

UPRAVLJANJE PROCESIMA

Master studije

Prof.dr Mili Radovi

UPRAVLJANJE PROCESIMA

MERLJIVI CILJEVI, ODREDNICE KVALITETA, PERFORMANSE I INDIKATORI

Me uzavisnosti i na in merenja

MERLJIVI CILJEVI

- **CILJEVI** su jedna od osnovnih odrednica poslovnih sistema, svakog ljudskog delovanja i života uopšte.
- Osnovno ishodište ciljeva poslovnih sistema, preduzeća i ustanova, su vizija, misija, strategije i politike. Oni, pored ostalog, predstavljaju smisao postojanja i funkcionisanja poslovnih sistema. Ciljevi su kvantitativan ili kvalitativan iskaz želja i namjera. Postoji više vrsta ciljeva. Osnovne vrste prikazane su narednom tabelom.

MERLJIVI CILJEVI

Mogu biti:

- kratkoro ni** (do 1 godine),
- srednjoro ni** (1-5)
- dugoro ni** (>5)

- opšti** ili **osnovni** (“Opstanak i razvoj preduze a”)
- posebni** ili **specifi ni** (“Rast udela preduze a na tržištu”)

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

1. Značaj

- **Strateški:** Smanjiti broj mladih stručnjaka koji odlaze u inostranstvo.

- **Taktički:** Povećati broj radnih mesta za one stručne profile koji najviše odlaze u inostranstvo.

- **Operativni:** Povećati plate strukama koje odlaze u inostranstvo.

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

2.Vreme ostvarenja:

- Dugoro ni:** (kao strateški)
- Srednjoro ni:** (kao takti ki)
- Kratkoro ni:** (kao operativni)

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

3. Mogućnost merenja:

- Merljivi**: Povećati obim prodaje stalnim kupcima.
- Delimino** : Smanjiti potrošnju energije
merljivi : po jedinici proizvoda.
- Nemerljivi**: Smanjiti uticaj stresa na kvalitet života.

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

4. Hijerarhijski nivo:

- Najviši hij.nivo:** Smanjiti troškove
le enja stanovništva u inostranstvu.

- Srednji hij. nivo:** Poboľšati uslove za
pružanje onih zdrav. Usluga zbog kojih se
ide u inostranstvo.

- Niži hij. Nivo:** Pove ati obim onih usluga
zbog kojih se ide u inostr. na le enje.

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

5.Me uzavisnost ciljeva:

-Suprotni.

.Povećati plate u javnom sektoru.

.Smanjiti budžetsku potrošnju.

MERLJIVI CILJEVI

Postoji više kriterijuma razvrstavanja ciljeva.

-Komplementarni:

.Smanjiti plate u javnom sektoru.

.Smanjiti budžetsku potrošnju.

MERLJIVI CILJEVI

Za svaki cilj treba imati odgovore na sledeća pitanja:

- ko je sve a ko najviše zainteresovan za taj cilj?
- kako se meri nivo ostvarenja cilja?
- kako se iskazuje(izražava) nivo ostvarenja cilja?
- od čega sve(posebno od čega najviše) zavisi ostvarenje cilja?
- koje su posledice neostvarenja cilja?

MERLJIVI CILJEVI

Loše i dobro definisani ciljevi:

Loše: "Povećati proizvodnju u narednoj godini"

Dobro: "Povećati proizvodnju u narednoj godini za 8% u odnosu na tekuću".

Loše: "Smanjiti dužinu studiranja na FON-u"

Dobro: "Dužinu studiranja na FON-u smanjiti sa sadašnjih 6,5 na 5 godina do kraja 2014 godine.

ODREDNICE KVALITETA

Karakteristika(Gr .):

- oznaka,
- obeležje,
- osobina,
- suština,...

Bliže odre uju=>ODREDNICA kvaliteta

ODREDNICE KVALITETA



INŽENJERING PROCESA

PREGLED ATRIBUTA KVALITETA PROIZVODA I USLUGE prema Kaydosu

KVALITET PROIZVODA	KVALITET USLUGE
<ul style="list-style-type: none">○ USAGLAŠENOST – kako proizvod zadovoljava specifikacije○ PERFORMANSE – koliko dobro proizvod radi ono za šta je namenjen (primarne operativne karakteristike)○ POUZDANOST – verovatnoća uspešnog izvršenja specifične funkcije u određenom periodu vremena○ TRAJNOST – koliko dugo proizvod traje○ SERVISNOST – koliko bizo i lako proizvod može biti popravljen○ ESTETIKA – izgled, privlačnost, ukus i sl.○ PERCEPCIJA – odnosi se na to što ljudi osećaju o proizvodu	<ul style="list-style-type: none">○ OPIPLJIVOST – fizička evidencija usluge, ono što kupac vidi na ljudima, opremi, prostoru i td.○ POUZDANOST – sposobnost da se usluga izvršava pouzdano i konzistentno○ RESPONZIVNOST – spremnost i volja da se obezbedi usluga kupcu na vreme○ POVERENJE – osećaj kupca da može imati poverenja u našu kompaniju○ UŽIVLJAVANJE – iskazivanje pažnje i brige za kupca

Will Kaydos, „Operational performance measurement“, St. Lucie Press, Boca Raton, 1999.

PERFORMANSE

Performansa (eng. Performance),

- u inak, uspeh, izvođenje, ispunjavanje, delo, in, dostignuće, priredba, predstava, ...
- brojke koje pokazuju koliko je neko uspešan u:
 - poslu,
 - sportu,
 - kako neka mašina reaguje u određenim uslovima.

PERFORMANSE

Mogu biti:

- radne performanse,
- performanse ra unara,
- performanse automobila.
-

PERFORMANSE

PERFORMANSE POSLOVNIH SISTEMA
(Performanse stejkholderske korporacije)

ZADOVOLJENJE INTERESA SVIH
ZAINTERESOVANIH STRANA-
STEJKHOLDERA

PERFORMANSE

- kupac (kvalitet, cena, rok, postprodajna komunikacija,...)
- -vlasnik (profit, održivi razvoj,...)
- -zaposleni (plata, karijerno napredovanje, uslovi rada,...)
- -država (zapošljavanje ljudi, porez,...)
- -lokalna zajednica (porez, o uvanje životne sredine, zapošljavanje,...)
- -dobavlja i (stabilna tražnja, cena, pla anje,...)
- .

INDIKATORI

(ilat. Indicator)

POKAZIVA ,PUTOKAZ:

- Hem.(supstance koje promenom bojenja pokazuju promenu stanja),
- Elektr.(signalna naprava),
- Mašinstvo (instrument za beleženje dijagrama o promeni odnosa pritisak-zapremina, pritisak-vreme)

INDIKATORI

- Med. (radioaktivne materije za praćenje procesa izmene materija u ovoj ijem organizmu)
- Fizika. (materijali koji pod dejstvom nekog nuklearnog zračenja postaju radioaktivni)

POKAZIVA

(instrument ili materija)

INDIKATORI

Indikatori su kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može proceniti ili izmeriti nivo ili stepen ostvarenja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vreme ili rok ostvarenja cilja.

INDIKATORI

KPI

(Key Performance Indicator)

KLJU NI INDIKATORI PERFORMANSI

(metrike koje se mogu kvantifikovati i koje reflektuju performanse organizacije prilikom dostizanja njenih dometa i ciljeva)

INDIKATORI

PRIMERI

Primer1.Cilj: Za 10 godina povećati broj stanovnika za 10%.
Popis stanovništva nije moguć, ili je nesvrhsishodno, vršiti svake godine.

Zato se može pratiti kretanje **indikatora** kao što su:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Broj rođene dece | (može se pratiti dnevno) |
| 2. Broj umrlih | -//- |
| 3. Broj iseljenih | -//- |
| 4. Broj useljenih | -//- |

Na osnovu prethodnih indikatora, koji su lako merljivi i tačni, moguće je, kad god je potrebno, izračunati % promene broja stanovnika u određenom periodu vremena.

INDIKATORI

- **Primer 2. Cilj:**Nivo zadovoljstva kupaca povećati za 20% u narednih 5 godina.
- Anketiranje nije racionalno sprovoditi svakog meseca, a možda i svake godine.
- Zato je lako, izmeđ u anketa, pratiti **indikatore** :
- 1. Broj reklamacija.
- 2. Nivo škarta.

INDIKATORI

Primer 3.Cilj: Broj poginulih i povređenih u saobraćaju godišnje smanjiti za 20%.

Ovaj cilj se može lako pratiti. Međutim kako je ovaj cilj posledica, pored ostalog, stanja ključnih procesa od čije uspešnosti zavisi ostvarenje cilja svrsishodnije je pratiti **indikatore** uspešnosti tih procesa. Radi se o procesima „Kontrola saobraćaja“ i „Održavanje saobraćajne infrastrukture“.

Ti indikatori su:

1. Broj saobraćajnih kontrola.
2. Broj oduzetih vozačkih dozvola i isključenja iz saobraćaja.
3. Broj rešenih crnih tačaka na putevima.

INDIKATORI

KAKO SE STVARAJU?

1. **Spontano**(u okviru procesa),bez postavljanja posebnih zahteva procesu.

- prose no vreme boravka gostiju,
- -II- bolesnika u bolnici,
- -II- studiranja,...

INDIKATORI

KAKO SE STVARAJU?

2.Planski(ugradnjom posebnih zahteva u proces)

- dodatna rubrika u formularu,
- dodatne operacije(pored datuma pr-oizv.auto gume doda se i broj.

INDIKATORI

KAKO SE STVARAJU?

3.Otvaranjem posebnog procesa(samo za “potrebe” indikatora.

- prebrojavanje ili merenje,
- ankete,
- popisi,
- obrade podataka samo zbog ind....

INDIKATORI

KAKO SE DO INDIKATORA DOLAZI?

Merimo ih tehničkim instrumentima (manometar, barometar, termometar, pomicno merilo-šubler,...)

Merimo ih istovremeno

INSTRUMENTI su i izvorišta podataka za izražavanje indikatora. To su zapisi

o kontrolama, merenjima i evidencijama u procesima, na osnovu kojih se utvrđuje obim i kvalitet izlaza iz ključnog procesa, utrošeni resursi i ostali parametri potrebni za određivanje indikatora.

INDIKATORI

Gde se nalaze?

Ko ih “proizvodi”?

POSMATRAJMO ŠTA SE SVE DOGAĐA
SA JEDNIM MPROCESOM.

INDIKATORI

SVAKI PROCES "DOŽIVLJAVA", "PROLAZI",
"TRPI"...SLEDE E PROCESE:

- Identifikacija procesa,
- Projektovanje,
- Implementacija,
- Funkcionisanje,**
- Preispitivanje i poboljšanje i/ili reinž.**
- Upravljanje procesom.**

INDIKATORI

ŠTA SE SA INDIKATORIMA DOGA A KOD

- funkcionisanja procesa?,
- preispitivanja i poboljšanja i/ili reinž.? i
- upravljanja procesom?

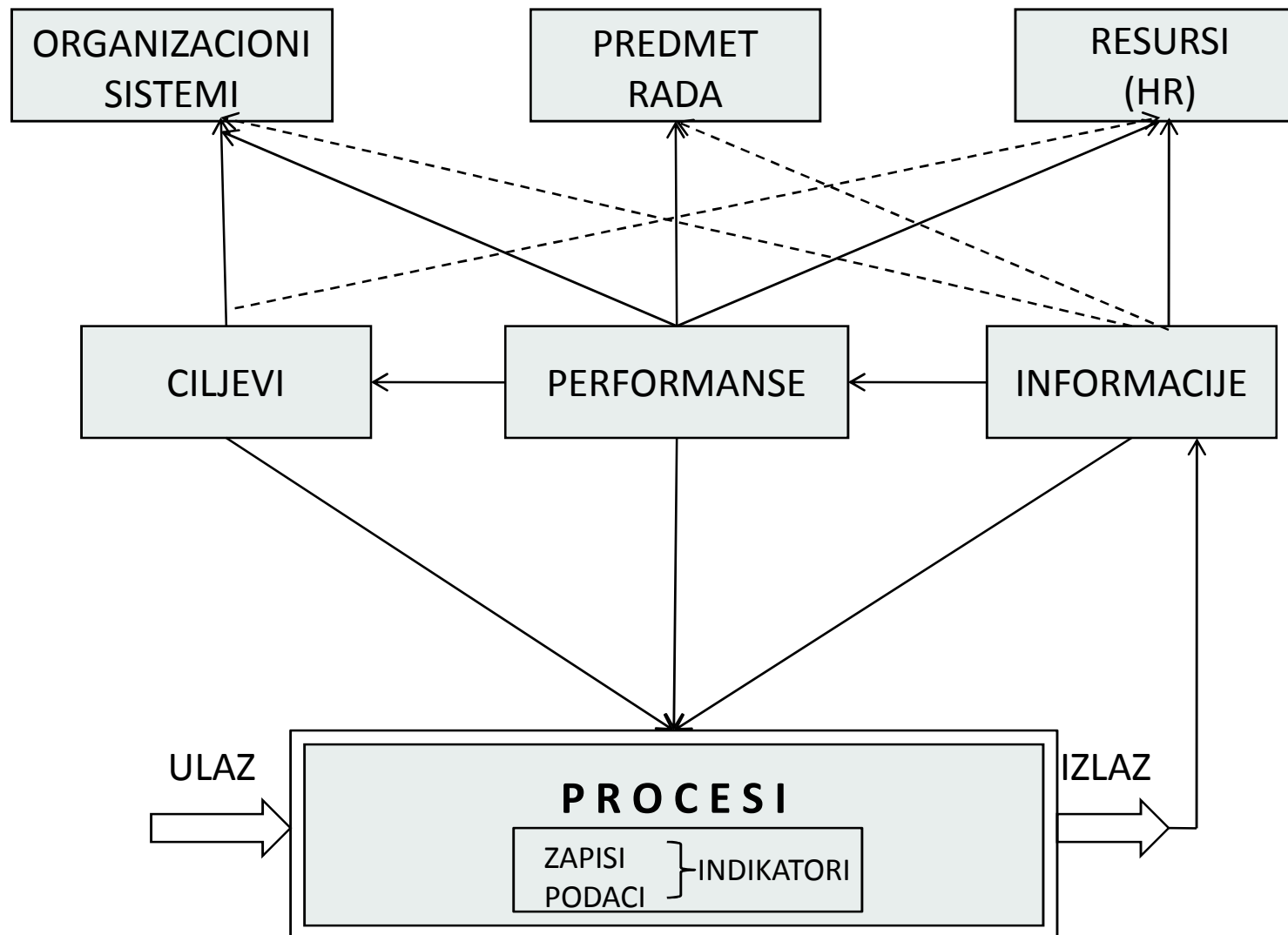
INDIKATORI

Na kraju pri e o indikatorima možemo postaviti još neka pitanja. Kakvi indikatori mogu biti?

- pojedina ni,
- integrisani,
- me uzavisni,
- nezavisni,
- kontinualni,

INDIKATORI

- diskontinualni,
- transformisani,
- ponderisani,
- ben marking indikatori i.t.d.



PROCESI : INDIKATORI (PODACI), PERFORMANSE I CILJEVI (INFORMACIJE) U ORGANIZACIONIM SISTEMIMA