i*
- b) efektivno primenjen i održavan.*

*.... Odgovornosti i zahtevi za planiranje i izvođenje provera, kao i za izveštavanje o rezultatima i održavanju zapisa (videti 4.2.4), moraju da se definišu u dokumentovanoj proceduri. ...*

- **Mora postojati proces internih provera. (veza sa 8.1 b))**
- **Proces internih provera mora biti uređen odgovarajućom procedurom.**



# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.2.3 Praćenje i merenje performansi procesa

*Organizacija mora da primenjuje odgovarajuće metode za praćenje i, gde je moguće, merenje performansi procesa sistema menadžmenta kvalitetom. Ove metode moraju pokazati sposobnost procesa da postigne planirane rezultate. Kada se planirani rezultati ne postignu, moraju se preduzeti korekcije i korektivne mere, gde je moguće, da bi se osigurala usaglašenost proizvoda.*

- **Mora postojati proces praćenja i merenja performansi procesa.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.2.3 Praćenje i merenje karakteristika proizvoda

*Organizacija mora da prati i meri karakteristike proizvoda, da bi verifikovala da su ispunjeni zahtevi za proizvod. Ovo mora da se izvršava u odgovarajućim fazama procesa realizacije proizvoda, u skladu sa planiranim postavkama (videti 7.1).*

*Mora se održavati dokaz o usaglašenosti sa kriterijumima za prihvatanje. Iz zapisa se mora videti koje osobe su ovlašćene za puštanje proizvoda (videti 4.2.4).*

*Puštanje proizvoda i servisiranje ne smeju se obaviti sve dok se na zadovoljavajući način ne kompletiraju planirane postavke (videti 7.1), osim ukoliko nije drugačije odobreno od relevantnog organa i, gde ima smisla, od korisnika.*

- **Mora postojati proces praćenja i merenja karakteristika proizvoda.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.3 Upravljanje neusaglašenim proizvodom

*Organizacija mora da obezbedi, da proizvod, koji nije usaglašen sa zahtevima za proizvod, bude identifikovan i da se njime upravlja, kako bi se sprečila neželjena upotreba ili isporuka. Upravljanje, kao i odgovornosti i ovlašćenja u vezi sa tim, za postupanje sa neusaglašenim proizvodom, moraju se definisati u dokumentovanoj proceduri.*

*Organizacija mora da postupa sa neusaglašenim proizvodom na jedan ili više sledećih načina:*

- a) preduzimanjem mera za otklanjanje utvrđene neusaglašenosti;*
- b) odobravanjem njegovog korišćenja, puštanja ili prihvatanja na osnovu naknadne dozvole za odstupanje od relevantnog organa i, gde ima smisla, od korisnika i*
- c) preduzimanjem mera za sprečavanje njegove originalno planirane upotrebe ili primene.*

*... Kada se neusaglašen proizvod otkrije posle isporuke ili pošto je upotrebljen, organizacija mora preduzeti mere, koje odgovaraju posledicama ili mogućim posledicama neusaglašenosti.*

- **Mora postojati proces upravljanja neusaglašenim proizvodom.**
- **Proces u vezi sa neusaglašenim proizvodom mora biti uređen odgovarajućom procedurom.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.4 Analiza podataka

*Organizacija mora da utvrđuje, prikuplja i analizira odgovarajuće podatke da bi pokazala pogodnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom i da bi vrednovala mogućnosti za stalno poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Ovim se moraju obuhvatati podaci, dobijeni kao rezultat praćenja i merenja i iz drugih odgovarajućih izvora.*

*Analiza podataka mora obezbediti informacije u vezi sa:*

- a) zadovoljenjem korisnika (videti 8.2.1);*
- b) usaglašenosti sa zahtevima korisnika (videti 7.2.1);*
- c) karakteristikama i trendovima procesa i proizvoda, uključujući mogućnosti za preventivne mere i*
- d) isporučiocima.*

- **Mora postojati proces analize podataka ili pripreme za odlučivanje koji treba minimalno da obuhvati a) do d).**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.5.1 Stalna poboljšanja

*Organizacija mora stalno da poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, korišćenjem politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata provera, analize podataka, korektivnih i preventivnih mera i preispitivanja od strane rukovodstva.*

- **Moraju postojati dokazi o stalnom poboljšanju efektivnosti postavljenog sistema.**

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.5.2 Korektivne mere

*Organizacija mora da preduzima mere za otklanjanje uzroka neusaglašenosti, da bi se sprečilo njihovo ponavljanje. Korektivne mere moraju da odgovaraju posledicama nastalih neusaglašenosti.*

*Mora se uspostaviti dokumentovana procedura, kojom se definišu zahtevi ...*

- **Mora postojati proces definisanja i sprovođenja korektivnih mera.**
- **proces u vezi sa korektivnim merama mora biti uređen odgovarajućom procedurom koja obezbeđuje zahteve od a) do f)**

# 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 plana za rešavanje reklamacije							
17.	PR.04.03.00	4.3 Usaglašenje i rešavanje reklamacije sa kupcem							
18.	PR.04.04.00	4.4 Pokretanje korektivne mere							
19.	PR.04.05.00	4.5 Izrada izveštaja o reklamaciji							

8.5.2

# ANALIZA OSNOVNIH ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000

## 8.5.3 Preventivne mere

*Organizacija mora da preduzima mere za otklanjanje uzroka potencijalnih neusaglašenosti, kako bi se sprečilo njihovo pojavljivanje. Preventivne mere moraju da odgovaraju posledicama potencijalnih problema.*

*Mora se uspostaviti dokumentovana procedura za definisanje zahteva za ...*

- **Mora postojati proces definisanja i sprovođenja preventivnih mera.**
- **proces u vezi sa preventivnim merama mora biti uređen odgovarajućom procedurom koja obezbeđuje zahteve od a) do e)**



# 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

## Podsistem 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 ABC

## Podsistem 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 XYZ

## Podsistem Razvoj

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	RA.01.00.00.00	1. Razvoj novih proizvoda							*
2.	RA.01.01.00.00	1.1 Izrada projekta novog proizvoda							
3.	RA.01.02.00.00	1.2 Verifikacija projekta novog proizvoda							
4.	RA.01.03.00.00	1.3 Izrada izmena u toku razvoja							
5.	RA.01.04.00.00	1.4 Validacija novog proizvoda							
6.	RA.01.05.00.00	1.5 Projektovanje proizvodnog procesa							
7.	RA.01.06.00.00	1.5 Lansiranje novog proizvoda							
8.	RA.02.00.00.00	2. Razvoj tehnologije							*
9.	RA.02.01.00.00	2.1 Preispitivanje potreba za novom tehnologijom							
10.	RA.02.02.00.00	2.2 Pribavljanje nove tehnologije							
11.	RA.02.02.01.00	2.2.1 Transfer tehnologije							
12.	RA.02.02.02.00	2.2.2 Razvoj tehnologije							
13.	RA.02.02.02.01	2.2.2.1 Definisane nove tehnologije							
14.	RA.02.02.02.02	2.2.2.2 Projektovanje nove tehnologije							
15.	RA.02.02.02.03	2.2.2.3 Validacija nove tehnologije							
16.	RA.02.03.00.00	2.3 Uvođenje nove tehnologije							
17.	RA.03.00.00.00	3. Razvoj poslovnog sistema							*
18.	RA.03.01.00.00	3.1 Definisane ciljeva razvoja							
19.	RA.03.02.00.00	3.2 Analiza razvojnih mogućnosti							
20.	RA.03.03.00.00	3.3 Izrada plana razvoja							
21.	RA.03.04.00.00	3.4 Realizacija plana razvoje							



# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem 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							

# KOMPANIJA XYZ

## Podsistem Osnovna delatnost (1/2)

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD.01.00.00.00	<b>Planiranje proizvodnje</b>							*
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	<b>Tehničko-tehnološka priprema</b>							*
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	<b>Izrada proizvoda</b>							*
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							

# KOMPANIJA XYZ

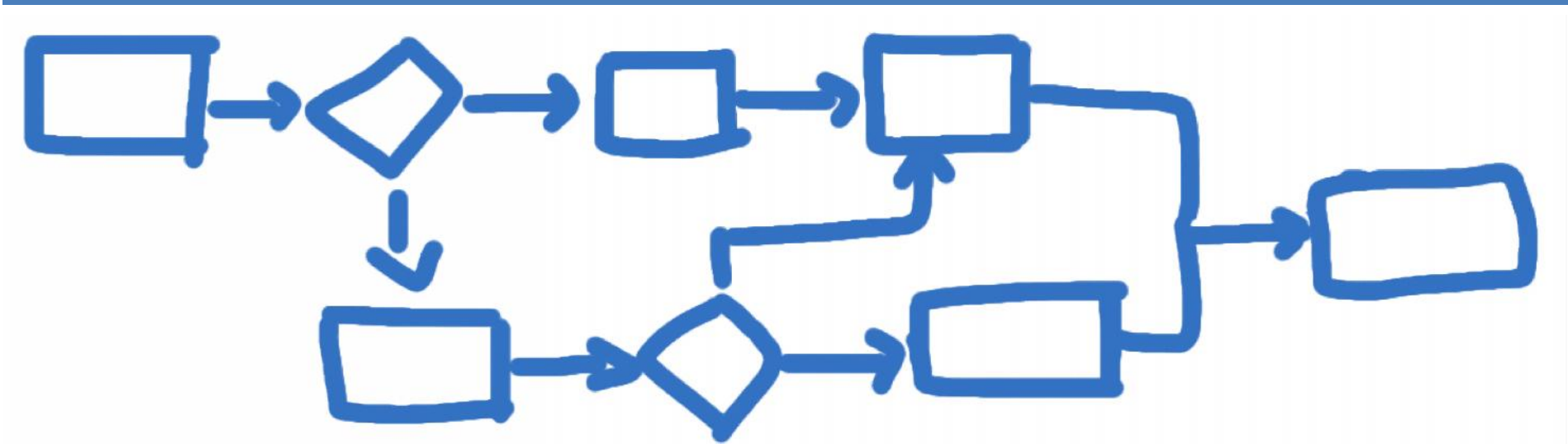
## Podsistem Osnovna delatnost (2/2)

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 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 Definisanje 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 Definisanje trebovanja							
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**



# 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.

# Izazovi kompanija prilikom pokušaja da se prošire inicijative vezane za procese

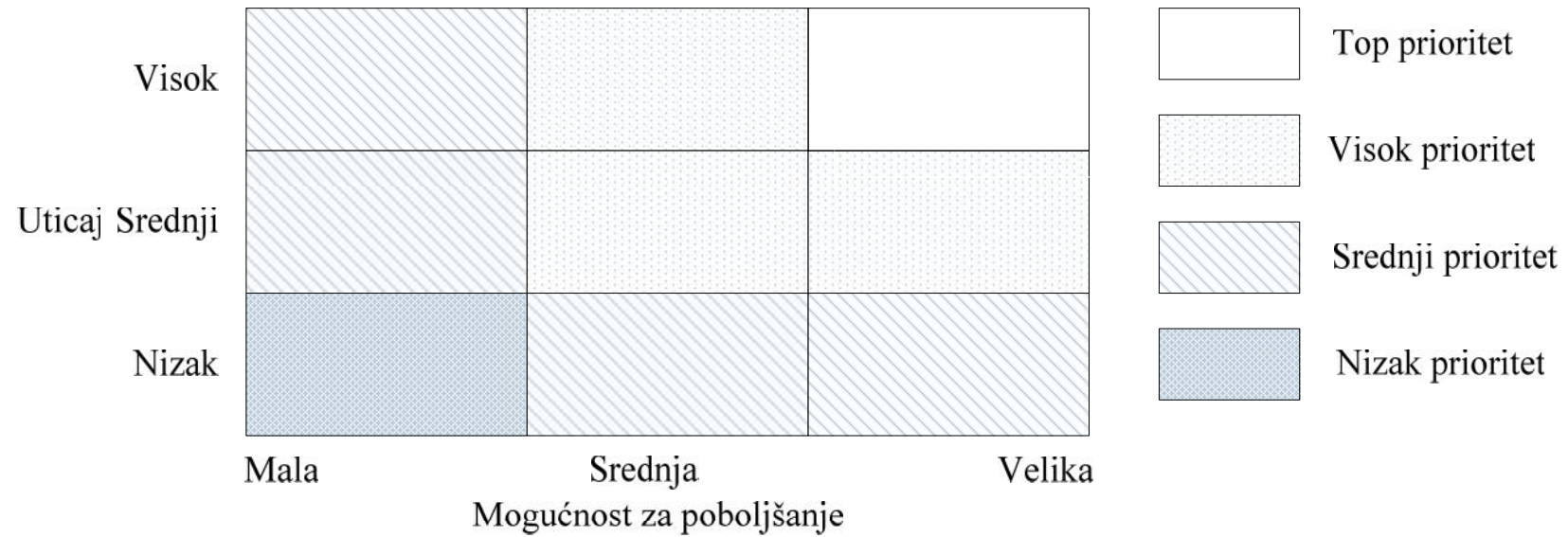
IZAZOVI	2014	2012
	Broj preduzeća	Broj preduzeća
Viši menadžment nije zainteresovan ili je usmeren na druge aktivnosti	32	8
Menadžment ne želi da investira u ovom momentu	24	11
Imamo više projekata promene procesa koji se takmiče za resurse	<b>19</b>	<b>11</b>
Imali smo projekte vezane za procese koji 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 rukovodstv 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 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 – excel)

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 pra enje 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 uti e promena procesa		Pretežno izvršiocu u estvuju u izvršenju procesa	1
		Pretežno srednji menadžment u estvuje u izvršenju procesa	2
		Pretežno top menadžment u estvuje 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 razli itim OJ višeg nivoa (horizontalni proces)	3
E5 Broj zaposlenih uklju enih u izvršenje procesa		Nekoliko zaposlenih u estvuje u izvršenju procesa.	1
		Prose an broj zaposlenih u estvuje u izvršenju procesa	2
		Veliki broj zaposlenih u estvuje u izvršenju procesa	3

# KRITERIJUMI ZA RANGIRANJE– uža lista

1. Efektivnost procesa;
2. Kvalitet izlaza iz procesa;
3. Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve;
4. Efikasnost procesa;
5. Vreme trajanja procesa;
6. Merljivost procesa;
7. Složenost procesa;
8. Dokumentovanost procesa;
9. Na koga utiče promena procesa;
10. Opseg procesa;
11. 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;
Uticaj procesa na ciljeve kompanije	1 – mali uticaj; 2 – srednji uticaj; 3 – kritični (suštinski) uticaj;

# SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

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



# SKALE ZA OCENJIVANJE (opis kriterijuma – excel)

Kriterijum	Skala
Složenost procesa	<p>1 – Mala (procesu imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>2 – Srednja (procesu imaju manji broj aktivnosti i petlji i potrebna su dopunska znanja i veštine za izvršenje) ;</p> <p>3 – Velika (procesu 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>
Na koga utiče promena procesa	<p>1 - Pretežno izvršiocu učestvuju u izvršenju procesa;</p> <p>2 - Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>3 - Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa;</p>
Opseg procesa	<p>1 – Proces se u celini izvršava u jednoj OJ;</p> <p>2 – Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju OJ višeg nivoa;</p> <p>3 – Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa;</p>
Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	<p>1 – Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>2 – Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p> <p>3 – Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa;</p>





# Matrica uticaja procesa na ciljeve kompanije

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	0.315399	0.31539889	0.044527	0.283859	0.040816		
	Cilj 1	Cilj2	Cilj 3	Cilj 4	Cilj 5	UKUPNO	VREDNOST
Proces 1	0	0	1	1	1	0.369202	1
Proces 2	0	1	0	1	2	0.680891	1
Proces 3	1	0	0	1	1	0.640074	1
Proces 4	0	1	2	2	1	1.012987	2
Proces 5	0	2	1	0	2	0.756957	1
Proces 6	2	1	0	1	2	1.311688	2
Proces 7	2	0	1	2	1	1.283859	2
Proces 8	2	1	1	0	0	0.990724	2
Proces 9	1	2	1	3	3	1.96475	3
Proces 10	1	1	2	1	2	1.085343	2



# Opis kreiranja uže liste PKK - primer

Na osnovu PKK liste, odabrano je sledećih 10 procesa koji ispunjavaju bar 2 od tri navedena kriterijuma...

1. Realizacija tehničke sanacije
2. Realizacija tehničkog savetovanja
3. Planiranje nabavke
4. Preispitivanje zahteva korisnika
5. Obezbeđivanje rezervnih delova
6. Mašinsko održavanje primarne mreže
7. Odvođenje tople vode do grejnih tela
8. Preispitivanje i rešavanje reklamacija
9. Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata
10. Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema

# 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 performansi 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 u estvuju 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 u estvuje u izvršenju procesa.	1

Ovo je potrebno uraditi za svih 10 procesa

# Definisanje ciljeva preduzeća- primer

U skladu sa strategijom razvoja toplifikacionog sistema, preduzeće nastoji da ostvari sledeće ciljeve kako bi se...

1. Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži na 10% u narednom petogodišnjem periodu
2. Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži na 6% u narednom petogodišnjem periodu
3. Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju koja je obuhvaćena sistemom daljinskog grejanja na 97% do 2021. godine
4. Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na ukupno stanovništvo na 50% do 2021. godine
5. Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa u administrativnom i tehnološkom segmentu u narednom desetogodišnjem periodu



# Definisanje pondera za ciljeve i objašnjenje značajnosti ciljeva i prikaz - primer

DEFINISANJE PONDERA ZA CILJEVE							
	Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži	Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži	Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju	Povećati stepen dostupnosti usluge u odn	Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa	UKUPNO	ZNAČAJNOST
Mnogo veća značajnost - 10;							
Veća značajnost - 5;							
Jednaka značajnost - 1;							
Manje značajan - 0.2;							
Mnogo manje značajan - 0.1;							
Smanjiti gubitke toplotne energije u primarnoj mreži	0	1	5	0.2	5	11.2	0.230
Smanjiti gubitke toplotne energije u sekundarnoj mreži	1	0	5	0.2	5	11.2	0.230
Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na teritoriju	0.2	0.2	0	0.2	0.2	0.8	0.016
Povećati stepen dostupnosti usluge u odnosu na ukupno stanovništvo	5	5	5	0	5	20	0.410
Pristupiti standardizaciji (ISO) poslovnih procesa	0.2	0.2	5	0.2	0	5.6	0.115
						48.8	

Na osnovu ovoga zaključujem da su glavni ciljevi preduzeća smanjenje gubitaka kako u primarnoj, tako i ....

# Prikaz izračunavanja uticaja procesa na ispunjenje ciljeva - primer

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	0.315399	0.31539889	0.044527	0.283859	0.040816		
	<b>Cilj 1</b>	<b>Cilj2</b>	<b>Cilj 3</b>	<b>Cilj 4</b>	<b>Cilj 5</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>VREDNOST</b>
Realizacija tehničke sanacije	0	0	1	1	1	0.369202	1
Realizacija tehničkog savetovanja	0	1	0	1	2	0.680891	1
Planiranje nabavke	1	0	0	1	1	0.640074	1
Preispitivanje zahteva korisnika	0	1	2	2	1	1.012987	2
Obezbeđivanje rezervnih delova	0	2	1	0	2	0.756957	1
Mašinsko održavanje primarne mreže	2	1	0	1	2	1.311688	2
Odvođenje tople vode do grejnih tela	2	0	1	2	1	1.283859	2
Preispitivanje i rešavanje reklamacija	2	1	1	0	0	0.990724	2
Realizacija rekonstrukcije postojećih objekata	1	2	1	3	3	1.96475	3
Izgradnja novih objekata toplifikacionog sistema	1	1	2	1	2	1.085343	2

Na osnovu tabele možemo uvideti....

# Popunjavanje lista za rangiranje procesa i prikaz

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	1	2	2	2	3	3	3	21										
Realizacija tehničkog savetovanja	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21										
Planiranje nabavke	1	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	3	15										
Obezbeđivanje rezervnih delova	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	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												

# Zaključak

- Na osnovu izvršene analize, kao najviše rangirani proces se izdvojio proces....Pored njega, visok rang ima i proces.....

# REGISTRI, PKK RANGIRANJE

- POTREBNO URADITI:
  - Šemu povezivanja anatomske i organizacione strukture;
  - Registre procesa za OJ prvog nivoa;
  - Izraditi listu prioriternih, kritičnih i ključnih procesa za svaki od podsistema iz lanca stvaranja vrednosti (svaki podsistem ima svoju listu; u listu prebaciti sve procese iz kataloga procesa, obeležiti samo one procese koji su prioritetni, kritični ili ključni);
  - U listi prioriternih, kritičnih i ključnih procesa šifrirati procese.
  - Opis kreiranja uže liste PKK (odabrati 10 procesa koji su PKK ili PK);
  - Opis procesa po kriterijumima za rangiranje;
  - Definisanje ciljeva preduzeća – 5 ciljeva – ciljeve preuzeti iz definisanih ciljeva na drugom nivou;
  - Definisanje pondera za ciljeve i objašnjenje značajnosti ciljeva i prikaz;
  - Prikaz izračunavanja uticaja procesa na ispunjenje ciljeva;
  - Popunjavanje lista za rangiranje procesa i prikaz;
  - Zaključak (izabrani proces ili procesi za dalju analizu)