**1. Koji je bio vaš zadatak prilikom izrade ovog dokumenta koji treba da unapredi proces rada u JKP Mediana i koje su najvažnije smernice koje ste u okviru reinženjeringa procesa rada u JKP Mediana dali ovom preduzeću?**

Na osnovu Ugovora koji je CPIP imao u okviru projekta reinženjeringa procesa rada u JKP "Mediana" Niš, možemo izdvojiti sledeće ključne aktivnosti:

• Identifikacija osnovnih poslovnih procesa i informacionih sistema za odlučivanje: CPIP je prvo trebalo da utvrdi ključne poslovne procese i sisteme koji su osnova za donošenje odluka u JKP "Mediana". Ovo je bio kritičan korak koji je omogućio razumevanje postojeće strukture i funkcionisanja preduzeća, kao i identifikovanje potencijalnih tačaka za poboljšanje.

• Analiza poslovnih procesa za eliminisanje nevrednih procesa i uprošćavanje vrednih procesa: Nakon identifikacije, sledi detaljna analiza procesa u cilju eliminisanja onih koji ne dodaju vrednost organizaciji i uprošćavanja i optimizacije onih koji vrednost stvaraju. Ovo uključuje kritičko preispitivanje i redizajniranje postojećih procedura da bi se postigla veća efikasnost i efektivnost.

• Preliminarna funkcionalna ekonomska analiza (FEA analiza) osnovnih poslovnih procesa: Evaluacija postojećih procesa kroz FEA analizu pomaže u proceni njihove ekonomske opravdanosti i utvrđivanju potencijala za uštede ili povećanje prihoda.

• Izrada plana izmene postojećih poslovnih procesa: Na osnovu provedenih analiza, CPIP je trebalo da razvije detaljan plan za izmenu i unapređenje procesa uključujući ciljeve, procenjene troškove, očekivane rezultate i rokove za njihovu realizaciju.

• Izrada i prezentacija cost/benefit analize: Kao završni korak, CPIP je trebalo da predstavi analizu troškova i koristi za predložene izmene, omogućavajući JKP "Mediana" da donese informisane odluke o ulaganjima u predložene izmene procesa.

**2. Da li se vaši predlozi u tom dokumentu odnose na smanjenje koeficijenata koji su uticali na plate zaposlenih?**

Ne, smanjenje koeficijenata koji utiču na plate zaposlenih nije bilo definisana aktivnost u sklopu potpisanog Ugovora za izvođenje reinženjeringa procesa rada u JKP "Mediana" Niš. Fokus Ugovora bio je na identifikaciji i poboljšanju ključnih poslovnih procesa, eliminaciji procesa koji ne dodaju vrednost, optimizaciji i redizajnu postojećih procesa radi povećanja efikasnosti i efektivnosti, kao i na ekonomskoj evaluaciji tih procesa. Aktivnosti vezane za plate zaposlenih i koeficijente koji na njih utiču nisu bile deo ovog Ugovora.

**3. Koliko je radnih mesta ukupno sistematizovano u administrativnom, a koliko u operativnom delu, pre i nakon vašeg elaborata?**

Sistematizacija radnih mesta, uključujući određivanje broja radnih mesta u administrativnom i operativnom delu pre i nakon elaborata, nije bila aktivnost definisana u sklopu Ugovora za reinženjering procesa rada u JKP "Mediana" Niš. Ugovor je bio fokusiran na poboljšanje poslovnih procesa, njihovu efikasnost i efektivnost, kao i na ekonomsku evaluaciju tih procesa, a ne na konkretnu sistematizaciju radnih mesta.

**4. Da li je uzeta u obzir struktura radnih mesta koja je prevedena u operativu i njihov opis poslova rada na terenu u odnosu na prethodnu sistematizaciju?**

Analiza strukture radnih mesta, uključujući prelazak radnih mesta u operativu i opis poslova rada na terenu u odnosu na prethodnu sistematizaciju, nije bila deo Ugovora za reinženjering procesa rada u JKP "Mediana" Niš. Ugovorom je bila predviđena sistematska analiza i unapređenje poslovnih procesa s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, kao i ekonomska evaluacija tih procesa.

Razlog zašto detaljna analiza strukture radnih mesta i opisa poslova na terenu nije uključena u Ugovor leži u fokusu reinženjeringa, koji je primarno usmeren na procese unutar organizacije, a ne direktno na sistematizaciju radnih mesta ili detaljne opise poslova pojedinačnih uloga. Cilj reinženjeringa bio je da se kroz fundamentalno preispitivanje i redizajniranje ključnih procesa ostvari značajno poboljšanje u performansama, kvalitetu, troškovima i vremenu, što može indirektno uticati na organizacionu strukturu i raspodelu radnih mesta, ali to nije bio izričit cilj definisan Ugovorom. Reinženjering se fokusira na "kako se posao obavlja" unutar organizacije, dok pitanja vezana za specifične uloge, sistematizaciju i opise poslova spadaju u domen upravljanja ljudskim resursima i organizacionog dizajna, koji može biti posledično adresiran nakon primarnih aktivnosti reinženjeringa.

**5. Koliko je bilo rukovodećih mesta pre i nakon reinženjeringa, uključujući i savetnike, od direktora do šefova?**

Broj rukovodećih mesta, uključujući pozicije od direktora do šefova i savetnika, pre i nakon procesa reinženjeringa nije bio direktno adresiran u okviru Ugovora za reinženjering procesa rada u JKP "Mediana" Niš. Fokus Ugovora bio je na poboljšanju efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa kroz detaljnu analizu, identifikaciju potencijalnih poboljšanja i redizajniranje ključnih procesa, kao i na ekonomsku evaluaciju tih procesa.

Reinženjering procesa tipično uključuje preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim savremenim merama performansi, kao što su trošak, kvalitet, servis i brzina. Iako proces reinženjeringa može indirektno uticati na strukturu organizacije i broj rukovodećih mesta (kroz potencijalnu potrebu za promenom u organizacionoj strukturi ili ulogama i odgovornostima kako bi se bolje uskladile sa novim procesima), specifičan broj rukovodećih mesta i direktna promena u njihovom broju obično nisu primarni fokus reinženjeringa.

Odluke o broju rukovodećih mesta i njihovoj distribuciji unutar organizacije više se tiču internih politika upravljanja ljudskim resursima i organizacionog dizajna, koje se mogu razmotriti i prilagoditi nakon implementacije promena u procesima, zavisno od novonastalih potreba i strukture rada usled reinženjeringa. Reinženjering može predložiti preporuke koje utiču na organizacionu strukturu, ali konkretan broj i vrste rukovodećih pozicija obično se određuju u kasnijim fazama, prilagođavajući se novoj procesnoj arhitekturi.

**6. Koji su kriterijumi korišćeni za formiranje organizacionih celina, sektora i službi u JKP Mediana?**

Formiranje organizacionih celina, sektora i službi unutar preduzeća kao što je JKP "Mediana" obično uključuje razmatranje različitih kriterijuma koji omogućavaju efikasno i efektivno funkcionisanje organizacije. Ovi kriterijumi mogu uključivati, ali nisu ograničeni na:

• Poslovne funkcije i procese: Organizacione celine se često formiraju oko ključnih poslovnih funkcija ili specifičnih procesa kako bi se obezbedila fokusiranost i specijalizacija.

• Strateški ciljevi i prioriteti: Struktura organizacije treba da odražava strateške ciljeve i prioritete preduzeća, podržavajući njihovo ostvarivanje kroz efikasnu raspodelu resursa i odgovornosti.

• Efikasnost i optimizacija resursa: Kriterijumi uključuju i potrebu za optimizacijom upotrebe resursa, smanjenjem redundantnosti i unapređenjem operativne efikasnosti.

• Komunikacija i koordinacija: Struktura treba da olakšava komunikaciju i koordinaciju među različitim delovima organizacije, omogućavajući efikasnu razmenu informacija i usklađivanje aktivnosti.

• Fleksibilnost i skalabilnost: Organizacija bi trebalo da bude dovoljno fleksibilna da se prilagođava promenljivim uslovima i skalabilna da podrži rast i razvoj preduzeća.

• Regulatorni i zakonski zahtevi: Struktura mora da bude usklađena sa relevantnim zakonskim i regulatornim okvirom unutar kojeg preduzeće deluje.

Važno je napomenuti da formiranje organizacionih celina, sektora i službi nije bilo deo Ugovora za reinženjering procesa rada u JKP "Mediana" Niš. Ugovor je bio fokusiran na unapređenje poslovnih procesa, a ne direktno na organizacionu strukturu ili formiranje specifičnih organizacionih jedinica.

**7. Da li je na osnovu vašeg elaborata u potpunosti formirana nova sistematizacija u JKP Mediana, da li je to bilo obavezujuće ili samo savetodavno i ko je na kraju radio selekciju?**

Nismo upoznati sa detaljima nove sistematizacije radnih mesta u JKP "Mediana" Niš. Naša uloga u procesu reinženjeringa bila je fokusirana na analizu i unapređenje poslovnih procesa, kako bi se povećala efikasnost i efektivnost organizacije, a ne direktno na formiranje ili preispitivanje sistematizacije radnih mesta.

Reinženjering poslovnih procesa može imati posredni uticaj na organizacionu strukturu i sistematizaciju radnih mesta jer promene u procesima često zahtevaju prilagođavanje uloga, odgovornosti i načina na koji se rad obavlja unutar organizacije. Međutim, konkretne odluke o sistematizaciji radnih mesta, uključujući definisanje i raspodelu radnih mesta nisu bile u okviru angažovanja CPIP iz razloga što nisu bile definisane odredbama Ugovora.