 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovnik o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 1 / 28

*DOKUMENTACIJA SISTEMA MENADŽMENTA
KVALITETOM*

POSLOVNIK O KVALITETU

LISTA DISTRIBUCIJE:

R. br.	Poslovi / Odgovorno lice / Funkcija	Datum	Potpis
1.	Predsednik OK, Goran Mitić, G.Direktor	01.02.2003.	
2.	Predst.rukovodstva, Sonja Kalezić, Pom.G.Direktora za QMS	01.02.2003.	
3.	Član OK, Miodrag Ljubić, Pom.G.D.za komer.poslove	01.02.2003.	
4.	Član OK, Milica Stevanović, Pom.G.D.za fin.posl	01.02.2003.	
5.	Član ST, Goran Kovačević, referent uvoza-izvoza.	01.02.2003.	
6.	Član ST, Jelena Mitić, šef računovodstva	01.02.2003.	

Odgovorno lice za primenu : G.Direktor


Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 2 / 28

SADRŽAJ

POSLOVNIK O KVALITETU	1
SADRŽAJ.....	2
LISTA IZMENA.....	3
1. UVOD	4
1.1 OPŠTE.....	4
1.2 POLITIKA KVALITETA.....	4
1.3 DEFINICIJE.....	5
2. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI	8
2.1 ISTORIJA ORGANIZACIJE.....	8
2.2 DELATNOST ORGANIZACIJE.....	8
2.3 ORGANIZACIONA STRUKTURA I ODGOVORNOSTI.....	8
3. POSTUPAK SA POSLOVNIKOM	9
3.1 IZRADA, IZDAVANJE, IZMENE I DISTRIBUCIJA, ARHIVIRANJE.....	9
3.2 NEOFICIJELNE KOPIJE I DRUGE VARIJANTE POK-a.....	9
4. ELEMENTI QMS-a	10
4.1 SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM.....	10
Opšti zahtevi.....	10
Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju.....	10
Procedure:.....	12
4.2 ODGOVORNOST RUKOVODSTVA.....	13
Obaveze i delovanje rukovodstva.....	13
Usredsređenost na korisnike.....	13
Politika kvaliteta.....	13
Planiranje.....	13
Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje.....	14
Preispitivanje od strane rukovodstva.....	15
Procedure:.....	15
4.3 MENADŽMENT RESURSIMA.....	16
Obezbeđivanje resursa.....	16
Ljudski resursi.....	16
Infrastruktura i radna sredina.....	17
Ostali resursi.....	17
Procedure:.....	177
4.4 REALIZACIJA PROIZVODA.....	188
Planiranje realizacije.....	188
Procesi koji se odnose na korisnike.....	188
Projektovanje i razvoj.....	1919
Nabavka.....	119
Proizvodnja i servisiranje.....	190
Upravljanje uređajima za praćenje i merenje.....	200
Procedure:.....	200
4.5 MERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJA.....	211
Opšte odredbe.....	211
Praćenje i merenja.....	212
Analiza podataka.....	233
Poboljšavanja.....	233
Procedure:.....	244
5. SPISAK PROCEDURA	255
6. PRILOZI, DIJAGRAMI, SLIKE	266

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 3 / 28

LISTA IZMENA

Preko ove Liste izmena prate se sve promene u Poslovníku o kvalitetu. Predstavnik rukovodstva je odgovoran da se sve izmene u POK-u sprovede ažurno.

Poglavlje	Odeljak	Naslov	Datum/revizija	Broj str.
-	-	NASLOVNA STRANA	01.02.2003/001	1
		SADRŽAJ	01.02.2003/001	1
-	-	LISTA IZMENA	01.02.2003/001	1
1		UVOD	01.02.2003/001	4
2		OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI	01.02.2003/001	1
3		POSTUPAK SA POK-om	01.02.2003/001	1
4		ELEMENTI QMS-a	01.02.2003/001	-
4	1	Sistem menadžmenta kvalitetom	01.02.2003/001	3
4	2	Odgovornost rukovodstva	01.02.2003/001	3
4	3	Menadžment resursima	01.02.2003/001	3
4	4	Realizacija proizvoda	01.02.2003/001	4
4	5	Merenja analize i poboljšavanja	01.02.2003/001	5
5		SPISAK PROCEDURA	01.02.2003/001	1
6		PRILOZI, DIJAGRAMI, SLIKE	01.02.2003/001	2

Prilikom bilo kakve izmene u POGLAVLJU 4, izmena se sprovedi u konkretnom odeljku i menja se izdanje odeljka. Prilikom bilo kakvih izmena u ostalim POGLAVLJIMA menja se celo POGLAVLJE uz promenu izdanja. Te promene izdanja su pojedinačne promene i sastoje se (pored promene u tekstu) u promeni broja koji označava izdanje (napr. 001 prelazi u 001-1, zatim nakon druge izmene u 001-2 itd.). Ovim pojedinačnim izmenama ne menja se izdanje celog POK-a. Nakon 4 izmena menja se izdanje celog POK-a (svi delovi POK-a sa izdanja 001 prelaze na izdanje 002).

Nakon svake izmene štampa se nova Lista izmena (menja se i njeno izdanje) i distribuira zajedno sa izmenjenim delom POK-a svima sa liste distribucije. Na taj način se obezbeđuje da se koriste samo ažurne verzije POK-a, odnosno sprečava se korišćenje nevažećih delova dokumenta.

Predstavnik rukovodstva čuva 3 zadnje Liste izmena radi praćenja istorije izmena POK-a. Svaka izmena POK-a mora imati svoj **Zapis o izmeni** u kome je navedeno **šta je promenjeno**. Te Zapise o izmeni čuva, kao i ostale Zapise o kvalitetu, Predstavnik rukovodstva

Sve izmene POK-a se usvajaju na OK.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovnik o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 4 / 28

1. UVOD

1.1 OPŠTE

Rukovodstvo Organizacije ovim POK-m definiše svoj sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), čime potvrđuje da je QMS u Organizaciji uspostavljen prema zahtevima standarda ISO 9001: 2000 (JUS ISO 9001: 2001).

1.2 POLITIKA KVALITETA

Na Odboru za kvalitet 26.12.2002. godine, G.Direktor je obrazložio Misiju i Viziju "SMEs ", a zatim predložio Politiku kvaliteta i Ciljeve kvaliteta (za 2003. godinu), što je i usvojeno. Ovi elementi menadžmenta kvalitetom promovisani su u Organizaciji 26.12.2002.godine na sastanku Zbora radnika.

MISIJA

Svrha postojanja "SMEs ." je snabdevanje domaćih trgovinskih organizacija širokim asortimanom konditorskim proizvodima. Naši izvori snabdevanja su renomirani svetski proizvođači konditorskih proizvoda.

VIZIJA

"SMEs ." postaće vodeći domaći isporučilac za snabdevanje domaćih trgovinskih organizacija konditorskim proizvodima. U okviru svoje ponude, imaće bar tri sopstvena proizvoda koji će zadovoljiti kriterijume kvaliteta vodećih svetskih proizvođača.


IZJAVA O POLITICI KVALITETA za 2003.godinu.

1. *Naš primarni interes je ispunjenje zahteva korisnika. Rešavamo i nestandardne zahteve i težimo stalnom povećanju zadovoljstva korisnika.*
2. *Nudimo proizvode od proizvođača koji su ili lideri u svom poslu ili izrađuju proizvode vrhunskog kvaliteta.*
3. *Prema našim ino-isporučiocima negujemo i razvijamo zastupnički i generalno –distributerski odnos.*
4. *Permanentno obrazujemo zaposlene u cilju praćenja savremenih tendencija za našu oblast poslovanja.*
5. *Razvoj neprekidnog poboljšavanja je prioritetni zadatak rukovodstva Organizacije u QMS-u.*
6. *Izgrađujemo i unapređujemo prepoznatljivi kodeks poslovnog ponašanja na utvrđenim, savremenim principima.*

CILJEVI KVALITETA za 2003.godinu, (saglasno Izjavi o politici kvaliteta)

- 1-1 Proceduralno definisati odnos sa korisnikom uključujući rešavanje njihovih zahteva (standardnih i nestandardnih).
- 1-2 Izgraditi sistem merenja zadovoljstva korisnika i primenjivati ga.
- 2-1 Urediti liste proizvođača/isporučilaca za proizvode koje nudimo sa jasnim kriterijumima za njihov izbor.
- 3-1 U cilju razvoja preduzeća praviti planove, na godišnjem nivou, saradnje sa postojećim i novim ino-isporučiocima.
- 3-2 Na kraju svake godine analizirati ispunjenje planova.
- 4-1 Redovno praviti godišnje planove obrazovanja zaposlenih

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 5 / 28

4-2 Na kraju svake godine analizirati ispunjenje plana obrazovaja.

5-1 Definisati i sprovođiti:

- Preispitivanje Politike kvaliteta i Ciljeva kvaliteta
- Interne provere QMS-a
- Preispitivanja od strane rukovodstva QMS-a
- Korektivne mere
- Preventivne mere

5-2 Definisati i urediti sistem izveštavanja i analiza podataka.

6-1 Definisati dokument Kodeks poslovnog ponašanja "SMEs".

6-2 Promovisati Kodeks poslovnog ponašanja i implementirati ga u poslovanje organizacije.

1.3 DEFINICIJE

Ovde se daju definicije i skraćenice termina iz oblasti kvaliteta koje se na jedinstven način koriste u Poslovníku o kvalitetu (POK-u).

Kvalitet

Nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve.

Zahtev

Potreba ili očekivanje koji su iskazani u principu podrazumevani ili su obavezni.

Zadovoljenje korisnika

Mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi.

Sistem

Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih elemenata

Sistem menadžmenta

Sistem za uspostavljanje politike i ciljeva i za ostvarivanje tih ciljeva

Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS)

Sistem menadžmenta kojim se , sa stanovišta kvaliteta, vodi organizacija i njome upravlja.

Politika kvaliteta

Sveobuhvatne namere i vođenje organizacije koji se odnose na kvalitet, kako ih zvanižno izražava najviše rukovodstvo.

Cilj kvaliteta (CK)

Ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom.

Menadžment

Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije i upravljanje njome.

Menadžment kvalitetom

Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje njome u tom smislu.

Planiranje kvaliteta

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na uspostavljanje ciljeva kvaliteta i na utvrđivanje neophodnih operativnih procesa i odgovarajućih resursa za ispunjavanje CK.

Upravljanje kvalitetom

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na ispunjavanje zahteva kvaliteta

Obezbeđenje kvaliteta

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na obezbeđenje poverenja da ispunjeni zahtevi kvaliteta


Poboljšavanje kvaliteta

Deo menadžmenta kvalitetom usredsređen na povećavanje sposobnosti da se ispunjavaju zahtevi kvaiteta.

Efektivnost

Mera realizacije planiranih aktivnosti i planiranih rezultata.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 6 / 28

Efikasnost

Odnos ostvarenih rezultata i upotrebljenih resursa.

Korisnik

Organizacija ili osoba koji primaju proizvod.

Zainteresovana strana

Osoba ili grupa koji imaju interes u performansama ili uspehu organizacije

Proces

Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne u izlazne elemente.

Proizvod

Rezultat procesa.

Projekat

Jedinstveni proces koji se sastoji od skupa aktivnosti kojima se koordinira i upravlja, sa datumima početka i završetka, a koji se preduzima da bi se ostvario cilj koji je u skladu sa specifičnim zahtevima, uzimajući u obzir i ograničenja u pogledu vremena, troškova i resursa.

Projektovanje i razvoj

Skup procesa koji pretvara zahteve u specificirane karakteristike ili specifikacije proizvoda, procesa ili sistema.

Procedura, postupak

Utvrđen način za obavljanje neke aktivnosti ili procesa. (procedura može biti dokumentovana ili ne)

Neusaglašenost

Neispunjenost zahteva

Preventivna mera (PM)

Mera za oklanjanje uzroka moguće neusaglašenosti ili druge neželjene moguće situacije.

Korektivna mera (KM)

Mera za otklanjanje uzroka otkrivene neusaglašenosti ili druge neželjene situacije.

Informacija

Podaci od značaja.

Dokument

Informacija i njen medijum na kojem se nalazi.

Poslovník o kvalitetu (POK)

Dokumenat kojim se definiše QMS organizacije.

Plan kvaliteta

Dokumenat kojim se, za specifični projekat, proizvod, proces ili ugovor, utvrđuje koje se procedure i odgovarajući resursi moraju primeniti, ko mora da ih primeni i kada.

Zapis

Dokumenat kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima.

Verifikacija, overavanje

Potvrđivanje pružanje objektivnog dokaza da su specificirani zahtevi ispunjeni.

Validacija


Potvrđivanje pružanje objektivnog dokaza da su ispunjeni zahtevi za specifičnu predviđenu upotrebu ili primenu.

Presipitivanje

Aktivnost koja se preduzima da bi se utvrdila pogodnost, adekvatnost i efektivnost predmetne materije za postizanje postavljenih ciljeva.

Provera

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 7 / 28

Sistematíčan, nezavisan i dokumentovan proces za dobíjanje dokaza provere i njegovo objektivno vrednovanje, da bi se utvrdio stepen do kojeg su ispunjeni kriterijum provere.

Merna oprema

Merni instrument / merilo, softver, etalon, referentni materijal ili pomoćni aparati ili njihova kombinacija, potrebni da se realizuje merni proces.

Metrološko potvrđivanje

Skup operacija koji se zahteva da se osigura usaglašenost merne opreme sa zahtevima za njenu predviđenu upotrebu.

Organizacija = "SMEs ." (u tekstu su korišćena oba termina)

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 8 / 28

2. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI

2.1 ISTORIJAT ORGANIZACIJE

Preduzeće "SMEs ." posluje kao jedinstvena organizaciona celina, sa sedištem u Vranju-u, ul- Esperanto br.3, i preko svog predstavnštva u Beogradu, ul.Vazduhoplovaca br.4.

Organizacija je osnovana 29.01.1990.god.

2.2 DELATNOST ORGANIZACIJE

U toku rada i postojanja "SMEs ." je pretrpela niz statusnih promena. Organizacija je registrovan kao proizvodno-prehrambena, proizvodnja mentol bombona.

U sadašnjem momentu, zbog oštećenja proizvodnih kapaciteta usled bombardovanja, proizvodnje nema. Osnovna delatnost preduzeća je uvoz i distribucija konditorskih proizvoda, čime se ostvaruje 90% ukupnog prihoda.

Asortiman konditorskih proizvoda je sledeći: čokolade, napolitanke, bombone i sokovi.

Zadnjih godina značajan deo godišnje realizacije je i uvoz alkoholnog pića i trgovina na veliko istim.

2.3 ORGANIZACIONA STRUKTURA I ODGOVORNOSTI

Organizaciona struktura je prilagođena broju zaposlenih optimalno poštujući osnovnu funkciju Organizacije i zahteve QMS-a.

Radi kontinualnog unapređenja kvaliteta uvedena je funkcija Pomoćnik G.Direktora za QMS. Tu funkciju obavlja Predstavnik rukovodstva za QMS, ujedno i Vođa ST. U poslovima i radnim zadacima direktora i ključnih lica koja nose poslove, naglašene su odgovornosti u odnosu na QMS. Ažuriranje QMS dokumentacije vrši Predstavnik rukovodstva za QMS.

Inoviranje QMS-a i primena svih raspoloživih mera za unapređenje rada i poslovanja se insistira kroz svakodnevni rad i primenu. Ključne funkcije u Organizaciji za funkcionisanje, održavanje i unapređenje QMS-a su: G.Direktor, Predstavnik rukovodstva, Pomoćnik G.Direktora za finansijske poslove, Pomoćnik G.Direktora za komercijalne poslove i šef računovodstva. Naravno, i ostale funkcije su upoznate sa osnovnim principima QMS-a, ali u tome nemaju aktivnu ulogu. Njihov način rada je striktno propisan u skladu sa zahtevima QMS-a.

Organizaciona struktura se može sagledati iz dokumenta: Sistematizacija poslova i radnih zadataka u kome su detaljno opisana ovlašćenja i odgovornosti za sve funkcije. U Prilogu 1 POK-a data je organizaciona šema, u Prilogu 2 dat je opis poslova za funkcije koje imaju posebnu odgovornost za QMS i u Prilogu 3 dati su QMS timovi.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 9 / 28

3. POSTUPAK SA POSLOVNIKOM

3.1 IZRADA, IZDAVANJE, IZMENE I DISTRIBUCIJA, ARHIVIRANJE

Glavni nosilac izrade POK-a je Predstavnik rukovodstva. On, uz angažovanje stručnih lica za pojedine oblasti rada, priprema delove POK-a. Napisani delovi POK-a se odobravaju na sastanku ST, a definitivno usvajaju na sastanku OK. Saglasno ovakvom načinu rada, rubriku *uradio* potpisuje ili Predstavnik rukovodstva ili lice koje je napisalo taj deo POK-a. Rubriku *kontrolisao* potpisuje ili Predstavnik rukovodstva (ukoliko je neko drugi potpisao rubriku *uradio*) ili neko od članova ST. Direktor (kao predsednik OK) potpisuje rubriku *overio*.

Izmenе POK-a vrše se na isti način kako je i napisan. Izmene u POK-u se sprovede parcijalno, po poglavljima i odeljcima. Status svih izmena delova POK-a i način evidencije izmena (do preispitivanja kompletnog POK-a) po poglavljima i odeljcima dat je u delu **LISTA IZMENA**. Predstavnik rukovodstva je odgovoran za distribuciju POK-a i svih izmena svim licima koja po listi distribucije, na naslovnoj strani POK-a, treba da imaju POK. Ukoliko se POK distribuira van Organizacije, licima van zvanične liste distribucije, na naslovnoj strani distribuiranog POK-a mora postojati potpis Direktora (ili Predstavnika rukovodstva). Evidenciju o tim distribuiranim primercima vodi Predstavnik rukovodstva.

Ažuriranje onih primeraka POK-a, koji su distribuirani mimo distribucione liste, nije obavezno, osim ako za to ne postoji naredba Direktora.

Sva lica sa liste distribucije imaju u svojoj arhivi, za koju su odgovorni, zadnje ažurirano izdanje POK-a. To znači da poseduju tvrdi kopiju primerka POK-a kao i mogućnost pristupa elektronskoj verziji.


Odgovornost za upravljanje POK-om je u nadležnosti Predstavnik rukovodstva.

3.2 NEOFICIJELNE KOPIJE I DRUGE VARIJANTE POK-a

Po odobrenju Direktora ili Predstavnika rukovodstva mogu da se naprave neoficijelne kopije POK-a ili delova POK-a za internu upotrebu (sa oznakom: **odobrena kopija** i potpisom Direktora ili Predstavnika rukovodstva), ali te kopije ne podležu kasnijim izmenama.

Po nalogu Direktora, mogu da se naprave i različite varijante POK-a (napr. marketinška verzija, verzija za poslovne partnere i sl). O upravljanju tim dokumentima, odluku donosi G.Direktor.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primená	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 10 / 28

4. ELEMENTI QMS-a

4.1 SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

Opšti zahtevi

U organizaciji "SMEs ." je uspostavljen, dokumentovan je i primenjuje se sistem menadžmenta kvalitetom. Rukovodstvo, zajedno sa zaposlenima se trudi da stalno poboljšava njegovu efektivnost, u skladu sa zahtevima međunarodnog standarda ISO 9001.

Pri uspostavljanju QMS-a poštovan je procesni pristup pri čemu se organizacija posmatra kao mreža procesa koji su međusobno u interakciji.

Identifikovani su i dokumentovani procesi neophodni za QMS. U dokumentaciji je vođeno računa da se postavi (saglasno poslovnim potrebama) neophodni menadžment proces uz potrebnu podršku za izvođenje i praćenje. Postavljene su i osnovne pretpostavke za merenje i analiziranje performansi procesa što je preduslov za stalna poboljšavanja.

Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju

Opšte odredbe

Rukovodstvo Organizacije je definisalo dokumentaciju, uključujući i zapise, koji su potrebni da se uspostavi, primenjuje i održava QMS i da se podrži efektivno i efikasno funkcionisanje procesa u Organizaciji. Priroda i obim dokumentacije odgovaraju Organizaciji i takvi su da zadovoljavaju ugovorne zahteve, propise i ostala normativna dokumenta, kao i potrebe i očekivanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana.

Dokumentacija se nalazi u obliku "tvrdih" kopija (odštampana na papiru) i na elektronskom mediju (u računarskoj bazi podataka, u direktorijumu QMS). Baza podataka je dostupna svim članovima OK. Eventualno štampanje QMS dokumenata vrši se pod nadzorom Predstavniká rukovodstva. Važeća "tvrda" kopija mora biti potpisana (sve rubrike u Footer-u); u protivnom, kopija je nelegalna.

U opštem smislu, dokumentacija QMS-a sadrži:

- dokumentovanu izjavu o politici kvaliteta i ciljeve kvaliteta;
- Poslovník o kvalitetu (POK)-ovaj dokument;
- dokumentovane Procedure koje zahteva JUS ISO 9001 standard;
- dokumente potrebne Organizaciji da se osigura efektivno planiranje i izvođenje procesa, kao i menadžment tim procesima;
- zapise o kvalitetu radi dokazivanja o usaglašenosti sa zahtevima i o efektivnom funkcionisanju QMS-a.

Tipovi QMS dokumenata, razvijeni u Organizaciji tokom uspostavljanja QMS-a su: Poslovník o kvalitetu, Procedure, Uputstva, Zapisi o kvalitetu, Planovi kvaliteta.

Ostali tipovi dokumenata koje je Organizacija razvila u svom poslovanju : Programi, Projekti, Materijal za obuku takođe su uključeni u QMS dokumentaciju.

Poslovník o kvalitetu (POK)

Rukovodstvo je uspostavilo POK (ovaj dokument) kojim se definiše QMS Organizacije. Kroz POK se može sagledati osnova i principi QMS-a, a detalji su dati u dokumentaciji nižeg nivoa.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 11 / 28

POK obuhvata sledeća poglavlja:

1. **UVOD**, (sa politikom i ciljevima kvaliteta, kao i uvodnim napomenama opšteg tipa)
2. **OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI**, (sa istorijatom i delatnošću Organizacije, kao i organizacionom strukturom)
3. **POSTUPAK SA POSLOVNIKOM O KVALITETU**, (sa prikazom upravljanja POK- om)
4. **ELEMENTI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM**, (sa globalnom razradom ŠTA KO radi u QMS-u Organizacije kroz konceptualnu postavku saglasno zahtevima standarda JUS ISO 9001)
5. **SPISAK PROCEDURA**, (gde je naveden kompletan spisak Procedura koje su u upotrebi u Organizaciji, sa dopunom spiska i drugim važnijim dokumentima)
6. **PRILOZI** (priloženi su odgovarajući dokumenti koji mogu na ilustrativan način doprineti boljem razumevanju QMS-a na globalnom nivou).

Upravljanje dokumentima

Upravljanje dokumentima QMS-a je sistemski rešeno. Propisan je način izrade, izdavanja, kontrole, distribucije, čuvanja, arhiviranja i izmena dokumenata QMS kao i odgovornosti i ovlašćenja funkcija zaduženih za realizaciju predmetnih aktivnosti.

Propisane su forme (izgled) QMS dokumenata i specificiran je način označavanja. U Header-u dokumenta, nalaze se bitne oznake za identifikaciju dokumenta, a u Footer-u se nalaze informacije o tome ko je izradio, ko je kontrolisao i ko je odobrio dokument.

Sistema označavanja dokumenta obezbeđuje da je:

- dokument preko oznake jednoznačno identifikovan;
- oznaka dokumenata kratka i jasna;
- moguće lako pretraživanje (i elektronskim putem) preko uređenih listi
- moguće izlistavanje (elektronskim putem) grupe referentnih, povezanih dokumenata.

Dokumentacije QMS (izuzev Zapisa) označava se alfanumeričkom oznakom koja se upisuje u rubrici OZNAKA u Headeru dokumenta.

Oznaka ima sledeći izgled: **QMS-X₁X₂-X₃X₄-X₅X₆**

QMS	Slovná oznaka; definiše pripadnost dokumenta QMS dokumentaciji
X₁X₂	Numerička oznaka; definiše pripadnost dokumenta određenoj organizacionoj celini
X₃X₄	Numerička oznaka; definiše pripadnost dokumenta određenom tipu dokumenata
X₅X₆	Redni broj dokumenta u Listi dokumenata ili Bazi dokumenata u računaru


Upravljanje zapisima

Upravljanje Zapisima o kvalitetu je sistemski rešeno na sličan način kao i upravljanje sa ostalim QMS dokumentima. Jednim dokumentom (Procedurom) definisan je način izrade, kontrole, distribucije, arhiviranja, čuvanja i evidentiranja Zapisa o kvalitetu kao i odgovornosti i ovlašćenja lica zaduženih za realizaciju predmetnih aktivnosti. Intencija je da se svi Zapisi o kvalitetu predvide i standardizuju njihove forme u dokumentima višeg nivoa (Procedure, Uputstva...). Ukoliko se pojave Zapisi o kvalitetu koji nemaju referentni dokument, oni se referenciraju na Uputstvo za izradu Zapisa o kvalitetu i teži se da se kroz praksu standardizuje taj zapis kao tip koji će imati neki nadređeni (referentni) dokument.

Sistem označavanja Zapisa o kvalitetu sadrži **osnovnu i pomoćnu oznaku**.

Osnovna oznaka je ista kao i oznaka za ostala QMS dokumenta. To je alfanumerička oznaka koja se upisuje u rubricu OZNAKA u Headeru dokumenta. Oznaka ima sledeći izgled:

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 12 / 28

Osnovna oznaka: QMS-X₁X₂-X₃X₄-X₅X₆

QMS	Slovna oznaka; definiše pripadnost dokumenta QMS dokumentaciji
X₁X₂	Numerička oznaka; definiše pripadnost Zapisa određenoj organizacionoj celini
X₃X₄	Numerička oznaka; označava tip dokumenata; za Zapise je 04
X₅X₆	Redni broj TIPA Zapisa u Listi Zapisa ili Bazi dokumenata u računaru (01,02,03..)

Pomoćna oznaka se upisuje ispod Headera dokumenta i ima sledeći izgled. Sastoji se od **Evidencionog broja** i **Datuma**.

Evidencioni broj: $X_7X_8X_9 - X_5X_6$

$X_7X_8X_9$ – Redni broj ZoK u Knjizi ZoK u kojoj se registruju izdati dokumenti.

X_5X_6 - Redni broj TIPA ZoK u Listi ZoK ili Bazi zapisa u računaru (01, 02, 03...)

Datum: upisuje se datum kada se ZoK evidentira u Knjizi ZoK.

Procedure:

Upravljanje dokumentima QMS je postavljeno kroz dokument:

- *Procedura za upravljanje dokumentima QMS (QMS-00-02-02).*

Preciznija uputstva o načinu izrade, standardizovanja forme i označavanja dokumenata data su kroz:

- *Uputstvo za izradu dokumenata QMS (QMS-00-03-01)*

Posebno je izrađeno i

- *Uputstvo za izradu POK-a (QMS-00-03-03)* kao vodič za izradu Poslovnika o kvalitetu.

Upravljanje Zapisima o kvalitetu je postavljeno kroz dokument:

- *Procedura za upravljanje Zapisima o kvalitetu (QMS-00-02-03)*

Preciznija uputstva o načinu izrade i standardizovanja forme i označavanja Zapisa o kvalitetu data su kroz dokument:

- *Uputstvo za izradu Zapisa o kvalitetu (QMS-00-03-02)*

U opštem smislu za QMS je bitan dokument:

- *Biznis plan*, koji se, vrlo studiozno, pravi svake godine kao osnovni planski dokument za funkcionisanje kompletne Organizacije.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 13 / 28

4.2 ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

Obaveze i delovanje rukovodstva

Rukovodstvo je opredeljeno za razvoj i poboljšanje QMS. Radi toga, najviše rukovodstvo je:

- definisalo i uspostavilo politiku kvaliteta i ciljeve kvaliteta,
- planira i sprovodi preispitivanja QMS,
- obezbeđuje neophodne resurse za funkcionisanje poslovnog sistema,
- kroz Organizaciju prenosi značaj zadovoljavanja zahteva kupaca kao i propisa i zakonskih zahteva.

Usredsređenost na korisnike

Najviše rukovodstvo sagledava, utvrđuje i ispunjava zahteve korisnika na najbolji mogući način, saglasno svojim mogućnostima. Svako od potencijalnih korisnika se pažljivo sasluša, a ukoliko su njegovi zahtevi nerealni ili nedovoljno definisani, predlažu se optimalna/bolja rešenja. Profesionalan odnos prema korisniku uz neophodno poštovanje njegovih zahteva i ugovorenih rokova je obaveza zaposlenih. Tu obavezu rukovodstvo je ugradilo u politiku poslovanja i stalno na njoj insistira. Takođe, rukovodstvo vodi računa i o:

- urvrđivanju potreba i zahteva zaposlenih u organizaciji,
- efikasnom i efektivnom obezbeđenju zahteva kupaca,
- kontinualnom, na osnovu utvrđene strategije, razvoju partnerskih odnosa,
- utvrđivanju i definisanju odgovornosti za zdravlje i bezbednost,
- primeni zakona i pravnih poslova.

Pažnja se obraća i rezultatima analiza ispunjenja zahteva, radi sagledavanja mogućnosti za unapređenje rada tako da to direktno utiče na povećanje zadovoljstva korisnika. Predstavnik rukovodstva je odgovoran da te analize pripremi na svishodan način i prezentira ih vlasniku.

Politika kvaliteta

Najviše rukovodstvo je definisalo politiku kvaliteta kroz Deklaraciju o politici kvaliteta (tačka 1.2). Politika kvaliteta je tako koncipirana da:

- odgovara potrebama organizacije;
- uključuje opredeljenost za zadovoljenje zahteva i neprekidna poboljšanja;
- pruža okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta;


Pored toga, Politika kvaliteta je saopštena i objašnjena na razumljiv način svim zaposlenim u organizaciji kako bi njeno poštovanje bilo sastavni deo rada. Predviđeno je da se Politika kvaliteta preispituje jednom godišnje, a ako je potrebno i češće.

Planiranje

Najviše rukovodstvo je postavilo merljive ciljeve na nivou organizacije i osnovnih funkcija (vidi tačku 1.2 Politika kvaliteta) u skladu sa Politikom kvaliteta. Posebno su važni ciljevi u vezi marketinga i razvoja novih veza sa isporučiocima jer će ostvarenje tih ciljeva dovesti do rasta organizacije.

- povećanje učešća organizacije na tržištu,
- smanjenje broja reklamacija na uslugu,
- sniženje troškova,
- povećanje zadovoljstva kupaca,
- ciljevi iz oblasti operativnih poslova, jer je rukovodstvo svesno da se ostvarenjem tih ciljeva direktno dobijaju novi korisnici.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 14 / 28

Preispitivanje ostvarenja ovih ciljeva je rutinski posao direktora (rukovodstva) i vrši se na sastancima rukovodstva zavisno od planiranih rokova za ostvarenje, hitnosti, važnosti, nastalih problema i sl.

Preispitivanje ciljeva vrši se i na sastancima OK u unapred planiranom terminu i u slučajevima kada se zahteva kompletnija analiza ostvarenja ciljeva i očekuje rasprava o iznetim rezultatima. Preispitivanje može da dovede do promene ciljeva, sprovođenja KM ili PM kao i drugih aktivnosti radi ostvarenja planiranih poslovnih rezultata.

G.Direktor i rukovodstvo, odgovorno za planiranje kvaliteta, na sastancima OK razmatra i podloge za ostvarivanje planiranog kvaliteta (zahtevi i potrebe kupca, a ako je potrebno i drugih zainteresovanih strana, raspoloživost resursa, analize realizacija predhodnih planova, mogućnosti poboljšavanja...).

Na osnovu raspoloživih podloga planiranjem se utvrđuju:

- raspodela odgovornosti i ovlašćenja na relevantne osobe za određene delove plana,
- potrebni kadrovski i ostali resursi,
- način praćenja učinka i ostvarenih rezultata (dnevna i mesečna praćenja),
- metodologija za unapređenje i poboljšavanje,
- potreba za dokumentacijom i zapisima u toku praćenja realizacije plana.

Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje

Direktor, u saradnji sa odgovornim rukovodiocima, definisao je odgovornosti i ovlašćenja za sve zaposlene u organizaciji kroz dokument u kojem su definisani svi poslovi i radni zadaci (Ugovor o radu). Svako od zaposlenih raspoređen je dokumentom-rešenjem na poslove i radne zadatke čije formalne zahteve (stepen stručnosti, znanje jezika, radno iskustvo...) u potpunosti ispunjava. Stepenn ispunjenja ostalih zahteva, koji su u vezi sa veštinom i ličnim sposobnostima svakog od zaposlenih, procenjuju ovlašćena lica (njihovi rukovodioci). Te procene mogu dovesti i do raspoređivanja na druge poslove i radne zadatke.

U izradi sistematizacije poslova i radnih zadataka, najviše rukovodstvo je vodilo računa i o zahtevima QMS-a. Iz tog razloga definisani su poslovi i radni zadaci Predstavnik rukovodstva posebnim rešenjem.

Odgovornosti i ovlašćenja Predstavnik rukovodstva obuhvataju:

- obezbeđivanje procesa potrebnih za utvrđivanje, primenu i održavanje QMS-a;
- izveštavanje najvišeg rukovodstva o delotvornosti QMS-a i o svim potrebama za poboljšanjem
- osiguravanje stvaranja svesti o zahtevima korisnika na svim nivoima u Organizaciji.

Interna komunikacija u vezi QMS-a je dobro razvijena. Rukovodstvo shvata da u organizaciji efikasna unutrašnja komunikacija, odnosno pravovremeno i jasno prenošenje informacija između različitih nivoa i funkcija, predstavlja preduslov za učešće svih zaposlenih u ostvarivanju ciljeva kvaliteta i za unapređenje procesa sistema za upravljanje kvalitetom.

Sistem rada preko dva QMS tima (OK i ST), obzirom da se radi o maloj oranizaciji, omogućuje vertikalnu i horizontalnu prohodnost svih stručnih informacija.

Svi zapisnici sa sastanka QMS timova se vode veoma uredno i predstavljaju dobru bazu informacija o tekućim poslovima u QMS-u. Sa tom bazom informacija upoznata su sva lica iz navedenih timova, a po potrebi i lica zadužena za operativne poslove.

Olakšavajuća okolnost za dobru komunikaciju u saglasno zahtevima QMS-a je i to što je Predstavnik rukovodstva u svakodnevnoj komunikaciji sa izvršiocima zahteva i po potrebi, pruža im i dodatna objašnjenja u vezi QMS dokumentacije. Može se konstatovati da su praktično svi zaposleni upoznati sa QMS zahtevima koji su neophodni za obavljanje njihovog posla.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	Poslovník o kvalitetu:	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 15 / 28

U svrhe internog prenošenja informacija održavaju se radni sastanci na kojima G.Direktor i njegovi pomoćnici daju zaposlenima bitne informacije o poslovanju Organizacije uključujući i informacije iz oblasti QMS-a.

Preispitivanje od strane rukovodstva

Najviše rukovodstvo planira i sprovodi (na kraju svake godine) preispitivanje QMS. Po potrebi, preispitivanja se obavljaju i češće.

Direktor, uz pomoć Predstavnik rukovodstva, analizira ulazne zahteve za preispitivanje na osnovu postojećih dokumenata ili informacija kojim raspolaže. Ulazni zahtevi se odnose na: rezultate provera (audita), povratne informacije od korisnika, statuse KM i PM, status mera proisteklih iz prethodnih preispitivanja od strane rukovodstva i na druge relevantne podatke.

Na sastanku OK Direktor (ili u odsustvu Direktora Predstavnik rukovodstva) iznosi analizu ulaznih zahteva za preispitivanje i inicira preispitivanje od strane rukovodstva, što se konstatuje u Zapisniku sa sastanka OK. Direktor određuje Odgovorno lice (nekog od člana OK) za sprovođenje preispitivanja. Odgovorno lice pravi Plan preispitivanja pri čemu ili formira Tim za preispitivanje (od članova OK) ili preispitivanje obavlja kao pojedinac.

Metoda prikupljanja podataka za vreme preispitivanja je obično intervju sa licem odgovornim za oblast koja se preispituje ili sa neposrednim izvršiocima, uz pregled i analizu odgovarajuće dokumentacije. Na taj način se stiče uvid u dokumentovanje poslova u oblasti preispitivanja, kao i u praktičan rad po postojećoj dokumentaciji. Lice koje vrši preispitivanje koristi lične beleške radi formiranja Izveštaja o preispitivanju.

Odgovorno lice za preispitivanje formira Izveštaj o preispitivanju, najkasnije 5 dana nakon izvršenog preispitivanja i predaje ga Odboru za kvalitet.

Na osnovu Izveštaja o preispitivanju (predloženih KM i PM) G.Direktor, uz saglasnost OK definiše KM i PM sa terminom izvršenja. Ukoliko je Izveštaj u celosti prihvaćen to su KM i PM iz Izveštaja, a ukoliko se on ne prihvati u celosti, onda G.Direktor menja ili doručuje pojedine KM i PM.

Odgovorno lice za praćenje izvršenja KM i PM je G.Direktor.

Procedure:


Za ovaj element standarda bitne su procedure:

- *Procedura za rad QMS timova (QMS-00-02-01),*
- *Procedura za preispitivanje od strane rukovodstva (QMS-00-02-07).*

Svakako, (pored Politike kvaliteta i Ciljeva kvaliteta) bitni su i dokumenti:

- Sistematizaciji poslova i radnih zadataka
- Biznis plan
- Uputstvo za komunikaciju sa korisnikom (QMS-00-03-04)

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 16 / 28

4.3 MENADŽMENT RESURSIMA

Obezbeđivanje resursa

Radi funkcionisanja Organizacije (i QMS-a u njoj) veoma je bitno obezbeđenje potrebnih resursa:

- Kadrovi (kompetentni izvršioi na svim radnim mestima),
- Prostor (potrebne površine, po zahtevima struke),
- Oprema (uključujući i software za logistiku),
- Nematerijalni resursi (intelektualna svojina),
- Organizaciona struktura,
- Radna sredina (prema utvrđenim potrebama na osnovu ergonomskih, bezbedonosnih i fizičkih faktora),
- Isporučioi (dobavljači, snabdevači),
- Finansijska sredstva.

U odnosu na QMS najbitniji su: ljudski resursi i isporučioi, a pažnja se usmerava i na infrastrukturu i radnu sredinu (u okviru same organizacije). Informacije, kao resurs, takođe su od značaja za celokupno poslovanje.

Pomenuti resursi se obezbeđuju na definisan i dokumentovan način. Resursi direktno utiču na poboljšavanje efektivnosti QMS-a i povećanje zadovoljenja korisnika. Zbog toga G.Direktor kao najodgovorniji u Organizaciji za obezbeđenje resursa, menadžmentu resursima poklanjaju naročitu pažnju.

Ljudski resursi

Postojeći ljudski resursi su osposobljeni, sa aspekta obrazovanja, obuka, znanja i iskustva, da obavljaju poslove Organizacije i ispunjavaju zahteve korisnika. Težnja rukovodstva je da se poslovi sa korisnicima realizuju uvek kvalitetno i da svi prihvaćeni zahtevi budu realizovani bez reklamacija. Direktni izvršioi znaju da Generalni Direktor i Predsednik skupštine stalno potenciraju da korisnik mora biti zadovoljan urađenim poslom.


Potrebna osposobljenost kompletnog osoblja definisana je u (Sistematizaciji poslova i radnih zadataka) Potreba za kadrovima se planira na početku svake godine (za tu godinu). Prijem radnika obavlja se prema zakonskim propisima shodno Zakonu o radu. Pre prijema vodi se računa da kandidat za prijem ispunjava formalne zahteve (stručnost, veštine, iskustvo...) u skladu sa poslovima i radnim zadacima za koje konkuriše. Svi zaposleni su upoznati sa položajem koje zauzimaju, kao i sa važnošću posla koje obavljaju. Obzirom da su u Organizaciji postavljeni ciljevi kvaliteta, zaposleni su svesni i svoje uloge u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Predstavnik rukovodstva ima zadatak da im tu njihovu ulogu povremeno naglasi, a ako proceni da je to potrebno, i posebno potencira.

Tokom uspostravljanja QMS-a, u Organizaciji su realizovane obuke (prema Projektu za uspostavljanje QMS-a) za zaposlene:

- Kurs QMS 1 (Kvalitet i menadžment)
- Kurs QMS 2 (Analiza standarda JUS ISO 9000)
- Kurs QMS 3 (Dokumentacija za QMS)
- Kurs QMS 4 (Alati kvaliteta i alati menadžmenta)
- Kurs QMS 5 (Interna provera).

Preko navedenih obuka (i kroz kontakte sa konsultantima) zaposleni su stekli nepadodan nivo znanja koji je potreban za uključivanje u izradu dokumentacije i implemenracije neophodnih principa QMS-a. Naravno, dalje obrazovanje u oblasti kvaliteta (eksterne i interne obuke) je neophodno u cilju daljeg razvoja QMS-a.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 17 / 28

Zapisi o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu osoblja vode se preko **kadrovskih evidencionih kartona** koji su pod nadzorom rukovodstva.

Odgovornost za kompletno upravljanje kadrovima je pod nadzorom Generalnog Direktora koji neposredno kontroliše sve poslove u vezi kadrova.

Infrastruktura i radna sredina

Organizacija je smeštena u poslovnom prostoru koja ispunjava, sa aspekta radnog prostora i kompletne infrastrukture, dobre uslove za kancelarijski rad. Enterijer radnog prostora je dobro uređen, kancelarijska oprema i oprema za podršku poslu (računari, telefoni, faks) sasvim zadovoljavaju potrebe.

Infrastruktura i uslovi sredine magacinskog prostora zadovoljavaju potrebe u pogledu zahteva kvaliteta za robu koji se čuva u njemu. Radi se o konditorskim proizvodima za koje su potrebni relativno strogi zahtevi kvaliteta sa aspekta uslova sredine (vlaga, temperatura, svetlost, higijena, čistoća, zagađenost).

Dakle, menadžment radnom sredinom, kao jedna od obaveza Generalnog Direktora, sprovodi se i uočava već na prvi pogled.

Ostali resursi

Od ostalih resursa bitni su isporučiooci i informacije (posebno u vezi sa isporučiocima) i finansije.

Isporučiooci (Aura - Belgija, Čoko - Slovačka, Nestle – Švajcarska, MBC - Nemačka ...) predstavljaju osnovni resurs za obezbeđenje proizvoda na kome se zasniva rad Organizacije. Postoji intencija da se broj isporučilaca proširi. Sa ovim isporučiocima postoji dvosmerna komunikacija radi olakšavanja brzog rešavanja problema i izbegavanja skupih odlaganja ili sporova. Obzirom na kvalitet isporučilaca, prijemna kontrola njihovih proizvoda u organizaciji je, s razlogom, dosta redukovana. Potvrda ispravnosti takvog rada je da reklamacije prema ino partneru praktično i ne postoje. Organizacija je obavestena o razvoju ino isporučilaca na taj način što se rukovodstvo redovno prati novine koje se odnose na proizvode. Po potrebi, stručna lica iz Organizacije posećuju ino-partnere radi upoznavanja sa promenama u vezi proizvoda ili pojavom novih proizvoda. Unapređenja na proizvodima reflektuju se na poboljšavanje ponude Organizacije.

Podaci o ino partnerima i njihovim novim proizvodima, su temeljni resursi za stalan razvoj znanja u organizaciji i razvoj ukupnog poslovanja. Zato vlasnici posebnu pažnju poklanjaju menadžmentu informacijama koje su u vezi sa proizvodima ino partnera. Te informacije su na vreme dostupne stručnim licima u Organizaciji, jer se samo tako mogu ostvariti postavljeni ciljevi u razvoju.

Upravljanje finansijskim resursima je u nadležnosti vlasnika. Ono obuhvata aktivnosti upoređivanja stvarnog korišćenja finansija sa planovima, kao i preduzimanje neophodnih mera. Rukovodstvo planira finansijske resurse koji su neophodni za primenu i održavanje efektivnog i efikasnog QMS-a i za ostvarivanje ciljeva organizacije. Postoji intencija za uvođenje inovativnih metoda radi podrške i podsticanja poboljšavanja performansi organizacije. Punu pomoć u tim aktivnostima pruža Pom.G Direktora za finansijske poslove.

Procedure:

Posebno je dokumentovana procedura koja ukazuje na upravljanje kadrovskim resursima:

- Procedura za prijem i obuku radnika (QMS 00-02-11)

Za oblast menadžmenta resursima svakako da je bitan dokument:

- Biznis plan

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 18 / 28

4.4 REALIZACIJA PROIZVODA

Planiranje realizacije

U "SMEs ." je razvijeno poslovno planiranje. Na godišnjem nivou kroz Biznis plan planira se:

- plan nabavke (naziv robe, količina/godina i EUR Nabavna vrednost);
- marketing strategija (vodeći računa o politici formiranja cena, poslovnom domaćem i ino okruženju);
- plan menadžmenta (usmeren na kadrovsku politiku);
- plan prodaje (naziv robe, godišnja količina i prodajna vrednost);
- plan troškova (po vrstama);
- plan investicionog ulaganja (po stavkama).

To su samo orijentacioni planovi u saglasnosti sa planiranim razvojem resursa. Za planove na godišnjem nivou odgovoran je G. Direktor.

Biznis plan je osnov za planove realizacije isporuke proizvoda (pružanja usluge) koji se rade na mesečnom nivou. Ovi planovi su daleko konkretniji i odnose se na realizaciju konkretnih isporuka (uglavnom ugovorenih). Tipičan plan sadrži :

- plan uvoza
- plan plaćanja prema inostranstvu
- plan troškova
- plan prodaje

Za ove planove odgovoran je Pom.G Direktora za komercijalne poslove, Pom.G Direktora za finansijske poslove i referenti komercijale po sektorima.

Organizacija i upravljanje realizacijom isporuka (saglasno planovima) je u domenu odgovornosti Pom.G Direktora za komercijalne poslove. Za upravljanje konkretnim isporukama odgovorni su izvršioци koji dobijaju konkretna zaduženja od Pom.G.Direktora za komercijalne poslove.

Važno je istaći da Organizacija dosledno poštuje zakonske propise za zahtevanu verifikaciju proizvoda koje isporučuje. "SMEs ." čuva zapise koji su potrebni da bi se obezbedili dokazi o tome, da procesi realizacije i rezultujući proizvod ispunjavaju zahteve.


U domenu odgovornosti G. Direktora je planiranje resursa radi ispunjenja planova realizacije. Osnovni resursi se dobijaju od ino isporučioца (Aura - Belgija, Čoko - Slovačka, Cake - Holandija, Pie - Italija, DSA - Holandija, MBC - Nemačka, Nestle - Svajcarska). Iz tog razloga odgovorna lica veliku pažnju posvećuju razvoju dobrih poslovnih odnosa sa isporučioциma, dosledno poštujući ugovorene uslove isporuke, kvaliteta i plaćanja. Planiranje rada sa novim isporučioциma (radi proširenja sopstvene poslovne ponude) je takođe u domenu rada G. Direktora.

Procesi koji se odnose na korisnike

Rukovodstvo je obezbedilo da "SMEs ." ima definisane uzajamno prihvatljive procese za efektivno i efikasno komuniciranje sa svojim korisnicima i ostalim zainteresovanim stranama.

Kao preduslov dobrih odnosa i razumevanja korisnika razvijeno je istraživanje tržišta, uključujući dobijanje podataka o oblasti tržišta i (eventualnom) krajnjem korisniku. Za početno istraživanje tržišta odgovoran je G Direktor. Njegovo istraživanje je od vitalnog značaja, jer podrazumeva pravilnu procenu sa kojim korisnicima treba raditi. On osmišljava aktivnost oko izrade propagandnog materijala, planira posetu stručnim skupovima ili sajmovima iz oblasti rada Organizacije, posetu isporučioциma i korisnicima. Treba imati u vidu da se korisnici proizvoda "SMEs ." uglavnom trgovinske organizacije na veliko a preko njih trgovinske organizacije na malo koje isporučuju krajnjim korisnicima pa su zato prave informacije o korisnicima posledica procene sa više aspekata. Dalju

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 19 / 28

razradu informacija sa tržišta i kontakte sa korisnicima razvija Pom.G.Direktora za komercijalne poslove (sa aspekta komercijale, ugovora, zahteva korisnika uključujući i zahteve za proizvod...), uz pomoć Pom.G.Direktora za finansijske poslove (aspekt finansija uključujući i zakonske i normativne propise), Pom.G.Direktora za poslove QMS-a (poslovi menadžmenta kvalitetom u odnosu na korisnike uključujući i potrebne analize korisnika, konkurenata...).

U odnosu na korisnike posebno su identifikovani, kao osnovni procesi, **prodaja i isporuka proizvoda** i oni su definisani dokumentovanim procedurama. Ovi procesi donose direktnu dodatnu korist Organizaciji. Za oba procesa odgovorno lice je PG Direktora za komercijalne poslove, mada i druge funkcije imaju deo odgovornosti za pojedine aktivnosti u okviru procesa.

U Organizaciji posebna važnost se pridaje odnosima sa korisnicima. Rukovodstvo insistira da se ti odnosi stalno izgrađuju i unapređuju (to je istaknuto i u politici kvaliteta, kao i ciljevima kvaliteta). Podaci o zadovoljstvu korisnika uslugama "SMEs ." prikupljaju se preko standardizovanog zapisa (Anketni list) i detaljno se analiziraju. Kao prilog razvoju odnosa sa korisnicima dokumentovano je Uputstvo za komunikaciju sa korisnicima (QMS-00-03-04). Odgovorno lice za izgradnju odnosa sa korisnicima je Predstavnik rukovodstva (Pom.G. Direktora za QMS).

Projektovanje i razvoj

Zahtevi standarda za oblast projektovanja i razvoja nisu aktuelni u 2003. godini koji se odnose na sopstvenu proizvodnju čokolada, euro-krema i bombona. (program je u stanju "stand-bay").

Nabavka

Kao jedan od bitnih procesa u radu "SMEs ." je nabavka proizvoda koji su i osnovna ponuda Organizacije. Iz tog razloga, detaljna identifikacija procesa nabavke potkrepljena je dokumentovanom procedurom.


Pom.G.Direktora za komercijalne poslove odgovoran je za za proces nabavke u celini, a detaljnije odgovornosti za pojedine aktivnosti date su u pomenutoj proceduri. Polazne podatke (smernice i predviđanja) za proces nabavke obezbeđuje G.Direktor kroz Biznis plan (čiji je sastavni deo Plan nabavke na godišnjem nivou). Na osnovu pomenutog plana radi se Plan nabavke na mesečnom nivou (nosioci posla G.Direktor, Pom.G.Direktora za komercijalne poslove i Pom.G. Direktora za finansijske poslove). U Organizaciji postoji poslovna politika rada sa samo kompetentnim isporučiocima. U saglasnosti sa Listom isporučioaca, u kojoj su prema definisanim kriterijumima ocenjeni (sa aspekta kvaliteta, rokova i cena) isporučioeci, vrši se nabavka proizvoda. Tok nabavke (kroz: uspostavljanje veze sa isporučiocem, preispitivanje/poručivanje, praćenje nabavke, prijem proizvoda - uključujući i ulazni pregled proizvoda i definisane odgovornosti za svaku aktivnost) odvija se na propisani način. Zadnja aktivnost u procesu nabavke je rešavanje finansijskih obaveza sa isporučiocem za šta je odgovoran Pom.G.Direktora za finansijske poslove.

Poštujući princip da prijem proizvoda bude profesionalno obavljen, posebno je dokumentovan podproces-prijema proizvoda -Uputstvo za prijem robe(QMS-01-03-05).U okviru procesa nabavke proizvoda identifikovan je i podproces nabavke osnovnih sredstava, potrošnog materijala, alata i sitnog inventara i dokumentovan posebnim Uputstvom (QMS-01-03-06).

Proizvodnja i servisiranje

Zahtevi standarda za oblast **upravljanja proizvodnjom i servisiranjem** (naravno **i validacije procesa proizvodnje i servisiranja**) nisu aktuelni u 2003. godini. Kao što je napomenuto u delu Projektovanje i razvoj, **sopstvena proizvodnja čokolada, euro-krema i bombona**, je planirana, ali je kompletan program u stanju "stand-bay".

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 20 / 28

Sa aspekta **identifikacije i sledljivosti** zahtevi standarda ISO 9001 su ispunjeni. Osnovni proizvodi, koji su u ponudi preduzeća, se kompletno mogu identifikovati, počev od prijema (u preduzeće) kroz magacinsko poslovanje, do isporuke korisniku. Identifikacija je moguća preko oznaka na proizvodu (ili pakovanju) koje stavlja isporučilac i zapisa koji prate proizvod (zapisa od prijema robe, preko magacinskog poslovanja do isporuke). U slučajevima kada se vrši verifikacija proizvoda kod ovlašćene institucije, proizvodi se transportuju prevoznim sredstvom Organizacije (sa potrebnim papirima) tako da je status proizvoda poznat.

Sledljivost za proizvode takođe je moguća jer se radi o poznatim isporučiocima, pa, u slučaju eventualne reklamacije od strane korisnika, lako se može utvrditi kada je i od kog isporučioaca proizvod dopremljen u "SMEs .".

Zahtevi standarda za postupanje sa **imovinom korisnika** nisu aktuelni (nema imovine korisnika u "SMEs .").

U Organizaciji je obezbeđena usaglašenost proizvoda (**očuvanje proizvoda**) u toku realizacije internih procesa i isporuke do određenog odredišta. Pakovanje proizvoda je veoma sigurno (pakovanje je u originalnim kutijama) tako da se standardnim rukovanjem (uz poštovanje oznaka na ambalaži) roba ne može oštetiti. Roba se skladišti u prostorima koji sa aspekta uslova sredine ispunjavaju zahteve u odnosu na uskladištenu robu. Isporuka proizvoda do odredišta vrši se sopstvenim (sigurnim) prevozom po ustaljenoj proceduri.

Proces isporuke proizvoda je detaljno identifikovan i dokumentovan posebnom procedurom u kojoj su naglašeni i elementi za očuvanje proizvoda. Podproces magacinskog poslovanja je takođe dokumentovan, kako bi se zahtevi za očuvanje proizvoda detaljnije regulisali.

Upravljanje uređajima za praćenje i merenje

Organizacija angažuje ovlašćene institucije radi sprovođenja praćenja i merenja na proizvodima radi obezbeđenja dokaza o usaglašenosti proizvoda sa zahtevima (korisnika ili utvrđenih propisa). Stoga Organizacija nema svoje uređaje za praćenje i merenje pa zahtevi standarda za predmetnu aktivnost nisu aktuelni.

Procedure:

Za oblast Realizacija proizvoda bitne su dokumentovane procedure:

- Procedura za prodaju (QMS-01-02-09)
- Procedura za isporuku (QMS-01-02-10)
- Procedura za nabavku (QMS-01-02-08)


Detaljniji odnosi sa korisnicima definisani su kroz:

- Uputstvo za komunikaciju sa korisnicima (QMS-00-03-04),

A neke aktivnosti u procesima nabavke i isporuke detaljnije su obrađeni kroz:

- Uputstvo za prijema robe (QMS-01-03-05),
- Uputstvo za nabavku osnovnih sredstava, potrošnog materijala, alata i sitnog inventara (QMS-01-03-06);
- Uputstvo za magacinsko poslovanje (QMS-01-03-07).

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 21 / 28

4.5 MERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJA

Opšte odredbe

Organizacija planira i sprovodi procese praćenja, merenja, analize i poboljšavanja, koji su potrebni da bi se osiguralo funkcionisanje QMS-a i stvorili uslovi za stalna poboljšavanja.

Za pomenute procese koriste se pogodne statističke tehnike. Obim korišćenja statističkih metoda je definisan (kroz sistem izveštavanja) dok vrsta statističkih metoda nije unapred precizno određena. Dozvoljeno je stručnim pojedincima da koriste i inovativne (nove) metode ukoliko time smatraju da poboljšavaju svoje izveštaje.

Praćenje i merenja

Zadovoljenje korisnika

Kao jedno od merenja performansi sistema menadžmenta kvalitetom, jesu informacije o zapažanju korisnika u kojoj meri je organizacija ispunila njegove zahteve. Radi dobijanja tih informacija sprovode se ankete sa značajnijim korisnicima.. Pored anketa, mišljenja korisnika se dobijaju i kroz direktne razgovore (preko telefona ili kroz poslovne sastanke).

Predstavnik rukovodstva je u obavezi da osmisli, planira i realizuje prikupljanje podataka o zadovoljstvu korisnika (sa znanjem G.Direktora). Dužan je da o zadovoljstvu korisnika prezentira izveštaje na OK najmanje jednom u 6 meseci.

Interna provera

Najviše rukovodstvo je obezbedilo uspostavljanje procesa interne provere (IP) kojim se vrednije efektivnost i efikasnost QMS-a. Proces IP deluje kao alat rukovodstva za nezavisnu ocenu svih proveravanih procesa i aktivnosti i pruža objektivne dokaze da su ispunjeni postavljeni zahtevi.

IP se po pravilu sprovodi periodično i planski a najmanje jednom godišnje. U nekim slučajevima, ako proceni da je to potrebno, G.Direktor može pokrenuti i vanrednu IP radi razmatranja nekih aspekta poslovanja.

IP vodi Vodeći proveravač koga G.Direktor imenuje posebnim rešenjem. On formira Tim proveravača. Proveravači su lica koja su osposobljena da obave proveru. Po pravilu IP vrše lica zaposlena u Organizaciji, ali u nekim slučajevima mogu se angažovati i proveravači "sa strane" koji će raditi audit u ime rukovodstva Organizacije.


Vodeći proveravač pravi plan provere sa zaduženjima za svakog člana tima. Vodi računa da IP treba da razmotri sledeće aspekte: efektivnu implementaciju procesa, identifikaciju neusaglašenosti, kompetentnost zaposlenih, mogućnosti za poboljšanje, sposobnost procesa, korišćenje statističkih tehnika, korišćenje informacione tehnologije, analizu podataka o troškovima kvaliteta, sistem odgovornosti i ovlašćenja, rezultate učinka i očekivani učinak, adekvatnost i tačnost merenja učinka, aktivnosti poboljšavanja, odnos sa zainteresovanim stranama idr. Pored navedenog, radi objektivne ocene, vodi računa da proveravači ne auditiraju oblast poslovanja u kojoj rade.

Saglasno Planu za sprovođenje IP, Tim proveravača obavlja proveru. Vodeći proveravač, zajedno sa ostalim članovima Tima izrađuje detaljan izveštaj o IP. U izveštaju se navode: proveravane oblasti, zahtevi kvaliteta, nalazi provere, utvrđene neusaglašenosti (ako ih ima) i predlažu KM radi otklanjanja neusaglašenosti.

Pored dokumentovanja neusaglašenosti, poseban kvalitet Izveštaja o IP predstavlja

- utvrđivanje/preporuka mera za poboljšanje pojedinih oblasti,
- preporuke za preventivnim merama kao i
- isticanje oblasti sa odličnim učinkom.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovnik o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 22 / 28

Na kraju, Izveštaj o IP mora da sadrži ocenu da li je QMS usaglašen sa zahtevima QMS-a i da li se efektivno primenjuje i održava.

Rukovodstvo je obezbedilo da se preduzimaju mere poboljšavanja kao odgovor na rezultate IP. Rezultati IP su veoma često ulazni podaci za procese KM i PM. Realizaciju mera nadgleda Predstavnik rukovodstva.

Ovakvim pristupom internim proverama, rukovodstvo je obezbedilo stručnu i objektivnu ocenu QMS-a i postavilo osnov za dalja unapređenja.

Praćenje i merenje performansi procesa

Bitni procesi u Organizaciji su identifikovani i opisani kroz dokumentovane Procedure.

Kroz sistem poboljšavanja (korišćenjem *politike kvaliteta* i *ciljeva kvaliteta*, preko upravljanja neusaglašenostima, kroz KM, PM, IP i preispitivanja od strane rukovodstva, uz adekvatne analize podataka) prate se i mere performanse procesa Organizacije. Preko odgovarajućih zapisa (koji prate pomenute procedure) može se jasno dokumentovati način praćenja i merenja procesa.

Praćenje i merenje karakteristika proizvoda

Obzirom da Organizacija isporučuje proizvode visokog nivoa kvaliteta (sa potvrđenim atestima i od priznatih svetskih proizvođača) karakteristike proizvoda ispunjavaju potrebne zahteve kvaliteta. Doslednim poštovanjem naših zakonskih propisa, "SMEs ." vrši dodatno atestiranje proizvoda kod domaćih ovlašćenih institucija. Interni procesi (prijem, skladištenje i isporuka) su pod kompletnim nadzorom, tako da ne može doći do degradacije kvaliteta proizvoda pre dostave do korisnika (bez znanja odgovornog lica u Organizaciji).

Dakle, karakteristike proizvoda koje isporučuje "SMEs ." su pod punim nadzorom odgovornih lica (G.Direktora, Predstavnik rukovodstva i angažovanih stručnih lica).

Upravljanje neusaglašenostima

Upravljanje neusaglašenostima je sistemski postavljeno i dokumentovano posebnom Procedurom. Ovakvom postavkom stvoreni su preduslovi da se efikasno i efektivno upravlja identifikovanim neusaglašenostima u bitnim poslovnim procesima.

Saglasno definisanim poslovima i radnim zadacima, data je mogućnost zaposlenima da, prilikom obavljanja svojih aktivnosti, uočene neusaglašenosti odmah identifikuju na posebnom obrascu. Lice koje je identifikovalo neusaglašenost dužno je da se obrati svom pretpostavljenom (odnosno rukovodiocu ili ovlašćenom licu) i da ga upozna sa uočenom neusaglašenošću.


Ovlašćeno lice preispituje neusaglašenost. Ukoliko je procena da postoji neki trend ili pojava koja se može ponoviti, ovlašćeno lice pokreće korektivnu meru (KM) da bi se otklonili uzroci neusaglašenosti. U tom slučaju KM se sprovodi po Proceduri za KM zajedno (ali nezavisno) sa daljim postupkom za upravljanje neusaglašenostima.

U daljem postupku, ovlašćeno lice donosi odluku o merama koje treba preduzeti u odnosu na neusaglašenost, planira meru i imenuje lice odgovorno za realizaciju. Meru upisuje (i potpisuje) na obrascu *Izveštaj o neusaglašenosti*. Rad imenovanog lica kontroliše se po rukovodstvenoj hijerarhiji.

Lice zaduženo za realizaciju mere sprovodi meru i evidentira rezultate na istom obrascu. Po potrebi, piše i poseban izveštaj o neusaglašenosti (sprovođenju mera).

Kompletno praćenje procesa upravljanja neusaglašenostima je u domenu posla Predstavnik rukovodstva. On je u obavezi da vodi registar o neusaglašenostima, da ima kreativan odnos prema ovom procesu i da ga analizira pogodnim metodama za analizu podataka. Te analize dostavlja OK najmanje jednom u šest meseci. Polazna osnova za sve analize su popunjeni obrasci: *Izveštaj o neusaglašenosti*.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 23 / 28

Analiza podataka

Analiza podataka se sprovodi da bi se identifikovala mesta/procesi gde je moguće izvesti poboljšavanja, odnosno da bi se utvrdila efikasnost i efektivnost QMS-a. Podaci se dobijaju preko merenja i praćenja ali i iz drugih relevantnih izvora (od korisnika, konkurencije, isporučioaca, poslovnih partnera). Dodatni izvori informacija se proveravaju. Odgovorno lice za izbor metode analize podataka iz oblasti QMS-a je Predstavnik rukovodstva.

Prioritetne metode za primenu su metode definisane kroz Kurs QMS 4 (Alati kvaliteta i alati menadžmenta), ali se mogu koristiti i druge, adekvatne metode sa kojima se postižu adekvatni rezultati (što se ocenjuje kroz usvajanje izveštaja/analize).

Svaka analiza mora imati svrhu i mora dati prave informacije za sagledavanje analiziranog stanja. Tendencija je da se sve poslovne odluke menadžmenta (prvenstveno G.Direktora) donose na osnovu informacija koje su plod stručnih analiza.

Poboljšavanja

Stalna poboljšavanja

Organizacija planira i upravlja procesima koji su neophodni za ostvarivanje neprekidnog poboljšanja QMS. Za to se koriste politika kvaliteta, ciljevi kvaliteta, rezultati provera, analize podataka korektivnih i preventivnih mera kao i preispitivanja od strane rukovodstva.

Korektivne mere

Korektivne mere koriste se kao alat za poboljšavanje u celoj Organizaciji. Iniciranje KM može da pokrene stručno ili ovlašćeno lice, ako uoči i precizno identifikuje neusaglašenosti (uz navođenje uzroka po svom nahođenju) na standardizovanom obrascu: *Korektivne mere*. Tipični izvori informacija koji su polazna osnova za pokretanje KM su: Izveštaji o neusaglašenosti, izlazne informacije iz preispitivanja od strane rukovodstva, izveštaji o internim auditima, rezultati analize podataka, relevantne evidencije QMS-a, rezultati merenja zadovoljstva korisnika, žalbe korisnika, merenja procesa i rezultati samoocenjivanja.

Ovim se stvaraju preduslovi da svako od stručnih/ovlašćenih lica u svom domenu rada može iskazati brigu/zainteresovanost za posao koji obavlja i svoju inicijativu za mogućim poboljšanjima.


Nakon identifikacije neusaglašenosti, rukovodeće lice (ili član OK) ocenjuje potrebu za merama koje će osigurati da se uočene neusaglašenosti više ne ponove. To lice ima važnu funkciju u sistemu KM. Ono vrednuje potrebu za merama. Zavisno od značaja problema (njegovog uticaja na poslovne aspekte) definiše/planira KM. Plan za sprovođenje KM je konkretan, sa zaduženim licem za primenu KM i rokom izvršenja. Sa planom je upoznat i G.Direktor. Zaduženo lice sprovodi KM po planu i evidentira rezultate sprovedenih mera uz podnošenje izveštaja o primeni KM.

Preispitivanje primene KM vrši Predstavnik rukovodstva. O eventualnim problemima u vezi sprovođenja KM dužan je da obavesti G.Direktora. On je u obavezi da inicira preispitivanje KM najmanje jednom godišnje na OK.

Rezultati preispitivanja navode se u Zapisniku sa sastanka QMS tima.

Predstavnik rukovodstva prati sve aktivnosti u vezi KM. U obavezi je da analizira, pogodnim metodama za analizu podataka, aktivnosti u vezi KM i da te analize sa svojim zapažanjima pripremi za QMS tim. Polazna osnova za analizu su popunjeni obrasci: *Korektivne mere*. Analize treba da pokažu efikasnost i efektivnost preduzetih mera.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	Poslovnik o kvalitetu:	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 24 / 28

Preventivne mere

U Organizaciji postoji stalna težnja da se smanje efekti gubitaka uz održavanje performansi procesa i proizvoda. Prevencija gubitaka je sistemski postavljena i primenjuje se na poslovne procese (processe menadžmenta, nabavke, prijema, skladištenja i isporuke proizvoda).

Preventivne mere (PM) se preduzimaju radi otklanjanja uzroka potencijalne neusaglašenosti. Prvi korak u preduzimanju PM je utvrđivanje (identifikacija) potencijalne neusaglašenosti na obrascu: *Preventivne mere*. Ova aktivnost zahteva stručnu procenu i dodeljena je stručnim ili ovlašćenim licima.

Lice koje je identifikovalo potencijalnu neusaglašenost, dužno je da navede, po svom nađenju, uzrok potencijalne neusaglašenosti na istom obrascu. Ukoliko pretpostavljeni zahteva (ili sam smatra da je to potrebno), izrađuje i Analizu uzroka potencijalne neusaglašenosti kao poseban dokument.

Ovim se stvaraju osnovni preduslovi za pravilno vrednovanje potrebe za merama koje treba preduzeti za sprečavanje pojave neusaglašenosti. To čini pretpostavljeni stručnom/ovlašćenom licu. Pri vrednovanju posebnu pažnju obraća na PM sa visokim finansijskim uticajem ili one koje imaju značajan potencijalni uticaj na zadovoljstvo korisnika i drugih zainteresovanih strana. Može i odbiti inicijativu za pokretanje PM. O svojoj odluci upoznaje G.Direktora. G.Direktor svoje mišljenje o preduzimanju PM takođe unosi u obrazac *Preventivne mere* (rubrika: mišljenje direktora).

Planiranje PM vrši lično G.Direktor ili daje zaduženje (sa punom odgovornošću) za to ovlašćenom rukovodiocu ili QMS timu. Pri planiranju (definisaniu) PM procenjuje se značaj potencijalne neusaglašenosti.

Za nadzor nad realizacijom PM odgovorno je ista funkcija koja je i planirala PM.

Lica zadužena za sprovođenje PM evidentiraju rezultate sprovedenih mera. Rezultate preduzetih mera dostavljaju funkciji koja je planirala primenu PM (G.Direktoru ili QMS timu ili rukovodiocu). Ta funkcija je dužna da sagleda rezultate primene i da se saglasi sa realizacijom.

Nakon toga, popunjeni obrazac Preventivne mere predaje se Predstavniku rukovodstva. (sa pratećim dokumentima ukoliko ih ima). Predstavnik rukovodstva je u obavezi da inicira preispitivanje PM najmanje jednom u šest meseci na ST i najmanje jednom godišnje na OK.

Rezultati preispitivanja navode se u Zapisniku sa sastanka QMS tima.

Pored navedene Analize sprovođenja PM, Predstavnik rukovodstva mora da ima svoj Registar PM u kome će pratiti trenutni status PM u Organizaciji.

Procedure:

U okviru zahteva standarda za oblast MERENJA, ANALIZA i POBOLJŠAVANJA identifikovani su osnovni procesi: upravljanje neusaglašenostima, sprovođenje KM, sprovođenje PM i sprovođenje IP. Za navedene procese urađene su QMS procedure:


- Procedura za upravljanje neusaglašenostima (QMS-00-02-04)
- Procedura za korektivne mere (KM) (QMS-00-02-05)
- Procedura za preventivne mere (PM) (QMS-00-02-06)
- Procedura za internu proveru (IP) (QMS-00-02-12)

Pored navedenih dokumenata, bitna je i:

- Procedura za preispitivanje od strane rukovodstva (QMS-00-02-07)

koja je već navedena u delu POK-a koji tretira ODGOVORNOST RUKOVODSTVA.

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 25 / 28

5. SPISAK PROCEDURA

1. Procedura za rad QMS timova (QMS-00-02-01)
2. Procedura za upravljanje QMS dokumentima (QMS-00-02-02)
3. Procedura za upravljanje ZOK (QMS-00-02-03)
4. Procedura za upravljanje neusaglašenostima (QMS-00-02-04)
5. Procedura za upravljanje KM (QMS-00-02-05)
6. Procedura za upravljanje PM (QMS-00-02-06)
7. Procedura za preispitivanje od strane rukovodstva (QMS-00-02-07)
8. Procedura za nabavku (QMS-01-02-08)
9. Procedura za prodaju (QMS-01-02-09)
10. Procedura za isporuku (QMS-01-02-10)
11. Procedura za prijem i obuku radnika (QMS-00-02-11)
12. Procedura za IP (QMS-00-02-12)

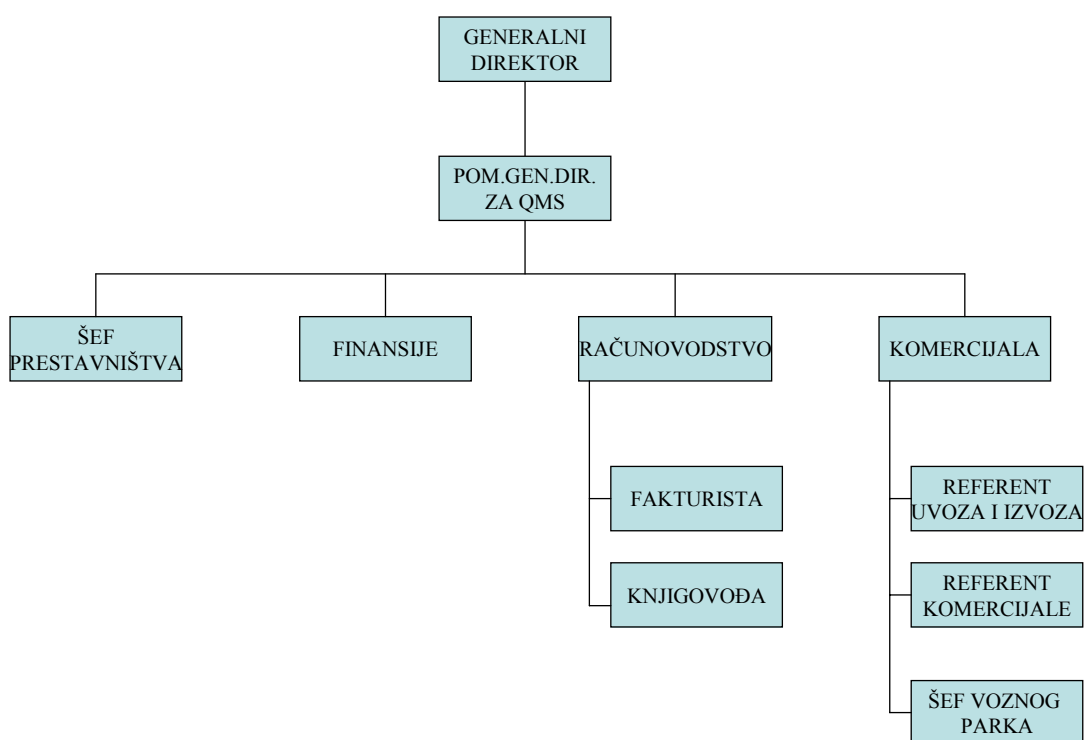
Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------


 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
	Status: Primena	Usvojeno: 01.02.2003.
		Strana: 26 / 28

6. PRILOZI, DIJAGRAMI, SLIKE

Već smo rekli da je Prilog 1 Organizaciona šema, Prilog 2 Opis poslova za funkcije koje imaju posebnu odgovornost za QMS i Prilog 3 QMS timovi.

PRILOG 1: Organizaciona šeme



 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 27 / 28

PRILOG 2: Opis poslova za funkcije koje imaju posebnu odgovornost za QMS

GENERALNI DIREKTOR

Po svojoj funkciji on je i predsednik OK. G.Direktor preduzeća je odgovoran za realizaciju Programa i u skladu sa tim:

- Definiše politiku i ciljeve kvaliteta
- Rukovodi radom OK
- Prati dinamiku realizacije Programa za uspostavljanje QMS-a
- Promoviše novi pristup kvaliteta u svakoj prilici i deluje ličnim primerom u Organizaciji
- Slama otpore uvođenju novog sistema unutar Organizacije I u poslovnom okruženju
- Obezbeđuje neobhodne finansijske I druge uslove za realizaciju Programa.

PREDSTAVNIK RUKOVODSTVA ZA QMS

Na osnovu odluke Direktora Preduzeća, od 02.11.2002.godine zavedeno pod rednim br. 2410, I rešenjem o postavljanju od 25.11.2002., zavedenu pod rednim brojem 2736 od 28.11.2002., imenuje se **PREDSTAVNIK RUKOVODSTVA ZA QMS:**

1. **Sonja Kalezić**, šef proizvodnje I komercijalista, koja je odgovorna za sledeće aktivnosti
 - Priprema odluke o angažovanju konsultanta I učestvovanje u njegovom izboru,
 - Predlaže politiku I ciljeve kvalitetai u čestvuje u njegovom definisanju I usvajanju,
 - Učestvuje u usvajanju (verifikaciji)Programa rada I njegovih izmena
 - Operativno planira I realizuje potrebne aktivnosti u vezi Programa rada
 - Priprema I analizira periodične planove rada na realizaciji Programa rada
 - Učestvuje u planiranju I sprovođenju redovnih I vanrednih preispitivanja Programa rada
 - Predlaže redovna I vanredna preispitivanja sistema menadžmenta kvalitetom I učestvuje u njihovom planiranju I sprovođenju
 - Priprema izveštaje o sprovedenim verifikacionim aktivnostima I preispitivanjima Programa rada
 - Planira I organizuje Interne provere sistema kvaliteta
 - Učestvuje u usvajanju izveštaja o IP I donošenju plana KM
 - Organizuje realizaciju KM po izveštaju o preispitivanjima Programa rada, preispitivanjima sistema kvaliteta I IP sistema kvaliteta
 - Formira radne grupe, odbore I timove za realizaciju potrebnih aktivnosti
 - Ustrojava I vodi arhivu realizacije aktivnosti na Projektu
 - Izrađuje tekst odluke o podnošenju zahteva za atestiranje sistema kvaliteta

POMOĆNIK GENERALNOG DIREKTORA ZA KOMERCIJALNE POSLOVE


Pom. G. Direktora za komercijalne poslove, kao vlasnik osnovnog procesa Organizacije-procesa prodaje kao i procesa nabavke i isporuke, na osnovu odluke G. Direktora od 02.11.2002.godine zavedeno pod rednim br. 2410 imenuje se za člana Odbora za kvalitet i rešenjem o postavljanju od 25.11.2002., zavedenu pod rednim brojem 2736 od 28.11.2002. za člana Stručnog tima.

Kao član OK i ST, saglasno obavezama po Projektu za uspostavljanje QMS-a (QMS-00-06-01) odgovoran je za i za sledeće aktivnosti:

- Učestvuju aktivno u analizi postojećeg stanja i realizaciji projekta QMS-a prema zahtevu standarda JUS ISO 9001:2001
- Pruža stručnu pomoć zaposlenima u toku realizacije programa

Sprovodi internu verifikaciju sistema kvaliteta pre prijavljivanja za eksterno atestiranje

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------

 SMEs VRANjE, ul. Esperanto 3	<i>Poslovník o kvalitetu:</i>	Oznaka: QMS-00-01-01
	POSLOVNIK O KVALITETU	Izdanje: 001
		Usvojeno: 01.02.2003.
	Status: Primena	Strana: 28 / 28

PRILOG 3: QMS timovi

ODBOR ZA KVALITET

Na osnovu odluke Direktora Preduzeća od 02.11.2002.god. , zavedeno pod rednim br. 2410 od 02.11.2002.godine , imenuju se **ČLANOVI ODBORA ZA KVALITET:**

1. **Goran Mitić**, Generalni direktor Preduzeća, koji je po svojoj funkciji I Predsednik OK
2. **Miodrag Ljubić**, pomoćnik generalnog direktora za komercijalne poslove
3. **Milica Stevanović**, pomoćnik generalnog direktora za finansijske poslove
4. **Sonja Kalezić**, šef proizvodnje I komercijalista.

Osnovne aktivnosti OK, saglasno Projektu za uspostavljanje QMS-a (QMS-00-06-01) su:

- Strateško planiranje i nadzor nad aktivnostima uspostavljanja QMS-a, a kasnije nakon atestiranja za rad na daljem unapređenju QMS-a
- Razmatranje izveštaja ST i preduzimanje odgovarajućih korektivnih mera (KM)
- Planiranje i unapređenje kvaliteta procesa i organizovanja
- Planiranje i obezbeđenje materijalnih I kadrovskih resursa za uspostavljanje I efikasno funkcionisanje QMS-a
- Aktivna podrška I učešće u realizaciji Projekta uspostavljanja QMS-a
- Rukovođenje izradom Poslovnika o kvalitetu
- Verifikovanje Planova kvaliteta I Procedura
- Planiranje I sprovođenje Interne provere.

STRUČNI TIM

Na osnovu odluke Direktora Preduzeća od 25.11.2002.god. , zavedeno pod rednim br. 2736 od 28.11.2002.godine , imenuju se **ČLANOVI STRUČNOG TIMA:**

1. **Sonja Kalezić**, vodja ST
2. **Lidija Janjić**, član ST
3. **Milica Stevamović** , član ST
4. **Zorica Petković**, član ST
5. **Ivana Lazarević**, član ST,

Osnovne aktivnosti ST, saglasno Projektu za uspostavljanje QMS-a (QMS-00-06-01) su:

- Stručni rad i lično angažovanje na uspostavljanju QMS-a;
- Izrada pojedinih dokumenata QMS-a;
- Obuke iz oblasti QMS-a (lična obuka i obuka saradnika);
- Koordinacija i davanje instrukcija za sve aktivnosti na uspostavljanju QMS-a koje obavljaju stručni pojedinci, po zadatku;
- Usvajanje Uputstava i drugih dokumenata QMS-a nižeg nivoa;
- Izveštavanje OK, jednom mesečno, o statusu aktivnosti uspostavljanja QMS-a;

Uradio:	Kontrolisao:	Overio:
---------	--------------	---------