

Факултет инжењерских наука

Универзитета у Крагујевцу

Лука С. Марковић

**Анализа и унапређења пословних процеса у јавним
комуналним предузећима**

завршни рад

Крагујевац, 2018.

Факултет инжењерских наука

Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Производни системи

Број индекса: 199/2014

Лука С. Марковић

**Анализа и унапређења пословних процеса у јавним
комуналним предузећима**

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др, Миладин Стефановић - ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да анализира пословне процесе које се изводе у јавним комуналним предузећима и представи начине унапређења применом корективних и превентивних мера. Рад треба да садржи значај управљања неусаглашеностима и методе њихових уклањања. Такође је потребно презентовати начине и процедуре извођења пословних процеса као и приказ целог поступка на једном примеру.

Препоручена литература:

- [1] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). Званична документа предузећа
- [2] М. Хелета. (2012). *Пројектовање менаџмент система квалитета*, Београд: Универзитет Сингидунум
- [3] Званични сајт ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац. www.cistoca.rs

Крагујевац, јул 2018

ментор:

Др Миладин Стефановић

Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

199/2014 Лука С. Марковић

Резиме

У овом раду се анализирају пословни процеси и унапређења који се изводе у јавним комуналним предузећима као и анализа већ утврђених процеса **IMS**-а, дефинисане одговорности и овлашћења, хијерархија докумената и елементи које се односе на заједничке функције пословних процеса у ЈКП. Садржи потпуно извођење реализација услуга и као пример се обрађује тема пристизања приговора. Поред тога, у раду се говори о унапређењима пословања кроз корективне и превентивне мере и елиминисања неусаглашености.

Кључне речи: *Процес, пословни процес, производ, унапређење процеса, IMS, корективне и превентивне мере.*

Abstract

This paper analyzes business processes and improvements that are performed in public utility companies, as well as the analysis of the already established IMS processes, defined responsibilities and authorizations, the hierarchy of documents and elements that relate to the common functions of business processes in the PUC. It holds the complete realization of services, and as an example the subject of the objection is addressed. In addition, the paper deals with business improvements through corrective and preventive measures and the elimination of non-compliance.

Key words: *Process, business processes, product, improvements, IMS, corrective and preventive measures.*

Садржај

Термини, дефиниције и скраћенице	7
1.0 Увод	8
2.0 Предузеће као систем пословних процеса	11
2.1 Анализа пословних процеса у ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац	14
2.2 Реализација услуга и одговорности	18
2.3 Пример потпуне процедуре реализације услуге	19
2.4 Побољшање пословања кроз мерење и анализу приговора	26
3.0 Интерне провере IMS-а као покретач унапређења	28
4.0 Управљање неусаглашеностима	30
4.0.1 Сврха поступка	30
4.0.2 Опис процедуре	30
4.1 Унапређење пословања помоћу корективних и превентивних мера	34
4.1.1 Сврха поступка	34
4.1.2 Опис процедуре	34
5.0 Дискусија и закључци	37
6.0 Литература	38

Термини, дефиниције и скраћенице

Систем – међусобно повезан скуп елемената тако да чине једну функционалну целину.

Процес – скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне у излазне елементе.

Пословни процес – активност или сет активности којима се извршава специфични циљ организације (нпр. продаја и достава производа).

Производ – резултат процеса.

IMS – глобално описује интегрисане системе менаџмента у ЈКП дефинисане стандардима.

QMS – систем менаџмента квалитетом којим се, са становишта квалитета, води организација и њоме управља.

EMS – систем менаџмента заштитом животне средине који се користи да развије и примени политику заштите животне средине и управља својим аспектима животне средине.

OHSAS – систем менаџмента здрављем и безбедности на раду који представља део свеукупног система менаџмента који олакшава менаџмент ризицима у оквиру OHSAS, задружен са осталим пословним активностима организације.

Ефективност – способност производње жељеног резултата.

Ефикасност – у којој мери су коришћени ресурси при производњи.

Сектор (у привреди) – област производње (у привреди).

КО – комунални отпад.

ЈКП – јавно комунално предузеће.

Корисник – грађанин, привредни субјекти, предузетници који користе услуге предузећа.

Приговор – израз незадовољства учињен према организацији.

Усаглашеност – испуњење захтева (дефинисаних у критеријумима провере).

Неусаглашеност – неиспуњење захтева (дефинисаних у критеријумима провере).

Корекција – мера којом се елиминише уочена неусаглашеност.

КМ – корективна мера.

ПМ – превентивна мера.

1.0 Увод

Предузећа као организациони и економски систем успешно функционише кроз извршавање већег броја пословних процеса и активности. Успешност у извршавању пословних и управљачких процеса детерминише успех предузећа. Стога је значајно ефикасно управљање перформансама процеса у предузећу. [1]

Унапређење и управљање пословним процесима представља комплексну делатност која се намеће данашњим предузећима, како због разних промена, тако и због захтева околине. Динамично окружење, непредвидивост ситуација и константна промена су једине сигурне променљиве на које менаџери морају одговорити.

Последњих година интегришу се различити системи менаџмента (*IMS*), односно умрежава се више међународних стандарда у циљу стварања предузећа способног да одговори свим потребама купцима на тржишту. [2]

Јавна комунална предузећа успостављају, документују, примењују и одржавају *IMS* и непрекидно побољшавају ефективност кроз:

- примену политике *IMS*
- примену докумената *IMS*
- сталну орјентацију ка корисницима.

Под интегрисане системе менаџмента (*IMS*) спадају:

- систем менаџмента квалитетом - *QMS*
- систем менаџмента заштитом животне средине - *EMS*
- систем менаџмента здрављем и безбедности на раду - *OHSAS*

IMS-ом су обухваћени организациона структура, поступци, процеси и ресурси и постављен је тако да спречи појаву неусаглашености у свим процесима, уз истовремену тежњу ка сталном побољшању – од препознавања захтева и очекивања корисника (и осталих интересних група), преко свих фаза реализације производа (услуге), идентификује и примењује законске и друге прописе који се односе на своју област делатности, заштиту околине и заштиту здравља и безбедност на раду.

Интерне провере и преиспитивања *IMS*-а од стране руководства користе се за надзор над функционисањем система, праћење ефеката, анализу стања, иницирање корективних и превентивних мера и идентификацију могућности за побољшање. У случају да резултати мерења и праћења и/или интерних провера показују да се не

постижу планирани резултати, спроводе се одговарајуће корекције и корективне мере, којима се обезбеђује и одржава ефективност пословних процеса организације.

Политиком IMS утврђују се правац у којем ће се јавно комунално предузеће кретати и одређују се циљеви којима треба тежити. Главни циљ јавних комуналних предузећа јесу делатности од општег значаја. Како би се такве делатности реализовале у потпуности, развијају се пословни процеси како би задовољиле потребе торбулентне околине. Способност да се на динамично окружење одговори адекватно, захтева одговарајући сет вештина. Од менаџера се очекује да адаптирају пословне процесе, извајају нове или унапреде већ постојеће, оптимално, уз најмања улагања (*input*), како би се добио највећи учинак (*output*). Захтевнији купци, већа конкуренција и непрекидна борба за удео на тржишту су само неки од водећих услова за опстанак у модерном свету пословања. Јавна комунална предузећа су под константним притиском унапређења како би одговориле на све захтеве и прохтеве околине. Ефикасно и квалитетно управљање пословним процесима и унапређењима је кључни фактор напредовања на тржишту.

Преглед и транспарентност процеса и планова у предузећима не утиче само на ефективност, већ и на повећање продуктивности, смањења трошкова и повећања профита. [3]

Повећање квалитета и унапређење перформанси су такође кључни фактори дугорочног и поузданог односа са купцима. Ако се посматрају модерни пословни процеси, не може се а не поменути системски приступ решавања феномена који је присутан у свим хијерархијама пословања.

Јавна комунална предузећа имплементирају системски приступ пословања ради:

- боље прегледности
- веће ефективности пословања
- одржавања
- контроле квалитета
- могућег унапређења процеса...

Циљ овог рада јесте да се ближе прикажу начини вођења пословања комуналних предузећа кроз анализу, хијерархију и редослед извођења пословних процеса у ЈКП „Чистоћа“. Поред анализе пословних процеса, циљ јесте и анализирати поступке унапређења како би даље пословање било ефикасније и ефективније и како би се досадашње грешке уклониле а до потенцијалних не би дошло.

Структура рада се састоји из неколико целина. У првој глави дат је увод са освртом на област јавних комуналних предузећа на територији Србије. Друга глава представља срж рада јер описује потпуно објашњење пословних процеса, сврху, реализацију услуга у јавним комуналним предузећима као и сложено извођење пословних процеса кроз конкретан и реалан пример приговора. Такође, у другој глави се срећу побољшања пословања која се даље у трећој и четвртој глави детаљније разрађују. У трећој глави се говори о интерним проверама IMS-а као катализатору промена и унапређења у предузећу. У четвртој глави се врши анализа поступка, сврха и крајњи циљ управљања неусаглашеностима и унапређења пословања кроз корективне и превентивне мере. Пета глава је намењена дискусији и закључцима значаја пословних процеса и унапређења.

Не постоји прецизна дефиниција јавних комуналних предузећа, која је јединствена за сва предузећа широм земље, зато што постоје потешкоће приликом прецизног дефинисања, јер њихово значење се разликује у односу на земљу у којој се налазе. Стога се изводи општа дефиниција јавних комуналних предузећа јер начин извођења пословних процеса, на територији Србије, је готово идентично за сва предузећа комуналног типа, без обзира којој општини припада – **Јавно комунално предузеће је привредни субјект који врши обављање комуналних послова на територији градских општина.**

У нашој земљи постоји око 550 јавних комуналних предузећа чији је оснивач локална самоуправа, а оснивају се ради обављања комуналних делатности на нивоу општина. Она обављају привредну делатност од јавног интереса и то је оно што их разликује од осталих предузећа. [4]

Када се говори о јавним комуналним предузећима на територији Крагујевца, постоји шест различитих типова и то су:

- ЈКП „Водовод и канализација“
- ЈКП „Градска гробља“
- ЈКП „Зеленило“
- ЈКП „Паркинг сервис“
- ЈКП „Чистоћа“
- ЈКП „Градске тржнице“

Кроз рад ће се посматрати пословни процеси и унапређења у **ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац**. Пошто се говори о конкретном предузећу комуналног типа на територији Србије, можемо се, са сигурношћу, ослонити на сличности извођења пословних процеса, начина и методе рада свих јавних комуналних предузећа у нашој земљи.

2.0 Предузеће као систем пословних процеса

Према Роберту Рајту систем представља „комплексан динамички ентитет који је идентификован у одређеном времену и простору, који се састоји из одређеног броја повезаних делова или подсистема и има могућност адаптације у односу на захтеве окружења.“ [5]

У таквом једном сложену систему се одиграва низ различитих процеса који садржи одређене улазе (*input*) и излазе (*output*). Шема процеса приказана је на слици 1.



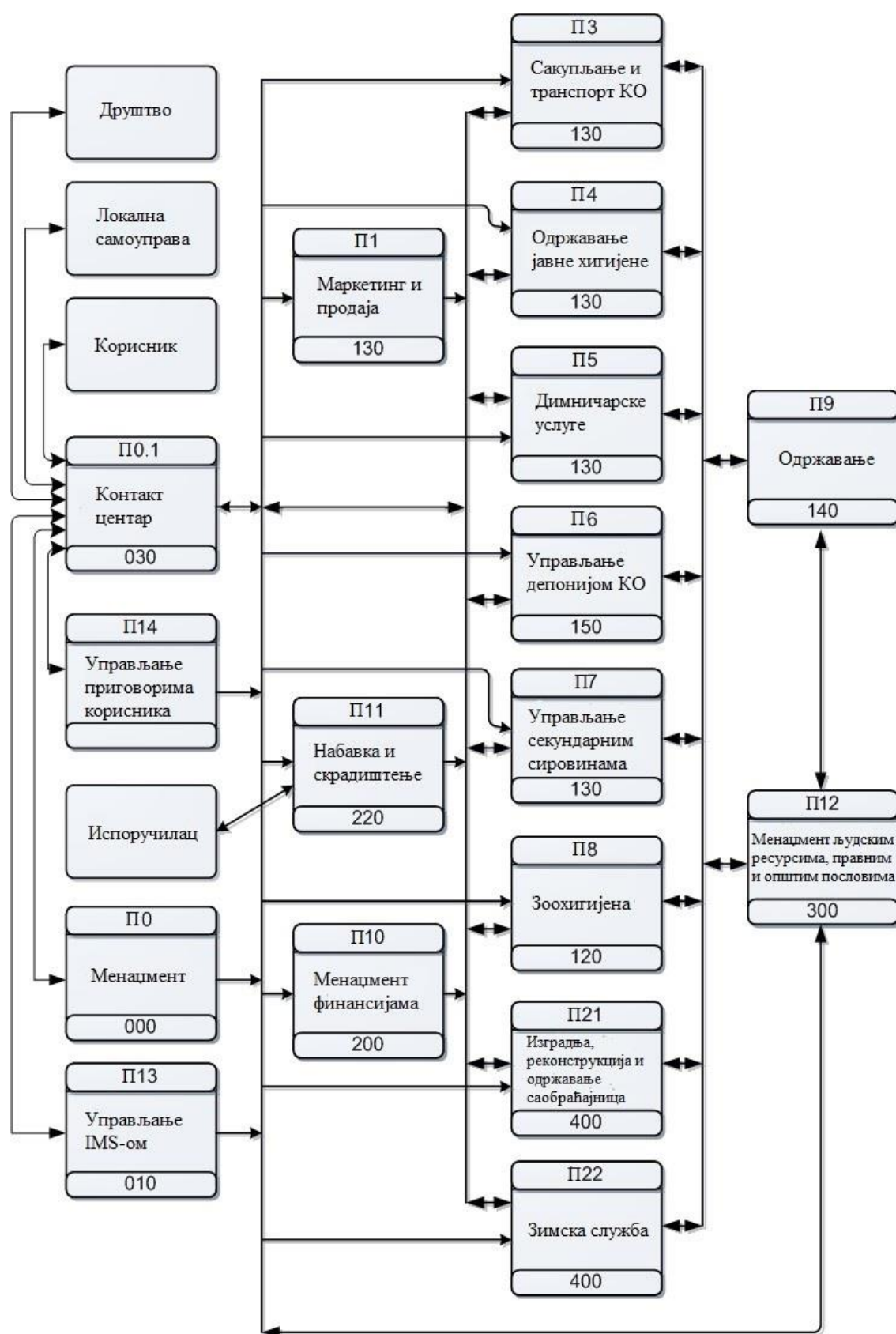
Слика 1 – Шема процеса

Структура предузећа се може шематски приказати као комплексна мрежа међусобно повезаних пословних процеса. Процеси које примењује ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац приказани су на слици 2 (мапа/мрежа процеса). Мрежом процеса приказан је редослед и међусобно деловање процеса. Међусобно деловање процеса интерпретира се преко производа процеса, који су излаз из једног а улаз у други/наредни процес. Критеријуми и методе потребне да се обезбеди, да извођење ових пословних процеса и управљање њима буде ефективно – прописују се регулативом процеса (табела 1).

Регулативом процеса (процедуре и процесне листе) прописују се следећа одређења процеса:

- важније информације о процесу (ознака и назив процеса, веза са претходним и наредним процесима, улази у процес, излази из процеса)
- ток и извршење процеса
- мерење/надгледање (праћење) процеса.

Процеси се означавају као на слици 2. Процес се графички интерпретира заобљеним „тротелним“ правоугаоником. У првом делу описује се ознака процеса, у средишњем назив процеса и на крају одговорни субјект за реализацију процеса.



Слика 2 – Мапа процеса ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац

У зависности од комплексности, процес се по употреби може структурирати на подпроцесе. Подпроцеси се означавају тако што се ознаци процеса коме припадају додаје тачка и редни број подпроцеса у оквиру процеса.

Преглед регулативе процеса (документи IMS-а којима се дефинише одвијање и управљање процесима ЈКП Чистоћа Крагујевац) приказан је у табели 1.

Ознака процеса	Назив процеса	Регулатива (Процедура)
П0	Менаџмент	ИП.00.01, ИП.00.02, ИП.00.03, ИП.00.04, ИП.00.05, ИП.00.06
П0.1	Контакт центар	ИП.00.07
П1	Маркетинг и продаја	ИП.01.01
П3	Сакупљање и транспорт КО	ИП.03.01
П4	Одржавање јавне хигијене	ИП.04.01
П5	Димничарске услуге	ИП.05.01
П6	Управљање депонијом КО	ИП.06.01
П7	Управљање секундарним сировинама	ИП.07.01
П8	Зоохигијена	ИП.08.01
П9	Одржавање	ИП.09.01
П10	Менаџмент финансијама	ИП.10.01
П11	Набавка и складиштење	ИП.11.01
П12	Менаџмент људским ресурсима, правним и општим пословима	ИП.12.01
П13	Заштита животне средине; Безбедност и здравље на раду	ИП.13.01, ИП.13.02, ИП.13.03, ИП.13.04, ИП.13.11, ИП.13.12, ИП.13.13
П14	Управљање приговорима корисника	ИП.14.01
П21	Изградња, реконструкција и одржавање саобраћајница	ИП.21.01
П22	Рад зимске службе	ИП.22.01

Табела 1 – Регулатива процеса

2.1 Анализа пословних процеса у ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац

Јавна комунална предузећа као систем су подељена на секторе. Одређени сектори су заједнички без обзира о ком јавном предузећу је реч. ЈКП „Чистоћа“ је подељено на четири различита сектора и то су:

1. сектор КОПП-а (кадровних, општих и правних послова)
2. сектор финансијско-комерцијалних послова
3. техничко-технолошки сектор
4. сектор одржавања улица

1. Сектору **КОПП-а** (кадровних, општих и правних послова) припадају: Менаџмент (П0), Контакт центар (П0.1), Менаџмент људским ресурсима, правним и општим пословима (П12), Управљање IMS-ом (П13) и Управљање приговорима корисника (П14).

2. Сектор **финансијско-комерцијалних послова** обухвата: Маркетинг и продаја (П1), Менаџмент финансијама (П10) и Набавка и складиштење (П11).

3. **Техничко-технолошки** сектор: Сакупљање и транспорт КО (П3), Одржавање јавне хигијене (П4), Димничарске услуге (П5), Управљање депонијом КО (П6), Управљање секундарним сировинама (П7) и Зоохигијена (П8) припадају **служби комуналних послова** а заједно са процесом Одржавања (П9) припадају техничко-технолошком сектору.

4. Сектору **одржавању улица** припадају: Изградња, реконструкција и одржавање саобраћајница (П21) и Зимска служба (П22).

Како би се ближе описао целокупан процес пословања ЈКП и анализирали пословни процеси као и начини унапређења истих, сваком сектору, а даље и пословном процесу, додељена је улога у систему:

Менаџмент (П0) – Представља координиране активности за вођење организације и управљање њоме. Чини га руководни, управни тим који представља посебан слој у предузећу. Доноси важне одлуке и стратегије за планирање и спровођење активности како би се задати циљ остварио.

Контакт центар (П0.1) – Чини језгро комуникације, овим процесом се успоставља први контакт, како корисника са предузећем, тако и самих процеса унутар целе организације. Контакт центар прима све захтеве, сугестије, примедбе грађана који су везани за **све** области пословања предузећа. [6] Комуницирање које се рализује у надлежности контакт центра дефинисано је процедуром ИП.00.07 – Контакт центар

Маркетинг и продаја (П1) – Важно и динамично подручје рада. Предузеће као организација је уско повезано са тржиштем, а они заједно са маркетингом. Самим тим отварају се многе могућности самог предузећа, од добијања нових комитената до анулирања саме конкуренције. [7] Улога највишег руководства у обезбеђењу да су испуњени утврђени захтеви корисника дефинисана је у процедури ИП.01.01 – Маркетинг и продаја.

Сакупљање и транспорт КО (П3) – Најобимнији процес у ЈКП Чистоћа због површине територије које треба покрити и ресурса који се улажу при реализацији. Извршавају се смећарске услуге, сакупљање и транспорт комуналног отпада и одлагање истог на посебно означена места која се називају депоније. Процес се извршава редовно на градској основи и од општег је значаја.

Одржавање јавне хигијене (П4) – Главни процес у ЈКП Чистоћа. Јавна хигијена је од највећег значаја и представља најважнију делатност у предузећу. Запослени у предузећу који су одговорни за спровођење овог процеса називају се чистачи. Чистачи изводе овај процес прањем улица, јавних површина и тротоара уз помоћ цистерна, специјализованих возила или опремом за мануелни рад.

Димничарске услуге (П5) – Обухвата мањи удео у служби комуналних послова. Односи се на одржавање хигијене димњака, цеви и других површина који су изложени угљенисању зидова. Запослени поседују специјалну опрему намењену оваквој природи посла како би на терену одговорили на све изазове.

Управљање депонијом КО (П6) – Депоније представљају површине или територије које су строго намењене за одлагање комуналног отпада. Под овим процесом се подразумева управљање, одржавање и планирање депоније. Постоје посебне регулативе и закони за управљање депонијом и под строгим је надзором система менаџмента заштитом животне средине – EMS.

Управљање секундарним сировинама (П7) – Селекција, сортирање, балирање и пласман сировина као што су амбалажа, папир, гуме, пластика, стакло, електрични и електронски отпад ради веће ефикасности, рационалног пословања и могућности рециклаже.

Зоохигијена (П8) – Контрола бројности паса и мачака луталица и уклањање животињских лешева. Обучени за рад на оваквом процесу су у дужности да одржавају безбедну околину као и градски ред и мир у смислу луталица и обезбеђивање склоништа за напуштене животиње у виду азила.

Одржавање (П9) Служба одржавања захвата комплексну проблематику која дефинише односе између појединих нивоа, односно места на којима се спроводе поступци одржавања (радионица) и других учесника у процесу одржавања. [8] Одговорна је за планирање, превентивно и корективно одржавање све опреме, било да се оно обавља сопственим снагама, или ангажовањем спољних организација.

Менаџмент финансијама (П10) – Циљ менаџмента финансијама у предузећима је доношење финансијских одлука које директно утичу на профит. Руководиоци организационих јединица одговорни су за строго праћење свих утрошака, њихово држање на најнижем нивоу и за подизање свести запослених у вези са трошковима. Сви запослени одговорни су за рационално трошење расположивих ресурса, пошто претерани утрошци чак и наизглед неважних елемената могу да угрозе ефективност IMS-а, ако се покаже да ти елементи у критичном моменту нису расположиви. Управљање финансијским ресурсима врши се у складу са ИП.10.01 – Менаџмент финансијама

Набавка и складиштење (П11) – Почетак материјалних токова. Управљање набавком и складиштењем предстаља комплексан процес, утиче на квалитет и цену финалног производа, непажљивим руковођењем може доћи до непотребних утрошака ресурса за одржавање складиштеног материјала. Руководилац службе за комерцијалне послове и маркетинг прати реализацију планиране и захтеване набавке. Свака испорука или реализација услуге од испоручиоца подлеже верификацији према успостављеном захтеву (конкурсној документацији) или дефинисаној поруџбеници, односно уговору. Верификација набављених производа/услуга врши се у складу са ИП.11.01 – Набавка и складиштење. Обим активности верификације зависи од врсте производа/услуга и од статуса испоручиоца. О спроведеној верификацији набављених производа воде се и одржавају записи који јасно указују на статус производа. [9]

Менаџмент људским ресурсима, правним и општим пословима (П12) – Управљање људским ресурсима у процесу рада веома је одговоран и динамичан процес, који организацији помаже да дође до људи жељених способности, квалитета и могућности, а њеном менаџменту да утицајем на понашање појединаца и група обезбеди остваривање жељених резултата и пројектованих циљева. [10] Правилником о организацији и систематизацији радних места дефинисани су критеријуми за квалификације за свако радно место, што обухвата одговарајуће образовање, обуку, искуство и вештине. На свако радно место, односно радни задатак распоређује се запослени који одговара захтевима радног места према систематизацији. Одговорности, овлашћења и радни задаци утврђени су описима послова за радна места. У оквиру процеса П12, процедуром ИП.12.01 – Менаџмент људским ресурсима, правним и општим пословима дефинисан је поступак који обухвата селекцију, избор и обуку запослених. [11] Стална погодност особља за обављање постојећих и нових, односно унапређених послова и радних задатака обезбеђује се систематским програмима обуке, о чему се воде записи. Стручно оспособљавање и усавршавање запослених планира се на годишњем нивоу. Реализација и ефикасност образовања, усавршавања и обуке спроведених у току дефинисаног планског периода је предмет преиспитивања од стране руководства.

Заштита животне средине; Безбедност и здравље на раду (П13) – Заштита окружења у којем одређена организација ради, укључујући ваздух, воду, земљиште, природне ресурсе, флору, фауну, људе и њихове узајамне односе. Јавна комунална предузећа у обављању својих делатности обезбеђују потребне услове за заштиту и унапређење животне средине, спречава узроке и отклања штетне последице које

угрожавају природне и радом створене вредности човекове средине. [12] Услови и фактори који утичу на добробит стално запослених, привремено запослених, запослених извођача по уговору, посетилаца и свих осталих који се налазе у радној средини. Безбедност – ослобађање од неприхватљивог ризика повреде.

Управљање приговорима корисника (П14) – Циљ рекламације може бити различит и кретати се од самог изражавања незадовољства купца/корисника са квалитетом производа односно услугом, па до исказивања захтева за враћање производа или отказ услуге уз накнаду штете. [13] Процес има за циљ да дефинише активности и начин њиховог спровођења у случајевима појаве неусаглашеног производа или услуга, проузроковане од стране организације или испоручилаца, од уочавања до решења неусаглашености, како би се спречили пријем/испорука/коришћење/депоновање неусаглашеног производа или услуге. Приговори корисника се реализују на основу процедуре ИП.14.01 – Управљање приговорима корисника.

Изградња, реконструкција и одржавање саобраћајница (П21) – Процес је одговоран за израда путева, њихово одржавање и поправку деоница на градском нивоу.

Рад зимске службе (П22) – Односи се на одржавање безбедности и проходности саобраћајница и објеката у зимским условима. Уз помоћ специјалне опреме и возила намењених у те сврхе, запослени, обезбеђују и у екстремним временским условима, адекватан ниво проходности саобраћајница.

2.2 Реализација услуга и одговорности

Планирање реализација производа (услуга) у ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац остварује се кроз следеће процесе:

- **Сакупљање и транспорт КО (П3)**
- **Одржавање јавне хигијене (П4)**
- **Димничарске услуге (П5)**
- **Управљање депонијом КО (П6)**
- **Управљање секундарним сировинама (П7)**
- **Зоохигијена (П8)**
- **Изградња, реконструкција и одржавање саобраћајница (П21)**
- **Рад зимске службе (П22)**

Власници наведених процеса одговорни су да осигурају да се ови процеси одвијају под контролисаним условима, што обухвата: [14]

1. Постојање докумената које уписују процесе (технолошког поступка за реализацију услуге/процеса), који прописују активности у вези са реализацијом услуге, укључујући и активности мерења и контролисања.
2. Коришћење одговарајуће опреме, одговарајућих радних услова и одговарајућих материјала, дефинисаних одговарајућом техничком документацијом. Тамо где је то неопходно, дефинисана су упутства за руковање основним средствима, тј. машинама и возилима.
3. Извођење производних операција и операција контроле у складу са дефинисаним захтевима.
4. Усаглашеност са спецификацијама и стандардима.
5. Одржавање опреме и инфраструктуре како би се осигурала стална способност процеса.
6. Идентификовање оних операција и активности које су повезане са идентификованим ризицима где је потребно да се примењују контролне мере.
7. Усопостављање и одржавање поступака за пројектовање радног места, процеса, инсталације, машина и организације рада, укључујући њихово прилагођавање способностима радника, са циљем да се елиминишу и умање OHSAS ризици на њиховим изворима.

2.3 Пример потпуне процедуре реализације услуге

Пример: Корисник није задовољан услугом (контејнер није испражњен) и пријављује проблем ЈКП Чистоћи.

Цео процес примера реализације услуге ће се пратити кроз слику 3 – Кораци пословног процеса, стр. 21.

1. **Комуницирање** – Корисник се јавља контакт центру (П0.1) са информацијама о приговору (пријава неиспражњених посуда за смеће) (*корак 1*).
2. **Пријем приговора** – Подносилац захтева може успоставити комуникацију са КЦ и проследити приговор путем:
 - Телефона
 - Е-mail адресе КЦ
 - SMS поруке
 - Клијент апликације за пријем захтева корисника на сајту предузећа
 - Званичне странице КЦ на друштвеним мрежама Twitter и Facebook
 - Лично код оператера у КЦ. [15]

Реализација процеса (П0.1) започиње процедуром (ИП.00.07) која треба да у најкраћем року омогући координацију рада постојећих служби ЈКП Чистоћа у циљу ефикасног поступања на поднети захтев корисника услуга и његово позитивно решавање. Врши се евиденција приговора корисника и уношењем основних података о подносиоцу приговора. Запослени у КЦ, који прима приговор, у обавези је да иницијално попуни ИЗ.14.01 и да проследи Руководиоцу надлежне службе, за праћење приговора, на даљу обраду (*корак 2*). [16]

Назив службе	Ознака
Маркетинг и продаја	М
Правна служба	П
Служба комуналних послова	К
Служба депоновања отпада	Д
Зоохигијена	З
Изградња и реконструкција саобраћајница	И
Финансије	Ф
Служба одржавања	О
Набавка и складиштење	Н
Зимска служба	ЗС

Табела 2 – Ознаке за службе

3. Праћење приговора – Управљање приговорима корисника (П14) је надлежно за праћење приговора. Приговор се прати од тренутка пријаве до коначног елиминисања узрока који су довели до приговора (*корак 3*). Начин праћења се одвија кроз систематско прослеђивање ИЗ.14.01 до његовог коначног попуњавања.

4. Потврђивање приговора – Потврђивање пријема приговора кориснику врши контакт центар (П0.1) путем телефона, e-mail адресе или поштом (шаље се повратна информација подносиоцу приговора) (*корак 4*).

5. Упис у делотворни протокол – Сви приговори који стигну у писаној форми достављају се техничком секретару, који их уписује у Делотворни протокол (ИЗ.12.04) који припада процесу менаџменту људским ресурсима, правним и општим пословима (П12) (*корак 5*), а потом их враћа на обраду примаоцу приговора (П0.1) (*корак 5*).

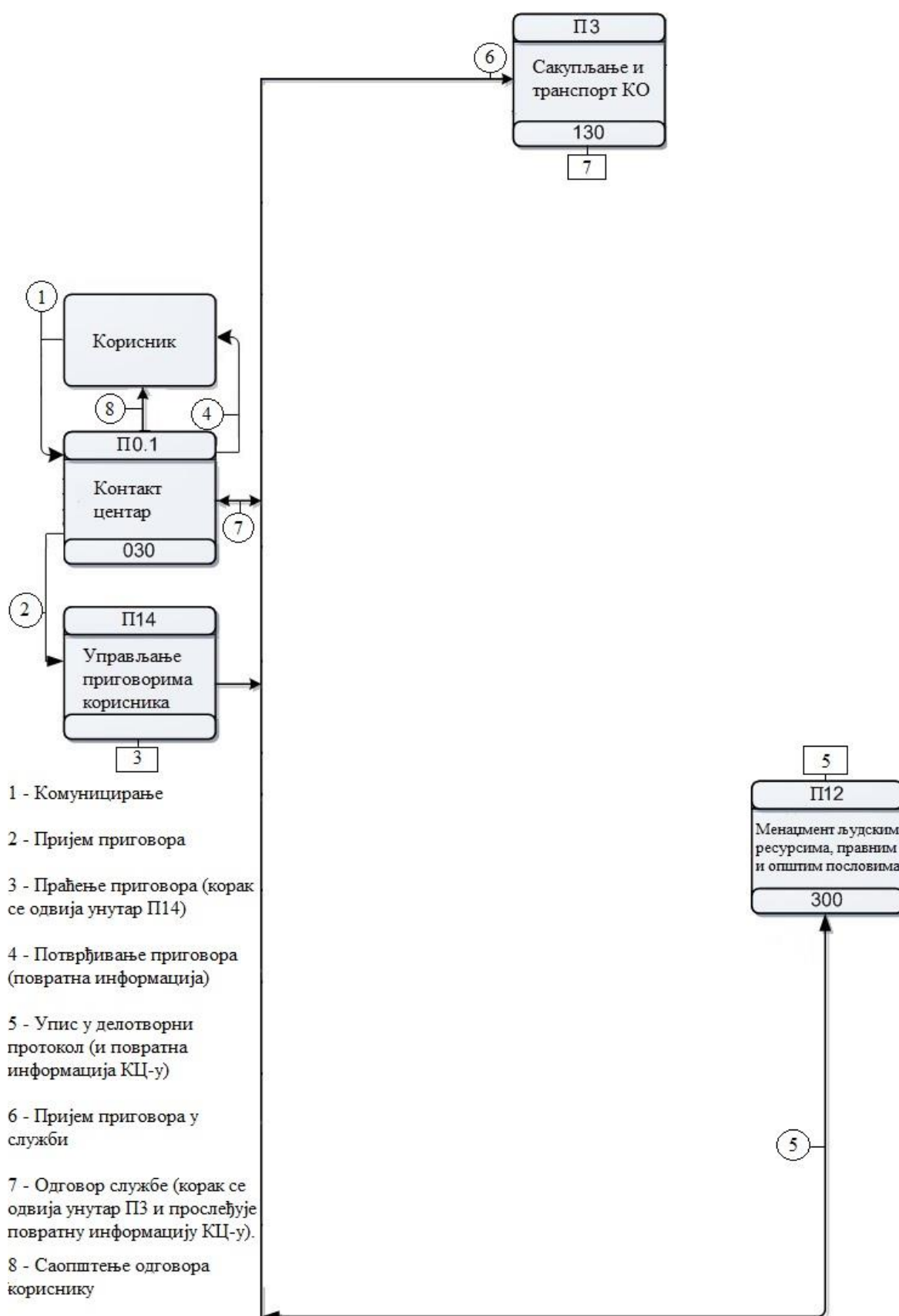
6. Пријем приговора у служби – Након уписа у делотворни протокол, ИЗ.14.01 (слике 4а, 4б, 4в) се прослеђује на даљу обраду руководиоцу службе на чије пословање је уложен приговор корисника (*у овом примеру: Сакупљање и транспорт комуналног отпада ПЗ који припада служби депоновања отпада*) (*корак 6*).

7. Одговор службе – Руководиоци службе на чије је пословање уложена жалба, у обавези су да обавесте запослене о жалби и издају наредбу и план за реализацију решења. У овом примеру (ПЗ): Запослени излазе на терен, извиђају ситуацију локалне територије, сакупљају неиспражњене посуде за смеће, празне их и враћају на адекватно означена места, затим информише КЦ (П0.1) о извршеном задатку.

8. Саопштавање одговора – Након завршеног одговора и одрађеног посла службе, особа која је примила приговор од корисника сачињава одговор и извештава корисника о коначном завршетку задатка. Одговор потписује особа у КЦ, затим га односи на потпис надлежном Руководиоцу и прослеђује га кориснику. [17]

Приликом саопштавања одговора, корисник приговора треба да попуни ИЗ.14.02 – Изјаву корисника о задовољству у вези решавања поднетог приговора (*слика 5*).

Напомена: Кораци који су обележени кружним симболом означавају текуће процесе, док се кораци који су обележени правоугаоним симболом, означавају процесе који се догађају унутар службе.



Слика 3 – Кораци пословног процеса

PRIGOVOR ☐

1 Praćenje prigovora

Preduzete aktivnosti	Datum	Potpis
Prigovor primio		
Prigovor preuzeo		
Prigovor rešio		
Podnosioca prigovora izvestio		
Prigovor zatvorio		

2 Podaci o prijemu prigovora

Datum prigovora: _____

Vreme prigovora: _____

Ime primaoca: _____

Način saopštavanja prigovora: telefon ☐ e-pošta ☐ Internet ☐ lično ☐
poštom ☐ drugo ☐

3 Podaci o podnosiocu prigovora

	Fizička lica	Pravna lica
Ime i prezime / naziv pravnog lica		
JMBG / PIB i matični broj		
Adresa		
Kontakt telefon		
Potpis podnosioca prigovora		

4 Opis prigovora

Datum kada se problem pojavio: _____

Ponovna pojava problema da ☐ ne v ☐

☐ prigovor na proveru zadužene površine

☐ prigovor na zaduženu površinu objekta

☐ prigovor na visinu fakture

Слика 4а – Образац за приговор ИЗ.14.01

- ☐ odjava usluge
- ☐ otpis duga
- ☐ korekcija računa
- ☐ adresa preregistrovane firme
- ☐ neispražnjene posude za sakupljanje otpada
- ☐ udaljenost sabirnog mesta
- ☐ oštećeni kontejneri
- ☐ zamena kontejnera
- ☐ prijava divlje deponije
- ☐ čišćenje zelenih površina
- ☐ čišćenje snega i leda
- ☐ probijanje kišne kanalizacije
- ☐ mašinsko i ručno pranje ulica
- ☐ prevoz tehničke vode
- ☐ psi lutalice
- ☐ saniranje udarnih rupa
- ☐ održavanje puteva u zimskim uslovima
- ☐ čišćenje dimnjaka
- ☐ otkup sekundarnih sirovina
- ☐ preuzimanje sekundarnih sirovina
- ☐ deponovanje otpada
- ☐ prigovor koji se odnosi na primenu zakonskih odredbi
- ☐ Drugi tipovi problema: _____

Opis prigovora: _____

Prateća dokumentacija: _____

5 Značaj prigovora (stepen hitnosti rešavanja prigovora)

- ☐ hitno ☐ rok predviđen aktima ☐ bez vremenskog ograničenja

Activate Windows
Go to Settings to activate

Слика 46 – Образац за приговор ИЗ.14.01

6 Rešavanje prigovora

Opis rešavanja (aktivnosti) prigovora: _____

7 Napomena

IZ.14.01 (IP.14.01/TU14.01)

Слика 4в – Образац за приговор ИЗ.14.01

Izjava korisnika o zadovoljstvu u vezi rešavanja podnetog prigovora

1. Zadovoljstvo korisnika (uneti ocenu 1-10)

☐ zadovoljan
(7-10)

☐ delimično zadovoljan
(5-7)

☐ nije zadovoljan
(1-4)

2. Opis zadovoljstva/nezadovoljstva:

Izjavu popunio	Izjavu primio	Datum

IZ.14.02 (IP.14.01)

Слика 5 – Изјава корисника о задовољству у вези решавања поднетог приговора

2.4 Побољшање пословања кроз мерење и анализу приговора

Организација мора стално да побољшава ефективност система менаџмента квалитетом, коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, резултата провера, анализе података, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства. [18]

Циљ сваког предузећа јесте да, кроз константо мерење и анализу резултата процеса, унапреди и побољша квалитет својих услуга. Када се говори о мерењу и анализи приговора, постоје одређене активности које помажу да се ближе прикаже ниво ефективности реализација процеса и степен задовољства корисника. Ове активности обухватају: прикупљање информација о процесу и о задовољству подносиоца приговора, анализу и вредновање приговора, праћење процеса решавања приговора и одговорности приликом решавања приговора.

Континуирано праћење задовољства корисника је пресудно важно како би се рано откриле потенцијалне или стварне ситуације које могу довести до незадовољства корисника. Како би се појава таквог незадовољства спречила, предузеће примењује мерење и праћење степена задовољства корисника према: [19]

- П1 – Маркетинг и продаја
- П14 – Управљање приговорима корисника
- Информацијама из медија и од градских органа

Самим мерењем степена задовољства корисника се добијају смернице за:

- Идентификацију неусаглашености у укупном процесу преузетих обавеза према кориснику
- Решавање приговора и рекламација корисника, укључујући евидентирање свих релевантних података и извештавање заинтересованих страна о узроцима тих рекламација
- Анкетирање корисника и извештавање о пословним контактима с њима
- Оцену фактора који, по мишљењу корисника, доприносе квалитету производа предузећа и његовом позитивном имиџу, односно безбедности корисника

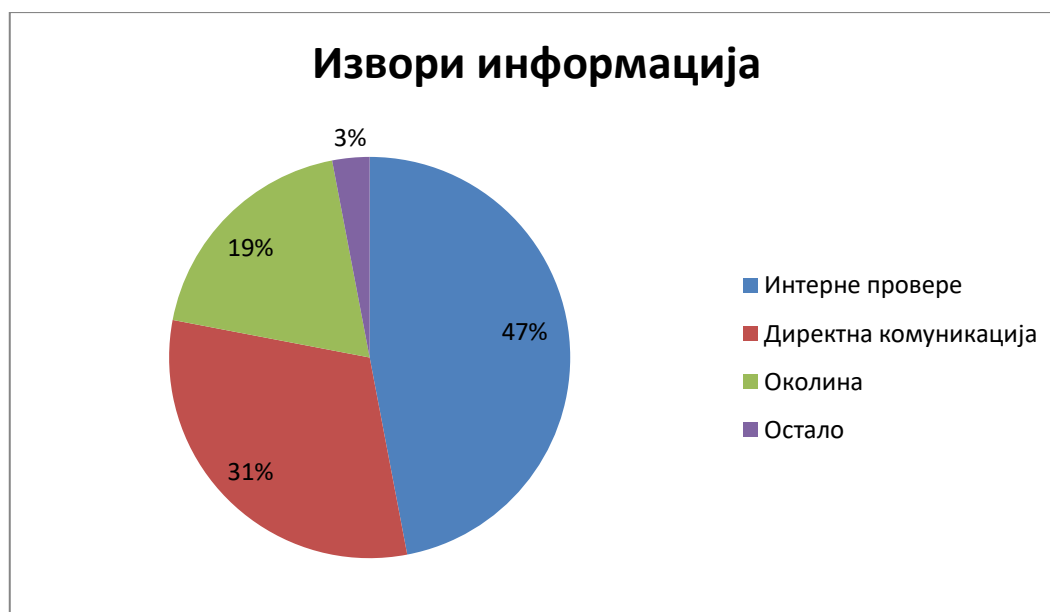
Један од елемената за мерење успешности функционисања система менаџмента је и праћење информација корисника о томе да ли је ЈКП Чистоћа Крагујевац испунила њихова очекивања. ЈКП треба на основу остваривања циљева компонентних процеса и подпроцеса „Управљање приговорима корисника“ у целини да стално побољшава ефективност и ефикасност овог подпроцеса. Основа су резултати истраживања приговора и њихов утицај на ефективност овог подпроцеса. Запис о томе и по врстама приговора и корисника су основа за предлагање корективних и превентивних мера и стално унапређење процеса.

За стално побољшање процеса одговорне су особе које припадају процесу „Управљање приговорима корисника“ (П14). Уколико се установе проблеми у процесу процедуре, одговорне особе за процес П14 израђују извештај о оученим проблемима у процесу процедуре, који служи као основ за предлагање корективних мера.

Информације се прикупљају током реализације процеса П0.1 – Контакт центар, П1 – Маркетинг и продаја, П14 – Управљање приговорима као и процеса реализације услуга ЈКП Чистоће. Извори информација су:

- Приговори
- Подаци добијени директном комуникацијом са корисницима
- Повратне информације од корисника
- Анкетни упитници
- Подаци и записи о реализацији услуге
- Извештаји из различитих медија
- Подаци и информације од градских служби
- Налази инспекције и провере

Највећи удео у прикупљању информација о ефикасности пословања имају интерне провере, односно провере перформанси које изводи само предузеће, затим, на другом месту по заступљености, су информације које долазе ступањем директном комуникацијом са корисницима у виду приговора и повратних информација, мањи удео информација долази из околине путем анкета, извештаја из медија и података које долазе од других служби. Под извором „остало“ се подразумевају идеје, пријаве о ситуацијама и опажања радника или корисника која нису настала директном комуникацијом или планираним спровођењем провера. На слици 6 је приказан графикон са изворима информација.



Слика 6 – Удео извора информација у процентима

3.0 Интерне провере IMS-а као покретач унапређења

Интерним проверама се прописује независан систем за верификацију ваљаности и примене успостављеног система менаџмента у складу са захтевима који се пред њега постављају (захтеви проистекли из свих стандарда у односу на које је развијен интегрисани систем менаџмента и захтеви из интерних докумената – процедура, упутстава, правилника...), преко једнствених и контролисаних метода за планирање, терминирање, координирање, извођење и извештавање о провери, као и утврђивање одговорности за активности провере. [20]

Постоји више циљева због којих се спроводе интерне провере IMS-а:

- Да ли је постојећи IMS организације пројектован у свему према захтевима стандарда
- До ког степена је постигнута сагласност IMS-а организације у односу на специфиране и прихваћене захтеве (корисника и/или саме организације)
- Колика је способност IMS-а да обезбеди сагласност са захтевима закона и прописа
- Колика је ефикасност IMS-а који се примењује у испуњавању специфичаних циљева
- Идентификација области потенцијалних унапређења IMS-а
- Да ли особље организације познаје IMS-а (документа IMS-а)
- Да ли особље организације стално располаже ажурним документима IMS-а који се односе на њихову делатност и надлежност
- Да ли је доследно и у потпуности спроведено управљање променама докумената IMS-а
- Да ли се документа IMS-а доследно примењују...

Интерне провере IMS-а могу да се спроводе због свих или неких претходно наведених циљева, а реализују се:

1. У организацији у целини или на нивоу једне или више организацијских целина/процеса
2. Провером свих елемената интегрисаног система менаџмента или делимично.

Када се говори о планирању интерних провера, постоје следећи типови интерних провера IMS-а:

- Редовна (периодична) интерна провера и
- Ванредна интерна провера

- **Редовна** (периодична) интерна провера IMS-а представља активност која се обавља систематски у унапред утврђеним временским интервалима.
- **Ванредна** интерна провера се врши по потреби (интервентно), ако је дошло до промена (поремећаја) који могу утицати на ефективност. Иницијативу за ванредну интерну проверу може покренути сваки припадник организације, и у писаној форми је доноси Представнику руководства за IMS и/или Директору.

Спровођење интерних провера се одвија по строго планираном реду у четири корака:

1. Интерна провера почиње разговором (кратким објашњењем циља и обима провере) који сваки проверавач обави са руководиоцем целине коју проверава.
2. Проверавачи спроводе интерну проверу у областима за које су надлежни, путем интервјуа са лицима надлежним и одговорним за дотични процес/област (као и увидом у документацију и записе, посматрањем начина одвијања процеса, условима у којима се процес обавља, контролну опрему, поступке, као и друге релевантне доказе).
3. Прикупљене доказе провере проверавачи уписују у специјалну изјаву.
4. На крају спроведене провере, проверавач укратко упознаје руководиоца провераване целине са налазима провере и констатованим неусаглашеностима (уколико их је било)

Руководилац провераване целине је у обавези да у најкраћем року, предузме мере за елиминсање констатоване неусаглашености.

На седницама руководства, врши се анализа и преиспитивање пословања и ефективности имплементираног IMS-а на основу анализе података која се односи на:

1. Податке о задовољењу купца
2. Реализацију свих пословних процеса
3. Остварење циљева квалитета у складу са ИП.00.01 – Управљање IMS-ом
4. Податке о усаглашености са захтевима купаца и нормативних докумената
5. Податке о карактеристикама ресурса, статистичкој обради истих и анализи трендова
6. Податке о испоручиоцима и усаглашености набављених производа
7. Податке у вези са заштитом здравља и безбедношћу на раду

На бази тога, дефинишу се правци за унапређење ефективности које даље води ка унапређењу преко корективних и превентивних мера.

4.0 Управљање неусаглашеностима

4.0.1 Сврха поступка

Управљање неусаглашеностима има за циљ да дефинише активности и начин њиховог спровођења у случајевима појаве неусаглашеног производа или услуга, проузрокованих од стране организације или испоручилаца, од уочавања до решења неусаглашености, како би се спречили пријем/испорука/коришћење/депоновање неусаглашеног производа или услуге. [21]

Управљање неусаглашеностима спроводи се при реализацији идентификованих пословних процеса организације, а реализује се кроз следеће активности:

1. Уочавање и евидентирање неусаглашености
2. Идентификовање статуса неусаглашених производа
3. Преиспитивање и отклањање неусаглашености
4. Извештавање о неусаглашеностима
5. **Иницирање корективних мера**

Управљање потенцијалним неусаглашеностима врши се по аналогном поступку кроз следеће активности:

1. Уочавање и евидентирање потенцијалних неусаглашености
2. Преиспитивање потенцијалних неусаглашености
3. Извештавање о потенцијалним неусаглашеностима
4. **Иницирање превентивних мера**

4.0.2 Опис процедуре

1. Уочавање и евидентирање неусаглашености – Сви запослени у организацији су овлашћени и одговорни да у оквиру своје надлежности и стручности утврђују неусаглашености у процесима у којима учествују. Особа која уочи неусаглашеност/узрок потенцијалне неусаглашености, пријављује је непосредном руководиоцу, који је по руководној линији преноси до нивоа руководиоца-власника процеса, као и власницима процеса одговорним за решавање неусаглашеностима (према табели 2).

Неусаглашеност се може односити на:

1. Производ
 - 1.1 производ набављен од испоручиоца
 - 1.2 сакупљен/примљен од корисника чврст комунални отпад
 - 1.3 документ настао у поступку реализације било ког процеса

2. Опрему
 - 2.1 возила, радне машине и осталу опрему (осим ИТ опреме)
 - 2.2 ИТ опрему и софтвер
3. Инфраструктуру (зграде, инсталације, радни простор) и
4. Поступак реализације процеса или неиспуњеност специфичних карактеристика процеса.

У табели 2, приказане су одговорности власника процеса за решавање неусаглашености насталих у појединим областима. Власници процеса обезбеђују да се све неусаглашености утврђене у реализацији њихових процеса евидентирају у Регистар неусаглашености.

Ознака неусаглашености	Власник процеса	Ознака неусаглашености	Власник процеса
1.1	П11 – Набавка и складиштење	2.1	П9 – Одржавање
1.2	П3 – Сакупљање и транспорт КО П6 – Управљање депонијом КО П7 – Управљање секундарним сировинама	2.2	П2 – Технички послови и развој
1.3	Сви за своје процесе	3	П9 – Одржавање
		4	Сви за своје процесе

Табела 2 – Одговорности за решавање неусаглашености

2. Идентификовање статуса неусаглашености производа – Неусаглашени производи настали у областима:

- 1.1 – Производ набављен од испоручиоца и
- 1.2 – сакупљен/примљен од корисника чврст комунални отпад

одвајају се у посебан, унапред одређен простор за неусаглашене производе организован у оквиру магацина/депоније. Издавање ових производа врши се у складу са процедурама:

- ИП.11.01 – Набавка и складиштење (за 1.1) и
- ИП.03.01 – Сакупљање и транспорт КО, ИП.06.01 – Управљање депонијом КО и ИП.07.01 – Управљање секундарним сировинама (за 1.2)

Неусаглашености утврђене у осталим процесима/областима се не идентификују посебно.

3. Преиспитивање и отклањање неусаглашености – За преиспитивање неусаглашености одговоран је надлежни власник процеса или особе којима делегира ту

одговорност, Он по потреби, може ангажовати компетентне представнике других организационих целина, за помоћ у овим активностима. Током преиспитивања неусаглашености разматра се неусаглашеност са аспекта њеног утицаја на даљу реализацију процеса/производа, утицаја на:

- Захтеве закона и правилника
- Последице на даљу реализацију процеса
- Утицај неусаглашености на: безбедност производа, безбедност радне и животне средине
- Захтеве корисника

Након преиспитивања, надлежни власник процеса доноси одлуку да се са неусаглашеним производом поступи на један од следећих начина:

1. Да се прихвати/користи такав какав јесте,
2. Да се изврше корекције које ће неусаглашени производ учинити усаглашеним
3. Да се изврши селекција производа
4. Да се изврши прекласирање производа за латернативу
5. Да се изврши скартирање производа
6. Да се производ врати испоручиоцу
7. Да се обрати надлежном инспекцијском органу ради даљег поступања

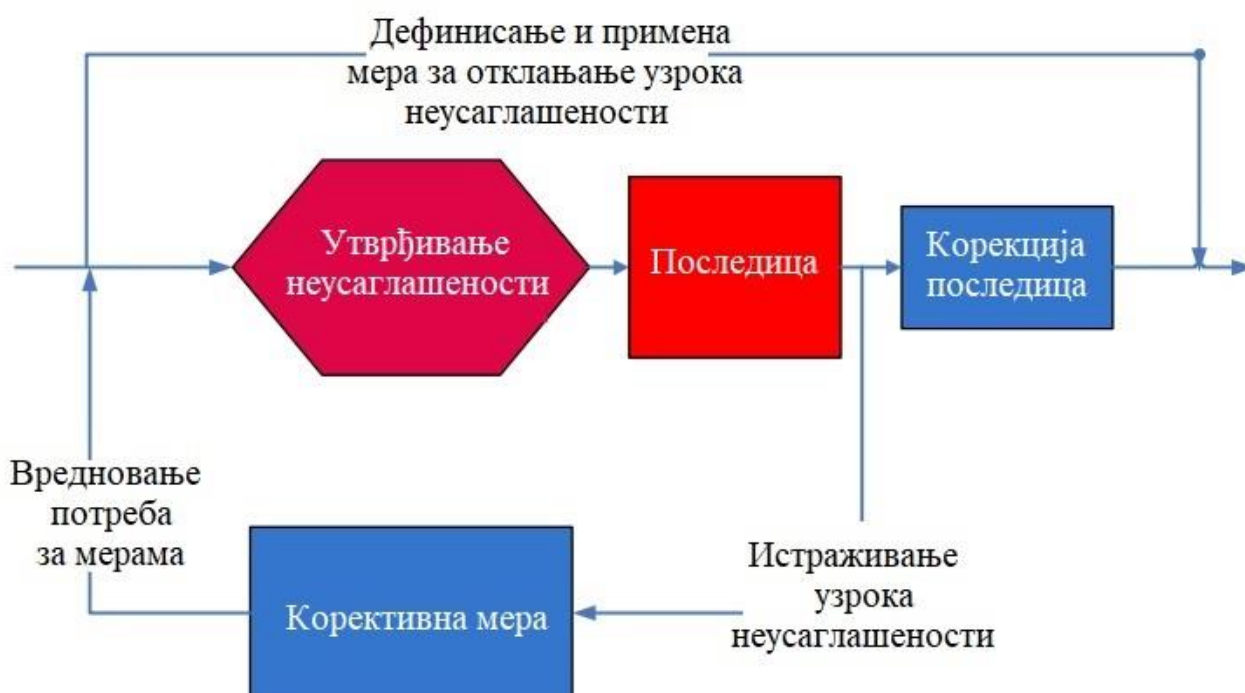
Уколико се након реализације дефинисаних мера поново констатује неусаглашеност, поступак се понавља.

4. Извештавање о неусаглашеностима – Власници процеса су у обавези да када су уочене нусаглашености у том процесу, јаве Представнику руководства за IMS. Одбор за IMS прати трендове у појавама неусаглашености кроз праћење:

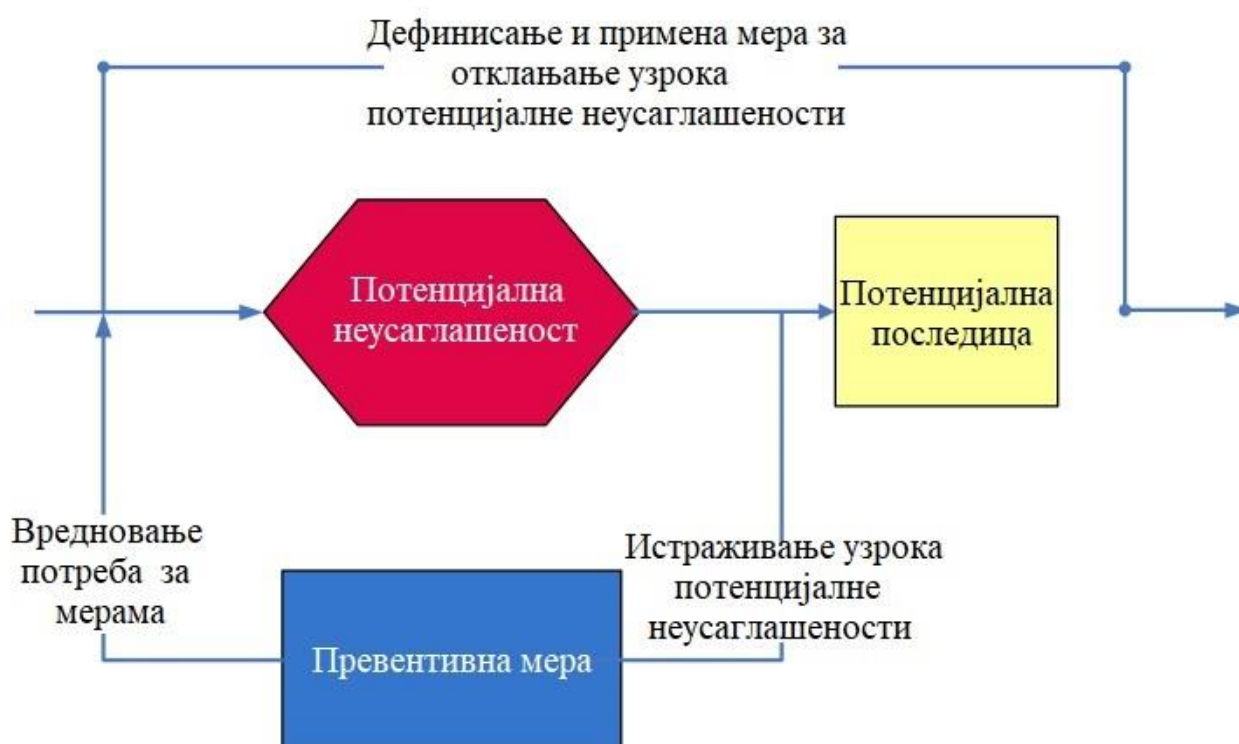
- Броја неусаглашености по областима
- Заступљености начина решавања неусаглашености и
- Процењеног трошка изазваног неусаглашеношћу.

5. Иницирање корективних/превентивних мера – Предузеће мора да предузима мере за отклањање узрока (потенцијалних) неусаглашености да би се спречило њихово (појављивање) понављање.

Корективне мере морају да одговарају последицама насталих неусаглашености, док превентивне мере морају да одговарају последицама потенцијалних проблема. [22] Шема иницирања корективних и превентивних мера, када се уочи већ настала/потенцијална неусаглашеност, се може видети на сликама 7 и 8, стр. 33. – Иницирање корективних и превентивних мера.



Слика 7 – Иницирање корективних мера



Слика 8 – Иницирање превентивних мера

4.1 Унапређење пословања помоћу корективних и превентивних мера

4.1.1 Сврха поступка

Корективне и превентивне мере су један од облика побољшања IMS-а и смањења ризика од појаве опасности. Сврха спровођења корективних и превентивних мера јесте да се дефинише поступак реаговања организације на узроке стварних и потенцијалних неусаглашености, са циљем њихове елиминације. Дефиниције корективне и превентивне мере су следеће:

Корективна мера – Мера која се предузима ради елиминисања узрока откривене неусаглашености или друге нежељене ситуације.

Превентивна мера – Мера која се предузима ради елиминисања узрока потенцијалне неусаглашености или друге потенцијално нежељене ситуације.

Процедуру примењују сви учесници у процесу утврђивања, дефинисања, извршавања и верификовања корективних и превентивних мера али су првенствено одговорни руководиоци свих нивоа и Представник руководства за квалитет.

Процедуром се детаљно утврђују надлежности, одговорности и поступци за:

- Вредновање потребе за корективним/превентивним мерама
- Дефинисање и примену неопходних мера
- Записивање резултата предузетих мера и
- Преиспитивање предузетих мера

4.1.2 Опис процедуре

Потпуна процедура извођења корективних и превентивних мера, се може пратити кроз слику 9, стр. 36.

1. Улазни елементи – Иницирање процедуре започиње потребом корективних и превентивних мера. Из улазних елемената се добија информација, а потреба за КМ/ПМ може се јавити као последица следећих активности:

- Резултати провера инспекције (П0 – ИП.00.03);
- Резултати интерних провера (П0 - ИП.00.04);
- Мерење задовољства корисника (П1 и П14);
- Рекламације корисника директном комуникацијом (П0.1 - ИП.00.07);
- Обрадом приговора, рекламација, жалби (П14 - ИП.14.01);
- Констатованих неусаглашености у процесима (П0 - ИП.00.05);
- Резултати повратних информација (П0.1 - ИП.00.07)

2. Идентификовање проблема – Након увиђања да постоји потреба за КМ/ПМ, представних руководства за IMS, анализира добијене информације и самостално или уз ангажовање руководиоца/особља компетентног за конкретни проблем, идентификује проблем и последице и доноси одлуке о потреби да се за елиминисање узрока неусаглашености/потенцијалних неусаглашености дефинишу и спроведу корективне/превентивне мере.

3. Дефинисање узрока – Пошто главни узроци проблема често нису лако уочљиви, потребна је пажљива анализа спецификација производа/услуге, спецификација процеса, планова мониторинга и записа о квалитету. На основу улазних информација узрока, одређује се степен критичности мере који се дефинишу по следећим критеријумима:

- **Критичне мере** – ако неусаглашеност за коју се предвиђа КМ/ПМ угрожава безбедност људи или животну околину
- **Важне мере** – ако неусаглашеност доводи до нарушавања законских и других обавезујућих прописа и
- **Обичне мере** – за остале случајеве

4. Утврђивање и спровођење мере – Процес утврђивања и спровођења корективних или превентивних мера омогућава да се утврђивањем узрока проблема и деловањем на њих спречи понављање проблема. Руководство предузећа анализира систематизоване податке о утврђеним неусаглашеностима, а мере за спречавање понављања неусаглашености дефинишу се на бази статуса и значаја проблема (појединачан случај или системски проблем) и могућности да се утврде и спроведу ефективна и ефикасна решења.

5. Контрола спровођења – После спровођења КМ/ПМ, морају се прикупити и анализирати одговарајући подаци (подаци морају бити квалификовани увек када је то могуће) ради потврђивања да је остварен постављени циљ. Подаци који то потврђују прикупљају се и анализирају на исти начин као и подаци прикупљени ради истраживања и утврђивања веза узрок – последица. Такође се подаци успешности корективних и превентивних мера могу прикупљати редовним и ванредним интерним проверама.

6. Извештавање и оцена КМ/ПМ – Након контроле спроведене мере, обавештава се надлежни о ситуацији. Представник руководства за IMS, увидом у спроведене активности на терену и резултате процеса/производа, након спровођења активности, одлучује о ефективности КМ/ПМ и у случају позитивне одлуке потписује одговарајућу рубрику након чега се ажурирају подаци. Представник руководства за IMS, за седницу преиспитивања од стране руководства припрема Збирни извештај о КМ/ПМ у који уноси збирне податке о КМ/ПМ између два преиспитивања, њихов статус и области на које се односе. Оцена ефеката донете мере уписују се у одговарајући записник, прати се даљи рад донетих мера и на основу донете оцене, упоређују се резултати претходних ефеката како би се ефикасност и ефективност побољшала. [23]



Слика 9 – Процедура извођења корективне/превентивне мере

5.0 Дискусија и закључци

Као што је већ наведено, главна делатност јавних комуналних предузећа јесте делатност од општег интереса за грађане. Из целокупне анализе пословних процеса и унапређења у ЈКП „Чистоћа“ може се извести закључак да сва остала јавна комунална предузећа користе сличане методе извођења процедура и реализацију својих услуга.

Јавна комунална предузећа, на нивоу града, у изузетно тешким условима, уз изузетно ниску привредну активност, чињени су максимални напори да се ниво ефикасности комуналне привреде и инфраструктурних објеката и друштвене делатности задржи на задовољавајућем нивоу, односно обезбеђено је оптимално пружање услуга и функционисање свих делатности из надлежности града које су незаменљив услов живота и рада грађана. [24]

Захваљујући методама извођења пословних процеса, пружања услуга и вештини решавања проблема настала уочавањем неусаглашеностима, јавна комунална предузећа су успела да својим грађанима обезбеде угодан и квалитетан живот. Може се извући закључак, да начин на који послују јавна комунална предузећа, јесте веома сложен али делотворан и да кључ успеха једног предузећа лежи у томе како је оно структурирано унутар саме организације и колико своје процесе изводи ефективно, односно да ли ради праве ствари и ефикасно, односно да те ствари ради на брз, квалитетан и на прави начин.

Најуспешнија светска предузећа своју успешност највећим делом могу захвалити пракси управљања пословним процесима. Свака организација је дефинисана с пуно пословних процеса који као активност или скуп активности описују начин на који организација спроводи своје пословање и реализује циљеве. Неки процеси су кључни за пословање организације и чине њену компаративну предност. Неки нису толико кључни, али су и даље битни за њено функционисање. [25]

Унапређење перформанси пословних процеса предузећа од пресудног је значаја за повећање ефективности и ефикасности предузећа као система. Имајући у виду сложеност организације, која се одржава кроз број организационих јединица, активности, број производа у производном програму, управљачких нивоа, сложеност технолошког процеса и сл., вертикална организација и функционално оријентисани менаџмент не дају одговарајуће резултате и узрокују бројне проблеме, који се одражавају на ефективност и ефикасност пословања предузећа. Из тог разлога расте значај процесне оријентације у управљању предузећем. [26]

Велики значај лежи у пословним процесима и њиховим унапређењима. Посматрањем и праћењем одвијања пословних процеса уочавамо одређене параметре који даље говоре о стању у којем се предузеће налази. На основу добијених параметара и информација, спровode се одређене мере како би се пословање унапредило, повећала ефективност и ефикасност а самим тим и успешност на тржишту.

6.0 Литература

- [1] Др Секулић, В., Крстић Б. (2005). Перформансе пословних процеса – детерминанта успешности предузећа. *Унапређење перформанси пословних процеса предузећа*, 85.
- [2] Ђорђевић Д., Богетић С. (2007). Резиме. *Примена интегрисаних менаџмент система у малим и средњим предузећима*, 95.
- [3] М. Хелета. (2012). *Пројектовање менаџмент система квалитета*. Београд: Универзитет Сингидунум
- [4] Томић К. (2015). Статус односа с јавношћу у јавним предузећима у Србији. *Јавна предузећа у Србији са оствареном на пословање Јавног предузећа „Електропривреда Србије“*.
- [5] Стефановић М. (2013) Увод у теорију система. Преузето 2. јуна 2018 са <http://moodle.mfkg.rs/course/view.php?id=27>
- [6] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2012). *Формирање услужног контакт центра*. Преузето 2. јуна 2018, са www.cistoca.rs
- [7] *Улога маркетинга у предузећу и тржишта* (2010). Преузето 2. јуна 2018, са www.seminarski-diplomski.co.rs
- [8] Адамовић Ж., Несторовић Г., Радојевић М., Пауновић Љ. (2008). Основи организације одржавања. *Менаџмент индустријског одржавања*, 5.
- [9] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Пословник ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 2. јуна 2018, са www.cistoca.rs
- [10] Васић М. (2007). Менаџмент људских ресурса. Преузето 5. јуна 2018, са <http://vasic.info/menadzment-ljudskih-resursa/>
- [11] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Пословник ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 2. јуна 2018, са www.cistoca.rs
- [12] ЈКП „Простор“ Сомбор (2013). *Заштита животне средине*. Преузето 29. маја 2018, са <http://www.prostorsombor.rs/info/zastita-zivotne-sredine>
- [13] Брдаревић Ф., Узуновић Н. (2013). О рекламацијама. *Управљање рекламацијама купаца у функцији унапређења продаје*, 151.
- [14] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Пословник ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 2. јуна 2018, са www.cistoca.rs
- [15] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Управљање приговорима корисника ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 4. маја 2018, са www.cistoca.rs

- [16] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Управљање приговорима корисника ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 4. маја 2018, са www.cistoca.rs
- [17] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Упутство за обраду приговора ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 5. јуна 2018, са www.cistoca.rs
- [18] Побољшавање система управљања квалитетом према ISO 9001 стандарду (2013). У: Технологија хране. Преузето 28. маја 2018 са <https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/poboljsavanje-sistema-upravljanja-kvalitetom-prema-iso-9001-standardu>
- [19] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Управљање приговорима корисника ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 4. маја 2018, са www.cistoca.rs
- [20] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Интерне провере ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 16. маја 2018, са www.cistoca.rs
- [21] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Управљање неусаглашеностима ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 17. маја 2018, са www.cistoca.rs
- [22] М. Хелета. (2012). *Пројектовање менаџмент система квалитета* Београд: Универзитет Сингидунум
- [23] ЈКП „Чистоћа“ Крагујевац (2015). *Корективне и превентивне мере ЈКП „Чистоћа“*. Преузето 24. маја 2018, са www.cistoca.rs
- [24] Град Крагујевац. (2018). У: *Јавна предузећа*. Преузето 22. јуна 2018, са <https://www.kragujevac.rs/377-1-l>
- [25] Prudent. (2018). *Управљање пословним процесима*. Преузето 14. јуна 2018, са <http://draganarakin.com/upravljanje-poslovnim-procesima>
- [26] Др Секулић, В., Крстић Б. (2005). *Закључак. Унапређење перформанси пословних процеса предузећа*, 95.