

ORGANIZACIONA STRUKTURA PROCESNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE

Nikola Knežević¹, Nebojša Bojović¹, Vujadin Vešović²

¹Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu

²Jugoslovenska inženjerska akademija

Sadržaj: *Koncept procesno orijentisane organizacije definisan je kao „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 pružanju poštanskih usluga. U radu je prikazana uloga organizacione strukture u procesno orijentisanoj organizaciji.*

Ključne reči: *upravljanje, poslovni procesi, organizaciona struktura.*

1. Uvod

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.

Poslovni procesi predstavljaju entitete uz pomoć kojih se na najbolji način upravlja poslovnim sistemom, sagledava njegova struktura, definišu nadležnosti i odgovornosti, sprovodi podela rada, otkrivaju mesta i uzroci neodgovarajućeg rada i dr.

U literaturi postoji veoma veliki broj definicija poslovnih procesa. Tako na primer po T. Davenportu 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 definisani i kao „...bilo koja aktivnost, ili grupa aktivnosti, koja uzima neki ulaz, dodaje mu vrednost, te daje neki izlaz unutrašnjim ili spoljašnjim klijentima“ (). Dok se prema ISO standardu poslovni procesi definiše kao skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente (ISO 9000:2000) [2].

Uzimajući u obzir da su poslovni procesi srž svakog poslovnog sistema, jer oni 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.

Rad je strukturiran na sledeći način U sledećem delu prikazane su osnovne karakteristike procesno orijentisane organizacije. Treći deo prikazuje principe za formiranje procesno orijentisane organizacije. U završnom, četvrtom, delu data su zaključna razmatranja.

Ovaj rad je nastao kao rezultat istraživanja na projektu TR 15008 *Reinženjering poslovnih procesa i upravljanje rizikom u pružanju poštanskih usluga*, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

2. Procesno orijentisana 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 naročit uticaj imalo na razvoj velikih sistema. Kao rezultat prevazilaženja ovih problema nastali su novi organizacioni modeli: divizionni (multidivizionni) (M-forma), 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.

Daljim prilagođavanjem organizacione strukture savremenom poslovnom okruženju došlo je do napuštanja tradicionalne (vertikalne) organizacione strukture i prešlo se na procesnu, horizontalnu (F-formu), kros-funkcionalnu organizacionu strukturu, koja se bazira na komunikaciji, decentralizaciji, koordinaciji i timskom radu. 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 (koji predstavlja plitak organizacioni oblik) 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 (uticanja). 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 stvaranju vrednost za organizaciju. Oni se pravolinijski prostiru kroz organizaciju.

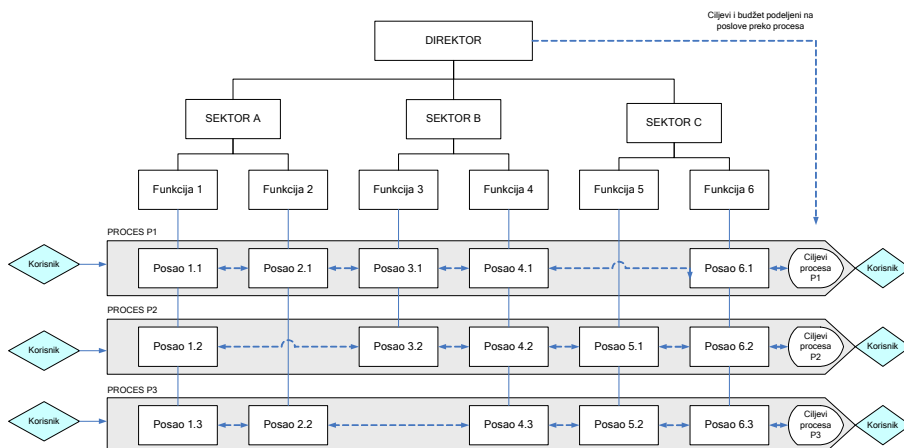
- Procesi podrške ne učestvuju direktno u stvaranju vrednosti već pomažu primarne procese.
- Procesi razvoja namenjeni su podizanju kvaliteta prethodne dve grupe procesa.

U literaturi [3] 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 (poslova)

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 koji seže kroz više sektora postiže se mnogo više nego upravljanjem pojedinačnim sektorima. Na ovaj način smanjuje se mogućnost suboptimizacije.
- Određivanjem vlasnika procesa, odgovornih za proces, izbegava se dosadašnja fragmentacija odgovornosti.
- Upravljanje procesima pruža bolje mogućnosti za upravljanje vremenom i ostalim resursima.

Procesno orijentisana organizacije ne napušta u potpunosti klasičnu hijerarhijsku strukturu, već i dalje zadržava određenu funkcionalnu podelu, a realizaciju poslova bazira na kros-funkcionalnim timovima. Na slici 1 ilustrovana je organizaciona struktura procesno orijentisane organizacije.

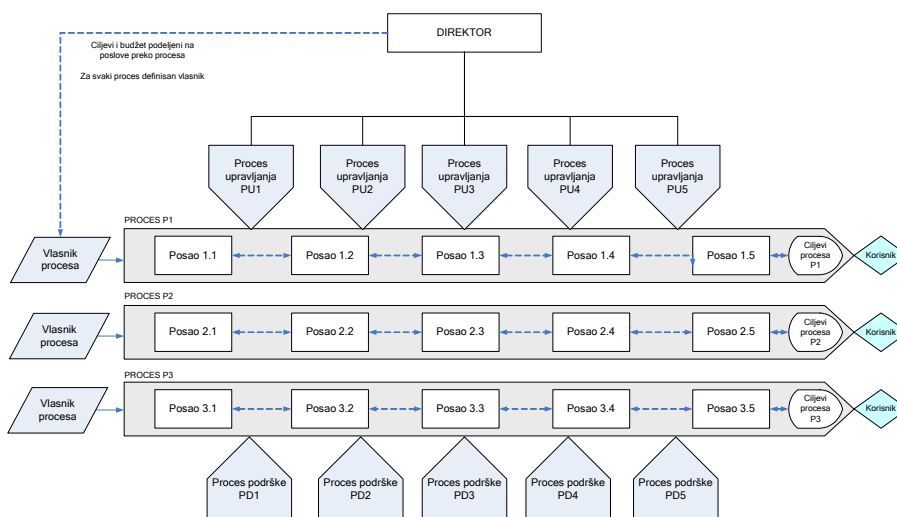


Slika 1. Organizaciona struktura procesno orijentisane organizacije (ilustracija)

Potpuno odsustva vertikalne (hijerarhijske) strukture zasnovane na funkcijama javlja se u procesnoj organizaciji (Slika 2), ali se ovaj model organizacione strukture još uvek veoma retko sreće u praksi. Međutim, nekoliko primera iz Holandije pokazuju da je moguće formirati potpunu procesnu organizaciju [3].

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,
- Optimizacija procesa direktno utiče na rezultate poslovanja organizacije.



Slika 2. Organizaciona struktura procesne organizacije (ilustracija)

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 orijentisane organizacije

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 [4] pokazali su 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 podrazumeva 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 podrazumeva postepeno dodavanje poslovnih procesa u postojeću organizacionu strukturu sve dok se kompletno poslovanje ne postavi na procesnoj osnovi.

Prema Frenku Ostroffu osnovna operativna jedinica procesne organizacije je tim, a njen osnovni fokus su korisnici - "...interne mere nemaju značaja ukoliko ne doprinose "propoziciji vrednosti" koja se isporučuje potrošaču" [5].

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.

Prema postoji 12 osnovnih principa bitnih i neophodnih za formiranje horizontalne organizacije [5]. 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:

6. izgradnja korporativne kulture otvorenosti, kooperacije i kolaboracije u čijem je fokusu kontinualno unapređivanje performansi, vrednovanje odgovornosti, blagostanja, i davanje većih ovlašćenja zaposlenima;
7. davanje ovlašćenja zaposlenima obezbeđenjem veština, motivacije, i autoriteta koji su im potrebni;
8. korišćenje savremenih informacionih tehnologija kako bi se ljudima pomoglo da dostignu postavljene ciljeve i stvore vrednost za korisnike;
9. merenje performansi ciljeva, zadovoljstva korisnika, zadovoljstva zaposlenih, i finansijskog doprinosa;
10. redizajniranje funkcionalnih područja da rade kao partneri u izvođenju procesa sa bazičnim procesnim grupama;

11. stavljanje naglaska na višestruku kompetentnost, i obučavanje ljudi da rešavaju probleme i rade produktivno u kros-funkcionalnim timovima;
12. promovisanje višestrukih veština, sposobnosti kreativnog razmišljanja i fleksibilnog odgovora na izazove koji se javljaju u poslu koji obavljaju timovi.

Takođe, Dessler navodi da je za kreiranje horizontalne korporacije potrebno realizovati sledeće aktivnosti [6]:

- **Identifikuj** strateške ciljeve,
- **Analiziraj** ključne kompetitivne prednosti za ispunjenje ciljeva,
- **Definiši** ključne procese koncentrišući se na ono što je suštinsko za postizanje ciljeva,
- **Organizuj** se oko procesa a ne funkcija. Svaki proces treba da poveže zadatke koji se na njega odnose da bi proizvod-uslugu prilagodio potrošaču,
- **Eliminiši** sve aktivnosti koje ne povećavaju vrednost ili ne doprinose ključnim ciljevima,
- **Smanji** funkcije i personal po odeljenjima na minimum, čuvajući ključna stručna znanja,
- **Zaposli** menadžera ili tim kao vlasnika svakog ključnog procesa,
- **Kreiraj** multidisciplinarnе timove da vode svaki proces,
- **Odredi** posebne karakteristike ciljeva,
- **Dodeli** zaposlenima autoritet i daj im informacije potrebne za postizanje ciljeva,
- **Poboljšaj** obuku, nagrađivanje, zarade i budžetski sistem, da bi podržao novu strukturu i poveži je sa zadovoljstvom potrošača.

Uvažavajući navedene principe i kriterijume dizajniranje odgovarajuće procesno orijentisane organizacija moguće je sprovesti primenom klasičnih pristupa za projektovanje organizacije [1] :

1. Dizajniranje organizacije je sastavni delo plana poslovanja i razvoja, odnosno poslovne i razvojne politike preduzeća;
2. Razrada metodologije izvođenja projekta organizacije, koja treba da se temelji 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 organizaciona struktura, 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.

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 [8].

4. Zaključak

Dinamika savremenog poslovanja, pre svega poslovno okruženje i konkurentski uslovi, pred poslovne sisteme postavlja zahtev da napuste tradicionalne, funkcionalne forme organizacione strukture i pređu na procesnu organizaciju. Te promena započinju od transformacije vertikalnih u horizontalne organizacione strukture, a završavaju se prelaskom na procesno orijentisanu organizaciju, formiranu oko ključnih procesa. Procesno orijentisana organizacije je pre svega timski orijentisana, sa veoma jakim kros-funkcionalnim vezama, a sve sa ciljem stvaranja vrednosti za korisnike.

Usvajanje procesnog pristupa u poslovanju predstavlja revolucionarnu promenu, nešto što bi se moglo shvatiti kao potpuno izmeštanje i prekomponovanje organizacije. Procesna orijentacija organizacije podrazumeva promene u strukturi organizacije, fokusu (ciljevima) organizacije, promene sistema merenja uspešnosti, zadire u vlasničke i odnose sa korisnicima.

Procesni pristup danas podrazumeva kreiranje ili procesno orijentisane organizacije ili procesne organizacije. Procesno orijentisana organizacije je organizaciona forma koja je danas sasvim primenljiva. Za razliku od nje, potpuna eliminacija vertikalne strukture, koju predlaže procesna organizacije, zasada nije realna. Iako postoji nekoliko primera u praksi o uspešnoj primeni ovog organizacionog modela sigurno je da bi ona na ovom nivou razvoja bila uvertira za „anarhiju“ ili čak dekomponovanje organizacije. Odnosno još uvek postoji potreba da se ključni procesi u organizaciji realizuju kros- funkcionalno.

Kao najveća vrednost prelaska sa klasične organizacione strukture na procesno orijentisanu organizaciju može se istaći odbacivanje „nasleđa“, tradicije, krutih formi hijerarhije i prelazak na stanovište da procesi, a ne funkcije, ti koji stvaraju vrednost kako za organizaciju tako i za korisnike.

Literatura

- [1] V. Vešović, N. Bojović, N. Knežević. *“Organizacija saobraćajnih preduzeća”*, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2007.
- [2] R. Bošković, *„Analiza i projektovanje procesa – ključni problem primene standarda ISO 9000:2000, Kvalitet, br. 1-2, 2001. pp 1-5.*

- [3] W. Vanhaverbeke., H. Torremans, „*Organization structure in process oriented firms*“. The Journal of Knowledge and Process Management, vol. 6, 1999. pp. 41-52.
- [4] A. Majchrzak, Q. Wang, „*Breaking the functional mind-set in process organizations*“, Harvard Business Review, September-October, 1996, pp. 93-99.
- [5] F. Ostroff, „*The Horizontal Organization*“, (a book review); dostupno na: <http://books.google.com/books>, pristupljeno: novembar 2008.
- [6] G. Dessler, „*Management: Leading People and Organizations in the 21st century*“ (2nd edition), Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- [7] M. H. Levi, „*The Business Process (Quiet) Revolution; Transformation to Process Organization*“ Interfacing Technologies Corporation, Canada, dostupno na: www.interfacing.com/uploads/File/The%20Business%20Process-Meir%20Levi.pdf, pristupljeno: novembar 2008.
- [8] M Radović, „*Identifikacija i klasifikacija procesa kao ključni korak procesnog pristupa*“, SymOrg, 2002, dostupno na <http://www.symorg2008.fon.bg.ac.yu/radovi/radovi/7-3%20-20INZP%202002.pdf>, pristupljeno: novembar 2008.
- [9] 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.
- [10] N. Knežević, V. Vešović, „*Metodologije reinženjeringa poslovnih procesa u pružanju poštanskih i telekomunikacionih usluga*“, 24 Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju POSTEL 2006, Zbornik radova, Beograd 2006, pp. 39-48.

Abstract: *The concept of process oriented organization has been determinate as "a model corporation for the next fifty years" Design process oriented organizations is the prerequisite to take all advantage of business processes management in provision of postal services. This paper presents the role of the organization structure in process oriented organizations.*

Key words: *management, business process, organization structure.*

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE
IN PROCESS ORIENTED ORGANIZATION**
Nikola Knežević, Nebojša Bojović, Vujadin Vešović