

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: Индустијско инжењерство - ПИС

НИВО СТУДИЈА: Мастер академске студије

ПРЕДМЕТ: Интегрисани системи менаџмента

БРОЈ ИНДЕКСА: 611/2015

Јелена Минић

Мастер рад

**Имплементација IMS-а (ISO 9001:2015 и ISO 14001:2005)
у компанији “FCA Srbija d.o.o.” из области производње
аутомобила са аспекта међународног транспорта и
шпедиције**

Комисија за преглед и одбрану: 1. Др Славко Арсовски – ментор 2. 3.	Датум одбране: _____ Оцена: _____
--	--

Резиме: Циљ рада је да прикаже значај увођења и имплементације Интегрисаног система менаџмента у оквиру мултинационалне компаније „FCA Srbija d.o.o.“. Такође, да представи систем за мерење и управљање перформансама Интегрисаног система менаџмента у компанији „FCA Srbija d.o.o.“; да прикаже како функционишу процеси планирања и управљања и реализације производа/услуге у успешној компанији као што је „FCA Srbija d.o.o.“ са аспекта међународног транспорта и шпедиције; да прикаже производе и услуге које ова компанија пружа, као и да представи пут за развијање и унапређивање производа и услуга компаније.

Кључне речи: интеграција, систем, перформансе, транспорт, шпедиција

Abstract: The aim of this work is to show the importance of the introduction and implementation of Integrated Management System within the multinational company "FCA Serbia doo". Also, to present a system for measuring and managing the performance of Integrated Management System in the company "FCA Serbia doo"; to show how the process of planning and management and implementation of products/services work in a successful company as "FCA Serbia doo" in terms of international transport and freight forwarding; to show the products and services that the company offers, as well as to present the way for the development and improvement of products and services.

Key words: integration, system, performance, transport, freight forwarding

У оквиру мастер рада кандидат треба да, анализом кључних параметара, прикаже систем за мерење и управљање перформансама процеса планирања и управљања и реализације производа/услуге, са аспекта квалитета и заштите животне средине у компанији "FCA Serbia doo". Да прикаже значај имплементације Интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније "FCA Serbia doo", са аспекта међународног транспорта и шпедиције. Да прикаже производе и услуге које компанија "FCA Serbia doo" пружа, као и да представи пут којим ће се компанија развијати и унапређивати своје производе и услуге. За побољшање пословања компаније "FCA Serbia doo" потребно је да менаџмент компаније тежи сталном унапређењу квалитета производа и услуга, које се може остварити само ако се континуирано ради на унапређењу производа и услуга, бољој повезаности између служби, бољем протоку информација између служби у оквиру компаније и успостављањем атмосфере конкурентности и праведности између и унутар служби.

Препоручена литература:

1. [Арсовски С. \(2013\), Интегрисани системи менаџмента](#), Центар за квалитет, [Факултет инжењерских наука, Универзитет Крагујевац](#).
2. Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement - Designing key indicators and performance measurement systems*. New York: Springer Berlin Heidelberg.
3. Хелета М. (2009), *Интегрисање индикатора циљева и кључних перформанси организације*, Београд.

Крагујевац, новембар 2016.

ментор:

Др Славко Арсовски

Садржај:

1. Увод.....	3
2. Процеси међународног транспорта и шпедиције	5
2.1. Међународни транспорт.....	5
2.1.1. Основне карактеристике међународног транспорта	6
2.1.2. Значај и улога транспорта у међународној размени.....	7
2.1.3. Интеракција саобраћаја са привредним и осталим друштвеним делатностима.....	8
2.1.4. Услови за бављење међународним друмским транспортом.....	10
2.1.5. ЦЕМТ и расподела мултилатералних квота.....	11
2.2. Увод у шпедитерско пословање	11
2.2.1. Дефиниција и врсте шпедитерске делатности	12
2.2.2. Послови међународног шпедитера	13
3. О компанији „FCA Srbija d.o.o.“	17
3.1. Синтетички показатељи пословне активности компаније “FCA Srbija d.o.o.”	19
3.2. Организација послова у компанији “FCA Srbija d.o.o.”	22
4. Основна структура стандарда ISO 9001 и ISO 14001	23
4.1. Стандард ISO 9001:2008.....	23
4.1.1. Захтеви стандарда ISO 9001	26
4.1.2. Одговорност руководства.....	28
4.1.3. Менаџмент ресурсима	31
4.1.4. Реализација производа.....	32
4.1.5. Мерење, анализе и побољшавања	37
4.1.6 Поступак увођења ISO 9001:2015	41
4.1.7 Елементи стандарда ISO 9001:2015	43
4.1.8 Сертификација и предности имплементације ISO 9001:2015	43

4.2. Стандард ISO 14001:2005	45
5. Везе између стандарда.....	48
6. Мапа и метрика процеса и интеракција између процеса	52
6.1. Мапа процеса у компанији “FCA Srbija d.o.o.”	52
6.2. Метрика процеса Планирање и управљање и Реализација производа/услуге у компанији “FCA Srbija d.o.o.”	55
7. Прегледи процеса и захтеви стандарда који се односе на процесе планирање и управљање и реализација производа/услуге	61
8. Процедуре за процесе који одговарају на све меродавне захтеве стандарда...	62
8.1. Управљање документима и записима	63
8.2. Преиспитивање од стране руководства	64
8.3. Управљање ИМС-ом.....	65
8.4. Интерна комуникација	65
8.5. Мерење, анализе и побољшања	65
8.6. Пројектовање и развој нових производа/процеса.....	66
8.7. Планирање реализације производа	67
8.8. Планирање квалитета	68
8.9. Планирање транспорта приликом увоза/извоза производа	68
Закључак	70
Литература.....	72

1. Увод

Савремени услови пословања намећу промене и усвајање новина код свих тржичних учесника. Због тога се постојеће пословне филозофије унапређују, али се и креирају потпуно нове филозофије, које покушавају да дају одговоре на изазове и препреке све турбулентнијег окружења.

Циљ овог рада је да се теоријски прикаже неопходност превазилажења традиционалног начина пословања, у коме постоје традиционални односи између учесника ланца снабдевања, кроз увођење и имплементацију интегрисаних система менаџмента, на примеру једне мултинационалне корпорације.

Главни проблем код традиционалног пословања је у чињеници да процеси у њему нису међусобно интегрисани и сваки учесник је заинтересован само за обављање сопствених пословних процеса, без обзира на остале учеснике и ланац снабдевања у целини. Недостатак сарадње и информација у ланцу снабдевања резултира проблемима у контроли залиха, производњи и дистрибуцији.

Како не би долазило до оваквих проблема и да би се надјачала конкуренција, мање фирме би требало да јачају сарадњу са својим партнерима, односно требало би да постоји блиска сарадња, искрени, чврсти и отворени односи, као и усклађени интереси између свих чланова ланца снабдевања. Блиски односи и узајамно поверење, као и интеграција процеса су карактеристике савременог начина пословања, јер стварање дугорочних односа са малим бројем учесника у ланцу, доводи до смањења трошкова и повећања добити односно користи за све чланове у ланцу снабдевања.

Интеграција различитих менаџмент система је постала реалност. Интегрисани системи менаџмента су комплексни, динамички системи, чије пројектовање и успостављање прате ризик, трошкови и проблеми у имплементацији, али и бројни разлози за њихову примену, који намећу примену системског и процесног приступа и у будућности. [1]

Интеграција представља скуп међусобно повезаних процеса, који користе заједничке ресурсе ради задовољења захтева свих који имају одређене захтеве и интересе према одређеној организацији- стејкхолдери. Главни проблем интеграције, осим економског и ресурсног, јесте знање о процесима, менаџменту, методама и информационим системима. [2] Интегрисани системи менаџмента (IMS) се заснивају на основама системског приступа, који подразумева заједнички рад и сарадњу свих делова система, који утичу и зависе једни од других, тако да целина буде већа од збира свих делова.

Циљ интегрисаних система менаџмента је: [2]

- Повећање вредности- допринос стратегијском планирању, побољшање организационе културе и понашања, испуњавање захтева стејкхолдера, допринос одрживом развоју и квалитету живота.
- Повећање финансијске снаге- повећање добити, а смањење трошкова, улагање у најпрофитабилније процесе, друштвено одговорно и одрживо пословање.
- Повећање компетенција- анализа и развој критичних и недостајућих компетенција.
- Повећање конкурентности- јачање у односу на конкуренцију, односно јачање конкурентности у односу на друге тржишне учеснике, уводећи и повећавајући квалитет за купце и испоручиоце.

Систем управљања квалитетом представља систем на основу кога организација послује и управља оним активностима које су повезане са квалитетом. Пошто се односи на управљање послом значи да може да се примени на фирме свих делатности и величина. Систем управљања квалитетом састоји се од организационе структуре и планирања, процеса, средстава и документације која се користи да се постигну циљеви квалитета, побољша производ или услуга, и да се задовоје и превазиђу захтеви купаца. [3]

Овај рад садржи девет поглавља, кроз које је извршена анализа савременог начина пословања у оквиру једне мултинационалне корпорације, као и успостављање и увођење интегрисаних система менаџмента у све процесе. Прво поглавље представља увод у тему о којој ће даље бити речи. Приказан је циљ рада, који ће се провлачити кроз остала поглавља да би се показала његова оправданост, као и успешност реализације.

Друго поглавље обухвата процесе међународног транспорта и шпедиције, са аспекта савременог начина пословања. Дато је објашњење основних карактеристика међународног транспорта, као и његовог значаја и веома важне улоге за међународну размену добара и услуга. Представљена је међусобна интеракција саобраћаја и осталих привредних и друштвених делатности. Приказани су услови за бављење међународним друмским транспортом као и за расподелу ЦЕМТ мултилатералних квота у циљу олакшања међународног саобраћаја. Такође, дат је увод у шпедитерско пословање, као и дефиниција и врсте шпедитерске делатности. На крају поглавља приказани су послови међународног шпедитера.

Треће поглавље говори о компанији „FCA Srbija d.o.o.“ где је дато објашњење начина функционисања и пословања компаније. У оквиру овог поглавља приложени су биланси стања и успеха ове компаније на дан 31.12.2015.год као основни синтетички

показатељи пословне активности компаније. У кратким цртама представљена је и организација послова у датој компанији.

У оквиру четвртог поглавља приказана је основна структура стандарда ISO 9001 и ISO 14001 са њиховим елементима и освртом на све важне тачке ових стандарда као што су захтеви стандарда, одговорност руководства, менаџмент ресурсима, реализација производа, мерење, анализе и побољшавања. У петом поглављу приказана је веза између ових стандарда.

У шестом поглављу описане су мапа и метрика процеса планирања и управљања и реализације производа/услуга у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ као и интеракција између ових процеса. Седмо поглавље приказује ове процесе као и захтеве стандарда ISO 9001 и ISO 14001 који се односе на дате процесе.

У оквиру осмог поглавља дате су најважније процедуре за процесе планирања и управљања и реализације производа/услуга у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ који одговарају на све меродавне захтеве стандарда ISO 9001 и ISO 14001. Последње, девето поглавље, представља закључак где је доказана успешност реализације примарног циља овог рада, као и резиме свих претходно анализираних поглавља.

2. Процеси међународног транспорта и шпедиције

2.1. Међународни транспорт

Једна од најбољих дефиниција интегрисаног система менаџмента је: Интегрисани систем менаџмента је свеобухвати алат менаџмента који повезује све елементе пословног система у јединствен и целовит систем управљања процесима у организацији, ради задовољења захтева заинтересованих страна и остварења пословних циљева у складу са визијом и мисијом организације. [4]

Свака организација, неважно којом се делатношћу бави и колико има запослених, је у сталном контакту са окружењем са којим послује, како би стално обезбеђивала потребне информације као и финансијске и материјалне ресурсе. Прибављање ових ресурса је главни задатак комерцијалног менаџмента, који је задужен за управљање набавком, продајом и складиштењем односно управљањем залихама сировина или готових производа. Задатак логистике у оквиру предузећа је да организује, прати и врши контролу над транспортом сировина и/или готових производа.

Модерна средства комуникације утицала су на све већу блискост и повезаност између пословних партнера, који су често веома удаљени и неопходно је логистички подржати све активности таквих пословних односа. У таквом пословном амбијенту

пored професионалности као предуслова за успех, веома важан фактор за успешну сарадњу постаје и лични однос који се развија између пословних партнера.

Тржишне промене у Европи и шире постављају нове захтеве тржишта кроз [5] :

- глобализацију тржишта (Просторна интеграција путем логистике),
- оштру конкуренцију (Проблем освајања и задржавања корисника),
- промене у међународним робним токовима (Правци и структура),
- промене у структурама роба (Уместо сировина, готови производи),
- мање појединачне испоруке робе (Уместо масивних терета, мање збирне пошилике),
- захтеви за комплетном логистичком услугом (Све на једном месту),
- сталан раст квалитета услуге и робе (Потпуна сатисфакција корисника),
- смањење трошкова (Логистичких и у купних трошкова).

Ова проблематика намеће задатак свим чиниоцима да делују у правцу побољшања постојеће и изградње недостајуће законске регулативе којом се уређује транспортна делатност у Републици Србији на такав начин да се испоштују највиши Европски и светски стандарди и технологије и осигурају једнаки услови приступа тржишту за све домаће превознике, као и да услови за стране превознике у Србији буду идентични условима наших превозника при обављању транспорта у њиховим земљама.

2.1.1. Основне карактеристике међународног транспорта

Појам **транспорт** (EN. *Transport*, US. *Transportation*, CPB. *Превоз*), потиче од латинске речи *transportāre* (*trans* + *portāre* – *носити*). Ако је реч о транспорту терета, под тиме се подразумева пренос праћене пошилике са одређеним документом и возачем, под одређеним условима и захтевима, у посебном простору или држави, коришћењем различитих возила или преносом из руке у руку, односно од лица до лица.

У комерцијалном смислу транспорт представља процес вршења трансакција у смислу отпреме, манипулисања, продаје и набавке робе, материјала и услуга према постављеним циљевима неког друштва, активност у промоцији робе и услуга, укључујући финансијски и комерцијални аспект. У страној литератури користе се термини: *freight*, *freightage* (транспорт робе у комерцијалном смислу, са ценом нижом од експресног транспорта), *transshipment* (трансфер робе са једног места на друго, у смислу даље отпреме бродом) и друго.

У пракси инжењери транспорта врше надзор над свим транспортним услугама у некој организацији, укључујући транспорт робе камионом, авионом, железницом од складишта до крајњег корисника, координацију свих видова транспорта, планирање рута, отпрему возача, управљање средствима у сектору транспорта, обучавају своје извршне раднике и др. [5]

2.1.2. Значај и улога транспорта у међународној размени

Саобраћајни систем, чини скуп процеса транспортовања терета, људи и вести у одређеном времену и уз одговарајуће технолошке елементе. Егзистира као експлицитна функција шире средине - система државне и приватне својине односно представља њихову услужну делатност. Саобраћај је један од основних фактора међусобног повезивања просторно развојених центара производње и потрошње па се тако и ефекти његовог деловања појављују у различитим фазама и облицима, из чега произилазе и његове основне функције [5] :

1. Економска функција саобраћаја се изражава кроз:

- обављање процеса репродукције за највећи број производа,
- територијалну поделу рада
- убрзавање развоја друштвене поделе рада
- предуслов привредног развоја појединих региона и земље као целине
- покретачки фактор развоја друштва.

2. Саобраћај у функцији повезивања производних снага се изражава кроз више начина [5] :

- коришћењем природних ресурса јер се сировине ретко користе тамо где се налазе у природи при чему првенствено од транспорта зависи где ће се користити.
- просторни размештај производних снага је веома значајан због повезивања удаљених извора сировина, горива, и др. са центрима микро привреде као и повезивање појединих економско зависних региона и држава.

У регионалној и међународној размени производа и услуга транспорт је неминован јер немају све земље апсолутно све сировине за индустрију, нити се сви производи производе у једном региону. Регионална специјализација се реализује путем саобраћаја јер омогућава специјализацију у производњи како сировина, тако и готових

производа. Региони се могу специјализовати на коришћење локалних ресурса или на производњу специфичних производа. Концентрација производње, финансијског и комерцијалног апарата, даје могућност остварења масовне производње роба по ниским ценама. По правилу, сваки регион развија економику и организује такву производњу робе, која је могућа са постојећим процесима производње и одговарајућом опремом. Нова тржишта се појављују захваљујући саобраћајним везама између региона.

3. Саобраћај у функцији развоја друштвеног живота

Саобраћај има многобројне утицаје који се огледају кроз:

- социолошки аспект друштва
- развој и стабилизацију нових тржишта
- развој и унапређење туризма и спорта
- и друге друштвене области живота

Саобраћајна или како је то одомаћено, у нашој терминологији, транспортна индустрија се манифестује кроз:

- производно-индустријска друштва, друштва и друге пратеће делатности која имају сопствене возне паркове
- јавни саобраћај као привредне организације у оквиру националне економије
- приватни сектор
- индустрију која ради за потребе саобраћаја где је саобраћај једно од главних тржишта у смислу купаца одређених производа
- остале пратеће делатности које индиректно учествују у његовој реализацији како у унутрашњем тако и међународном транспорту и саобраћају.

2.1.3. Интеракција саобраћаја са привредним и осталим друштвеним делатностима

Стални развој производних снага друштва и друштвене поделе рада, а посебно развој индустријске производње, динамике њеног размештаја, као и просторне удаљености производних центара и потрошачких центара, условљавају сталну потребу за транспортовањем средстава, предмета рада и радне снаге са једног места на друго. Сировине је потребно транспортовати са места њихове производње до места њихове

даље прераде, од сировинских извора до производних центара. Готове производе из производних центара треба транспортовати до потрошачких центара и удаљених тржишта. Поред тога, јавља се низ других потреба за транспортовањем у оквиру једног и између разних удаљених тржишта. Из тога произлази да је развој индустријске производње захтевао и одговарајућу циркулацију предмета рада, средстава за рад и радне снаге, што је условило развој нове друштвене поделе рада - издвајање саобраћаја у посебну друштвену делатност као „самосталне транспортне делатности“.

„Транспортна делатност“ је својим развојем представљала материјални услов за још бржи развој индустрије и друштвене поделе рада, а посебно је утицала на развој територијалне поделе рада и повезивање светског тржишта. Тиме су развој саобраћаја, индустрије, пољопривреде и других привредних делатности међусобно условљени. Ове специфичности произлазе из карактера саобраћаја као транспортне делатности, а њихов значај долази до изражаја кроз улогу саобраћаја у процесу друштвене репродукције стога што саобраћај представља један од значајних предуслова производње.

Саобраћај својом функцијом може знатно утицати на нормалан ток процеса друштвене репродукције кроз убрзавање или успоравање процеса друштвене репродукције. Самим тим што се транспорт јавља више пута у процесу репродукције као спона свих фаза којима се делатности од производње до потрошње повезују у јединствени процес друштвене репродукције, он има далекосежне последице на целу привреду.

Кружно кретање капитала извршава се нормално само док његове различите фазе прелазе једна у другу без застоја. Застане ли капитал у првој фази снабдевања онда се новчани капитал укочи у благо; ако се то деси у фази производње, онда на једној страни леже средства за производњу без функционисања, док на другој страни радна снага остаје незапослена; ако се то деси у последњој фази дистрибуције, онда нагомилавање непотребних роба ставља брану против промета [5] .

Из оваквог функционалног односа саобраћаја према свим фазама процеса друштвене репродукције произлази да сваки поремећај у организацији процеса саобраћаја има своје последице и по сам процес друштвене репродукције. Уколико саобраћај заостаје за развојем производних снага и друштвене поделе рада, он може постати кочница привредног развоја земље. Из ових разлога и саобраћај као друштвена делатност, а самим тим и саобраћајна друштва која организују и врше транспортну делатност, имају у привреди своју посебну улогу.

У реализацији постављених циљева, неопходно је узети у обзир и основне принципе „3 и“ ТЕН-Т тј., интермодалност, интерконективити и интероперабилност. [5]

- **Intermodality**, подразумева међуповезаност више независних, алтернативних видова транспорта дуж једног коридора. Овај концепт директно доприноси

унапређењу функционисања транспортног система јер нуди више опција (времена путовања, трошкова, сигурности, поузданости, комфора и сл.) и повећава капацитет појединачних коридора

- **Interconnectivity**, подразумева међуповезаност различитих транспортних мрежа. Посебно је значајна примена овог принципа у креирању мреже урбаног транспорта. Принцип укључује питања успостављања логистичких система за транспорт робе и путника, развој стратегија и активности за промовисање ефикасности, адекватног нивоа услуга и одрживог развоја
- **Interoperability**, подразумева међугранску и унутаргранску повезаност услуга, што је основна филозофија одрживог развоја (одрживости). Другим речима, циљ интероперабилности је уклањање институционалних, финансијских, физичких, техничких, културних и политичких баријера те повећавање интерграције између видова транспортних услуга.

2.1.4. Услови за бављење међународним друмским транспортом

Домаћи привредни субјекти за бављење одговарајућом врстом превоза у међународном друмском саобраћају морају бити регистровани у Министарству за инфраструктуру и енергетику. Основни услов за обављање превоза у друмском саобраћају је поседовање одговарајућег возног парка и возача. Документ којим страна земља дозвољава неком нашем превознику да на њеној територији обавља превоз назива се *Дозвола за међународни превоз*.

У основи, постоје две врсте дозвола – билатералне и транзитне. Транзитна дозвола дозвољава пролазак кроз земљу без успутних искрцавања и укрцавања путника, док билатерална дозвола дозвољава довожење и одвожење путника. У дозволама се јасно дефинише шта превозник на основу њих може да ради, то јест којом трасом може да се креће, на којим станицама сме да се зауставља, по ком реду вожње и слично.

За вршење међународног транспорта, за улазак на територију неке државе, возило мора имати неколико дозвола [5] :

- билатералну дозволу, појединачну дозволу те државе (за транзит, довоз из Републике Србије, одвоз у Републику Србију или превоз из те државе у неку другу државу)
- мултилатералну дозволу - ЦЕМТ дозволу
- дозволу превозника за обављање међународног транспорта

- дозволу возача за обављање међународног превоза
- и друге дозволе

Појединачне дозволе могу бити бесплатне, са делимичним плаћањем накнаде или са пуним износом накнаде. Број дозвола по појединим врстама утврђује се билатералним споразумом двеју земаља.

2.1.5. ЦЕМТ и расподела мултилатералних квота

ЦЕМТ – Европска конференција Министара Транспорта, донела је усаглашену Резолуцију бр.00/1 која се тиче примене правила у међународном друмском транспорту робе [ЦМ(2000)10/ФИНАЛ] и Упутство за владине службенике и превознике о примени ЦЕМТ мултилатералне квоте [ЦЕМТ/ЦМ(2005)9/ФИНАЛ] у циљу олакшања међународног копненог саобраћаја са циљем интеграције тржишта, постепене либерализације друмског транспорта робе која се може постићи само заједничким напорима држава чланица на путу ка хармонизацији услова конкуренције између превозника у друмском саобраћају из различитих земаља. [5]

Мултилатералним квотама промовише се употреба еколошких и безбедних возила чиме се доприноси и обезбеђује одржива мобилност. Мултилатерална ЦЕМТ дозвола за међународни друмски превоз робе, који врше превозници регистровани у држави чланици ЦЕМТ-а, омогућава међународни превоз између држава чланица ЦЕМТ, у транзиту преко територије једне или више држава чланица ЦЕМТ, возилима регистрованим у држави чланици ЦЕМТ. Детаље о коришћењу, добијању и осталим условима за ЦЕМТ дозволу се налази на сајту надлежног Министарства за инфраструктуру и енергетику.

2.2. Увод у шпедитерско пословање

Спољно–трговинска делатност, а посебно извоз је врло важан чиниоц за свако привредно друштво које производи, односно извози, сопствене производе или услуге или производе других произвођача. У сваком извозно-увозном послу кључну улогу има лице (правно или физичко) које се назива шпедитер и које координира промет и превоз робе од произвођача до крајњег корисника. Шпедитер омогућава да се безбедно и сигурно обави одговарајући транспорт, правилним избором вида транспорта односно превозног средства, према условима које је одредио налогодавац.

Неопходно је да шпедитер савршено познаје законске прописе своје земље и земље у коју се роба отпрема, да познаје клаузуле и да поседује добре везе са превозничким предузећима, осигуравајућим кућама, поморским агенцијама,

бродарским агентима, банкама, царинским испоставама и осталим учесницима у међународном пословању.

2.2.1. Дефиниција и врсте шпедитерске делатности

Значење појма шпедитер односно шпедиција (Енг.– Forwarding agent/Forwarder; Итл.– Spedizioniere; Нем.– Spediteur, Фра.- Transitaire), у основи полази од латинске речи “ Expedire” што у дословном преводу значи одрешити или уредити, док се у практичној примени преводи са појмовима послати, отпремити. Постоји више дефиниција шпедитера, али је основна: „То је предузетник, правно или физичко лице које се искључиво бави организацијом отпреме и пријема робе својих комитената помоћу возара као и другим пословима који су с тим у вези а који својом делатношћу штити интерес комитента у домаћем или међународном пословању“. [5]

Под пословима међународне шпедиције подразумевају се привредне услуге спољнотрговинског промета, односно послови: отпреме робе из своје у стране земље (извозна шпедиција), допреме робе из страних у своју земљу (увозна шпедиција), и провоза робе између страних преко властите земље (провозна или транзитна шпедиција) које обављају међународни шпедитери, и обављање других прописаних или уобичајених специјалних (споредних) послова и радњи у вези с отпремом, допремом или провозом (транзитом) робе.

Шпедиција је услужна привредна делатност, која се бави организовањем и премештањем (отпремом и допремом) робе у простору и времену координацијом свих учесника у транспортном ланцу. Премештање робе подразумева, скуп операција и активности које омогућавају несметано кретање робе. Најбитније је, познавање технолошких захтева робе и сва њена битна својства, затим проналажење најповољнијег превозног пута по видовима транспорта, захтеве за складиштењем робе, осигурање царинских формалности (ако се ради о кретању робе преко границе), квантитативна и квалитативна контрола робе, пред-финансирање царинских услуга и робе као и неки остали пратећи захтеви и послови.

У међународном транспорту, шпедитер би морао добро познавати Законе земаља кроз које роба пролази као и технике међународне трговине, међународне транспортне прописе, трговачке прописе, банкарске, осигуравајуће и царинске прописе као и све настале промене и измене на том плану како би омогућио свом комитенту што економичнију отпрему односно допрему робе од свог комитента до одређеног места преузимања и обратно.

По правилу, шпедитер не обавља превоз робе, већ ангажује превозника и сва друга неопходна услужна привредна друштва ради реализовања транспорта комитентове робе у своје име и за рачун комитента. У шпедитерској делатности врло често се срећу и појмови "међушпедитер" на кога је главни шпедитер пренео

делимично извршење шпедитерског посла и "подшпедитер" који је у целини преузео извршење посла уместо главног шпедитера.

Постоји више подела шпедитерских пословања према:

- делокругу пословања (међународна и унутрашња),
- обележју пословања (лучка, копнена, гранична),
- видовима транспорта (поморска, железничка, поморско-речна, авио, друмска).

Наведене поделе су формалне природе јер савремене шпедитерске организације баве се организацијом у свим видовима транспорта изузев, што код неких може да преовлада специјализација, за неки вид транспорта, неку врсту робе, неки правац транспорта и др. У Србији шпедитери су учлањени у Групацију за међународну шпедицију при Привредној Комори Србије, а посебно су чланови међународног савеза шпедитерских удружења, познатијег под називом удружење ФИАТА. По ФИАТА међународни шпедитер има посебни статус у логистичком односно транспортном ланцу по принципу "од врата до врата" где није пуки извршиоц налога комитената из класичног уговора о шпедицији као комисионом послу, него је равноправан партнер, креатор организације посла, који кроз сарадњу на дужи рок улаже свој рад и средства и дели судбину посла тј. његове успехе или ризике.

2.2.2. Послови међународног шпедитера

Основни задатак међународног шпедитера је да ослободи свог налогодавца (извозника, увозника, произвођача) целокупног напора и бриге око отпреме, допреме и провоза робе у међународном промету, како би налогодавац могао сву своју пажњу концентрисати на своју основну делатност. Шпедитеру треба дати потпуно овлашћење да влада целокупним транспортним процесом, и да као активан учесник суделује у изради предкалкулације за продају и куповину робе.

Предајући робу на превоз превознику шпедитер је дужан, ако то у диспозицији није учинио налогодавац, да одреди превозни пут. Бирајући вид и врсту транспортног средства и пут којим ће се роба кретати, шпедитер је дужан да води рачуна о избору најрационалнијег пута који ће бити најповољнији за налогодавца, водећи рачуна о природи робе, њеном паковању, року испоруке и осталим околностима које могу утицати на безбедност и економичност превоза.

1. Давање диспозиције

Сваки шпедитерски посао почиње са диспозицијом комитента која представља налог шпедитеру за реализацију одређеног шпедитерског увозно-извозног посла. Диспозиција заправо представља разраду општег уговора о отпреми и упутства шпедитеру како ће и када односни део посла треба извршити. Диспозиција мора садржати потребне податке за правилну и право одабрану отпрему робе. Она се може дати писмено, маилом, телефонски и усмено.

2. Позиционирање

Представља евидентирање примљене диспозиције, њено увођење у књигу позиција Број из позицијске књиге или картотеке је уједно и број позиције, тј. под тим бројем се води целокупна преписка у вези са извршењем тог посла. У позицијској мапи се регистрирају сви издаци и приходи по том послу. Из ње се мора видети целокупан ток одређеног посла с тачним датумима када је шта извршено. Позиционирање је отварање позицијске мапе и одређивање евиденцијског броја за тај посао. Под тим бројем води се целокупна преписка у вези с извршењем конкретног посла.

3. Закључење уговора о превозу

Од посебне важности је заснивање уговорних износа између међународног шпедитера и возара (бродског, железничког, речног, друмског и ваздушног превозника). Уговарање транспорта робе представља један од најважнијих послова међународног шпедитера. Уговор о превозу шпедитер закључује у своје име а за рачун налогодавца или у име и за рачун налогодавца или у своје име и за свој рачун. Уговор о превозу је товарни лист или коносман.

4. Преузимање робе ради отпреме

Роба коју шпедитер прихвата ради отпреме мора, по правилу, бити спремна за превоз. Обавеза је налогодавца да припреми робу за транспорт. Једна од основних обавеза шпедитера је да изврши прихват (и предају) робе и да упозори налогодавца на недостатке паковања, оштећења амбалаже, оштећења или мањка садржаја. Ако је утврдио оштећење или мањак шпедитер упућује записник о примо-предаји који мора бити тачан и исцрпан и поднет на време тако да му превозник не би приговорио, најчешће пре почетка превоза.

5. Отпрема, допрема и провоз робе

Након извршеног пријема робе на превоз, шпедитер организује отпрему робе претходно одабраним превозним средством. Након што шпедитер преузме робу на отпрему он издаје отпремничку потврду. У организацији провоза робе шпедитер обавља све оне задатке које и иначе обавља у организацији допреме и отпреме робе. Он организује допрему провозне робе из једне земље, коју након преузимања отпрема у другу земљу. У тој организацији могуће су разне комбинације претовара,

6. Закључивање уговора о претовару

Под утоварно – истоварно - претоварним радњама подразумева се скуп мера и операција које су у вези са превозом робе од отпремног до одредишног места, а нарочито са утоваром и смештајем робе у превозна средства, истоваром робе из превозних средстава и претоваром робе из једног превозног средства у друга. У савременим условима међународне робне размене предузимају се разне акције да се манипулационо – превозни трошкови што више смање.

7. Закључивање Уговора о складиштењу робе

У зависности од типа складишта (јавна, царинска, консигнациона, трговачки центри), обавезе и права складиштара, права оставодавца, одговорност складиштара и оставодавца су заједничка. Складиштење робе не представља основну делатност међународног шпедитера али је функционално повезано с укупним процесом организације отпреме и допреме робе. У нашој правној литератури се углавном појављују два назива за овај уговор, и то уговор о складиштењу и уговор о ускладиштењу.

8. Обављање послова у вези царињења робе

За обављање послова међународне отпреме који се односе на заступање и царињење робе, царински шпедитер мора имати одобрење – лиценцу коју издаје Министарство финансија. Према царинском праву царињење робе се састоји из више међусобно повезаних радњи и то: подношења декларације, пријема декларације, прегледа робе, сврставања робе по царинској тарифи, утврђивања царинске основице, своте царине и других увозних пристојби.

Царињење се обавља на основу царинске декларације - ЛЦИ (Јединствена Царинска Исправа) која се попуњава на прописаном образцу. Декларацију подноси шпедитерско предузеће које извози/увози робу, тј. које има писмено овлашћење и диспозицију налогодаватеља. Рокови за подношење царинске декларације и остале

документације код царинења у превозном средству врло су кратки и крећу се од 3-5 сати од пријема обавештења о приспећу пошиљке. Код царинења у складишту рокови су нешто дужи и износе 3 дана од приспећа обавештења с тиме да рок почиње тећи првог наредног дана.

Увозној царинској декларацији прилажу се следећи документи [5] :

- оригинална фактура иностраног добављача,
- оригинална превозна исправа,
- декларација о царинској вредности увезене робе,
- потврда о пореклу робе,
- пријава о закључном послу,
- полиса осигурања,
- сертификат о квалитету робе (ако је извршена контрола квалитета),
- санитарни, ветеринарски или фитопатолошки преглед робе - потврда о извршеном прегледу,
- потврда о евентуалном ослобађању или смањењу царинске стопе и пореза на промет,
- остали потребити документи.

Роба се може оцаринити на некој царинарници у унутрашњости или на пограничној царинарници, што зависи од одредбе пошиљаоца, тј. шпедитера. Роба се царини према царинским тарифама које су разврстане по групама роба које су у царинској класификацији разврстане по својствима и обележјима те су сврстане у одељке којих има 21. Одељци имају главе у којима се група производа разврстава у подгрупе. На основу декларације проверава се да ли се стварно ради о наведеној количини, врсти и вредности робе.

Подаци у декларацији морају се у потпуности слагати са чињеничним стањем робе, као и с подацима у другим документима који се прилажу уз декларацију (товарни лист, фактура, пријава о извозу робе...). Послови у царинском поступку су врло сложени и подложни сталним променама, чије детаље налогодавци у правилу не познају, па због тога шпедитерска предузећа оснивају посебне организационе јединице, често посебно за извоз и посебно за увоз, које стално прате законске прописе и промене у царинској пракси.

9. Информисање налогодавца

С обзиром на редовне и ванредне догађаје које се могу догодити за време отпреме, допреме и провоза, а који су од посебног значења за налогодавца, дужност је шпедитера да свога налогодавца посебно информише о овим чињеницама [5] :

- кретању робе, тј. о чињеницама које су важне за редовни ток отпреме, допреме и провоз робе,
- ванредним догађајима који настану за време отпреме робе
- коначном извршењу налога, извештај о коначном извршењу налога мора садржати све податке који су налогодавцу потребни за оцену правилности извршења налога.

10. Фактурисање извршене услуге

По извршеној реализацији шпедитерског посла шпедитер испоставља фактуру у коју се уносе сви трошкови који су настали током реализације посла уз додатак накнаде шпедитеру за извршене услуге. Уколико је обрачун извршен на основу стварних трошкова шпедитер је дужан приложити копије свих плаћених рачуна.

11. Билансирање пословања

Након што је завршен посао по једној диспозицији, потребно је анализирати постигнут комерцијални ефект извршеног посла. Билансирање ради референт који је тај посао реализирао, а биланса остаје у позицијској мапи. Након закључка позицијска мапа се одлаже у архиву.

3. О компанији „FCA Srbija d.o.o.“

Компанија “FCA Srbija d.o.o. Крагујевац” је данас једна од најнапреднијих и најмодернијих фабрика за склапање аутомобила у југоисточној Европи. Компанија је основана 2008. године у партнерству Fiat Group Automobiles (FGA) Italy са Владом Републике Србије. У септембру исте године, италијанска компанија Fiat Group Automobiles (FGA) потписала је споразум којим је дефинисана власничка структура, према којој 67% компаније припада Фиат-у, док је преосталих 33% у власништву Републике Србије.

Нова фабрика под називом “Фиат Аутомобили Србија” у Крагујевцу свечано је отворена 16. априла 2012. године. Као један од највећих инвеститора у Србији, Фиат је до сада у компанију у Крагујевцу уложио милијарду и двеста милиона еура. Од тога је за потпуну реконструкцију и обнову фабрике, која се простире на 1,4 милиона квадратних метара, уложено 350 милиона еура, а 850 милиона за набавку најсавременије опреме.

Као подршка Фиат-а, у Крагујевцу раде и Фиат-ови добављачи и кооперанти Magneti Marelli, Sigit, PMC, HTL и Johnson Controls што је од великог значаја за развој локалне привреде. Од доласка на српско тржиште компанија је посвећена развоју друштвено одговорног пословања у локалној заједници. Циљ компаније је да на дугорочном нивоу пружи подршку локалној заједници у области заштите животне средине, али и помогне развој образовања, спорта, уметности и културе.

Водећи се слоганом „Proudly Made in Serbia”, компанија “Фиат Аутомобили Србија” у септембру 2012. поносно и званично кренула је са продајом најновијег модела из породице 500 – Фиат 500Л, намењеним светском тржишту. Фиат 500Л представља посебну комбинацију стила модела 500 са традиционалном функционалношћу Фиат-овог дизајна.

Овај модел намењен је, пре свега, породицама јер у себи обједињује наизглед неспојиве карактеристике – компактну спољашност једног аутомобила Б класе са пространим путничким одељком и пуном опремом типичном за Ц класу аутомобила. “Фиат 500Л” или “City Lounge”, како је назван овај аутомобил, добитник је престижних пет звездица Euro NCAP признања за испуњавање свих критеријума заштите одраслих, деце, пешака и уређаја активне безбедности. Заслуга за ово признање припада новој архитектури Small Wide, која је била изложена хиљадама сати виртуелних симулација иза којих је уследило 200 проба компоненти и подсистема, као и више од 100 симулација судара и црсах тестова.

У складу са креативним концептом „Са 500Л одрастање је cool“, Фиат прати промене данашњих породица и пружа неконвенционалне одговоре новим животним стиливима. Фиат настоји да аутомобиле прилагоди свакодневним потребама савременог човека и друштва, са жељом да му изабрани модел побољшава квалитет живота.

Поверење клијената компанија стиче захваљујући константним улагањем у производњу, али и прављењем аутомобила привлачног дизајна са врхунском опремом. Компанија је посвећена брзом напретку, технолошким истраживањима и одржавању поверења потрошача на највишем нивоу. Глобалним спајањем ФИАТ-а и Chryslера, група носи назив FIAT Chrysler Automobiles (FCA), па је и компанија у Крагујевцу променила назив у “FCA Srbija d.o.o. Крагујевац”.

Аутомобилска индустрија је сектор од изузетног стратешког значаја за привредни развој Србије. Без обзира на чињеницу да је због економске кризе ослабила продаја нових аутомобила, захваљујући компанији “FCA Srbija d.o.o.” остварују се очекивања да ће аутомобилска индустрија бити покретач домаћег привредног развоја. Компанија “FCA Srbija d.o.o.” је зато један од стубова српске привреде, али и покретач развоја националне и локалне економије.

Као јединствени домаћи произвођач аутомобила, са јединим домаћим производом у аутомобилској индустрији, моделом Фиат 500Л, као и великим улагањима, добром организацијом производног процеса и квалитетном понудом аутомобила, Фиат је ушао у друштво оних компанија које производе аутомобиле за цео свет.

Седиште Матичног друштва се налази у Крагујевцу, Косовска бр.4. Матични број Матичног Друштва је 20468122, а његов порески идентификациони број је 105808309. Седиште Зависног друштва налази се у Крагујевцу, Косовска бр. 4. Матични број Зависног друштва је 20567279, а његов порески идентификациони број је 106270251. Шифра делатности групе је 2910- производња моторних возила. Законски заступник Друштва је Silvia Verneti Blina, држављанин Италије, која самостално заступа Друштво.

Целокупно пословање Друштва регулисано је у складу са стандардима у областима система управљања квалитетом, система управљања заштитом здравља и безбедношћу на раду, као и системом управљања заштитом животне средине. Компанијски процеси развоја, производње и контроле квалитета сертифицирани су и одвијају се према релевантној ISO стандардизацији за област производње, развоја и продаје производа.

3.1. Синтетички показатељи пословне активности компаније “FCA Srbija d.o.o.”

Друштво је у потпуности контролисано од стране „FCA S.P.A. Italy“ која поседује 67% основног капитала Друштва. У наставку су приказани финансијски извештаји: биланс стања и биланс успеха компаније за 2014. и 2015. годину као и табела са подацима о броју запослених и квалификационој структури.

BILANS STANJA NA DAN 31. DECEMBAR 2015. GODINE

	<i>Napomena</i>	31.12.2015. RSD'000	31.12.2014. RSD'000
Stalna imovina			
Nematerijalna imovina	18	365.590	567.435
Nekretnine, postrojenja i oprema	19	90.143.980	101.962.343
Dugoročni finansijski plasmani	20	4.718	2.282
Ukupno stalna imovina		90.514.288	102.532.060
Odložena poreska sredstva	17	1.749.591	1.718.212
Obrtna imovina			
Zalihe	21	7.101.080	7.339.250
Potraživanja po osnovu prodaje	22	5.010.043	4.141.403
Druga potraživanja	23	1.439.228	2.070.499
Kratkoročni finansijski plasmani		242	242
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	24	3.541.436	5.334.832
Porez na dodatu vrednost	25	177.605	356.402
Aktivna vremenska razgraničenja	25	1.229.770	1.169.251
Ukupna obrtna imovina		18.499.404	20.411.879
UKUPNA AKTIVA		110.763.283	124.662.151
Kapital			
Osnovni kapital		30.707.843	30.707.843
Rezerve		2.313	2.313
Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti i drugih komponenti ostalog sveobuhvatnog rezultata		(4.376.373)	(5.266.865)
Neraspoređeni dobitak ranijih godina		(1.577.184)	(4.042.542)
Neto dobitak / (gubitak) tekuće godine		2.383.640	2.465.358
Ukupno kapital	26	27.140.239	23.866.107
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Dugoročna rezervisanja	27	692.500	563.624
Dugoročne obaveze	28	25.652.150	33.458.968
Ukupno dugoročna rezervisanja i obaveze		26.344.650	34.022.592
Kratkoročne obaveze			
Kratkoročne finansijske obaveze	29	12.313.207	10.327.127
Primljeni avansi		6.282	595
Obaveze iz poslovanja	30	22.417.013	31.375.853
Ostale kratkoročne obaveze	31	840.957	1.011.613
Obaveze po osnovu poreza na dodatnu vrednost		0	1.208
Obaveze za ostale poreze, doprinose i druge dažbine		22.042	38.578
Pasivna vremenska razgraničenja	32	21.678.893	24.018.478
Ukupno kratkoročne obaveze		57.278.394	66.773.452
UKUPNA PASIVA		110.763.283	124.662.151
Vanbilansne pozicije		870.934	631.529

Слика бр. 1; Биланс Стања на дан 31.12.2015.год компаније „FCA Srbija d.o.o.”

BILANS USPEHA ZA GODINU ZAVRŠENU 31. DECEMBRA 2015. GODINE

	<i>Napomena</i>	2015. <i>RSD'000</i>	2014. <i>RSD'000</i>
Poslovni prihodi			
Prihodi od prodaje robe	4	3.924.655	3.280.519
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	4	133.141.411	149.955.100
Prihodi od premija, subvencija, dotacija, donacija i sl.	5	2.493.288	2.799.185
Drugi poslovni prihodi		28.836	29.358
Ukupni poslovni prihodi		139.588.190	156.064.162
Poslovni rashodi			
Nabavna vrednost prodate robe		(3.336.559)	(2.930.024)
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe		35.466	33.208
Povećanje / (smanjenje) vrednosti zaliha nedovršenih i gotovih proizvoda i nedovršenih usluga		536.579	(2.527.924)
Troškovi materijala	6	(113.438.030)	(124.544.997)
Troškovi goriva i energije	6	(1.075.646)	(1.108.340)
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	7	(3.122.719)	(3.323.398)
Troškovi proizvodnih usluga	10	(1.485.555)	(2.063.012)
Troškovi amortizacije	8	(13.234.941)	(12.860.255)
Troškovi dugoročnih rezervisanja	9	(781.451)	(1.294.151)
Nematerijalni troškovi	11	(1.496.044)	(1.527.022)
Ukupno poslovni rashodi		(137.398.900)	(152.145.915)
Poslovni dobitak		2.189.290	3.918.247
Finansijski prihodi	12	5.295.565	3.396.232
Finansijski rashodi	13	(7.150.713)	(6.551.946)
Finansijski gubitak		(1.855.148)	(3.155.714)
Ostali prihodi	14	2.478.034	2.062.185
Ostali rashodi	15	(459.915)	(478.315)
Dobitak pre oporezivanja		2.352.261	2.346.403
Porez na dobitak			
Odloženi poreski prihodi/(rashodi) perioda	17	31.379	118.955
Neto dobitak za godinu		2.383.640	2.465.358

Napomene na narednim stranama čine sastavni deo ovih finansijskih izveštaja.

Ovi finansijski izveštaji su odobreni za objavljivanje Odlukom Direktora, dana 12. februara 2016. godine.

Za FCA Srbija d.o.o., Kragujevac

Silvia Verneti Blina
Generalni Direktor

Silvia Verneti Blina



Fabrizio Renzi
Finansijski Direktor

Fabrizio Renzi

Слика бр. 2; Биланс Успеха на дан 31.12.2015.год компаније „FCA Srbija d.o.o.”

2c) Podaci o broju zaposlenih i kvalifikacionoj strukturi

Opis	Professionals	White Collar		Blue Collar
		Muškarci	Žene	
Broj zaposlenih	69	197	117	2.907
Srednje starosno doba (godina)	40	37		34
Prosečni radni staž (godina)	13	11		9
Broj prestanaka radnog odnosa tokom 2015. godine	8	35		69

Sati obuke - ukupno (trening)	10.198		8.917
-------------------------------	--------	--	-------

Diploma fakulteta (VII – IX stepen)	62	106	91	45
Diploma više škole (VI stepen)	5	42	13	111
Diploma srednje škole (II – V stepen)	2	49	13	2.704
Osnovna škola – lice bez zanimanja				47
	69	197	117	2.907

Слика бр. 3; Подаци о броју запослених и квалификационој структури компаније „FCA Srbija d.o.o.“

Компанија “FCA Srbija d.o.o.” ставља посебан акценат на постављање, ширење и одржавање културе животне средине да би се максимално смањило утицај производних и пословних процеса на животну средину. Основни индикатори перформанси су:

- Отпадне воде м3/возило- за 50% их је мање у односу на 2012. годину
- Генерисани отпад кг/возило- смањење од 38% у односу на 2012. годину
- Опасан отпад кг/возило- смањење од 25% у односу на 2012. годину
- Рециклирани отпад- повећање од 7% у односу на 2012. годину
- Отпад послат на сметилиште- смањење од 100% у односу на 2012. годину
- VOC емисија г/м2- смањење од 31% у односу на 2012. годину

3.2. Организација послова у компанији “FCA Srbija d.o.o.”

На основу Статута, у оквиру компаније “FCA Srbija d.o.o.”, са аспекта међународног транспорта и шпедиције обављају се следеће активности:

- отпремање робе (шпедиција),
- организација транспорта копном, водом и ваздухом,

- издавање и прибављање транспортних докумената,
- организација транспорта збирних пошиљака друмом, железницом или ваздухом,
- делатност царинских посредника,
- послови руковања робом, нпр. паковање, препаковање, распакивање, узимање узорака итд.,
- превоз робе,
- складиштење робе,
- трговина моторним возилима,
- остале пословне делатности

4. Основна структура стандарда ISO 9001 и ISO 14001

4.1. Стандард ISO 9001:2008

Ефективан систем менаџмента квалитетом способан је да обезбеди оквир и услове за стално побољшавање чиме се повећава вероватноћа да се постигне боље задовољење корисника. Изузетно је важно да сви запослени буду свесни значаја испуњавања захтева корисника и остваривања квалитета производа/услуге.

Корисници захтевају производе и услуге које задовољавају њихове потребе и очекивања. Своје потребе и очекивања корисници најчешће исказују у одговарајућим спецификацијама. Захтеви корисника могу бити специфицирани у уговору, али их може утврдити и сама организација. У оба случаја корисник је тај који на крају утврђује да ли су производ или услуга прихватљиви или не. Конкуренција и технички развој условљавају сталне промене потреба и очекивања корисника, па су организације приморане да стално побољшавају своје производе, услуге и процесе.

Систематски приступ менаџменту квалитетом подстиче организацију да:

- анализира захтеве корисника;
- доследно испуњава захтеве и очекивања корисника;
- утврди процесе који доприносе реализацији производа/услуге који испуњавају захтеве корисника;
- управља тим процесима;
- решава проблеме који се односе на квалитет.

Обавезе највишег руководства не ограничавају се само на доношење сратешке одлуке о увођењу система менаџмента квалитетом већ је потребно њихово активно укључивање у успостављање, документовање, примену, одржавање и стално побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом.

Током успостављања и примене система менаџмента квалитетом организација мора да [6]:

- утврди потребе и очекивања корисника и осталих заинтересованих страна;
- утврди политику квалитета и циљеве квалитета;
- утврди процесе и овлашћења и одговорности неопходне за остваривање циљева квалитета;
- утврди и обезбеди ресурсе неопходне за остваривање циљева квалитета;
- утврди методе мерења ефективности и ефикасности сваког процеса;
- примењује утврђене методе ради верификовања ефективности и ефикасности сваког процеса;
- утврди начине за спречавање неусаглашености и елиминисање њихових узрока;
- утврди систем мониторинга и преиспитивања;
- утврди и примењује процесе сталног побољшавања система менаџмента квалитетом.

Систем менаџмента квалитетом мора да одговара организацији, да буде погодан и ефективан. Успостављање, документовање, примена, одржавање и стално побољшавање ефективности таквог система захтева време, труд и ангажовање свих запослених.

Најзначајније користи од система менаџмента квалитетом (али нису ограничене само на квалитет) су:

- побољшавање планирања свих пословних процеса;
- стварање свести о квалитету у целој организацији;
- побољшавање нивоа интерног и екстерног комуницирања;
- повећавање задовољења корисника;
- побољшавање организације пословања;
- смањење трошкова неодговарајућег квалитета.

Принципи менаџмента квалитетом обухватају [6]:

- **Усмеравање на кориснике** – организација зависи од корисника па, према томе, треба да разуме актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуни њихове захтеве и да настоји да пружи и више од онога што корисници очекују.

- **Лидерство** – лидери успостављају јединство циљева и вођења организације – они треба да стварају И одржавају интерно окружење и климу у којима запослено особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.
- **Укључивање особља** – особље на свим нивоима чини суштински део организације и њихово пуно укључивање омогућава да се искористе способности појединаца за остваривање добробити организације.
- **Процесни приступ** – остваривање жељених резултата знатно је ефикасније ако се менаџмент активностима и ресурсима остварује као процес.
- **Системски приступ менаџменту** – идентификовање и разумевање система међусобно повезаних процеса и менаџмент тим системом доприноси ефикасности и ефикасности организације у остваривању утврђених циљева.
- **Стално побољшавање** – трајни циљ организације треба да буде стално побољшавање њених укупних перформанси.
- **Одлучивање на основу чињеница** – анализа података и информација представља основу за доношење ефективних одлука.
- **Узајамно корисни односи са испоручиоцима** – организација и њени испоручиоци су међусобно зависни – узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других да стварају вредност.

Стандард ISO 9001 има 8 поглавља:

1. Предмет и подручје примене
2. Нормативне референце
3. Термини и дефиниције
4. Систем менаџмента квалитетом
5. Одговорност руководства
6. Менаџмент ресурсима
7. Реализација производа
8. Мерење, анализе и побољшања

Свако поглавље стандарда подељено је на тачке и подтачке које садрже захтеве.

4.1.1. Захтеви стандарда ISO 9001

Овај међународни стандард специфицира захтеве за систем менаџмента квалитетом када организација:

- 1) треба да покаже своју способност да доследно обезбеђује производ који испуњава захтеве корисника и одговарајућих прописа, и
- 2) има за циљ да повећа задовољење корисника ефективном применом система, укључујући процесе сталног побољшавања система, као и доказивање усаглашености са захтевима корисника и захтевима прописа.

Сви захтеви овог међународног стандарда су општи (стандард утврђује шта, али не и како) и предвиђено је да буду применљиви за све организације, без обзира на њихов тип, величину и производе које испоручују.

Када се било који захтев овог међународног стандарда не може применити, због природе организације или њеног производа, може се размотрити његово изостављање. Изостављања не смеју утицати на способност организације или на њену одговорност да обезбеђује производе који испуњавају захтеве корисника и одговарајућих прописа.

Организација мора да[6]:

- успостави
- примени
- документује
- примењује
- одржава и
- стално побољшава ефективност система менаџмента квалитетом.

Организација мора да:

- идентификује процесе неопходне за систем менаџмента квалитетом;
- примењује те процесе у целој организацији;
- одреди редослед и међусобно деловање тих процеса;
- одреди критеријуме и методе потребне за ефективно извођење и управљање тим процесима;

- осигура расположивост ресурса и информација за подршку примени и праћењу тих процеса;
- прати, мери и анализира перформансе тих процеса;
- примењује мере потребне за остваривање планираних резултата и стално побољшавање тих процеса.

Организација мора да обавља менаџмент овим процесима у складу са захтевима овог међународног стандарда.

Документација система менаџмента квалитетом мора да садржи[6]:

- документоване изјаве о поитици квалитета и циљевима квалитета
- пословник о квалитету;
- документоване процедуре које се захтевају овим међународним стандардом;
- документе потребне организацији да осигура ефективно планирање и извођење својих процеса, као И управљање тим процесима и
- записе о квалитету који се захтевају овим међународним стандардом.

Структура документације треба да одговара:

- величини организације и врсти активности,
- сложености процеса и њиховог међусобног деловања и
- оспособљености особља

Пословник о квалитету мора обухватити:

- предмет и подручје примене система менаџмента квалитетом, укључујући детаље о свим изостављањима и образложење за та изостављања;
- документоване процедуре или позиве на њих и
- опис међусобног деловања процеса система менаџмента квалитетом.

Документована процедура мора утврдити:

- одобравање адекватности докумената пре издавања;
- преиспитивање и ажурирање, ако је потребно;

- означавање измена и важећег статуса ревизије;
- осигуравање да су релевантне верзије докумената који се примењују расположиве сваком месту коришћења;
- осигуравање да су документи увек читки и лаки за идентификовање;
- осигуравање да се идентификују документи екстерног порекла и управљање њиховом дистрибуцијом и
- спречавање нежељене употребе застарелих докумената.

Документована процедура мора утврдити:

- означавање;
- архивирање;
- заштиту;
- претраживање;
- време чувања;
- уклањање записа.

4.1.2. Одговорност руководства

Највише руководство мора имати доказе о прихватању обавеза за[6]:

1. развој и примену система менаџмента квалитетом и
2. стално побољшавање његове ефикасности.

Највише руководство мора:

- информисати организацију о важности испуњавања захтева корисника;
- информисати организацију о важности испуњавања захтева из прописа и других нормативних докумената;
- успоставити политику квалитета;
- осигуравати да су утврђени циљеви квалитета;
- спроводити преиспитивања и

- осигуравати расположивост ресурса.

Највише руководство мора осигурати да се захтеви корисника:

- утврђују и
- испуњавају ради повећавања његовог задовољења.

Највише руководство мора да обезбеди да политика квалитета:

- одговара сврси (мисији) организације;
- садржи прихватање обавезе да се испуњавају захтеви и да се стално побољшава ефективност система менаџмента квалитетом;
- даје оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета;
- буде саопштена и објашњена свима у организацији и
- буде преиспитивана да би стално била адекватна.

Највише руководство мора да обезбеди да се на одговарајућим функцијама и нивоима унутар организације утврде циљеви квалитета. Циљеви квалитета морају да буду мерљиви и усклађени са политиком квалитета. Циљеви квалитета морају укључивати оне који су потребни за испуњавање захтева за производ[6].

Највише руководство мора да обезбеди да се:

- планира испуњавање циљева квалитета;
- планира испуњавање захтева;
- одржава целовитост система менаџмента квалитетом када се планирају и примењују измене у систему менаџмента квалитетом.

Представник руководства мора:

- обезбедити да се утврђују, примењују и одржавају процеси система менаџмента квалитетом;
- извештавати највише руководство о делотворности и потребама за побољшавањем система менаџмента квалитетом;
- осигуравати стварање свести о захтевима корисника, на свим нивоима у организацији.

Највише руководство мора да осигура, да се остварује комуницирање које се односи на ефективност система менаџмента квалитетом. Највише руководство мора да преиспитује систем менаџмента квалитетом у планираним интервалима, да би се обезбедила његова стална прикладност, адекватност и ефективност.

Преиспитивање мора да обухвати процењивање:

- могућности за побољшавање и
- потреба за изменама у систему менаџмента квалитетом, укључујући политику и циљеве квалитета.

Записи о преиспитивању од стране руководства морају се одржавати.

Улазни елементи морају да садрже информације о:

- резултатима провера;
- повратним информацијама од корисника;
- перформансама процеса и неусаглашености производа;
- статусу превентивних и корективних мера;
- додатним мерама проистеклим из претходних преиспитивања од стране руководства;
- изменама које би могле утицати на систем менаџмента квалитетом и
- препорукама за побољшавање.

Излазни елементи преиспитивања од стране руководства морају да садрже одлуке и мере које се односе на:

- побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом и његових процеса;
- побољшавање производа у вези са захтевима корисника и
- потребне ресурсе.

4.1.3. Менаџмент ресурсима

Организација мора да утврди и обезбеди ресурсе потребне за[6]:

- 1) примену, одржавање и стално побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом;
- 2) повећање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева.

Особље које обавља послове који утичу на квалитет производа мора да буде компетентно на основу одговарајућег:

- формалног образовања;
- обуке за испуњавање захтева;
- знања;
- искуства.

Организација мора да:

- утврди потребну компетентност особља које обавља послове који утичу на квалитет производа;
- обезбеди обуку за испуњавање захтева или предузме друге мере да се задовоље ове потребе;
- оцењује ефективност предузетих мера;
- осигура да запослени буду свесни релевантности и важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева квалитета;
- одржава одговарајуће записе о образовању, обуци, знању и искуству.

Организација мора да утврди, обезбеди и одржава инфраструктуру укључујући:

- зграде, радни простор и припадајућу опрему;
- процесну опрему (хардвер и софтвер) и
- услуге подршке (као што су транспортне или комуникацијске услуге).

Организација мора да утврди и обавља менаџмент радном средином потребном да би се постигла усаглашеност са захтевима производа.

4.1.4. Реализација производа

Организација мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа.

Планирање реализације производа мора да утврди, где је погодно[6]:

- циљеве квалитета и захтеве за производ;
- потребу за успостављањем процеса, докумената и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу;
- захтеване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, који су специфични за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа и
- записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве.

Организација мора да утврди:

- захтеве које је специфицирао корисник;
- захтеве које корисник није исказао, али који су неопходни за специфицирану или намеравану употребу, када је позната;
- захтеве прописа и других нормативних докумената који се односе на производ и
- све додатне захтеве које утврди организација.

Организација мора да преиспита захтеве који се односе на производ пре прихватања обавезе да производ испоручи кориснику. Преиспитавање мора да обезбеди:

- да захтеви за производ буду јасно утврђени;
- да се разреше захтеви из уговора или наруџбине који се разликују од оних који су претходно били исказани и
- да организација има могућности да испуни утврђене захтеве.

Морају се одржавати записи о резултатима овог преиспитивања и мерама које проистичу из преиспитивања.

Када дође до измене захтева за производ, организација мора да осигура да одговарајући документи буду измењени и да је одговарајуће особље упознато са измењеним захтевима.

Организација мора да утврђује и примењује ефективна решења за комуницирање са корисницима у вези са:

- информацијама о производу;
- упитима, уговорима или поступањем са наруџбинама, укључујући и њихове измене;
- повратним информацијама од корисника, укључујући и њихове жалбе.

Организација мора да планира пројектовање и развој производа и да њиме управља.

Планом пројектовања и развоја организација мора да утврди:

- фазе пројектовања и развоја и активности у оквиру тих фаза;
- одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја;
- термине почетка и завршетка активности;
- одговорности и овлашћења за спровођење планираних активности;
- ресурсе неопходне за спровођење планираних активности.

Везама између различитих група које су укључене у пројектовање и развој, мора се управљати како би се обезбедило ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности. Излазни елементи планирања морају се , где то има смисла, ажурирати у складу са напредовањем пројектовања и развоја.

Морају се утврђивати улазни елементи који се односе на захтеве за производ и одржавати записи. Улазни елементи пројектовања и развоја морају обухватити:

- функционалне захтеве и захтеве за перформансе;
- одговарајуће захтеве из прописа и других нормативних докумената;
- где је применљиво, информације добијене на основу претходних сличних пројеката и
- остале захтеве битне за пројектовање и развој.

Улазни елементи пројектовања и развоја морају се преиспитивати са аспекта:

- адекватности;
- комплетности;
- недвосмислености;
- међусобне несупротстављености.

Излазни елементи пројектовања и развоја морају да се дају и морају се одобрити пре пуштања у употребу. Излазни елементи пројектовања и развоја морају[6]:

- бити у облику који омогућава верификацију у односу на улазне елементе пројектовања и развоја,
- испунити улазне захтеве пројектовања и развоја;
- обезбедити одговарајуће информације за набавку производњу и пружање услуга;
- садржати или се позивати на критеријуме прихватања производа;
- утврдити карактеристике битне за безбедно и правилно коришћење производа.

Преиспитивање мора да се обавља у одговарајућим фазама пројектовања и развоја, у складу са планом. Преиспитивање мора обухватити:

- вредновање могућности резултата пројектовања и развоја да испуни улазне захтеве;
- идентификовање проблема и предлагање мера неопходних за њихово решавање.

Морају се одржавати записи о преиспитивању и о свим неопходним мерама.

Верификација мора да се обавља у одређеним фазама пројектовања и развоја, у складу са планом. Верификација мора утврдити да излазни елементи пројектовања и развоја испуњавају улазне елементе пројектовања и развоја. Морају се одржавати записи о верификацији и о свим неопходним мерама.

Валидација мора да се обавља у свим фазама пројектовања и развоја, у складу са планом. Валидација мора утврдити да резултујући производ може да испуни захтеве за специфицирану или намеравану употребу или примену, када је она позната. Када је то изводљиво, валидација мора да се обави пре испоруке или примене производа. Морају се одржавати записи о резултатима валидације и о свим неопходним мерама.

Измене у пројектовању и развоју морају да се идентификују, преиспитују, верификују и валидирају, где је применљиво, и одобре пре примене. Преиспитивање измена пројектовања и развоја мора да обухвата и вредновање утицаја измена на саставне делове и испоручени производ. Морају се одржавати записи о резултатима преиспитивања измена и о свим неопходним мерама.

Процесом набавке мора се управљати да би се осигурала усаглашеност набављеног производа са утврђеним захтевима набавке. Врста и обим управљања које се примењује на испоручиоца и на производ који се набавља морају да зависе од утицаја тог производа на накнадну реализацију производа или на крајњи производ.

Испоручиоци се морају бирати и вредновати на основу њихове способности да испоручују производ усаглашен са захтевима организације. Морају се установити критеријуми за избор, вредновање и поновно вредновање испоручилаца. Морају се одржавати записи о резултатима вредновања и о свим неопходним мерама које проистичу из тог вредновања.

Информације о набавци описују производ који се набавља, укључујући, где то има смисла:

- захтеве за одобравање производа, поступака, процеса и опреме;
- захтеве за квалификације особља и
- захтеве за систем менаџмента квалитетом.

Организација мора да обезбеди адекватност специфицираних захтева о набавци пре њиховог саопштавања испоручиоцу.

Организација мора да успостави и примењује контролисање или друге потребне активности ради обезбеђења да је набављени производ усаглашен са утврђеним захтевима набавке. Активности и методе верификације у простору испоручиоца морају бити наведене у документима набавке.

Организација мора да управља планирањем и обављањем производње и сервисирања. Управљање обухвата, где је могуће:

- расположивост информација које описују карактеристике производа;
- расположивост радних упутстава;
- коришћење одговарајуће опреме;
- расположивост и коришћење опреме за праћење и мерење;
- примену праћења и мерења;

- примену активности пуштања, испоруке и активности после испоруке.

Организација мора валидирати процесе производње и сервисирања када резултујући излазни елементи могу бити верификовани накнадним праћењем или мерењем. Валидација мора показати способност ових процеса да постижу планиране резултате.

Планирање процеса валидације укључује, где је то могуће:

- дефинисање критеријума за преиспитивање и одобрење процеса;
- одобравање опреме и квалификације особља;
- коришћење посебних метода и процедура;
- захтеве за записе;
- поновну валидацију.

Тамо где то има смисла, производ мора бити означен на одговарајући начин кроз целокупну реализацију производа. Статус производа мора бити означен у односу на захтев праћења и мерења. Тамо где следљивост представља захтев, организација мора управљати јединственом идентификацијом производа.

Имовина корисника која је дата за коришћење или уградњу у производ мора бити:

1. означена;
2. верификована;
3. заштићена.

Имовина корисника може да обухвати интелектуалну својину.

Организација мора да сачува усаглашеност производа у току реализације интерних процеса и испоруке планираног одредишта.

Очување производа мора да обухвати:

- идентификацију;
- руковање;
- паковање;
- складиштење;

- заштиту.

Организација мора да утврди која праћења и мерења морају да се спроводе, ако и који су уређаји за праћење и мерење неопходни да би се обезбедио доказ о усаглашености производа са одређеним захтевима. Организација мора да утврди процесе који обезбеђују да се праћење и мерење извршавају на начин који је усклађен са захтевима за праћење и мерење.

Где год је потребно осигурати валидне резултате, опрема за мерење мора се[1]:

- еталонирати или верификовати у специфицираним интервалима, или пре употребе, еталонима следљивим до међународних или националних еталона. Ако такви еталони не постоје, мора се записати основа која се користи за еталонирање или верификацију;
- подешавати или поново подешавати ако је потребно;
- означити, да би се омогућило да се одреди статус еталонирања;
- заштитити од подешавања која би резултат мерења учинила погрешним и
- заштитити од оштећења или квара у току руковања, одржавања и складиштења.

Организација мора да оцени и запише валидност претходних резултата мерења када се утврди да опрема није усаглашена са захтевима. Организација мора да предузме одговарајуће мере за ту опрему и за производ на који је то имало утицаја.

Морају се одржавати записи о резултатима еталонирања и верификације. Када се користи за праћење и мерење специфицираних захтева, мора се потврдити способност рачунарског софтвера да задовољи планирану примену. То се мора учинити пре почетне употребе и поново потврдити, ако је потребно.

4.1.5. Мерење, анализе и побољшавања

Организација мора да планира и примењује процесе праћења, мерења, анализе и побољшавања, који су потребни да би се:

- доказала усаглашеност производа;
- осигурала усаглашеност система менаџмента квалитетом и
- стално побољшавала ефективност система менаџмента квалитетом.

То мора да обухвати утврђивање применљивих метода, укључујући статистичке технике и обим њиховог коришћења.

Организација мора да прати информације о запажању корисника о томе у којој мери је испунила његове захтеве, као једно од мерења перформанси система менаџмента квалитетом. Морају се утврдити методе за добијање и коришћење ових информација.

Организација мора да спроводи интерне провере у планираним интервалима, да би утврдила да ли је систем менаџмента квалитетом:

- усаглашен са планираним поставкама;
- усаглашен са захтевима овог међународног стандарда;
- усаглашен са захтевима система менаџмента квалитетом које је утврдила организација;
- ефективно примењен и одржаван.

Основу за планирање програма провере мора представљати статус и важност процеса и области које се проверавају, као и резултати претходних провера. Морају се дефинисати критеријуми провере, предмет и подручје примене, учесталост и методе.

Избор проверавача и извођење провера морају осигурати објективност и непристрасност процеса провере. Проверавачи не смеју проверавати свој сопствени рад. Одговорности и захтеви за планирање и извођење провера, као и за извештавање о резултатима и одржавању записа морају да се дефинишу у документованој процедури.

Организација мора да примењује одговарајуће методе за праћење и, где је то могуће, мерење перформанси процеса система менаџмента квалитетом. Ове методе морају показати способност процеса да постигне планиране резултате. Када се планирани резултати не постигну, морају се предузети исправке и корективне мере, где је могуће, да би се осигурала усаглашеност производа[6].

Организација мора да прати и мери карактеристике производа да би верификовала да су испуњени захтеви за производ. То мора да се извршава у одговарајућим фазама процеса реализације производа. Мора се одржавати доказ о усаглашености са критеријумима за прихватање. Из записа се мора видети које особе су овлашћене за пуштање производа.

Пуштање производа и пружање услуге не смеју се обавити све док се на задовољавајући начин не комплетирају планиране поставке, осим уколико није другачије одобрено од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника.

Производ који није усаглашен са захтевима за производ мора бити означен и њиме се мора управљати, како би се спречила нежељена употреба или испорука. Управљање, као и одговорности и овлашћења у вези са поступањем са неусаглашеним производом морају се дефинисати у документованој процедури.

Поступање са неусаглашеним производом обухвата:

- предузимање мера за отклањање уврђене неусаглашености и/или
- одобравање коришћења, пуштања или прихватања производа на основу накнадне дозволе за одступање од релевантног органа и, где има смисла, од корисника и/или
- предузимање мера за спречавање његове оригинално планиране употребе или примене производа.

Организација мора да утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке да би доказала погодност и ефективност система менаџмента квалитетом и да би вредновала могућности за стално побољшавање ефикасности система менаџмента квалитетом. Тиме се морају обухватити подаци добијени као резултат праћења и мерења и из других одговарајућих извора.

Анализа података мора обезбедити информације у вези са:

- задовољењем корисника;
- усаглашеношћу са захтевима корисника;
- карактеристикама и трендовима процеса и производа, укључујући могућности за превентивне мере;
- испоручиоцима.

Организација мора стално да побољшава систем менаџмента квалитетом, коришћењем:

- политике квалитета;
- циљева квалитета;
- резултата провера;
- анализе података;
- корективних и превентивних мера;
- преиспитивања од стране руководства.

Организација мора да предузима мере за отклањање узрока неусаглашености да би се спречило ново понављање. Корективне мере морају да одговарају последицама насталих неусаглашености.

Мора се успоставити документована процедура, којом се дефинишу захтеви за[6]:

- преиспитивање неусаглашености (укључујући жалбе корисника);
- утврђивање узрока неусаглашености;
- вредновање потреба за мерама које ће осигурати да се неусаглашености не понове;
- дефинисање и примену неопходних мера;
- записивање резултата предузетих мера;
- преиспитивање предузетих корективних мера.

Организација мора да предузима мере за отклањање узрока потенцијалних неусаглашености како би се спречило њихово појављивање. Превентивне мере морају да одговарају последицама потенцијалних проблема.

Мора се успоставити документована процедура за дефинисање захтева за:

- утврђивање потенцијалних неусаглашености и њихових узрока;
- вредновање потребе за евентуалним мерама, да би се спречило појављивање неусаглашености;
- утврђивање и примену потребних мера;
- записе о резултатима предузетих мера;
- преиспитивање предузетих превентивних мера.

4.1.6 Поступак увођења ISO 9001:2015

Најновија верзија стандарда је ISO 9001:2015. Побољшања у односу на претходну верзију су:

- Веће истицање ангажованости руководства;
- Помаже приказу организационих ризика и прилика на структурисан начин;
- Коришћење поједностављеног језика и опште структуре и термина, посебно корисно организацијама које користе вишеструке системе менаџмента;
- Ефективније приказивање управљање ланцима снабдевања;
- Једноставнији за услужне организације и организације базиране на знању.

Поступак увођења ISO 9001:2015 подразумева сарадњу са овлашћеним консултантима, јер лош рад и неискуство консултаната може да доведе до контрапродуктивног ефекта и неразумевања стандарда од стране запослених, који су основа за успешно функционисање стандарда у свим организацијама [6]. Временски период процеса имплементације Система менаџмента квалитета зависи претежно од спремности организације на сарадњу и стручности њеног особља, тако да сама брзина процеса углавном зависи од саме организације.

Сврха овог стандарда је повећање ефикасности организације кроз примену процесног приступа. Предност стандарда ISO 9001:2015 је обезбеђење веза између појединачних процеса, сектора и њихове интеракције. Дефинисањем улазних и излазних елемената свих процеса и дефинисањем потребних ресурса ствара се полазна основа за планирање, као и повратна информација о задовољству купаца. Овакав модел повећава поверење клијената у производ/услугу и води ка бољем позиционирању на тржишту.

Стандард ISO 9001:2015 може се применити на све организације без обзира на њихов тип, величину, производ/услугу и остале спецификације. На дизајн и имплементацију Система менаџмента квалитета утицаће њене разнолике потребе, циљеви, производи, процеси који се користе, као и сама величина и структура организације.

Постизање високог степена квалитета све више добија на значају због све веће конкурентности на глобалном светском тржишту. За улазницу на глобално тржиште више није довољан само квалитет већ и међународно признат доказ квалитета у виду сертификата ISO 9001:2015. Систем менаџмента квалитета је уједно и једини стандард који се може користити за сертификацију менаџмента у пословном свету, имајући у виду његове следеће захтеве:

- обезбеђење задовољења купаца,
- задовољење свих захтева купаца,

- оценивање способности организације да удовољи захтевима купаца путем интерних или екстерних контрола.

За поступак увођења ISO 9001:2015 је неопходна сарадња са овлашћеним консултантима, јер лош рад и неискуство консултаната може да доведе до контрапродуктивног ефекта и неразумевања стандарда од стране запослених, који су основа за успешно функционисање стандарда у свим организацијама.

Прва етапа имплементације односи се на менаџмент организације који је у обавези да се у потпуности упозна са захтевима ISO 9001:2015. Менаџмент је тај који доноси одлуку о увођењу Система менаџмента квалитета, врши избор спољних сарадника (консултаната), обезбеђује материјалне и људске ресурсе, односно обавља и многе друге активности од прворазредног значаја за функционисање система управљања квалитеом (QMS).

Друга етапа код имплементације ISO 9001 се односи на индефиковање процедура и процеса, као и на израду Пословника квалитета. Пословник квалитета представља спону између практичних процедура и захтева ISO 9001:2015, и он зависи од политике пословања и разликује се од организације до организације [6] .

Трећа етапа се састоји из документовања идентификованих процедура и процеса, што је једна од најзахтевнијих етапа овог процеса. Од јасноће и ефикасности докумената зависи сама успешност имплементације.

Након индефикације и документовања процедура, прелази се на њихову имплементацију. Имплементација представља примену ISO система у пракси и врши се постепено, корак по корак. Свака процедура се мора проверити пре имплементације, а нарочита пажња се мора обратити на исправност документовања записа који се на њу односе. Уколико је неопходно, за неке од оперативних процедура израђују се упутства, која објашњавају примену процедура у пракси.

Сертификација ISO 9001:2015 се врши након имплементације и успешног функционисања стандарда у организацији. Она се обавља од стране независног међународног сертификационог тела, тако да сама сертификација система менаџмента квалитета представља екстерну контролу. Након позитивног извештаја са ове контроле следи издавање сертификата за квалитет који се обнавља на годишњем нивоу.

Пета етапа се састоји од интерне контроле (first control audit). Интерна контрола је контрола коју врши организација по установљеној процедури у циљу проналажења и отклањања грешака у систему организације. Интерне контроле служе за испуњавање основног захтева Система менаџмента квалитета који се односи на стално отклањање недостатака и усавршавање процеса, у циљу непрестаног побољшања QMS у организацији.

4.1.7 Елементи стандарда ISO 9001:2015

Стандард ISO 9001:2015 има десет елемената. Прва три елемента су општа и обухватају: [7]

1. **Обим**- тренутни специфични захтеви у погледу изузимања су избрисани.
2. **Нормативне референце**- ова клаузула се укључује да одржи нумерацију са другим системима менаџмента.
3. **Термини и дефиниције**- клаузула је проширена да укључи ревизију постојећих услова са ослањањем на нови ISO стандард, у вези са терминима и дефиницијама.
4. **Контекст организације** обухвата: разумевање организације и њен контекст, разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна, одређивање обима система менаџмента квалитетом, систем менаџмента квалитетом, процесни приступ. Један од услова је и да је организација утврдила интерна и екстерна питања, као што су: правна, технолошка, конкурентана, социјална, економска и слично.
5. **Лидерство** обухвата следеће: лидерство и посвећеност, политика квалитета, организационе улоге, одговорности и овлашћења.
6. **Планирање** обухвата следеће: акције за решавање ризика и прилика, циљеви квалитета и планирање испуњења, планирање промена.
7. **Подршка** обухвата: ресурсе, компетенције, свесност, комуникацију, документоване информације. Укључује управљање ресурсима, контролу праћења и опреме за мерење, контролу докумената и записе. За екстерне комуникације уводи се нови захтев. Акценат је на интелектуалном знању, односно недостатку знања.
8. **Операције -процеси** обухватају: оперативно планирање и контролу, одређивање потреба тржишта и интеракцију са купцима, оперативни процес планирања, контрола спољне набавке добара и услуга, развој добара и услуга, производња добара и пружање услуге, дистрибуција робе и услуга.
9. **Процена перформанси** односи се на: праћење, анализа мерења и евалуација, интерни адут, преиспитивање од стране менаџмента.
10. **Побољшање** обухвата неусаглашености и корективне мере и побољшање.

4.1.8 Сертификација и предности имплементације ISO 9001:2015

Пре одпочињања процеса сертификације, система управљања квалитеом мора бити потпуно документован, проверен и одобрен од стране менаџмента, а након тога и имплементиран у организацију.

Систем управљања квалитеом сачињава:

- пословник квалитета - описује како организација задовољава захтеве ISO 9001:2015,

- процеси - описују активност од почетка до краја,
- процедуре квалитета - описују метод путем којих се управља процесима, и
- радне инструкције - описују како се обављају индивидуални задаци и активности.

Менаџмент је дужан да именује једнога члана (обично некога из менаџмента) који поред осталих радних обавеза треба да буде одговоран и овлашћен за:

- обезбеђење успостављања, имплементирања и одржавања процеса система менаџмента квалитета,
- извештавање менаџмента о систему менаџмента квалитетом и изменама неопходним за његово побољшање,
- подизању нивоа свести код запослених о захтевима купаца, као и
- везу са екстерним странама по питањима везаним за Систем менаџмента квалитета.

Сертификат ISO 9001:2015 је доказ квалитета пословања, који предузећу омогућава улазак на светско тржиште које уједно диктира и одређене стандарде. Од почетка имплементације ISO 9001:2015 па до саме сертификације која се огледа у контроли и додели међународно признатог сертификата потребно је да прође одређени временски период у коме организација врши све неопходне промене у циљу испуњења свих задатих захтева Система менаџмента квалитета. Сертификацију увек врше независна сертификациона тела.

Предности имплементације ISO 9001:2015 огледају се првенствено кроз [6]:

- већу одговорност и свест запослених, као и лојалност купаца,
- квалитетније коришћење радног времена и ресурса,
- повећање степена задовољења купаца,
- бољу идентификација прихода и услуга на тржишту,
- смањење потенцијалних губитака,
- повећање профитабилности, као и
- континуирано унапређивање квалитета и ефикасности пословања.

Савремени начини и приступ пословању увелико се разликује у односу на онај од пре свега неколико година. Промене се не могу ограничити, нити се на њих може утицати јер су саставни део глобализације у много ширем смислу. Тржишни начин пословања доминантно дефинисан постојањем слободне конкуренције на сваком сегменту тржишта и даље представља константу, међутим фактор пословања који се знатно изменио је време.

Поред тога у савременом начину пословања све значајнију улогу преузима и логистика. Логистика је процес управљања транспортом, залихама, складиштењем и информацијама о добрима и материјалима од извора (места производње) до места финалне потрошње - коју даје је Институт за логистику и транспорт. [8] Ова

дефиниција је најпотпунија зато што садржи четири највећа и најважнија подсистема логистике, или логистичког менаџмента:

- транспорт,
- залихе,
- складиштење и
- информације.

Логистика представља управљање процесима у предузећу, као што су:

- управљање наруџбинама,
- управљање залихама,
- управљања складиштењем,
- управљање дистрибуцијом,
- управљање набавком материјала, као и
- организацију пословања.

Систем менаџмента квалитета управља логистиком и даје техничка решења за целовитост квалитета који захтева један систем управљања квалитетом процеса у предузећу. Овај систем управљања има способност самоконтроле која га чини спроводљивим и ефикасним у пракси. ISO 9001:2015 је систем управљања процесима предузећа који утичу директно или индиректно на квалитет производа и пружања услуга.

4.2. Стандард ISO 14001:2005

Стандард ISO 14001 је развијен са циљем да организације систематски преиспитују утицај сопствених процеса на животну средину и предузму све мере како би испуниле законске захтеве и минимизирале релевантне утицаје. Суштина примене стандарда је превентивно деловање у смеру очувања животне средине.

Стандард је постављен универзално – тако да га могу применити организације свих величина и свих делатности.

Корист од примене:

- Систематски приступ испуњавању законских захтева везаних за заштиту животне средине
- Смањење трошкова везаних за потрошњу природних ресурса у сопственим процесима
- Непрекидно побољшање процеса
- Смањење трошкова због казни инспекције

- Поверење друштвене заједнице и добар имиџ

Полаз у примени овог стандарда чини анализа утицаја на животну средину. Захтев је да се систематски испитају процеси и утврде стварни и потенцијални утицаји:

- загађења ваздуха, воде, земљишта
- стварање отпада (у процесу и од производа којима је истекао животни век)
- трошење природних ресурса
- ...

Посебан фокус је постављен на праћење, примену и преиспитивање усклађености са законском регулативом, која је директно везана за утврђене аспекте.

На основу резултата анализе, организација дефинише Политику заштите животне средине, поставља циљеве и програме за њихову реализацију. Као подршку реализацији циљева, успоставља се систем мерења утицаја (испуштања у воду, ваздух и земљиште и трошења природних ресурса).

Потребно је анализирати и потенцијалне инциденте (пожаре, експлозије, цурења,...) и направити планове реаговања у таквим ситуацијама са циљем да се минимизира утицај на животну средину и да се отклоне последице на адекватан начин.

За доследну примену јасно се дефинишу одговорности и овлашћења, израђују се одговарајуће процедуре и упутства и обучавају запослени. Према потребама, изводе се и вежбе за поступак у инцидентним ситуацијама.

Све ово је подржано системским приступом, који се огледа у управљању документацијом и записима, поступку за корективне и превентивне мере и управљање неусаглашеностима, интерним проверама, контроли уређаја за мерење и праћење и преиспитивању од стране руководства.

Структура ISO 14001, у смислу захтева за Систем менаџмента заштитом животне средине, дата је кроз[6]:

1. Општи захтеви
2. Политика заштите животне средине
3. Планирање

- Аспекти животне средине
 - Законски и други захтеви
 - Општи и посебни циљеви и програми
4. Увођење и спровођење
- Ресурси, задаци, одговорности и овлашћења
 - Оспособљеност, обука и свест
 - Комуникација
 - Документација
 - Контрола документације
 - Контрола над операцијама
 - Приправност за реаговање у ванредним ситуацијама и одговор на њих
5. Проверавање
- Праћење и мерење
 - Вредновање усаглашености
 - Неусаглашеност, корективне и превентивне мере
 - Контрола записа
 - Интерне провере
6. Преиспитивање од стране руководства

Као посебно важан сегмент овог стандарда је истакнута екстерна комуникација – информисање јавности о утицају на животну средину и постигнутим резултатима.

5. Везе између стандарда

Квалитет се може дефинисати као испуњење одређених стандарда и спецификације захтева који су погодни за употребу или степен задовољства купца. Можемо проценити квалитет према томе да ли одређени производ задовољава потребе купца или не. У овом приступу производу можемо оценити његову функционалност, поузданост и како испуњава разне друштвене, ергономске, естетске, економске и еколошке услове.

Интегрисани квалитет се може дефинисати у односу на укупан збир свих карактеристика производа укључујући његову примереност да задовољи све потребе потрошача што је одређено наменом самог производа и услова његовог коришћења. Квалитет такође укључује и дефинисаност производа и његов утицај на животну средину.

Квалитет треба да буде интегрисан у пословну стратегију, због почетног високог нивоа конкурентности у скоро свим секторима на тржишту и релативно високог утицаја при малим тржишним поремећајима.

То значи да се многим системским мерама, подстицањем предузетништва и квалитета као савремене парадигме и услова конкурентности, мора повећати одрживост организације, смањити рањивост и на крају повећати капацитет организације за опоравак и унапређење одрживости, а тиме и конкурентности у дужем временском периоду [11].

Анализа квалитета са аспекта пословања конкурентности подразумева подсистеме који се односе на менаџмент квалитета као што су:

- Вредносне оријентације (од друштва представника или владе, научника и учесника на тржишту) и културе квалитета,
- Социјални квалитет,
- Квалитет економског управљања организације, перформансе и бизнис изврсности,
- Квалитетна различитост производа,
- Квалитет производа и његове заштите животне средине,
- Систем квалитета менаџмента, компаративна испитивања квалитета производа и др. и
- Инфраструктура за осигурање квалитета.

Основни циљ моделирања интегрисаног система менаџмента је дефинисање његове структуре и успостављање међусобног деловања - веза између процеса. Већина радова написана на тему интеграције система односи се на менаџмент и процесе подршке (заснована на заједничким елементима стандарда).

Управљањем улазима и контролом основних процеса осигурава се жељени излаз (квалитет производа, ниво продуктивности, задовољство купца). Узимајући у обзир да је "производ" по дефиницији "резултат процеса", може се очекивати производ високог нивоа квалитета.

Процес трансформише улазе у излазе користећи механизме (ресурсе) регулисане контролом. Улаз, контрола (процедура, радна упутства, цртежи и сл.) и/или излаз могу бити опипљиви (мерљиви) или нематеријални. Систем мерења може бити коришћен како би се прикупили подаци за анализу перформанси процеса и/или карактеристика улаза и излаза. Процес може бити комбинован и у мрежи, и тако "колективно" остварује планирану сврху (систем).

Табела 1. Веза између ISO 9001:2015 и ISO 14001:2005

ISO 14001:2004		ISO 9001:2015	
-	Увод	0	Увод
		0.1	Опште одредбе
		0.2	Процесни приступ
		0.3	Веза са стандардом
		0.4	Компатибилност са осталим системима менаџмента
1	Предмет и подручје примене	1.	Предмет и подручје примене
		1.1	Опште одредбе
		1.2	Примена
2	Веза са другим стандардима	2	Веза са другим документима
3	Термини и дефиниције	3	Термини и дефиниције
4	Захтеви за систем управљања заштитом животне средине	4	Систем менаџмента квалитетом
4.1	Општи захтеви	4.1	Општи захтеви
		5.5	Одговорност, овлашћења и комуницирање
		5.5.1	Одговорност и овлашћења
4.2	Политика заштите животне средине	5.1	Обавезе и деловање руководства
		5.3	Политика квалитета
		8.5.1	Стално побољшавање
4.3	Планирање	5.4	Планирање
4.3.1	Аспекти животне	5.2	Усресређеност на корисника

	средине	7.2.1 7.2.2	Утврђивање захтева који се односе на производ Преиспитивање захтева који се односе на производ
4.3.2	Законски и други захтеви	5.2 7.2.1	Усресређеност на корисника Утврђивање захтева који се односе на производ
4.3.3	Општи и посебни циљеви и програм(и)	5.4.1 5.4.2 8.5.1	Циљеви квалитета Планирање система менаџмента квалитетом Стално побољшавање
4.4	Увођење и спровођење	7	Реализација производа
4.4.1	Ресурси, задаци, одговорности и овлашћења	5.1 5.5.1 5.5.2 6.1 6.3	Обавезе и деловање руководства Одговорности и овлашћења Представник руководства Обезбеђивање ресурса Инфраструктура
4.4.2	Оспособљеност, обука и свест	6.2.1 6.2.2	Опште одредбе Оспособљеност, свест и обука
4.4.3	Комуникација	5.5.3 7.2.3	Интерно комуницирање Комуницирање са корисницима
4.4.4	Документација	4.2.1	Опште одредбе
4.4.5	Контрола документације	4.2.3	Управљање документима
4.4.6	Контрола над операцијама	7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.5	Планирање реализације производа Процеси који се односе на кориснике Утврђивање захтева који се односе на производ Преиспитивање захтева који се односе на производ Планирање пројектовања и развоја Улазни елементи пројектовања и развоја Излазни елементи пројектовања и развоја Преиспитивање пројектовања и развоја Верификација пројектовања и развоја Валидација пројектовања и развоја Управљање изменама пројектовања и развоја Процес набавке Информације о набавци Верификација производа који се набавља Производња и сервисирање Управљање производњом и сервисирањем

			Валидација процеса производње и сервисирања Очување производа
4.4.7	Приправност за реаговање у ванредним ситуацијама и одговор на њих	8.3	Управљање неусаглашеним производом
4.5	Проверавање	8	Мерења, анализе и побољшавања
4.5.1	Праћење и мерење	7.6 8.1 8.2.3 8.2.4 8.4	Управљање уређајима за праћење и мерење Опште одредбе Праћење и мерење перформанси процеса Праћење и мерење карактеристика производа Анализа података
4.5.2	Вредновање усаглашености	8.2.3 8.2.4	Праћење и мерење перформанси процеса Праћење и мерење карактеристика производа
4.5.3	Неусаглашеност, корективне мере и превентивне мере	8.3 8.4 8.5.2 8.5.3	Управљање неусаглашеним производом Анализа података Корективне мере Превентивне мере
4.5.4	Контрола записа	4.2.4	Управљање записима
4.5.5	Интерне провере	8.2.2	Интерна провера
4.6	Преиспитивање од стране руководства	5.1 5.6 5.6.1 5.6.2 5.6.3 8.5.1	Обавезе и деловање руководства Преиспитивање од стране руководства Опште одредбе Улазни елементи преиспитивања Излазни елементи преиспитивања Стално побољшавање

6. Мапа и метрика процеса и интеракција између процеса

6.1. Мапа процеса у компанији “FCA Srbija d.o.o.”

Типичан процесни модел садржи кључне пословне процесе и процесе подршке који се извршавају у оквиру бизниса, као што је то претходно објашњено. Да би се изградили ефикасни механизми кроз које се испоручују пословни циљеви, потребно је изградити нову радну филозофију. Менаџери ће у процесној организацији бити мерени према резултату целог процеса „од-краја-до-краја”.

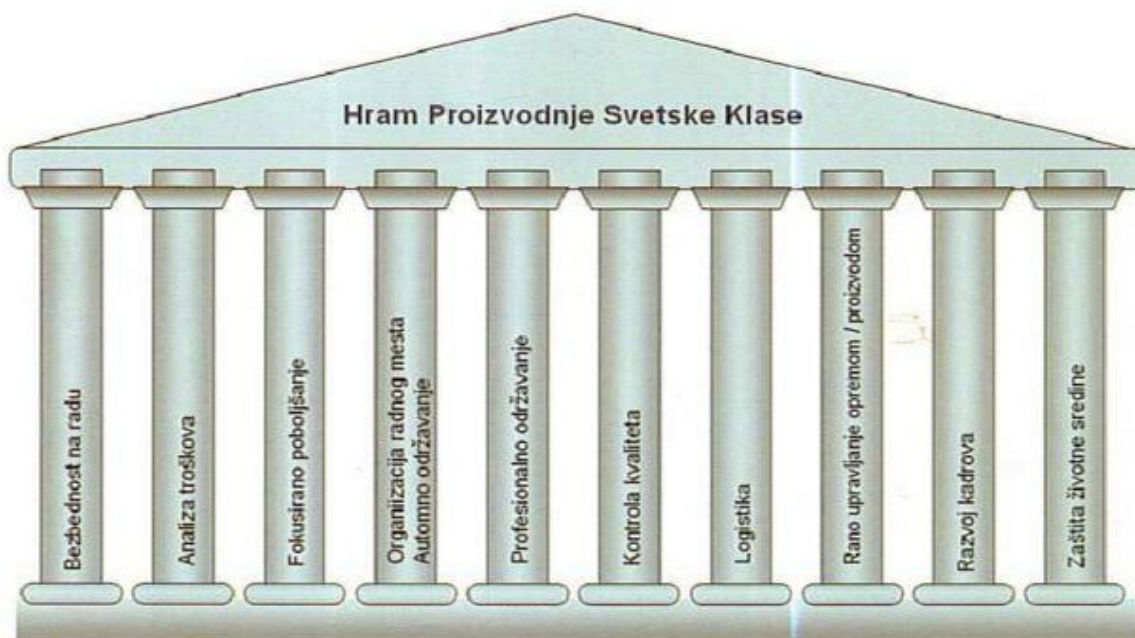
Овај приступ захтева тимски рад кроз пословне функције да би се обезбедило да се активности извршавају са праволинијском прецизношћу и ефикасно. Одговорности менаџмента за кључне процесе и процесе подршке морају бити јасно дефинисане. Процесни модел обезбеђује могућност да се види како се рад извршава.

Процес је серија активности, задатака, корака, одлука, калкулација и других процеса, која када се предузима у задатом редоследу, даје прописани резултат. Праћење процеса треба да произведе поновљиве резултате за исте улазне околности [10]. Стално надгледање и побољшавање заједно са правилним управљањем променама је обично препоручљиво да би се обезбедила непрестана употребљивост записаних процедура у околностима промена у набавкама, продуктним спецификацијама или окружујућим процесима рада.

Основни захтеви аутомобилске индустрије за систем управљања квалитетом за испоручиоце су јасно дефинисани стандардом ISO 9001. Произвођачи аутомобила захтевају од својих испоручилаца поузданост, пре свега квалитет у складу са спецификацијом и испоруку на време. Пракса је показала да ово може бити постигнуто у оквиру адекватно постављеног и доследно примењеног система управљања квалитетом.

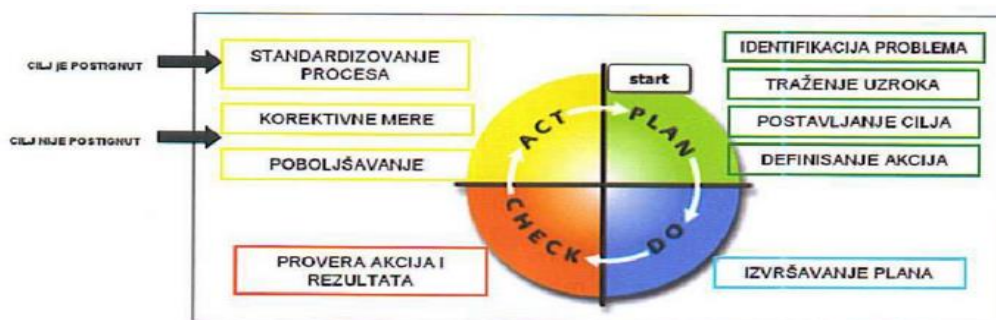
Специфичности аутоиндустрије које се огледају у брзом развоју, комплексности производа, велико-серијској производњи, високој технологији, потреби да производ буде веома поуздан великом броју испоручилаца - довеле су до развоја посебног стандарда за систем управљања квалитетом ISO 9001. Када се описује систем управљања квалитетом према захтевима норме ISO 9001:2008, у ствари се описују процеси у организацији и њихово међусобно деловање. У пракси, међутим, често долази до слабог препознавања и разврставања процеса, те се најчешће води рачуна само о процесу реализације услуге или производа, док се други процеси делимично или у потпуности запостављају.

Компанија “FCA Srbija d.o.o.” примењује савремени концепт WCM-a (World Class Manufacturing), односно производње светске класе што је чини компетентном да достигне конкурентност светске класе. На овај начин компанија испуњава све стандарде (укључујући ISO 9001:2008 и ISO 14001:2005) стављајући акценат на укључивање свих запослених, са свих организационих нивоа у процес имплементације и стандардизације.

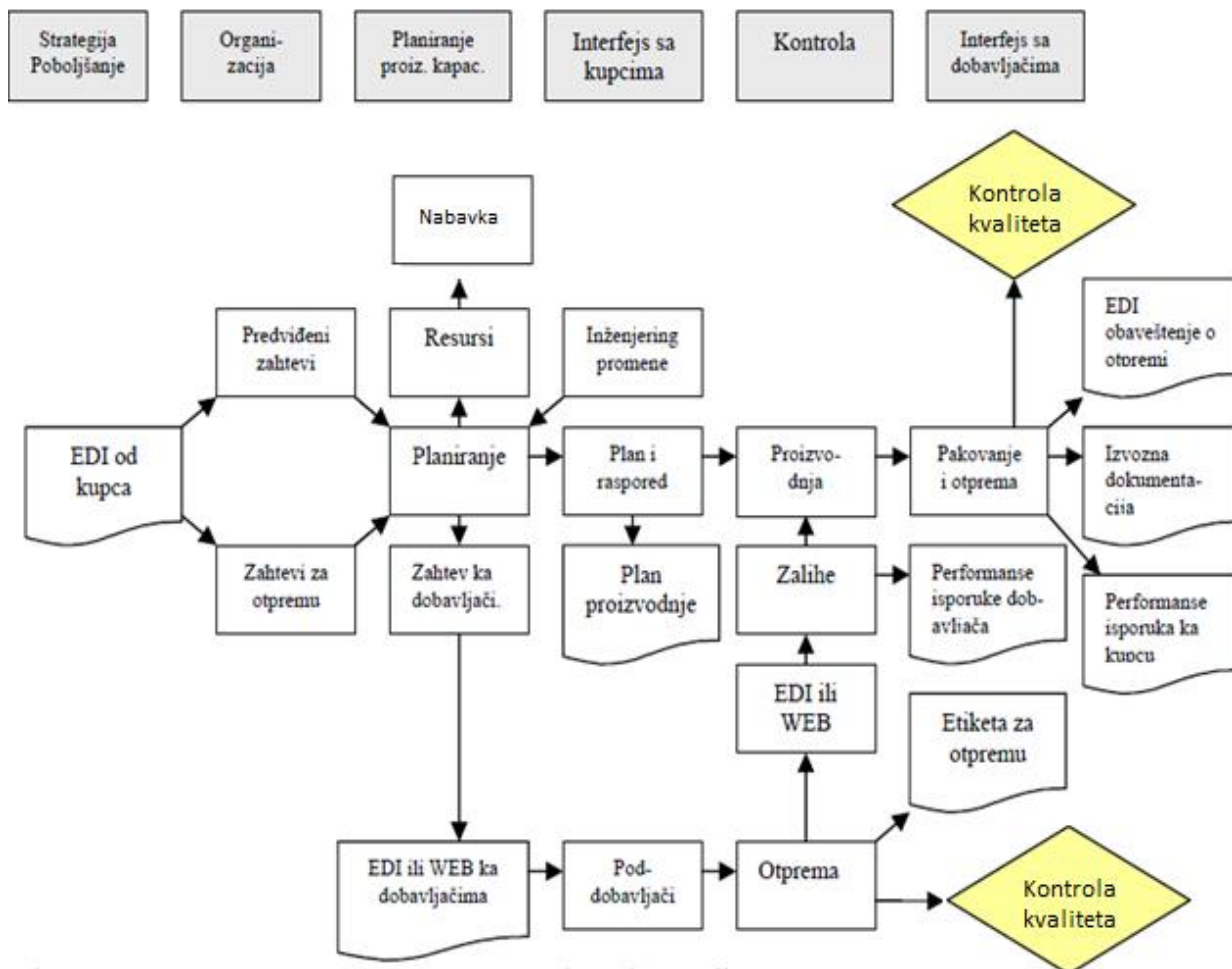


Слика 4; Храм производње светске класе

Такође, концепт WCM претпоставља коришћење методе PDCA (Plan-Do-Check-Act) за решавање проблема и на тај начин контролише процес промена и гарантује константни напредак. Чим се један циклус оконча, почиње следећи како би се осигурао константни напредак:



Слика 5; PDCA циклус у оквиру WCM концепта



Слика 5; Мрежа процеса у компанији „FCA Srbija d.o.o.“

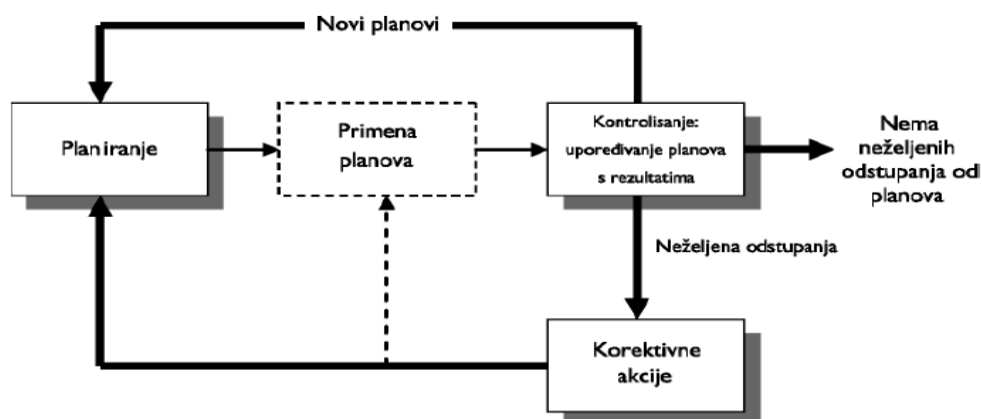
Хармонизацијом стандарда, у компанији “FCA Srbija d.o.o.”, треба решити неколико важних питања међу којима су два најзначајнија:

- 1) Проблеми за испоручиоце који испоручују делове за више модела са различитим захтевима у погледу система управљања квалитетом, укључујући и значајне трошкове које носе вишеструки аудити од стране различитих купаца и
- 2) Успостављање јединствене шеме за сертификацију система управљања квалитетом у аутоиндустрији; ово је подразумевало јасно дефинисање правила за акредитацију сертификационих тела, као и систем обуке и квалификације аудитора.

6.2. Метрика процеса Планирање и управљање и Реализација производа/услуге у компанији “FCA Srbija d.o.o.”

Планирање представља почетну фазу управљања у којој се дефинишу циљеви предузећа као и мере и акције за достизање унапред постављених циљева. Планирање је комплексан и динамичан процес који се састоји од низа подпроцеса, фаза и активности. Процес планирања у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ обухвата све делове и све функције предузећа у смислу да свака организациона јединица и свака функција унутар предузећа врши израду свог плана у циљу достизања постављених циљева а самим тим и укупних циљева предузећа. Основ планирања представља предвиђање па је достизање циљева које предузеће треба да реализује у будућности подложно многим променама које настају унутар или изван предузећа.

Сваки план, као резултат процеса планирања, као и његови пратећи планови би требало да допринесу остварењу сврхе и циљева предузећа. Планирање логички претходи извођењу осталих менаџерских процеса (организацији, кадровану, вођству и контроли). Менаџер прво мора планирати да би антиципирао које су врсте организацијских односа и личних квалификација потребне, како треба водити подређене и коју врсту контроле треба примењивати. Менаџери на нижим нивоима обично проводе мање времена у планирању у односу на врховне менаџере. Они знатан део времена и напора усмеравају на вођење и контролу, док се на вишим нивоима организације, у компанији “FCA Srbija d.o.o.” далеко више времена посвећује планирању.



Слика 6; Метрика процеса Планирања и управљања у компанији “FCA Srbija d.o.o.”

Процеси Планирања и управљања у компанији “FCA Srbija d.o.o.” се најбоље могу описати кроз димензије планирања којих има пет:

- 1) Организациона структура – подразумева планирање за предузеће као целину, планирање за одређену организациону јединицу и усаглашавање планова по нивоима у организационој структури;

2) Предмет – планирање по појединим пословним функцијама (на пример: планирање маркетинга, финансијско планирање, планирање производње, планирање кадрова, планирање истраживачко-развојне активности), затим планирање производа, планирање ресурса итд;

3) Елементи планирања – обухватају циљеве, пословну политику, стратегију, буџет...

4) Временске димензије планирања – дугорочно, средњерочно, краткорочно, планирање уз релативност временског аспекта зависно од врсте делатности, успостављање односа између различитих временских планова;

5) Карактеристика плана – на пример стратегијски, оперативни, квалитативни, квантитативни...

Дугорочни планови односе се на период од десет или више година, њима се дефинише дугорочан развој предузећа и изражавају будућу оријентацију компаније “FCA Srbija d.o.o.”, укључујући и неизвесност која је скопчана са будућношћу. Средњорочни планови се утврђују за период до пет година и представљају основне планове развоја предузећа. Заснивају се на дугорочној оријентацији развоја и много су прецизнији и детаљнији од дугорочних планова развоја. Краткорочни планови имају конкретне задатке да обезбеде пословање предузећа у краћем временском периоду. Компанија “FCA Srbija d.o.o.” има полугодишњи и годишње краткорочне планове.

Врсте појединачних планова у компанији “FCA Srbija d.o.o.”:

1. План продаје,
2. План производње,
3. План набавке материјала – директних и индиректних
4. План истраживачко-научног рада
5. План инвестиција
6. План кадрова
7. План показатеља резултата пословања, расподеле прихода и расхода

Параметри који указују на степен ефективности процеса планирања и управљања су:

- Профитабилност,
- Остварење плана,
- Ниво искоришћења ресурса,
- Број рекламација

Менаџери, као власници процеса планирања и управљања, прате, мере и анализирају перформансе процеса и информације које доприносе одржавању процеса „у границама“ које су утврђене на начин да обезбеђују добијање производа/услуге у складу са захтевима купаца. У компанији „FCA Srbija d.o.o.“ се примењују:

- Праћење, мерење и анализа перформанси процеса,
- Интерне провере и преиспитивање менаџмента,
- Мере за остваривање планираних резултата и стално побољшање

Сви ови захтеви се реализују кроз документацију, где су дефинисани задаци, одговорности и овлашћења менаџера и запослених, као и екстерних експерата (уколико

постоје). У компанији „FCA Srbija d.o.o. процеси планирања и управљања су описани у документима: Пословнику о квалитету, Процедурама и Упутствима и записима.

Процес реализације производа/услуге се дефинише као планирање, организовање, вођење и контрола персоналних програма који су креирани да би се постигли циљеви реализације производа и профитни циљеви компаније.

Процес реализације производа/услуга у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ фокусиран је на функције контроле и продаје компаније. Дефинише се као процес анализирања, планирања, руковођења и контролисања производних и продајних активности компаније. У основи процес реализације производа/услуга у овој компанији се своди на планирање, реализовање и контролу програма персоналних контаката измедју компаније и добављача и купаца, дизајнираних у правцу остваривања производних, продајних и профитних циљева компаније. Процес реализације производа/услуга се концентрише на стратегијске одлуке предузећа и фокус усмерава на изградњу одговарајућих стратегијских програма производње и продаје производа.

Менаџери реализације производа/услуга, у компанији “FCA Srbija d.o.o.” имају највећу одговорност у дефинисању улога и задатака функција производње, контроле и продаје производа, и они имају примат у односу на глобалне корпоративне и маркетинг циљеве. Они обавезно учествују у селекцији и обуци кадрова за обављање свих послова везаних за реализацију производа/услуга. Такође, главни менаџери се баве проблемима ефективне употребе времена свих запослених на пословима реализације производа/услуга.

Веома је важно да менаџери буду директно ангажовани у изради програма реализације производа/услуга, због високог степена контроле обављања свих активности у ланцу процеса реализације производа/услуга. Они усмеравају своје креативне вештине и способности у правцу руковођења процесима реализације производа/услуга и одржавају сталну контролу свих елемената производних и продајних активности.

Задаци менаџера реализације производа/услуга у компанији “FCA Srbija d.o.o.” су веома комплексни и зато је од велике важности да на тој позицији буду одговарајуће особе које поседују адекватне способности, вештине, знања и искуства. Процес реализације производа/услуга обухвата: планирање реализације, процесе који се односе на кориснике, пројектовање и развој производа/услуга, набавку сировина и услуга, производњу и пружање услуга, управљање опремом за праћење и мерење, управљање идентификацијом производа, вршење неопходних валидација и верификацију.

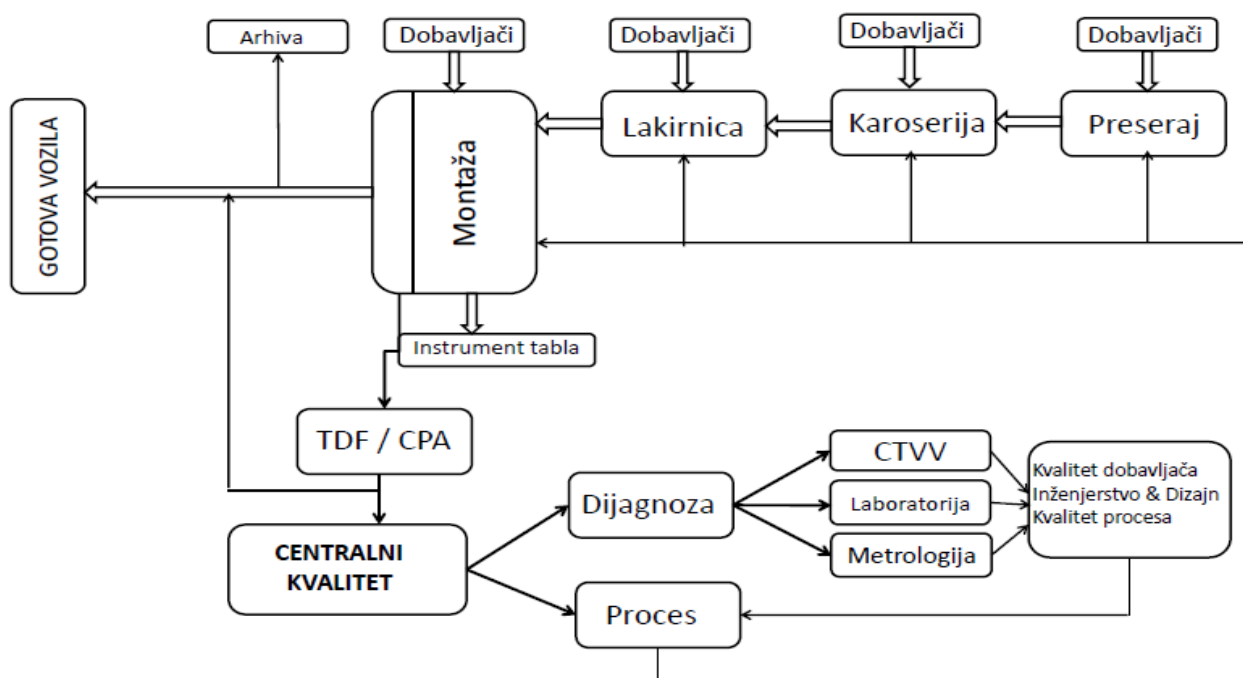
Параметри који указују на степен ефективности процеса реализације производа/услуга су:

- Ниво задовољства купаца,
- Ниво лојалности купаца,
- Удео запослених у тржишној продаји,
- Број нових уговора годишње.

Планирање производа/услуге је усаглашено са захтевима осталих процеса у компанији „FCA Srbija d.o.o.“. Организација врши валидацију припреме процеса производње/извођења услуга и сервисирања и одговарајући излази ових процеса не могу се верификовати накнадним праћењем и мерењем. Када се не остварују планирани резултати, организација предузима одговарајуће корективне мере за обезбеђење усаглашености производа/услуга. Организација прати и мери карактеристике производа/услуге због верификације испуњења захтева производа.

Све информације које настају као резултат планирања производа/услуге у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ документоване су у обиму и на начин који обезбеђује успешно обављање процеса. Обухваћена је целокупна документација која се користи или ствара у току процеса реализације производа/услуге (како интерног тако и екстерног порекла) као што су спецификације, цртежи, планови, приручници, процедуре, упутства, записи итд., који се односе на производ/услугу или неки аспект производа/услуге.

Захтеви у погледу верификације могу да буду специфицирани од стране купца и/или организације и при томе се узимају у обзир и други фактори, у зависности од тога шта се испоручује и коме се то испоручује.



Слика 7; Метрика процеса Реализације производа/услуга у компанији „FCA Srbija d.o.o.“

У наставку су табеларно приказане метрике квалитета процеса планирања и управљања и реализације производа/услуге са аспекта транспорта и шпедиције у компанији „FCA Srbija d.o.o.“

Карактеристике процеса: реализација производа/услуге са аспекта шпедиције и транспорта					
K1 (ком.)	K2 (дан)	K3 (дан)	K4 (%)	K5 (eur)	
Залихе у процесу	Време протока делова	Кашњење увозно/извозних налога	Ефективност	Трошкови транспорта	
0	1	0	100	14.000	10
10	20	1	90	16.000	9
30	40	2	80	18.000	8
60	60	3	70	20.000	7
100	80	4	60	22.000	6
150	100	5	50	24.000	5
220	120	6	40	26.000	4
300	140	7	30	28.000	3
400	160	8	20	30.000	2
600	180	9	10	32.000	1

5	7	6	7	6	Оцена
---	---	---	---	---	-------

2	2	2	3	1	Пондер
---	---	---	---	---	--------

Укупна вредност циља: 63

Карактеристике процеса: планирање и управљање са аспекта шпедиције и транспорта					
K1 (%) Тачност планирања испоруке	K2 (дан) Кашњење испоруке	K3 (дан) Учесталост појаве грешке у испоруци	K4 (%) Искоришћење ресурса	K5 (рсд) Трошкови производње	
100	0	0	100	100.000	10
95	<u>1</u>	1	90	110.000	9
<u>90</u>	2	2	80	120.000	8
85	3	3	70	<u>130.000</u>	7
80	4	<u>4</u>	<u>60</u>	140.000	6
75	5	5	50	150.000	5
70	6	6	40	160.000	4
65	7	7	30	170.000	3
60	8	8	20	180.000	2
55	9	9	10	190.000	1

8	9	6	6	7	Оцена
---	---	---	---	---	-------

2	3	2	1	2	Пондер
---	---	---	---	---	--------

Укупна вредност циља: 75

7. Прегледи процеса и захтеви стандарда који се односе на процесе планирање и управљање и реализација производа/услуге

Заштита животне средине је један од приоритета компаније “FCA Srbija d.o.o.”. Одговоран приступ пословању огледа се у употреби најсавременијих технологија у комбинацији са експертизом, која се из дана у дан обогаћује. У сфери реализованих производа/услуга компанија је веома поносна на свој нови еколошки сегмент који је назвала “Натурал Power”, са резервоарима за бензин и природни гас.

Напредне технолошке перформансе Фиат-ових аутомобила резултат су спајања препознатљивог стила и иновација. Компанија је стратешки посвећена побољшању аеродинамике, смањењу оптерећености и развијању алтернативних горива.

Са циљем примене стандарда ISO 14001:2005 Топ Менаџмент компаније “FCA Srbija d.o.o.” обавезао се на примену принципа политике управљања животном средином, које сваки запослени мора да познаје, дели и примењује. Ти принципи односе се на:

- Заштиту животне средине, очување биодиверзитета, борбу против климатских промена кроз ефикасно коришћење природних и енергетских ресурса;
- Обезбеђење континуираног унапређења система управљања заштитом животне средине превенцијом утицаја својих активности које утичу на животну средину;
- Усклађеност са важећим законским захтевима из области заштите животне средине и енергије;
- Обавезне тренинге запослених компаније са циљем развоја одговарајућег нивоа свести по питању заштите животне средине;
- Обезбеђење расположивости информација и ресурса, стручних и финансијских, како би се постигли и периодично разматрали општи и посебни циљеви;
- Оптимизацију употребе главних сировина у процесу производње;
- Рационализацију управљања отпадом и рециклажу отпада;
- Подизање нивоа свести међу добављачима, везано за усвајање оперативних стандарда који су у складу са политиком заштите животне средине.

У компанији “FCA Srbija d.o.o.” је развијено пословно планирање. На годишњем нивоу кроз бизнис план планирају се:

- План набавке;
- Маркетинг стратегија;
- План менаџмента (усмерен на кадровску политику);
- План продаје (назив робе, годишња количина и продајна вредност);
- План трошкова (по врстама);
- План инвестиционог улагања.

Бизнис план је основ за планове реализације испоруке производа (пружања услуге) који се раде на месечном нивоу. Ови планови су далеко конкретнији и односе се на реализацију конкретних испорука (углавном уговорених). Типичан план у компанији “FCA Srbija d.o.o.” садржи :

- План увоза
- План плаћања према иностранству
- План трошкова
- План испоруке

За ове планове одговоран је помоћник директора за комерцијалне послове, помоћник директора за финансијске послове и референти комерцијале по секторима. Организација и управљање реализацијом испорука (сагласно плановима) је у домену одговорности помоћника директора за комерцијалне послове. За управљање конкретним испорукама одговорни су извршиоци који добијају конкретна задужења од помоћника директора за комерцијалне послове.

8. Процедуре за процесе који одговарају на све меродавне захтеве стандарда

Када је већ формиран пословник о квалитету, односно његов нацрт, у компанији “FCA Srbija d.o.o.” потребно је идентификовати где се налазе потребне писане процедуре, како би се осигурало да су задовољени сви захтеви. Циљ је да се са што мањим бројем адекватних процедура успостави оптималан систем, нарочито пре оцењивања. То ће омогућити лакшу имплементацију процедура, а такође и ограничити циљне области оцењивача оног дана када се буде обављало оцењивање.

За ране (прелиминарне) процедуре погодно је бирати оне које скоро тачно одговарају тренутним радним процедурама. Потребно је првих пар процедура пажљиво изабрати, а затим их имплементирати, без непотребних нелогичности и несугласица. Циљ оваквог наступа је да запослени стекну поверење у оне који систем имплементирају, али такође и да стекну осећај да систем менаџмента квалитетом не доноси нове обавезе или неку додатну тежину послу, већ да је у питању документовање онога што се већ ради. Заправо, запослене треба укључити у израду процедура, јер су то заправо њихове процедуре, односно процедуре за њихов рад [9].

По својој природи, процедуре су документи који усмеравају поступке у будућности, и променљивог су карактера. Оне морају бити тако дефинисане да се у њима детаљно прописују и утврђују појединачне надлежности и одговорности за обављање одређеног посла, а посебно:

- Опис активности на које се процедура односи и надлежност за обављање одређених активности;
- Одговорност за обављање појединих активности;
- Надлежност за контролу обављања појединих активности,
- Начин провере активности методама мерења – добијање емпиријских података,
- Документација која се користи при обављању активности.

Процедуре у компанији “FCA Srbija d.o.o.” морају бити тако дефинисане да се у њима детаљно прописују/утврђују појединачне надлежности и одговорности за обављање одређеног посла.

У основи, пословни план, као резултат процеса планирања и управљања, у компанији „FCA Srbija d.o.o.” своди се на управљање компанијом „на папиру”. Овај план детаљно објашњава бизнис, управљачки тим, производ/услугу, као стратегије за остварење формулисаних циљева. Пословни план је посебан поглед на будућност предузећа и говори о томе:

- како изгледа грана на којој се предузеће налази,
- на којим тржиштима ће предузеће конкурисати,
- ко ће бити конкуренти,
- које производе и услуге ће се нудити потрошачима,
- која вредност ће се обезбедити за потрошаче,
- које дугорочне предности (конкурентске предности) ће се постићи,
- колико велико и профитабилно ће предузеће постати.

Процедуре везане за процес планирања и управљања су:

8.1. Управљање документима и записима

Сврха ове процедуре је да одреди активности везане за поступак прикупљања, архивирања, чувања, заштите, одржавања и уништавања записа о квалитету. Циљ управљања записима система квалитета је адекватна брига о објективним доказима о

спроведеним акцијама и добијеним резултатима у систему квалитета, ради доказивања ефикасности изграђеног система квалитета и доказа о усаглашености са захтевима стандарда. Под документацијом се подразумева: документација Менаџмента система квалитета, записи о квалитету као и сва друга документација, укључујући и електронску и базе података, која се користи у току процеса.

Представник руководства за систем квалитета одговоран је да се процеси контроле и управљања записима QMC обављају у складу са овом процедуром. Његова дужност је да проследи одговарајуће записе руководиоцима организационих јединица који ће их даље дистрибуирати запосленима који су одређени за њихово одржавање. За чување и примену ове процедуре, као и тајност података из ње, одговоран је сваки запослени који користи ову процедуру.

Записи настају попуњавањем одговарајућих образаца или формирањем у слободном облику. Процедурама и упутствима којима су документовани радни односи у компанији „FCA Srbija d.o.o.” утврђена је обавеза коришћења одређених образаца, односно записа о квалитету. Сви записи о квалитету морају да буду прегледни и да омогућавају идентификацију активности/процеса на које се односе.

8.2. Преиспитивање од стране руководства

Овом процедуром се описује метод преиспитивања ефикасности система квалитета од стране руководства компаније ”FCA Srbija d.o.o.” у циљу да се осигура непрекидна функционалност система квалитета и да се дају препоруке за његово побољшање, са посебним освртом на одговорност руководства. Улазни елементи преиспитивања система управљања квалитетом чине информације о:

- резултатима провера,
- реаговањима купаца/корисника,
- перформансама процеса и усаглашености производа и услуга,
- статусу превентивних и корективних акција,
- додатним активностима проистеклим из претходних преиспитивања од стране руководства,
- изменама које би могле утицати на систем управљања квалитетом,
- препорукама за побољшавање.

Процедура се примењује у случају преиспитивања система квалитета од стране руководства компаније “FCA Srbija d.o.o.” и представља обавезујући документ за све учеснике у процесу преиспитивања. За примену процедуре одговорно је руководство компаније, као и одговорни носиоци активности (сви руководиоци организационих јединица компаније).

Носиоци активности су одговорни за: дефинисање циљева и њихову реализацију, оцену усаглашености учинка процеса чије спровођење надзиру, иницирање корективних и превентивних акција. Руководство компаније “FCA Srbija d.o.o.” обезбеђује услове да се ова процедура доследно примењује.

8.3. Управљање ИМС-ом

Организација „FCA Srbija d.o.o.” је успоставила систем управљања квалитетом као средство за обезбеђење спровођења политике квалитета, остваривања циљева квалитета, планирање квалитета и обезбеђење усаглашености производа и услуга са захтевима купаца. Генерални директор компаније је одговоран за дефинисање радних места, радних задатака и њихове међусобне повезаности, одговорности и овлашћења у циљу обезбеђења ефективности Менаџмента система квалитета. Улоге и међусобне везе, одговорности и овлашћења су дефинисани кроз организациону шему у циљу олакшавања ефикасности система управљања и комуникације релевантних нивоа организације.

Руководиоци организационих јединица и сектора морају да идентификују активности и процесе које подржавају систем квалитета као и да обезбеде да исти буду документовани. Одговорни су за планирање квалитета и усклађивање квалитета са захтевима интерних и екстерних стејкхолдера. Њихова одговорност је, такође, да се документација Менаџмента система квалитета примењује и унапређује.

8.4. Интерна комуникација

У компанији „FCA Srbija d.o.o.” постављене су и процедуре за интерну комуникацију између различитих нивоа и функција у погледу система управљања квалитетом. Власник процеса, уз сагласност надредјених руководиоца, треба да успостави, када год је то потребно, директну комуникацију између свих учесника у процесу и на тај начин олакша размену информација и података, без обзира на припадност појединим организационим целинама.

8.5. Мерење, анализе и побољшања

Власници процеса у компанији „FCA Srbija d.o.o.” су одговорни да, за све значајне процесе и процесе подршке, идентификују параметре и дефинишу методе за њихово прикупљање, преко којих се може пратити у којој мери су испуњени захтеви интерних и екстерних стејкхолдера и докажу способност, ефикасност и ефективност процеса.

Сектор за квалитет је одговоран за праћење, предлагање и обуку за методе мерења, анализе и побољшања. Одговоран је и да се организује мерење перформанси Менаџмента система квалитета и то чини сакупљањем информација од купаца, добављача и из процеса и применом одговарајућих статистичких метода и алата квалитета за њихову анализу. Сва мерења су описана кроз документацију QMC, а њихова корисност се редовно процењује. Резултати мерења и њихове анализе се, у

компанији „FCA Srbija d.o.o.” користе за одржавање и/или побољшање процеса, од стране власника процеса или руководства. Мерење и праћење се односи на:

- мерење и праћење перформанси система,
- мерење и праћење задовољства купца,
- интерне провере,
- мерење и праћење процеса,
- мерење и праћење производа и/или услуге,

Континуитет активности везаних за процес реализације производа/услуга у компанији “FCA Srbija d.o.o.” се обезбеђује повезивањем, како свих докумената и података, тако и обележавањем робе приликом набавке која иде у магацин и у производњу. Робу прати документација тако да се може у сваком моменту знати име добављача као и где се тачно налази. Сви записи који обезбеђују континуитет процеса реализације производа/услуга налазе се на местима примене и попуњавају се и чувају како је описано у процедурама.

Сва документа су идентификована и означена одговарајућим бројевима и/или шифрама а у складу са одговарајућим документима QMC-а. Обезбеђена је доследност записа, почев од захтева за понуду, регистра захтева, издавања понуде, закључно са извештајем о реализацији. Процедуре везане за процес реализације производа/услуге су:

8.6. Пројектовање и развој нових производа/процеса

Сви значајнији процеси и процеси подршке и менаџмента који их директно подржавају су планирани и описани кроз документацију QMC. Ти процеси имају механизме управљања који се, када год је то могуће, базирају на подацима прикупљеним из процеса. Производи и услуге у компанији „FCA Srbija d.o.o.” се планирају кроз:

- спецификације производа и услуга,
- радна упутства и друге инструкције,
- оцену економске оправданости,
- проверу усаглашености са захтевима купаца,
- планирање производне и мерне опреме,
- планирање адекватних контрола и технолошких операција и компетенција извршилаца,
- планирање адекватног радног окружења и стандарда рада (адекватно праћење тока производње, критеријуми за мерење квалитетног рада).

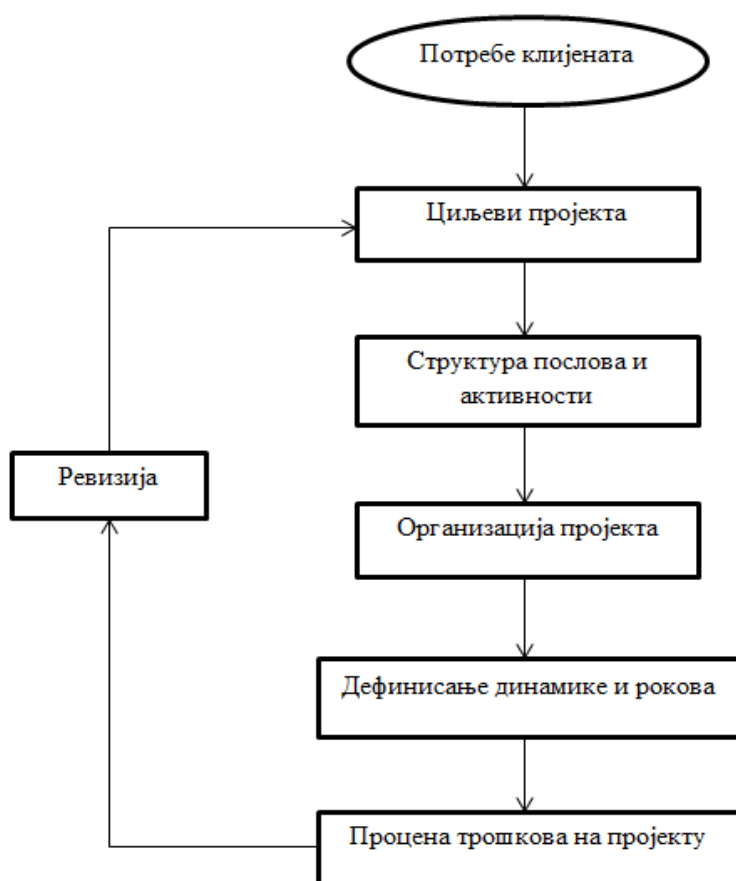
Процеси у компанији „FCA Srbija d.o.o.” су организовани на такав начин да:

- су потребни ресурси расположиви, исправни и одржавани,
- је извршена правилна идентификација свих материјала, полупроизвода и услуга,

- се подаци из процеса правовремено прослеђују одговорним руководиоцима

8.7. Планирање реализације производа

Процеси у компанији “FCA Srbija d.o.o.” се планирају и постављају на начин да испуне крајње захтеве купаца и спецификације производа. Када год је могуће, очекивани излази процеса се нумерички изражавају и прате. Процеси се надгледају од стране власника процеса или одговорног руководиоца и он је одговоран да се процеси одвијају у контролисаним условима. Информације из процеса морају бити довољне за управљање процесима, процену њихове ефективности и уочавање свих одступања од предвиђеног тока. Процеси у компанији укључују адекватну контролу и верификацију да би се осигурао квалитет излаза. Сваки процес прате документација и записи који приказују квалитет и резултат рада.



Слика 8; Дијаграм тока за роцедуру „Планирање реализације производа“ у компанији „FCA Srbija d.o.o.“

8.8. Планирање квалитета

Једном квартално, у компанији „FCA Србија d.o.o.“ директор фабрике или сектора организује састанке са својим тимом и власницима процеса, где се разматра остваривање постављених циљева квалитета, преиспитују постојећи и, по потреби, постављају нови циљеви. Циљеви квалитета садрже и захтеве купаца, сагласни су са политиком квалитета и неопходно је континуално их побољшавати. Уколико су потребни додатни ресурси или овлашћења захтева се одобрење од генералног дитектора.

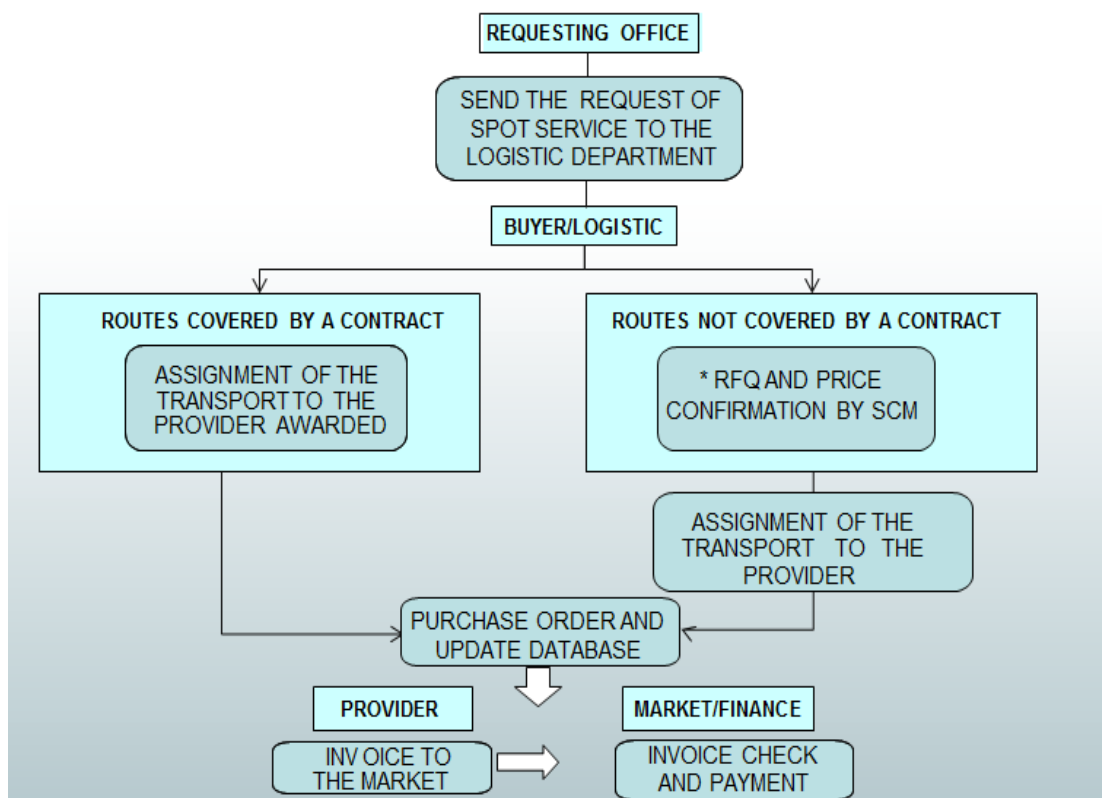
Једном годишње највише руководство преиспитује циљеве квалитета на нивоу организације и по потреби дефинише нове. Циљеви квалитета су документовани и разјашњени свим нивоима руковођења. За реализацију циљева се дефинишу одговорне особе и креира се план реализације. Остварење циљева квалитета се прати мерењем параметара процеса и производа.

Планирање квалитета укључује: припрему планова квалитета; идентификацију и обезбеђење контроле, процеса, опреме, ресурса и знања потребних да се оствари очекивани квалитет; обезбеђење компатибилности развоја, производње и контроле као и одговарајуће документације; идентификацију погодних верификација у животном циклусу производа и услуге; разјашњавање критеријума прихватљивости за све карактеристике производа или процеса; организационе и техничке промене потребне да се параметри и захтеви достигну, ...

8.9. Планирање транспорта приликом увоза/извоза производа

У оквиру компаније „FCA Србија d.o.o.“ постоји посебна пословна целина која се бави организовањем, праћењем и контролом увозно-извозних операција. У те операције спадају организовање и контрола међународног транспорта и спровођење царинских процедура, увозних и извозних. Та целина представља један од огранака логистике, и као таква представља спону између сектора набавке, производње, продаје и контроле квалитета.

С` обзиром на тако тесну везу између сектора, постоји велика одговорност запослених за спровођење ових активности. Свака поруџбина, са аспекта увоза и извоза делова или готових производа, се детаљно анализира и планира на начин да задовољи и усагласи потребе производње са очекиваним квалитетом производа. На следећој слици приказан је дијаграм тока формалне процедуре за организацију транспорта, домаћег и међународног, у компанији „FCA Србија d.o.o.“



Слика 9; Дијаграм тока за процедуру „Планирање транспорта“ у компанији „FCA Srbija d.o.o.“

На слици је приказан ток активности везаних за ову процедуру. Организатор увоза/извоза, одређене робе даје налог сектору логистике надлежном за реализацију транспорта дате робе. Постоје две могућности за транспорт робе, преко унапред уговорених превозника за одређене дестинације или путем организовања појединачних транспорта, у случају када за дату дестинацију не постоји уговором дефинисан превозник, или ако превозник дефинисан уговором није у могућности да реализује транспорт робе.

Следећи корак је издавање наруџбеница за услуге превозницима од стране логистике. На основу њих врши се израда фактура за трошкове транспорта, као и за трошкове увоза/извоза робе, односно шпедиције. Након успешне реализације транспорта и царинења робе која је била предмет транспорта врши се контрола фактура и исплата царинских дажбина и трошкова превоза. Током целог овог процеса неопходна је константна провера тока активности да би се испунили сви критеријуми квалитета у организацији. Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ у оквиру свог пословног концепта WCM, који је претходно описан, посебну пажњу придаје логистици, као сектору који је одговоран за реализацију међународног транспорта робе и шпедиције јер се на тај начин обезбеђује максимални квалитет ланца снабдевања и омогућује најефикаснија сарадња и повезаност свих сектора у оквиру компаније.

Закључак

Успешно вођење и рад организације подразумева систематично и транспарентно управљање. Успех једино може да произађе из примене и одржавања система менаџмента, који је пројектован за стално побољшавање перформанси организације. Процесни приступ се може применити на било који систем менаџмента без обзира на врсту и величину организације. Процесима се мора управљати са циљем обезбеђења договорених рокова, квалитета и економичности.

У компанији „FCA Srbija d.o.o.“ менаџери се баве управљањем пословним процесима, како би остали запослени могли да се концентришу на извршавање својих задатака, што додатно побољшава ефекте њиховог рада. Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ константно одржава и унапређује квалитет процеса производње и продаје својих производа и услуга. Процеси морају да буду добро повезани, а запослени се константно труде да унапреде квалитете и процес производње и продаје услуга и производа. Такође систем комуникације са менаџментом и између свих запослених је јасан и прецизан, и информације имају унапред утврђен ток, што компанији даје додатну снагу и квалитет.

„FCA Srbija d.o.o.“ је компанија која је оријентисана ка кориснику и сви запослени се труде да унапређују своје услуге и производе и квалитет процеса продаје и теже испуњавању специфичних захтева својих корисника.

Да би компанија „FCA Srbija d.o.o.“ била и даље међу најбољима на тржишту, додатно се улаже у развој нових производа и услуга, примењујући најсавременије технологије. Такође се, где год је то могуће, смањују непотребни трошкови, али се не штеди на инвестирању у развој кадрова, како постојећих, тако и нових. Стичемо закључак да је успешно пословање једино могуће ако имамо савремени производ или услугу, мотивисане запослене који доприносе стабилности организационе структуре, као и унапред утврђене системе квалитета по којима се послује.

Када је реч о резултатима успостављања Интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније „FCA Srbija d.o.o.“ може се закључити да ова компанија континуирано ради на унапређењу свог система квалитета и усклађивању пословања са међународно признатим стандардима. Успешно имплементирани стандарди у свим сегментима пословања један су до основних елемената стратегије компаније „FCA Srbija d.o.o.“.

Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ је успешно увела и потврдила систем менаџмента квалитетом, на основу чега је добила међународни сертификат ISO 9001. Сваке наредне године вршена су улагања у развој постојећег система и побољшање квалитета производа и услуга компаније. На овај начин обезбеђен је највиши ниво поверења

клијената. Крајем 2015. године успешно је извршена ресертификација система менаџмента квалитетом.

Још један корак у унапређењу друштвено одговорног пословања у оквиру компаније „FCA Srbija d.o.o.“ представља увођење система менаџмента заштитом животне средине. Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ настоји да се сведе на минимум и кад је год могуће елиминише негативан утицај који има на животну средину. У складу са тим, безбедност и заштита на раду један је од кључних елементата који су уграђени у пословање компаније „FCA Srbija d.o.o.“. Компанија је опредељена за бригу о људима и настоји да у потпуности пружи добар пример рада у безбедном и здравом окружењу.

Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ је позната по употреби најновијих технологија при раду као и по континуираном усавањању у сваком сегменту свог пословања. Такође, оптимизовано складиштење и дистрибуција робе од стране компаније „FCA Srbija d.o.o.“ подразумевају прецизне податке о самој роби, у циљу вишеструке користи, како за клијента тако и за саму компанију.

Планирање квалитета у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ одвија се пре него што се нови производ или услуга процесуира или имплементира. Планирање квалитета може почети током дизајнирања пројекта или према процедуралном плану реализације услуге. Током планирања квалитета руководство или именовани представник компаније „FCA Srbija d.o.o.“ идентификује квалитативне задатке и захтеве за производ/услугу, процесе, документацију и потребне ресурсе, верификацију, валидацију, мониторинг, инспекцију и потребно тестирање, као и критеријуме за прихватљивост производа/услуге.

Излазни план квалитета у компанији „FCA Srbija d.o.o.“ укључује документоване планове за квалитет, процесе, процедуре и дизајнирани производ/услугу. Менаџмент компаније „FCA Srbija d.o.o.“ детерминише захтеве корисника пре прихватања захтева. При томе, поред захтева корисника, менаџмент компаније најчешће узима у обзир и захтеве за испоруку производа као и активности након испоруке, Пословник за контролу квалитета донет од стране саме компаније, статутарне и регулаторне захтеве који су примењиви за производ/услугу и додатне захтеве од стране компаније „FCA Srbija d.o.o.“.

Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ има дефинисане процесне процедуре захтева клијената у односу на тражени производ, односно услугу. Процена се обавља пре прихватања захтева са циљем да се осигура да захтеви производа/услуге буду дефинисани, као и да уговор или поруџбина за захтеве буду усаглашени. Компанија „FCA Srbija d.o.o.“ показала је способност испуњавања дефинисаних захтева. Такође, врши се сачињавање Записника и приказују резултати процене и антиципирају будуће активности.

На основу анализе кључних параметара може се извести закључак да компанија „FCA Србија d.o.o.“ константно тежи ка вишим циљевима, улаже у развој нових услуга и примењује најсавременије технологије пословања и инвестира у развој својих кадрова уз истовремену уштеду на свим пољима. Захваљујући томе ова компанија има одличну и компактну организациону структуру и унапред утврђене системе квалитета, по којима послује.

Литература

- [1] Арсовски С. (2008), *Интегрисани менаџмент системи- Модели и реализовани системи*, Фестивал квалитета 35. Национална конференција о квалитету, Крагујевац.
- [2] Арсовски С. (2013), *Интегрисани системи менаџмента*, Центар за квалитет, Факултет инжењерских наука, Универзитет Крагујевац.
- [3] Пешић-Ракановић М. (2008), *Систем управљања квалитетом за мала и средња предузећа*, Крагујевац
- [4] Хелета М., (2008), *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [5] Давидовић Бранко (2013), *Међународни транспорт и шпедиција*, Висока техничка школа високих струковних студија, Крагујевац
- [6] *Системи менаџмента квалитетом Захтеви*, Институт за стандардизацију Србије, Идентичан са ISO 9001:2008.
- [7] *Систем менаџмента квалитетом и LEAN менаџмент*, нова ревизија стандарда ISO 9001:2015
- [8] Регодић Д. (2010), *Логистика*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [9] Јанковић С., *Управљање животном средином путем имплементације међународног стандарда ISO14001*, Међународни научни скуп са Синергија, Београд, 2012.
- [10] Марковић И., *Пројектовање процеса, Оперативни менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013.
- [11] Дреновац А., Дреновац Д., Дреновац Б., *Увођење система менаџмента квалитетом ISO 9001 – процес, значај и бенефити*, Војнотехнички гласник/military technical courier, Vol. LHI, No. 3, 2013.
- [12] Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. II izdanje. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- [13] Hronec, S.M. (1993). *Vital Signs ± Using Quality, Time and Cost Performance Measurement to Chart Your Company's Future*. New York: American Management Association.

- [14] Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. U J. vom Brocke & M. Rosemann (Editori), *Handbook on Business Process Management. Introduction, methods and informations system*, Berlin: Springer
- [15] Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement - Designing key indicators and performance measurement systems*. New York: Springer Berlin Heidelberg.
- [16] Хелета М. (2009), *Интегрисање индикатора циљева и кључних перформанси организације*, Београд.
- [17] Мољевић С. (2005), *Идентификација и мапирање процеса*, 32 Национална конференција о квалитету, Крагујевац.
- [18] Марковић И. (2013), *Пројектовање процеса, оперативни менаџмент*, Београд.
- [19] Evangelos L. Psomas Angelos Pantouvakis Dimitrios P. Kafetzopoulos, (2013); „*The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies*“; *Managing Service Quality: An International Journal*

<http://www.fiatSrbija.pc/FCA/index.html>, приступљено 01.11.2016.

<http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/>, приступљено 20.10.2016