

## Prikaz poslovanja i dobre prakse u Javnom preduzeću „Putevi Srbije“



Zoran Pešović

### 1. UVOD

Javno preduzeće „Putevi Srbije“ je na svoj put osnaživanja poslovne izvrsnosti krenulo pre nešto više od jedne decenije. Implementacijom i uspostavljanjem menadžment sistema kvaliteta po standardu ISO 9001, započeli su prvi koraci ka jačanju nečega što se danas zovu integrisani menadžment sistemi i podrška poslovanju preduzeća. Implementacija i sertifikacija ovog sistema je postavila temelje za sve dalje aktivnosti koje su usledile. Ubrzo je preduzeće sertifikovano po standardu OHSAS 18001 (kasnije po 45001). Važnost uspostavljanja ova dva sistema se ogledala u tome što se podizala svest o sistemskom i procesnom pristupu, bitnosti definisanja ciljeva, praćenja realiza-

<sup>1</sup> Zoran Pešović - Izvršni direktor Sektora za upravljačko informacione sisteme i Predstavnik rukovodstva za IMS

<sup>2</sup> Aleksandra Heleta-Milošević - Rukovodilac Odeljenja za integrisane menadžment sisteme i sisteme za podršku poslovanju preduzeća i Koordinator za IMS

<sup>3</sup> Marija Kanjuh - Glavni inženjer za razvoj i implementaciju menadžment sistema

Posle tri učešća na takmičenju za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost, u kojima je preduzeće osvajalo nagrade iz pojedinačnih kriterijuma, ove godine je Javno Preduzeće Putevi Srbije osvojilo nagradu „Šampion poslovne izvrsnosti“ u kategoriji javnih preduzeća. U godini koja je bila puna izazova i uticala na vanredne okolnosti poslovanja, ovo priznanje je još više potvrdilo uspešnost rada.

cija planova, godišnjih preispitivanja, što je doprinelo unutrašnjem jačanju kapaciteta preduzeća.

Danas se javno preduzeće Putevi Srbije, sa pravom može pohvaliti integrisanim menadžment sistemima, koji pored ova dva navedena, ima još u svom sastavu i standarde ISO 50001 i ISO 39001 čija se sertifikacija očekuje u skorijem periodu, a u planu i implementaciju po standardima ISO 140001 i 270001. Dobra postavka osnovnog sistema ISO 9001, stručnost i posvećenost kadrova koji rade na ovim poslovima, te stalna unapređenja iz ovih oblasti, doprinela su da se sistemi mogu kontinuirano implementirati.

Posle tri učešća na takmičenju za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost, u kojima je preduzeće osvajalo nagrade iz pojedinačnih kriterijuma,

nosti poslovanja, ovo priznanje je još više potvrdilo uspešnost rada.

### 2. INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMA KAO OSNOVA POSLOVNE IZVRSNOSTI

Stalna poboljšanja kroz primenu integrisanih menadžment sistema predstavljaju mehanizam upravljanja poslovnim procesima JP „Putevi Srbije“, čija je osnovna delatnost upravljanje državnim putevima I i II reda. Ovi sistemi jačaju unutrašnje kapacitete preduzeća kako bi se obezbedilo trajno, neprekidno i kvalitetno održavanje i zaštita državnih puteva, u cilju nesmetanog i bezbednog odvijanja saobraćaja. Razvoj i unapređenje IMS-a omogućava efikasniju saradnju preduzeća sa osnivačem, resornim ministarstvom, zna-



Aleksandra Heleta-Milošević



Marija Kanjuh

čajnim državnim i naučnim institucijama, i doprinose spremnosti preduzeća da brzo i pravovremeno reaguje na zahteve korisnika, partnera, zainteresovanih strana i šire društvene zajednice.

čajnim državnim i naučnim institucijama, i doprinose spremnosti preduzeća da brzo i pravovremeno reaguje na zahteve korisnika, partnera, zainteresovanih strana i šire društvene zajednice.



Slika 1. Zainteresovane strane u JP „Putevi Srbije“

Posmatrajući sve ovo u širem smislu, integrisani sistemi menadžmenta u JP „Putevi Srbije“ su osnovni stubovi poslovne izvrsnosti, koja je prepoznata kao pozitivna praksa u postizanju rezultata i ciljeva preduzeća. Usmerenje preduzeća ka poslovnoj izvrsnosti i njeno jačanje u poslovanju postignuto je kroz:

- dobro definisanje poslovne strategije i razvoja JP „Putevi Srbije“
- jasno definisanje ključnih i drugih procesa važnih za delokrug rada preduzeća
- upravljanje tehnologijama značajnih za putnu infrastrukturu
- stalno jačanje potencijala preduzeća u pogledu ljudskih resursa i njihovog razvoja kao
- fokusiranost na korisnika

Ovakvo usmerenje je važno za održivo poslovanje u cilju efikasnog upravljanja i prilagođavanja promenama

### 3. POSLOVNA STRATEGIJA I RAZVOJ JP „PUTEVI SRBIJE“

Osnovni strateško planski dokument JP „Putevi Srbije“ je *Dugoročni i srednjoročni plan poslovne strategije i razvoja 2017-2027* zasnovan na jasno definisanim i postavljenim ciljevima, koji su definisani prema strateškim prioritetima i pravcima razvoja preduzeća. U okviru strategije su definisani opšti – strateški ciljevi JP „Putevi Srbije“ koji se realizuju u okviru više poslovnih procesa grupisani u 9 celina:

- Institucionalno jačanje
- Finansijski ciljevi
- Mreža puteva
- Razvoj puteva
- Bezbednost saobraćaja
- Zaštita životne sredine

- Pобољшanje saobraćajnih veza
- Kvalitet usluge
- Uposlenost kapaciteta.

Strateški ciljevi upravljanja putnom infrastrukturom se razrađuju kroz posebne – operativne ciljeve koji su sastavni deo integrisanih menadžment sistema. Indikatori ciljeva IMS svakog procesa, gde god je moguće, identični su sa indikatorima ključnih performansi tog procesa i/ili njegovih rezultata. Definirano je ukupno 117 ciljeva IMS-a, odnosno 155 ciljeva po indikatorima, čija ukupna realizacija na nivou preduzeća više od 60%, što je redovan predmet analize i preispitivanja.

Strategija razvoja JP „Putevi Srbije“ zahteva da sve poslovne funkcije (od projektovanja, investicija, održavanja putne infrastrukture, upravljačko-informacionih sistema u saobraćaju i naplate putarine do pravnih, kadrovskih, opštih i finansijskih poslova) doprinesu efikasnom i efektivnom upravljanju saobraćaja na državnoj putnoj mreži primenom:

- inteligentnih transportnih sistema,
- sistema i uređaja za naplatu putarine,
- sigurnosne opreme u tunelima,
- opreme i uređaja za zaštitu puta, saobraćaja i okoline I
- saobraćajne signalizacije itd.

Primena ITS-a u Oračenju rada sistema za kontrolu i upravljanje saobraćajem vrši u Operativno upravljačkim centrima (OUC):

- „Beograd“ na DP A1 (Obilaznici oko Beograda), u tunelima „Stara Straževica“, „Straževica“, „Lipak“ i „Železnik“,

- „Takovo“, na DP A2 pripadaju tunnelsko-operativni centri (TOC) „Šarani“ i „Brančić“. TOC „Šarani“ kontroliše i upravlja saobraćajem na petljama „Takovo“ i „Preljina“ i u tunelima „Veliki Kik“, „Savinac“, „Šarani“ i „Brđani“. TOC „Brančić“ kontroliše i upravlja saobraćajem na petlji „Ljig“, u tunelu „Brančić“ i na delu deonice „Ljig-Lajkovac“

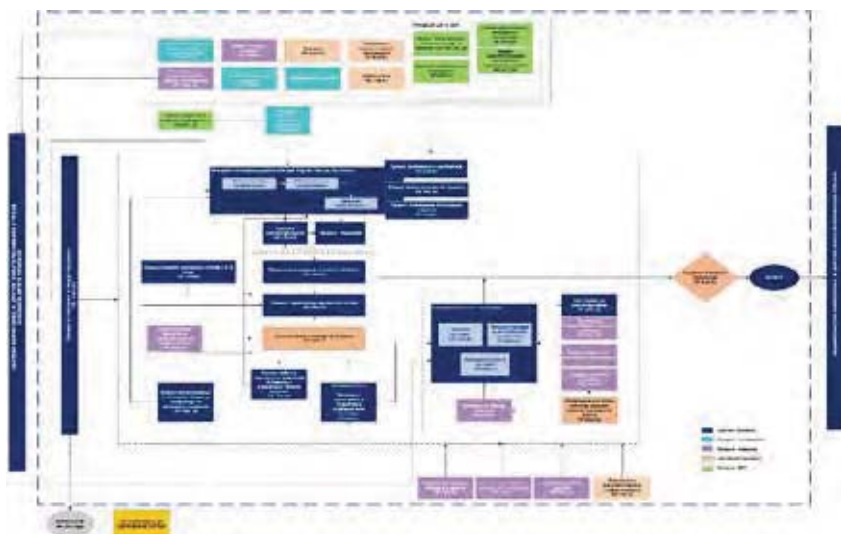
- „Grdelička klisura na DP A1, deonici auto-puta Niš – Preševo i u tunelima „Manajle“ (Slika 1) i „Predejane

- „Niš-Dimitrovgrad“ na DP A4 od petlje „Malča“ do graničnog prelaza Gradina/Bugarska. Kontrola i upravljanje na predmetnom putu se vrši iz TOC „Dimitrovgrad“ i TOC „Bancarevo“. TOC „Dimitrovgrad“ kontroliše i upravlja saobraćajem na tunelima „Progon“, „Pržojna padina“, „Sarlah“ i „Sopot“. TOC „Bancarevo“ kontroliše i upravlja saobraćajem na tunelu „Bancarevo“.

Ovakvo strateško usmerenje preduzeća rezultiralo je izradom dokumenta *„Koncept razvoja ITS na mreži državnih puteva Republike Srbije“* koji daje smernice za primenu inteligentnih transportnih sistema (ITS), u cilju povećanje nivoa bezbednosti saobraćaja i njegovo efikasno odvijanje na državnoj putnoj mreži.



Slika 2. Tunel Manajle



Slika 3. Mapa procesa JP „Putevi Srbije“

#### 4. UPRAVLJANJE PROCESIMA I TEHNOLOGIJAMA U JP „PUTEVI SRBIJE“

Dobrim definisanjem ključnih i drugih procesa važnih za delokrug rada preduzeća stvoren je model procesa JP „Putevi Srbije“ koji je osnov integrisanih menadžment sistema. Uspostavljeno je 78 dokumentovanih procesa čije su međusobne veze prikazane na mapi procesa (Slika 3.). Svaki proces pripada grupi srodnih procesa, koja ima svog vlasnika grupe procesa (izvršnog direktora), vlasnika (rukovodilac odeljenja) i menadžera (glavnog nosioca aktivnosti tog procesa – glavni inženjer, koordinator).

Struktura definisanih procesa se sastoji od:

- Ključnih operativnih procesa – 18 procesa koji se odnose na ključni delatnost rada kao što je održavanje puteva, naplata putarine, realizaciju ugovora o građenju, upravljanje saobraćajem, vođenje podataka o saobraćaju i td.
- Procesu menadžmenta – 5 procesa

- Procesu za podršku – 12 procesa
- Sistemskih procesa – 6 procesa zajedničkih za sve sisteme menadžmenta
- Procesu BZR-a – 5 procesa specifičnih za oblast primene standarda
- Procesu menadžmenta energijom – 4 procesa u smislu praćenja potrošnje električne energije, ostvarenih ušteda i sl.
- Procesu menadžmenta bezbednošću drumskog saobraćaja – 1 proces vezan za podizanje nivoa bezbednosti saobraćaja.

Uspostavljeni procesni model omogućava da svaki proces teče neometano, da se svakim procesom može upravljati bilo pojedinačno ili sistemom procesa u celini. Ovakav procesni pristup omogućava efikasno praćenje procesa i njihovo stalno usklađivanje sa izmenama u primeni različitih tehnologija i drugih potencijala preduzeća.

JP „Putevi Srbije“ je orijentisano na praćenje i primenu novih tehnologija važnih za upravljanje državnom putnom mrežom koja je jedna od

najvećih kapitalnih vrednosti Republike Srbije.

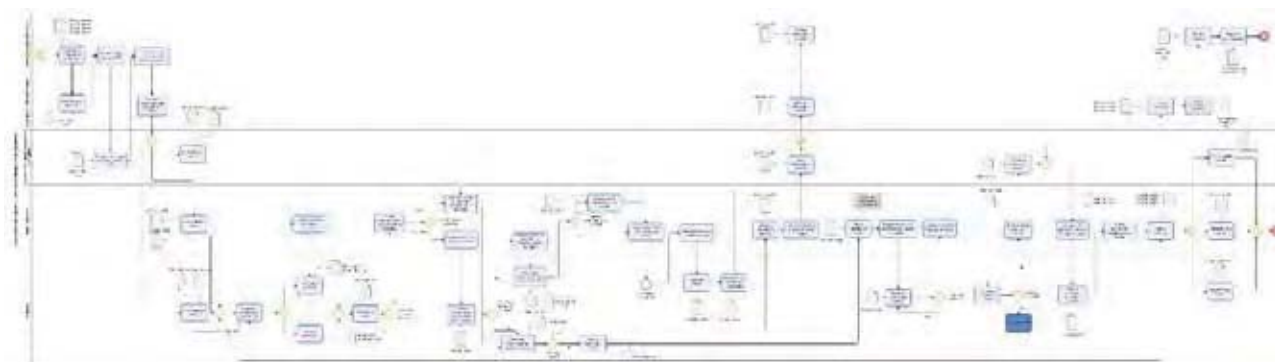
Upravljanjem tehnologijama i poboljšavanjem realizacije procesa, prate se i dostižu trendovi u sledećim oblastima:

- ITS sistemi za upravljanje saobraćajem koji se primenjuje na delu DP A1, DP A2 i DP A4 i na svim tulinima na državnim putevima IA
- GIS platformu – Geografski informacioni sistem u okviru kojeg je izrađena i aplikacija za kreiranje dinamičkih izveštaja o radovima
- Elektronske naplate putarine – uređaj za ENP – predstavlja elektronski uređaj za plaćanje putarine
- Komunikacione infrastrukture i komunikacionih sistema unapređena je mobilnom aplikacijom JP „Putevi Srbije“ koja je napravljena je sa ciljem da se olakša informisanje korisnika o stanju na javnim putevima I A reda i pruže sve ostale informacije od značaja za učesnike u saobraćaju.
- IT opreme i sistema za softversku poslovnu podršku – unapređenje modula za elektronsko upravljanje dokumentima. Razvijen je softver za kadrove koji u sebi sadrži modul za oblast BZR-a i modul praćenje planiranih i odslušanih obuka
- Nove tehnologije u građenju.

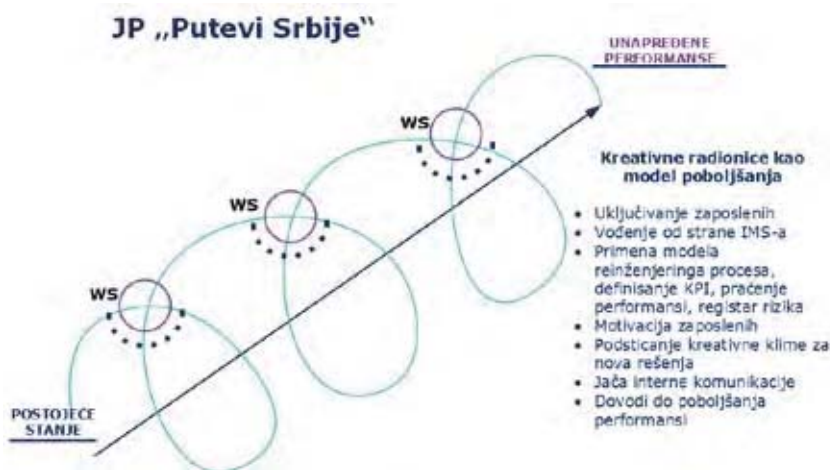
#### 5. POTENCIJALI PREDUZEĆA – ZAPOSLENI

Najvažniji potencijali u preduzeću su ljudi koji na osnovu svojih kapaciteta i sposobnosti doprinose realizaciji procesa ne samo unutar svojih organizacionih jedinica već i za preduzeće u celini.

Zaposleni se na osnovu svojih kompetencija angažuju da zajednički rade u timovima, radnim grupama i komisijama, za potrebe realizacije različitih projekata, učešće prilikom izmena zakonske regulative, učešće u radu komisija za donošenje i usvajanje novih standarda. Svi zaposleni se takođe stalno ohrabruju da daju predloge za poboljšanja na svojim procesima



Slika 4. Model procesa – Postupanje zaposlenih u OUC



Slika 5. Kreativne radionice kao model poboljšanja

Razvoj kompetentnosti zaposlenih ogleda se i u zajedničkom radu kroz kreativne radionice, kao jedan od najefektnijih načina takvog timskog rada, koji je praksa u JP „Putevi Srbije“. Kreativne radionice se organizuju kao radni sastanci na kojima na organizovan način uključivanjem znanja svih prisutnih članova dolazi do zajedničkog cilja koji stvara novu vrednost za preduzeće.

Da bi se uspostavila bolja komunikacija unutar preduzeća sa dislociranim objektima i bolje ispratili poslovni procesi, od 2019. godine interna komunikacija u preduzeću je poboljšana implementacijom Intranet portala. Intranet portal JP „Putevi Srbije“ je zamišljen kao platforma za podršku internoj komunikaciji, distribuciji informacija i motivaciji zaposlenih. Intranet portal omogućava pristup najnovijim informacijama i vestima u preduzeću koje su bitne za zaposlene, obascima koje zaposleni najčešće koriste, GIS portalu, telefonskom imeniku, dokumentaciji IMS-a, osnovnim informacijama vezano za svaku organizacionu celinu, elektronskoj pošti preko WEB servisa, itd. Sve je uče-

staliji rad na promociji struke i rada zaposlenih kroz intervjuisanje i plasiranje tekstova i video zapisa o učincima rada zaposlenih i njihovih organizacionih jedinica.

Tokom trajanja vanrednog stanja i epidemije virusa COVID-19 u Republici Srbiji, Intranet portal JP „Putevi Srbije“ zvanično je dobio funkciju sredstva interne komunikacije u preduzeću. Na ovaj način smo uspeli da prevaziđemo sve izazove u komunikaciji koje je donela svetska pandemija Corona virusa.

## 6. FOKUSIRANOST NA KORISNIKA

Povezivanja sa korisnicima i zainteresovanim stranama rezultuju stvaranje većeg broja različitih kanala komunikacije koja podrazumeva komunikaciju sa korisnikom, redovno obaveštavanje korisnika o stanju na putevima kao i obaveštavanje korisnika i šire društvene zajednice o svim relevantnim informacijama vezanih za putnu infrastrukturu.

U JPPS se informisanje korisnika vrši kroz Informativni centar koji korisnicima i javnosti pruža servisne informacije koje podrazumevaju infor-

macije o radovima na putu, obustava i normalizacijama saobraćaja, stanju na putnim objektima, situacijama tokom zimskog održavanja državnih puteva, zadržavanjima vozila na naplatnim stanicama na autoputevima i graničnim prelazima Republike Srbije. Ove informacije se mogu naći na internet stranici JP „Putevi Srbije“, u okviru bloka Informativni centar, na zvaničnim nalogima preduzeća na društvenim mrežama kao i kroz distribuciju informacija medijima. Tokom trajanja **Zimske službe** distribuiraju se i **izveštaja Zimske službe**.

Pored ovih kanala komunikacije otvoren je i Korisnički centar Sektora za naplatu putarine, koji pruža sve potrebne informacije korisnicima autoputeva u vezi sa naplatom putarine. Tu se mogu se dobiti informacije o kupovini uređaja za ENP, dopuni uređaja za ENP, reklamacijama, listing prolazaka vozila, gradskoj karti, besplatnom prolasku auto-putevima u Republici Srbiji i pretplatnoj karti za prolazak auto-putem. Kroz korisnički centar Sektora za naplatu putarine, korisnici ENP mogu podneti reklamacije koje se odnose na elektronsku naplatu putarine i TAG uređaj.

Za sve informacije i komunikacije koja se tiču nastupa JP „Putevi Srbije“ u javnosti kao i komunikaciju sa višim državnim organima obavlja se u Odeljenju za odnose sa javnošću koje učestvuje u planiranju i preduzimanju mera za kontinuiranu komunikaciju na blagovremen, objektivan i svestran način.

U cilju predstavljanja struke, poslova i delatnosti rada preduzeća, otvoren je kanal komunikacije na poslovnoj mreži LinkedIn, u cilju građenja odnosa i povezivanja sa stručnom i profesionalnom javnošću.

## 7. ZAKLJUČAK

Da bi preduzeće današnjice opstalo, neophodno je da uspešno upravlja promenama, koje se smenjuju sve brže i češće. Zajedno sa dobro uspostavljenim temeljima funkcionisanja preduzeća, Javno preduzeće „Putevi Srbije“ usvaja i agilnan način upravljanja poslovanjem. Na ovaj način, različite promene i uticaji, kao što su nove tehnologije, izmena zakonske regulative, svetski investicioni fondovi, savremeni načini rukovođenja, odliv kadrova, doprinose da se preduzeće transformiše u novi oblik funkcionisanja, zadržavajući fokus na jasno opredeljenim strategijama. Ovo je omogućeno kroz mobilisanje i održavanje organizacione energije i uspešno rukovođenje nad svim segmentima poslovanja.



Slika 6. Intranet Portal JP „Putevi Srbije“