



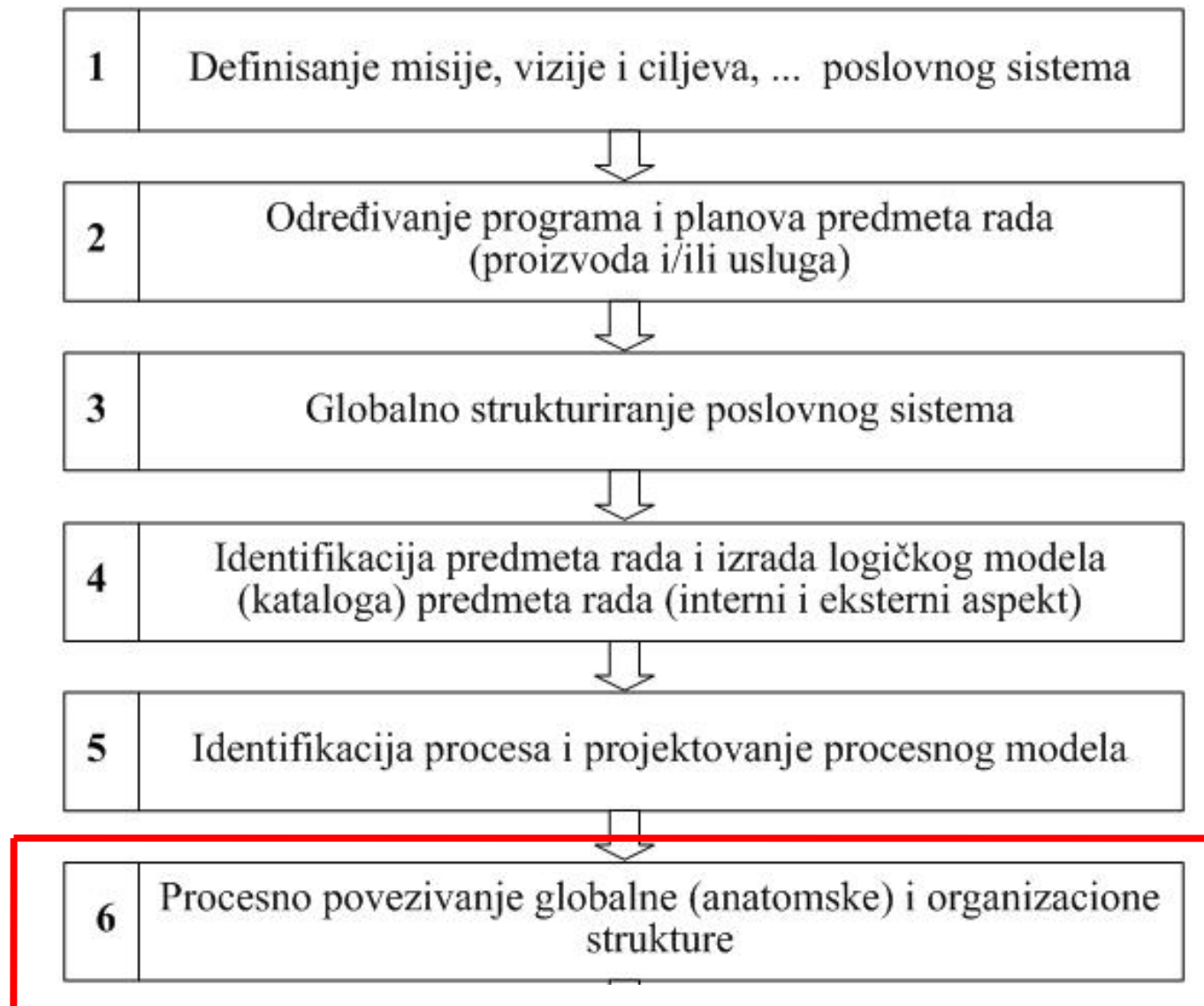
**PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I  
KLJUČNIH PROCESA  
PROCESNO POVEZIVANJE  
ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE**

Mili Radovi  
Dragoslav Slovi  
Ivan Tomaševi  
Dragana Stojanovi  
Barbara Simeunovi

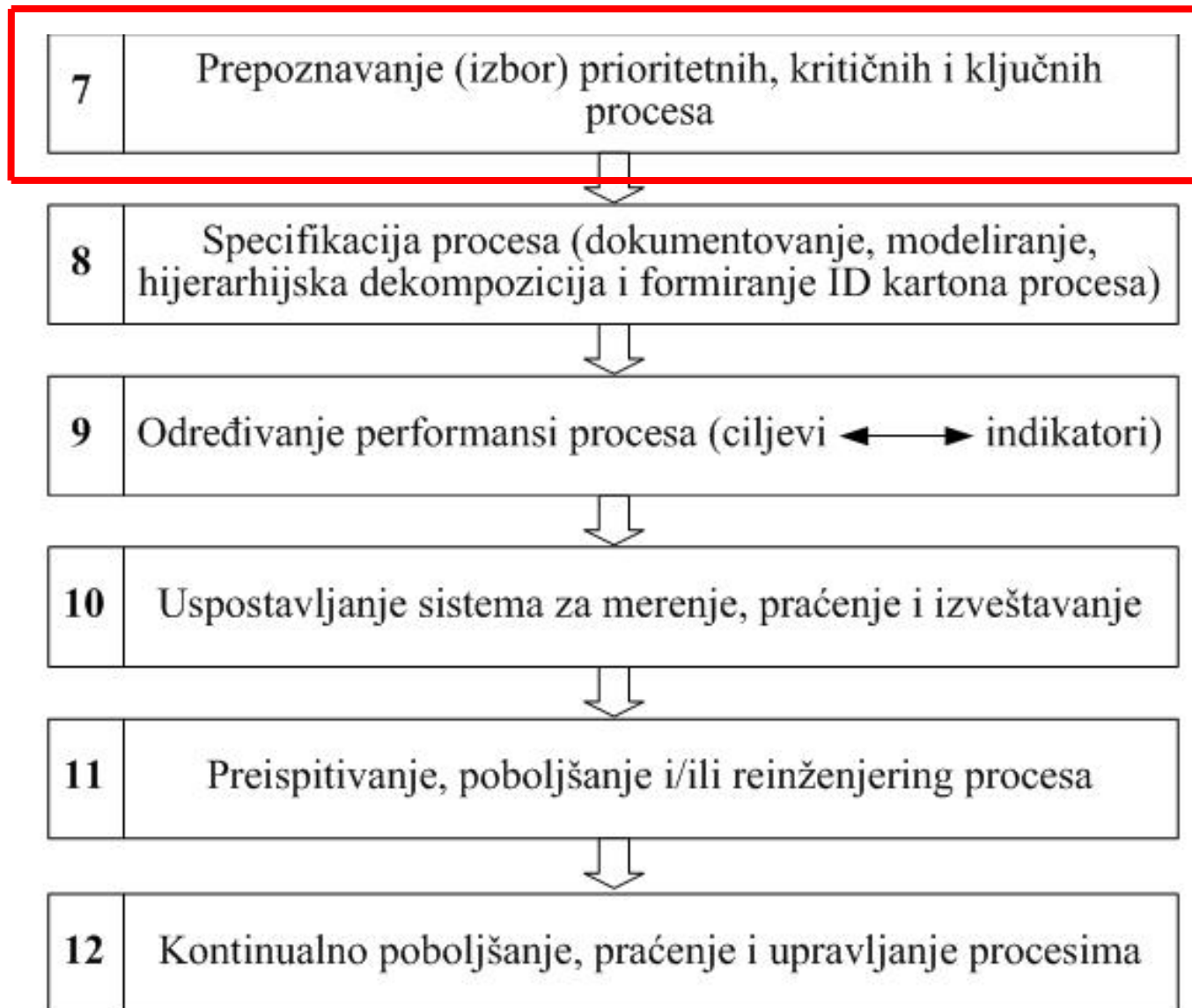
---

Beograd, 12.2.2015

# UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA (1)



## UNIVERZALNA TEHNOLOGIJA PROCESNOG PRISTUPA (2)





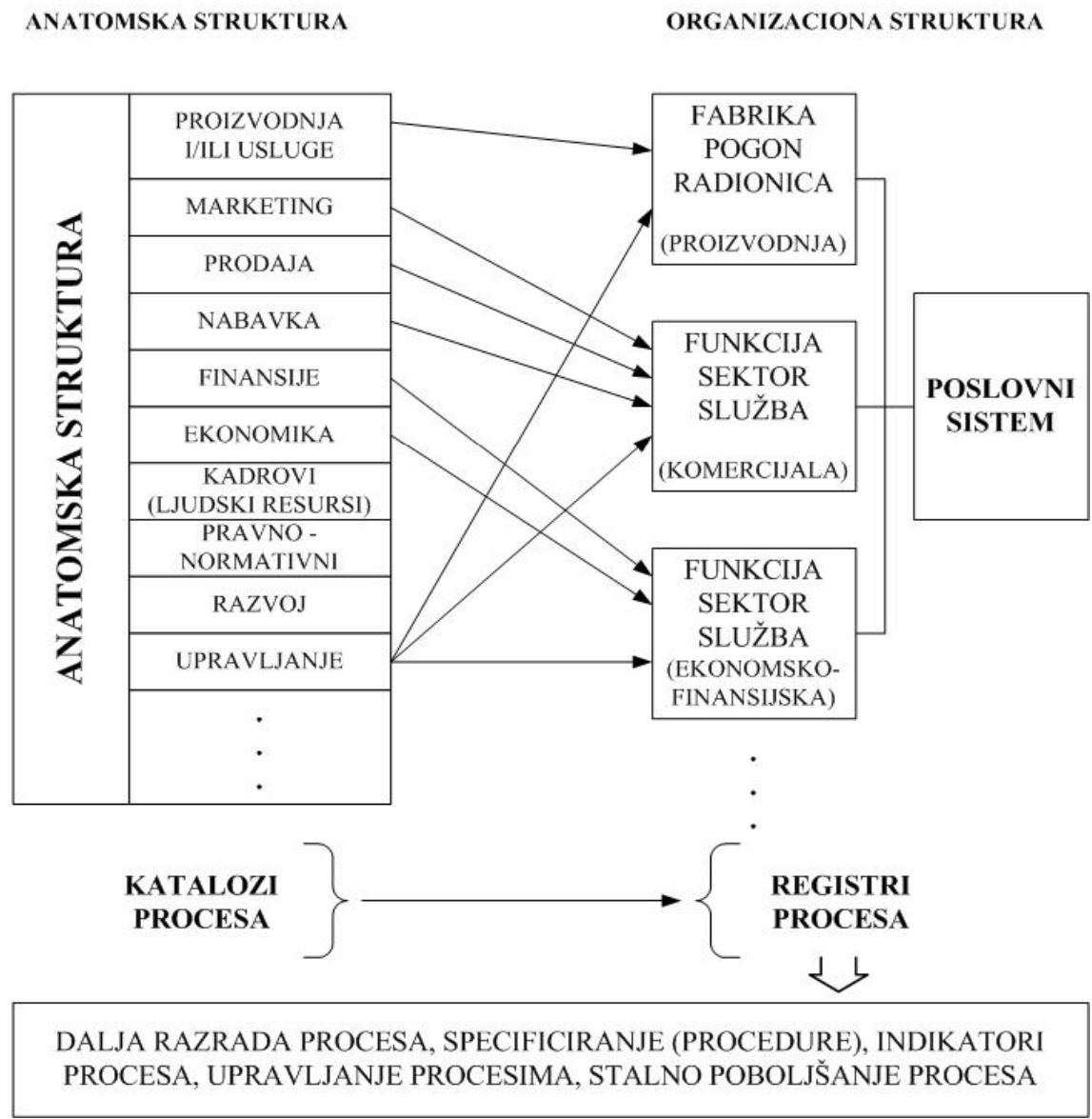
# **PROCESNO POVEZIVANJE ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE**

Mili Radovi  
Dragoslav Slovi  
Ivan Tomaševi  
Dragana Stojanovi  
Barbara Simeunovi

---

Beograd, 05.12.2014

# MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

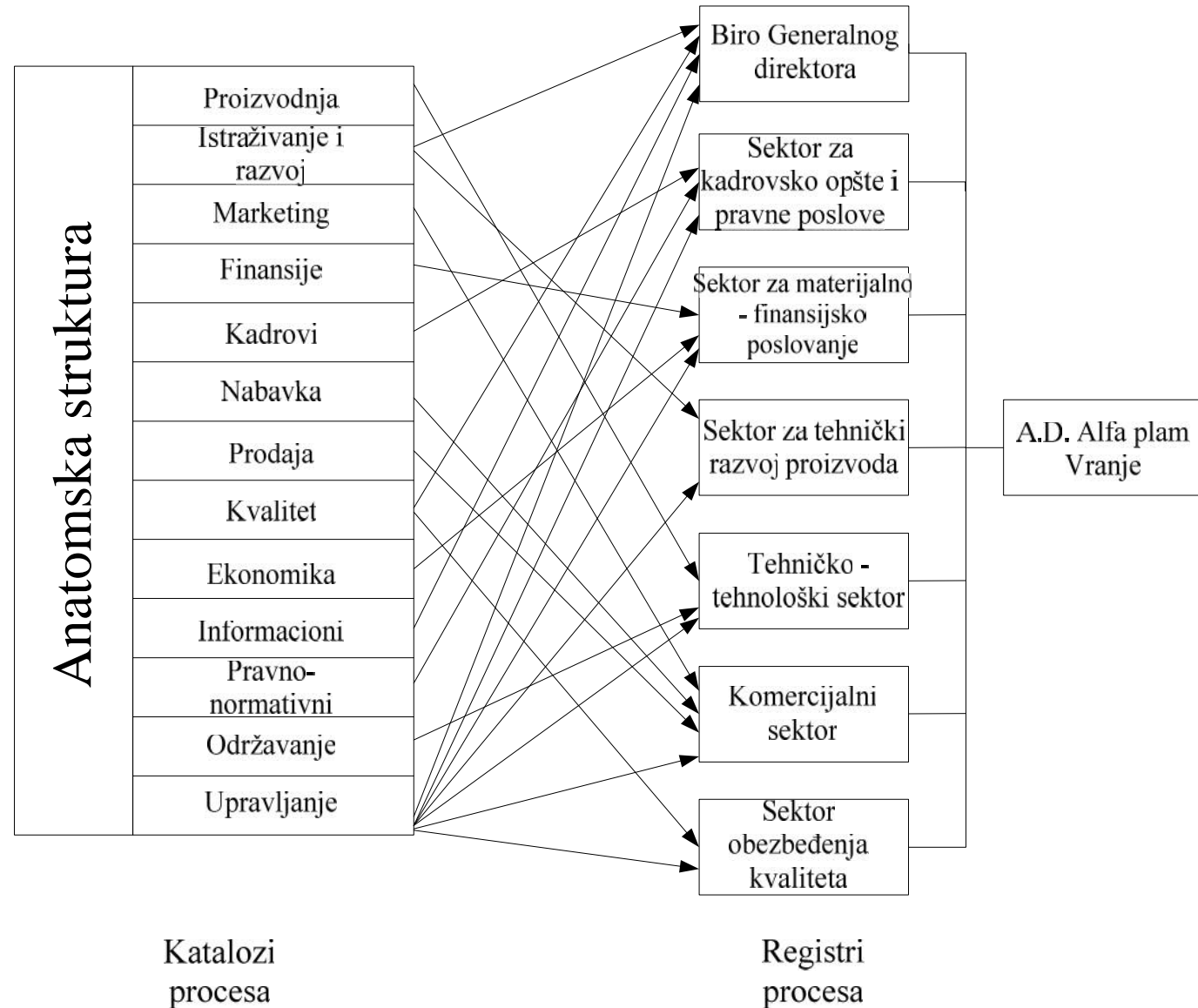


# MEĐUZAVISNOST

## 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.

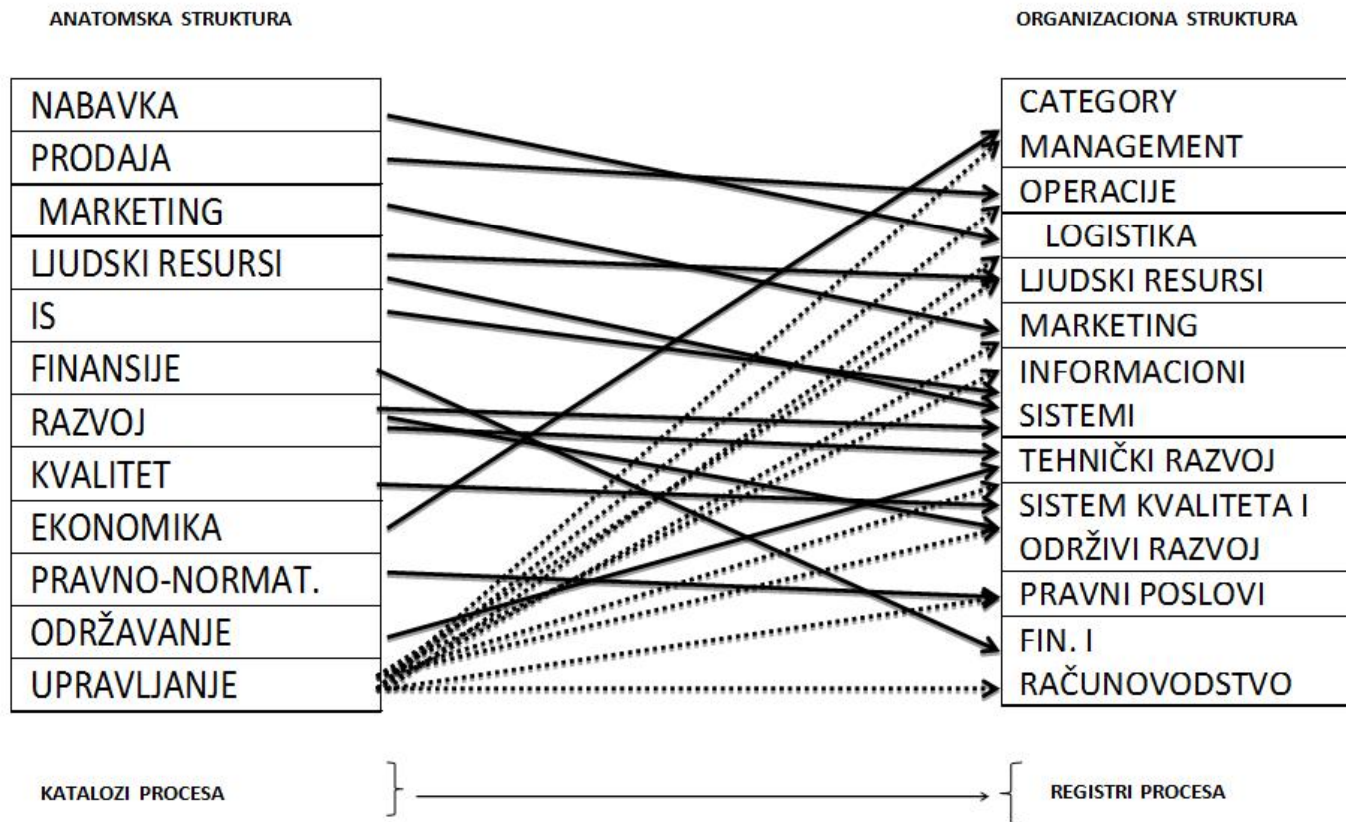
On je odgovoran za:

- 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	

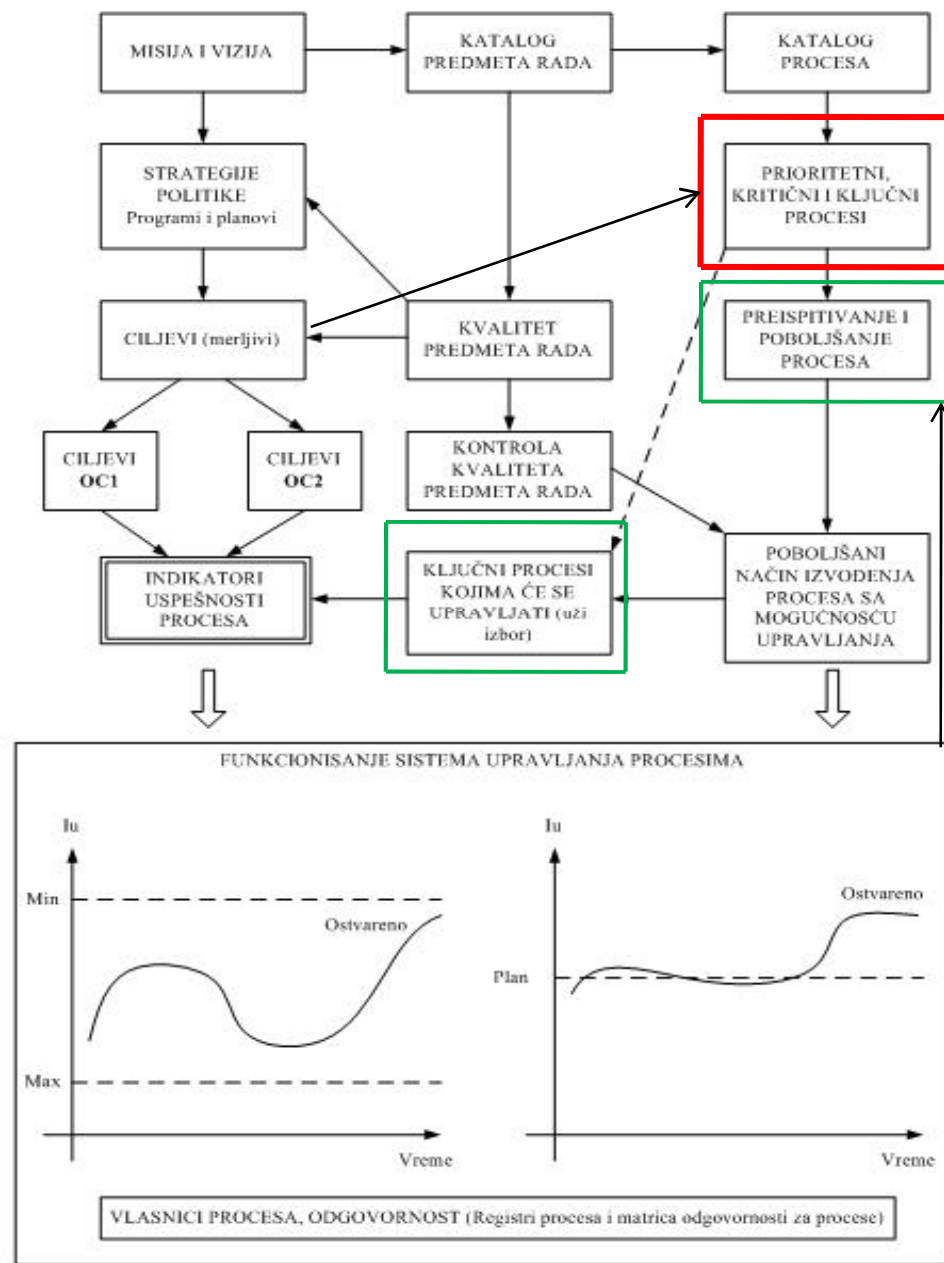


# PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I KLJUČNIH PROCESA

Mili Radovi  
Dragoslav Slovi  
Ivan Tomaševi  
Dragana Stojanovi  
Barbara Simeunovi

---

Beograd, 05.12.2014



# PRIORITETNI, KRITIČNI I KLJUČNI PROCESI

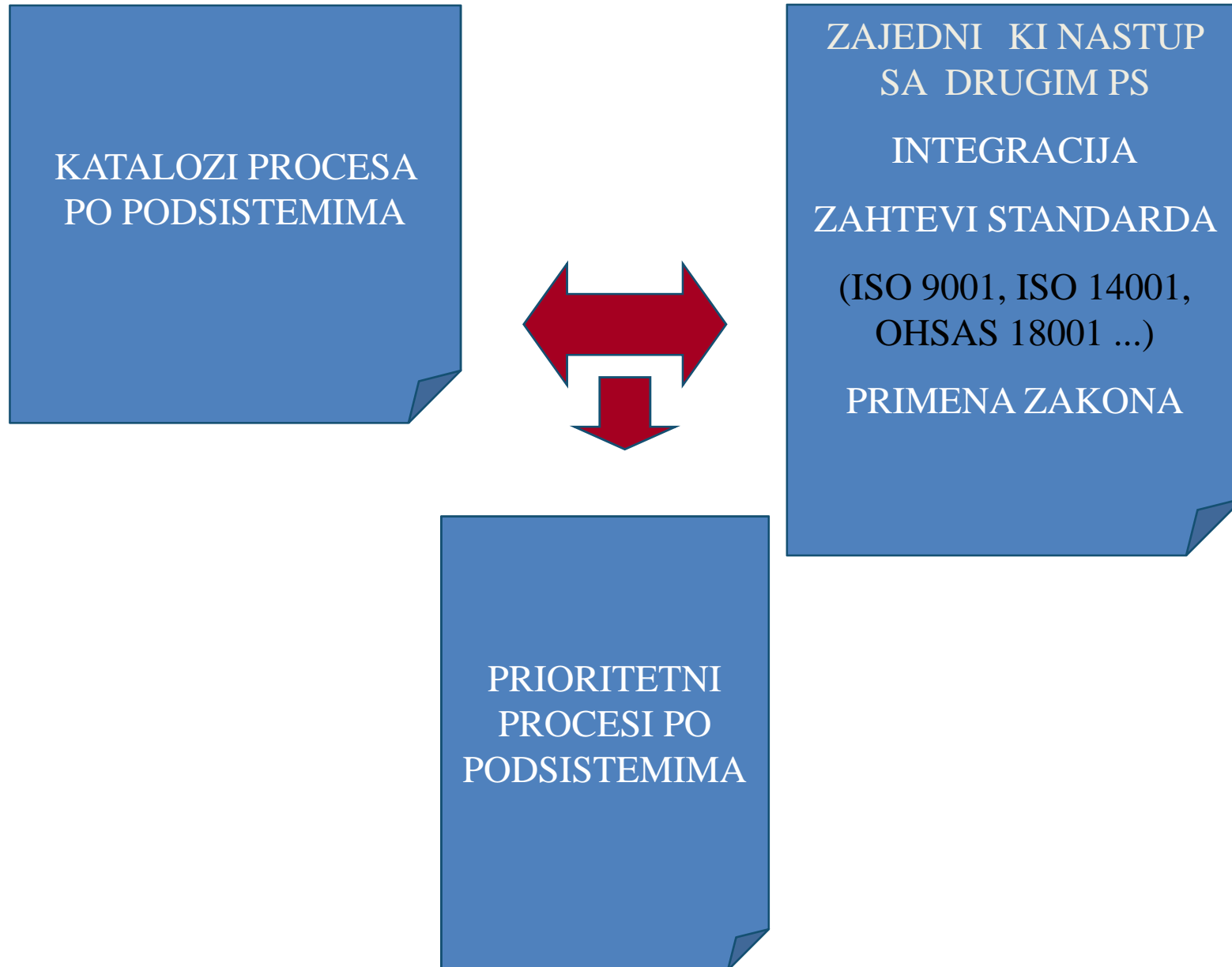
- Prioritetni procesi su oni koji se iz određenih razloga (zahtevi standarda, vršenje usluga trećem licu, itd.) uzimaju hitno, brzo u razmatranje.
- Kritični procesi su oni koji pri svom odvijanju izazivaju probleme u pogledu kvaliteta predmeta rada, troškova, vremena izvršenja (rokova), i td. Kritičnost 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?



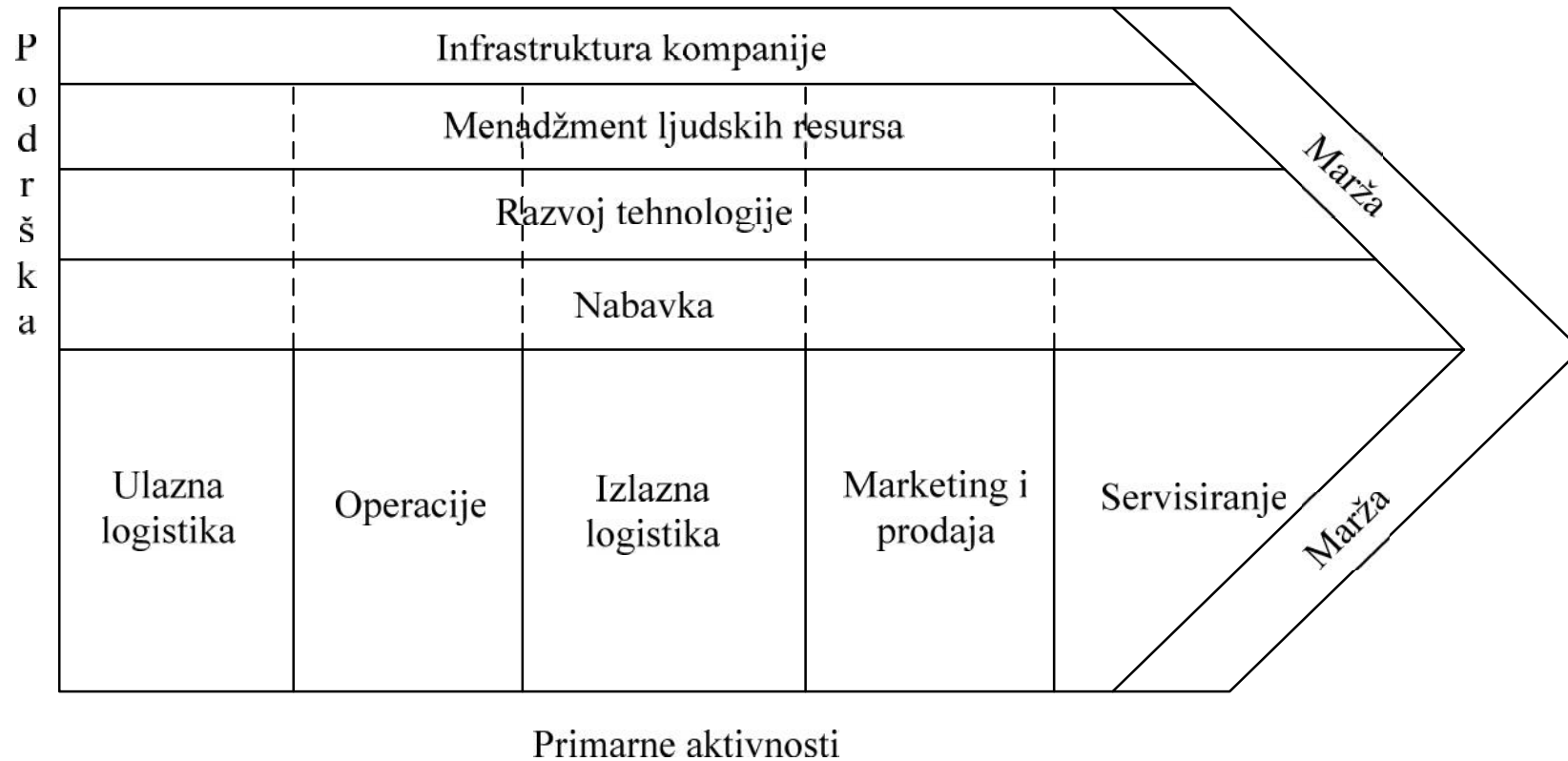
## Kako tumačiti zahteve standarda?

- 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>	4.1, 7.3
11.	<i>Pravno-norm.</i>	7.2.1.c, 7.3.2.b
12.	<i>Informacioni</i>	

# KAKO PREPOZNATI KLJUČNEPROCESE?



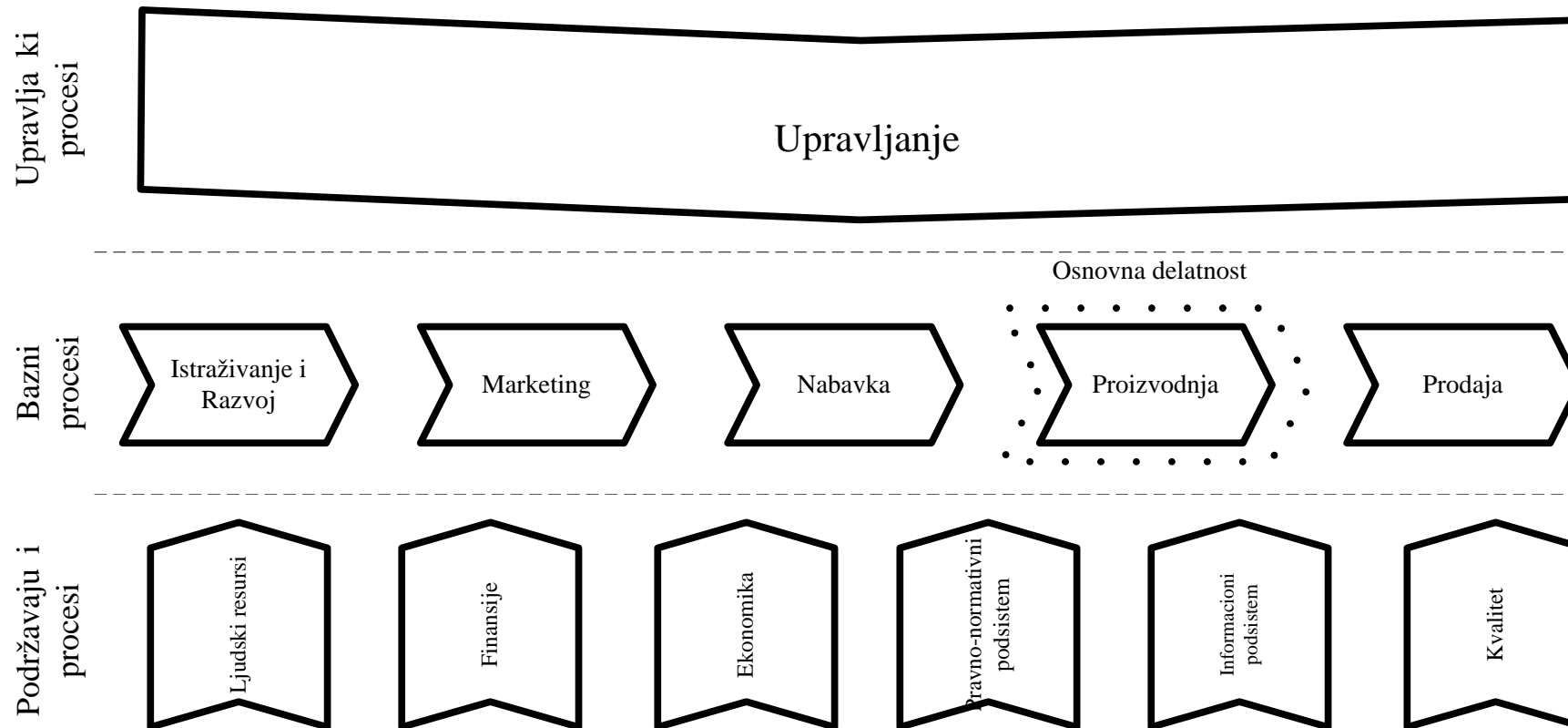
# BAZNI I KLJUČNI PROCESI

- 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;

# SAVETI ZA PREPOZNAVANJE KLJUČNIH PROCESA

- Procesi o kojima menadžeri prilikom razmatranja sistema imaju direktno znanje o njihovim planovima i performansama;
- Procesi koji uključuju 90-95% zaposlenih koji rade u organizaciji;
- Razmotriti bilo koji proces u kome učestvuje više od 1% zaposlenih kao ključni;

# LANAC VREDNOSTI – PROIZVODNI PS



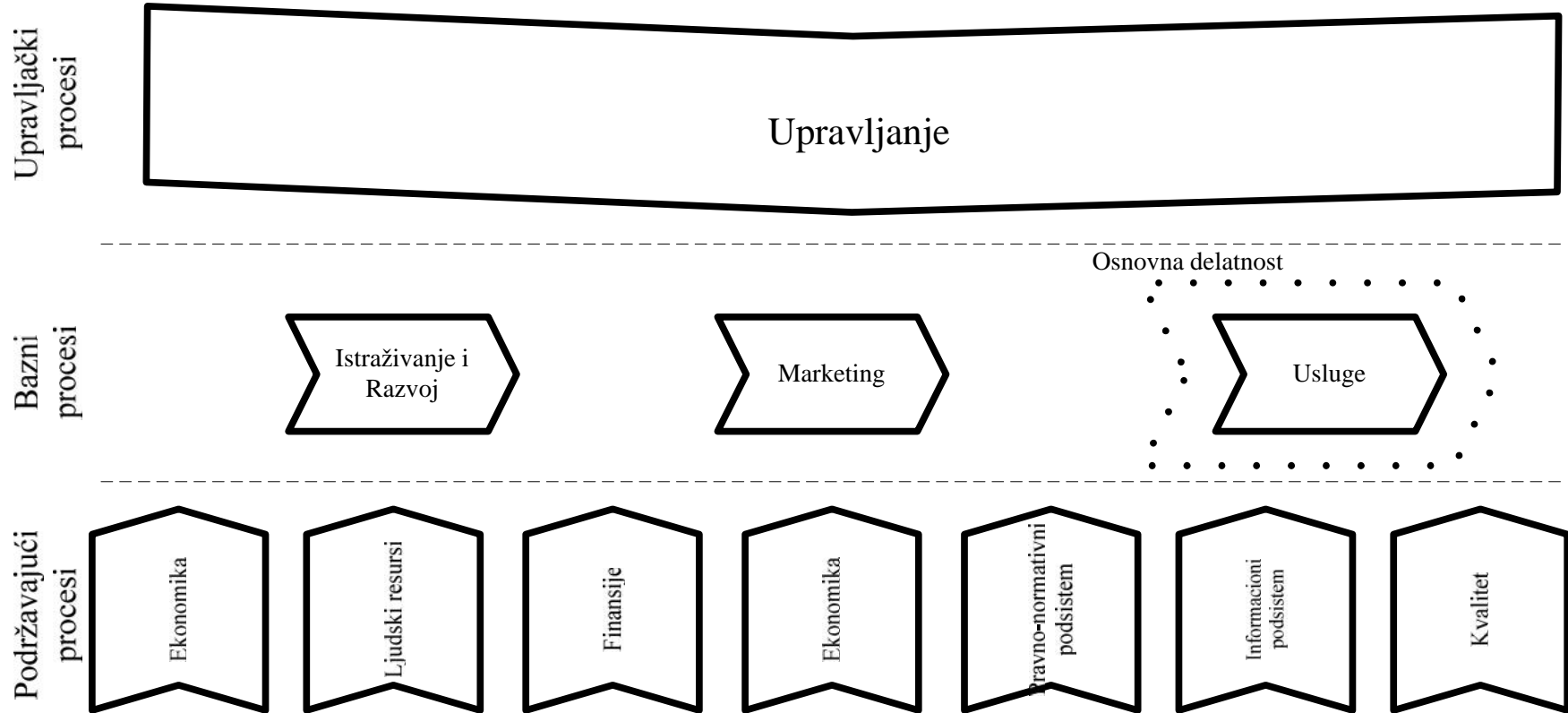


# Katalog procesa proizvodnje cilindarskih sklopova

Redni broj	Oznake i nazivi procesa	V r s t a				
		K	Pret K	K-R	Pret R	R
1.	<b>1. Planiranje proizvodnje</b>			*		
2.	1.1. Izrada operativnog plana proizvodnje		*			
3.	1.2. Planiranje materijala			*		
4.	1.3. Planiranje alata			*		
5.	1.4. Terminiranje			*		
6.	<b>2. Priprema proizvodnje</b>			*		
7.	2.1. Priprema dokumentacije			*		
8.	2.2. Priprema radnog mesta				*	
9.	2.3. Priprema alata i pribora			*		
10.	2.4. Lansiranje			*		
11.	2.5. Snabdevanje radnih mesta				*	
12.	<b>3. Izrada cilindarskih sklopova</b>				*	
13.	3.1. Montaža klipnog sklopa					*
14.	3.1.1. Izrada klipa				*	
15.	3.1.1.1. Livenje klipa				*	
16.	3.1.1.2. Mehanička obrada klipa			*		
17.	3.1.1.3. Površinska zaštita klipa				*	
18.	3.1.2. Izrada osovinice klipa				*	
19.	3.1.3. Izrada nosača prstena				*	
20.	3.2. Izrada košuljice cilindra				*	
21.	3.2.1. Livenje košuljice cilindra				*	
22.	3.2.2. Mehanička obrada košuljice cilindra				*	

K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući, treba da se uradi na isti način

# LANAC VREDNOSTI – BANKA



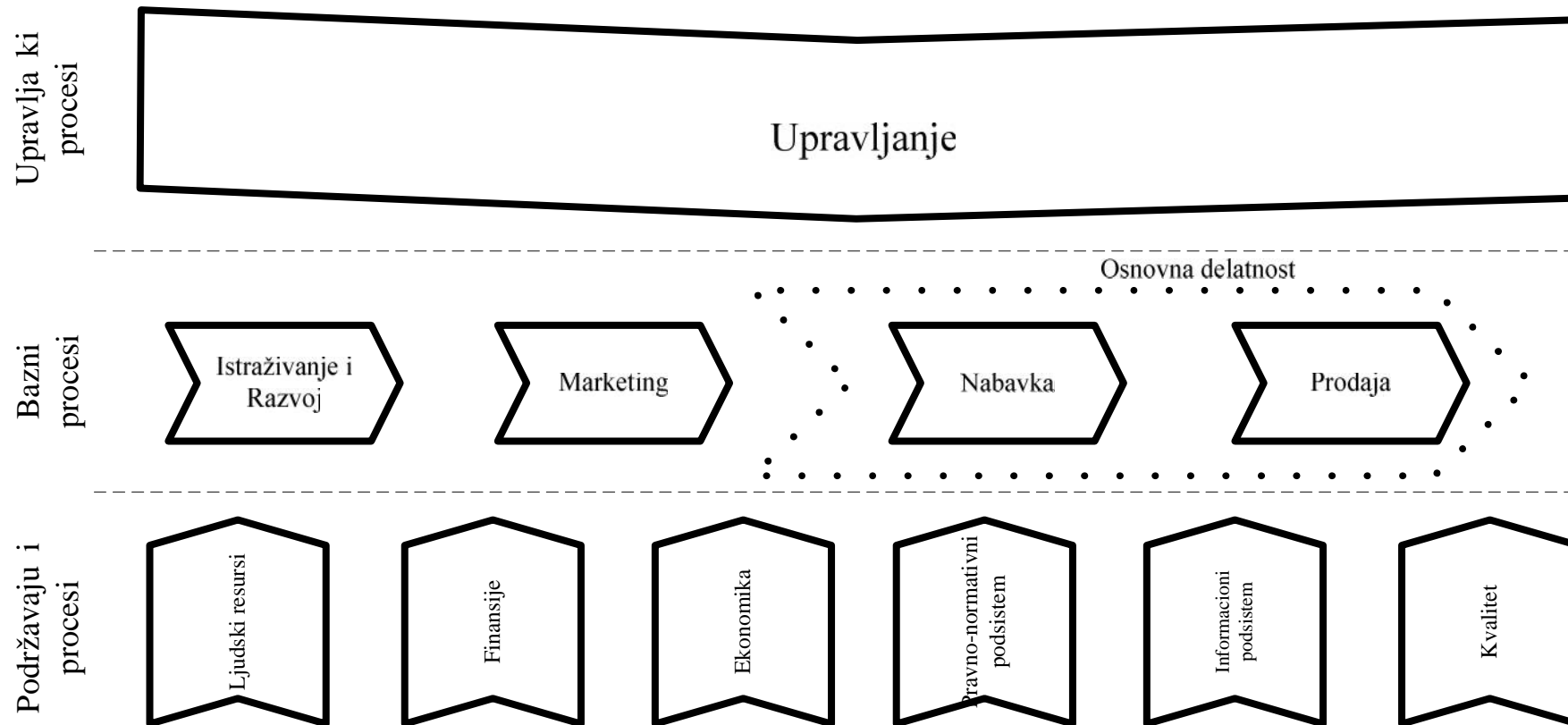
# Lanac vrednosti – banka

## Katalog procesa banke

Redni broj	Oznake i nazivi procesa	V r s t a				
		K	Pret K	K-R	Pret R	R
1.	<b>1. Pružanje usluga depozita</b>				*	
2.	1.1. Otvaranje depozitnih računa				*	
3.	1.2. Obrada depozitnih zahteva				*	
4.	1.3. Realizacija				*	
5.	<b>2. Pružanje usluga kreditiranja</b>				*	
6.	2.1. Prijem kreditnih zahteva					*
7.	2.2. Obrada kreditnih zahteva				*	
8.	2.3. Odobrenje kredita				*	
9.	2.4. Realizacija				*	
10.	<b>3. Plasmani hartija od vrednosti</b>				*	
11.	3.1. Donošenje odluke o plasmanu hartija od vrednosti				*	
12.	3.2. Priprema plasmana hartija od vrednosti			*		
13.	3.3. Prodaja hartija od vrednosti				*	
14.	<b>4. Platni promet u devizama</b>				*	
15.	4.1. Prijem zahteva za plaćanje				*	
16.	4.2. Obrada i kontrola zahteva za plaćanje			*		
17.	4.3. Realizacija platnog prometa				*	
18.	4.4. Menjački poslovi				*	
19.	<b>5. Platni promet u dinarima</b>				*	
20.	5.1. Prijem zahteva za plaćanje				*	

K- kreativni; R- rutinski, ponavljajući, treba da se uradi na isti način

# LANAC VREDNOSTI – PRODAJA ILI DISTRIBUCIJA



# Ključni procesi – prodaja ili distribucija

## Podsistem "**Razvoj**" :

1. Pružanje usluga razvoja.
  - 1.1. Razvoj predmeta rada.
  - 1.2. Razvoj poslovnog sistema.
  - 1.3. Izrada studija i projekata.
  - 1.4. Transfer tehnologije.

## Podsistem "**Marketing**" :

1. Pružanje usluga marketinga.
  - 1.1. Definisane marketing strategije.
  - 1.2. Definisane ciljeva.
  - 1.3. Izrada marketing plana.
  - 1.4. Istraživanje tržišta.
  - 1.5. Istraživanje tržišta predmeta rada.
  - 1.6. Istraživanje tržišta resursa.
  - 1.7. Proces ekonomske propagande.
  - 1.8. Pružanje P.R. usluga.

## Podsistem "**Nabavka**" :

1. Pružanje usluga nabavke.
  - 1.1. Planiranje nabavke.
  - 1.2. Realizacija nabavke.
    - 1.2.1 Identifikacija mogućih dobavljača.
    - 1.2.2 Pribavljanje ponuda.
    - 1.2.3 Izbor najpovoljnijeg dobavljača.
    - 1.2.4 Nabavka.
  - 1.3. Transport.
  - 1.4. Skladištenje.

## Podsistem "**Prodaja**" :

1. Pružanje usluga prodaje.
  - 1.1. Prodaja na malo.
  - 1.2. Prodaja na veliko.
  - 1.3. Skladištenje.
  - 1.4. Transport.
  - 1.5. Pružanje usluga u garantnom roku.
  - 1.6. Pružanje usluga van garantnog roka.
  - 1.7. Prikupljanje i obrada reklamacija.

# Katalog procesa – PRODAJA ILI DISTRIBUCIJA

Red. broj	Oznake i nazivi procesa	Vrsta				
		K	Pret. K	K-R	Pret. R	R
1.	<b>1. Pružanje usluga nabavke.</b>			*		
2.	1.1 Planiranje nabavke.		*			
3.	1.2 Realizacija nabavke.				*	
4.	1.2.1 Identifikacija mogućih dobavljača.		*			
5.	1.2.2 Pribavljanje ponuda.				*	
6.	1.2.3 Izbor najpovoljnijeg dobavljača.		*			
7.	1.2.4 Poručivanje robe od dobavljača.					*
8.	1.3. Planiranje i organizovanje transporta nabavljenih proizvoda..					*
9.	1.4. Skladištenje nabavljenih proizvoda.					*
10.	1.4.1 Ulaganje, komisioniranje i izdavanje robe prema potrebama iz MPO					
11.	<b>2. Pružanje usluga prodaje.</b>				*	
12.	<i>2.1 Pružanje usluga maloprodaje</i>				*	
13.	2.1.1 Komunikacija sa potrošačima			*		
14.	2.1.2 Trebovanje robe, centralno i ambulantno			*		
15.	2.1.3 Prijem robe iz magacina i od dobavljača					*
16.	2.1.4 Skladištenje robe u skladištima maloprodajnih objekata					*
17.	2.1.5 Izlaganje robe na osnovu planograma definisanih od strane sektora category management				*	
18.	2.1.6 Postavljanje cena					*
19.	2.1.7 Pružanje usluge prodaje– naplaćivanje proizvoda			*		
20.	2.1.8 Povraćaj robe dobavljačima i u magacine					*
21.	2.1.9 Otpis robe					*
22.	2.1.10 Praćenje rokova trajanja proizvoda					*
23.	2.1.11 Rešavanje reklamacija				*	
24.	2.1.12 Evidencija neusaglašenih proizvoda					*
25.	2.1.13 Sprovođenje akcija				*	
26.	2.1.14 Ponis robe, sitnog inventara i osnovnih sredstava					*

# Primer Liste PKK

## 4. Lista prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa

### 4.1 Specijalizovani sistem

Red. broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	Prioritetni			Kritični			Ključni
			ISO 9001	ISO 14001		Q	Tr	Rok	
1.	1.	<b>Pružanje usluga nabavke</b>	*					*	
2.	1.2.4	Nabavka	*				*	*	
3.	1.3.	Transport nabavljenih proizvoda	*			*		*	
4.	<b>2.1</b>	<b>Pružanje usluga maloprodaje</b>	*					*	
5.	2.1.1	Komunikacija sa potrošačima	*			*		*	
6.	2.1.2	Trebovanje robe, centralno i ambulantno	*					*	
7.	2.1.8	Povraćaj robe dobavljačima i u magacine	*				*	*	
8.	2.1.9	Otpis robe	*				*	*	
9.	2.1.10	Praćenje rokova trajanja proizvoda	*					*	
10.	2.1.11	Rešavanje reklamacija	*			*		*	
11.	2.1.12	Evidencija neusaglašenih proizvoda	*			*	*	*	
12.	2.1.14	Popis robe, sitnog inventara i osnovnih sredstava	*			*	*	*	
13.	<b>2.2</b>	<b>Pružanje usluga veleprodaje</b>	*					*	
14.	2.2.4	Transport prodatih proizvoda	*			*		*	
15.	2.2.6	Prikupljanje i obrada reklamacija	*					*	





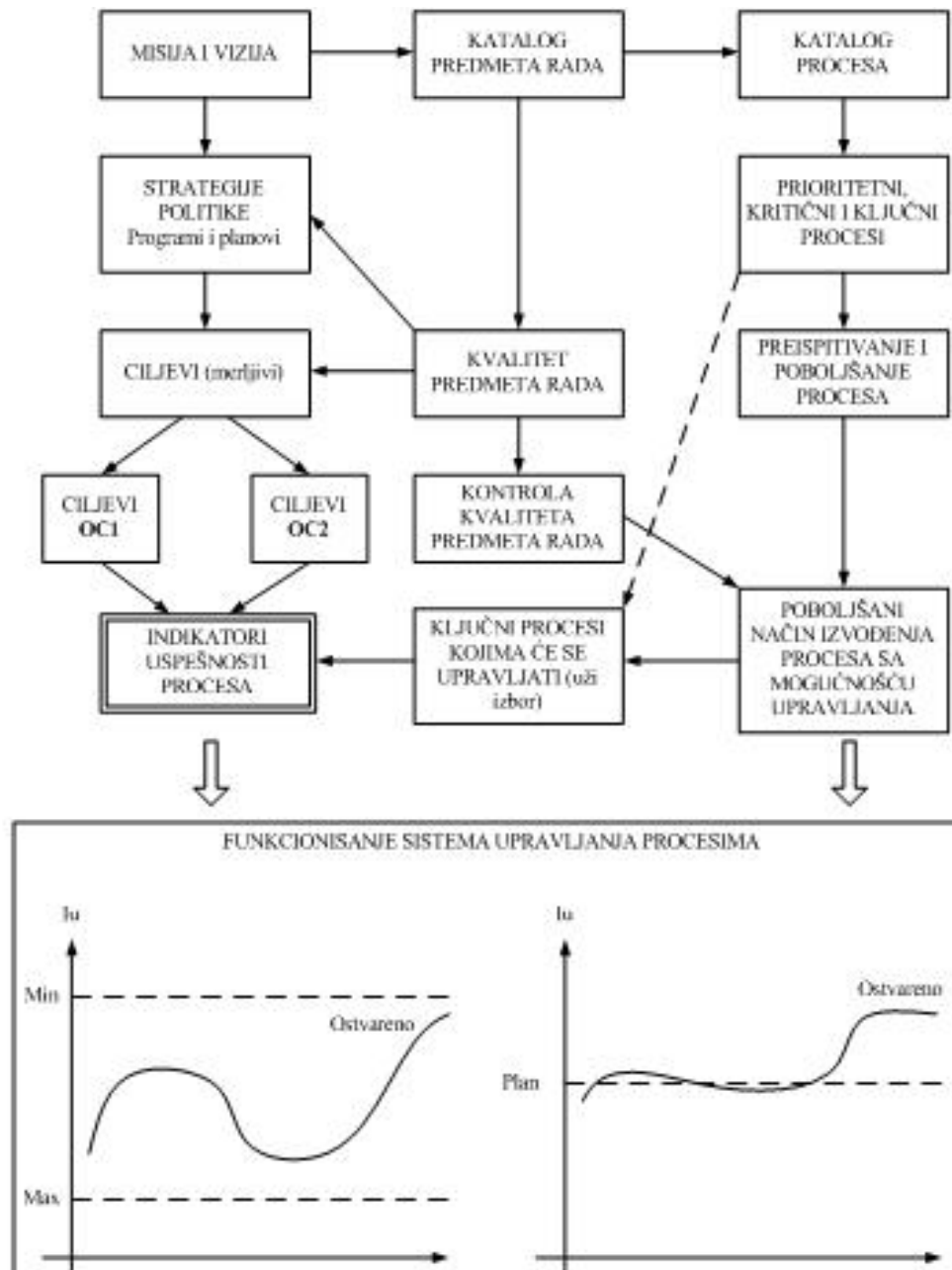


# ODREDNICE KVALITETA

Mili Radovi  
Dragoslav Slovi  
Ivan Tomaševi  
Dragana Stojanovi  
Barbara Simeunovi

---

Beograd, 05.12.2014



## Odrednice kvaliteta (1)

- Odrednice (karakteristike) kvaliteta
  - svojstva, karakteristike, ..., koje objašnjavaju, opisuju, pokazuju, mere, ..., nivo kvaliteta proizvoda, usluge, procesa, sistema.
- ISO 9000
  - Karakteristika kvaliteta – svojstvena karakteristika proizvoda, procesa ili sistema koja se odnosi na zahteve

## Odrednice kvaliteta (3)

Definisanje kvaliteta proizvoda / usluge								
Korisnik ili interesna strana	Zahtev	Moguća odrednica kvaliteta		Jedinice mere	Referentne veličine	Način merenja	Dokumentacija	Veza sa merljivim ciljevima
		R. br	Opis					
Tražilac posla	Efektivnost i efikasnost u zapošljavanju tražioca posla	1	Vreme pronalaženja posla	mesec	Samopoređenje, u odnosu na prethodnu godinu	Meri se periodom nezaposlenosti od trenutka traženja pomoći NSZ do trenutka zaposlenja	Evidencija NSZ	CK 1. Smanjiti priliv u dugoročnu nezaposlenost (12 meseci) za 2,5% na godišnjem nivou
		2	Kvalitet posla	[1]	[4]	Popunjavanjem ankete od strane zaposlenog	Anketa za zaposlene uz pomoć NSZ	CK3. Povećanje zadovoljstva zaposlenih uz pomoć NSZ za 0,5% u narednoj godini
Student	Kvalitet držanja nastave	1	Raspoloživost nastavnika	Broj studenata po jednom nastavniku	Prema zahtevima akreditacije	Proračunom na osnovu podataka iz St. službe i pokrivenosti nastave	Knjiga predmeta Pokrivenost nastave Spisak studenata po godinama	CK1. Ispuniti zahteve akreditacije u narednoj godini
		2	Stručne kompetencije	Ocena Ministarstva	Samopoređenje u odnosu na prethodnu godinu	Na osnovu godišnjeg izveštaja o kompetencijama nastavnika	Godišnji izveštaj o kompetencijama nastavnika Uputstvo za vrednovanje stručnih kompetencija	CK 2. Povećanje ukupnih kompetencija nastavnika Fakulteta za 10% u odnosu na prethodnu godinu

# Odrednice kvaliteta - primer

## 6.2 Odrednice kvaliteta predmeta rada

Definisanje kvaliteta proizvoda / usluge								
Korisnik ili interesna strana	Zahtev	Moguća odrednica kvaliteta		Jedinice mere	Referentne veličine	Način merenja	Dokumentacija	Veza sa merljivim ciljevima
		Rbr	Opis					
Potrošač	Zadovoljstvo kupaca sveukupnom pruženom uslugom i kupljenim proizvodima	1.	<u>Nivo zadovoljstva uslugom</u>	[1]	Poređenje sa rezultatima istraživanja iz prošlosti	Anketom; Direktno iz knjige utisaka/call centra	Anketa o očekivanjima kupaca; Anketa o zadovoljstvu kupaca u toku kupovine	CK1- Povećanje nivoa zadovoljstva potrošača sa sadašnjom ocenom 3,5 na bar 4 u odnosu na istraživanje od pre 2 godine
		2.	<u>Zadovoljstvo asortimanom</u>	Broj transakcija, Prosečan broj kupljenih artikala, Prosečna potroška korpa	Poređenje sa drugim maloprodajnim objektima u okviru sistema, samopoređenje u odnosu na prethodnu godinu	Praćenje pokazatelja: prosečan broj kupljenih artikala, praćenje broja transakcija svakodnevno, prosečna potroška korpa	Broj transakcija, Prosečan broj kupljenih artikala, Prosečna potroška korpa	CK3 – Bar 2 akcijska artikla u određenoj kategoriji više u odnosu na najjačeg konkurenta u svakom momentu
		3.	<u>Ispravnost prehrambenih proizvoda</u>	Broj reklamacija na istekao rok trajanja	Samopoređenje, u odnosu na prethodnu godinu	Prema zahtevima HACCP	HACCP; Pravilnik o rešavanju reklamacija potrošača; Priručnik kvaliteta i bezbednosti namirnica	CK2 – Smanjiti ukupan broj reklamacija kupaca za min 10%

## Odrednice kvaliteta (2)

 <b>Centar za Inženjering Processa</b>	Q1.1.2
	<i>Strana 1 od 1</i>

Odrednice kvaliteta predmeta rada

Definisanje kvaliteta proizvoda / usluge								
Korisnik ili interesna strana	Zahtev	Moguća odrednica kvaliteta		Jedinice mere	Referentne veličine	Način merenja	Dokumentacija	Veza sa merljivim ciljevima
		R.br	Opis					



## MERLJIVI CILJEVI

Mili Radovi  
Dragoslav Slovi  
Ivan Tomaševi  
Dragana Stojanovi  
Barbara Simeunovi

---

Beograd, 05.12.2014

# Merljivi ciljevi

- Ciljevi preduzeća određuju težnje preduzeća u postupcima ostvarenja vizije i zadovoljenja misije preduzeća, željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima preduzeća;
- Ciljevi predstavljaju primarnu plansku odluku u postupku razvoja preduzeća;
- Ciljevima su podređene sve druge planske odluke i pojedinačni planovi i programi.



## Šta je dobro definisan cilj? (1)

- Ciljevi moraju biti:
  - određeni,
  - merljivi i
  - da opisuju rezultat koji je vidljiv za zainteresovane strane.

<b>LOŠE DEFINISANI CILJEVI</b>	<b>DOBRO DEFINISANI CILJEVI</b>
Povećati proizvodnju u narednom periodu	Povećati obim proizvodnje u 2007. godini za 5,8%
Povećati udeo na tržištu	U periodu od dve godine dostići udeo na domaćem tržištu od 25%
Smanjiti zagađenje	U 2007. godini smanjiti emisiju štetnih gasova za 15%.

## Šta je dobro definisan cilj? (2)

- Ciljevi ne treba da budu uopšteno formulisani, oni moraju biti precizirani.
- Poželjno je da ciljevi budu kvantifikovani da bi se obezbedila njihova merljivost.
- Pored ciljeva koje je jednostavno kvantifikovati (rentabilnost, stopa rasta, obim prodaje i dr.) postoje i oni od posebnog značaja koje nije moguće kvantifikovati (satisfakcija potrošača, vođstvo na tržištu, prestiž, inovativnost i dr.).

## SMART ciljevi

- S – Specific and simple
  - M – Measurable and Meaningful
  - A – Achievable and cover all areas
  - R – Realistic and resposable
  - T – Timed and toward what the organization is aiming to achieve
- 
- Management by Process str. 170





<b>CILJEVI</b>		<b>Jedinica mere</b>	<b>Opis načina merenja</b>	<b>Opis načina praćenja trenda</b>	<b>Referentne veličine</b>	<b>Napomena</b>
<b>Red. br.</b>	<b>NAZIV</b>					
1	Povećanje odliva nezaposlenih sa evidencije NSZ za 2,5% na godišnjem nivou	Broj lica na evidenciji NSZ u odnosu na isti period prethodne godine	Na osnovu evidencije o nezaposlenima NSZ	Godišnji plan Kvartalni plan Godišnji izveštaj Kvartalni izveštaj Način: Upoređivanje sa planovima i izveštajima iz prethodne godine	<u>Samopoređenje</u> Odnos planiranog i ostvarenog	
2	Nijedno neuspešno učešće na tenderu zbog nekompletne zahtevane dokumentacije u 2010. godini	Broj neuspešnih učešća na tenderu	Na osnovu izveštaja tenderskih komisija	Na godišnjem nivou izradom Godišnjeg izveštaja o učešću na tenderima	[0]	

# Merljivi ciljevi - primer

C I L J E V I		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
R.br.	OZNAKA I N A Z I V					
1.	<u>Povećanje proizvodnje vina kategorije barrique u 2011. godini za 60%</u>	litar	60.000	Na osnovu odnosa količine barrique i ne-barrique vina	Upoređivanje planova i izveštaja sa izveštajima iz prethodne godine	
2.	<u>CP<sub>4</sub>-ispunjenje svih zahteva standarda</u>	broj korektivnih mera	Standarda ISO 9001 i HACCP	Merenje zadatih parametara propisnom dinamikom	Izveštavanje na godišnjem nivou	
3.	<u>CP<sub>5</sub>-povećanje obima proizvodnje za 5%</u>	kom	Poređenje sa vrednostima iz prethodne godine	Na osnovu izveštaja o ispunjenju plana proizvodnje	Izveštavanje na mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou	
4.	<u>CK<sub>1</sub>-povećanje prodaje za 10%</u>	broj kutija	Poređenje sa prethodnom godinom	Na osnovu broja prodatih kutija vina	Upoređivanje sa planovima i izveštajima iz 2010. godine	
5.	<u>CK<sub>5</sub>-razvoj bar 1 novog proizvoda</u>	broj novih proizvoda	Poređenje sa prethodnom godinom	Na osnovu broja proizvoda	Izveštavanje na godišnjem nivou	
6.	<u>CK<sub>6</sub>-broj reklamacija od strane kupaca</u>	%	3%	Odnos broj prodatih proizvoda/ broj neusaglašenih proizvoda	Izveštavanje na godišnjem nivou	
7.	<u>CO<sub>1</sub>-organizovanje bar 5 seminara godišnje</u>	broj seminara	5	Broj učešća na seminarima	Na osnovu dokumentacije o učešćima na seminarima i sajmovima	

# Merljivi ciljevi - primer

Prilog 8. Merljivi ciljevi NLB banke

C I L j E V I		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
Red. br.	OZNAKA I N A Z I V					
	CK <sub>1</sub> – Skraćenje vremena odobravanja zahteva za 1 dan u 2012.god.	[dan]	Max 3 dana	Vreme od prijema zahteva do odobravanja	Dosije klijenta	
	CK <sub>2</sub> – Smanjenje visine kamate za kredite u odnosu na prethodnu god.	[%]	2%	Na osnovu kamatne stope iz prethodne godine	Pravilnik o definisanju kamatnih stopa	
	CV <sub>1</sub> – Smanjenje rashoda za 30% u 2012.god	[din]	10 500	Tr.usluga/ ukupan prihod od usluga	Praćenje finansijskog izveštaja	
	CV <sub>2</sub> – Osvajanje novih tržišta u 2012.god	[%]	Na osnovu zahteva tržišta	% učešća na tržištima	Praćenje ugovora o finansiranju na godišnjem nivou	
	CV <sub>3</sub> –Razvoj novih načina pružanja usluga u 2012.god	[1]	Na osnovu zahteva tržišta	Broj novih usluga u odnosu na prethodnu god	Praćenje plana razvoja na godišnjem nivou	
	CD <sub>1</sub> – Redovno plaćanje poreza i doprinosa u 2012. god	[din]	Na osnovu zahteva države i Narodne banke	Plaćen porez/ propisan porez	Praćenje podataka o redovnim uplatama	
	CD <sub>2</sub> – Povećanje zaposlenosti za	[1]	35%	Broj novih	Dosije zaposlenih	



# Merljivi ciljevi - primer

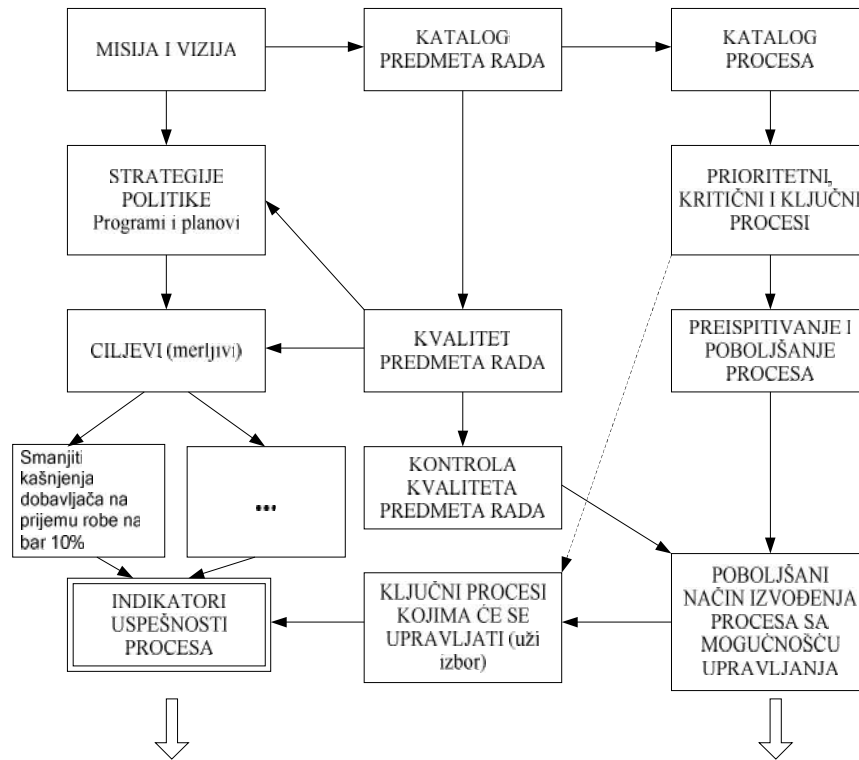
## 6.3 Ciljevi

1. CILJEVI		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
Red br	OZNAKA I NAZIV					
1.	CK1- Povećanje nivoa zadovoljstva uslugom potrošača sa sadašnjom ocenom 3,5 na bar 4 u odnosu na istraživanje od pre 2 godine	[1]	[4]	Istraživanjem anketom	Anketa se sprovodi svake druge godine na uzorku od 3000 potrošača	
2.	CK2 – Smanjiti ukupan broj reklamacija kupaca za min 10%	[%]	Min 10%	Praćenjem knjige utisaka, Praćenje pisanih reklamacija	Godišnje	
3.	CK3 – Bar 2 akcijska artikla u određenoj kategoriji više u odnosu na najjačeg konkurenta u svakom momentu	Min 2	Broj artikala na akciji kod najjačeg konkurenta	Praćenje i analiza akcija konkurenata	Svakodnevno	
4.	CK4 – Proširiti proizvodni asortiman tako da svaka kategorija ima po bar 1 artikla koji nema najjači konkurent	Min 1	Br.artikala kod najjačeg konkurenta	Praćenje i analiza akcija konkurenata	Kvartalno	
5.	CP2 –Smanjiti učešće direktnih troškova u prometu na najviše 80%	[%]	Max 80%	Praćenje evidencije o direktnim troškovima (plate, struja, voda, zakup itd)	Mesečno i Godišnje	
6.	CP3 – Smanjiti otpis sa 7% na max 5% na mesečnom nivou na	[%]	Max 5%	Praćenjem otpisnih lista sa svih kategorija	Svakodnevno, Sumiranje po	

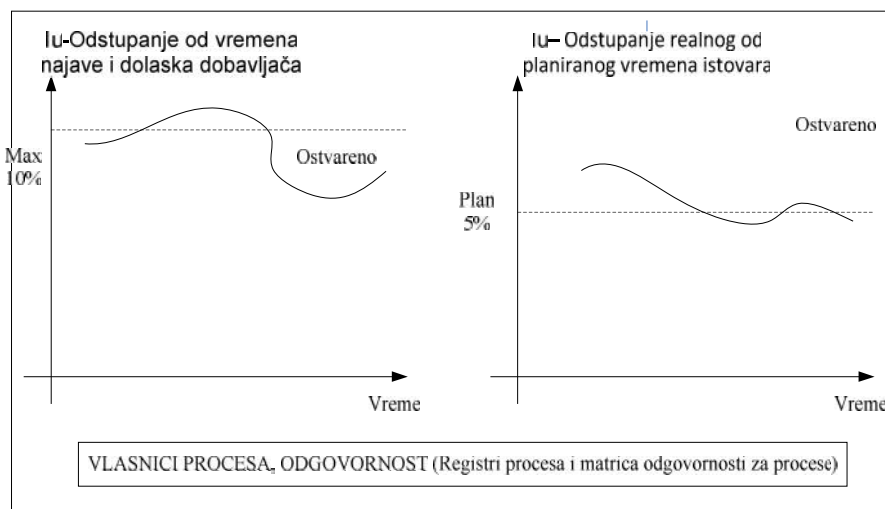


# Projektni zadatak

- PRAKTIČNI DEO STUDIJE SLUČAJA
  - OSNOVNI PODACI
  - NIVO IDENTIFIKOVANOSTI PROCESA
    - Pristup
    - Predmet rada
    - Procesi
    - Procesni model
    - Registri procesa
    - Lista prioriternih, kritičnih i ključnih procesa
  - NIVO UREĐENOSTI (SPECIFICIRANOSTI) PROCESA
  - SOFTVERSKA PODRŠKA
  - UPRAVLJANJE PROCESIMA U
    - Uspostavljanje sistema za upravljanje procesima (šema)
    - Misija i vizija
    - Odrednice kvaliteta predmeta rada
    - Merljivi ciljevi (svih zainteresovanih strana)
    - Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa
    - Potrebne kontrole, merenja i evidencije
    - Izračunavanje indikatora procesa
    - Praćenje indikatora procesa.
- PREDLOG DALJEG RADA
- ZAKLJUČAK
- PRILOZI



FUNKCIONISANJE SISTEMA UPRAVLJANJA PROCESIMA



## Reference

- Harrington, J. H. (1998). Performance improvement: raise and fall of process engineering. *The TQM Magazine* , 10 (2), 69-71.
- Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Chico: Paton Press LLC.
- Page, S. (2010). *The Power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability*. New York: AMACOM.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). *The Reengineering Handbook: A Step-by-step Guide to Business Transformation*. New York: AMACOM.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Sarkar, D. (2010, 08 17). *The Dos and Donts of Selecting the Right Projects for Lean Transformation*. Retrieved 11 21, 2012 from Process Excellence Network:  
<http://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/columns/the-dos-and-don-ts-of-selecting-the-right-project/>
- <http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/PICK-chart.html>