



STRUKTURA SAVREMENE PROCESNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE

STRUCTURE OF MODERN ORIENTED PROCESS ORGANIZATION

Vladimir Stojanović¹

Apstrakt: Koncept procesno orijentisane organizacije je model korporacije za narednih pedeset godina. Formiranje procesno orijentisane organizacije jedan je od osnovnih preduslova da bi se iskoristile sve prednosti menadžmenta poslovnih procesa. U radu je prikazana uloga organizacione strukture u procesno orijentisanoj organizaciji.

Organizaciona struktura je samo jedan od aspekata organizacije preduzeća, mada je dugo bila skoro jedini način koji se koristio za njeno prikazivanje. Razvoj preduzeća kao organizaciono poslovnih sistema i stohastički i dinamički uslovi poslovanja inicirali su potrebu i za definisanjem načina na koji preduzeće funkcioniše, a ne samo načina na koji je strukturirano. Istovremeno, povećana dinamika poslovanja savremenog preduzeća zahtevala je prikazivanje njegove organizacije na način prilagođen takvoj situaciji. Sve to je dovelo do reafirmacije sistemskog i pojave procesnog pristupa u projektovanju organizacije preduzeća ali i do promena u organizacionoj strukturi.

Cljučne reči: upravljanje, poslovni procesi, organizaciona struktura.

Abstract: The concept of process-oriented organization is a model corporation for the next fifty years. Formation process-oriented organization is one of the fundamental prerequisites in order to take full advantage of business process management. The paper describes the role of organizational structure in process-oriented organization.

The organizational structure is only one aspect of the company organization, but has long been almost the only method that was used for its display. Enterprise development as an organizational business systems and stochastic and dynamic business conditions have initiated the need for defining how the company operates, not just the way it is structured. At the same time, the increasing pace of modern business enterprise has required a showing of his organization in a manner adapted to this situation. All this has led to a reaffirmation of the system and the emergence of a process approach in designing the company organization and changes in organizational structure.

Key words: management, business processes, organizational structure

1. UVOD

U 21. veku poslovni procesi su najvažnija paradigma menadžmenta predstavljajući entitete uz pomoć kojih se na najcelishodniji način upravlja poslovnim sistemom, dizajnira njegova struktura, definišu nadležnosti i odgovornosti, sprovodi podela rada, otkrivaju mesta i uzroci neodgovarajućeg rada.

U literaturi se susrećemo sa velikim brojem definicija poslovnih procesa. Po T. Davenportu[1] poslovni procesi su strukturirani, merljivi skup aktivnosti postavljenih tako da kreiraju definisani izlaz, namenjen datom klijentu, ili tržištu. Sa druge strane J. Harrington polazi od toga da su poslovni procesi

¹ dr Vladimir Stojanović, Univerzitet UNION, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd

definisani i kao „aktivnost, ili grupa aktivnosti, koja uzima neki ulaz, dodaje mu vrednost, te daje neki izlaz unutrašnjim ili spoljašnjim klijentima“ [2]. Prema ISO standardu poslovni proces se definiše kao skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente.[3]

Uzimajući u obzir da su poslovni procesi srž svakog poslovnog sistema koji stvaraju vrednost za korisnike, kao i povećanu dinamiku poslovanja, razvila se potreba da se organizaciona struktura sistema definiše, odnosno prikaže, na način koji odgovara novonastaloj situaciji. Sve je to uzrokovalo promene u klasičnom kreiranju organizacione strukture i pojavu procesnog pristupa u projektovanju organizacije.

2. PROCESNO ORJENTISANA ORGANIZACIJA

Klasičan funkcionalni model organizacione strukture (U-forma) već u drugoj polovini XX veka postao je jedna od osnovnih prepreka daljeg razvoja poslovnih sistema. Ovo je naročito uticalo na razvoj velikih sistema. Kao rezultat prevazilaženja tih problema nastali su novi organizacioni modeli: divizion (multidivizion) (Mforma), projektni, matrični, i organizacioni modeli zasnovani na strateškim poslovnim jedinicama (SBU-forma).

Svi ovi modeli omogućili su decentralizaciju poslovnih sistema i njihovo jednostavnije i brže prilagođavanje promenama u okruženju.

Prelazak na procesnu - horizontalnu organizaciju posledica je pre svega potrebe za konstantnom analizom i unapređenjem poslovnih procesa, stalnog ispitivanja zadovoljstva i odnosa sa korisnicima, kao i težnje da se uspostavi efikasna kontrola na troškovima. Prelaskom na pomenuti organizacioni model bitno se menja uloga menadžera i zaposlenih u organizaciji. Ovim postupkom smanjuje se broj nivoa menadžmenta, menadžera i zaposlenih i na taj način se rasterećuju komunikacioni tokovi i samim tim povećava fleksibilnost organizacije.

Takođe, dolazi i do promena uloga menadžera i zaposlenih. Uloga menadžera evoluirala iz dominantno kontrolne funkcije u funkciju uticaja. S druge strane zaposleni postaju članovi timova čiji je osnovni zadatak da doprinesu stvaranju vrednosti za korisnike.

Idejnu osnovu procesnog pristupa predstavlja lanac vrednosti, na osnovu kojeg dolazi do stvaranja strukture koja predstavlja mrežu procesa. Primenom koncepta lanca vrednosti svi procese u jednom poslovnom sistemu mogu se podeliti na dve osnovne grupe primarne (ključne) poslovne procese i poslovne procese za podršku. Dodatnu grupu, koja predstavlja podgrupu procesa za podršku, predstavljaju procesi razvoja. Ove tri grupe procesa mogu se definisati na sledeći način:

- Primarni procesi su osnovni procesi, oni koji stvaraju vrednost za organizaciju. Oni se pravolinijski prostiru kroz organizaciju.
- Proces podrške ne učestvuju direktno u stvaranju vrednosti već pomažu primarne procese.
- Proces razvoja namenjeni su podizanju kvaliteta prethodne dve grupe procesa.

U literaturi[4] se navodi da je u skoro svim poslovnim sistemima moguće identifikovati između 5 i 15 primarnih poslovnih procesa, dok se preostali procesi mogu definisati kao procesi podrške. Svaki od primarnih poslovnih procesa obično sadrži veći niz aktivnosti.

Osnovne karakteristike procesno orijentisane organizacije su:

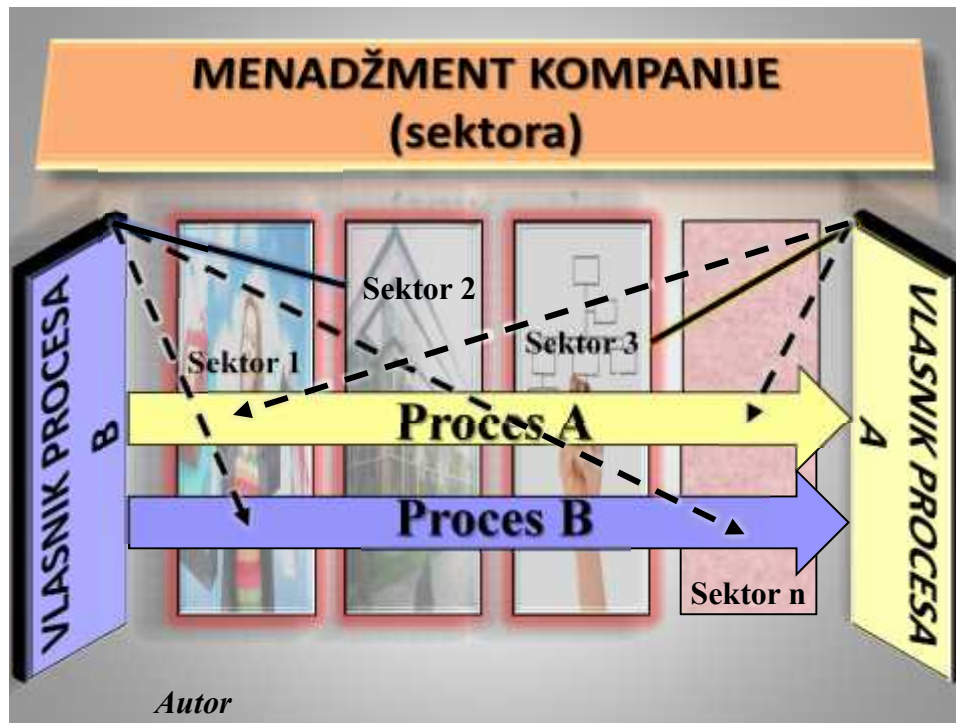
- Svaki proces ima svoga korisnika, a usredsređenost na proces pruža veće mogućnosti usredsređivanja na korisnika.
- Kreiranje vrednosti koja se ispoljava kroz krajnji proizvod odvija se u horizontalnim procesima.
- Definisanjem granica, kao i korisnika i isporučioaca procesa postiže se bolja komunikacija i kvalitetniji odgovor na postavljene zahteve.
- Upravljanjem procesom kroz više sektora postiže se mnogo više nego upravljanjem pojedinačnim sektorima.

- Određivanjem vlasnika procesa, odgovornih za proces, izbegava se dosadašnja fragmentacija odgovornosti.
- Upravljanje procesima pruža bolje mogućnosti za upravljanje vremenom i ostalim resursima.

Potpuno odsustvo vertikalne (hijerarhijske) strukture zasnovane na funkcijama javlja se u procesnoj organizaciji, ali se ovaj model organizacione strukture još uvek veoma retko sreće u praksi.[4]

Osnovne prednosti procesno orijentisane organizacije u odnosu na klasičnu organizacionu strukturu su:

- jasna slika celine poslovanja, kao i međufunkcionalnih odnosa,
- snažna usmerenost na korisnike, kao i jednostavna mogućnost analize ispunjenosti korisničkih zahteva,
- olakšano prepoznavanje problema (aktivnosti koje ne donose vrednost, uska grla i dr.),
- jasne odgovornosti,
- svest o ulozi u procesu obezbeđuje bolju komunikaciju i saradnju između funkcionalnih celina,
- spremnost na promene, i
- optimizacija procesa direktno utiče na rezultate poslovanja organizacije.



Slika 1. Vlasnici i menadžeri procesa

Procesno orijentisanu organizaciju, takođe, karakteriše dinamička priroda, tj. mogućnost da se veoma jednostavno izmeni način na koji organizacija realizuje proizvode (usluge) i stvara vrednost za svoje korisnike. S druge strane, klasičnu hijerarhijsku strukturu praktično je nemoguće meriti i unapređivati, dok se kod procesno orijentisane organizacije parametri koji predstavljaju njenu osnovu (troškovi, vreme, kvaliteta, zadovoljstvo korisnika i dr.) konstantno analiziraju i prilagođavaju.

3. KREIRANJE PROCESNO ORJENTISANE ORGANIZACIJE

U procesu dizajniranja procesno orijentisane organizacije danas se sve više, pre primene projektovanog modela, koristi simulacija ponašanja organizacije. Za simulaciju ponašanja organizacionog sistema u različitim situacijama koristi se model procesa. Osnovu za izradu modela predstavlja katalog procesa (logičko stablo). Model procesa je veoma korisna "alatka" menadžmentu za upravljanje delovima sistema i sistemom u celini. Posebno je pogodan za upoređenje organizacionih sistema u različitim vremenskim intervalima i u različitim situacijama. Uz proveru ispunjenosti određenih preduslova može se efikasno koristiti za upoređenje posmatranog organizacionog sistema sa drugim sistemima[5].

Prvi korak u kreiranju procesno orijentisane organizacije predstavlja definisanje primarnih (ključnih) procesa i analiza svih aktivnosti koje im logički pripadaju. U sledećem koraku se oko ovih procesa vrši kreiranje organizacione strukture. Kreiranje procesno orijentisane organizacije predstavlja veliki izazov za svaki poslovni sistem, bez obzira na njegovu veličinu.

Majchrzak i Uang[6] smatraju da jednostavna promena organizacione strukture iz funkcionalnih jedinica u procesno usmerena odeljenja, nije dovoljna da garantuje poboljšanje efikasnosti poslovanja. Postoje dva osnovna pristupa (ideje) u kreiranju procesno orijentisane organizacije. Prvi pristup insistira da se organizaciona struktura odmah, u potpunosti fokusira na poslovne procese. Organizacione jedinice se projektuju prema ključnim procesima koji su usmereni ka korisnicima. Drugi pristup zagovara postepeno dodavanje poslovnih procesa u postojeću organizacionu strukturu sve dok se kompletno poslovanje ne postavi na dobro utvrđenoj procesnoj osnovi.

Prema Frenku Ostroffu za osnovna operativna jedinica procesne organizacije zadužen je menadžment tim, a njen osnovni fokus su korisnici - "...interne mere nemaju značaja ukoliko ne doprinose "propoziciji vrednosti" koja se isporučuje potrošaču"[7] .

Centralnu premisu koncepta horizontalne organizacije, čini konstatacija da se nefleksibilnost i fragmentacija koji su ukorenjeni u vertikalnom sistemu mogu jedino prevazići stvaranjem timova od menadžera prve linije i zaposlenih, koji su orijentisani na problem.

Postoji 12 osnovnih principa bitnih i neophodnih za formiranje horizontalne organizacije. Prvih pet principa se odnosi na dizajn organizacije, i obuhvataju:

1. organizovanje oko bazičnih kros-funkcionalnih procesa;
2. definisanje vlasnika procesa;
3. formiranje timova kao temelja organizacionog dizajna i performanse;
4. integrisanje sa korisnicima i dobavljačima;
5. smanjivanje hijerarhije eliminacijom posla koji ne stvara vrednost i dodeljivanjem članovima tima autoriteta za donošenje odluka.

Preostalih sedam principa se odnose na institucionalizaciju promene, i oni obuhvataju:

1. izgradnja korporativne kulture otvorenosti, kooperacije i kolaboracije u čijem je fokusu kontinualno unapređivanje performansi, vrednovanje odgovornosti, blagostanja, i davanje većih ovlašćenja zaposlenima;
2. davanje ovlašćenja zaposlenima obezbeđenjem veština, motivacije, i autoriteta koji su im potrebni;
3. korišćenje savremenih informacionih tehnologija kako bi se ljudima pomoglo da dostignu postavljene ciljeve i stvore vrednost za korisnike;
4. merenje performansi ciljeva, zadovoljstva korisnika, zadovoljstva zaposlenih, i finansijskog doprinosa;
5. redizajniranje funkcionalnih područja da rade kao partneri u izvođenju procesa sa bazičnim procesnim grupama;
6. stavljanje naglaska na višestruku kompetentnost i obučavanje ljudi da rešavaju probleme i rade produktivno u kros-funkcionalnim timovima;

7. promovisanje višestrukih veština, sposobnosti kreativnog razmišljanja i fleksibilnog odgovora na izazove koji se javljaju u poslu koji obavljaju timovi.

Dessler navodi da je za kreiranje horizontalne korporacije potrebno realizovati sledeće aktivnosti[8]:

- identifikovanje strateških ciljeva,
- analiziranje ključne kompetitivne prednosti za ispunjenje ciljeva,
- definisanje ključne, suštinske procese za postizanje ciljeva,
- organizovanje procesa a ne funkcija,
- eliminisanje sve aktivnosti koje ne povećavaju vrednost ili ne doprinose ključnim ciljevima,
- smanjivanje funkcije i personala po odeljenjima na minimum, čuvajući ključna stručna znanja,
- zapošljavanje menadžera ili tima kao vlasnika svakog ključnog procesa,
- kreiranje multidisciplinarnih timova za svaki proces,
- određivanje posebne karakteristike ciljeva,
- dodeljivanje zaposlenima autoritet i dati im informacije potrebne za postizanje ciljeva,
- poboljšati obuku, nagrađivanje, zarade i budžetski sistem, da bi podržao novu strukturu koja će ih povezati sa zadovoljstvom potrošača.

Uvažavajući navedene principe i kriterijume dizajniranje odgovarajuće procesno orijentisane organizacija moguće je sprovesti primenom klasičnih pristupa za projektovanje organizacije[9]:

1. Dizajniranje organizacije je sastavni deo plana poslovanja i razvoja, odnosno poslovne i razvojne politike preduzeća;
2. Razrada metodologije izvođenja projekta organizacije, koja treba da se bazira isključivo na postupcima naučnoistraživačkog rada;
3. Planiranje aktivnosti sadržanih u projektima organizacije upotrebom odgovarajućih metoda i tehnika planiranja;
4. Stvaranje organizacionih preduslova neophodnih za izvođenje projekta organizacije (kadrovi, sredstva i dr.);
5. Razvijanje klime organizacionih potreba u smislu stvaranja psiholoških, obrazovnih i drugih uslova za izvođenje organizacionih zahvata.

Kreiranjem organizacione strukture, koja je zasnovana na procesima (makroorganizacija), projektovanje mikroorganizacije, tj. projektovanje sistematizacije radnih mesta se pretvara u vrlo jednostavno rešenje u vidu matrice, koja daje vezu između procesa i vrsta radnih mesta. Na osnovu obima predmeta rada i na osnovu matrice "proces - vrste radnih mesta" određuje se broj izvršilaca.

4. ZAKLJUČAK

Procesnim modelom organizovanja se ostvaruje struktura koja je apsolutno korisnički orijentisana. Takođe, ova struktura primenom informacionih i komunikacionih tehnologija na nivou svakog procesa i njihovih interakcija ima veliku mogućnost prilagođavanja sve češćim promenama uslova poslovanja. Na nivou svakog procesa su definisane i jednoznačne odgovornosti čime se stiče efekat »privatne svojine« nad procesom što samo pospešuje kvalitet i brigu o resursima procesa kao i zainteresovanost za ispunjenje unaprijed definisanih ciljeva. Na taj način se hijerarhijski, statični model organizovanja svodi na ravan oblik moderne organizacione strukture sa mogućnošću upravljanja i praćenja efikasnosti na nivou cele organizacije odnosno sistema.

Na nivou svakog procesa je postavljen model procesnog pristupa. To znači da svaki segment mreže procesa ima pred sobom korisničke zahteve koje mora prevesti na njihovo zadovoljenje. Zahtevi mogu biti specificirani u okvirima sistema od strane internih korisnika, kao i od strane korisnika koji su izvan organizacije a koji su definisani kao eksterni korisnici. Primenom procesnog pristupa kroz ostvarenje

organizacione strukture povezivanjem procesa, dobija se sistem koji je potpuno korisnički orijentisan. Na taj način se može izvesti zaključak da je kao preduslov za zadovoljenje korisnikovih zahteva neophodno primeniti model procesnog pristupa organizaciji sistema.

LITERATURA

1. Davenport, T. H. : *Proces Inovation*, Harvard Business School, Boston, 1993. ISBN: 0875843662
2. Harrington, J. : *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, 1994. ISBN 0070576785
3. Bošković, R. : "Analiza i projektovanje procesa – ključni problem primene standarda ISO 9000:2000", *Kvalitet*, br. 1-2, 2001. pp 1-5.
4. Vanhaverbeke, W., Torremans, H. : "Organization structure in process oriented firms". *The Journal of Knowledge and Process Management*, vol. 6, 1999. pp. 41- 52.
5. Radović, M. : "Identifikacija i klasifikacija procesa kao ključni korak procesnog pristupa", *Zbornik radova Symorg 2000*, FON, Beograd, 2000.
6. Majchrzak, A., Wang, Q. : "Breaking the functional mind-set in process organizations", *Harvard Business Review*, September-October, 1996, pp. 93-99.
7. Ostroff, F.: *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, Usa, 1999., ISBN: 0195121384
8. Dessler, G.: *Management: Leading People and Organizations in the 21st century*, (2nd edition), Prentice Hall, New Jersey, 2001.
9. Vešović, V. Bojović, N. Knežević, N.: *Organizacija saobraćajnih preduzeća*, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2007., str. 29.