

METODOLOGIJE REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA U PRUŽANJU POŠTANSKIH I TELEKOMUNIKACIONIH USLUGA

Nikola Knežević, Vujadin Vešović
Saobraćajni fakultet u Beogradu

Sadržaj: *Iako se u poslednje vreme dosta govori o konceptu reinženjeringa malo se pažnje posvećivalo metodologiji primene reinženjeringa. Nepostojanje tačno utvrđenog metodološkog postupka jedan je od razloga zašto veliki broj preduzeća koja su se opredelila za ovu vrstu promena, nisu postigla željene rezultate. U ovom radu su prikazana tri metodološka pristupa, koja se najčešće sreću u literaturi.*

Ključne reči: *poslovni procesi, reinženjering, metodologija.*

1. Uvod

Jedna od osnovnih preduslova za efikasno poslovanje složenih poslovnih sistema su konstantne promene, čiji je smisao da se preduzeće osposobi da u novim uslovima zadrži i poboljša svoju poziciju. U uslovima kada je vreme izlaska novog proizvoda ili usluge na tržište znatno skraćeno, kao i vreme zastarevanja i zamena starih proizvoda ili usluga kompanije se orijentišu na produkciju onih proizvoda ili usluga u kojoj su bolji od svojih konkurenata.

Osnovni cilj svake organizacije je da svoj proizvod ili uslugu proizvede uz najmanje troškove poslovanja, uz što veću dobit. Pri tome moraju u potpunosti biti zadovoljeni zahtevi korisnika, zaposlenih i vlasnika. Kako bi interakcija ovih parametara bila što efikasnija potrebno je kvalitetno identifikovati poslovne procese, definisati ključne procese i determinisati njihov tok.

U drugom delu ovog rada prikazane su osnovne karakteristike koncepta reinženjeringa. U trećem delu prikazane su metodologije za reinženjering poslovnih procesa. Četvrta glava posvećena je zaključnim razmatranjima.

2. Reinženjering poslovnih procesa u poštanskom sistemu

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja relativno nov koncept koji je osmišljen sa ciljem da pomogne menadžmentu preduzeća da u uslovima veoma promenljivog poslovnog okruženja sa visokim stepenom neizvesnosti i rizika zadrži,

odnosno povrati konkurentnost. Reinženjering podrazumeva fundamentalno razmatranje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa sa ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja, kritičnih savremenih merila delotvornosti (troškovi, kvalitet usluge i povećanje proizvodnosti) [6].

Objekti reinženjeringa su procesi, a ne organizacije. Pre procesnog pristupa kompanije su se bazirale na određenim strukturama, poslovnim funkcijama ili pojedinim proizvodima ili uslugama, uz određeni stepen nepostojanja povezanosti čitavog sistema. Reinženjering zanemaruje funkcionalne i organizacione veze i stavlja akcenat na projektovanje i implementaciju efikasnih međufunkcionalnih procesa, dovodeći na taj način do promene cele organizacije u smislu hijerarhije, fleksibilnosti, strukture itd. Osnovna polazišta reinženjeringa poslovnih procesa su:

Procesni pristup, odnosno procesna orijentacija koja se ogleda kroz:

- pokušaj da se iz više poslova napravi jedan posao,
- uključivanje svih zaposlenih u proces odlučivanja,
- obavljanje pojedinih faza u procesu prirodnim, logičkim i racionalnim redosledom,
- spoznaja da procesi imaju više načina na koje se mogu obaviti,
- obavljanje posla tamo gde za to ima najviše smisla,
- redukcijom klasičnih oblika kontrole i proveravanja zaposlenih jer se polazi od poverenja u zaposlene,
- uvođenje hibridne centralizirano-decentralizirane organizacije.

Orijentacija na osnovnu delatnost (core business) – fokusirajući se na osnovnu delatnost kompanije treba da eksternizuje sve ostale aktivnosti koje je povoljnije da nabavlja od drugih. U velikom broju kompanija zaposleni su orijentisani na funkcije, obavljanje svojih zadataka, tako da su na neki način ograničeni u smislu sagledavanja celine, odnosno celokupnog procesa. Naime, u centru pažnje je proces koji se posmatra celovito čime se iz temelja menja način razmišljanja, pre svega top menadžmenta, značaj timskog rada i dobre komunikacije, permanentne obuke i jačanja korporativne kulture i lojalnosti kompaniji.

Visoko postavljeni ciljevi se smatraju polazištem reinženjeringa poslovnih procesa obzirom da se njime želi dostići izvrsnost u obavljanju poslova kojima se kompanija bavi. Pri tome treba biti realan kako bi se zadali realni i ostvarljivi ciljevi.

Kršenje postojećih pravila proizlazi iz potrebe za radikalnim promenama koje će se sprovesti. Dosadašnje stavove i pravila treba temeljno modifikovati ili u potpunosti odbaciti, te stvoriti nova pravila koja će biti osnov nove organizacije. Pravila moraju biti u funkciji načina na koji se proces odvija.

Pojedinac u organizaciji predstavlja najosetljiviju kariku reinženjeringa obzirom da je njegova uloga dvostruka. Sa jedne strane on je nosilac promena, dok sa druge pak strane kao pojedinac (u zavisnosti od starosnog doba, pola, stepena obrazovanja, radnog mesta ili radnog staža u organizaciji), u proces reinženjeringa ulazi sa unapred definisanim, često rigidnim i vrlo čvrstim stavovima koje je potrebno otkloniti. Imajući u vidu da su zaposleni najvažniji resurs svake kompanije i njen temelj potrebno je maksimalno uključiti njihovo znanje i iskustvo u proces reinženjeringa, zahtevati od njih da, svojom vizijom, veštinama i znanjem, razvijajući timsku kulturu rada i ponašanje, aktivno učestvuju u procesu reinženjeringa. Obzirom na konkretni doprinos pojedinac treba biti adekvatno nagrađen što može da ima i indirektan uticaj i na proizvod ili uslugu kompanije, odnosno zadovoljstvo korisnika.

Imajući u vidu da se Pošta, kao jedan od najvećih i najznačajnijih javnih sistema u Srbiji, danas konstantno susreće sa sve većom promenom potreba za poštanskim uslugama ona se mora prilagoditi svim zahtevima koje pred nju postavlja savremeno tržište. Ispunjenje tih tržišnih zahteva moguće je, između ostalog ostvariti i efikasnom primenom menadžmenta poslovnih procesa. Jedan od osnovnih ciljeva za efikasnu primenu menadžmenta poslovnih procesa u Pošti Srbije je da se na bazi analize procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga i drugih procesa u poštanskim upravama razvijenih zemalja definiše optimalan model procesa pružanja poštanskih i telekomunikacionih usluga i razviju i iskoriste odgovarajuća metodologija za njegovu primenu, kao osnovne pretpostavke za restrukturiranja procesa Pošte Srbije i njenog uspešnog poslovanja i razvoja [3].

Primena adekvatne metodologije za unapređenje poslovnih procesa daje mogućnost da se u realizaciju projekta unapređenja poslovnih procesa integrišu različite inicijative. Takođe, obezbeđuje se da su novi, unapređeni, poslovni procesi u potpunosti fokusirani na zahteve korisnika, a isto tako se prevazilaze određena ograničenja klasične, funkcionalne organizacije. Osim toga, ona obezbeđuje konstantno analiziranje rezultata procesa i mogućnosti za dalja unapređenja.

3. Metodologije reinženjeringa poslovnih procesa

Metodologija predstavlja sistematizovan, odnosno jasno definisan način postizanja nečega. Drugim rečima, metodologija je sistem instrukcija. Od pojave koncepta reinženjeringa poslovnih procesa pojavio se veliki broj različitih metodologija. Kao tri najzastupljenije metodologije mogu se izdvojiti:

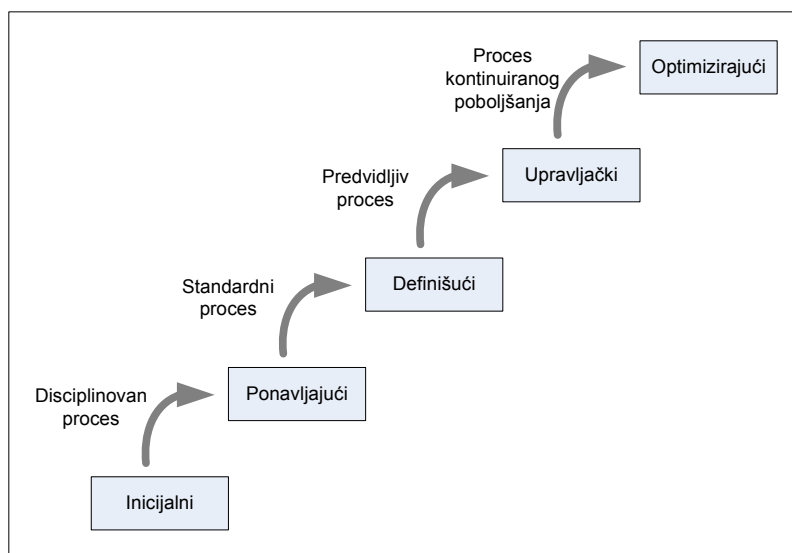
- CMM (*Capability Maturity Model*) – Model ocene zrelosti
- PRLC (*Process Reengineering Life Cycle*) – Proces reinženjeringa životnog ciklusa
- Rapid Re – Brzi reinženjering

3.1. CMM metodologija

CMM – je nastao pod patronatom Instituta softverskog inženjerstva (Software Engineering Institut – SEI) 1987. godine u SAD i danas se smatra međunarodno prihvaćenim modelom za ocenu zrelosti softverskih, ali i sveukupnih poslovnih procesa i za identifikaciju ključnih koraka neophodnih za poboljšanje kvaliteta ovih procesa u nekoj organizaciji [4].

CMM metodologija se može okarakterisati kao skup smernica, koje se preporučuju, za poboljšanje poslovnih procesa. Ovom metodologijom se celokupna sposobnost ili potencijal organizacije posmatra kroz koncept zrelosti, koji je opisan različitim nivoima kao tačkama procene stepena efikasnosti organizacije u određenom vremenu. CMM je organizovan kroz pet nivoa zrelosti, pri čemu niži nivoi predstavljaju osnovu višim nivoima zrelosti. Na slici 1. prikazani su nivoi zrelosti kao svojevrsne “evolucijske stepenice” prema postizanju zrelog procesa pri čemu svaki nivo pruža novi temelj za kontinuirano poboljšanje procesa. Nivo zrelosti podrazumeva skup ciljeva procesa koji, kada su jednom ostvareni, utvrđuju važnu komponentu procesa. Dostizanje

svakog novog nivoa zrelosti dovodi do sistemskog povećanja uspešnosti procesa organizacije. Prvi nivo zrelosti uspostavlja temelj za poređenje poboljšanja procesa na višim Nivoima. Od drugog do petog nivoa zrelosti nalaze se nivoi koje je moguće opisati nizom aktivnosti koje organizacija sprovodi s ciljem poboljšanja poslovnih procesa, kao aktivnostima koje se sprovode u okviru svakog projekta.



Slika 1. Nivoi zrelosti procesa

Nivoi zrelosti predstavljaju evolucijski put od ad hoc, haotičnih do zrelih i disciplinovanih poslovnih procesa. Svak od nivoa zrelosti sadrži područja ključnih procesa koja se zadovoljavaju ostvarenjem ciljeva, koji su opisani ključnim procedurama, podprocedurama i primerima. Osim prvog nivoa, svaki novo zrelosti može se rastaviti na nekoliko područja ključnih procesa koja označavaju ona područja na koja bi se organizacija trebala skoncentrisati kako bi unapredila poslovni proces. Područja ključnih procesa identifikuju probleme s kojima se organizacija mora suočiti kako bi ostvarila novi nivo zrelosti. Svako područje ključnih procesa predstavlja niz aktivnosti koje, kada su jednom izvršene, ostvaruju ciljeve potrebne za poboljšanje sposobnosti procesa. Put ostvarivanja ovih ciljeva raznih područja ključnih procesa mogu se razlikovati od projekta do projekta. Ipak, svi ciljevi područja ključnih procesa moraju biti ostvareni kako bi organizacija zadovoljila dotično područje ključnih procesa. Potenciranje na terminu “ključni” ukazuje na to da postoje i procesi koji nisu presudni za postizanje određenog nivoa zrelosti. CMM metodologija ne opisuje detaljno sve procese potrebne u razvijanju i održavanju poslovnog procesa, nego samo one koji su najkorisniji ili najuspešniji u unapređenju sposobnosti procesa u organizaciji.

Kako bi se ostvarila određeni nivo zrelosti prvo moraju biti ostvarena i zadovoljena područja ključnih procesa. Da bi se zadovoljilo područje ključnih procesa, potrebno je ostvariti njegove pripadajuće ciljeve.

Ciljevi predstavljaju sumu ključnih procedura koje se mogu upotrebiti za određivanje uspešnosti implementacije područja ključnih procesa od strane organizacije

ili projekta. Ciljevi označavaju domet, ograničenja i svrhu svakog područja ključnih procesa. Prilikom primene ključnih procedura u specifičnim situacijama projekta ciljevi mogu poslužiti kao sredstvo za utvrđivanje njihove uspešnosti. Također, prilikom procenjivanja različitih načina implementacije područja ključnih procesa ciljevi se mogu upotrebiti kao alat za odabir bolje alternative.

Ključne procedure opisuju aktivnosti i infrastrukturu koja doprinosi uspešnoj implementaciji i institucionalizaciji područja ključnih procesa. Specifične procedure koje je potrebno izvršiti u okviru svakog područja ključnih procesa razvi će se sazrevanjem organizacije. Ključne procedure opisuju sve ono što mora biti izvršeno, ali ne ističu na koji način bi koji proces trebao biti implementiran. Svrha ovih ključnih procedura je davanje uvida u ključne elemente uspešnog procesa. Svaka ključna procedura u svakom području ključnih procesa opisana je pomoću skupa tzv. zajedničkih obeležja. Zajednička obeležja su atributi koji nam pokazuju da li je implementacija i institucionalizacija područja ključnih procesa uspešna, ponovljiva i trajna.

Inicijalni nivo. Na ovom nivou poslovni proces organizovan je kao ad hoc i haotičan. Tek je nekoliko procesa definisano, a uspeh zavisi isključivo od individualnog angažovanja. Na inicijalnom nivou organizacija najčešće ne pruža stabilno okruženje za razvoj i održavanje. Ovakve organizacije se često susreću s problemima nemogućnosti ispunjavanja planiranih procedura što tada rezultira kriznim situacijama. U ovoj fazi uspeh u potpunosti zavisi od menadžmenta i tima za razvoj. Uprkos ad hoc i haotičnim procesima, organizacije ovog nivoa često uspevaju razviti upotrebljiv proizvod ili uslugu, mada su im za to potrebna znatno viša finansijska sredstva i duži vremenski period. Proces razvoja je nepredvidiv i podložan brojnim modifikacijama tokom rada. Raspored, budžet, funkcionalnost i kvaliteta proizvoda takođe su nepredvidljivi, a karakteristike zavise od sposobnosti pojedinaca, odnosno od njihovih veštinama, znanja i motivacije. Zato se može reći da je na ovom nivou sposobnost sazrevanja karakteristika pojedinca, a ne organizacije. Ovaj nivo zrelosti nema područja ključnih procesa.

Ponavljajući nivo. Na drugom nivou zrelosti uspostavljaju se načela upravljanja projektom, te procedure za implementaciju tih načela. Osnovni procesi organizacije projekta na ovom nivou sprovode se sa ciljem praćenja troškova, vremenskih rokova i funkcionalnosti. Planiranje i upravljanje novim projektima temelji se na iskustvima sa sličnim projektima. Osnovni je cilj je institucionalizacija efektivnog upravljanja procesima za razvoj koji omogućuju organizaciji ponavljanje koraka i procedura koje su se pokazale uspešnima u prethodnim projektima. Delotvoran proces može se opisati kao onaj proces koji je sproveden u praksi, dokumentovan, uhodan, određen i otvoren poboljšanjima. Menadžer ili rukovodilac projekta prate troškove, rokove i funkcionalnost te reaguju na eventualne probleme u trenutku kada se pojave. Definišu se standardi projekta, a njihovo pridržavanje osigurava i prati organizacija. Razvijanje procesa drugog nivoa može se opisati kao disciplinovano, jer je praćenje i planiranje procesa stabilno, te je moguće ponoviti prethodne uspehe. Planovi su realističniji jer su zasnovani na priethodnom iskustvu.

Područja ključnih procesa drugog nivoa fokusiraju se na uspostavljanje osnovnih kontrola za upravljanje projektom, a definišu se kroz:

- Menadžment zahteva (Requirements Management).

- Planiranje projekta (Project Planning)
- Praćenje i nadzor projekta (Project Tracking and Oversight)
- Menadžment podugovaranja (Subcontract Management).
- Osiguranje kvaliteta (Quality Assurance)
- Menadžment konfiguracije softvera (Software Configuration Management)

Definirani nivo. Poslovni procesi za organizacijske i inženjerske aktivnosti su dokumentovani, standardizovani i integrisani u standardne procese u organizaciji. Svi projekti koriste odobrene i proverene verzije organizacijskog standardnog softverskog procesa, a sveukupni poslovni procesi su definisani i standardizovani. Procesni trećeg nivoa pomažu menadžmentu i tehničkom osoblju pri postizanju boljih performansi. Unutar čitave organizacije uspostavlja se svojevrstan program obuke kako bi se menadžmentu i ostalim zaposlenim osiguralo znanje i veštine neophodne za ispunjavanje postavljenih ciljeva i obveza. Standardni se procesi prilagođavaju pojedinim projektima i njihovim jedinstvenim karakteristikama. Dobro definisani proces može se okarakterisati kao onaj koji sadrži kriterijume spremnosti, inpute, standarde i procedure za sprovođenje posla, mehanizme verifikacije, outpute, idr. Zbog dobro definisanog procesa, menadžment ima jasan uvid u tehnički, ali i operativni napredak svih projekata. Proces razvoja na trećem nivou može se definisati kao standardan i konzistentan jer su aktivnosti reinženjeringa i upravljačke aktivnosti stabilne i ponovljive.

Područja ključnih procesa trećeg nivoa odnose se na probleme kako projekta tako i same organizacije, jer organizacija uspostavlja infrastrukturu koja institucionalizuje efektivne procese reinženjeringa i procese upravljanja svih projekata, a definisana su kroz:

- Fokus organizacijskog procesa (Organization Process Focus)
- Definisane organizacijske procese (Organization Process Definition)
- Program obuke (Training Programm)
- Integrisani softverski menadžment (Integrated Software Management)
- Inženjersko softversko proizvodstvo (Software Product Engineering)
- Koordinacija internih grupa (Intergroup Coordination)
- Revizija konkurenata (Peer Reviews)

Upravljački nivo. Na četvrtom nivou organizacija postavlja kvantitativne ciljeve kvaliteta za poslovne procese i programska rešenja koja ih prate. Produktivnost i kvalitet se mere u svim važnijim aktivnostima poslovnih procesa, kao deo svojevrstnog organizacijskog programa za merenje. U svrhu prikupljanja i analize podataka dostupnih iz definisanih poslovnih procesa, često se koristi organizacijska baza podataka poslovnih procesa. Merenja koja se sprovode na ovom nivou su konzistentna i dobro definisana te kao takva predstavljaju kvantitativne temelje za ocenu sveukupnih poslovnih procesa. Važno je napomenuti da se pri upravljačkom nivou zrelosti uspostavlja kontrola nad procesima projekta koja nastoji obuzdati varijabilnosti u performansama procesa dovodeći ih unutar prihvatljivih kvantitativnih granica. Proces razvoja poslovnih procesa na četvrtom nivou može se okarakterizirati kao kvantifikovan i predvidljiv jer se proces kontroliše i sprovodi unutar merljivih granica. Čim se uoči da bi se zadate granice mogle preći, pristupa se korektivnim akcijama kako bi se osigurao maksimaln kvalitet procesa.

Na taj se način smanjuje varijabilnost procesa i omogućava bolje predviđanje rezultata i trendova kvaliteta procesa.

Područja ključnih procesa četvrtog nivoa usresređena su na uspostavljanje sistema kvantitativnog “razumievanja” procesa se kreira, a definisana su kroz:

- Menadžment kvantitativnih procesa (Quantitative Process Management)
- Menadžment kvaliteta (Quality Management).

Optimizirajući nivo. Na optimizirajućem nivou kompletna organizacija se fokusira na kontinuirano poboljšanje procesa. Organizacija raspolaže sredstvima koja joj omogućavaju identifikaciju prednosti i slabosti procesa, sa krajnjim ciljem sprečavanja pojave eventualnih grešaka i defekata. Podaci o efektivnosti poslovnog procesa koriste se za stvaranje cost-benefit analize novih tehnologija i predloženih promena u poslovnim procesima. Identifikuju se najuspešnije inovacije koje se zatim ugrađuju u čitavu organizaciju. Projektni timovi reinženjeringa u organizaciji na ovom nivou analiziraju greške i defekte kako bi utvrdili njihove uzroke. Poslovni procesi se analiziraju kako bi se spriječila ponovna pojava uočenih grešaka, a stečena se iskustva dokumentuju i prenose na druge projekte. Procesu ovog nivoa teže stalnim unapređenjima jer organizacije kontinuirano nastoje da prošire svoje sposobnosti, poboljšavajući time performanse svojih procesa. Poboljšanja se sprovode kako uzastopnim kontinuiranim napredcima postojećih procesa, tako i inovacijama koristeći nove tehnologije i metode. Unapređenje procesa i tehnologije postaje deo planiranih i organizovanih uobičajenih poslovnih aktivnosti. Smatra se da se predvidljivost, efektivnost i kontrola poslovnih procesa organizacije poboljšavaju kako se organizacija penje sa nižih na više nivoe. To potvrđuju i brojni empirijski dokazi.

Područja ključnih procesa petog nivoa odnose se na probleme s kojima se moraju suočiti, kako organizacija tako i projekti, da bi mogli ostvariti kontinuirano, merljivo poboljšanje poslovnih procesa, a definisana su kroz:

- Sprečavanje grešaka (Defect Prevention)
- Menadžment tehnoloških promena (Technology Change Management)
- Menadžment procesnih promena (Process Change Management)

3.2. PRLC metodologija

PRLC metodologija se sastoji od šest faza: [5]

1. Razmatranje novih procesa,
2. Započinjanje promena,
3. Dijagnoza procesa,
4. Redizajn procesa,
5. Rekonstrukcija
6. Nadgledanje procesa.

Razmatranje novih procesa uključuje identifikovanje vitalnih procesa – procesa koji stvaraju vrednost za korisnika ili razvoj novog proizvoda, odnosno usluge. Pri tome, pre nego što se pristupi bilo kakvim aktivnostima, neophodno je obezbediti podršku top menadžmenta organizacije. Pored ovoga, u ovoj fazi se razmatraju i mogućnosti usklađivanja ovih novih procesa sa korporativnom strategijom i organizacionim ciljevima.

Faza započinjanja promena podrazumeva formiranje tima za reinženjering. Ovaj tim se sastoji od eksperata iz različitih organizacionih celina kompanije U određenim slučajevima, u zavisnosti od potreba, u tim se mogu uključiti i spoljni stručnjaci. Osim toga, u ovoj fazi potrebno je odrediti i ciljne performanse novih procesa.

Dijagnoza procesa predstavlja ključnu fazu za dalji uspeh reinženjeringa. U ovoj fazi potrebno je sprovesti detaljnu analizu procesa koji se redizajniraju na bazi željenih performansi. Pretpostavka za uspešan redizajn poslovnog procesa je da se razume suština funkcionisanja postojećih procesa, njihov raspon, veze i uska grla. Nakon toga sledi otkrivanje nepravilnosti, koje je neophodno dokumentovati.

Redizajniranjem postojećih poslovnih procesa pre svega je potrebno posvetiti pažnju na faktore koji određuju performanse novih procesa (troškovi, produktivnost, kvalitet i dr.). Ukoliko postoji više alternativa za dizajniranje pojedinog procesa potrebno je sve ove alternative istražiti kako bi se odredila najprikladnija upotreba strukture procesa i primena odgovarajuće tehnologije. U ovu fazu, takođe, spada i izrada prototipa, odnosno sprovođenje procesa simulacije redizajniranih procesa, kako bi se otklonili eventualni nedostaci, pre nego što se tim za reinženjering opredeli za konačni dizajn. U fazi redizajniranja poslovnih procesa poslednja aktivnost predstavlja izbor odgovarajuće IT koja će moći da podrži novodizajnirani proces, a u skladu sa trenutnim i budućim zahtevima.

Faza rekonstrukcije uključuje implementaciju i sprovođenje redizajniranih procesa unutar čitave organizacije. Ukoliko redizajnirani procesi zahtevaju prilagođavanje organizacione strukture, onda se to sprovodi u okviru ove faze, pri čemu se veoma pažljivo sprovode promene koje se odnose na ljudske resurse, kako bi došlo do što manjih poremećaja.

Nadgledanje procesa je neophodna aktivnost kako bi se izmerile performanse implementiranih procesa i na osnovu toga utvrdio njihov doprinos poboljšanju konkurentnosti kompanije. Merenje performansi obuhvata merenje: performanse procesa (vreme ciklusa, povećanje vrednosti za korisnike, kvalitet procesa itd.), performanse informacione tehnologije (stepen informisanosti, iskorišćenje sistema itd.), produktivnost (zaposlenih, proizvodnje, usluga i dr.).

3.3. Rapid Re metodologija

Metodologija brzog reinženjeringa predstavlja metodologiju koja se najčešće sreće u literaturi. Ova metodologija je dizajnirana tako da predoči koristi koje mogu biti postignute u kraćem vremenskom periodu (oko godinu dana) i na taj način pripremi scenu za neka buduća unapređenja. Metodologija brzog reinženjeringa se odvija kroz sledeće faze: [6]

1. Priprema
2. Identifikacija
3. Vizija
4. Rešenje (tehnički/društveni dizajn)
5. Transformacija

Faza pripreme započinje dobijanjem saglasnosti rukovodstva o poslovnim ciljevima, koji ukazuju na svrhu primene reinženjeringa. Sprovođenje ove faze obezbeđuje utvrđivanje veza između poslovnih ciljeva i performansi procesa nad kojima bi bio izvršen reinženjering. Pripremom se kreira inicijalni plan upravljanja promenama i definišu plan, troškovi, rizik i odgovarajuće organizacione promene. Takođe, priprema

podrazumeva i formiranje i obučavanje tima koji bi sproveo projekat reinženjeringa. Osnovni cilj ove faze je da mobilise, organizuje i motiviše ljude koji će sprovesti projekat reinženjeringa.

U okviru faze identifikacije razvija se poslovni model koji je orijentisan na korisnicima, zatim se identifikuju strateški pravci u kojima se stvara vrednost, snimaju se organizacija, resursi i obimi za specifične procese i prioritete na osnovu kojih se preporučuju određeni procesi kao mete reinženjeringa sa najvećim uticajem. Prva aktivnost ove faze je identifikacija korisnika i njihovih potreba. Zatim se identifikuju osnovni elementi sa kojima organizacija radi (zaposleni, oprema, tehnologija...) i definišu procesi (tok promene stanja, ciljevi, kritični faktori uspeha). Sledeći korak je definisanje organizacionih celina koje su uključene u svaku glavnu aktivnost procesa i karakter njihovog učešća. Završetak faze identifikacije predstavlja dodeljivanje pondera svakom procesu na osnovu njegovog uticaja na ciljeve poslovanja kako bi se definisali prioritete.

U trećoj fazi se u procesima traže mogućnosti prodora, tako da se oni analiziraju i strukturiraju kao „vizije” radikalne promene. Svrha ove faze je razvijanje vizije svakog pojedinačnog procesa sposobnog za postizanje značajnih poboljšanja performansi. Dobro definisana vizija treba da ima sledeće karakteristike: da bude shvatljiva menadžmentu kompanije, da opiše primarne karakteristike koje razlikuju redizajniran proces od trenutnog, da sadrži i socijalni aspekt (organizacija, kadrovi, poslovi idr.), sadrži tehničke aspekte procesa (tehnologiju, sisteme, procedure i dr.), da prikazuje kvalitativno i kvantitativno koliko će se poboljšati performanse redizajniranih procesa, da bude motivaciona i inspiraciona (da prikaže da je vizija cilj vredan dostizanja). Rezultat treće faze je dobijanje vizije novih poslovnih procesa.

Faza rešenja se može podeliti u dve paralelne podfaze. U jednoj je potrebno kreirati tehničku strukturu koja je potrebna za implementaciju vizije, dok se u drugoj podfazi osmišljava socijalna struktura koja će organizovati i strukturirati ljudske resurse za kadrovsko popunjavanje reinženjeringovanih procesa. Etapa tehničkog dizajna opisuje tehnologije, standarde, procedure i sisteme korišćenja u procesu, tj. obezbeđuje specifikaciju tehničke dimenzije novog procesa. S druge strane, etapa socijalnog dizajna specifikuje socijalne dimenzije novog procesa: opis organizacije, raspoloživost osoblja, planovi za regrutovanje, edukaciju, obuku, pregrupisanje zaposlenih itd. Tehnički i socijalni dizajn treba da budu u saglasnosti, odnosno da zajedno podržavaju ciljeve novih procesa.

Na kraju u fazi transformacije vrši se realizacija vizije procesa, lansira pilot projekat, kao i celokupne proizvodne verzije novih procesa. Ukoliko je reinženjering projekat bio do ovog stadijuma uspešan, nacrti i planovi iz prethodnih faza skoro u potpunosti definišu zadatke ove faze. Uopšteno posmatrano faza transformacije u sebi uključuje devet zadataka i to: kompletiranje dizajna poslovnog sistema, izvršavanje tehničkog dizajna, razvijanje testa i planova, ocenu osoblja, konstruisanje sistema, obuku osoblja, vođenje novog procesa, prečišćavanje i tranziciju i kontinualno poboljšanje novog, redizajniranog procesa.

4. Zaključak

Savremenu svetsku privredu karakterišu brze tehnološke i strukturne promene. Sistem upravljanja preduzećima mora da bude sposoban da se elastično prilagođava tim

promenama. Da bi preduzeće očuvalo svoju vitalnost, nužno je da blagovremeno inicira i implementira promene različitog obima i inteziteta.

Koncept reinženjeringa je razvijen u funkciji unapređenja poslovanja kao odgovor na brze promene u okruženju. Ovaj koncept zahteva kritičko sagledavanje poslovanja i redefinisane poslovnih procesa kao odgovor na sve veće zahteve savremenog biznisa, a sa ciljem očuvanja konkurentske pozicije i učešća na tržištu.

Sam proces reinženjeringa predstavlja brzu i radikalnu promenu u poslovanju, pri čemu podrazumeva veoma veliku primenu informacionih tehnologija i, kao logičnu posledicu, velika ulaganja u obrazovanje zaposlenih za korišćenje tih tehnologija. S tim u vezi, neuspela primena reinženjeringa nosi sa sobom velike gubitke i kaos. To je razlog zašto je neophodno dobro poznavati sam koncept, kao i metodologiju primene reinženjeringa. Vodeći računa o svim aspektima reinženjeringa, metodološkoj proceduri primene i pravilima uvođenja ove organizacione promene, obezbeđuje se osnova za njenu uspešnu primenu i minimizira se rizik neuspeha.

Literatura

- [1] V. Vešović, N. Bojović, “*Organizacija saobraćajnih preduzeća*”, Drugo izdanje, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2002.
- [2] V. Vešović, N. Bojović, i dr. “*Studija restrukturiranja i privatizacije JP PTT saobraćaja Srbija*”, Institut Saobraćajnog fakulteta, Beograd, 2003.
- [3] V. Vešović, N. Knežević, “*Menadžment poslovnih procesa u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga*”, 23 Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju POSTEL 2005, Zbornik radova, Beograd 2005, pp. 21-30.
- [4] H. Nutt, „*The Business Development Capability Maturity Model: an Introduction*“, Proposal Management, Fall/Winter 2002, pp. 60-65.
- [5] W. J. Kettinger, J. T. C. Teng. „*Business process reengineering: building a comprehensive methodology*“, Information Systems Management 10, no.3 1993, pp. 13-22.
- [6] J. Cupać „*Metodologija reženjeringa*“ VI internacionalni simpozijum iz project managementa YUPMA 2002, Zbornik radova, pp. 150-154.

Abstract: *Although about reengineering concept it has been discussing a lot in recent day, just a small attention has been given to the methodology of it's implementation. Absence of exactly established methodology procedure is one of reasons why great percent of companies, which decided for these kind of organizational changes, did not achieve desired results. This paper presents three methodology approaches that are most often shown in the literature.*

Key words: *business process, reengineering, methodology.*

BUSINESS PROCESS REENGINEERING METHODOLOGY IN POSTAL AND TELECOMMUNICATION SERVICES

Nikola Knežević, Vujadin Vešović