

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



**НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: Индустијско инжењерство - ПИС**

**НИВО СТУДИЈА: Мастер академске студије**

**ПРЕДМЕТ: Интегрисани системи менаџмента**

**БРОЈ ИНДЕКСА: 610/2015**

Ана М. Митровић

Мастер рад

**Имплементација интегрисаног система менаџмента из  
области моторних возила, приколица и полуприколица у  
компанији “ФЦА Србија” д.о.о. Крагујевац**

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

У оквиру мастер рада кандидат треба да прикаже улогу, привредне функције и послове шпедиције као спољнотрговинског предузећа. Треба да прикаже значај информационих технологија као дела савремених пословних система. У раду ће бити описане карактеристике система квалитета, као и карактеристике система безбедности информација у услужним предузећима, метрика процеса људских ресурса и реализације услуга, као и захтеви стандарда и процедуре за реализацију тих процеса у ФЦА Србија доо Крагујевац. У циљу побољшања квалитета пословања и повећања конкурентности на тржишту, неопходан је континуалан рад на унапређењу квалитета како производње, тако и пружања услуга. Захтева се међусобна повезаност и учешће запослених на свим организационим нивоима предузећа, ради задовољења потреба крајњих потрошача у погледу квалитета производа и услуга.

### **Препоручена литература:**

1. шпедиција
2. стандарди
3. информациони системи

Крагујевац, Новембар 2016.године

ментор:

Др Славко Арсовски

---

**Резиме:** Циљ рада је да прикаже значај примене међународних стандарда у компанији ФЦА Србија доо Крагујевац која је највећи извозник у Србији, да покаже досадашње резултате примене интегрисаног система менаџмента у оквиру компаније, да представи пут којим ће се компанија развијати и унапређивати своје даље пословање.

**Кључне речи:** шпедиција, спољнотрговински систем, стандарди, информационе технологије, људски ресурси, реализација услуга

**Abstract:** The aim of this paper is to show the importance of the application of the Integrated Management System in Fiat Chrysler Automobiles Serbia company, which is the largest exporter in Serbia, to show the current results of the application of the integrated management system within the company, to present the way in which the company will develop and promote its further business operation.

**Keywords:** freight forwarding, international trade, standards, information technology, human resources, services realization

## САДРЖАЈ

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. УВОД.....</b>                                                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>2. ПРОЦЕС ШПЕДИЦИЈЕ КАО ДЕО СПОЉНОТРГОВИНСКОГ ПОСЛОВАЊА.....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| 2.1. УЛОГА СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ И СПОЉНОТРГОВИНСКОГ ПРЕДУЗЕЋА.....                                                         | 9         |
| 2.2. ПОЈАМ И РАЗВОЈ ШПЕДИЦИЈЕ.....                                                                                    | 9         |
| 2.3. УЛОГА ШПЕДИЦИЈЕ У СПОЉНОТРГОВИНСКИМ ПОСЛОВИМА.....                                                               | 10        |
| 2.4. ПРИВРЕДНЕ ФУНКЦИЈЕ И ПОСЛОВИ ШПЕДИЦИЈЕ .....                                                                     | 11        |
| 2.5. ФУНКЦИЈЕ МЕЂУНАРОДНЕ ШПЕДИЦИЈЕ.....                                                                              | 12        |
| 2.5.1. <i>Обрада тржишта</i> .....                                                                                    | 12        |
| 2.5.2. <i>Тарифска функција</i> .....                                                                                 | 13        |
| 2.5.3. <i>Комерцијална функција</i> .....                                                                             | 13        |
| 2.5.4. <i>Функција организације транспорта</i> .....                                                                  | 13        |
| 2.5.5. <i>Функција царинског заступања</i> .....                                                                      | 14        |
| 2.5.6. <i>Финансијска функција</i> .....                                                                              | 15        |
| 2.5.7. <i>Активности шпедиције</i> .....                                                                              | 15        |
| <b>3. ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ КАО ДЕО САВРЕМЕНИХ ПОСЛОВНИХ СИСТЕМА .....</b>                                         | <b>16</b> |
| 3.1. ПРИМЕНА ЕЛЕКТРОНСКЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У СПОЉНОТРГОВИНСКИМ ПОСЛОВИМА                                                    | 17        |
| 3.2. ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У ШПЕДИЦИЈИ КАО ДЕО КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА .....                                            | 19        |
| 3.3. НЕОПХОДНОСТ ЕДУКАЦИЈЕ У ПРИМЕНИ ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА .....                                                  | 21        |
| <b>4. КАРАКТЕРИСТИКЕ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА И СИСТЕМА СИГУРНОСТИ И БЕЗБЕДНОСТИ ИНФОРМАЦИЈА У УСЛУЖНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА.....</b> | <b>21</b> |
| 4.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА У УСЛУЖНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА .....                                                    | 21        |
| 4.2. КАРАКТЕРИСТИКЕ СИСТЕМА СИГУРНОСТИ И БЕЗБЕДНОСТИ ИНФОРМАЦИЈА У УСЛУЖНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА .....                         | 23        |
| <b>5. ИНТЕГРИСАНИ СИСТЕМИ МЕНАЏМЕНТА У КОМПАНИЈИ ФЦА СРБИЈА ДОО .....</b>                                             | <b>25</b> |
| 5.1. О КОМПАНИЈИ “ФЦА СРБИЈА” ДОО.....                                                                                | 25        |
| 5.1.1. <i>Општи подаци и подаци из пословања привредног друштва ФЦА Србија доо</i> .....                              | 27        |
| 5.1.2. <i>Општи подаци Зависног привредног друштва Слободна зона ФАС доо</i> .....                                    | 32        |
| 5.2. СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ (ISO 9001) .....                                                                    | 33        |
| 5.2.3. <i>Имплементација и сертификација стандарда ISO 9001:2015</i> .....                                            | 37        |
| 5.2.4. <i>Елементи стандарда ISO 9001:2015</i> .....                                                                  | 42        |
| 5.3. СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА БЕЗБЕДНОШЋУ ИНФОРМАЦИЈА ( ISO/IEC 27001:2013)                                                  | 43        |
| 5.4. ВЕЗЕ ИЗМЕЂУ СТАНДАРДА.....                                                                                       | 47        |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.5. МАПА И МЕТРИКА ПРОЦЕСА И ИНТЕРАКЦИЈА ИЗМЕЂУ ПРОЦЕСА У “ФЦА СРБИЈА” ДОО .....                             | 50        |
| 5.5.5. <i>Метрика људских ресурса</i> .....                                                                   | 54        |
| 5.5.6. <i>Метрика реализације услуга</i> .....                                                                | 57        |
| 5.6. ПРЕГЛЕДИ ПРОЦЕСА И ЗАХТЕВИ СТАНДАРДА КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА ТЕ ПРОЦЕСЕ. 63                                    |           |
| 5.7. ПРОЦЕДУРЕ У КОМПАНИЈИ ФЦА СРБИЈА ДОО ЗА ПРОЦЕСЕ КОЈЕ ОДГОВАРАЈУ НА СВЕ МЕРОДАВНЕ ЗАХТЕВЕ СТАНДАРДА ..... | 67        |
| 5.7.7. <i>Процедура за управљање људским ресурсима</i> .....                                                  | 67        |
| 5.8. ПРОЦЕДУРА ЗА РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА.....                                                                 | 69        |
| 5.8.8. <i>Процедура планирања реализације производа</i> .....                                                 | 70        |
| 5.8.9. <i>Процедура утврђивања захтева који се односе на производ</i> .....                                   | 70        |
| 5.8.10. <i>Процедура пројектовања и развоја</i> .....                                                         | 71        |
| 5.8.11. <i>Процедура процеса набавке</i> .....                                                                | 71        |
| 5.8.12. <i>Процедура верификације производа који се набавља</i> .....                                         | 73        |
| 5.8.13. <i>Процедура управљања производњом и пружањем услуга</i> .....                                        | 73        |
| 5.8.14. <i>Процедура валидације процеса производње и сервисирања</i> .....                                    | 73        |
| 5.8.15. <i>Процедура идентификације и следљивости</i> .....                                                   | 74        |
| 5.8.16. <i>Процедура заштите информационе имовине</i> .....                                                   | 74        |
| 5.8.17. <i>Процедура поверљивости и безбедности информација</i> .....                                         | 75        |
| 5.8.18. <i>Процедура управљања компјутерским инцидентом</i> .....                                             | 76        |
| 5.8.19. <i>Процедура контроле приступа</i> .....                                                              | 77        |
| 5.9. РЕЗУЛТАТИ УСПОСТАВЉАЊА ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА У КОМПАНИЈИ ФЦА СРБИЈА ДОО.....                   | 77        |
| <b>6. ЗАКЉУЧАК.....</b>                                                                                       | <b>80</b> |
| <b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>                                                                                        | <b>83</b> |

## 1. Увод

Конкуренција на глобалном нивоу изазвала је фундаменталне промене у производној индустрији. Из тог разлога, менаџмент компанија је морао развити стратешке циљеве, након чијег постизања ће се организација наћи у конкурентској предности на тржишту. Неки од најважнијих су свакако повећана продуктивност и ефикасност како у производном, тако и у услужном процесу, тј. оптимизација пословања. Очекивања клијената су све већа, што је резултирало већим трудом и залагањем од стране менаџмента компанија, да у погледу квалитета на тржиште пласирају што бољи производ, тј. услугу.

Иновација је неопходан процес који доводи до повећања конкурентности на тржишту, али поред ње, значајни резултати се постижу кроз примену одређених стандарда у пословању. Они се морају прожимати на свим организационим нивоима, кроз све аспекте пословања, преко свих запослених. Битан допринос дао је и развој информационих технологија, тиме што се отворио пут новим унапређењима када је реч о ефикасности и повећању свести о динамичности тржишта и променљивости захтева клијената.

Организација која има уведене ISO стандарде, има сигурније и боље резултате, па на тај начин засигурно задржава задовољне клијенте, јер услуге које пружа један обучен тим, одговарају потребама и очекивањима клијената. Када су јасно дефинисана правила и смернице при обављању одређених активности, услуга или производ ће имати очекивани квалитет, што ће довести до придобијања нових и задржавања постојећих клијената.

Главни проблем у данашњем пословању је позиционирати се што боље на тржишту у односу на своју конкуренцију. Да би се то догодило, неопходно је да процеси пословања буду интегрисани, да сваки учесник у процесу рада партиципира својим радом уз убеђење да се резултат неће остварити само интересовањем за обављање сопствених пословних задатака.

Циљ даље садржине рада је да теоријски прикаже неопходност интегрисања система менаџмента у великим пословним системима.

Структура рада се састоји из више делова, чији је садржај следећи:

**У првом делу** говориће се о спољнотрговинском пословању, тј. спољнотрговинским предузећима. Биће речи о улози и процесу шпедиције, као и њеним привредним и међународним функцијама.

**У другом делу** ће бити речи о информационим технологијама, њиховој примени у спољнотрговинским пословима, са акцентом на примену у пословима шпедиције. Нужност едукације у примени информационих технологија ће такође бити описана.

У трећем делу, биће дате карактеристике система квалитета и система сигурности и безбедности информација у услужним предузећима, пре свега у предузећима услужне делатности.

У четвртном делу, заступљена је тема о интегрисаним системима менаџмента у компанији ФЦА Србија доо. У његовом уводном делу биће представљени општи подаци ове компаније као и подаци Зависног привредног друштва Слободна зона ФАС доо, као битног дела њене пословне целине. Елементи, имплементација и сертификација стандарда ISO 9001 и ISO 27001, као и њихова међусобна веза, такође су описани у овом делу раду. Биће представљена мапа процеса, као и метрика људских ресурса и реализације услуга у ФЦА Србија доо. Након тога ће уследити процедуре које одговарају поменутиим процесима, а које су у складу са захтевима стандарда ISO 9001 и ISO 27001. Завршна реч односи се на резултате успостављања интегрисаног система менаџмента у компанији ФЦА Србија доо Крагујевац.

Пети део односиће се на закључна разматрања.

## **2. Процес шпедиције као део спољнотрговинског пословања**

### **2.1. Улога спољне трговине и спољнотрговинског предузећа**

Спољна трговина представља промет робе и услуга у коме се размена обавља између субјеката разних земаља тако што предмет купопродаје прелази царинску линију и територију земље продавца (извоз) или земље купца (увоз), а који се обавља на основу закључених писмених спољнотрговинских уговора.<sup>1</sup>

Спољнотрговинско пословање не подразумева само промет добара, већ и размену производних и непроизводних услуга. То подразумева услуге у саобраћају, туризму, банкарске услуге, итд.

Свако предузеће које је регистровано као шпедитерско предузеће обавља послове међународне шпедиције, организује, координира и реализује међународни транспорт робе. Своје задатке, такво предузеће обавља преко више сектора, као што су, сектор увоза, сектор извоза, сектор транзита, итд.

Шпедитерско предузеће може имати и своје испоставе, тј. филијале, а оне могу бити организоване према:

- Видовима транспорта,
- Налогодавцима,
- Артикалима који се обрађују,
- Земљама из којих се врши, тј. за које се врши отпрема робе.

### **2.2. Појам и развој шпедиције**

Шпедиција је делатност која прати сваки транспорт робе и ствари. То је скуп послова и активности стручног организовања транспортног посла, ради допреме или отпреме робе или ствари, у место опредељења.<sup>2</sup>

Са развојем трговине, развијала се и шпедиција. Повећањем индустријске производње, тј. повећањем обима међународне размене роба и услуга, трговац је ангажован за транспорт роба и услуга, што је некада била улога произвођача. О постанку шпедиције се може говорити тек онда када се транспортна делатност у потпуности одвојила од трговачке делатности.

У самом почетку, шпедитерска делатност је била законски организована. Француски трговачки законик (Code de Commerce) из 1807. године, је најстарији

---

<sup>1</sup> Унковић М., Стакић Б., Спољнотрговинско и девозно пословање, Универзитет Сингидунум, Београд 2011.

<sup>2</sup> Срдић др М. И Марковић др М., Међународни транспорт, шпедиција и осигурање, Београд 2000.

закон којим се регулише шпедиција. Немачки трговачки законик из 1861.године је опширније разradio шпедитерске послове и делатности.

Касније, европско законодавство шпедитерски посао посматра као комисиони посао, што подразумева да шпедитер обавља посао у своје име, а за рачун налогодавца. Међутим, англосаксонско законодавство шпедицију посматра у смислу посредништва као агентуру која обавља посао у своје име, а за рачун налогодавца.

Стручна удружења шпедитера се почињу стварати почетком двадесетог века. У почетку је то било у локалним размерама, а касније се стварају национална стручна удружења. Оваква удружења су прво основана у Немачкој и Швајцарској. Њихова улога је била проучавање проблема и стварање услова за даљи развој.

1926.године је у Бечу основана светска организација шпедитера ФИАТА. Чланови ове организације су национална стручна удружења шпедитера. Југославија је постала њен члан 1959.године. Ова организација је после Другог светског рата посебно уложила напор за израду конвенције којом се регулише међународна шпедиција.

### **2.3. Улога шпедиције у спољнотрговинским пословима**

Шпедиција је организација испоруке робе, односно отпреме и допреме робе купцу, на најефикаснији и најсигурнији начин.<sup>3</sup>

Привредна делатност која доприноси ефикасној реализацији спољнотрговинског посла, представља међународну шпедицију. Шпедиција кредитира своје налогодавце-трговце преко трошкова приликом отпреме робе. Како се развијала међународна трговина, тако су шпедитери постајали све бољи познаваоци тржишта када су услуге превоза, осигурања и осталих услуга приликом отпреме робе у питању. Да би поступили професионално, неопходно је да прате царинске и друге прописе у вези са међународном трговином.

Опште услове пословања у циљу регулисања правног и економског положаја шпедиције, доносе шпедитерска предузећа, удружена у национална удружења шпедитера.

Преко 95% отпреме робе у међународној трговини се одвија посредством међународних шпедитерских предузећа. Тако се са развојем међународне трговине, развијала и међународна шпедиција.

Када правно лице једне земље, ангажује иностраног шпедитера ради реализације шпедитерске услуге, сматра се да је закључен спољнотрговински посао увоза шпедитерске услуге. У обрнутом случају, када домаћег шпедитера

---

<sup>3</sup> Козомора проф Ј., Спољнотрговинско пословање, Београд, 2003.

ангажује правно лице друге земље, сматра се да је закључен спољнотрговински посао извоза шпедитерске услуге.

Надзор и праћење робе приликом реализације пошиљке у спољнотрговинском послу, обављају међународна шпедитерска предузећа, која су специјализована за пружање тих услуга.

## 2.4. Привредне функције и послови шпедиције

Шпедиција представља допунски посао транспорта. Шпедитер на тај начин врши уштеду у времену и простору свом клијенту припремајући робу за транспорт, бирајући најпогоднији транспорт, укрцавајући и искрцавајући робу, итд.

Када је транспорт у питању, битне су две врсте шпедиције: чиста шпедиција и комбинована шпедиција. Чиста шпедиција се односи на транспортну делатност, док комбинована шпедиција значи да шпедитер поред тога што организује транспорт робе, обавља транспорт својим транспортним средствима.

Постоје следеће привредне функције шпедиције: <sup>4</sup>

- Просторна,
- Временска,
- Квантитативна,
- Квалитативна,
- Кредитна,
- Пропагандна.

*Просторна функција* шпедиције подразумева способност шпедитера да савлада географске препреке између произвођача и потрошача добара. Да би остварили ову функцију, шпедитери морају обављати следеће послове: закључују уговоре, реализују рекламације, закључују уговоре о осигурању, обављају царинске послове, итд.

*Временска функција* шпедиције се састоји у савлађивању временске разлике између производње и потрошње добара. Ова функција се углавном везује за складиштење робе.

*Квантитативна функција* шпедиције се односи на снижавање транспортних трошкова за превоз робе. Шпедитер је остварује на два начина: збирном шпедицијом и масовним теретима.

---

<sup>4</sup>Срдић др М. И Марковић др М., Међународни транспорт, шпедиција и осигурање, Београд 2000.

*Пропагандна функција* се састоји у пропагирању објеката и субјеката шпедиције. Пропагандна функција објекта је значајнија, а остварује се шпедитеровом пропагандном презентацијом појединог вида или врсте саобраћаја или транспортног предузећа, док пропаганда субјекта подразумева пропагирање личне шпедитерове делатности.

## **2.5. Функције међународне шпедиције**

Када је реч о функцијама међународне шпедиције, мисли се на задатке које их она обавља у спољној трговини и међународном промету. Њена привредна функција се огледа у томе, да пронађе и осигура најбоље економске услове за отпрему, допрему и провоз робе, и то на сигуран, стручан и економичан начин. На основу горе наведеног, закључујемо да је шпедиција пре свега економски појам, а затим правна категорија.

Основне функције међународне шпедиције су: <sup>5</sup>

- Обрада тржишта,
- Тарифска функција,
- Комерцијална функција,
- Организација транспорта.

### **2.5.1. Обрада тржишта**

Обрада шпедитерског тржишта - аквизиција, подразумева усаглашавање понуде и потражње шпедитерских услуга и прихватање неког посла из организације транспорта и царинског посредовања на тржишту шпедитерских послова.

Обрада тржишта подразумева испитивање услова за реализацију превоза, осигурња, манипулације, складиштења и осталих активности шпедитера. Ове активности се односе и на контактирање потенцијалних комитената, прикупљање информација о пословима од интереса за шпедитера, подношење понуда, а затим уговарање посла, реализацију конкретних налога, итд.

Како би се постигао основни циљ обраде тржишта, неопходна је адекватна организација у предузећу, најистакнутији појединци који својим знањем и професионализмом одговарају на све изазове, које носи тржиште шпедитерских услуга.

Предуслови за функционисање механизма обраде тржишта су међусобна повезаност организационих делова предузећа, што се најпре односи на прикупљање информација из различитих извора са којима је потребан континуиран контакт.

---

<sup>5</sup> Адамовић М., Увод у саобраћај, Београд, 2001.

### **2.5.2. Тарифска функција**

Тарифску функцију остварује тарифска служба. Ова служба прикупља, сређује и прати превозне тарифе превозилаца. Посебан предуслов за обављање ових послова јесте познавање страних језика.

Ова служба се бави: израдом калкулације цена превозних и других трошкова за конкретни вид транспорта, давањем информација о висини таквих трошкова, контролом превозних докумената и обрачунате и наплаћене возарине, давањем инструкција за попуњавање транспортних докумената, уговарањем и праћењем транзитних послова, одређивањем превозног пута и превозних средстава, итд.

Запослени у овој служби - тарифери, прате и користе тарифе свих врста превоза: друмске, железничке, авио, поморске, речне, лучке, складишне и друге, на темељу којих се утврђује удаљеност, појединачна и укупна цена превоза робе у међународном и локалном саобраћају.

Основно средство за рад ове службе су тарифе, које увек морају бити ажуриране, тј. праћене, исправљене и допуњене, како би се могле исправно применити.

### **2.5.3. Комерцијална функција**

Комерцијални послови у међународној шпедицији подразумевају организовање комерцијално-оперативних послова и мера. Они морају бити у координацији рада са налогодавцима, превозницима и осталим учесницима у извршењу превоза. Ове мере обухватају и одржавање везе са налогодавцима и испоручиоцима, ради што ефикаснијег извршавања конкретних послова. Неопходна је адекватна обрада диспозиција и налога налогодавца, како у земљи тако и у иностранству, као и обрада сваког појединачног транспорта.

Ове послове обављају оперативни делови предузећа (служба увоза, извоза, пословнице, филијале, и др.). У овим службама се одвија комплетан шпедитерски посао, почев од пријема диспозиције, њеног прихвата, позиционирања, инстрадације и опозива робе, осигурања, организације транспорта, допреме и отпреме робе, обављање царинских формалности, до предаје робе и фактурисања свих наведених услуга комитенту.

### **2.5.4. Функција организације транспорта**

У зависности од врсте шпедитерског предузећа, његове величине и врсте послова којим се то предузеће бави, зависи и функција организације транспорта и складишних послова. Када је шпедиција у питању, транспортно-складишна служба има најчешће две функције: интерну и екстерну.

Интерна функција има примарни задатак да помогне служби увоза, извоза и транзита око отпреме и прихвата робе у међународном промету, док екстерна функција подразумева да транспортно-складишна служба обавља самостално послове на тржишту. Ова служба може бити организована у зависности од врсте транспорта, или према делатности, тј. обављању послова. У сваком случају, основни задатак транспортно-складишне службе је обезбеђење превозних средстава за ефикасну отпрему или прихват робе.

### 2.5.5. Функција царинског заступања

Обављање ове функције врши се на основу Царинског закона и на основу подзаконских прописа.

Функција царинског заступања се односи на послове обављања царинског поступка, при чему се заступа налогодавац, царински обвезник, као извозник, увозник, реекспортер, итд.

Послови царинског заступања су:<sup>6</sup>

- Прикупљање документације за обављање царинског поступка и средстава за плаћање царине и осталих увозних дажбина,
- Тарифирања, тј. сврставања робе у Царинској тарифи,
- Израде, попуњавања и предаје царинске документације царинском органу ради царинења,
- Царинења и присуствовања царинском прегледу робе,
- Плаћања царине и осталих увозних дажбина,
- Доставе царинских докумената и интерних финансијских задужења носиоцу позиције- посла.

Приликом подношења царинских докумената ради царинења, царински заступник, тј. шпедитер мора бити потпуно сигуран у податке које је унео у царинску документацију, а који се односе на врсту робе, количине, цене, царинско тарифирање, паритете, порекло робе, и остале податке унете у царинску документацију. Уколико се приликом царинског прегледа установи да роба по количини, врсти, пореклу и сл. не одговара подацима унетим у царинска документа, царински орган сачињава записник о томе и покреће прекршајни поступак против царинског обвезника или шпедитера, тј. подносиоца царинске декларације.

---

<sup>6</sup> Маровић Б., Међународни транспорт, шпедиција, осигурање и реосигурање, Београд, 1989.

### 2.5.6. Финансијска функција

Након реализације диспозиције комитента, шпедитер врши благовремено фактурисање обављених послова, обрачун и фактурисање трошкова и других услуга који се могу уговорати на два начина:<sup>7</sup>

- Паушално,
- Према ефективним трошковима и цени услуге датој у понуди.

Паушална цена обухвата све трошкове по јединици мере у фиксном износу. Овај начин фактурисања је много једноставнији од фактурисања на бази ефективних трошкова. Обрачун према ефективним трошковима се обавља на основу евидентирања свих трошкова насталих приликом реализације одређеног посла.

Да би се финансијска функција одвијала на исправан начин, неопходно је обезбедити:<sup>8</sup>

- Уредно вођење свих улазних и излазних фактура,
- Вођење утрошених чекова и признаница за кредитирани превоз,
- Интерну ликвидацију улазних финансијских докумената, и сл.

### 2.5.7. Активности шпедиције

Шпедитерско предузеће ради у своје име, а по налогу и за рачун налогодавца. Пружајући своје услуге, шпедитерско предузеће обавља следеће активности:<sup>9</sup>

- Припрема робу за испоруку,
- Врши примопредају робе,
- Пакује робу,
- Обележава робу,
- Обезбеђује робну и другу документацију,
- Организује утовар и отпрему са праћењем робе на путу,
- Врши увозно-извозно царињење робе,
- Манипулише робом на путу (утовар, истовар, складиштење, надзор, чување).

У зависности од врсте посла и диспозиције клијента, зависиће које ће од наведених активности шпедитер спроводити. Ниједна роба у међународном промету се не може транспортовати без помоћи шпедитера. За своје услуге,

---

<sup>7</sup> Маровић Б., Међународни транспорт, шпедиција, осигурање и реосигурање, Београд, 1989.

<sup>8</sup> Маровић Б., Међународни транспорт, шпедиција, осигурање и реосигурање, Београд, 1989.

<sup>9</sup> Славко Покорни, Горан Радић, Информационе и интернет технологије, Information technology school, Београд, 2016.

шпедитери наплаћују провизију која може бити у фиксном, или процентуалном облику.

### **3. Информационе технологије као део савремених пословних система**

Да би се обликовали и постигли стратешки и оперативни циљеви организације, морају се на адекватан начин планирати, развијати и имплементирати информационо-технолошке могућности. Информациона технологија је средство за извршење пословног задатка, а са аспекта менаџмента, информациона технологија је задатак, док је људско знање средство за извршење тог задатка.

Револуција у информационој технологији је узроковала промене у пословном систему како би могла у њему ефикасно функционисати:

- смањује број радне снаге у радној околини,
- унутар и ван организације, побољшава квалитет односа,
- обезбеђује бољу услугу клијентима,
- мења оперативни део предузећа.

Модерни пословни систем је систем стратешки усмерених пословних задатака, активности и функција, чија се способност постизања и вредности и доношења одлука, огледа у уској координацији менаџмента и информационе технологије.<sup>10</sup>

Када су информационе технологије у питању, често се помиње акроним *ERP* (engl. Enterprise Resources Planning ), и појам *e-business*.

*ERP* је софтвер за планирање ресурса предузећа, чија је сврха интеграција свих делова и функција једног пословног система у централизован компјутерски састав, који ће задовољити различите информационе потребе тих делова и функција. Идеја је стварање софтвера такве архитектуре, који може оптимално подржавати све нивое предузећа. То подразумева уклањање старих самосталних компјутерских система, који су до тада подржавали финансије, кадровску службу и сл. и имплементацију интегрисаног софтвера подељеног у програмске модуле, који у суштини представљају стари компјутерски систем.

*ERP* представља информатичку платформу за *e-business*. Примењује се у планирању производње, финансијском менаџменту, логистици, итд. За разлику од *e-business*, *ERP* не укључује екстерну веб подршку. Да би се успешно извела

---

<sup>10</sup> Менделсон, X, Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry, Management science, САД, 2000.

имплементација *e-business* система, он мора бити заснован на квалитетном *ERP* темељу.

*E-business* је унапређена пословна концепција *EDI* (engl. Electronic Data Interchange ) комуникације, која утиче на процесе, људе, организацију и технологију.

Када су информационе технологије у питању, неопходно је поменути и Интернет, Интранет и Екстранет.

Интранет (енгл. Internal network ) је појам који означава интерну информациону мрежу, која представља приступом ограничени Интернет унутар самог пословног система.

Екстранет (енгл. External network), је мрежа која је ограничена на једну организацију, али која такође обично има ограничене конекције са другим мрежама и организацијама од поверења.<sup>11</sup>

Употреба ових информационих мрежа подразумева довољну развијеност информационе инфраструктуре и информационе технологије у предузећу.

### **3.1. Примена електронске технологије у спољнотрговинским пословима**

Електронификација спољнотрговинских операција подразумева примену електронске технологије у свим фазама спољнотрговинског посла.<sup>12</sup>

То је начин да се отворе нови путеви и могућности за развој савремене тржишне привреде. Да би се електронска технологија у међународној трговини применила, неопходна је Интернет мрежа.

Спољнотрговинским предузећима, па самим тим и шпедитерским, примена електронских технологија доноси следеће користи:

- Спољнотрговинске активности захтевају учешће великог броја учесника као и њихову међусобну комуникацију, која се остварује пословном кореспонденцијом. Посредством информационе мреже и персоналног компјутера поменуте активности се одвијају много брже и ефикасније.

---

<sup>11</sup> <https://sr.wikipedia.org/wiki>

<sup>12</sup> Славко Покорни, Горан Радић, Информационе и интернет технологије, Information technology school, Београд, 2016.

- Због бројног понављања једне исте поруке већем броју учесника у послу, постоји могућност прављења грешке у пословној кореспонденцији. Електронском разменом пресликаних текстуалних порука, та могућност је знатно умањена.

Због претходно наведеног, уведена је размена стандардизованих електронских пословних порука. Цео система размене пословних порука електронским путем познат је под називом електронска размена података *EDI* (Electronic Data Interchange).

Како се одвијала употреба компјутера у САД и Европи, тако се упоредо радило на изради стандарда за електронску размену података. На пословима стандардизације докумената, ангажована је Међународна трговинска комора у Паризу. Тако је сваки документ добио свој назив у електронском облику, па је самим тим елиминисана могућност да се направи грешка приликом већег броја понављања при одашиљању порука. То је омогућило знатно бржи проток информација у оба смера. Прихватањем *UN/EDIFACT* стандарда, омогућено је да спољнотрговинске фирме унифицирано тумаче добијене и послате пословне поруке, а тиме се смањује број пословних конфликта. Број докумената у спољнотрговинским трансакцијама су овим путем смањене на рационалан ниво. Тако је рецимо један царински документ, заменио десетину коришћених докумената приликом увозног и извозног царињења.

Употребом *EDI* система пословне кореспонденције, добија се на смањењу трошкова приликом пословања, решава се и проблем простора приликом архивирања и чувања пословне документације реализованих спољнотрговинских послова.

Поред предности, у електронском пословању у спољној трговини постоје и недостаци. Један од главних је могућност неовлашћеног упада у заштићену информациону мрежу. Овај проблем је могуће решити увођењем адекватних стандарда, као и изградњом сигурносних система заштите електронске размене пословних података.

Путем електронске мреже, шпедитер је повезан и са осигурањем, па робу може осигурати електронским путем. Да би се посао одвијао правим током, шпедитер мора бити повезан и са налогодавцем, превозницима којима инструкције даје електронским путем, а пре свега, мора бити повезан са царинском службом.

Развој спољне трговине, до нивоа електронског пословања, могуће је само ако постоји адекватан ниво технолошког развоја, како спољнотрговинских предузећа, тако и свих учесника у ланцу реализације спољнотрговинског посла.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Славко Покорни, Горан Радић, Информационе и интернет технологије, Information technology school, Београд, 2016.

Горе поменуто подразумева, да пословно окружење мора бити технолошки оспособљено.

Почетком 21.века, ниједна земља није створила идеалне услове како би увела потпуну електронификацију спољнотрговинских операција. Последњих година 20.века, у домаћој привреди су се спољнотрговинске операције одвијале у суженом проштору. Разлог томе су биле уведене санкције, па се платни промет са иностранством и класични инструменти међународног платног промета нису могли годинама користити. Проблем је био и у неликвидности домаћих банака.

Поред тога што спољнотрговинска предузећа поседују одговарајућу опрему у виду персоналних рачунара умрежених на Интернет, потребна је и одговарајућа квалификациона структура запослених, како би искоришћеност опреме била оптимална. Како у Србији не постоји законски дефинисан праг знања за обављање послова спољнотрговинске природе, забележена је недовољна примена електронске трговине у тој врсти послова. Са друге стране, јавља се и проблем застарелих информационих система у предузећима, јер је за набавку нових тешко издвојити средства.

Ради популаризације електронске размене пословних порука, 1993.године је у тадашњој Југославији основана Југословенска асоцијација за електронску размену порука (YUEDI).

Примену електронске технологије у спољнотрговинском пословању, мора обезбедити и држава кроз мере спољнотрговинске политике.

### **3.2. Информационе технологије у шпедицији као део концепта управљања**

Информациони систем одликују следеће функције:<sup>14</sup>

- Функција документације,
- Функција информисања.

*Функција документације* – Организација за све своје активности мора обезбедити документацију путем информационог система. Тако документација као резултат потреба и захтева од стране субјеката из окружења, обезбеђује контролу и размену информација уопште. Обзиром да се у већини предузећа континуирање и књижење пословних промена обавља аутоматизовано, од изузетног је значаја да се кроз информациони систем обезбеди могућност контроле и размена информација.

---

<sup>14</sup> Јелена Козомара, Спољнотрговинско пословање, Институт за економску дипломатију, Београд, 2005.

*Функција информисања* - основна функција информационог система је функција управљања. Она омогућава да сви субјекти једног пословног система, имају увид у релевантне информације ради доношења одговарајуће пословне одлуке. Сврха је управљање организацијом, док је функција управљања по својој суштини информациони процес. То је разлог зашто је функција информисања од фундаменталног значаја за квалитет информационог система.

Информациони систем чине:<sup>15</sup>

- *Hardware* – материјално – техничка компонента информационог система, односно физичке јединице рачунарског система за обраду и пренос података.
- *Software* – нематеријална компонента информационог система у виду рачунарских програма који су уграђени у хардвер и који диктирају начин обраде података.
- *Dataware* – су подаци, информације и знања схваћени као информациони ресурси који постају изузетно вредна имовина сваке организације.
- *Lifeware* – или кадровска компонента су сви људи који у било којој функцији учествују у раду са информационом технологијом, било као професионални информатичари, било као корисници резултата обраде података.
- *Orgware* – или организациона компонента, обухвата организационе поступке, методе и начине којима се координира рад свих компоненти информационог система у складну функционалну целину.
- *Netware* – или мрежна компонента, представља рачунарске мреже за повезивање рачунара у циљу размене података и комуникације између физички удаљених рачунара.

Телекомуникациона средства и везе за пренос података на даљину су најчешће компоненте информационих система. Информационе технологије, шпедитерским предузећима, омогућавају да буду у интеракцији са спољним светом. Тиме се обезбеђују стратегијске могућности и моћни алати за економски раст, редистрибуцију добара и услуга, као и развој једнакости широм света. Савремено доба захтева бољи квалитет и ефикаснији пренос информација. Новонастало пословно окружење услед дифузије информационих технологија, неминовно утиче на систем спољне трговине. Дигитализују се сви процеси како би се ефикасније и ефективније обављало пословање.

---

<sup>15</sup> Славко Покорни, Горан Радић, Информационе и интернет технологије, Information technology school, Београд, 2016.

### **3.3. Нужност едукације у примени информационих технологија**

Запослени морају бити обучени како би могли да схвате стратешку и тактичку важност технологије. Технолошки добављачи морају пре свега информисати менаџмент предузећа о предностима које информационе технологије носе са собом. Највећа препрека већој ефикасности шпедитерског информационог система је недовољно информатичко знање корисника, јер уколико су корисници информатички писмени, они могу рећи шта желе од новог информационог система, тј. шта је то што не одговора и недостаје у постојећем информационом систему. У данашње време, менаџмент је фокусиран пре свега на смањење трошкова пословања.

Повећање продуктивности услужних предузећа је највећи, па самим тим и најтежи изазов за менаџере. Информационе технологије, саме по себи, не гарантују већу продуктивност у услужном послу. То најпре зависи од способности и квалификованости запослених. Изучавање у схватању коришћења технологије од стране запослених, као и повећање свести о значају технологије, значајно доприноси бољем позиционирању предузећа међу пословном конкуренцијом. У примени и развоју информационе технологије, кључни проблем може бити потреба за сталним оспособљавањем менаџмента и запослених, крајњих корисника, информатичара, итд. као и ограничена финансијска средства. Зато је едукација обе стране, клијената и запослених, о коришћењу информационе технологије и подизање нивоа њихове свести о корисности те технологије, неопходан корак за постизање конкурентности на тржишту.

## **4. Карактеристике система квалитета и система сигурности и безбедности информација у услужним предузећима**

### **4.1. Карактеристике система квалитета у услужним предузећима**

Имплементација стандарда ISO 9001 је била важан предмет истраживања дуги низ година, са фокусом на све верзије стандарда али и на испитивања у вези са његовим ефектима, успехом и користима. Важност његовог истраживања је наставио да буде и даље битан јер постоји много неистражених тема у вези са оптимизацијом и доприносом његове примене. Услужна предузећа треба да фокусирају своје напоре на потпуно остваривање циљева стандарда ISO 9001. То се постиже кроз континуирано побољшање процеса, производа/квалитета услуга и пословног окружења. Услед економске кризе која се одиграва на глобалном нивоу, предузећа морају бити додатно подстакнута да имплементирају стандард ISO 9001. Кроз повећање квалитета пословања, она постају конкурентнија у односу

на остала предузећа, а поседовање сертификата о поменутом стандарду доноси много веће поверење и лојалност од стране купаца.

Деведесетих година прошлог века, већа пажња се почела посвећивати квалитету услуга. Тада је постало јасно да је главни фактор да се опстане на тржишту, придобијање и задржавање корисника. Да би се то постигло, неопходно је стално радити на квалитету производа, тј.услуга. Све више се заступа филозофија *Zero defect* (нула грешака) и уводе активности за придобијање лојалности купаца.

Менаџмент предузећа чија је примарна делатност производња, долази до закључка да су наручивање, испорука, разматрање рекламација као пратеће услуге, веома важна област њиховог пословања. Тако услужне делатности временом постају све значајније за постизање крајњег циља, а то је задовољство купаца, а самим тим и већи приход за сама предузећа.

Концепт услуга се заснива на сврсисходности, а однос између даваоца и примаоца услуга је конструктиван само уколико услуга, ценом, трајањем и погодношћу даје одговор на потребе и захтеве примаоца услуга.

Важност квалитета услуга показује и истраживање које је спроведено од стране америчког удружења за менаџмент (The American Management Association), које је показало да предузећа просечно изгубе 35% корисника на годишњем нивоу, од чега две трећине услед лошег квалитета услуга. Када је ова чињеница у питању, треба имати на уму да је три пута теже придобити новог корисника, него сачувати постојећег.

Квалитет услуга се испољава на два начина, кроз основне и пратеће услуге. Један од примера који квалитет услуга осликава као основну услугу су и шпедитерска предузећа. Специфичност ових предузећа се односи на брзину израде документације за клијента и љубазност персонала. Из наведеног се може закључити да је квалитет услуге за ова предузећа на првом месту.

Квалитет услуге није опипљив, као што је то случај са квалитетом робе. Он се одређује на темељу субјективних мерила за корисника, док је у случају квалитета роба одредница техничка спецификација. У многим случајевима, корисници су присутни током процеса пружања услуга, што додатно отежава постизање квалитета, јер он зависи од оног ко их пружа, његове компететности, физичког и психолошког стања, итд.

Примарни циљ имплементирања система квалитета у услужним предузећима је унапређење услуга које се пружају корисницима. Предузеће које жели да развије потрошачки оријентисан стандард квалитета, мора да усвоји кључне принципе за унапређење потрошачких услуга. То значи да свако од запослених, на свим нивоима организације, мора бити привржен циљевима у остваривању сертификације стандарда квалитета. Сви они који учествују у процесу пружања услуге, треба да буду привржени принципима за пружање савршене услуге.

Запослени морају разумети и специфицирати потребе корисника услуга, јер тако могу развити сагласности о услужним нивоима, што омогућује документовање захтева корисника.

Главни ресурс за унапређење квалитета у услугама су пре свега запослени који користе системе, примењују нове технике и средства за унапређење квалитета. Да би се кориснику услуге пружио адекватан квалитет, није довољно да запослени имају само свест о значају квалитета, већ и да поседују и радно искуство у квалитету. Услужни квалитет се остварује кроз однос између особља и потрошача. Поузданост услуге је његова најважнија димензија. На вредност услуге би пожељно било додати неки од елемената који корисник услуге прижељкује, али директно не очекује. То подразумева љубазност, брзину услуге, компетентност, итд.

#### **4.2. Карактеристике система сигурности и безбедности информација у услужним предузећима**

Начин пословања сваке организације је заснован на управљању разним видовима информација. Независно од тога на ком су медију, информације су изложене многобројним ризицима. Неовлашћено коришћење или губљење само једне информације, могу довести до ненадокнадиве штете, било материјалне природе, или губитка тржишног угледа организације.

Безбедност информација је примарни аспект за заштиту и континуитет посла сваког предузећа, али и послова њихових клијената. Из тог разлога је неопходно, да се у свакој организацији дефинишу критеријуми, улоге и одговорности за ефективно управљање безбедношћу информација.

Сврха Безбедности информација за организацију је да сачува:<sup>16</sup>

- Информације које су од изузетне функционалне важности за пружање услуга својим клијентима,
- Информације поверене организацији од стране клијената,
- Од свих претњи, било интерних или спољашњих, намерних или случајних.

Систем безбедности информација је направљен ради постизања следећих циљева:<sup>17</sup>

- Да заштити интересе деоничара, запослених и трећих лица,
- Да обезбеди усклађеност са важећим законима и прописима,
- Да обезбеди стандардни модел за корпоративну заштиту информација и управљање ризика у вези са тим,

---

<sup>16</sup> Интранет портал FCA Services doo

<sup>17</sup> Интранет портал FCA Services doo

- Да гарантује одговарајућу заштиту корпоративних информација и континуитет пословних процеса на основу нивоа поверљивости, интегритета и тражене доступности,
- Да минимализује пословни ризик спречавајући утицај безбедносних инцидената по питању информација,
- Да сачува документацију створених и имплементираних система,
- Да сачува доказе о процесима ауторизације и о спроведеним активностима као што се захтева од пословних функција.

Да би управљање безбедношћу информација било ефективно, мора се дефинисати скуп правилника, који ће служити као смернице, релевантне за управљање ризицима и побољшање безбедности информација.

У складу са безбедносним потребама, неопходна је адекватна имплементација, контрола и мере које се морају поставити како би се обезбедила заштита информација. Ефективност управљања ће зависити и од периодичног процеса за управљање и извештавање о ризицима у вези са безбедношћу информација. Како би се обезбедило констатно одржавање и побољшање, морају се изводити периодичне провере адекватности контрола и ефективности система за безбедност информација.

Правилници безбедности информација садрже смернице које чине Безбедност информација одређене организације и које сви запослени и трећа лица морају поштовати како би се осигурале корпоративне информације.

Периодичне ревизије се планирају и изводе над аспектом безбедности информација и Систему управљања безбедношћу информација, како би се прегледала адекватност контрола и ефективност система за управљање безбедношћу информација, идентификујући могућа побољшања. Неопходно је проверити да ли је имплементација правилника и правила адекватна, идентификујући могуће критичне ситуације.

Када је реч о информатичким системима предузећа, они се као корпорацијска својина употребљавају за послове предузећа. Зато његово коришћење мора бити у складу са процедурама предузећа, процедурама о безбедности информација и осталим смерницама о понашању. Уколико дође до неовлашћеног коришћења, запослени су дужни да да пријаве неовлашћено коришћење информатичких система предузећа својим надређенима.

Запослени морају предузети разумне кораке како би се спречио неовлашћени приступ информацијама и информатичким системима предузећа. Информације које се налазе или се процесуирају на радним састанцима, морају се заштити на одговарајући начин по питању њиховог нивоа критичности или поверљивости. Овај принцип се мора применити не само за податке који су стално на радним станицама, већ такође и за привремене копије података и информација приказаним на екрану.

## 5. Интегрисани системи менаџмента у компанији ФЦА Србија доо

### 5.1. О компанији “ФЦА Србија” доо

Компанија ФЦА Србија д.о.о. Крагујевац, тј.некадашња “ФИАТ аутомобили Србија” доо, основана је 2008. године, као партнерски пројекат компаније Fiat Group Automobiles (FGA) са Владом Републике Србије, при чему ФИАТ поседује 66,67, а Република Србија преосталих 33,33 одсто власништва.<sup>18</sup>

Нова фабрика ФЦА Србија д.о.о. ( Фиат Крајслер Аутомобили Србија доо) у Крагујевцу, свечано је отворена у априлу 2012. године и данас је то један од најмодернијих производних погона у оквиру Fiat Chrysler Automobiles Group (FCA Group) широм света. Као водећи извозник у Србији, ФЦА Србија доо данас представља пожељног послодавца, друштвено одговорну компанију, активног инвеститора у Србији и водећег српског извозника. У крагујевачку фабрику до сада је инвестирано преко 1,3 милијарде ЕУР, од чега 850 милиона ЕУР само у набавку најсавременије опреме.<sup>19</sup>



Слика 1. Један од препознатљивих слогана са логоом ФЦА Србија доо

Оно што је потребно истаћи је да је ФЦА Србија доо генерални дистрибутер и увозник познатих аутомобилских брендова FIAT, Alfa Romeo, FIAT Professional, JEEP и Abarth.

Модел FIAT 500 L, у верзијама Standard, Living и Trecking, производи се у фабрици у Крагујевцу. FIAT 500 L комерцијално је доступан на тржишту од септембра 2012., а извози се на европско и светско тржиште.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.fiatsrbija.rs/>

<sup>19</sup> <http://www.fiatsrbija.rs/>

<sup>20</sup> <http://www.fiatsrbija.rs/>

У првој години производње, FIAT 500 L номинован је за европски аутомобил године 2013. и освојио је пет звездица на европском НЦАП-у (програм оцене нових аутомобила).

ФЦА Србија доо има организациону структуру која се састоји од више хијерархијских редова. Водеће место заузима генерални менаџер, затим следе менаџери сваког сектора посебно. Менаџери воде своје тимове људи, али и своје заменике на челу тих тимова. Када је реч о производном погону, постоје менаџери смена, тако да свака смена има по једног менаџера који је одговоран за своје тимове у смени. Већи тимови имају супервизора смене, који је одговоран за неколико мањих тимова за које су задужени тим лидери. Дакле, организациона шема почиње генералним менаџером ФЦА Србија доо, након кога следе менаџери за сектор набавке, који се дели на три подгрупе а то су сектор за набавку директног материјала, сектор за набавку индиректног материјала, и сектор за обезбеђивање услуга. Финансије су расподељене на неколико мањих сектора, почевши од финансијске оперативе, затим следе књиговодствени сектор и општи послови, а затим девизни и спољнотрговински послови. Битно је истаћи да квалитет и поузданост у пословању, ФЦА Србија доо формално доказује применом многобројних стандарда. Поред придржавања принципа Производње светске класе, ова фабрика поседује и све кључне европске сертификате у погледу квалитета, екологије, безбедности и здравља на радном месту и уштеде енергије.

Од новина, потребно је истаћи нов лого на моделу “IDEA”. “IDEA” је био први MPV који је направио “ФИАТ” са задатком да промовише нову мисију бренда: на том моделу нашао се нови округли лого који је предложио Centro Stile Fiat, како би подсетио на амблем који је дизајниран за прославу стогодишњице компаније.

Модел “ IDEA” је такође обележио револуцију у дизајну аутомобила: посвећено је много више пажње високо-технолошком садржају и интелигентним решењима, предвиђеним да олакшају многе аспекте свакодневнице у аутомобилу.

За “ФИАТ” савремену производњу је потребно да се наведу и мултиџет мотори. Овај мотор који штеди гориво и има врхунске перформансе допринео је правом успеху нових “ФИАТ” – ових модела аутомобила. Нови систем је настао еволуцијом принципа “Common Rail”, и основа је друге генерације “ ФИАТ” – ових мотора: мали 1.3 Multijet 16v, спортски 1.9 Multijet 120 и 150 KS и моћни 1.4 90 KS.

Период између 2004. и 2006. године представља време интензивних технолошких истраживања, фокуса на квалитет дизајна и неговања поверења и лојалности купаца. Та филозофија утицала је на развој серије нових аутомобила као и на редизајнирање неких старијих. Тако су настали нови модели IDEA-е, SEICENTO-а, STILO-а, и MULTIPLA-е, а лансирана је и PANDA 4x4. Године 2005., појављује се нови модел CROMA, а премијерно је представљен и GRANDE PUNTO.

Деби новог логоа на моделу BRAVO 2007.године, почела је лансирањем модела BRAVO, на коме се први пут нашао нови “ФИАТ” - ов лого као опипљив знак заокрета компаније. Нови ТИПО представља успешан спој лепоте и технологије, са великим потенцијалом да постане репер сегмента.

Одговоран приступ пословању, огледа се у употреби најсавременијих технологија у комбинацији са применом различитих стандарда. Тако је и поред квалитета, заштита животне средине један од приоритета компаније. Као резултат истраживања, *Centro Ricerche Fiat*, у сарадњи са *Centro Stile Fiat*, развио је различите пројекте и концепте усмерене ка смањењу емисије издувних гасова.

### 5.1.1. Општи подаци и подаци из пословања привредног друштва ФЦА Србија доо

Привредно друштво за производњу путничких аутомобила ФИАТ АУТОМОБИЛИ СРБИЈА доо, основано је потписивањем Уговора о заједничком инвестиционом улагању, 29.септембра 2008.године и Уговором о оснивању од 14.октобра 2008.године, између републике Србије и FIAT Group S.p.A Italia.

Група је уписана у регистар привредних друштава Агенције за привредне регистре Републике Србије, а власници удела групе су:<sup>21</sup>

- FCA Italy S.p.A , са уделом од 66,67 % и
- Република Србија, са уделом од 33,33%.

3.септембра 2009.године, основана је Слободна зона ФАС доо Крагујевац, у коме ово привредно друштво поседује 100% удела. Своју оперативну фазу, друштво је започело 29.12.2009.године.

Седиште матичног друштва се налази у улици Косовска 4, у Крагујевцу, са матичним бројем 20468122, пореским идентификационим бројем 105808309, и шифром делатности 2910-производња моторних возила.<sup>22</sup>

|                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Назив привредног друштва | Фиат Крајслер Аутомобили Србија доо |
| Скраћени назив           | ФЦА Србија доо                      |

<sup>21</sup>

<http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/details/EnterpriseBusinessName/2393502?code=976D8369876BB2BD3D81CBA02E81588C296DB7F8>

<sup>22</sup><http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/details/EnterpriseBusinessName/2393502?code=976D8369876BB2BD3D81CBA02E81588C296DB7F8>

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| Подаци о седишту | Косовска 4, Крагујевац, Србија |
| Општина, место   | Крагујевац                     |
| Матични број     | 20468122                       |
| ПИБ              | 105808309                      |
| Шифра делатности | 2910                           |

Табела 1. Општи подаци привредног друштва ФЦА Србија доо

Друштво је организовано кроз производњу, као основну делатност, са осталим пратећим функцијама, а што је приказано у шеми испод:<sup>23</sup>



Шема 1. Организациона структура друштва ФЦА Србија до

Пословање Друштва је у потпуности регулисано 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

<sup>23</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину ФЦА Србија доо Крагујевац

су и одвијају се према релевантној ISO стандардизацији за област производње, развоја и продаје производа.<sup>24</sup>

Приходи од продаје у периоду од 2009-2012.године, износили су:

|                   | У 000 евра     |               |               |               |
|-------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Домаће тржиште    | 2012.          | 2011.         | 2010.         | 2009.         |
|                   | 28.440         | 48.538        | 74.161        | 94.139        |
| Инострано тржиште | 297.669        | 19.982        | 22.467        | 1.518         |
| Укупно            | <b>326.109</b> | <b>68.520</b> | <b>96.629</b> | <b>95.657</b> |

Табела 2. Приходи на тржиштима

Са финансијског аспекта, пословање ФЦА Србија доо у 2015.-ој години доноси промене у односу на 2014.-у годину. Смањује се приход услед мањег обима продаје, а када је реч о смањењу прихода и смањењу трошкова, они су у приближно истом односу.

Детаљнији подаци су приказани у Табели.3<sup>25</sup>

|   | 000 RSD-2015                               |             | 000RSD-2014 | У 000 RSD    | %        |
|---|--------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|----------|
| 1 | Приходи                                    | 137.066.066 | 153.235.619 | (16.169.553) | (10,5%)  |
| 2 | Добитак-пре опорезивања                    | 2.352.261   | 2.346.403   | 5.858        | 0,25%    |
| 3 | Добитак-после опорезивања                  | 2.383.640   | 2.465.358   | (81.718)     | (4,59%)  |
| 4 | Актива                                     | 110.763.283 | 124.662.151 | (13.898.868) | 9,15%    |
| 5 | Основна средства и дуг.фин.пласмани        | 90.515.288  | 102.532.060 | (12.017.772) | (11,72%) |
| 6 | Обртна имовина и одложена пореска средства | 20.248.994  | 22.130.092  | (1.881.098)  | (8,50%)  |

<sup>24</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину  
ФЦА Србија доо Крагујевац

<sup>25</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину  
ФЦА Србија доо Крагујевац

|    |               |             |             |              |          |
|----|---------------|-------------|-------------|--------------|----------|
| 7  | Пасива        | 110.763.283 | 124.662.151 | (13.898.868) | (11,15%) |
| 8  | Капитал       | 27.140.239  | 23.866.108  | 3.274.131    | 13,72%   |
| 9  | Обавезе и ПВР | 82.930.544  | 100.232.419 | (17.301.875) | (17,26%) |
| 10 | Резервисања   | 692.500     | 563.624     | 128.876      | 22,86%   |

Наведени подаци приказују резултате компаративне финансијске анализе за 2014. и 2015.годину:<sup>26</sup>

1. Смањење прихода услед мањег обима продаје
2. Смањење прихода и смањење трошкова је у приближно истом односу
3. Смањење добитка резултат одложених прихода/расхода
4. Смањење Активе је резултат амортизације основних средстава
5. С обзиром да је Друштво заокружило инвестициони циклус, у 2015.години смањење је настало услед амортизације
6. У 2015.години долази до смањења Готовинских еквивалената и готовине
7. У 2015.години долази до смањења Обавеза из пословања и Дугорочних обавеза
8. Повећање Cash flow hedge резерви и резултата пословања
9. Смањење Обавеза из пословања и Дугорочних обавеза
10. Повећање Резервисања

Када је реч о запосленима ФЦА Србија доо је до јула 2016. године имала 2907 запослених. Услед потребе за смањеним обимом производње, око 700 запослених је било принуђено да уз отплату отпремнине напусти своје радно место. У Табели 4. су приказани подаци о броју запослених и квалификационој структури истих.

| Опис                          | “Professionals” | Беле крагне |      | Плаве крагне |
|-------------------------------|-----------------|-------------|------|--------------|
|                               |                 | Мушкарци    | Жене |              |
| Број запослених               | 69              | 197         | 117  | 2907         |
| Средње старосно доба (година) | 40              | 37          |      | 34           |
| Просечни радни стаж (година)  | 13              | 11          |      | 9            |

<sup>26</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину ФЦА Србија доо Крагујевац

|                                                |   |    |    |
|------------------------------------------------|---|----|----|
| Број престанка радног односа током 2015.године | 8 | 35 | 69 |
|------------------------------------------------|---|----|----|

|                               |        |       |
|-------------------------------|--------|-------|
| Сати обуке – укупно (тренинг) | 10 198 | 8 917 |
|-------------------------------|--------|-------|

|                                     |    |     |     |       |
|-------------------------------------|----|-----|-----|-------|
| Диплома факултета ( VII-IX степен)  | 62 | 106 | 91  | 45    |
| Диплома више школе ( VI степен)     | 5  | 42  | 13  | 111   |
| Диплома средње школе ( II-V степен) | 2  | 49  | 13  | 2 704 |
| Основна школа –лице без занимања    |    |     |     | 47    |
|                                     | 69 | 197 | 117 | 2 907 |

Табела 4. Број запослених и њихова квалификациона структура у ФЦА Србија доо<sup>27</sup>

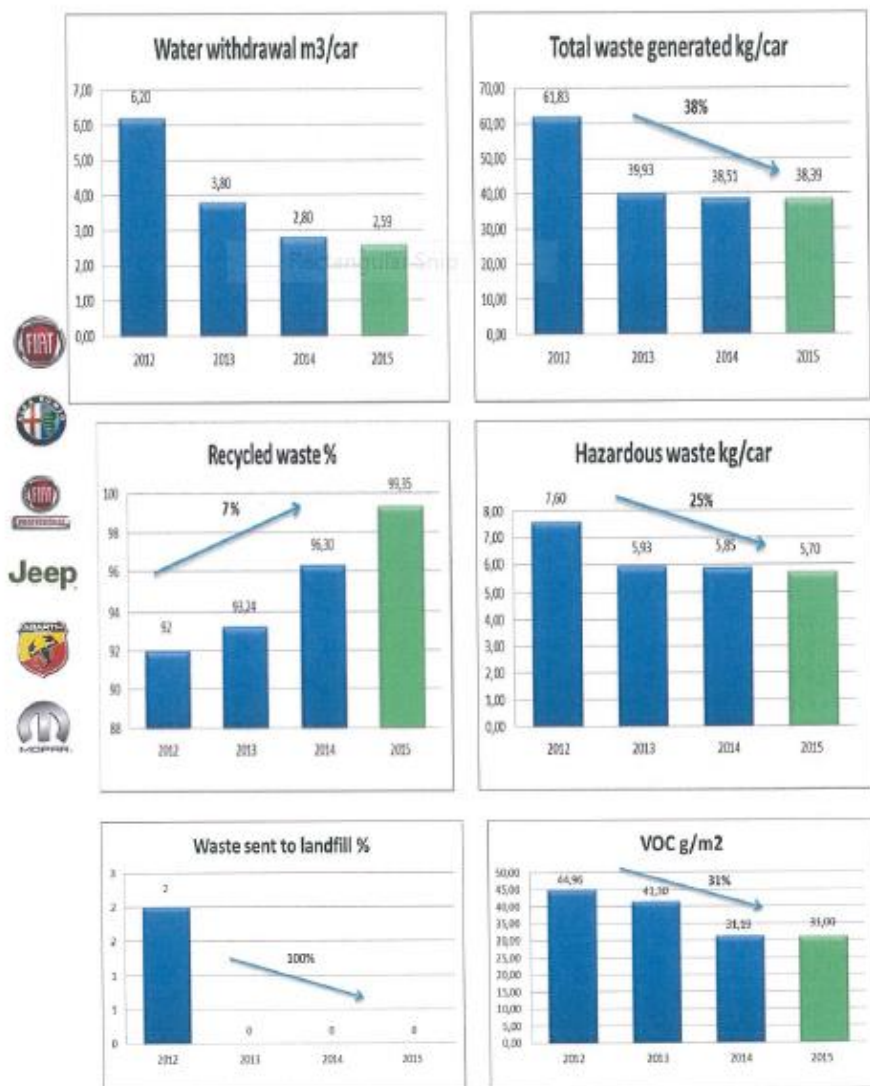
На приказаним графицима се могу видети информације о улагањима у заштиту животне средине.

Друштво даје посебан акценат на постављање, ширење и одржавање културе животне средине да би се минимизирао утицај производних и уопште пословних процеса на животну средину. Основни индикатори перформанси су:<sup>28</sup>

- Отпадне воде м3/возило,
- Генерисани отпад кг/возило
- Опасан отпад кг/возило
- Рециклирани отпад %
- Отпад послат на сметлиште %
- VOC емисија г/м2

<sup>27</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину ФЦА Србија доо Крагујевац

<sup>28</sup> <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/> Годишњи извештај о пословању за 2015.годину ФЦА Србија доо Крагујевац



Слика 2. Трендови о улагањима у заштиту животне средине

### 5.1.2. Општи подаци Зависног привредног друштва Слободна зона ФАС доо

Слободне царинске зоне у значајној мери подстичу и стимулишу страна улагања у привреду једне земље. У њима се одвијају привредне делатности које повећавају извозне активности, па самим тим повећавају интензитет спољнотрговинске размене једне земље.

Постојање Слободних зона је економски и административно оправдано, јер оне омогућавају уштеду у различитим областима: царина (неплаћање или одложено плаћање), такси, пореза, и других мера и одлука економске природе.

Дана 05.11.2009. године, град Крагујевац и компанија ФИАТ аутомобили Србија доо, формирали су Слободну зону ФАС доо Крагујевац. Ова Слободна

царинска зона, намењена је аутомобилској индустрији, тј. кооперантима фабрике аутомобила ФИАТ.

Слободна царинска зона, простира се на површини од 176 хектара 45 ари и 62 квадратна метра и обухвата комплетан простор фабрике аутомобила, као и територију Грошнице површине 29 хектара 76 ари и 19 метара квадратних.

На територији Слободне зоне ФАС Србија доо, своје производне капацитете имају следећи ФИАТ-ови кооперанти:

- *Johnson Controls Magneti Marelli doo* – (Производња инструмент табле, централне конзоле, облоге врата и задње облоге),
- *Magneti Marelli doo* – (Производња предњег и задњег браника ),
- *Magneti Marelli Automotive* – (Производња издувних система ),
- *HTL* – (Монтажа гума ),
- *Johnson Controls Automotive doo* – (Производња седишта ),
- *Sigit doo* – (Производња пластичних делова ),
- *Proma Automotive doo* – (Отпресци за возило).<sup>29</sup>

|                          |                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Назив привредног друштва | Слободна зона ФАС доо Крагујевац                                                    |
| Подаци о седишту         | Косовска 4, Крагујевац, Србија                                                      |
| Општина, место           | Крагујевац                                                                          |
| Матични број             | 20567279                                                                            |
| ПИБ                      | 106270251                                                                           |
| Делатности               | Складиштење робе                                                                    |
| Уписани новчани капитал  | 4.718.182,85 RSD                                                                    |
| Уплаћени новчани капитал | 2.436.580 RSD 15.12.2015.<br>2.235.066 RSD 25.04.2012.<br>46.536,85 RSD 31.08.2009. |

Табела 5. Општи подаци привредног друштва Слободна зона ФАС доо Крагујевац

## 5.2. Систем менаџмента квалитетом (ISO 9001)

У данашњем конкурентном свету, потрошачи су све захтевнији и постављају све више границе квалитета. Они који то могу обезбедити су свакако траженији и потрошачи им поклањају више поверења. Више од милион организација у 178 земаља поседује ISO 9001 сертификат.<sup>30</sup>

ISO 9001 је међународно признат стандард за систем управљања квалитетом који је објављен од стране ISO (Међународна организација за стандардизацију). Он представља оквир за управљање које је засновано на квалитету.

Поред производних, и услужне организације морају фокусирати своје напоре на потпуно остваривање циљева стандарда ISO 9001. Кроз континуирано

<sup>29</sup> <http://www.usz.gov.rs/lat/sz-kragujevac.php>

<sup>30</sup> Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде

побољшање процеса, производа/услуга и унутрашње пословно окружење, повећање задовољства купаца, максимизирање превенција ради откривања неусаглашености, услужне организације повећавају ефикасност стандарда ISO 9001.<sup>31</sup>

Стандард ISO 9001:2008 (QMS) као ретко који други међународни стандард, респектује и подстиче посебности организација. Он нема за циљ да наметне униформност у структури Система менаџмента квалитетом, нити униформност документације QMS-а. Захтеви ISO 9001 су тако постављени, да респектују организациону структуру компанија, ресурсе којима располаже и тржиште на којем компанија реализује своје производе/услуге. Сходно томе, свака организација развија себи својствен QMS формиран по захтевима ISO 9001:2008. Из тог разлога у називу стандарда стоји множина: Системи менаџмента квалитетом.

Систем менаџмента квалитетом је начин на који организација управља квалитетом. Циљ је управљање квалитетом применом процесног приступа кроз менаџмент свим процесима и активностима, промовишући квалитет кроз све нивое. При томе, под појмом квалитета се не подразумева само квалитет производа/услуге, већ и друге две димензије: квалитет пословања (односи са клијентима, добављачима, законодавству, широј заједници) и квалитет саме организације (однос са запосленима, радна култура, однос према материјалним ресурсима итд.).

Захваљујући QMS-у, у сваком тренутку се може имати увид над свим процесима и активностима, почев од: набавке, уговарања, реализација производње, дистрибуције, продаје, па преко процеса обуке особља, развоја нових идеја и услуга, унапређења процеса маркетинга кроз елементе цене, дистрибуције, покривености тржишта и праћења конкуренције, а све то кроз процедуре, упутства и записе, тј. обрасце који се попуњавају и који доприносе повећању свести о квалитету код свих запослених.

Имплементирани QMS спушта одговорност за реализацију активности од менаџмента ка непосредним извршиоцима, тако да у хијерархијском ланцу свака карика носи свој део одговорности за део процеса које извршава. На овај начин, сви су укључени у креирање и пружање квалитетног производа или услуге, али исто тако и у расподелу одговорности. Одговорност за квалитетно обављање посла, не може да лежи само на руководству фирме. Сви у њој треба да учествују сходно свом положају и учешћу у процесима.

Да би и непосредни извршиоци на адекватан начин били укључени у овај процес, применом развијеног QMS-а код њих се развијају особине као што су: планирање, одговорност, радна дисциплина, а све то кроз тачне процедуре рада и

---

31 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*

записе које попуњавају, а које истовремено служе као доказ ефективности и ефикасности њиховог рада.

Управљање квалитетом у свим процесима, кроз стварање једног Система менаџмента квалитетом QMS по захтевима стандарда ISO 9001:2015, омогућује да на излазу из пословног или производног процеса, постоји потпуно усаглашен производ/услуга. То значи да грешка настала негде у систему, неће проћи кроз њега и бити видљива на финалном производу или услузи која се пружа, већ ће бити идентификована на време и отклоњена.

ISO 9001 је базиран на осам принципа:<sup>32</sup>

- Систематски приступ,
- Непрестано унапређивање,
- Доношење одлука базираних на чињеницама,
- Узајамно користан однос,
- Фокус на потрошачу,
- Вођство,
- Укључивање и учешће људи,
- Процесни приступ.

Процес представља скуп или групу повезаних активности, које се спроводе са или над ресурсима организације, управљајући истим у циљу трансформације улазних елемената у излазне елементе.<sup>33</sup>

Када организација идентификује повезане активности и успешно управља њима, каже се да функционише ефективно (ради праве ствари – на прави начин).

Да би организација била и ефикасна, примењује се "процесни приступ" који подразумева примену система процеса унутар организације, заједно са идентификацијом и међусобним деловањем тих процеса, као и менаџмент њима да би се постигли жељени резултати.

Основна предност процесног приступа је што у систему процеса посебно наглашава везе међу процесима и њиховим комбиновањем омогућава континуирано управљање. Са позиције управљања квалитетом то изгледа овако: Димензије квалитета мере се на основу њихових параметара као што су: дизајн, паковање, употребна вредност итд. Најважнија карактеристика квалитета, у којој су имплементирани сви горе поменути параметри је усаглашеност.

То је најважнија тачка у Систему менаџмента квалитетом, који има за циљ.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> <https://www.eurostandard.rs/osam-principa-upravljanja-iso-9001/>

<sup>33</sup> Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде

<sup>34</sup> Правила сертификације система менаџмента, Институт за стандардизацију Србије, Београд 2016.

- Усаглашеност производа/услуга са захтевима, потребама и очекивањима корисника,
- Идентификацију појаве неусаглашености производа/услуга,
- Дефинисање превентивних и корективних мера на спречавању поновне појаве неусаглашености,
- Спровођење дефинисаних превентивних и корективних мера.

Најновија верзија стандарда је ISO 9001:2015. У односу на 2008.годину, донета су следећа побољшања:<sup>35</sup>

- 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 управљања ланцима снабдевања,
- Једноставнији за услужне организације и организације базиране на знању.



Слика 3. Еволуција стандарда ISO 9001

Сврха овог стандарда је да се повећа ефикасност организације уз помоћ примене процесног приступа. Његова важност је обезбеђење везе између појединачних сектора, процеса и њихове интеракције. Утврђивањем улазних и излазних елемената свих процеса као и неопходних ресурса, ствара се полазна основа за планирање, али и повратна информација о задовољству купаца. Овакав приступ повећава поверење код клијената у вези са производом/услугом, па самим тим води ка бољем позиционирању на тржишту.

<sup>35</sup> Систем менаџмента квалитетом и LEAN менаџмент, нова ревизија стандарда ISO 9001:2015

### 5.2.3. Имплементација и сертификација стандарда ISO 9001:2015

Имплементација стандарда ISO 9001 за организацију обезбеђује следеће предности:<sup>36</sup>

- Ефикаснији начин рада тако да су сви процеси прилагођени и разумљиви свима у организацији и бизнису, што повећава ефикасност и продуктивност а смањује интерне трошкове,
- Испуњава Законске и регулаторне захтеве,
- Омогућава експанзију на нова тржишта, на клијенте и секторе који захтевају сертификат пре започињања посла,
- Идентификује и приказује ризике у вези са организацијом.

Имплементација Система менаџмента квалитета представља стратешки циљ сваке организације. У зависности од потреба, циљева, производа, процеса који се користе, али и величине и структуре организације, зависиће и дизајн и имплементација Система менаџмента квалитета.

Стандард ISO 9001:2015 се може применити на све организације, без обзира на њихову величину, тип, производ/услугу, и др.

Све већа конкурентност на глобалном светском тржишту, условила је да постизање високог степена квалитета све више добија на значају. Да би се учествовало на глобалном тржишту, није довољан само квалитет, већ међународно признат доказ квалитета у виду сертификата ISO 9001:2015.

Систем менаџмента квалитета је уједно и једини стандард који се може користити за сертификацију манаџмента у пословном свету, имајући у виду његове следеће захтеве:

- обезбеђење задовољења купаца,
- задовољење свих захтева купаца,
- оцењивање способности организације да удовољи захтевима купаца путем интерних или екстерних контрола.

Како је основа за успешно функционисање стандарда у свим организацијама разумевање стандарда од стране запослених, за поступак имплементације ISO 9001:2015 је неопходна сарадња са овлашћеним консултантима, јер се на тај начин избегава неразумевање стандарда код запослених.

Прва етапа имплементације се односи на менаџмент организације, чија је обавеза да се у целости упозна са захтевима ISO 9001:2015. Улога менаџмента је да донесе одлуку о увођењу Система менаџмента квалитета, обезбеђује материјалне и људске ресурсе, врши одабир спољних сарадника, тј. консултаната,

---

<sup>36</sup> <https://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/>

као и друге активности од примарног значаја са функционисање система управљања квалитетом (QMS).

У другој етапи имплементације ISO 9001, врши се идентификација процедура и процеса, као и израда Пословника квалитета. Пословник квалитета зависи од политике пословања и разликује се од организације до организације, и представља спону између практичних процедура и захтева ISO 9001:2015.

Трећа етапа подразумева документовање идентификованих процедура и процеса, што представља једну од најзахтевнијих етапа овог процеса. Сама успешност имплементације зависи од јасноће и ефикасности докумената.

Пошто се заврши идентификација и документовање процедура, прелази се на њихову имплементацију. Она се обавља постепено, корак по корак, и представља примену ISO система у пракси. Пре имплементације, свака процедура се мора проверити, а посебна пажња се мора обратити на исправност документовања записа који се на њу односе. Уколико је потребно, израђују се упутсва за неке од процедура, која објашњавају примену процедура у пракси.

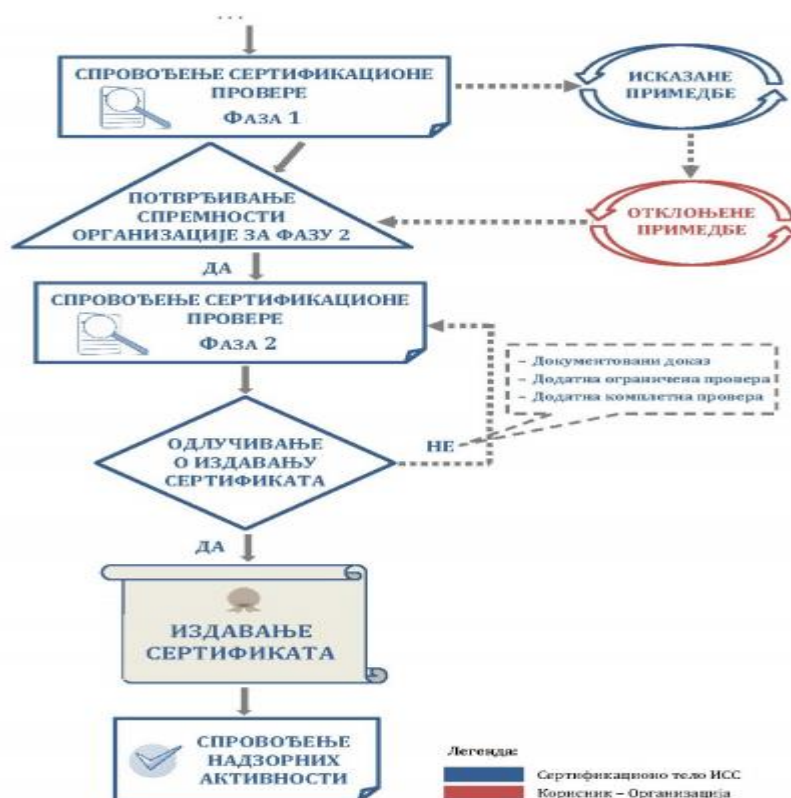


*Слика 4. Стандард ISO 9001:2015*

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

Слика 5. Дијаграм тока поступка сертификације





Слика 5. Дијаграм тока поступка сертификације

Пету етапу чини интерна контрола ( First control audit ). Интерну контролу обавља сама организација по установљеној процедури, а у циљу проналажења и отклањања грешака у систему организације. Сврха интерних контрола је испуњавање основног захтева Система менаџмента квалитета, који се односи на константно отклањање недостатака и усавршавање процеса, како би се непрестано побољшавао QMS у организацији.

Пре него што се отпочне процес сертификације, систем управљања квалитетом мора бити у потпуности документован, проверен и одобрен од стране менаџмента, а потом имплементиран у организацију.

Система управљања квалитетом сачињава:<sup>37</sup>

- 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.

<sup>37</sup> <https://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/>

Менаџмент је у обавези да именује једног члана, обично некога из менаџмента, који поред редовних обавеза које обавља, 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.

Организација која поседује сертификат ISO 9001:2015, омогућава улазак на светско тржиште које диктира одређене стандарде. Од почетка имплементације ISO 9001:2015 па до саме сертификације која се огледа у контроли и додели међународно признатог сертификата, неопходно је да прође одређени временски период у коме организација обавља све неопходне промене, у циљу испуњења свих задатих захтева Система менаџмента квалитета. Сертификацију увек обављају независна сертификациона тела.

Предности имплементације ISO 9001:2015 су:<sup>38</sup>

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

Приликом имплементације стандарда ISO 9001, најчешће се сусрећу следећи процеси:<sup>39</sup>

- организација,
- развој производа,
- набавка материјала,
- запослени,
- производња,
- контрола производа и материјала,
- дистрибуција производа,
- складиштење,
- услуга/подршка после продаје,
- производни процеси,
- обука особља,
- интерна контрола.

---

<sup>38</sup> Систем менаџмента квалитетом и LEAN менаџмент, нова ревизија стандарда ISO 9001:2015

<sup>39</sup> <http://www.iss.rs/>

#### 5.2.4. Елементи стандарда ISO 9001:2015

Стандард ISO 9001:2015 има десет елемената. Прва три елемента су општа и обухватају: <sup>40</sup>

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, конкурентна, 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. **Поддршка 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.

---

<sup>40</sup> Систем менаџмента квалитетом и LEAN менаџмент, нова ревизија стандарда ISO 9001:2015

9. *Процена перформанси* односи се на: праћење, анализу мерења и евалуација, интерни адут, преиспитивање од стране менаџмента.

### 5.3. Систем менаџмента безбедношћу информација ( ISO/IEC 27001:2013)

Безбедност информација представља највећи проблем како за предузећа, тако и за њихове клијенте, државне органе, јавност. Повереник за информације Велике Британије, изјавио је 2008. године да приватност личних информација има четири димензије вредности.<sup>41</sup>

1. Оперативну вредност – лични подаци представљају имовину предузећа. То подразумева да предузеће мора штитити личне податке једнако као и осталу имовину предузећа. На тај начин се штити приватност људи и осигурава додатна вредност имовине.
2. Појединачна вредност – држање и употреба личних података људи доноси додатне ризике предузећу. Уколико се њима не рукује са пажњом и не води брига о поштовању приватности људи, предузеће може проузроковати штету. Ово доноси лошу репутацију предузећу, па менаџмент мора на прави начин управљати овом врстом ризика.
3. Вредност за друге – Поред легитимне, постоје и појединци који би личне податке могли употребити и у нелегитимне сврхе. У овом случају, штета може настати и за предузеће, без обзира што је злоупотреба извршена од стране трећег лица, а не од предузећа.
4. Друштвена вредност – Друштво се све више залаже да законским путем заштити приватност и безбедност информација. То је учињено директивама ЕУ, Законом Уједињеног Краљевства, Законом о заштити података, итд. Тиме је дефинисано да Повереник за информације Уједињеног Краљевства, има право да изрекне новчану казну у износу од 500.000 £ за повреду приватности.

ISO/IEC 27001 је међународни стандард који својим захтевима дефинише систем менаџмента безбедности информација, чији је примарни циљ информационо-физичко-техничка заштита предузећа. Систем менаџмента безбедности информација ISO/IEC 27001 је применљив на банкарске и финансијске институције, ИТ (информационе технологије) секторе, економске секторе, све јавне или приватне организације.<sup>42</sup>

Безбедност информација је кључна компонента управљања ИТ. Попут информационе технологије, саме информације постају све више стратешки покретачи организационе активности, тако да ефективан менаџмент ИТ-а и информација постаје критична стратешка тачка многих компанија. Овај стандард ће омогућити предузећима да осигурају њихове стратегије безбедности ИТ

<sup>41</sup> Alan Gillies, (2011), "Improving the quality of information security management systems with ISO27000", The TQM Journal, Vol. 23 Iss 4 pp. 367 - 376

<sup>42</sup> С.Арсовски, Менаџмент процесима, Машински факултет, Крагујевац, 2007.

координисане, кохерентне, јасне, да смањују трошкове и испуњавају њихове специфичне организационе и пословне потребе.

ISO/IEC 27001 даје оквир који је неопходан за стварање сигурног система. Усаглашен систем ISO/IEC 27001 ће обезбедити систематски приступ за идентификовање и борбу против читавог низа потенцијалних ризика којима су изложене информације организације.

Заштита и безбедност информација за данашњи свет бизниса је много важнији него икада раније. Данас, бизнис зависи од информационих технологија, комуникација путем мрежа, као и бежичних и мобилних комуникација. Обављање послова путем интернета и компјутера, подуговарање и коришћење услуга треће стране постају све чешћи видови савременог пословања. Ланац снабдевања постаје све сложенији и већи, а могућност компјутерских превара доводи до повећања ризика у свим областима пословања.

Успешан бизнис и доношење добре одлуке могуће је остварити само уз правовремени приступ правим и сигурним информацијама које су за то неопходне. Заштита таквих информација постаје предуслов за остваривање претходно поменутог и зато јој треба прићи системски.

Међународни стандарди серије ISO/IEC 27000, који се односе на информационе технологије, технике заштите и систем менаџмента безбедношћу информација, развијени су и донети са намером да помогну системски приступ у обезбеђењу овог предуслова.<sup>43</sup>

Да би се стекло поверење у тачност и поузданост потребних информација, потребно је имати поверење у систем менаџмента њиховом безбедношћу. Поузданост и поверење у систем менаџмента безбедношћу информација постиже се његовом сертификацијом од независне и непристрасне треће стране, односно сертификационог тела, компетентног за обављање тог посла и које је своју компетентност такође доказало на адекватан начин.

Најподеснији начин потврђивања компетентности ових сертификационих тела јесте акредитација коју спроводи национално акредитационо тело. Сертификацијом се потврђује усаглашеност са захтевима дефинисаним у стандарду ISO/IEC 27000.

Процес сертификације у односу на стандард ISO/IEC 27001 је у основи исти као онај који се спроводи при сертификацији система менаџмента квалитетом према ISO 9001 или неког другог система менаџмента. Стандард дефинише критеријуме за сертификациона тела, која спроводе проверу и сертификацију било ког система менаџмента неке организације, укључујући и систем менаџмента безбедношћу информацијама и он представља основ за акредитацију.

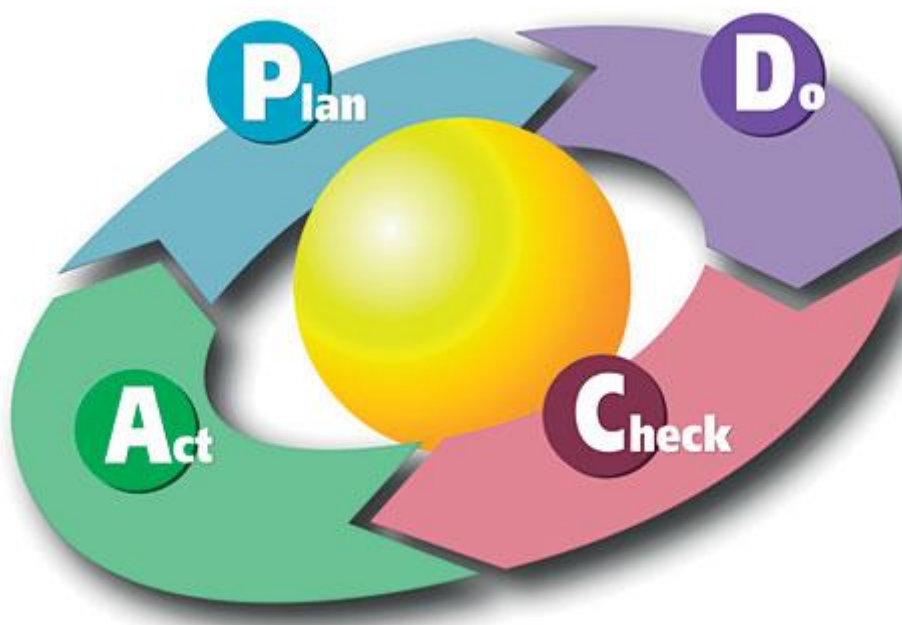
---

<sup>43</sup> С.Арсовски, Менаџмент процесима, Машински факултет, Крагујевац, 2007.

Намена стандарда серије ISO/IEC 27001 је да омогуће помоћ организацијама свих врста и величина да развију и примене систем за управљање безбедношћу сопствених информација и да се припреме за независно и непристрасно оцењивање (сертификацију) тог система примењеног на заштиту информација, као што су, на пример финансијске информације, информације о интелектуалној својини, подаци о особљу, или информације које су им поверене од корисника или треће стране.

Ова серија обухвата стандарде који:

- дефинишу захтеве за ISMS као и захтеве за тела која сертифицију ISMS;
- обезбеђују подршку, детаљна упутства и инструкције за целокупан процес планирај-уради-провери-делуј (PDCA круг);
- даје специфична секторска упутства за ISMS и оцењивање усаглашености за ISMS.

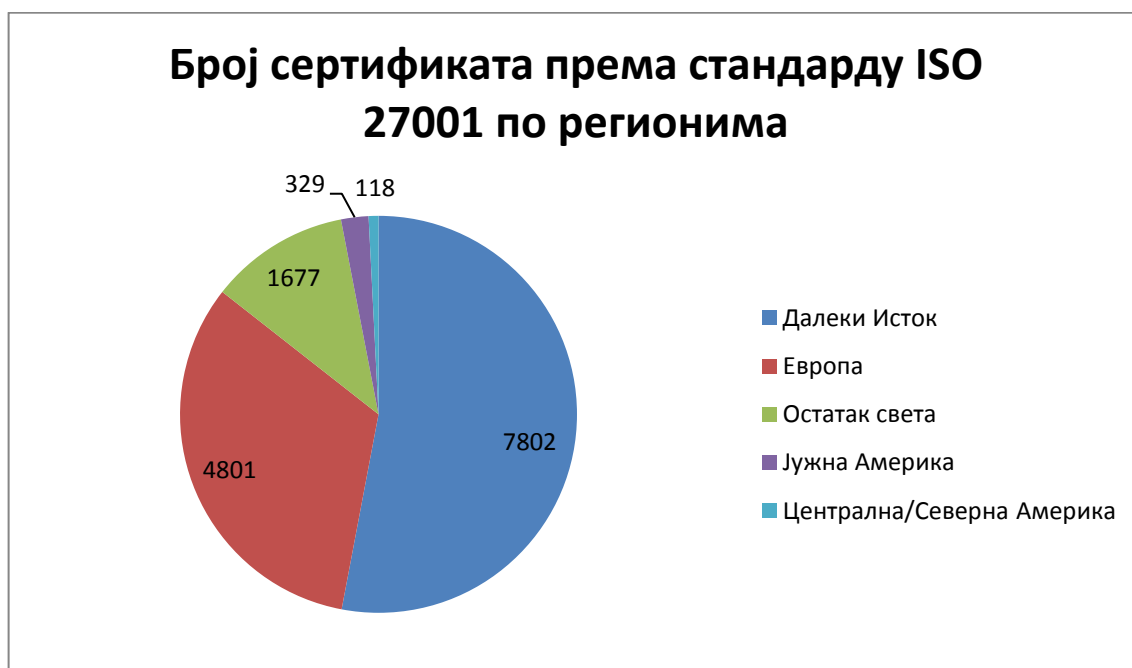


Слика 6. Демингов PDCA круг побољшања

Ова серија стандарда је у вези и са многим другим ISO и ISO/IEC стандардима који се односе на област безбедности информација и који обезбеђују специфичне захтеве, упутства и сл. ISO/IEC 27001 истиче да није могуће у потпуности елиминисати целокупан ризик у вези са безбедношћу информација и омогућава организацијама да установе критеријуме који ће уравнотежити могућности пословања, захтеве дефинисане у прописима, уговорне обавезе, цену контролисања безбедности информација и ризик.

Користи од имплементације Система менаџмента безбедности информација у предузећу су:<sup>44</sup>

- Доказ да је усаглашено са захтевима који су изнети у Стандарду ISO/IEC 27001,
- Сагласност са најбољом праксом у менаџменту ризика у односу на власништво и безбедност информација,
- Усаглашеност са законима,
- Систематска заштита од опасних и потенцијалних трошкова злонамерне употребе компјутера, сајбер криминала и других негативних утицаја,
- Побољшање свог кредибилитета код особља, клијената и партнерских организација,
- Финансијске користи и побољшана продаја услуга,
- Практичне одлуке везане за сигурносне технике и решења за развој,
- Постојање одговорности за безбедност информација од стране свих и на свим нивоима у организацији,
- Боље тржишне могућности.



Слика 7. Број сертификата према стандарду ISO 27001 према регионима<sup>45</sup>

<sup>44</sup> С.Арсовски, Менаџмент процесима, Машински факултет, Крагујевац, 2007.

<sup>45</sup> Georg Disterer, ISO/IEC 27000, 27001 and 27002 for Information Security Management, Journal of Information Security, 2013

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| Топ 10 земаља по броју сертификата стандарда ISO 27001 у 2010. години |
|-----------------------------------------------------------------------|

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Јапан                | 6.264 |
| Индија               | 1.281 |
| Уједињено Краљевство | 1.157 |
| Тајван               | 1.028 |
| Кина                 | 957   |
| Шпанија              | 711   |
| Република Чешка      | 529   |
| Италија              | 374   |
| Немачка              | 357   |
| Румунија             | 350   |

Табела 6. Топ 10 земаља по броју сертификата стандарда ISO 27001 у 2010. години<sup>46</sup>

#### 5.4. Везе између стандарда

Рад и развој сваке организације захтева одговарајуће координиране активности за њено вођење и управљање њоме, односно одговарајући систем менаџмента којим се успоставља политика и циљеви и обезбеђује остваривање тих циљева. У зависности од специфичности организације, систем менаџмента одређеном организацијом може обухватати различите системе менаџмента, као што су систем менаџмента квалитетом, систем менаџмента животном средином, систем менаџмента заштитом здравља и безбедности на раду итд., или у овом случају систем заштите информација.<sup>47</sup>

Имајући у виду, захтевану и суштинску подударност одређених сегмената система менаџмента организације, уочена је и неопходност њихове интеграције и складног развоја. Отуда се све чешће говори и о интегрисаним системима менаџмента организације.

Многе организације су усвојиле или усвајају званичне стандарде и/или спецификације за систем менаџмента као што су:

<sup>46</sup> Georg Disterer, ISO/IEC 27000, 27001 and 27002 for Information Security Management, Journal of Information Security, 2013

<sup>47</sup> Н. Живковић, Интегрисани менаџмент систем, Београд, 2009.

- ISO 9001,
- ISO 14001,
- ISO/IEC 27001,
- ISO 22000,
- ISO/IEC 20000,
- OHSAS 18001, и други.

Они често функционишу као независни системи и уместо добробити организацијама које их на такав начин примењују, доносе само низ проблема који се током примене откривају и понекад чак и гомилају.

Али, упркос различитим тежиштима, ови системи имају много сличности у погледу циља, структуре, организације, евалуације и даљег развоја, јер је у свим случајевима реч о системима менаџмента. У свим системима менаџмента постоје неки заједнички елементи којима се може управљати на интегрисани начин. Тада се може препознати суштинско јединство свих ових система у оквиру свеукупног система организације и искористити као велика предност.

“ФЦА Србија” доо има визију повећања свог тржишног удела и развоја, али и интензивирање примене и стално унапређење интегрисаног система менаџмента заснованог на захтевима стандарда.

Кроз примену IMS-а “ФЦА Србија” доо би да:

- Системским, стручним и осмишљеним радом у свим подручјима делатности оствари своје циљеве,
- Задовољава захтеве и очекивања потрошача и купаца без грешке и уз минималне трошкове производње,
- Смањује трошкове пословања, повећа ефикасност и добит фирме,
- Успостављањем ефикасне комуникације са купцима, испоручиоцима и другим заинтересованим странама размењује информације везане за квалитет и безбедности на раду,
- Стриктно поштује законске прописе везане за квалитет и безбедности на раду и стално тежи ка смањењу потрошње сировина и енергије,
- Стално побољшава знања и свест запослених о квалитету и безбедности на раду, кроз континуирано оспособљавање, мотивацију и побољшање животног стандарда запослених и уређењем радног и околног простора,
- Непрекидно тежи ка сталном побољшању достигнутог нивоа квалитета процеса, производа и организације, као процесу који се никада не завршава.

Мисија јесте бити:

- модерна, динамична и флексибилна организација са сталним усвајањем нових знања и непрекидним подизањем квалитета својих услуга,
- непрекидно пратити потребе купаца и адекватно и благовремено одговорити на њих и остваривати са њима партнерске односе,

- неговати ентузијазам и посвећеност послу, као и непрестану бригу за потребе запослених и друштвене заједнице.

У Табели 7. је приказана веза стандарда 9001:2015 и стандарда 27001:2013

| ISO 9001:2015                                     | ISO/IEC 27001:2013                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 0 Увод                                            | 0 Увод                                                  |
| 0.1 Општи принципи                                | 0.1 Општи принципи                                      |
| 0.2 Процесни приступ                              | 0.2 Процесни приступ                                    |
| 0.3 Веза са ISO 9001                              |                                                         |
| 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента | 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента       |
| 1 Поље деловања                                   | 1 Поље деловања                                         |
| 1.1 Општи приступ                                 | 1.1 Општи приступ                                       |
| 1.2 Примена                                       | 1.2 Примена                                             |
| 2.0 Референце                                     | 2.0 Референце                                           |
| 3.0 Термини и дефиниције                          | 3.0 Термини и дефиниције                                |
| 4.0 Систем менаџмента квалитетом                  | 4.0 Систем менаџмента заштите и безбедности информација |
| 4.1 Општи захтеви                                 | 4.1 Општи захтеви                                       |
|                                                   | 4.2 Успостављање и управљање ISMS-а                     |
|                                                   | 4.2.1 Успостављање ISMS                                 |
|                                                   | 4.2.2 Имплементација и функционисање ISMS               |
| 8.2.3 Праћење и мерење процеса                    | 4.2.3 Праћење и анализа ISMS                            |
| 8.2.4 Праћење и мерење производа                  |                                                         |
|                                                   | 4.2.4 Одржавање и побољшање ISMS                        |
| 4.2 Потребна документација                        | 4.2 Потребна документација                              |
| 4.2.1 Општи принципи                              | 4.2.1 Општи принципи                                    |
| 4.2.2 Квалитет процеса                            |                                                         |
| 4.2.3 Контрола документације                      | 4.2.3 Контрола документације                            |
| 4.2.4 Контрола записа                             | 4.3.3 Контрола записа                                   |
| 5.0 Одговорности руководства                      | 5.0 Одговорности руководства                            |
| 5.1 Обавезе менаџмента                            | 5.1 Обавезе менаџмента                                  |
| 5.2 Фокус на кориснике                            |                                                         |
| 5.3 Контрола квалитета                            |                                                         |

|                                              |                                   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|
| 5.4 Планирање                                |                                   |
| 5.5 Одговорност, ауторизација и комуникација |                                   |
| 6 Менаџмент ресурсима                        | 5.2 Менаџмент ресурсима           |
| 6.1 Обезбеђивање ресурса                     | 5.2.1 Обезбеђивање ресурса        |
| 6.2 Људски ресурси                           |                                   |
| 6.2.2 Обука, свест и компетентост            | 5.2.2 Обука, свест и компетентост |
| 6.3 Инфраструктура                           |                                   |
| 6.4 Радна средина                            |                                   |
| 8.2.2 Интерни аудит                          | 6.0 Интерни ISMS аудит            |
| 5.6 Менаџмент преглед                        | 7.0 Менаџмент преглед ISMS        |
| 5.6.1 Општи принципи                         | 7.1 Општи принципи                |
| 5.6.2 Улазни подаци                          | 7.2 Улазни подаци                 |
| 5.6.3 Излазни подаци                         | 7.3 Излазни подаци                |
| 8.5 Побољшања                                | 8.0 ISMS побољшања                |
| 8.5.1 Континуална побољшања                  | 8.1 Континуална побољшања         |
| 8.5.2 Корективне мере                        | 8.2 Корективне мере               |
| 8.5.3 Превентивне мере                       | 8.3 Превентивне мере              |

## 5.5. Мапа и метрика процеса и интеракција између процеса у “ФЦА Србија” доо

Код изградње процеса организације користе се различите методологије. Изграђеност методологије у великој мери зависи од знања. Произилази, а то потврђују сазнања из праксе, да садашњи менаџери квалитета морају добити шира

знања из подручја моделирања и управљања пословним процесима. Од њих стандарди траже да у оквиру система менаџмента квалитетом моделирају, успоставе и управљају пословним процесима, што укључује и побољшавања.<sup>48</sup> Наравно, то без сталног обучавања менаџмента не иде.

Избор већ постојеће или израда властите методологије за изградњу пословних процеса није нимало лаган задатак. У окружењу се срећу свакојака решења, аутори своја решења нерадо презентују и објављују, а приликом изградње властите методологије појављује се проблем потврде исправности властитих решења. Због тога је важно поштовање принципа компетентности и тимски рад на изградњи пословних процеса.

Нужност интердисциплинарног приступа изградњи пословних процеса произилази из потребе за:

- планирањем,
- методолошким вођењем,
- познавањем технологије организације,
- познавањем теорије система менаџмента квалитетом,
- вођење тимова и сл.

Због наведеног, при изградњи пословних процеса формирају се тимови.

Изабрану методологију нужно је применити на све процесе за чију смо се примену определили. Процеси су различити, пре свега, по својој природи и степену сложености. Имају одређену структуру. Њихови једноставнији делови, на нижим нивоима су подпроцеси, односно процесни кораци – активности.<sup>49</sup>

Поред тога што је нужно процесе изграђивати применом методологије за коју смо се определили, једнако је тако потребна доследна примена у обради свих делова процеса. Чест је случај да је излаз из једног процеса истовремено улаз у неки други процес, а редовно је излаз из једног процесног корака истовремено улаз у други процесни корак истог процеса. На тај начин осигуравамо препознатљивост, једноставно уочавање међусобних веза између више пословних процеса једног пословног система.

Управо су те међусобне везе између више пословних процеса синергија коју препознајемо као процесни приступ. Примена различитих методологија у изградњи различитих процеса који чине један пословни систем, односно недоследност у примени изабране методологије, отежава препознавање и уочавање веза између различитих процеса, засењује процесни приступ и чини скоро немогућим остваривање суштине процесног приступа, који препознајемо као управљање процесима, односно системом менаџмента квалитетом, и пословним системом.

---

<sup>48</sup> С.Арсовски, Мапирање пословних процеса, Машински факултет, Крагујевац, 2011.

<sup>49</sup> С.Арсовски, Мапирање пословних процеса, Машински факултет, Крагујевац, 2011.

Принцип доследности је механизам који осигурава могућност доласка до фазе када се може говорити о управљању процесима. Менаџери квалитета и тимови за изградњу пословних процеса често прибегавају делимичној или потпуној примени доступних туђих решења у изградњи пословних процеса.

Готова универзална решења не постоје. Преписивање туђих решења или мање прилагођавање и њихово усвајање као властито оптимално решење је заблуда, и у пракси могу изазвати ентропију процесне структуре и пословног система.

Процесима се врши претварање улазних величина у излазне, односно трансформација једних у друге, која сваки процес чини оригиналним и специфичним, уз присуство трансакционих процеса.

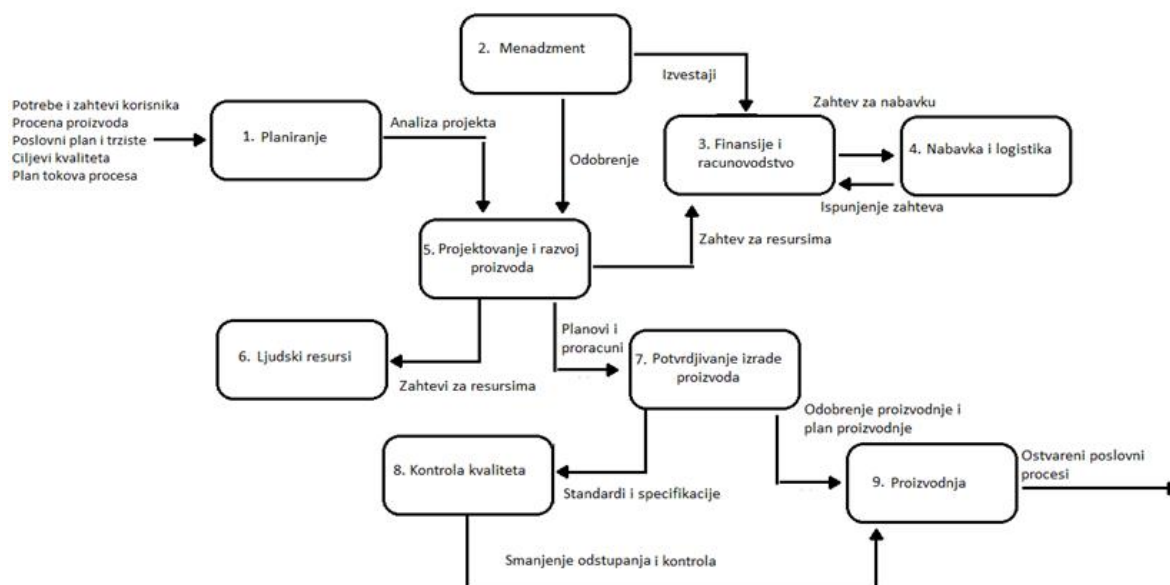
Подручје трансформације улазних величина у излазне карактерише систем сложених интеракција. Суштински задатак при изградњи бројних пословних процеса јесте дефинисање, опис и усмеравање догађаја у подручју трансформације, што глобално гледано најчешће јесте подручје савремених технологија.

Свака организација примењује властиту оригиналну комбинацију процеса користећи људске, финансијске, остале материјалне и друге ресурсе као улазне величине и трансформише их у производе и услуге, које задовољавају купца – корисника.

Процеси без обзира што могу имати исто име, исти број и имена процесних корака, исте улазе и излазе, су различити. Различитост и оригиналност дешавају се у интеракцији улазних и излазних величина, правила и контрола, и механизма у сваком процесном кораку и то управо у подручју трансформације улазних величина у излазне. Тимови при изградњи пословних процеса у пракси се могу суочити са проблемом потврде исправности властитих решења, али њима треба тежити. То је начин да се најбоље упозна одређени процес, уоче његови недостаци и уоче могућа места побољшавања, па и оптимална решења. То је начин стварања властитих технологија.

Поступак идентификације и успостављања релација између декомпоновања процеса, назива се мапирање процеса. Из претходног се може закључити да је то почетна и врло детаљна активност од које умногоме зависи успех дизајнирања

процеса.



Слика 8. Мрежа процеса у “ФЦА Србија” доо<sup>50</sup>

То је разлог због чега и аутори, користећи теоријске поставке декомпозиције и анализе процеса, указују на нови приступ мапирања процеса комбинујући примену разних метода за конструкцијске и функцијске процесе и методе за подфункцијске процесе и операције.

Мапа процеса настаје као резултат мапирања процеса.<sup>51</sup> То је графички приказ процеса са приказаним редоследом задатака, користећи различите верзије система за опис процеса. При томе се под мапирањем подразумева активност креирања детаљног дијаграма тока одвијања процеса са приказивањем улаза, задатака и активности у одговарајућем редоследу.

Мапа процеса, као резултат мапирања процеса, представља модел процеса, који је један од фундамената QMS-а. Главне функције процеса су:

- Крајње тачке: улази, излази, купци и услови за одвијање процеса,
- Трансформације: физичке, локацијске и трансакционе,
- Повратна спрега: потребе и очекивања купаца, специфични циљеви купаца, глас купаца, специфични циљеви процеса и глас процеса,
- Поновљивост при истом улазу.

На Слици 8. је приказана мапа процеса “ФЦА Србија” доо. Процес почиње са планирањем и пројектовањем производа и то све на основу потребе и захтева корисника, процене производа, плана тржишта, циљева квалитета и плана тока процеса.

<sup>50</sup> С.Арсовски, Мапирање пословних процеса, Машински факултет, Крагујевац, 2011.

<sup>51</sup> С.Арсовски, Мапирање пословних процеса, Машински факултет, Крагујевац, 2011.

Након тога се приступа потврђивању производње уз одобрење и план производње. Такође битни процеси представљају и набавка и логистика, људски ресурси, као и контрола квалитета, не само производа, него и квалитет самог процеса производње и квалитет рада.

### **5.5.5. Метрика људских ресурса**

Управљање људским ресурсима се односи на проналажење правих и искусних људи за организацију, чиме би се утицало на обучавање и развој запослених и подстицање путем мотивације, да би се успео задржати такав кадар. Тако би се могло рећи да се управљање људским ресурсима састоји од функције развоја, мотивације и задржавања запослених.

Свака организација је успешна онолико колико поседује квалитетних људских ресурса. Постизање максимума запослених, њихова мотивација и успешност у раду од пресудног су значаја. Према томе, свака организација, ма колико она била велика, формираће одељење за људске ресурсе. Могло би се рећи да је сврха управљања људских ресурса, управо у побољшању рада запослених, на сваки могући начин.

Данас је конкуренција огромна и намеће потребу за што квалификованијим ресурсима, тако да је неопходно да се експерти за људске ресурсе образују и специјализују у многим научним дисциплинама (психологија, право, социологија, итд.).

Компаније као што је “ФЦА Србија” доо, морају да утичу на образовање и стално усавршавање својих запослених, као и да их подстичу на бољи рад и допринос у организацији.

Менаџери за управљање људским ресурсима имају велики значај за компаније и њихова улога је све већа. Они својим радом треба да помогну осталим нивоима менаџмента у организацији. Може се рећи да је улога управљања људским ресурсима задатак сваког менаџера, без обзира на његову ангажованост, како би се пружио максимална подршка запосленима.

Како би постигли одређене циљеве у организацији, менаџмент људских ресурса у “ФЦА Србија” доо, мора да испуни одређене захтеве, који ће утицати на побољшање рада запослених а самим тим и њихову већу продуктивност у организацији. Кроз то задовољење и испуњење захтева основног и највреднијег ресурса у предузећу, долази се до испуњења циљева којима се тежи. Уколико менаџмент људских ресурса у “ФЦА Србија” доо, није у стању да управља људским ресурсима, то може да утиче на пословање, као и профит и у најгорем случају опстанак те организације.

Основни задатак управљања људским ресурсима у “ФЦА Србија” доо, је остваривање следећих циљева:

- Функционални циљ - функција управљања људским ресурсима у “ФЦА Србија” доо, јесте да доприноси онолико колико је потребно да би она остварила своје циљеве и реализовала организациону стратегију. То би значило да ресурси треба што рационалније и ефикасније да се користе, у остварењу организационих циљева.
- Организациони циљ - за организацију најбитнији фактор је људски ресурс, према томе, треба да се побољша ефикасност и да се мотивишу запослени на што бољи начин и тиме ће се испунити циљеви организације.
- Друштвени циљ - у свакодневним људским односима, друштвене норме и системи вредности су веома важни у остваривању добре комуникације. Бити етички и друштвено одговоран према потребама и изазовима друштва и минимизирати негативне утицаје тих захтева на пословне организације, је такође један од значајних циљева, не само за управљања људским ресурсима, већ менаџмента у целини.
- Лични циљ – задовољење запослених у “ФЦА Србија” доо, је најзначајније, али није довољно задовољити запослене само у пословном смислу, неопходно је помагати им у остварењу њихових личних циљева. Само на тај начин може се задобити њихово поверење, а запослени ће бити задовољни и мотивисани за напредак и лични допринос организацији.

Сваки од наведених циљева битно утиче на управљање људским ресурсима чиме се побољшава успешност у “ФЦА Србија” доо.

Људски ресурс је извор комплетног доприноса, путем својих личних способности и умећа. Активности које менаџери свих нивоа у “ФЦА Србија” доо треба да предузму у управљању људским ресурсима, морају да омогуће успех организације, али је неопходно придржавати се стратегији компаније.

Запошљавање способних кадрова такође је једна од важнијих активности. Активностима регрутовања и селекције, може се ангажовати кадар какав је неопходан организацији. Од квалитетне процене и избора кандидата, зависи и даљи развој и успех предузећа. Понекад погрешна процена може да начини велику штету.<sup>52</sup>

Активности управљања људским ресурсима могу да утичу директно и индиректно на продуктивност организације. Директно, тако што ће налазити боље и ефикасније начине за остваривање циљева, и индиректно тако што ће утицати на побољшање радних услова.

---

<sup>52</sup> С.Каровић, Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2011.

Управљање људским ресурсима садржи четири основне активности, а то су:<sup>53</sup>

- Стафинг (планирање запошљавања, регрутовање, селекција и оријентација),
- Обука и развој,
- Мотивација,
- Задржавање.

Управљање људским ресурсима у “ФЦА Србија” доо се састоји од следећих активности :

- Дизајнирање делокруга рада - дефинисање радних задатака и њихова интеграција у послове и организациону структуру,
- Обука и развој - идентификација и процена нивоа стручне оспособљености кадрова, као и планирање процеса обуке и изградња персоналних вредности које ће омогућити ефикасније извршавање садашњих и будућих послова,
- Помоћ запосленима - Консалтинг и решавање личних и организационих проблема на радном месту,
- Информационе активности - Формирање јединствене базе података о запосленима,
- Систем плаћања - Обезбеђивање објективног система, обрачун зараде и стимулације.
- Регрутација и селекција - Усаглашавање способности и индивидуалних карактеристика појединаца са природом посла,
- Односи са синдикатом - Стварање услова за конструктивну синдикалну активност,
- Планирање кадрова - Идентификација броја и структуре кадровских потреба као и формулисање стратегије и филозофије запошљавања,
- Организациони развој - Обезбеђење здраве социјалне климе у организацији, како би се олакшало пословање и увођење промена.

У табели 6. је представљена метрика процеса управљања људским ресурсима у компанији ФЦА Србија доо. У циљу ефикасног и ефективног управљања системом менаџмента, организација мора да дефинише, прати и мери перформансе процеса.

---

<sup>53</sup> С.Каровић, Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2011.

| Карактеристике процеса: Управљање људским ресурсима |                                |                  |                                       |                                      |    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----|
| К1 (дан)                                            | К2 (%)                         | К3 (сат)         | К4 (%)                                | К5 (%)                               |    |
| Кашњење у исплати зарада                            | Учесталост одласка на боловање | Обука запослених | Запослени са високом школском спремом | Учесталост запошљавања нових кадрова |    |
| <u>0</u>                                            | 0                              | <u>20000</u>     | 50                                    | 9                                    | 10 |
| 1                                                   | 1                              | 18000            | 45                                    | 8                                    | 9  |
| 2                                                   | 2                              | 16000            | 40                                    | 7                                    | 8  |
| 3                                                   | 3                              | 14000            | 35                                    | 6                                    | 7  |
| 4                                                   | <u>4</u>                       | 12000            | 30                                    | <u>5</u>                             | 6  |
| 5                                                   | 5                              | 10000            | 25                                    | 4                                    | 5  |
| 6                                                   | 6                              | 8000             | 20                                    | 3                                    | 4  |
| 7                                                   | 7                              | 6000             | 15                                    | 2                                    | 3  |
| 8                                                   | 8                              | 4000             | <u>10</u>                             | 1                                    | 2  |
| 9                                                   | 9                              | 2000             | 5                                     | 0                                    | 1  |

|   |     |   |   |     |        |
|---|-----|---|---|-----|--------|
| 2 | 1,5 | 2 | 2 | 2,5 | Пондер |
|---|-----|---|---|-----|--------|

|    |   |    |   |    |          |
|----|---|----|---|----|----------|
| 20 | 9 | 20 | 4 | 15 | Вредност |
|----|---|----|---|----|----------|

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| <u><b>68</b></u> | Укупна вредност |
|------------------|-----------------|

Табела 8. Метрика управљања људским ресурсима у ФЦА Србија доо

### 5.5.6. Метрика реализације услуга

“ФЦА Србија” доо, мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа. Захтеви у погледу планирања односе се на циљеве у вези са производом, пројектом или уговором. Треба утврдити који процеси су потребни организацији за реализацију производа и како ће се њима управљати. Да би се обезбедила реализација производа, морају се размотрити жељени излази, кораци процеса, активности, токови рада, мере за управљање, потребе за обуком, опрема,

методе, информације, материјали и остали ресурси. У суштини, све оно што може имати утицаја на излаз из процеса.

За реализацију процеса, потребно је планирати све активности и начин на који ће оне да се одвијају. Неки од њих су:

- Размотрити жеље и потребе корисника,
- Дефинисати циљеве за повећање продуктивности и смањење губитака, шкарта и неусаглашености и начин њиховог постизања,
- Предвидети потребне ресурсе,
- Сачинити буџет, набавити машине, планирати производњу, сачинити радна упутства,
- Преиспитати излазе из процеса пројектовања у односу на спецификације улаза, извршити прототипска испитивања, сачинити упитнике за кориснике, обавити калибрацију,
- Дефинисати који записи су потребни.

Планирање реализације производа мора да буде усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом. Обим процеса планирања зависи од тога да ли је производ који се прави:

- Цикличне природе (да ли се понавља),
- Пројектно заснован,
- Иновативне природе,
- Комбинација особина.

За случај рутинске производње у којој се понављају циклуси, планирање у “ФЦА Србија” доо је могуће обављати паралелно са успостављањем докумената квалитета, укључујући и пословник квалитета. Касније позивање на документацију може бити довољно да се задовоље захтеви настали кроз процес планирања, поготову они који се односе на циљеве квалитета.

Уколико се усвоји овај приступ, потребно је преиспитивати документацију у планираним интервалима или по свакој промени процеса, како би се уверили у њену адекватност. У случају да је природа посла таква да не подлеже описаном рутинском поступку, потребно је посебно планирати у оквиру сваког новог уговора или пројекта.

Када се планира одређена врста аутомобила, потребно је утврдити да ли су будуће карактеристике производа, унутар пројектованих граница постојећих процеса. Ако је аутомобил сличан постојећим производима, можда нема потребе за изменама у процесима. Ако је природа производа другачија или ако су захтеване перформансе изнад способности постојећих процеса, биће потребни нови и модификовани процеси.

Као излаз процеса планирања, у овом случају, настају документа која се односе на појединачне примене, тј. план квалитета или план пројекта. На организацији је да, у складу са потребама, одлучи на који начин ће документовати излаз процеса планирања. Уколико се организација одлучи за формалне планове квалитета, може се догодити да они буду врло сложени, али и једноставни попут дијаграма тока или чек листе код којих је назначена веза са осталим документима, у којима се могу наћи остале релевантне појединости.

За комплексне активности, далеко су погоднији детаљни планови. У том случају потребно је сачинити листу свих процеса и операција, места и критеријума верификације, као и потребних записа. Такође, потребно је идентификовати и планирати набавку потребних ресурса.

При планирању процеса реализације производа “ФЦА Србија” доо мора да утврди, где је то погодно, циљеве квалитета и захтеве за производ. Ово значи да за сваки производ који треба да се испоручи, мора да постоји спецификација са захтевима чијим испуњавањем се обезбеђује испорука производа који задовољава захтеве купаца.

Циљеви квалитета за производ су оне својствене карактеристике производа или услуге које су усмерене на задовољење купаца. Што се тиче производа, то се односи на циљеве у вези функционалних перформанси и физичких особина, поузданости, погодности одржавања, трајности, итд. Што се тиче услуге, то се односи на приступачност, одзив, спремност, поузданост, итд.

Захтеви квалитета за производ су оне својствене карактеристике које се морају испунити и то може да буде једнако циљевима квалитета, али циљеви квалитета могу да циљају више од захтева, било у покушају да се купац одушеви или једноставно да се осигура испуњавање захтева.

Спецификације треба израдити за производ или услугу који се пројектују, израђују и испоручују. Ове спецификације треба не само да дефинишу карактеристике производа, већ треба да дефинишу и његову сврху или функцију тако да производ који поседује наведене карактеристике може да буде верификован у погледу погодности за употребу. Од мале је користи производ који испуњава своје спецификације, уколико спецификације тачно не одражавају потребе купаца.

Када се говори о успостављању процеса, постоје две врсте процеса – процеси везани за производ и процеси који нису везани за производ. Процеси који нису везани за производ су, у принципу, процеси менаџмента и подршке, као што су менаџмент пословањем и менаџмент ресурсима. Они се користе за све производе и услуге организације.

Процеси пројектовања, производње и испоруке су, у принципу, процеси везани за производ, јер се њихове карактеристике могу мењати у зависности од природе производа или услуге који се производе или испоручују. Међутим,

постоје многи процеси пројектовања, производње и испоруке који не захтевају подешавање да би дали захтеване излазе, другачије од онога што је првобитно било успостављено. Организација која пројектује аутомобиле, као што је “ФЦА Србија” доо, може да користи исти процес пројектовања без обзира на специфичне карактеристике одређених производа. Исти је случај са процесима производње где постоје многи процеси израде који се не мењају са производом.

Све информације које настају као резултат планирања треба документовати у обиму и на начин који ће обезбедити успешно обављање процеса. Мора се обухватити сва документација која се користи или ствара у току процеса реализације производа. Као што је речено, то могу бити различита документа – интерног и екстерног порекла.

Документација која одговара датом производу је сва документација која се користи или ствара у току процеса реализације производа. Ова документа обухватају спецификације, цртеже, планове, стандарде, базе података, приручнике, процедуре, упутства, записе, итд., који се односе на производ или неки аспект производа. Утврђивање потребе за успостављањем докумената значи да се у планирању реализације производа морају да утврде носиоци информација, који ће да снабдевају сваки од процеса и који ће бити генерисани у сваком од процеса.

Када се говори о ресурсима, ресурси могу да се односе на опрему, окружење, машине, материјале, процесе, радну снагу, документацију и енергенте као што су грејање, струја, вода, итд. Ово захтева детаљно планирање и логистичко обезбеђење, тако да може бити потребно много спискова и планова да би сви ресурси били на располагању када су потребни.

Свако пословање је ограничено својим ресурсима, па тако и “ФЦА Србија” доо. Не постоји организација са неограниченим ресурсима. Због тога је потребно приликом планирања новог или модификованог производа, да се утврди који ресурси ће бити потребни за пројектовање, развој, производњу и испоруку производа или услуге.

Успешна примена захтева у вези са потребом за успостављањем ресурса који одговарају датом производу, зависи од руководиоца који познају детаље у вези са постојећим способностима процеса за које су одговорни. На вишим нивоима руковођења, доноси се одлука у вези са тим да ли организација има способност да испуни специфичне захтеве. На нижим нивоима руковођења, планирање ресурса се фокусира на детаље, утврђивање захтеване специфичне опреме, особља, материјала, капацитета и што је најважније, времена.

Од великог значаја је и верификација активности. Захтеване активности верификације су оне активности које су потребне да би се утврдило да производ испуњава дефинисане и договорене захтеве. У “ФЦА Србија” доо, постоји више метода верификације, као што су контролисање, испитивање, праћење, анализа,

симулација, итд. Све ове методе имају исту сврху, али је свака различита у погледу начина на који се спроводи и услова у којима је одговарајућа.

Критеријуми за прихватање производа су оне карактеристике које производ мора да покаже да би се сматрали прихватљивим за купце и у односу на прописе. То су они стандарди, референце и друга средства који се користе за просуђивање о усаглашености са дефинисаним захтевима. У неким случајевима, захтеви се могу директно верификовати, на пример, када је исказана нека мерљива димензија.

Да би се верификовало да ли производи или услуге испуњавају специфициране захтеве, мора да постоји недвосмислен стандард за доношење одлуке о прихватању. Ови стандарди треба да буду изражени на начин који не дозвољава различита тумачења, тако да било која квалификована особа која их користи може да донесе исту одлуку, када верификује исте карактеристике, у истом окружењу, коришћењем исте опреме.

Ако се све кључне карактеристике производа или услуге могу верификовати једноставним прегледом на завршном контролисању или у тренутку испоруке, овај захтев је лако задовољен. Са друге стране, ако се то не може урадити, ствари постају сложеније. Захтеви у погледу верификације могу да буду специфицирани од стране купца, или организације, или и једних и других. При томе се морају узети у обзир и други фактори, у зависности од тога шта се испоручује и коме се то испоручује. У уговорним ситуацијама, купац може да специфицира шта жели да буде верификовано и на који начин да то буде урађено. У неуговорним ситуацијама, могу постојати прописи који се морају испунити да се не би дошло под удар закона. Некада међународни и национални стандарди специфицирају испитивања кроз која производи морају да прођу, тако да утврђивање захтева у погледу верификације може да буде веома сложено питање.

Метрика процеса за реализацију услуга су подпроцеси потребни за идентификовање, израду и испоруку производа, а неки од њих се односе на:<sup>54</sup>

- Процес продаје,
- Пројекат, уговор или процес планирања наруџбине,
- Процес пројектовања,
- Процес набавке,
- Процес производње,
- Процес дистрибуције или испоруке,
- Процес уградње производа,
- Процес подршке производу (одржавање),
- Процес техничке подршке купцу, итд.

---

<sup>54</sup> С.Каровић, Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2011.

У табели 9. је представљена метрика процеса реализације услуга у компанији ФЦА Србија доо.

| Карактеристике процеса: Реализација услуга |                                                  |                            |            |    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------|------------|----|
| К1 (%)                                     | К2 (%)                                           | К3 (сат)                   | К4 (%)     |    |
| Ниво задовољства клијената                 | Учесталост појаве грешака у изради документације | Одзив на захтеве клијената | Ефикасност |    |
| 100                                        | 0                                                | 0                          | 100        | 10 |
| 90                                         | 1                                                | 1                          | 90         | 9  |
| <b>80</b>                                  | <b>2</b>                                         | <b>2</b>                   | 80         | 8  |
| 70                                         | 3                                                | 3                          | <b>70</b>  | 7  |
| 60                                         | 4                                                | 4                          | 60         | 6  |
| 50                                         | 5                                                | 5                          | 50         | 5  |
| 40                                         | 6                                                | 6                          | 40         | 4  |
| 30                                         | 7                                                | 7                          | 30         | 3  |
| 20                                         | 8                                                | 8                          | 20         | 2  |
| 10                                         | 9                                                | 9                          | 10         | 1  |

|   |   |   |   |        |
|---|---|---|---|--------|
| 3 | 2 | 2 | 3 | Пондер |
|---|---|---|---|--------|

|    |    |    |    |          |
|----|----|----|----|----------|
| 21 | 16 | 16 | 21 | Вредност |
|----|----|----|----|----------|

|           |                 |
|-----------|-----------------|
| <b>74</b> | Укупна вредност |
|-----------|-----------------|

Табела 9. Метрика процеса реализације услуга у ФЦА Србија доо

Честа метода у “ФЦА Србија” доо за утврђивање критеријума за прихватање производа је анализа сваког захтева и утврђивање мерила која показују да ли је захтев испуњен. За неке случајеве, постоје међународни и национални стандарди који се користе за показивање прихватљивости.

Критеријуми морају да буду дефинисани документованим стандардима или узорцима и моделима, који јасно и прецизно дефинишу препознатљиве карактеристике које означавају и усаглашен и неусаглашен производ. Да би се

обезбедило одговарајуће разумевање, може бити неопходно да се покажу различити примери рада, од прихватљивог до неприхватљивог.

## **5.6. Прегледи процеса и захтеви стандарда који се односе на те процесе**

Имплементација стандарда има као свој основни циљ унапређење система управљања квалитета кроз стално унапређење, превенцију грешака, смањење трошкова, смањење шкарта у читавом ланцу снабдевања.

Први захтев ISO 9001 је да руководство компаније мора имати декларисану и годишње преиспитану политику квалитета, са којом је упознато комплетно особље компаније, које ту политику доследно следи и примењује. Затим је посебно важно и да одбор за квалитет усваја циљеве квалитета са пратећим планом управљања квалитетом.<sup>55</sup>

Друга област захтева је да руководство компаније “ФЦА Србија” доо, спроводи потребне активности да успостави, дограђује и побољшава Систем управљања квалитетом. Ово, у почетку примене, подразумева активности увођења система, а потом преиспитивања. Преиспитивање мора бити обављано редовном прописаном динамиком, са јасно постављеним циљевима, планирањем параметара, праћењем реализације, документовано, транспарентно и синхроно, са преиспитивањем укупног пословања.

Овде се посебно наглашава да је једна од кључних тема преиспитивања увид у ефикасност система квалитета, који се остварује кроз периодичне интерне провере, а што је једна од битних новина које доносе стандарди ISO 9001.

На крају, још један од задатака за реализацију у свакој компанији, је тај да компанија “ФЦА Србија” доо, мора имати представника руководства за квалитет са одговарајућим статусом, који у поменутих активностима интерне провере и преиспитивања система квалитета, води главну улогу.

Поред захтева ISO 9001, битна је и безбедност информација коју чине следећи елементи:<sup>56</sup>

- Интегритет: Заштита тачности и комплетности информација и дефинисање начина ко, како, где и на који начин генерише и обрађује информацију, са позиције безбедности,
- Поверљивост: Дефинисање начина нивоа приступа информацијама, путем структурисаних и заштићених овлашћења,

---

<sup>55</sup> С.Каровић, Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2011.

<sup>56</sup> С.Каровић, Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2011.

- Приступачност: Омогућавање правовремене доступности информацијама, особама са овлашћењима, у времену када је то потребно и на месту где је то предвиђено.

Претње по безбедност информација организације долазе и споља и изнутра. Нападе на информације можемо поделити у две групе:

- злонамерне и
- случајне.

У данашње време информатичке испреплетености система, брзина и учесталост напада је толика да није могуће у сваком тренутку ефективно и ефикасно одговорити на нападе. Јасно је да само плански и системски приступ безбедности информација, заснован на принципу превенције и/или отклањања претњи по безбедност информација, може пружити организацији ефикасну заштиту.

У Табели 10. су приказани прегледи процеса и захтеви који се односе на њих:

| ISO 9001:2015                                     | ISO 27001:2013                                          | Менаџмент људским ресурсима | Реализација производа и услуга |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 0 Увод                                            | 0 Увод                                                  |                             |                                |
| 0.1 Општи принципи                                | 0.1 Општи принципи                                      |                             |                                |
| 0.2 Процесни приступ                              | 0.2 Процесни приступ                                    |                             |                                |
| 0.3 Веза са ISO 9004                              |                                                         |                             |                                |
| 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента | 0.4 Компатибилност са другим системима менаџмента       |                             |                                |
| 1 Поље деловања                                   | 1 Поље деловања                                         |                             |                                |
| 1.1 Општи приступ                                 | 1.1 Општи приступ                                       |                             |                                |
| 1.2 Примена                                       | 1.2 Примена                                             |                             |                                |
| 2.0 Референце                                     | 2.0 Референце                                           |                             |                                |
| 3.0 Термини и дефиниције                          | 3.0 Термини и дефиниције                                |                             |                                |
| 4.0 Систем менаџмента квалитетом                  | 4.0 Систем менаџмента заштите и безбедности информација |                             |                                |
| 4.1 Општи захтеви                                 | 4.1 Општи захтеви                                       |                             |                                |
|                                                   | 4.2 Успостављање и управљање ISMS-а                     |                             |                                |

|                                                                    |                                           |   |   |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|---|
|                                                                    | 4.2.1 Успостављање ISMS                   |   |   |
|                                                                    | 4.2.2 Имплементација и функционисање ISMS |   |   |
| 8.2.3 Праћење и мерење процеса<br>8.2.4 Праћење и мерење производа | 4.2.3 Праћење и анализа ISMS              |   |   |
|                                                                    | 4.2.4 Одржавање и побољшање ISMS          |   |   |
| 4.2 Потребна документација                                         | 4.3 Потребна документација                |   |   |
| 4.2.1 Општи принципи                                               | 4.3.1 Општи принципи                      |   |   |
| 4.2.2 Квалитет процеса                                             |                                           |   |   |
| 4.2.3 Контрола документације                                       | 4.3.2 Контрола документације              |   |   |
| 4.2.4 Контрола записа                                              | 4.3.3 Контрола записа                     |   |   |
| 5.0 Одговорности руководства                                       | 5.0 Одговорности руководства              | X | X |
| 5.1 Обавезе менаџмента                                             | 5.1 Обавезе менаџмента                    |   |   |
| 5.2 Фокус на кориснике                                             |                                           |   |   |
| 5.3 Контрола квалитета                                             |                                           |   |   |
| 5.4 Планирање                                                      |                                           |   |   |
| 5.5 Одговорност, ауторизација и комуникација                       |                                           |   |   |
| 6 Менаџмент ресурсима                                              | 5.2 Менаџмент ресурсима                   | X |   |
| 6.1 Обезбеђивање ресурса                                           | 5.2.1 Обезбеђивање ресурса                | X |   |
| 6.2 Људски ресурси                                                 |                                           |   |   |
| 6.2.2 Обука, свест и компетентност                                 | 5.2.2 Обука, свест и компетентност        | X |   |
| 6.3 Инфраструктура                                                 |                                           |   |   |
| 6.4 Радна средина                                                  |                                           |   |   |

| 8.2.2 Интерни аудит                                    | 6.0 Интерни ISMS аудит      |  |   |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|--|---|
| 7.1 Планирање и реализације производа                  | 7.0 Menadžment pregled ISMS |  | X |
| 7.2 Процеси који се односе на кориснике                |                             |  |   |
| 7.2.1 Утврђивање захтева који се односе на производ    |                             |  | X |
| 7.2.2 Преиспитивање захтева који се односе на производ |                             |  | X |
| 7.3.1 Планирање пројектовања и развоја                 |                             |  | X |
| 7.3.2 Улазни елементи пројектовања и развоја           |                             |  | X |
| 7.3.3 Излазни елементи пројектовања и развоја          |                             |  | X |
| 7.3.4 Преиспитивање пројектовања и развоја             |                             |  | X |
| 7.3.5 Верификација пројектовања и развоја              |                             |  | X |
| 7.3.6 Валидација пројектовања и развоја                |                             |  | X |
| 7.3.7 Управљање изменама пројектовања                  |                             |  | X |
| 7.4.1 Процес набавке                                   |                             |  | X |
| 7.4.2 Информације о набавци                            |                             |  | X |
| 7.4.3 Верификација производа који се набавља           |                             |  | X |
| 7.5 Производња и сервисирање                           |                             |  |   |
| 7.5.1 Управљање производњом и сервисирањем             |                             |  | X |
| 7.5.2 Валидација процеса производње и сервисирања      |                             |  |   |
| 7.5.5 Очување                                          |                             |  |   |

|                             |                           |  |   |
|-----------------------------|---------------------------|--|---|
| производа                   |                           |  |   |
| 5.6 Менаџмент преглед       |                           |  |   |
| 5.6.1 Општи принципи        | 7.1 Општи принципи        |  |   |
| 5.6.2 Улазни подаци         | 7.2 Улазни подаци         |  |   |
| 5.6.3 Излазни подаци        | 7.3 Излазни подаци        |  |   |
| 8.5 Побољшања               | 8.0 ISMS побољшања        |  |   |
| 8.5.1 Континуална побољшања | 8.1 Континуална побољшања |  | X |
| 8.5.2 Корективне мере       | 8.2 Корективне мере       |  | X |
| 8.5.3 Превентивне мере      | 8.3 Превентивне мере      |  | X |

## 5.7. Процедуре у компанији ФЦА Србија доо за процесе које одговарају на све меродавне захтеве стандарда

### 5.7.7. Процедура за управљање људским ресурсима

Служба за управљање односима са људским ресурсима задужена је за све процесе у вези са селекцијом и запошљавањем, обуком и развојем запослених и интерним комуникацијама.

У оквиру ове службе, у “ФЦА Србија” доо, обавља се планирање радне снаге које укључује идентификовање потреба за новим интерним и екстерним запослењима, анализу избора кандидата, планирање наслеђивања запослених на кључним позицијама и развој запослених у циљу преузимања одговорнијих позиција у компанији.

Процедура за управљање људским ресурсима задужена је и за креирање плана обука, који подразумева идентификовање потреба за обукама запослених у вези са

новим пословним процесима или развијањем вештина запослених, како би стекли знања и вештине неопходне за обављање задатака радног места и имали могућност даљег развоја каријере и напредовања.

Процедура за управљање људским ресурсима задужена је и за интерне комуникације, односно успостављање и унапређење канала комуникације, у циљу обезбеђивања транспарентности у свакодневном раду и информисања запослених о питањима и темама важним за пословање компаније.



Слика 9. Дијаграм тока процеса људских ресурса

## 5.8. Процедура за развој људских ресурса

Процедура за развој људских ресурса задужена је за развој, ревидирање, имплементирање и праћење процеса, процедура и политика из области људских ресурса. Процедура за развој скенира процесе из области људских ресурса, документује их и анализира могућности за унапређење процеса и ефикасности целокупног сектора, чиме доприноси и пословању и резултатима у “ФЦА Србија” доо.

Резултати спроведених анализа користе се за развој и припрему политика и процедура, њихову имплементацију и ревидирање након уочавања недостатака или промена у процесима и пословном окружењу.

Ова процедура задужује евидентирање свих образаца и формулара који могу бити од користи за процесе људских ресурса у “ФЦА Србија” доо, у циљу омогућавања ефикасног и брзог обављања свих задатака са једне стране и постављања базе података за успостављање метрике, мерења и праћења учинковитости са друге стране.

Служба за развој процеса прати трендове на тржишту, анализира и примењује најбоље примере из праксе. Поред тога, задужена је и за развој и дефинисање пакета извештавања у сарадњи са релевантним сарадницима у оквиру сектора људских ресурса у “ФЦА Србија” доо.

Једна од области за коју је задужена ова служба јесте и пружање правне подршке за сва питања из домена људских ресурса, праћење важеће регулативе, успостављање интерне регулативе из своје области пословања, а која је у складу са важећим законодавством и политикама и процедурама и истовремено омогућава испуњење циљева. У складу са стратешким циљевима, служба за развој процеса задужена је за администрирање свих одлука о променама организације који се тичу статуса запослених.

Служба која прати ову процедуру, задужена је за администрирање свих процеса који се обављају у сектору људских ресурса и пружање правне подршке и саветовање из домена колективног уговора у “ФЦА Србија” доо.

Ту спада управљање радно-правним питањима, администрирање процеса запошљавања (интерног и екстерног), одржавање досијеа запослених и ажурирање свих база података; пријављивање запослених на релевантне фондове и издавање потврда о радном статусу запослених.

У оквиру тога налази се и фонд солидарности “ФЦА Србија” доо, чија су средства намењена различитим видовима помоћи – од бањског лечења и куповине лекова, до помоћи у непредвидивим животним ситуацијама.

### 5.8.8. Процедура планирања реализације производа

“ФЦА Србија” доо планира и развија процесе потребне за реализацију производа. Планирање реализације услуга је усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом.

Организација при планирању процеса реализације производа утврђује, где је то погодно, следеће:<sup>57</sup>

- Циљеве квалитета и захтеве за производ,
- Потребу за успостављањем процеса, документе и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу,
- Захтеване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, које су специфичне за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа,
- Записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве,

Одговорности, овлашћења и начин планирања реализације услуге се одвија у складу са процедурама и упутствима “ФЦА Србија” доо.

### 5.8.9. Процедура утврђивања захтева који се односе на производ

Квалитет је дефинисан домаћим законима. Поред тога, ови захтеви се у случају пословања ФЦА Србија доо односе и на следеће:<sup>58</sup>

- Захтеве које је специфицирао корисник,
- Активности након испоруке који обухватају, на пример, активности након испоруке, уговорене обавезе,
- Захтеве које корисник није исказао, али који су неопходни за специфичну или намеравану употребу, када је позната,
- Захтева из закона и прописа и других нормативних докумената који се односе на производ,
- Организација преиспита све посебне захтеве купаца.

Продаја се врши преко ексклузивног дистрибутера са којом организација “ФЦА Србија” доо има уговорне односе. Стога, процес продаје представља један од *outsourcing* процеса. Организација дистрибутера, која врши дистрибуцију је у свакодневној комуникацији са погоном за производњу. Дистрибутер саставља требовање за припрему готових аутомобила, и доставља га менаџеру. На основу требовања за готовим аутомобилима, врши се планирање следеће производње.

---

<sup>57</sup> Интранет портал FCA Services doo

<sup>58</sup> Интранет портал FCA Services doo

Након завршетка производње, за аутомобиле који су наведени у требовању, почиње утовар аутомобила и попуњавање евиденције о отпремљеној роби. У случају рекламације од стране купаца, ПР менаџер и представници дистрибуције разреше аутомобил и попуни се записник о разрешењу рекламације у продаји.

#### **5.8.10. Процедура пројектовања и развоја**

Организација “ФЦА Србија” доо, планира пројектовање и развој производа и њима управља.

За време планирања пројектовања и развоја, организација утврђује:<sup>59</sup>

- Фазе пројектовања и развоја,
- Одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја,
- Одговорности и овлашћења за пројектовање и развој.

Организација “ФЦА Србија” доо остварује управљање везама између различитих група запослених, које су укључене у пројектовање и развој, како би се обезбедили ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности. Излазни елементи планирања се, где то има смисла, ажурирају у складу са напредовањем пројектовања и развоја.

У “ФЦА Србија” доо се врши развој производа на начин како је описано у процедури за развој новог производа, где су дефинисане и одговорности учесника у развоју новог производа, односно аутомобила. Ток пројектовања и развоја новог производа, специјалисте воде у процедури за развој новог производа, у ком су описане све обавезне фазе развоја предвиђених у стандарду ISO 9001:2015.

#### **5.8.11. Процедура процеса набавке**

Организација “ФЦА Србија” доо осигурава се, да набављене сировине, репроматеријал, амбалажа и услуге буду усаглашени са специфицираним захтевима набавке, које су описане у спецификацији набављеног материјала. “ФЦА Србија” доо, вреднује и бира испоручиоце и извршиоце услуга на основу њихове способности да испоручују производ или изврше услуге у складу са постављеним захтевима.

Установљени су критеријуми за избор, вредновање и поновно вредновање испоручилаца и извршилаца услуга на оцени испоручилаца и извршилаца услуга. Записи о резултатима вредновања и о свим неопходним мерама које проистичу из тог вредновања, се одржавају и један је од перформанси процеса које се разматрају на преиспитивању.

---

<sup>59</sup> Интранет портал FCA Services doo

Специјалисте набавке оцењују испоручиоце и извршиоце услуга (осим извршиоца продаје и адвокатску услугу-за који је одговоран директор-власник “ФЦА Србија” доо), а менаџер оцењује испоручиоце амбалаже и репроматеријала.

У случају, да се о испоручиоцима и извршиоцима услуга зна довољно, они изврше оцену без слања одређених упитника. Они изврше оцену сваке године и оцене прослеђују код ПР. На основу добијених бодова код оцењивања, ПР саставља списак одобрених испоручилаца и извршилаца услуга. Овај се списак у “ФЦА Србија” доо сваке године ажурира након оцењивања и представља један од улазних елемената на преиспитивању.

Информације о набавци, у складу са спецификацијом набављеног материјала, садрже податке сировина, репроматеријала и амбалаже, које се набављају, укључујући, где то има смисла:<sup>60</sup>

- Захтеве за одобравање производа, поступака, процеса и опреме,
- Захтеве за квалификације особља,
- Захтеве за систем менаџмента квалитетом,
- Обезбеђује адекватност специфицираних захтева о набавци пре њиховог саопштавања испоручиоцу.



Слика 10. Процес набавке

<sup>60</sup> Интранет портал FCA Services doo

### **5.8.12. Процедура верификације производа који се набавља**

Организација “ФЦА Србија” доо је успоставила и примењује контролисање и друге потребне активности ради обезбеђења, да набављени производ испуњава специфициране захтеве набавке.

У случају када корисник намерава да изврши верификацију у простору испоручиоца, “ФЦА Србија” доо наводи планиране верификационе поставке и методу одобравања за производ у документима набавке према “ФЦА Србија” доо стандардима. Набављени производ приликом пријема подлеже пријемној контроли, коју врши магационер. Магационер изврши квантитативни и визуелни преглед приспелог материјала и притом попуни дневник пријемне контроле.

У случају да се утврди неусаглашеност током пријемног контролисања, магационер не заприма робу, а ПР попуни записник о разрешењу рекламација у набавци. У случају да се неусаглашеност код набављеног производа уочи током употребе (скривена мана), тај се производ одвојено складишти, означава са „неусаглашен” и покреће се рекламација испоручиоцу и попуни извештај о неусаглашеном производу.

### **5.8.13. Процедура управљања производњом и пружањем услуга**

Организација „ФЦА Србија“ доо планира и обавља производњу у условима којима управља. Услови којима се управља обухватају:<sup>61</sup>

- Распоживост информација које описују карактеристике производа,
- Распоживост радних упутстава у оригиналу и у преводима и техничке документације,
- Коришћење одговарајуће опреме за производњу,
- Остваривање праћења и мерења услуге,
- Обављање активности пуштања, испоруке и активности после испоруке,

### **5.8.14. Процедура валидације процеса производње и сервисирања**

Организација „ФЦА Србија“ доо врши валидацију свих процеса чији резултујући излазни елементи не могу бити верификовани накнадним праћењем и мерењем. То укључује оне процесе код којих недостаци постају видљиви тек после употребе производа или сервисирања. Валидација показује способност ових процеса да постижу планиране резултате. Валидација подразумева преиспитивање

---

<sup>61</sup> Интранет портал FCA Services doo

документације о техничким могућностима опреме, пре набавке, да би она у потпуности одговарала захтевима купаца.

Организација „ФЦА Србија“ доо је утврдила поставке за ове процесе, укључујући:<sup>62</sup>

- Дефинисане критеријуме за преиспитивање и одобрење параметара процеса производње,
- Дефинисање валидације рока употребе готових производа,
- Одобрење опреме и квалификације особља,
- Коришћење метода и процедура,
- Захтеве за записе.

#### **5.8.15. Процедура идентификације и следљивости**

Организација „ФЦА Србија“ доо идентификује статус производа у односу на захтеве праћења и мерења и управља јединственом идентификацијом сировина, полупроизвода и готових производа и о њој води записе. Сваки набављени и продати готов аутомобил има свој идентификациони број, који га прати до купца, на записима евиденција о отпремљеној роби.

#### **5.8.16. Процедура заштите информационе имовине**

Менаџмент за заштиту информација у организацији „ФЦА Србија“ доо у потпуности подржава безбедносне циљеве заштите, успостављене на бази принципа заштите и захтева за заштиту поверљивости, интегритета и расположивости информација, у складу са пословним циљевима и стратегијом развоја.

Информациона имовина треба да буде ефективно и униформно заштићена, конзистентно вредности осетљивости, рањивости и придруженим факторима ризика, а у складу са мисијом организације „ФЦА Србија“ доо, стратегијом пословања, пословним циљевима и безбедносним циљевима заштите интегритета, поверљивости и расположивости информација. Безбедност информација треба да гарантује квалитетне информације за одлучивање и омогући дељење информација у дигиталном окружењу.

Свака информација треба да има именованог власника одговорног за поверљивост, интегритет и расположивост информација. Ово власништво остаје константно, независно од промена форме или локације података, све док се власништво формално не пренесе на друго лице. Власници информација треба да омогуће приступ информацијама свих овлашћених корисника у свако разумно време. Треба разликовати власништво над информацијама и подацима од

---

<sup>62</sup> Интранет портал FCA Services doo

интелектуалне својине, јер су сви подаци и информације настали у радном окружењу тајна корпорације.

Безбедносне циљеве, контролу заштите информационе имовине и контролу основног система заштите, овом процедуром дефинисати и вршити на бази резултата анализе ризика, у складу са пословним циљевима и релевантним стандардима заштите.

### 5.8.17. Процедура поверљивости и безбедности информација

Чување ускладиштених и процесираних вредних, приватних и осетљивих информација од неовлашћеног откривања или неизбежних упада у систем, обезбедити рестрикцијом физичког и логичког приступа за нелегитимне и неовлашћене кориснике, а размену информација обезбедити коришћењем средстава за поуздану и заштићену електронску комуникацију.

У „ФЦА Србија“ доо је потребно развити приступ и методологију управљања ризиком у складу са стандардима најбоље праксе заштите. Изабрани метод за анализу и процену ризика ускладити са идентификованим безбедносним циљевима заштите пословних информација, законским обавезама и уговорним захтевима. Изабрани метод за процену ризика мора обезбедити упоредиве и поновљиве резултате. За процес анализе ризика успоставити критеријуме за прихватање ризика и идентификовање прихватљивог нивоа за сваки анализирани фактор ризика.



Слика11. Карактеристике информација

### 5.8.18. Процедура управљања компјутерским инцидентом

Овом процедуром организација „ФЦА Србија“ доо треба да успостави сопствене капацитете за управљање безбедносним компјутерским инцидентом у систему. Интерни интервентни тим за управљање безбедносним компјутерским инцидентом може бити организован као привремена радна група (са ангажовањем само у случају значајнијег компјутерског инцидента) на нивоу корпорације од запослених специјалиста и администратора заштите и администратора система/мрежа у свим организационим јединицама.

Процедуром је потребно обезбедити да сваки запослени има одређену улоге и одговорност у поступању са компјутерским инцидентом, да има основно знање и документован и тестиран план за реаговање на безбедносни компјутерски инцидент. Сви запослени у ФЦА Србија доо су обавезни да пријављују администратору заштите сваки наговештај и индикатор напада, активан напад, неуобичајено понашање рачунарског система и/или други безбедносни проблем.

Сваки идентификовани проблем и пријављено нарушавање заштите информација у систему, реално или сумњиво, мора испитати администратор заштите и по потреби ангажовати интерни тим за реаговање на безбедносне компјутерске инциденте, а за главни безбедносни компјутерски инцидент и сумњу на случај компјутерског криминала, ангажовати интерне/спољне специјалисте заштите са познавањем форензичких техника и алата, или надлежне званичне органе истраге, на бази експлицитне одлуке главног руководства.



Слика 12. Ток процедуре за пријављивање безбедносног проблем

### 5.8.19. Процедура контроле приступа

Контролу приступа у објектима информационе имовине организације „ФЦА Србија“ доо, за заштиту информација од неовлашћеног приступа, треба успоставити на више нивоа физичке и логичке контроле приступа кроз имплементацију Политике контроле приступа, политике заштите специфичних компонената система, процедуре и упутства за управљање, конфигурацију и анализу трагова приступа.

## 5.9. Резултати успостављања интегрисаног система менаџмента у компанији ФЦА Србија доо

ФЦА Србија доо је компанија која од оснивања представља највећег извозника у Србији. Позиција највећег српског извозника, потврђена је и у августу 2016.године, са оствареним извозом од 768 милиона евра у првих осам месеци текуће године. Из тог разлога, Крагујевац је и даље атрактивна инвестициона дестинација како за иностране, тако и за домаће фирме и инвеститоре.

За изградњу једне од највећих аутомобилских компанија на темељима некадашње Заставине фабрике аутомобила, до сада је инвестирано 1,3 милијарде евра. Пословање ФЦА Србија доо, захтевало је да се у периоду од 2010. до априла 2012. изграде и фабрике главних Фиатових добављача- Magneti Marelli, Johnson Controls Automotive, Sigit, ОМС I НТЛ, које су лоциране у кругу некадашње војне касарне у насењу Грошница.

Своје пословање, ФЦА Србија обавља користећи најмодерније технологије које данас постоје у овом сектору. Она представља једну од најмодернијих аутомобилских фабрика у Европи. Свој производ, аутомобил Fiat 500 L, извози у преко сто тржишта у свету, рачунајући и САД. Постигнути успех, ФЦА Србија доо је поткрепила и наградом Организације аутомобилског сектора земаља у развоју “Autobest”, “Kompanibest 2012”, као признање за оснивање најмодерније и највеће фабрике за производњу аутомобила у Југоисточној Европи.

Поред наведене, ова компанија је и добитник награде Међународне организације “Superbrends”, “Golden superbrend”, чиме је проглашена за најбољи бренд у Србији. Критеријуми за добијање статуса “Superbrend Srbija” засновани су на три главне особине: препознатљивост и углед, дугогодишња доследност и поузданост, корпоративна одговорност, односно одговорно пословање.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>[http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/superbrends\\_fijat\\_najbolji\\_domaci\\_brend.4.html?news\\_id=259893](http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/superbrends_fijat_najbolji_domaci_brend.4.html?news_id=259893)



Слика 13. Награда за компанију ФЦА Србија доо

Да би се постигли наведени резултати, менаџмент компаније ФЦА Србија доо је морао да се бави планирањем квалитета. Овај захтев се морао испунити пре започињања било ког пословног процеса. То подразумева да руководство идентификује све процесе, неопходне ресурсе и пратећу документацију, задатке, вршење валидације, мониторинга и тестирања, критеријуме за постизање одговарајућег нивоа квалитета производа и услуга. Основни ресурс су свакако запослени и њихове квалификације, без којих би била немогућа реализација било ког пословног процеса, па самим тим ни повећање продуктивности. Зато је неопходно да се менаџмент залаже за развој нових компетенција и стварање нових радних места.



Слика 14. Ток развоја нових компетенција и стварање нових радних места

Да би се квалитет реализовао, ФЦА Србија доо је морала документовати све планове за квалитет, процесе, процедуре, дизајниране производе и услуге.

Пре дизајнирања производа или услуге, ФЦА Србија доо детерминише захтеве купаца. Они се односе на захтеве у погледу производа, захтеве у вези са

испоруком и активности након испоруке, чиме се дефинише Пословник квалитета.

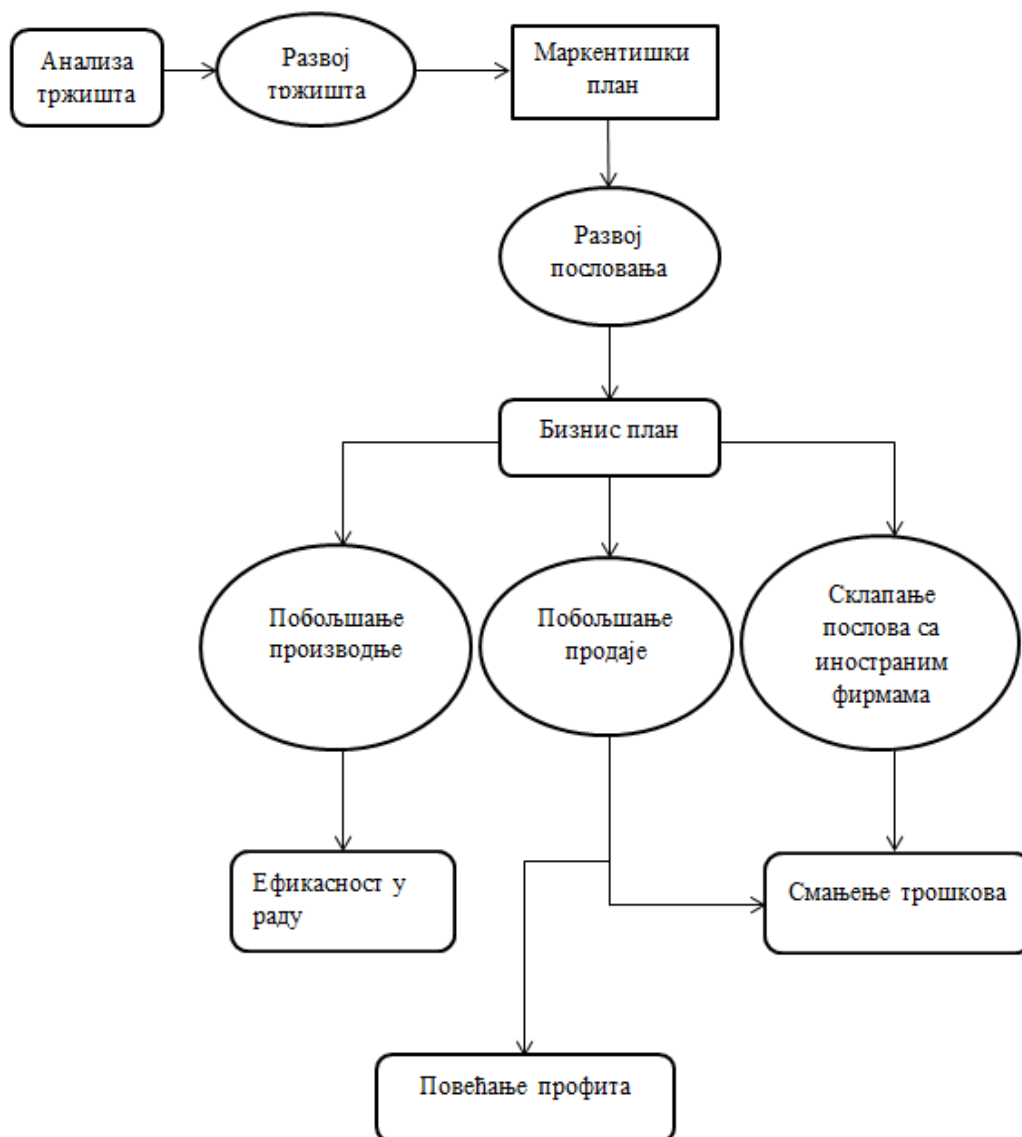
Неопходно је успоставити и квалитетну комуникацију са купцима, чиме се обезбеђује и повратна информација о постигнутом нивоу квалитета производа или пружене услуге, укључујући и приговоре.

У циљу испуњења захтева свих имплементираних стандарда, ФЦА Србија поседује документоване процедуре за реализацију свих активности - почев од набавке репроматеријала, па све до испоруке и пружања услуга након испоруке производа.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Да би једна организација постигла што боље резултате на глобалном нивоу, неопходно је укључити различите методе унапређења, применити бројне анализе, као и стандарде који могу обезбедити успех у пословању.

Када је реч о стандардима, треба нагласити да је неопходно примењивати их на све делове организације, од система квалитета до одржавања, од контроле трошкова до свих елемената логистике, али уз стално побољшање.



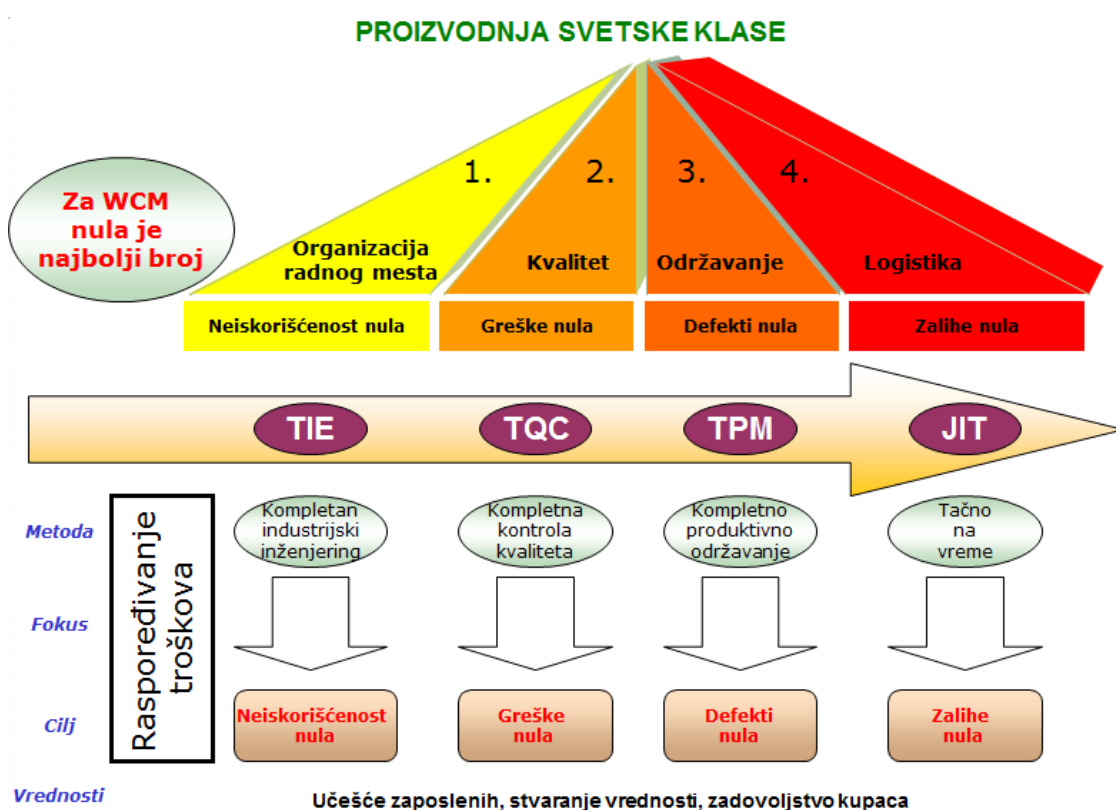
Слика 15. Дијаграм тока побољшања пословања

Не треба занемарити чињеницу да је пословање у складу са ISO стандардима, прихваћено у свим водећим компанијама, како у производним, тако и услужним.

Оне се на тај начин формално издвајају као компаније признате и познате по квалитету пословања.

Имплементација ISO стандарда се у доба савременог пословања сматра императивом, уколико одређена организација тежи да се уврсти у ред препознатљивих по квалитету. Да би се процес имплементације стандарда што боље спровео, неопходно је континуално побољшање пословања.

Применом стандарда, ФЦА Србија доо је постала Произвођач светске класе. У прилог томе говори примена различитих стандарда у вишегодишњем пословању. Резултати примене се односе на квалитет, цену, брзину, поузданост испоруке, флексибилност, иновацију. Неопходна је примена одређених знања, прихватање нових идеја, стална контрола, али пре свега партиципација запослених. Тако је у новембру 2015.године, ФЦА Србија доо успела да достигне сјајан, сребрни ниво у Производњи светске класе ( World Class Manufacturing – WCM ), водећем међународном стандарду за организацију производње. На овај начин су манаџмент фабрике и запослени показали изузетну посвећеност, а најзначајнија побољшања су постигнута у области логистике и развоја запослених.



Слика 16. Концепт Производње светске класе у ФЦА Србија доо<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Интранет портал FCA Services doo

Задатак менаџмента ФЦА Србија доо је да успешно управљају пословним процесима, јер запослени на нижим хијерархијским нивоима организације морају бити окренути ка извршавању својих радних задатака. Константно унапређење квалитета процеса производње и продаје својих производа и услуга, ФЦА Србија доо постиже како интерним, тако и екстерним контролама када је примена ISO стандарда у питању. То је начин да се процеси што боље повежу, да комуникација између менаџмента и запослених буде што јаснија и прецизнија, како би се производња и продаја производа и услуга подигла на што виши ниво. Ово је нарочито битно сада, када компанија започиње производњу ристајлинг модела FIAT 500L.

ФЦА Србија доо већ годинама представља највећег извозника и Србији. Извоз ове компаније у 2014.години је био 1,36 милијарди евра. Захваљујући аутомобилу Fiat 500 L, вредност деветомесечног извоза Србије у САД у 2013.години од 262 милиона евра, пет пута је већа него у истом периоду 2012.године. Вишеструку титулу највећег извозника у Србији, ова компанија је потврдила и у првом тромесечју 2016.године, са извозом од 312,4 милиона евра. Са друге стране, ФЦА Србија доо је своје потешкоће у пословању, које се односе на пад потражње свог вишегодишњег производа, покушала да реши смањењем броја запослених, којима је исплаћена отпремнина за одлазак из фабрике. Међутим, треба истаћи да ова чињеница не доводи у питање даљи квалитет пословања ове компаније. Менаџмент се и даље залаже да се и у смањеном обиму производње и пружања услуга, задржи квалитет пословања поткрепљен сертификатима ISO стандарда.

Да би се догодио напредак, ФЦА Србија доо мора наставити са производњом аутомобила привлачног дизајна који имају високо-технолошке моторе, аутомобиле који су ценовно приступачни купцу, а који са друге стране побољшавају квалитет свакодневног живота. Менаџмент мора бити посвећен константном и брзом напретку, технолошким истраживањима, квалитету дизајна и уливању поверења својим купцима. Не треба заборавити ни сегмент услуга, јер није довољно само произвести производ. Он се мора на адекватан начин пласирати на тржиште, што подразумева квалитет пружања услуга. За новог купца који нема искуства са овом компанијом, највећа гаранција квалитета производа и услуга је свакако примена ISO стандарда.

## Литература

1. Адамовић М., Увод у саобраћај, Београд, 2001.
2. Арсовски С., Интегрисани системи менаџмента, Центар за квалитет, Факултет инжењерских наука, Универзитет Крагујевац
3. Арсовски С., Менаџмент процесима, Машински факултет, Крагујевац, 2007.
4. Арсовски С., Мапирање пословних процеса, Машински факултет, Крагујевац, 2011.
5. Живковић. Н., Интегрисани менаџмент систем, Београд, 2009,
6. Козомара Јелена, Спољнотрговинско пословање, Институт за економску дипломатију, Београд, 2005.
7. Каровић С., Управљање ризицима као предуслов интегрисаног менаџмент система у организацији, Београд, 2001
8. Козомара проф Ј., Спољнотрговинско пословање, Београд, 2003.
9. Маровић Б., Међународни транспорт, шпедиција, осигурање и реосигурање, Београд, 1989.
10. Менделсон, Х, Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry, Management science, САД, 2000.
11. Покорни Славко, Горан Радић, Информационе и интернет технологије, Information technology school, Београд, 2016.
12. Правила сертификације система менаџмента, Институт за стандардизацију Србије, Београд 2016.
13. Срдих др М. И Марковић др М., Међународни транспорт, шпедиција и осигурање, Београд 2000.
14. Систем менаџмента квалитетом и LEAN менаџмент, нова ревизија стандарда ISO 9001:2015
15. Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде Србије
16. Унковић М., Стакић Б., Спољнотрговинско и девозно пословање, Универзитет Сингидунум, Београд 2011.

### Часописи:

1. Alan Gillies, (2011), "Improving the quality of information security management systems with ISO27000", The TQM Journal
2. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. The International Journal of Management Science
3. 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
4. Georg Disterer, ISO/IEC 27000, 27001 and 27002 for Information Security Management, Journal of Information Security, 2013,

5. Hammer, M., Stanton, S., (1995): The reengineering revolution, Harper Business, New York.

6. Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. International Journal of Purchasing and Materials, Management

#### **Интернет и интранет извори:**

1. <https://sr.wikipedia.org/wiki>
2. Интранет портал FCA Services doo
3. <http://www.fiatsrbija.rs/>
4. <http://www.usz.gov.rs/lat/sz-kragujevac.php>
5. <http://pretraga2.apr.gov.rs/EnterprisePublicSearch/details/EnterpriseBusinessName/2393502?code=976D8369876BB2BD3D81CBA02E81588C296DB7F8>
6. <http://pretraga2.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI/>
7. [http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/superbrends\\_fijat\\_najbolji\\_domaci\\_brend.4.html?news\\_id=259893](http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/superbrends_fijat_najbolji_domaci_brend.4.html?news_id=259893)
8. <https://www.eurostandard.rs/osam-principa-upravljanja-iso-9001/>
9. <http://www.iss.rs/>