

**Универзитет у Београду
Менаџмент пословних перформанси**

Мастер рад

**ТРАДИЦИОНАЛНА ФУНКЦИОНАЛНА
vs.
ПРОЦЕСНО ОРИЈЕНТИСАНА ОРГАНИЗАЦИЈА
СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКЕ**

Сања Богдановић, 16/09

Ментор: Проф. др Јашко О.Ондреј

Београд, Октобар, 2011.

*Свом малом сину Матеји,
у жељи да и он једног дана постане
члан академске заједнице*

Захвалност дугујем ментору проф. др. Јашку Ондреју, који ми је кроз интензивну сарадњу, давао корисне сугестије и подршку у изради овог рада. Такође захваљујем Ректорату Универзитета у Београду и институцијама које су нам омогућиле овај студијски програм, свим професорима који су учествовали у извођењу програма на њиховој посвећености и високом квалитету наставе, члановима комисије за оцену радова, као и својој породици и пријатељима на искреној подршци.

Сажетак

Организације су суочене са сталним напором да унапреде конкурентност у условима променљивог пословног окружења који носи висок степен неизвесности и ризика тако да се намеће потреба радикалног мењања основних ставова, приступа и принципа, што се назива и новом филозофијом предузећа. Као одговор на садашњи тренд, најбоље компаније су приморане да постану брзе, флексибилне и активне и морају се фокусирати на купце, конкуренцију, тимове, време и процесе. Ове нове организације су описане као "хоризонталне" или "процесно" оријентисане.

Главни циљ мастер рада је детаљније истражити све релевантне факторе традиционалне функционалне и модерне процесно усмерене организације и појаснити сличности и разлике различитих схватања пословања (традиционалног и процесног). Процесна оријентација је један од важних фактора у савременом пословању, па је намера овог рада додатно актуализовати оријентацију на пословне процесе, објаснити пословне процесе као највећу парадигму менаџмента у 21. веку и оријентацију на пословне процесе као симбол савременог пословања.

Допринос предложеног рада за научну јавност биће у појашњењу сличности и разлика различитих схватања пословања (традиционалног и процесног), давању детаљног прегледа развоја процесног размишљања као и спровођење емпиријског истраживања о процесној развијености једног од највећих српских предузећа Књаз Милош а.д. С друге стране, допринос за пословни свет биће у бољем разумевању пословања и скретање пажње на кључне факторе побољшања организационе успешности.

Кључне речи: организациона структура, реинжењеринг, оријентација на пословне процесе, процесни менаџмент, ефикасност пословања

Abstract

Organizations are faced with continuous effort to improve competitiveness in terms of changing business environment, which carries a high degree of uncertainty and risk so that there is a need of radical changes of basic attitudes, approaches and principles of what is called the new philosophy of the company. In response to current trends, most companies are

forced to become fast, flexible and active and must focus on customers, competitors, teams, time and processes. These new organizations have been described as "horizontal" or "process-oriented".

The main goal of this research is to investigate all relevant factors of the traditional features and modern process-oriented organization and to clarify the similarities and differences between different conceptions of business (traditional and process-oriented). Process orientation is an important factor in modern business, therefore the intent of this study is to further actualize orientation on business processes, explain the business processes as major paradigm of management in the 21st century and offer guidance on business processes as a symbol of modern business.

The contribution of this work for the scientific community will be in explaining two different business philosophies (traditional and process-oriented), giving a detailed review of process orientation development approach and empirical research on the development of this concept at one of the greatest Serbian company Knjaz Milos a.d. On the other hand, the contribution of this work to business world will be in better understanding of doing business and drawing attention to key factors for improving organizational performance.

Key words: organizational structure, reengineering, business process orientation, process management, business efficiency

Биографија:

Рођена сам у Београду, 8 Маја 1974.године. Основну и средњу школу завршила сам у свом родном граду Аранђеловцу са одличним успехом. За постигнут одличан успех током осмогодишњег школовања добила сам диплому *Вук Караџић*. У току овог периода била сам активни члан секције за талентоване младе математичаре и постизала сам запажене резултате на општинским и регионалним такмичењима.

Средњу школу Математичку гимназију "*Милош Савковић*" у Аранђеловцу завршила сам 1993.године са одличним успехом и исте године уписала сам Економски факултет у Београду, смер Спољна и унутрашња трговина као редован студент. Дипломирала сам у року са просечном оценом 8,10. Дипломски рад под насловом: "*Финансијски, порески и буџетски менаџмент*" одбранила сам са оценом 10 почетком марта 1999.године.

Свој први посао добила сам у једној интернационалној фирми у иностранству што ми је помогло да усавршим Енглески језик и пословну кореспонденцију, тако да сам до сада, осим као економиста радила и као преводилац у више фирми што ми је значајно помогло и у изради мастер рада јер сам се већим делом користила страном литературом. У жељи да надоградим своје знање, а посебно у области организационих наука пријавила сам се за мастер академске студије, студијски програм *Менаџмент пословних перформанси* у организацији Ректората Универзитета у Београду, Факултета организационих наука у Београду и ТЕМПУС пројекта, што сматрам једном од бољих пословних одлука јер верујем да ће овај програм имати значајан утицај на даљи развој моје каријере и професионално напредовање.

Од 2003. године радим у фирми Књаз Милош а.д., прво на пословима финансијске анализе, да бих због одличног познавања енглеског од 2008.-2011. год. била ангажована као Инокоресподент-преводилац. Од априла 2011.год. радим као Аналитичар интерне ревизије у финансијском сектору у истој фирми. Као млада и амбициозна особа настављам да тражим бољу пословну могућност која ће ми омогућити професионалну афирмацију и осећај професионалне остварености.

САДРЖАЈ

1. УВОД	1
1.1. Уводна разматрања	1
1.2. Сврха, циљеви и хипотезе рада.....	3
1.3. Извори и методе рада.....	4
1.4. Садржај и структура рада	5
2. ТРАДИЦИОНАЛНИ ПОГЛЕД НА ОРГАНИЗАЦИЈУ	7
2.1. Традиционална филозофија и врсте организационих структура.....	12
2.1.1. Одлуке о организационом дизајну	13
2.1.2. Традиционални организациони дизајн.....	21
2.1.3. Савремени организациони дизајн.....	25
2.2. Предности и недостаци традиционалног приступа организацији.....	29
3. ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП – ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ПОСЛОВНЕ ПРОЦЕСЕ	33
3.1. Концепт процесне оријентације.....	37
3.2. Процесно орјентисана организација.....	40
3.3. Развој процесног приступа пословању.....	43
3.3.1. Портеров концепт ланца вредности и дефинисање пословних процеса	44
3.3.2. Избор и дефинисање базних процеса у организацији	49
3.3.3. БПР – Реинжењеринг пословних процеса	52
3.4. Анализа пословних процеса на примеру предузећа Књаз Милош.....	53
3.5. Креирање процесно орјентисане организације	60
3.5.1. Карактеристике процесне оријентације	63
3.6. Одреднице процесног приступа организацији	71
3.6.1. Децентрализација/централизација.....	73
3.6.2. Латерални интегративни механизми	76
3.6.3. Међу-секторска повезаност и међу-секторски конфликти	79
3.7. Важност процесне оријентације	80
4. СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ И ПРОЦЕСНО -	
ОРИЈЕНТИСАНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	83
4.1 Хипотеза истраживања	84

4.2. Претходна истраживања процесне оријентације	89
4.3. Сличности и разлике традиционалне и процесне организационе структуре	92
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	104
ПОПИС СЛИКА.....	106
ПОПИС ТАБЕЛА.....	106
ЛИТЕРАТУРА	107
ПРИЛОГ 1. ПОСЛОВНИК СИСТЕМА УПРАВЉАЊА	

1. УВОД

1.1. Уводна разматрања

Организације данашњице и будућности суочавају се са интензивном глобалном конкуренцијом, захтевним купцима чије се жеље брзо мењају, смањеним временом одзива, бржим животним циклусом производа и захтевним запосленима. Додајте е-commerce и тај тренд се убрзава експоненцијално.¹ Услед све веће конкуренције предузећа морају оптимизирати своје пословање. Свакодневно се проналазе нова средства, начини и приступи који омогућавају све већу ефикасност пословања односно профитабилност. Један од таквих приступа је такође и оријентација на пословне процесе, симбол савременог пословања.

Савремено пословање се у три ствари значајно разликује од традиционалне филозофије. Прво, запослени су боље информисани, боље образовани и мање склони обављању посла ради самог посла. Више није довољно само постизати резултате. *Начин* на који се ти резултати остварују такође је врло битан. Друго, променила се природа посла: физички рад замењен је интелектуалним радом базираним на информацијама и знању, директно надгледање у великом броју случајева је постало немогуће па је услужни сектор преузео доминацију над производним. И треће, све брже промене захтевају да се одлуке доносе на нивоу обављања посла тј. настанка проблема, јер конкуренција уништава организације које мисле да имају могућност доношења одлука кроз дубоку хијерархију.²

У складу са новом пословном филозофијом, предузеће треба да буде организовано на начин да омогућава и вертикални и хоризонтални проток информација неопходних за остваривање организационих циљева.³ Уколико се гледа изнад функцијских граница дефинисаних организационом структуром, могу се видети процеси – *начин* на који се обавља посао. Организације стварају своје аутпуте кроз разне крос-функционалне

¹ McCormack K. (1999), *Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?*, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>.

² Tenner A. R., DeToro I. J. (1996), *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*, Prentice Hall, New Jersey, стр. 14-15.

³ Daft R. L. (2004), *Organization Theory and Design* Thompson, Mason, Ohio, стр. 88.

процесе, попут процеса обликовања новог производа, процеса продаје или процеса производње. Успешност организације огледа се у оној мери у којој су успешни њени процеси. Стога једини начин да се стварно разуме функционисање предузећа јесте хоризонтални/процесни поглед на организацију.

Равнотежа између функционалне (вертикалне) хијерархије и процесне (хоризонталне) оријентације нужна је за краткорочно, али и дугорочно успешно пословање организације. Наиме, имплементација процесног приступа као начина организовања и пословања унапредиће интерну координацију и разбити функционалну крутост која постоји у већини компанија.⁴

Већина објављених књига везаних за оријентацију на пословне процесе спада под популарну литературу, која није темељена на истраживањима или емпиријским подацима. Иако недостају емпиријски докази, кроз неколико протеклих година развијени су одређени модели који наглашавају неопходност процесно оријентисане организације у данашњем и будућем пословању. *W.E. Deming, M.E. Porter, T.H. Davenport, J. Short, M. Hammer, J. Byrne, M. Imai, P. Drucker, G.A. Rummier, A.P. Brache, E.H. Melan* и остали дефинисали су нов модел организације. Према њима развој тог модела захтева нов приступ и начин размишљања о организацији, који ће резултирати драматичним повећањем успешности пословања. Тај нови начин размишљања или погледа на организацију назива се процесним приступом.⁵

Организације су стално под притисцима конкуренције и принуђене да изнова процењују своје пословне моделе и основне пословне процесе. Пословни процеси представљају језгро функционисања организације, јер се компанија пре свега састоји од процеса, а не од производе или услуге. Другим речима, управљање послом значи управљање својим пословним процесима (McCormack K., Johnson P., 2001). Упркос њиховом значају, пословни процеси су били занемарени дуго времена у менаџерским студијама углавном због чињенице да су одељења у компанијама структурирана на функционалан или производно оријентисан начин.

⁴ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage* St. Lucie Press, Florida, стр. 44.

⁵ McCormack K. (1999), *Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?*, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>.

Обимна литература о управљању пословним процесима (нпр. Девенпорт 1993; Хамер и Чампи 1993; Мекормак и Џонсон 2001; Бурлтон 2001; Хармон 2003) сугерише да организације могу побољшати своје укупне перформансе усвајањем процесног приступа пословању. Већина литературе о управљању пословним процесима нема истраживачки или емпиријски фокус (Мекормак, 1999). Међутим, Мекормак и Џонсон (2001) су показали да процесна оријентација има позитиван утицај на пословне перформансе организације.

1.2. Сврха, циљеви и хипотезе рада

У раду су приказани резултати компаративне анализе квалитативног истраживања о сличностима и разликама традиционалног концепта организације и модерне процесно-оријентисане организације. Приказан је и модел процесне организационе структуре на примеру једног предузећа које послује по процесном принципу. Главни циљ рада био је детаљније истражити сличности и разлике између традиционалне и процесно оријентисане организације, приказати карактеристике организационе структуре у процесно оријентисаној организацији и традиционалној функционалној организацији, као и предности и недостатке оба приступа у упоредној анализи. Такође смо применом case study методе дали приказ организационе структуре и мапе пословних процеса предузећа Књаз Милош а.д. које послује по процесном принципу.

Наиме, постало је евидентно како се све организације састоје од пословних процеса, иако немају процесни поглед. Процесни приступ може бити примењен на сваку организацију. Сходно томе, за све организације могуће је утврдити и ниво процесне усмерености односно успешности. Досадашња искуства показују како се пословним процесима управља са различитим успехом, у зависности од успостављене равнотеже између организационе структуре и окружења организације. Такође, већина организација има само неке од својих процеса дефинисане или су тек на почетку коришћења процесних показатеља и техника процесног менаџмента.⁶ Све претходно наведено само још додатно наглашава важност проучавања процесне оријентације као важног фактора у савременом пословању.

⁶ Harmon P. (2003), *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, стр. 167.

Процесни приступ пословању није довољно обрађен у домаћој литератури, па је намера овог рада додатно актуализовати оријентацију на пословне процесе те понудити модел за лакше разумевање и прихватање процесне оријентације пословања.

Основни циљеви магистарског рада су:

- објаснити процесну оријентацију и њену важност у савременом пословању;
- приказати сличности и разлике између традиционалног и процесног приступа;
- указати на главне одреднице процесно-оријентисане организације;
- утврдити последице које доноси процесна филозофија;
- пружити увид у организациону структуру једног великог српског предузећа које послује по процесном принципу.

Хипотеза рада је следећа:

H₁: Процесни приступ доприноси већој успешности пословања од традиционалног функционалног приступа.

Допринос предложеног рада за научну јавност биће у појашњењу сличности и разлика различитих схватања пословања (традиционалног и процесног), давању детаљног прегледа развоја процесног размишљања као и последица које доноси процесна филозофија. С друге стране, допринос за пословни свет биће у бољем разумевању пословања и скретање пажње на кључне факторе побољшања организационе ефикасности.

1.3. Извори и методе рада

При изради овог магистарског рада коришћена је веома савремена научна и стручна литература, радови са међународних и домаћих конференција и других научних скупова, стручни часописи и страна литература доступна путем Интернета. У раду су приказани резултати компаративне анализе квалитативног истраживања о сличностима и разликама традиционалног концепта организације и модерне процесно-оријентисане организације. У раду је приказан и модел процесне организационе структуре на примеру једног предузећа (case study метода) које послује по процесном принципу. Истраживачки материјал је сакупљен из неколико главних извора информација применом методе теоријске анализе (проучавање литературе и других извора из теорије

и праксе савременог пословања); методе on-site посматрања; методе on-line електронског истраживања и прикупљања података.

Теоретски део рада обухвата широки преглед најрелевантније литературе из подручја организационих структура, пословних процеса, како књига тако и чланака. Одређени материјали прикупљени су и путем познатих Интернет база података (www.asq.com; www.bookweb.org, www.hbr.org, www.books.google.com) и постојеће литературе и материјала о досадашњим истраживањима која се односе на процесну оријентацију предузећа.

Емпиријски део рада односно испитивање процесне усмерености фокусиран је око утврђивања процесне праксе у једном од највећих српских предузећа Књаз Милош а.д. Коришћена је релевантна интерна пословна документација као *Пословник система управљања* у коме је детаљано представљена организација пословања по процесном принципу и процесно оријентисана организациона структура.

1.4. Садржај и структура рада

Магистарски рад је структуриран у 5 поглавља. Свако поглавље се дели на више потпоглавља, а нека од поглавља имају и трећи ниво поделе. Независно од дубине поделе може се рећи да 3 и 4 поглавље представља језгро рада док су остала поглавља уводна и закључна разматрања.

У уводном поглављу представљени су сврха и циљеви истраживања, презентоване су хипотезе и извори односно методе рада. Такође, укратко је објашњена структура рада због његовог бољег прегледа.

Друго поглавље оријентисано је на традиционални приступ организацији, односно на класична знања о организацији, дат је преглед различитих организационих облика и указано је на предности и недостатке најраспрострањеније, функционалне организационе структуре. На самом крају поглавља, обрађени су и трендови у организационом дизајну који дискретно упућују на процесни поглед.

Услед тога, треће поглавље се усредсређује на процесни приступ организацији, описује његове основне карактеристике, историјски развој, предности и недостатке процесне оријентације, као и на одреднице процесног приступа наглашавајући притом његову

важност и свеprisутност. Приказани су и резултати емпиријског истраживања спроведеног на примеру компаније Књаз Милош који на систематизован начин дају приказ процесног пословања и организационе структуре.

У четвртом поглављу фокусирамо се на резултате квалитативног истраживања којим се настоји доказати исправност успостављених хипотеза. Притом се настоје приказати сличности и разлике традиционалног начина пословања и модерног процесног. Подлогу за ово истраживање представља научни допринос оригиналне студије *K.P. McCormacka* и *W.C. Johnsona* на тему процесне умерености и мерења процесне зрелости предузећа.

Завршно, пето поглавље, представља закључна разматрања, која су произашла из опширног прегледа литературе, као и из закључака емпиријског истраживања.

2. ТРАДИЦИОНАЛНИ ПОГЛЕД НА ОРГАНИЗАЦИЈУ

Пре неколико година менаџере највишег нивоа нису занимала организациона питања односно стицање знања и/или вештина креирања организационог дизајна. На организацију се гледало као на нешто што има везе са организационом шемом и описима посла – нужно зло или бирократску активност. Међутим, мењањем конкурентског фокуса питања организације постала су кључне теме врховног менаџмента. Вође су схватиле како организациона решења стварају конкурентску предност и како треба да познају принципе и алате организационог дизајна уколико желе да њихове организације буду најбоље.⁷

Свака је организација јединствена из чега произлази да свака организациона структура треба да буде скројена према јединственој култури, начину пословања и људима.⁸ Питање организационе структуре увек је уско везано са кључним питањем хијерархије. Свака организациона јединица доприноси успешности организационе јединице на вишем хијерархијском нивоу, а самим тиме и мисији предузећа. Јединице најнижег нивоа обављају елементарне задатке, што значи да се њихове активности не могу раставити на мање подзадатке.⁹ Кроз разматрање различитих организационих нивоа, долази се до потребе за дефинисањем организационе структуре, чија дефиниција садржи три компоненте:

1. организациона структура садржи формалне линије одговорности, укључујући број хијерархијских нивоа и распон контроле менаџера и супервизора;
2. организациона структура приказује начин груписања подјединица у секторе и сектора у коначну организацију;
3. организациона структура укључује дизајнирање система који омогућава ефикасну комуникацију, координацију и интеграцију напора различитих сектора.

Три наведена елемента организационе структуре садрже и вертикалне и хоризонталне аспекте организовања. Прва два елемента представљају структурни оквир тј.

⁷ Galbraith J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive guide to strategy, structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco, стр.1.

⁸ Meyer N. D. (2002), *The Building Blocks Approach to Organization Charts*, NDMA Publishing, Ridgefield, стр.91.

⁹ Kai S.A. (1994), *Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering*, Магистарски рад, Göteborg University, Göteborg, стр. 46.

вертикалну хијерархију, док је трећи елемент везан за начин интеракције између запослених. Идеална структура охрабрује запослене за правовремено пружање хоризонталних информација и координације тамо где је то потребно.¹⁰

Иако се прве теоретске основе о департаментализацији организације и расподели задатака могу наћи у *Аристотеловој „Политици“*, теоретски темељи проблема организационе структуре и понашања у новије време експлицитно су дефинисани почетком 20. века.¹¹ Модерна историја функционалне организационе структуре има два правца. Прво, као што је А. *Smith* написао 1774. год. у свом раду "*Богатство народа*", економисти су утврдили како организација доноси значајно побољшање продуктивности тек када сваки радник ради само један посао те га по завршетку прослеђује другом раднику. А. Смит је описао бројне ситуације у којима је таква подела посла ефикаснија од праксе да сваки запосленик ради све потребне активности за производњу аутопута. Друго, развој технологије је подстакао хоризонталну специјализацију посла, посебно у производњи. Покретна трака Х. Форда повећала је продуктивност јер она је заправо донела посао раднику. Заједно са специјализацијом посла, то је значило да се могу остварити велике уштеде расподелом радника на посебне задатке.¹²

Важан појам у схватању пре свега традиционалних, класичних организација, као и свих осталих облика организације јесте хијерархија. Наиме, хијерархије пружају структуру и уредност људима. Оне намећу рутине, обавезе и одговорности. Штавише, људи нису свесни њихове неопходности све док их не изгубе, јер људи пречесто зависе од структура које представљају неку врсту заштите која их чува од опасности спољњег света.¹³ Хијерархије су биле окривљене за разна организациона зла – споро доношење одлука, изолацију од потрошача, неједнакост система награђивања и др. Упркос бројним критикама, хијерархије су опстале.¹⁴ Стога питање којим би се организације требале бавити није како елиминисати хијерархије него како имати „здраву“ хијерархију, структуру која ће задовољити потребе организација 21. века: брзину,

¹⁰ Daft R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, Thompson South-Western, Mason, Ohio, стр.86.

¹¹ Kai S. A. (1994), *op. cit.*, стр. 29.

¹² Ashkenas R., Ulrich D., и др. (2002), *The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, стр.110.

¹³ Leavitt H. J. (2003), *Why Hierarchies Thrive*, *Harvard Business Review*, Vol.81, No.3, стр. 102.

¹⁴ Ashkenas R., Ulrich D., и др. (2002), *op. cit.*, стр. 37.

флексибилност, иновативност и интеграцију.¹⁵ Избор правог хијерархијског односно организационог облика је веома деликатно питање.

Већина данашњих организација садржи функционалну организациону структуру. Тај организациони облик темељи се на принципима контроле и специјализације. Како би се омогућила контрола, командни ланац је јасан, са радним местима која одговарају функцијским менаџерима изнад њих и циљевима предузећа који су распоређени у функцијске силосе. Како би се омогућила специјализација, радна места су уско дефинисана, са јасним границама овлашћења и одговорности. Првенство командног ланца се рефлектује у свима аспектима организационог живота.¹⁶

Разумевање тока посла је есенцијално, с обзиром да се проблеми данашњих организација обично јављају између функција, а не унутар њих.¹⁷ У функционалној организационој структури, описи послова, путеви каријере и тока информација усмерени су према контроли посла, радника и знања, што је неупоредиво са филозофијом 21.века где се посао усмерава према потрошачима, а не према надређенима. Тачније, менаџери су надлежни за процесе који су критични за задовољство потрошача.¹⁸

Како у већини традиционалних организација постоји одређени степен међузависности између одељења или функција,¹⁹ организације требају да буду такве да омогућују и хоризонтални и вертикални проток неопходне количине информација како би се остварили организациони циљеви.²⁰ Нажалост, управљање крос-функционалним

¹⁵ Ashkenas R., Ulrich D., и др. (2002), op. cit., стр.42.

¹⁶ Gardner R. A. (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee, стр.17-18.

¹⁶ Tenner A. R., DeToro I. J. (1996), *Process Redesign: The Implementation Guide For Managers* Prentice Hall, Ney Jersey, стр. 16.

¹⁶ Stewart T. A., Jacoby R. (1992), The Search for the Organization of Tomorrow, *Fortune*, Vol. 125, No. 10, стр. 92-98

¹⁶ Oden H. W. (1999), *Transforming the Organization: A Social-Technical Approach*, Quorum books, Westport, стр. 225.

¹⁶ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 88

¹⁶ Hurson K., Latham J., Moran L. (1996), *Looking at Work Horizontally*, Zenger Miller, Ontario, стр.10.

процесима кроз традиционални заповедни ланац је недовољно, тачније, оно једва и да постоји.²¹

Доношење одлука и постављање циљева у традиционалним организацијама концентрисано је на самом врху организације. Менаџери највишег нивоа представљају мозак, док су они на нижим нивоима само извршиоци. Такав тип организације функционише на следећи начин:

1. информације се прослеђују према врху командног ланца;
2. на врху се исте информације анализирају и утврђује се смер деловања;
3. одлуке и наредбе се преносе низ командни ланац до најнижег нивоа.²²

Традиционални поглед овековечио је погрешну претпоставку да појединце приликом обављања њиховог посла треба усмеравати и надгледати. Он се фокусира на надређеног, иако се тај фокус данас пребацио на потрошача. Стога су потребне нове организационе структуре како би дефинисале промењене односе између појединаца у данашњим организацијама.²³ Разлика између традиционалних и модерних / данашњих организација према неким темељним питањима приказана је у следећој табели.

Табела 1. Традиционални и модерни поглед на организацију

Традиционалне организације		Модерне организације
снажна хијерархија	ХИЈЕРАРХИЈА	мали број менаџерских нивоа, плитка структура
бирокарско, централизовано доношење одлука	ДЕЛЕГИРАЊЕ	делегирање до нижих нивоа, само-одговорност
јасно дефинисани функцијски задаци	ПОДЕЛА ПОСЛА	интер-дисциплинарни тимови, радне групе
ниска, нема директне повратне информације	ФЛЕКСИБИЛНОСТ	висока, учећа организација
технолошки усмерен, функцијски	РАЗВОЈ	усмерен према потрошачима, конкуретски
вишекратно, технолошки узроковано	УНАПРЕЂЕЊЕ	континуирано
стални ниво услед ниске одговорности	ШКАРТ	континуирано смањење
високи трошкови, велике залихе	СКЛАДИШТЕЊЕ	производња на време

²¹ Hurson K., Latham J., Moran L. (1996), *Looking at Work Horizontally*, Zenger Miller, Ontario, стр.10.

²² Tenner A. R., DeToro, I. J. (1996), op. cit., стр. 14.

²³ Tenner A. R., DeToro I. J. (1996), op. cit., стр. 15-16.

пост-контрола, поправке	КВАЛИТЕТА	TQM
фиксно	РАДНО ВРЕМЕ	флексибилно
подршка	ИНФОРМАЦИОНА ТЕХНОЛОГИЈА	иновативно коришћење

Извор: Kai S. A. (1994), *Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering*, Магистарски рад, Göteborg University, Göteborg, стр.69.

Иако је већина постојећих организација дизајнирана на темељу функционалне организационе структуре,²⁴ данас постоји помак према плићим, више хоризонтално-оријентисаним структурама. Мали број успешних компанија може задржати строгу функционалну структуру,²⁵ јер у многим случајевима, традиционално структурирана предузећа не задовољавају данашње пословне захтеве. Уместо да крећу од места где се ствара вредност за потрошача и крену унатраг, она још увек третирају потрошаче као секундарни фактор приликом утврђивања начина организовања своје активности,²⁶ због веће усмерености на чињеницу ко шта ради и повезивања проблема с појединцем.²⁷

Постаје све очигледније како дуго присутни вертикални модел више не задовољава различите потребе пословања. Он, услед својих природних недостатака, није адекватан за данашње конкурентско, технолошко и људима оријентисано окружење.²⁸ Тачније, може се рећи како највећи проблем класичних организационих модела лежи у хоризонталној неповезаности функција, а не у „вертикали“, јер у крајњем случају, она је присутна и у процесној организационој структури. Стога, организације компензују своју линијску хијерархију увођењем хоризонталних веза и на тај се начин покушавају прилагодити новим пословним условима. Пре детаљнијег сагледавања тих модерних трендова организационог дизајна, потребно је дотакнути се традиционалног приступа, његових карактеристика, предности и недостатака, и приказати спектар различитих организационих облика, како би се могао боље разумети правац у којем иде модерни организациони дизајн.

²⁴ Häggström C., Oscarsson K. (2001), *Making Companies More Efficient by Process Orientation – Describing and Mapping Business Processes*, Магистарски рад, Chalmers University of Technology и Royal Institute of Technology, Göteborg/Stockholm, стр.45.

²⁵ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 101.

²⁶ Vanheverbeke W., Torremans H. (1998), *Organizational structure in process-based organizations* Netherlands Institute of Business Organization and Strategy Research, стр.5.

²⁷ Häggström C., Oscarsson K. (2001), op. cit., стр. 45.

²⁸ Ostroff F. (1999), *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, New York, стр.6.

2.1. Традиционална филозофија и врсте организационих структура

У традиционалним функционалним или вертикално управљаним организацијама појединачни сектори попут финансија, производње, продаје, маркетинга или истраживања и развоја, настоје да оптимизирају своје пословање. Циљеви, мере успешности и путеви каријере иду према горе или према доле унутар уских зидова ових функцијских „димњака“ односно силоса. Менаџери и њихови тимови усредсређују се на своје послове или делове производње, набавке или потпорног процеса. Свако је усмерен на уски део организације док се притом губи велика слика, сагледавање организације као целине. Са уским фокусом на властити сектор или функцију, људи у вертикалној организацији брзо заборављају да се налазе у истој фирми. Јер, независно од тога што су предузећа вертикално организована, њихове операције зависе од процеса који теку хоризонтално.²⁹

Традиционални функционални начин размишљања подстиче специјализацију и претерану преокупацију организационом структуром. Такав начин размишљања доводи до погрешних веровања да уколико је некако могуће исправно дефинисати „кућице“ на организационој шеми и попунити их именима „правих“ људи – да ће се онда аутоматски побољшати успешност пословања. Исто тако, традиционално размишљање подстиче искривљен поглед на мерење успешности и менаџерске награде, премештајући фокус са показатеља попут времена и квалитета услуга понуђених потрошачима према мање значајнијим показатељима оријентисаним на успешност појединих сектора тј. функција. Традиционално функционално размишљање такође је довело до примене старомодних менаџерских пракси у погледу утврђивања циљева и решавања проблема као и до гушења иновација.³⁰

Фокус вертикалних организација на интерне функционалне циљеве значи да су запослени примарно оријентисани на удовољавање својим надређенима или су закупљени надгледањем својих подређених. Нажалост, најважнији угао гледања – поглед према споља односно према ономе што целокупно предузеће треба да учини како би задовољило потрошаче – понекад је препречен интерним бригама.³¹ Наиме,

²⁹ Clemmer J. (2006), *Process Management Improves the Horizontal Flow*, http://www.clemmer.net/excerpts/process_mflow.shtml

³⁰ Spanyi A. (2003), *Transforming the Traditional Functional Mindset*, BPM Group, стр. 3. <http://www.spanyi.com>

³¹ Ostroff F. (1999), *op. cit.*, стр. 7-8.

природна тенденција је препустити да се проблеми координације уздигну на виши хијерархијски ниво све док не дођу на онај где различите функције морају сарађивати. Проблем при том јесте у томе што ниво на коме се сарађује може бити предалеко од нивоа настанка проблема.³²

Очигледне недостатке традиционалног приступа покушали су исправити бројни нови организациони облици. Појавом нових трендова у организацији односно филозофијама организовања настоји се избећи ригидност и уноси динамизам у традиционалну функционалну организациону структуру.

2.1.1. Одлуке о организационом дизајну

Дизајном организације утврђују се организационе структуре које су најприкладније за остваривање постављених циљева и стратегију. Организациони дизајн истражује факторе које треба сагледати и процесе који су неопходни за креирање, развој и имплементацију ефикасних организационих решења. Темељи се на претпоставци како организациони дизајн превазилази саму структуру организације – линије, „кућице“ односно распоред људи и функција у исте. Он укључује факторе попут информација, система награђивања, процеса управљања и доношења одлука, мисију, визију и вредности, стратегију и људе. Организациони дизајн захтева узимање у обзир претходно наведених елемената и њихову међусобно поређење, како би се могао постићи trade-off и равнотежа, односно утврдити оптимални склад између елемената. Такође, он претпоставља како је инфраструктура организације извор конкурентске предности и да неуспех постизања и одржавања оптималне инфраструктуре значајно доприноси дисфункционалности и пропадању организације.³³

Теоретски гледано, организациони дизајн (структура, процеси и култура) требао би се одређивати на основу одабране стратегије предузећа. Спровођење стратегије захтева трансформацију стратегијског плана у план за имплементацију, који ће онда изнедрити потребне активности за његово остваривање. Под активностима се подразумева редизајн организационе структуре и пословних процеса, финансијско реструктурирање и промене у техничким и људским ресурсима организације. Из тога произлази

³² Mintzberg H. (1983), *Structuring in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, стр.59.

³³ Cobb C.G.(2005), *Enterprise Process Mapping – Integrating Systems for Compliance and Business Excellence*, ASQ Press, Milwaukee, стр. 2.

чињеница како организациони дизајн игра главну улогу у имплементацији стратегије. Ефикасан организациони дизајн ствара додатну вредност омогућавајући коришћење техничких и људских ресурса организације на начин који води ка реализацији стратешких циљева.³⁴ У пракси, организациони дизајн је подложен великом броју других утицаја, као што су: лични интерес врховног менаџмента; предности и недостаци постојећих запослених; технолошка ограничења постојеће опреме; комплексност пословних активности; модерне организационе идеје као и утицај властите организационе културе и историје.³⁵

Према *J.R.Galbraith* (2002), не постоји један оптималан или идеалан организациони облик који ће задовољити све захтеве тј. нису сви облици подједнако ефикасни у одређеним ситуацијама. Ипак, менаџери требају бити свесни да њихов почетни избор организационе структуре предузећа може доживети важне промене у будућности како организација расте, штавише, доказано је да почетни избор организационе структуре представља важну одредницу разлика у пословању предузећа у дугом року. Стога, менаџери морају континуирано вредновати постојећу организациону структуру и културу предузећа, те у складу с потребама усклађивати је са новонасталом ситуацијом, како би организација била што успешнија.³⁶

Последња декада 20-тог века може се сматрати декадом менаџерских иновација и организационог експериментисања које је донело нове облике организационих система и менаџерских приступа. Већина истраживача у модерним организацијама виде организације будућности које карактерише висок ниво флексибилности, смањење хијерархије и снажан нагласак на комуникацији. Тренутни трендови показују како ће компаније будућности постати организације са недефинисаним границама, где ће чак и велике компаније постати удружења мањих предузећа која константно међусобно сарађују.³⁷ Организациони дизајн се мора дистанцирати од постојеће ситуације, истражити све аспекте пословне стратегије и тражити фундаментално нове приступе организовању.³⁸

³⁴ Robey D., Sales C. A. (1994), op. cit., стр. 26-27

³⁵ Sadler P. (2001), op. cit., стр. 35.

³⁶ Jones G. R. (2004), op. cit., стр. 11-14.

³⁷ Nikolenko A., Kleiner B. H. (1996), Global trends in organizational design, *Work Study*, Vol. 45 No. 7, стр. 26

³⁸ Osterle H. (1995), *Business in the Information Age: Heading for New Processes*, Springer, Berlin, стр. 48.

Основна структура многих предузећа у 20. веку темељила се од самих почетака на линеарно сегментираним, хијерархијским принципима дизајнирања. Што је била већа организација, то је била већа и њена структура и број подјединица. Такав приступ организационом дизајну одражавао је класичан научни поглед на свет какав су имали рани теоретичари менаџмента. Током средине 20. века постојао је тренд стварања огромних корпоративних структура, које су се често састојале од много разноликих, различитих предузећа. Међутим, у задњој декади 20. века, тренд стварања све већих и већих структура је напуштен. Велики конгломерати су разбијени, а снажне бирократске структуре су смањене како би организације постале ефикасније и флексибилније.³⁹

Постоји пет кључних организационих трендова које свакако треба имати на уму:

1. *Глобализација* – појачана глобализација продаје, производње, истраживања и менаџмента; помак од директног извоза према оснивању филијала у разним земљама као и отварању производних погона широм света, повећање глобализације тржишта рада.
2. *Разноликост* – радна снага постаје све више хетерогена и то полно, расно, културолошки, индивидуално итд.; разноликост постаје извор иновација, али и проблема сукобљавања и комуникације; треба се ухватити у коштац са различитим стилевима интеракције, одевања, презентације и физичког изгледа.
3. *Флексибилност* – организациони системи, процеси и људи могу различито реаговати на разне ситуације; постоји мање детаљно постављених правила и процедура; већа је аутономија, подстиче се иницијатива; односи са запосленима постају појединачни, повећава се деоба посла, плаћање вештина, а настаје и концепт животне могућности запошљавања, док се губи појам животног запошљавања.
4. *Снижавање хијерархије* – смањује се број нивоа менаџмента; радници су овлашћени за доношење одлука, постоји мање разлика у одговорности (али не и платама) на различитим нивоима.
5. *Умреженост* – директна крос-функционална комуникација независно од организационих јединица и њених граница тј. игнорисање ланца заповедања; тимске структуре које прелазе границе организационих јединица; outsourcing

³⁹ McMillan E. (2002.), *Considering Organisation Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective* Frizzelle G., Richards, H. (ur.), *Tackling industrial complexity: The ideas that make a Difference*, Institute of Manufacturing, University of Cambridge, Cambridge, стр. 4-5.

(екстернализација пословања) и смањење броја запослених; стратешки савези са конкурентима и осталим предузећима; стварање савеза са конкуренцијом, потрошачима и сарадницима истовремено; блиска координација међу предузећима; дељење информација (информациони системи); контакт с потрошачима без обзира на државне границе; занемаривање службених граница; прилагођавање потрошачима; децентрализација.⁴⁰

Из претходно наведених главних трендова, произилази много различитих тенденција у организационом дизајну. Велики број организација разматра проблем броја вертикалних нивоа. Повећана ефикасност и информациона технологија дозволили су укидање скупих нивоа средњег менаџмента. Тренд елиминисања средњег менаџмента и снижавања организације смањује вертикалну диференцијацију организације. Наиме, применом нелинеарног приступа организационом дизајну, лакше се избегава конструисање високе, вишеслојне структуре са свим припадајућим бирократским захтевима. Овакав приступ такође подупиरे прихватање не-хијерархијских принципа и осталих повезаних кључних аспеката стила комплексности организације те прихватање нових фактора успеха. Организација би требала да буде дизајнирана на начин да пружа оптимални вертикални и хоризонтални проток информација, као нужност за постизање општих организационих циљева.⁴¹

Предузеће мора бити брзо и флексибилно, способно за нагло и окретно мењање смера као и за континуиране иновације. Како би се наведено остварило, четири врсте граница треба да буду „пропусније“ и флексибилније:

- *Вертикална* – граница између нивоа и положаја људи. Када вертикалне границе постану пропусне, положај постаје мање важан од способности. То најчешће води бржем и бољем систему доношења одлука, које се доносе ближе месту настанка проблема, а постоји и бољи приступ идејама које долазе од људи који се налазе било где у организацији.
- *Хоризонтална* – граница између функција и дисциплине. Повећањем пропусности хоризонталних граница, битке око територија замењују се фокусирањем на то како изаћи у сусрет потребама потрошача. Сарадња преко

⁴⁰ Borgatti S. P. (2001), *21st Century Organizational Trends*,
<http://www.analytictech.com/mb021/trendsin.htm>

⁴⁰ Daft R. L. (2004), *op. cit.*, стр. 88

горизонталних граница резултује динамичним процедурама и ефикасношћу коначном реакцијом.

- *Екстерна* – граница између предузећа и његових добављача, потрошача и законских институција. Традиционално, организација поставља однос с околином на нивоу „ми-они“, те обавља пословање путем преговарања, ценкања, коришћења притисака, ускраћивања информација и усмеравања потрошача и добављача једних на друге. Када се овај ланац замени вредносним ланцем, долази до значајног повећања ефикасности и иновативности у целом производно-продајном ланцу.
- *Географска* – граница између локација, култура и тржишта. Ова је граница често врло чврста као последица националног поноса, културолошких разлика, тржишних особености или светски распрострањене логистике, те тако може изоловати иновативне идеје и довести до конкурентне ситуације између седишта и филијала. Када географске границе постану пропусне, предузећа брже постижу глобални успех.⁴²

*D. Smith*⁴³ сматра да компаније које прихватају нова правила организационог дизајна могу смањити трошкове чак за трећину, ако не и више. Он своје тврдње темељи на резултатима компанија које су већ реорганизовале делове својих активности. Као пример наводи произвођача индустријских добара који је смањио трошкове и повећао продуктивност за више од 50% односно финансијску компанију која је смањила трошкове за 34%.⁴⁴

Током неколико протеклих година многи организациони стручњаци, који су радили на проблемима организационе структуре и организационог дизајна, почели су све мање пажње поклањати специфичностима организационе структуре односно ономе што се налази у „кућицама“ и како су те „кућице“ повезане. *D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw* (1992), препознавши ограниченост термина организациона структура, усвојили су термин *архитектура предузећа* или организациона архитектура, који се односи на шири сплет организационих карактеристика. Идеја архитектуре охрабрује фокусирање не само на усклађивање организације и њене околине, већ и на хармонију између

⁴² Ashkenas R., Ulrich D., и др. (2002), *op. cit.*, стр. 12.

⁴³ председник McKinsey & Co., једне од блу-чип консултантских компанија, стручњак из подручја организације

⁴⁴ Ostroff F. (1999)

составних елемената дизајна. Другим речима, концепт архитектуре предузећа охрабрује холистички приступ дизајнирања организације.⁴⁵

Под архитектуром предузећа (енг. Enterprise architecture, Business architecture) подразумева се детаљнији увид у елементе дизајна друштвених и пословних система који чине велике и сложене корпорације. Архитектура према томе укључује формалну структуру, дизајнирање радних поступака, природу неформалне организације или стил пословања као и процесе селекције, социјализације и развоја људи.⁴⁶

Према Институту за развој архитектуре предузећа (енг. *Institute for Enterprise Architecture Developments*), архитектура предузећа подразумева разумевање свих различитих елемената који граде предузеће и схватање у каквом су односу ти елементи. *Gartner Consulting* сматра да архитектура предузећа представља оквир за доношење одлука, у контексту пословне стратегије, за коришћење технологије у пословању. Другим речима, архитектура предузећа је одговорна за дефинисање начина на који ће се технологија користити како би подржала пословну стратегију и потпомогла пословање.⁴⁷

Данашње организационе трансформације истовремено имају утицај на све аспекте архитектуре предузећа. Тачније, трансформације често настоје да успоставе нове архитектуре. Архитектура предузећа је метафора и концепт који се све чешће појављује те добија на важности у литератури. Сам термин архитектура, утврђен још од старих Грка, означавао је нешто више од саме структуре; био је намењен за описивање суперструктуре. На архитектуру се може гледати као на нешто што ствара „животни оквир“ кроз обликовање простора и самим тиме креирајући прилике за одређене погледе, покрете и акције, притом ограничавајући остале.⁴⁸

Промене у схватању организационог макро-нивоа утицале су и на промене микро-нивоа. Наиме, данашњи посао се разликује од традиционалног модела у три битне ствари. Прво, запослени су боље информисани, боље образовани и мање склони филозофији обављања посла ради самог посла. Друго, сама природа посла се

⁴⁵ Nadler D. A., Gerstein M. S., и др. (1992a), op. cit., стр. 4

⁴⁶ Nadler D. A., Gerstein M. S., и др. (1992b), op. cit., стр. 4.

⁴⁷ Vaidyanathan S. (2005), op. cit., стр. 6.

⁴⁸ Mohrman S. A., Galbraith J. R., и др. (1998), *Tomorrow's Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 333.

променила: физички рад замењен је радом базираним на знању и информацијама; директан надзор је често немогућ; а услужни сектор је постао доминантнији од производног. Треће, другачија су очекивања јер брзе промене захтевају доношење одлука на оперативном нивоу. Конкуренција уништава организације које мисле да имају довољно времена преносити информације и одлуке кроз вишестепену хијерархију.⁴⁹ Сходно томе, модерне организације требале би да користе тимове као темељни градивни блок на свим нивоима. Унутар организације, тимови ће постати стандард на свим нивоима. Подјединице и тимови ће бити релативно аутономни у поређењу са претходним организационим врстама. Радије него да обављају традиционалну функцију надзора, менаџери ће тренирати подређене, помагати им при решавању проблема и представљати везу према врховном менаџменту, осталим организационим јединицама, а по потреби и према осталим организацијама. Тимови ће имати више самосталности при решавању проблема и већи приступ ресурсима него што су имали у прошлости. Уместо да има ригидну, формалну организациону структуру, организације ће постати органске и прилагођаваће се променљивим условима и тренутном пословном свету. Највећу продуктивност достићи ће мали тимови уз технолошку подршку. Они ће бити релативно аутономни у поређењу са ранијом организационом праксом. Менаџери ће постати тренери, док ће тимови имати пуно више слободе за решавање проблема и бољи приступ ресурсима него што је то био случај раније. Самим тиме, организациони облици ће бити флуидни и прелазни.⁵⁰

Из претходног се могу извести неке организационе смернице за будућност:

- изградити организациону структуру око процеса, а не функција;
- користити тимове као основни градивни елемент организације;
- користити умрежавање као основни организациони приступ;
- разматрати могућност пропусности организационих граница.⁵¹

Редизајнирање организација како би се промовисао латерални, тимски рад укључује велику промену у оријентацији запослених и промене у многим организационим системима који обликују њено понашање.⁵² Системска решења комплексних,

⁴⁹ Tenner A. R., DeToro I. J. (1996), op. cit., стр. 14-15.

⁵⁰ Nadler D. A., Gerstein M. S., и др. (1992), op. cit., стр. 266-267

⁵¹ Oden H. W. (1999), op. cit., стр. 234-235.

⁵² Galbraith J.R., Lawler III, E. E., и др. (1993), *Organizing for the future*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 111.

разноврсних питања могу бити развијена само уз помоћ латералних интегративних процеса. Процеси који интегришу латералне димензије организације добијају исту важност као и хијерархијски процеси који су дуги низ година доминирали традиционалном литературом о организационим структурама и организационом дизајну. Тачније, системски погледи на организациони дизајн почињу замењивати раније доминантне аналитичке принципе организационог дизајна.⁵³ Притом, потребно је присетити се Ч. Дарвина, који је у свом делу „*Врсте*“ нагласио како: „Неће преживети ни најјача, ни најинтелигентнија врста, већ она која се најбрже прилагођава променама.“ Иста се тврдња може применити и на предузећа.⁵⁴ Еволуција предузећа и уопштено свих институција, без обзира на профитну или непрофитну оријентацију, пронаћиће природан пут према процесно-оријентисаној организацији. Само је питање времена када ће превладати здрав разум.⁵⁵

Burns и *Stalker* су проучавали утицај средине на организациони дизајн. Они су проучавали однос између организационе шеме, природе спољне средине и економског учинка, истичући два идеална типа организације који се налазе на супротним крајевима праве, а то су механистичка и органска организација. Оне представљају две екстремне форме које могу имати организације прилагођене техничким и комерцијалним променама. У пракси, већина организација ће представљати комбинацију механистичких и органских структура.⁵⁶

Механистичка организација има круту, чврсту хијерархијски уређену структуру и погоднија је за стабилније услове, док органска организација има флексибилнију и променљиву структуру и погоднија је за непоуздане ситуације и брзе промене спољних услова (Инић, 2007).

Табела 2. Карактеристике механистичких и органских организација

Механистичка		Органска
Оштре и бројне диференцијације	СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА	Мало специјализације, нема оштрих граница, мали број различитих

⁵³ Galbraith J.R., Lawler III, E. E., и др. (1993), op. cit., стр. 114

⁵⁴ Zook C., Allen J. (2001), *Profit from the Core – Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, Бостон, стр. 118.

⁵⁵ Crosetto G., Macazaga J. (2005), *The Process-Based Organization – A Natural Organization Strategy*, HRD Press, Amherst, стр. 301.

⁵⁶ Инић Б.П. (2007), Менаџмент 2 1, Треће измењено издање, Бранимир Инић, Београд, стр. 250

		послова
Методи јасно истакнути	СТАНДАРДИЗАЦИЈА	На ниском нивоу, појединци сами бирају методе
средствима	ОРУЈЕНТАЦИЈА ЧЛАНОВА КА...	циљевима
Од стране надређених	РЕШАВАЊЕ СУКОБА	Интеракцијом (сарадња)
Хијерархијски, зависи од уговором унапред договорених односа	ТИП КОМУНИКАЦИЈЕ И КОНТРОЛЕ ОД СТРАНЕ АУТОРИТЕТА	Развијена мрежа заснована на заједничком циљу
У врху организације	ГДЕ СУ КОНЦЕНТРИСАНА ЗНАЊА	Где год постоји вештина и способност
Вертикална	ИНТЕРАКЦИЈА	Латерална (бочна)
Заповести, наређења	САДРЖАЈ КОМУНИКАЦИЈЕ	Савет, информација
организацији	ОДАНОСТ	пројекту, групи
Проистиче из положаја у организацији	ПРЕСТИЖ	Проистиче из личног доприноса

Извор: Инић Б.П.(2007), Менаџмент 2, Треће измењено издање, Београд

Када одлучују о организационом дизајну, менаџери могу да изаберу неке од традиционалних организационих дизајна или неке који су савременији.

2.1.2. Традиционални организациони дизајн

Традиционалнији организациони дизајн подразумева структуру која тежи да буде више механистичка. Може се односити на једноставну, функционалну или дивизионалну структуру.

Већина организација почиње као предузетничка с једноставном структуром која се састоји од власника и запослених. **Једноставна структура** је организациони дизајн са слабом департаментализацијом, широким распонима контроле, ауторитетом централизованим у једној особи и малим степеном формализације. Ту структуру најчешће имају мала и млада приватна предузећа. Осим тога она омогућавају да до изражаја дође предузетнички дух власника и/или лидера предузећа.⁵⁷ Због тога се овај организациони модел назива једноставни али и предузетнички модел.⁵⁸

⁵⁷ Јанићијевић, Н. (2008), Организационо понашање, Дата Статус, Београд, стр. 535.

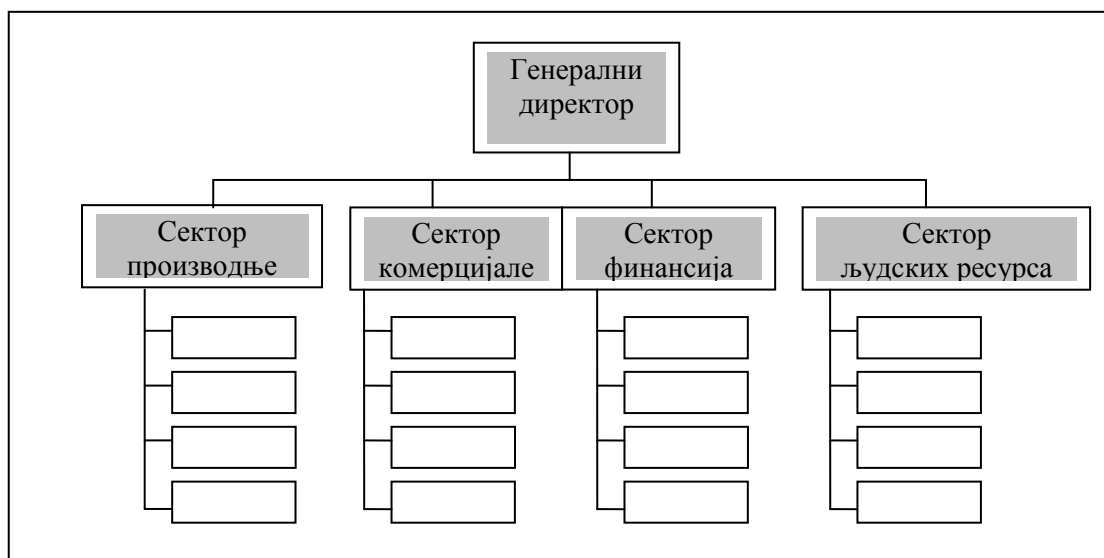
⁵⁸ Mintzberg H.(1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Функционална организациона структура је организациони дизајн код којег се подела рада у предузећу, груписање и повезивање послова, као и формирање организационих јединица, обавља према одговарајућим пословним функцијама у предузећу. То је функционални приступ департаментализацији која се примењује на целу организацију. Функционалне структуре претежно доминирају у компанијама са једном или са уском производном линијом.⁵⁹ Реч је о најраспрострањенијем и најчешће присутном организационом облику. Функционална подела још се назива и традиционалном односно класичном, јер она представља први и најстарији систем структурирања организације. Предузеће обично започиње свој животни циклус функционалном организационом структуром. С временом, услед раста развоја, оно прелази на друге организационе дизајне.

Табела 3. Предности и недостаци функционалног груписања

Предности функционалног груписања	Недостаци функционалног груписања
• Омогућује ефикасност кроз специјализацију • Развија функционалну експертизу • Разматра свакодневно оперативне одлуке • Задржава централизовану контролу стратегијских одлука • Чврсто повезује структуру са стратегијом раздвајањем кључних активности на посебне делове	• Промовише уску специјализацију • Отежава координацију • Интровертна оријентација и нефлексибилност • Изискује додатне координационе механизме • Конфликти између функција • Додатни координациони проблеми због повећања величине и/или диверсификације • Ограничава развој главних менаџера

⁵⁹ Инић Б.П. (2007), Менаџмент₂ 1, Треће измењено издање, Београд, стр.255.



Слика 1. Фуункционална организациона структура

Извор: Јанићијевић Н. (2008), Организационо понашање, Дата Статус, Београд, стр. 523.

Функционална организациона структура се често замењује *производном организационом структуром*. Када предузеће диверзификује своје производне линије и оне остварују минималне ефекте своје производње, предузеће креира вишеструке функцијске „организације“ – дивизије, сваку са својом производном линијом. Организационе јединице које су груписане по дивизионалном принципу темељно се разликују од организацијских јединица груписаних на функционалном принципу. Дивизије су обично релативно самосталне и делују скоро као засебне јединице унутар веће структуре.⁶⁰ Њихово груписање се врши према организационим аутпутима.⁶¹ Међутим, свака дивизија садржи функције које су потребне за обављање делатности те дивизије. Из тога је јасно да дивизионална организациона структура не елиминише потребу за функцијским секторима. Међутим, функцијски сектори се на приказу организационе структуре јављају испод примарних дивизија. У складу с тим, не поставља се питање да ли се функцијски сектори користе, већ на ком се организационом нивоу они јављају. Циљ који се настоји постићи преласком на дивизионалну организациону структуру је стварање мањих јединица унутар организације којима је лакше управљати односно минимизирати међузависност подјединица.⁶²

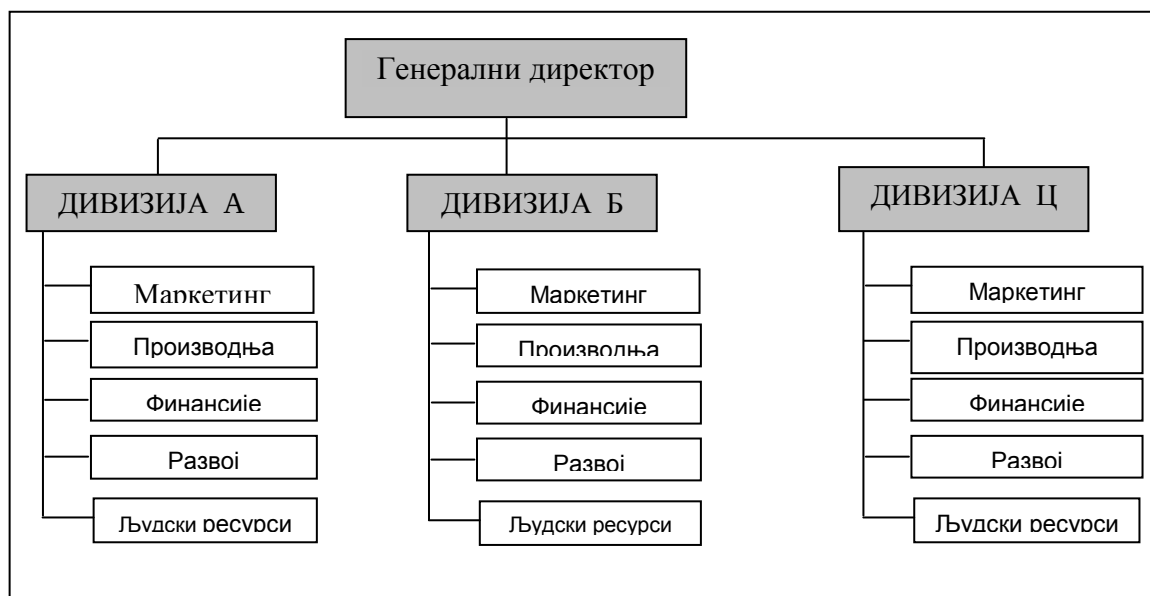
⁶⁰ Robey D., Sales C. A. (1994), Designing organizations, Irwin, Boston, стр.187.

⁶¹ Daft R. L. (2004), op. cit., стр.101.

⁶² Jones G. R. (2004), Organizational Theory, Design, and Change, Prentice Hall, New Jersey, стр. 167.

Производне организационе структуре имају и своје слабости. Менаџери у таквим организационим облицима желе аутономију. Свака производна дивизија дуплира ресурсе и генерално нема прилике за дељењем знања, искуства и прилика. Такође, недостатак представља и могући губитак остваривања економије обима. Коначно, не могу све функције бити подељене у производне јединице а да се притом не изгуби њихов темељ – језгра, стога такве функције често остају централизоване и заједничке свим дивизијама.⁶³

Дивизионална структура је организациона структура сачињена од одвојених пословних јединица или дивизија. Свака јединица или дивизија има релативно ограничену аутономију, с менаџером дивизије који је одговоран за пословање своје јединице. У дивизионим структурама, матична корпорација углавном координира и контролише различите дивизије и често пружа финансијску и правну подршку.



Слика 2. Дивизионална организациона структура

Извор: Јанићијевић, Н. (2008), Организационо понашање, Дата Статус, Београд, стр. 521

⁶³ Galbraith, J. R. (2002), op. cit., стр. 26

Табела 4. Снага и слабости уобичајених традиционалних дизајна

Једноставна структура

- **Предности:** брзина; флексибилност, није скупа за одржавање; јасна одговорност
- **Слабости:** није прикладна за развој организације; ослањање на једну особу је ризично.

Функционална структура

- **Предности:** уштеде од специјализације (економија обима, минимално повећање броја људи и опреме) и запослени се групишу с другима који имају сличне задатке.
- **Слабости:** због потребе за функционалним циљевима може се догодити да менаџери не виде шта је најбоље за целу организацију; функционални стручњаци су изоловани и мало знају о томе шта раде друге јединице.

Дивизионална структура

- **Предности:** усмереност на резултат – менаџери дивизија су одговорни за оно што се дешава њиховим производима и услугама.
- **Слабости:** дуплирање активности и ресурса повећава трошкове и смањује ефикасност.

Извор: Robins S., Coulter, M. (2005), Менаџмент, Осмо издање, Дата Статус, Београд, стр. 244

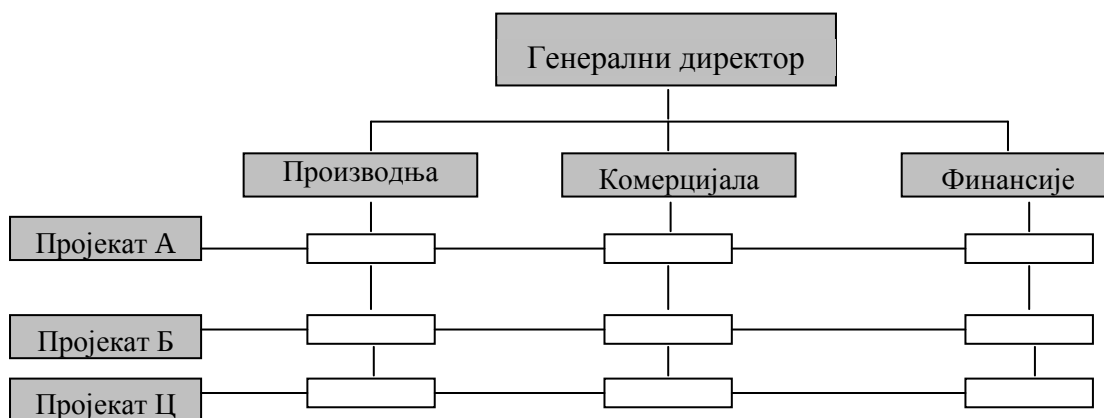
2.1.3. Савремени организациони дизајн

Традиционални хијерархијски дизајни често нису адекватни за све динамичнија и комплекснија окружења с којима се суочавају. Менаџери траже креативније начине за организовање рада и стварање организација које ће боље моћи да одговоре на потребе клијената, запослених и других тржишних фактора. У савремене дизајне данас спадају тимске структуре, матричне структуре, структуре без граница и структуре организације која учи.⁶⁴

Тимске структуре - У њима је целокупна организација сачињена од радних група или тимова који обављају организациони посао. Тимови запослених имају слободу да креирају посао на начин на који они мисле да је најбоље, али такође носе и сву одговорност за резултате рада у својој области надлежности.

⁶⁴ Robins S., Coulter M.(2005a), Менаџмент, Осмо издање, Дата Статус, Београд, стр.245

Матрична структура - Организациона структура која ангажује стручњаке из различитих функционалних одељења да раде на једном или више пројеката. Сваким пројектом руководи појединац који за свој пројекат ангажује људе из сваког функционалног одељења. Она „повезује“ елементе функционалне и производне департаментализације стварајући форму матрице.



Слика3. Матрична организациона структура

Извор: Јанићијевић Н. (2008), Организационо понашање, Дата Статус, Београд, стр. 521.

Основна карактеристика матричног груписања јесте да доводи до двојног ауторитета будући да над члановима тимова ауторитет имају два менаџера: менаџер њихове основне организационе јединице (сектора или дивизије) и вођа тима. Тиме се стварају значајне могућности за конфликте. Међутим, матрично груписање истовремено усмерава организацију на пословне функције и тржишне сегменте. Тиме се истовремено остварује и ефикасност и ефективност.⁶⁵

Матрична организациона структура представља формалну имплементацију латералних односа. За сваки производ односно услугу, постоје посебно, интегрисано одељење или функција, који има латералну везу са релевантним деловима формалне, функционалне организационе структуре. Свака организациона јединица има вертикални однос са пословном функцијом тј. латерални однос са одговарајућом интегришућом инстанцом. Постављајући формални ауторитет на ниво вође тима, матрична организациона структура ствара другу линију одговорности која се латерално протеже кроз постојећу вертикалну линију одговорности. Она заправо у организацију уводи систем двоструке хијерархије тако да у једној организацији спаја функционалну и дивизионалну /пројектну/ процесну организациону структуру.

⁶⁵ Robins S., Coulter M. (20056) Менаџмент, Осмо издање, Дата Статус, Београд, стр.245

Матрична организациона структура често је присутна у великим диверсификованим предузећима. У основи, она се појавила као решење све веће комплексности – потребе да се изађе на крај са два или више извора различитости истовремено – различити производи, на различитим тржиштима са различитим технологијама. Матрица нуди алтернативни приступ креирању латералних односа који пресеца конвенционалну вертикалну линију ауторитета.⁶⁶ Матрична организациона структура решава проблем дуплирања ресурса на начин да се истовремено усредсређује на развој и расподелу ресурса.⁶⁷ Неки ентузијасте виде матричну организациону структуру као модел организације будућности. Други гледају на њу као на скуп, превише сложено и збуњујуће организационо решење. Противници оваквог облика наглашавају њен неизбежан недостатак да свака особа има најмање два надређена и да учествује у две радне групе.⁶⁸ Они притом греше у самом схватању матричног организационог облика, јер нису нужно сва радна места у таквом организационом облику са двојном одговорношћу.

За разлику од матричне структуре многе организације користе „напреднију“ пројектну структуру, у којој запослени стално раде на пројектима. За разлику од структуре матрице, **пројектна структура** нема формалних одељења којима се запослени враћају по окончању пројекта. Уместо тога, запослени се ангажују на другим пројектима. Пројектне структуре су флуиднији и флексибилнији организациони дизајни. У тој врсти структуре, менаџери су помагачи, ментори и тренери. Они помажу пројектним тимовима у раду.

Пројектна и матрична организациона структура већ су дуже време присутне о чему говори и њихова раширеност. Може се рећи како се путем њих процесна организација интерполира у класичну организациону структуру. Ипак, оне би се могле скоро сврстати и у класичне структуре услед бројних нових организационих облика који се јављају у последње време. Ти нови облици интригантни су јер у принципу настају од добро познатих, постојећих организационих структура – функционалне, дивизионалне, матричне и пројектне. Међутим, у људској је природи тежити новим открићима па у

⁶⁶ Sadler P. (2001), *The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow*, Kogan Page, London, стр.110.

⁶⁷ Robey D., Sales C. A. (1994), *op.cit*, стр.226.

⁶⁸ Sadler P. (2001), *op. cit.*, стр. 110.

складу с тим, и новим организационим облицима, јер они могу представљати нову вредност или комбинацију вредности за сама предузећа.⁶⁹

Следећи концепт организационог дизајна је концепт **организације без граница** (отворена организација). То је организација чији дизајн није дефинисан, нити ограничен хоризонталним, вертикалним или екстерним границама. Термин је увео Џек Велч (*Jack Welch*), бивши председавајући *General Electrica*, који је желео да uklони вертикалне и хоризонталне границе у оквиру GE и да сломи екстерне баријере између компаније и њених клијената и добављача. Савремене организације имају границе које су пропустљиве, које омогућавају флуидност и померање људи, енергије идеја и информација.

Концепт организације која учи је структура која омогућује организацији да се стално прилагођава и мења. Способност да се стално учи може бити извор сталне конкурентске предности. У организацији која "учи" постоји снажан осећај заједништва, међусобна брига и поверење, а запосленима је дозвољено да отворено комуницирају и размењују искуства.



Слика 4. Организација која учи

Извор: Robins S., Coulter, M. (2005) Менаџмент, Осмо издање, Дата Статус, Београд, стр.249

Још један приступ организационом дизајну је стварање организације без граница (енг. *Boundarles Organization*), која се састоји од људи који су повезани рачунарима, факс-уређајима, рачунарским системима и видео конференцијама и који се можда ретко, или

⁶⁹ Burton R. M., Obel B. (2004), op. cit., стр. 68.

чак никада, не виде лицем у лице. Људи долазе и одлазе у складу са потражњом за услугама које пружају, слично као и у матричној организационој структури, али је овде разлика у томе што они нису формални чланови организације, већ само функцијски стручњаци који формирају савез са организацијом, испуњавају своје дужности и по њиховом испуњењу прелазе на следећи пројекат.⁷⁰

Дизајнирање организационе структуре постаје комплексна менаџерска активност у данашњем изазовном свету. Наиме, коришћење outsourcinga и развој мрежне повезаности знатно се повећава како организације препознају бројне прилике које овакви организациони приступи пружају кроз снижавање трошкова и повећање флексибилности. Јасно је да менаџери морају пажљиво проценити реалне предности обављања одређене функцијске активности од стране њихове властите организације или коришћење властитих инпута, насупрот предности које пружа формирање савеза са неком другом организацијом, како би повећали успешност пословања. Такође, организације се све више удаљују од хијерархијских, функционалних структура, према структурама базираним на хоризонталним процесима.⁷¹

2.2. Предности и недостаци традиционалног приступа организацији

Организовање људи и посла у организационе јединице свакако пружа многе користи:

- људи имају могућност да се специјализују у свом подручју интереса и на тај начин развијају специфичне вештине;
- нижи су трошкови централизације одређених функција јер мањи број специјалиста пружа подршку преосталом делу организације;
- концентрисана подручја специјалиста обично се брзо упознају са најновијим достигнућима из свог подручја и примењују их у организацији;
- сигурни распоред радне снаге јер свако зна где припада, које задатке треба да обавља и у ком смеру му се може развијати каријера.⁷²

Из претходно наведених карактеристика повезивања рада више појединаца у организационе јединице, као и саме функционалне организационе структуре, могу се утврдити предности и недостаци традиционалних организационих структура, пре свега

⁷⁰ Jones G. R. (2004), op. cit., стр. 189.

⁷¹ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 111.

⁷² Andersen B., Fagerhaug T. (2001), Advantages and disadvantages of using predefined process models, *Proceedings of Strategic Manufacturing IFIP WG5.7*, Aalborg, стр. 1.

функционалног приступа. Тако у добре стране функционалне организационе структуре спадају: висок ступањ специјализације и поделе рада; стручно вођење и јединствена координација послова исте функције; примена једнообразних метода и поступака; рационална употреба простора и опреме; ниски режијски трошкови; флексибилност компоновања структуре и сл. Снага функционалне структуре је такође и чињеница да она промовише економију обима унутар појединих функција. До економије обима долази када су сви запослени лоцирани на једном месту и могу делити ресурсе.⁷³

Још једна предност функционалне организационе структуре је што су запослени груписани према сличним способностима, услед чега могу надгледати и контролисати понашање својих сарадника.⁷⁴ Наиме, лакше је спровести евалуацију јер се она темељи на уским, али врло јасним дужностима и одговорностима.⁷⁵

D. Robey и *C.A.Sales* (1994) тврде како постоје четири главне предности функционалне организационе структуре. Прва предност је усмерена на лични ниво чланова функцијских сектора. Наиме, функционалне групе подстичу професионални идентитет и утврђују путеве каријере за своје чланове. Свакодневна интеракција са људима који деле заједничка образовна искуства креира позитивну радну атмосферу. Специјализовани тренинзи све су цењенији од стране сарадника, комуникација о техничким питањима је лакша, те се лакше повезују људи из истог функционалног подручја. Друга предност функционалног груписања је што оно омогућује лакши надзор. На већину менаџерских позиција унутар функцијских подручја постављени су појединци са богатим искуством из тог подручја. На тај начин, могу се утврдити реални стандарди успешности, правилно поделити радни задаци, а менаџер може усмеравати и користити у потпуности потенцијале својих подређених. Надаље, функционални приступ произлази из класичне идеје специјализације. Он дозвољава велику специјализацију и подстиче употребу специфичних вештина у решавању организационих проблема. Коначно, сваки сектор може користити специјализоване вештине запослених из других функцијских сектора, чиме се у организацији концентрише већа количина знања и вештина.⁷⁶

⁷³ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 99-100.

⁷⁴ Jones G. R. (2004), op. cit., стр. 163.

⁷⁵ Evans J. R. (2004), *Total Quality - Management, Organization and Strategy*, South-Western College Pub, London, стр. 192.

⁷⁶ Robey D., Sales C. A. (1994), op. cit., стр. 184-186.

Функционална организациона структура има и одређених ограничења. Главна слабост такве структуре је спора реакција на промене у околини које захтевају координацију између сектора.⁷⁷ Такође, како се повећава број производа и потрошача, проблем координације може постати превелик у тренутку када нека информација треба да прође неколико нивоа. Функционалној организационој структури такође недостаје флексибилност и иновативност, и то из неколико разлога. Као прво, организација може постати преоптерећена количином информација. Друго, нико директно не одговара за креирање нових производа. Треће, функцијски подстицаји не воде иновацијама. И четврто, не постоји усклађеност деловања јер нпр. функција продаје настоји максимизирати ниво продаје и приход, док производња настоји минимизирати трошкове. Иако су обе иницијативе разумне и лако се мере, оне не воде дугорочној профитабилности и одрживости.⁷⁸

Према Х.В. Одену (1999), постоје четири основна недостатка функционалних организационих структура:

- *Функционална организациона структура претерано наглашава вертикалне односе.* Функционална организациона структура промовише идеју да је надређени примарни потрошач којег треба задовољити. Сваки менаџер је више заинтересован за задовољавање захтева менаџера вишег нивоа, него за задовољство стварног потрошача. Менаџери у функционалним организационим структурама су углавном награђивани према остварењу функцијских циљева, а не због стварања додатне вредности за потрошача.
- *Функционална организациона структура одваја запослене од потрошача.* Само неколицина запослених у функционалној организационој структури има непосредан контакт са потрошачима или им је јасно на који начин посао који обављају у комбинацији са задацима осталих резултира задовољством потрошача.
- *Функционална организациона структура успорава побољшање процеса.* Ниједна организациона јединица нема контролу над целим процесом, иако многи процеси укључују велик број функција. До тога долази из разлога што је

⁷⁷ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 100.

⁷⁸ Burton R. M., Obel B. (2004), op. cit., стр. 53-54.

разбијање организације на функције углавном неповезано с процесима који се користе како би се производ доставио потрошачу.

- *Функционална организациона структура ограничава креативност и иновативност.* Функционална организациона структура не ограничава само организациону иновативност, већ има и снажан негативан ефекат на креативност и иновативност појединаца. Запослени добијају утисак да не могу променити своју околину те стога никад не траже информације и идеје које би је могле променити.⁷⁹

Функционално организоване организације смањују ефикасност организације, док уједно повећавају време обраде и трошкове на начин да: (1) подстичу комуникацијски приступ „ми-против-њих“ сукобљавајући се око организационих ресурса; (2) остављају празнине које су без надзора између сектора, које ометају крос-функционалне пословне процесе; (3) уводе побољшања и промене у једном сектору, умањујући тиме ефикасност пословања других сектора који учествују у процесу (субоптимизација); и (4) губе из перспективе однос потрошач /партнер, те потребу задовољавања потреба свих запослених. Уз уски фокус само на свој сектор или функцију, запослени у вертикалној организацији врло лако забораве да су заправо сви на истој страни. Дугогодишње искуство показало је како је главна предност вертикалних организација функционална изврсност, док је њен главни недостатак координација - између задатака, сектора, функција. Пошто модерно пословање више захтева координацију него функционалну изврсност, није чудно што вертикална организација тешко одговара на изазове с којима се суочава. Другим речима, неопходна је другачија основа за организациони дизајн.⁸⁰

⁷⁹ Oden H. W. (1999), op. cit., стр. 227-228.

⁸⁰ Love P. E. D., Gunasekaran A. (1998), Putting an Engine into Re-engineering: Toward a Process-oriented Organization, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18, No.9/10, стр. 150.

3. ПРОЦЕСНИ ПРИСТУП – ОРИЈЕНТАЦИЈА НА ПОСЛОВНЕ ПРОЦЕСЕ

Стављање нагласка на процесе помоћиће организацијама да крену напред.

Kevin McCormack

Данашње организације и организације будућности суочавају се са интензивном глобалном конкуренцијом, захтевним купцима чије са жеље брзо мењају, смањеним временом одзива, бржим животним циклусом производа и захтевним запосленима. Додајте е-commerce и тај тренд се убрзава експоненцијално.⁸¹ Многе компаније уочавају недостатке традиционалног приступа и схватају да од ефикасности задовољавања потреба купаца зависи њихов профит и опстанак на тржишту, те се фокус ставља на потрошача и ефикасност пословних процеса.

Како организације постају интерно све комплексније, њихови односи са околином такође постају сложенији. Промена према новој организационој архитектури представља само почетак. Организациони дизајн један је од најкориснијих алата повећања конкурентности организације, па се стога јавља све више и више радикалних покушаја повећања ефективности путем иновативних организационих структура. Начин на који предузеће организује своје ресурсе, може бити извор огромне предности када се нагласак стави на флексибилност, прилагодљивост и управљање променама. Ипак, еволуција архитектуре је неодвојиво повезана са способношћу људи да се мењају те се тако напредак мери у генерацијама, а не годинама.⁸²

Оно што је сигурно јесте да ће организациони облици бити променљиви и краткотрајни.⁸³ Постојаће у мрежама добављача, конкурената и потрошача који ће међусобно сарађивати како би се одупрели све већој конкуренцији. Појавом интер-организационог повезивања организационе границе ће постати све недефинисаније и нејасније. Такве нејасне организационе границе биће резултат стратешких намера и биће утврђене уз много размишљања и способности. Другим речима, уместо

⁸¹ McCormack K., Business Process Orientation: Do You Have It?

<http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>

⁸² Nadler D. A., Gerstein M. S., и др. (1992), *Organizational architecture: designs for changing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 264.

⁸³ Nadler D. A., Gerstein M. S., и др. (1992), *op. cit.*, стр. 267.

дефинисања организације у функцијским терминима, делећи је на секторе или остале структурне јединице, она ће бити дефинисана као мрежа процеса.⁸⁴

У раним 1990-им, нови приступ дизајнирању организације и организационим променама, почео је привлачити пажњу стручне и пословне јавности. То је процесни приступ пословању односно оријентација на пословне процесе. Процесна оријентација темељи се на идеји разматрања организације у терминима оријентације на потрошаче, активности које стварају додатну вредност и пословне процесе.⁸⁵ Реч је можда о најзначајнијој тенденцији у организационом дизајну. Организације ће се више ослањати на хоризонтални поглед и управљање пословним процесима. Кроз процесни менаџмент, организација се разматра као низ функцијских процеса повезаних кроз целу организацију, што представља стварни принцип обављања пословања. Принципи и ауторитет су још увек постављени на врху, али власт контролисања, постављања изазова и мењања пословних метода делегирани су крос-функционалним тимовима. Овакав приступ представља процес преоријентације организације према пословним процесима.⁸⁶

Нови процесни поглед на организације још увек није у потпуности схваћен. Многе компаније су интегрисале своје кључне процесе, спајајући повезане активности и елиминишући оне које не стварају вредност, али само њих неколицина је фундаментално променила начин управљања организацијама. Комбинација интегрисаних процеса и фрагментисаних организација створила је облик когнитивног несклада у многим предузећима: хоризонтални процеси вуку људе у једном смеру, а традиционални управљачки системи у другом. Долази до конфузије и конфликта, чиме се смањује успешност.⁸⁷

Хоризонтална односно процесна димензија само је један елемент организације будућности. Нова организација која ће превладати првенствено ће се темељити на способностима, што може значити различитост кључних процеса које многе компаније

⁸⁴ Kai S.A. (1999), *Organizational Change and Information Technology*, Докторска дисертација, Göteborg University, Göteborg, стр. 62

⁸⁵ Kai S. A. (1999), *op. cit.*, стр. 48

⁸⁶ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), *op. cit.*, стр. 29.

⁸⁷ Hammer M., Stanton S. (2001), *How Process Enterprises Really Work*, Harvard Business Review, Vol. 77, No. 6, стр. 109.

данас разматрају.⁸⁸ Организација треба да изгради способности које су кључне, односно критичне за њен успех и даље да их развија, док истовремено треба бити спремна да екстернализује мање важне активности и процесе.⁸⁹

Многе компаније су увиделе, попут *Texas Instruments*-а или *IBM*-а да преласком на процесну филозофију *Texas Instruments* је смањио време лансирања производа за 50%, док је *IBM* време изласка на тржиште скратио за чак 75%, што му је донело уштеду од 9 милијарди долара. Те две компаније су најпре аутоматизовале своје кључне процесе – спајањем повезаних активности из различитих сектора и елиминисањем оних које не додају вредност. Нису на томе стале, већ су предузеле критични следећи корак: изградиле су управљачке структуре које подржавају новодефинисане интегрисане процесе.⁹⁰

Многе организационе структуре се темеље на функцијама или производима, са мало или без процесне оријентације.⁹¹ Ипак, према Р.Исаксону (2004), већина америчких компанија је средином 1990-тих почела на структурисани начин да примењује процесну оријентацију, иако су неке од њих о томе размишљале још средином 1980-тих. Фокус на процесе може имати више значења и појављује се у бројним терминима попут процесног погледа, процесног приступа, процесне оријентације, процесног размишљања, процесног менаџмента, процесног мерења, моделирања процеса и унапређења процеса.⁹²

Уместо усмерења на пословне функције и резултате, процесни поглед укључује фокус на радне токове и процесе унутар организације. Процесни приступ заправо покушава процесе учинити видљивијим и на тај начин унапредити организацију. Процесни поглед је поучан зато што он прати начин стварног одвијања посла кроз организацију.⁹³ Тачније, хоризонтални поглед на организацију (као систем), а не вертикални (као

⁸⁸ Kueng P. (1999), *Building a Process Performance Measurement System: some early experiences*, Journal of Scientific and Industrial Research, Vol. 58, No. 3/4, стр. 150.

⁸⁹ Armistead C., Rowland P. (1996), op. cit., стр. 36

⁹⁰ Hammer M., Stanton S. (2001), *How Process Enterprises Really Work*, *Harvard Business Review* Vol. 77, No. 6, стр. 108.

⁹¹ Davenport T. H. (1995), *Reengineering a Business Process*, Harvard Business School Press, Boston, стр.16.

⁹² Isaksson R. (2004), *Total Quality Management for Sustainable Development – Focus on Processes* Doktorska disertacija, Luleå University of Technology, Luleå, стр. 18

⁹³ Tenner A. R., DeToro, I. J. (1996) *Process Redesign: The Implementation Guide For Managers* Prentice Hall, New Jersey, стр. 17

хијерархију функција), представља једини темељ разумевања пословних активности. Јер када се гледа хоризонтално, виде се пословни процеси.⁹⁴

Појам процесна оријентација користи се како би се описала организација која наглашава холистичке процесе којима се управља комплетним ланцем вредности неког производа или услуге.⁹⁵ Таква оријентација још увек није препозната као засебна дисциплина, већ пре као генерички концепт бројних филозофија менаџмента (попут TQM-а, Six Sigme, реинжењеринга пословних процеса) који користи процесну перспективу у сврху унапређења успешности пословања.⁹⁶ Кључни аспект процесне оријентације је прихватање процесног погледа на организацију укључујући факторе попут трошкова, времена, квалитета аутпута и задовољства потрошача. Другим речима, процесни поглед креира темеље процесне оријентације. На процесну оријентацију се може гледати и као на показатељ нивоа зрелости оријентације према пословним процесима. Виши ниво процесне усмерености захтева и одређени ниво процесног менаџмента.⁹⁷ Процесна оријентација представља велику прилику, али и тражи потпуни ангажман менаџмента. Без његовог доприноса процесне иницијативе врло често не успевају да остваре очекиване резултате.⁹⁸

Процесно размишљање карактерише се као крос-функционално, оријентисано ка потрошачима и од изузетне важности за флексибилност, брзину и квалитет услуга. Компанија није дефинисана својим производима или услугама већ својим пословним процесима. Управљати предузећем значи управљати његовим процесима.⁹⁹ Заправо, процесно размишљање надограђује и проширује старе спознаје. Оно може користити нову терминологију, али исти концепти имају дубоке корене у литератури о институционалној економији, у дугој традицији индустријског инжењеринга и социо-техничким променама, као и у историји компанија које су биле успешне преко 50-так

⁹⁴ Rummler G. A., Brache A. P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 44.

⁹⁵ Lindfors C. (2003), op. cit., стр. 51

⁹⁶ Lindfors C. (2003), op. cit., стр. 50.

⁹⁷ Isaksson R. (2004), op. cit., стр. 18.

⁹⁸ Lindfors C. (2003), *Process orientation: An approach for organizations to function effectively*, стр. 3, <http://cic.vtt.fi/lean/singapore/LindforsFinal.pdf>

⁹⁹ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Флорида, стр. 24.

година. Принципи процесног размишљања добро су утемељени у историјским трендовима и потврдили су се временом.¹⁰⁰

Процесни менаџмент односи се на мењање културе и начина размишљања, као и на промену организационе структуре. Он представља најфундаменталнији аспект прелаза којег већина предузећа врло често занемарује.¹⁰¹ Као главни задатак процесног менаџмента С. Неуман и сар. (2002.) виде имплементацију процеса, као и осигуравање континуираног, инкременталног унапређења организационих процеса.¹⁰²

Мерење пословних процеса усмерено је на утврђивање ефикасности пословних процеса, али служи и као подлога за процену радног учинка запослених. Његова сврха је утврдити потенцијалне проблеме и спречити њихов даљи развој.

Моделовање пословних процеса представља коришћење информација и графикана како би се приказали процеси на конзистентан начин. Оно обично укључује примену знања или базу података свих процеса те омогућује графички улаз и приказ података.

Већ кроз кратки преглед основних процесних термина, видљиво је како је реч о озбиљној пословној филозофији. Како би се она што боље објаснила, неопходно је разумети сам концепт процесне оријентације, начин његовог развоја кроз прошлост односно његове претече, али и његове основне карактеристике те одреднице које омогућавају трансформацију. Коначно, нужно је нагласити и процесну свеприсутност односно важност, која представља још један аргумент за његову имплементацију.

3.1. Концепт процесне оријентације

Конкурентска глобална клима на тржишту 21.века повећала је свест о пословним процесима као најважнијој парадигми менаџмента. Идеја о процесној организацији све је учесталија, док процесна опција постаје неопходнија за свакодневно пословање. Интеграција процесног оквира у структуру менаџмента представља исти фокус на

¹⁰⁰ Keen P. G. W. (1997), *The Process Edge – Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, Boston, стр. 5.

¹⁰¹ O'Hanlon T. (2003) *Process Landscapes*,
http://saferpak.com/process_manage_articles/Process%20Landscapes.pdf

¹⁰² Muehlen M. (2002), *Workflow-based Process Controlling*, Logos Verlag, Berlin, стр. 76.

конзистентне и кооперативне начине остваривања резултата који директно утичу на оперативни ниво, притом претпостављајући односно водећи ка задовољним потрошачима и интересно-утицајним групама.¹⁰³

Током година, у академској литератури појавили су се бројни процесни приступи, али ни један није обрадио ту тему на систематски или интегрисан начин. О процесима се писало у теорији организације, стратешком менаџменту, менаџменту производње, групној динамици и у истраживањима менаџерског понашања. Неколицина покушаја за приказивањем процеса као колективног феномена била је уско фокусирана на теоретске или методолошке тврдње, или су они имали фокус само на један сегмент процесног концепта.¹⁰⁴ Ипак, када се заједно сагледају све те теорије и различити ставови, они пружају снажан оквир за разумевање организација и менаџмента. Као прво, процеси омогућују конвенционални, напредни ниво анализе. Зато што се састоје од различитих, међусобно повезаних задатака, може се рећи да отварају „црну кутију“ предузећа избегавајући чест проблем несагледавања свих делова целине. Претходна истраживања фокусирала су се или на индивидуалне задатке тј. активности или на организацију у целини и нису комбиновала те приступе. Процесна перспектива омогућује потребну интеграцију, осигуравајући да се стварна радна пракса повеже експлицитно са целокупним функционисањем предузећа. Такође, процеси омогућују нови поглед на менаџерско понашање. Процесни приступ наглашава везе између активности, чиме менаџерски посао постаје рационалнији и јаснији.¹⁰⁵

Већина литературе о процесној оријентацији још увек се односи на популарну литературу са недостатком емпиријских истраживања, која су неопходна за дубљу анализу свих њених предности и недостатака, односно узрока и последица. Ипак, током последњих неколико година, појавили су се бројни модели процесно-оријентисане организације као неопходног организационог облика у данашњем и будућем пословном свету. Тачније, може се рећи како се процесни концепт темељи на раду *W. E. Deminga*,

¹⁰³ Levi M. H. (2002), *The Business Process (Quiet) Revolution: Transformation to Process Organization* Interfacing Technologies Corporation, стр. 1, <http://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.pdf>

¹⁰⁴ Garvin D. A. (1998), *The Processes of Organization and Management*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 4, стр. 33-34.

¹⁰⁵ Garvin D. A. (1998), *op. cit.*, стр. 34

*M. E. Portera, T. H. Davenporta и J.Shorta, M.Hammera и J.Champyja, V. Grovera, R. Coombsa, R. Hulla, F. Ostroffa и других.*¹⁰⁶

Неке од главних теоретских дефиниција организације оријентисане на пословне процесе су:

W. E. Deming – Организација која види предузеће као скуп процеса који требају да буду схваћени, стабилизовани и унапређени.

M. E. Porter – Организациона структура са дизајном који кореспондира стратешким процесима ланца набавке.

M. Imai – Организација која наглашава процесе и процесно-оријентисани начин размишљања.

P. Drucker – Организација која се темељи на тимовима оријентисаним на задатке који обављају повезивање активности или процеса који прелазе старе организационе границе и завршавају са потрошачем.

M. Hammer – Организација која се концентрише на скуп крос-функционалних активности (процеса) који захтева један или више инпута и креира аутпут који представља вредност за потрошача.

V. Grover – Организација која се темељи на процесно-оријентисаној структури, мерама, систему награђивања и расподели ресурса.

E. H. Melan – Организација која гледа на своје операције као на скуп међусобно повезаних радних задатака са прописаним инпутима и аутпутима.

I. J. DeToro и T. McCabe – Организација која се састоји од скупа функцијских процеса повезаних кроз организацију и потпомогнутих овлашћеним, крос-функционалним радним тимовима.

T. H. Davenport – Организација која наглашава хоризонтални поглед на пословање који пресеца организацију са производним инпутима на почетку те аутпутима и потрошачима на крају.

Изградња претходно наведених модела захтева нови приступ и нови начин размишљања о организацијама који ће резултовати драматичним побољшањем успешности. Тај нови

¹⁰⁶ Lockamy III A., McCormack K. P. (2004), The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, стр. 273.

начин размишљања и погледа на организацију описује се као оријентација на пословне процесе.¹⁰⁷

Главни односно коначни аутпут процесне оријентације јесте процесна организациона структура. Она је преокренута – дословце – на једну страну и саграђена око тока посла и кључних процеса. Врло често се такав организациони облик назива и *хоризонтална организација*.¹⁰⁸

3.2. Процесно орјентисана организација

Свет у коме данас живимо драстично се променио у последњих неколико деценија. Све се променило, тражиште некада релативно стабилно са повременим осцилацијама, почело је изузетно брзо да се мења. Животни циклус великог броја производа нагло се смањио. Иста ствар се десила и са животним циклусима технологија. Њихове S криве су почеле убрзано да се смењују. Укуси потрошача постали су изузетно софистицирани. Дошло је до повећања конкуренције. Свет је почео да се интегрише, а самим тим је почела и интеграција свих тржишта у јединствено глобално тржиште. Информационе технологије промениле су начин на који су људи водили традиционално пословање.

Савремене организације (можемо их називати и организације будућности) треба да поседују низ карактеристика које се у великој мери разликују од особина које поседују традиционалне организације. Споменућемо неке:

- Равне структуре
- Нејасне границе организационих система
- Сарадња на свим и између свих нивоа
- Фокус на језгру и outsourcingu
- Флексибилне радне групе (мултидисциплинарне)
- Засноване на информацијама и знању
- Изражена усмереност према иновацијама и предузетништву
- Ослањање на поверење, а не само на уговор, итд.

¹⁰⁷ McCormack K. (1999), *Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?*, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>

¹⁰⁸ Nikolenko A., Kleiner B. H. (1996), Global trends in organizational design, *Work Study*, Vol. 45 No. 7, стр. 24

Природа савремених организација се драстично променила. Традиционалне организације нису више адекватан одговор на турбулентно окружење. Један од њихових највећих проблема су њихове организационе структуре. Оне не могу да прате тренд све бржих и драстичнијих промена којима је свет изложен. Основни разлог је: број нивоа хијерархије. Са порастом броја, информације теку спорије. Оне морају да пређу више посредника да би стигле на одговарајућу адресу. То у великој мери утиче на спорост или чак на неадекватност одлука које се доносе. Последице овога могу бити катастрофалне. У традиционалним организацијама не постоји схватање да је суштина савременог окружења у променама. У складу са том чињеницом, потребно је да се оне организују на начин који ће им омогућавати да у сваком тренутку изврше промене у складу са потребама. Њима ово не дозвољава њихова крутост, како структуре, тако и процеса.¹⁰⁹

Класичан функционални модел организационе структуре (U-форма) већ у другој половини 20. века постао је једна од основних препрека даљег развоја пословних система. Ово је нарочит утицај имало на развој великих система. Као резултат превазилажења ових проблема настали су нови организациони модели: дивизиони (мултидивизиони) (М форма), пројектни, матрични, и организациони модели засновани на стратешким пословним јединицама (SBU-форма). Сви ови модели омогућили су децентрализацију пословних система и њихово једноставније и брже прилагођавање променама у окружењу.

Даљим прилагођавањем организационе структуре савременом пословном окружењу дошло је до напуштања традиционалне (вертикалне) организационе структуре и прешло се на процесну, хоризонталну (F-форму), крос-функционалну организациону структуру, која се базира на комуникацији, децентрализацији, координацији и тимском раду. Прелазак на процесну - хоризонталну организацију последица је пре свега потребе за константном анализом и унапређењем пословних процеса, сталног испитивања задовољства и односа са корисницима, као и тежње да се успостави ефикасна контрола на трошковима. Преласком на поменути организациони модел (који представља плитак организациони облик) битно се мења улога менаџера и запослених у организацији. Овим поступком смањује се број нивоа менаџмента, менаџера и запослених и на тај начин се

¹⁰⁹ Присма програм обуке (2006.), Центар за обуку Присма, Факултет организационих наука, Београд, стр.44

растеређују комуникациони токови и самим тим повећава флексибилност организације. Такође, долази и до промена улога менаџера и запослених. Улога менаџера еволуира из доминантно контролне функције у функцију утицаја (менторства). С друге стране запослени постају чланови тимова чији је основни задатак да допринесу стварању вредности за кориснике.¹¹⁰

Као други проблем функционалне организације може се навести недовољна усмереност на потрошаче. Оне су по својој природи усмерене на квалитет обављања послова у свакој функцији посебно. Функционалне границе им онемогућавају да сагледају целу слику, односно да утврде шта је то што потрошач заиста жели и који је најбољи начин да се та потреба и задовољи. Као још један велики проблем може се навести правац и смер комуникација. Правац је обично вертикалан, а смер је оријентисан одозго на доле. Ово у великој мери гуши идеје и иницијативу запослених на нижим нивоима хијерархије. С обзиром да ови људи имају бољи увид у послове које обављају од њихових надређених на вишим нивоима, разумно би било да се они мотивишу да дају своје идеје и предлоге који су везани за њихове послове. Традиционалне организације имају још проблема везаних за прилагођавање и опстанак у савременом окружењу.

Алтернатива овој врсти организације постоји. Реч је о организацијама које немају поменуте недостатке. Реч је о организацијама које су своју структуру и динамику прилагодили захтевима савременог окружења. Њихове структуре, да би успеле да реагују брзо и да се прилагођају различитим ситуацијама, морају имати минимални број организационих нивоа. Ове организације не смеју бити оријентисане на своје функције. Морају бити усмерене на потрошача и једино на њега. Да би у томе успеле потребно је на првом месту да знају потребе потрошача, а затим и да утврде који је најбољи начин да се оне задовоље. Оне морају да размишљају маркетиншки. Са друге стране, ове организације морају да поведу много више рачуна о својим производним и пословним процесима, односно о начину на који стварају вредност за потрошача.

Процесно оријентисане организације су организације које су у потпуности усмерене на сопствене процесе. Оне не познају функционалне границе. Функционалне баријере су пробијене процесима. У њима је специјализација запослених сведена на најмању могућу меру. Сви запослени се окупљају око процеса. Сами процеси су дизајнирани

¹¹⁰ Vanhaverbeke W., Torremans H. (1999), *Organization structure in process oriented Firms*, Journal of Knowledge and Process Management, Vol. 6, стр. 41-52.

тако да остваре сврху постојања организације и да буду у функцији задовољавања потрошача.

3.3. Развој процесног приступа пословању

Бављење процесима у организацији није ништа ново. Пионир савременог менаџмента Фредерик Тејлор (1856-1915), први је почео да се бави овом проблематиком. Он је сматрао да све процесе у производњи треба пажљиво анализирати. По њему за свако радно место треба утврдити стандарде времена потребног за обављање посла. Стандарде треба мерити и успоставити према најбољим радницима. Остали да би успешно обављали ове послове, морају бити адекватно обучени. Овакав начин размишљања, осим што је представљао прави почетак научног приступа менаџменту, јер је први пут коришћен научни метод истраживања ради емпиријског утврђивања начина на који неки посао треба да се обави, представљао је и прво научно разматрање процеса у организацији.

Међутим тек много година касније појавиће се први научни концепт који је у својој основи оријентисан на процесе. Овај концепт је познат под називом TQM (Total Quality Management), или тотално управљање квалитетом. TQM представља својеврсну филозофију менаџмента. Дефинише се као "систем менаџмента усмерен на људе у циљу континуираног повећања задовољства купаца уз континуирано смањење стварних трошкова".¹¹¹

Концепт TQM обухвата следеће елементе:

- Усмереност на људе
- Континуирано повећање задовољства купаца
- Континуирано смањење стварних трошкова
- Системски приступ (обухвата целу организацију)
- Хоризонталну повезаност функција и одељења
- Укљученост свих запослених.

Фокус на процесе је кључна вредност TQM-а и он повезује процесни менаџмент са алатима попут процесних графикана и система процесних индикатора.¹¹² TQM је пословна филозофија која ставља потрошача у центар свог интересовања.

¹¹¹ Присма програм обуке (2006.), Центар за обуку Присма, Факултет Организационих наука, Београд

¹¹² Isaksson R. (2004) *opt.cit.*, стр.17-18.

3.3.1. Портеров концепт ланца вредности и дефинисање пословних процеса

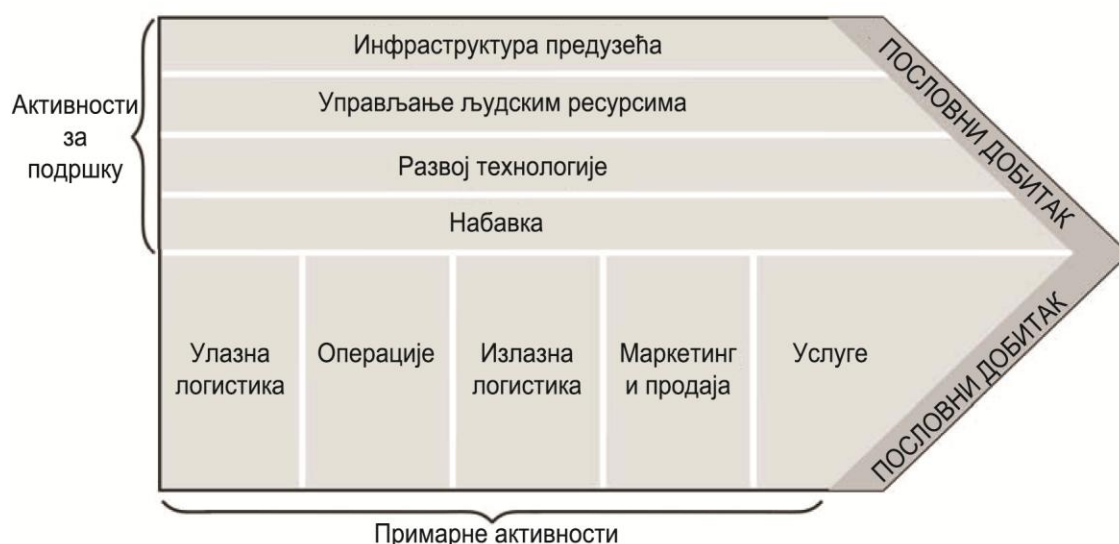
Покретаčem усмеравања пажње на пословне процесе може се сматрати књига коју је написао М.Е.Портер (1985) под насловом *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, у којој је приказао концепт предузећа као ланца вредности – свеобухватне колекције свих активности које се одвијају како би се дизајнирала, произвела, промовисала, доставила и пружила подршка производној линији.¹¹³ Портеров ланац вредности је ланац активности за фирме које послују у одређеним индустријама. Пословна јединица је одговарајући ниво за изградњу ланца вредности. Производи пролазе кроз све активности у ланцу, и на свакој активности производ добија неку вредност. Ланац активности даје производу више додате вредности од збира појединачних независних вредности активности. Важно је да се не мешају концепт ланца вредности са трошковима који се појављују током активности. Дијамант стаклорезац, као професија, може да се користи да илуструје разлику између трошкова и ланца вредности. Сечење као активност може имати ниску цену, али ова активност додаје много вредности за крајњи производ, пошто је необрађени дијамант знатно мање вредан од сеченог дијаманта. Типично, описан ланац вредности и документација процеса, оцењивања и ревизија поштовања процесне рутине су у сржи сертификације квалитета пословања, нпр. ISO 9001.

Ланац вредности идентификује примарне активности и активности за подршку. Њиме се дефинише скуп повезаних активности које се изводе унутар једне пословне јединице. Свака активност ствара трошкове и веже одређену активу. Ланац вредности укључује и пословни добитак који су купци спремни да плате изнад трошкова извођења обе групе активности.¹¹⁴ Ланац вредности приказан је на илустрацији бр.5.¹¹⁵

¹¹³ Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, стр. 37.

¹¹⁴ Каличанин Ђ., *Ланац вредности у анализи способности стварања вредности за потрошаче и власнике*, Економски факултет, Београд

¹¹⁵ Ово је приказ оригиналног ланца вредности по М.Е.Портеру. У последњих 20-так година, колико дуго овај концепт живи у литератури и пракси, оригинални концепт био је предмет еволутивних иновација. Једну од њих (елиминисање набавке као активности за подршку, и њено припајање улазној логистици као примарној активности) можемо пронаћи у Thompson J., Strickland A. (2001), *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, 12th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston., стр.130.



Слика 5. Ланац вредности

Извор: Porter M.E.(1985.) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press

Идејну основу процесног приступа представља ланац вредности, на основу којег се долази до стварања структуре која представља мрежу процеса. Применом концепта ланца вредности сви процеси у једном пословном систему могу се поделити на две основне групе: примарне (кључне) пословне процесе и пословне процесе за подршку. Додатну групу, која представља подгрупу процеса за подршку, представљају процеси развоја. Ове три групе процеса могу се дефинисати на следећи начин:

- Примарни процеси су основни процеси, они који стварају вредност за организацију. Они се праволинијски простиру кроз организацију.
- Процеси подршке не учествују директно у стварању вредности већ помажу примарне процесе.
- Процеси развоја намењени су подизању квалитета претходне две групе процеса.

Примарне активности су активности које су директно везане за производњу и испоруку производа или услуге потрошачима. Реч је о следећим активностима: улазна логистика, производња (операције), излазна логистика, маркетинг и продаја, услуге.¹¹⁶ Свака од примарних активности састоји се од скупа мањих и одвојених активности. Тако:

- улазна логистика, као примарна активност, састоји се од низа мањих активности: пријем, складиштење, дистрибуција инпута неопходних за процес производње.

¹¹⁶ Прве три примарне активности представљају систем ланца снабдевања који је данас предмет процеса менаџмента ланца снабдевања (supply chain management).

Она укључује и активности као што су контрола материјала и рекламације, управљање залихама, транспорт и др.;

- производња (операције), као примарна активност, обухвата све активности које се односе на трансформацију инпута у аутпуте, у ужем смислу: производња делова, састављање, паковање, одржавање опреме, контрола квалитета, заштита околине и др.;
- излазна логистика, као примарна активност, обухвата активности, као што су: складиштење готових производа, обрада поруџбина, утовар поручене робе, транспорт, успостављање и одржавање мреже дилера и дистрибутера;
- маркетинг и продаја, као примарна активност, обухвата активности, као што су: активности продајне снаге, промоција, истраживање тржишта и подршка дилерима;
- услуге, као примарна активност, обухвата активности, као што су: инсталација купљених производа, одржавање и поправка истих, обука купаца, одговори на упите купаца и њихове жалбе.

У литератури се наводи да је у скоро свим пословним системима могуће идентификовати између 5 и 15 примарних пословних процеса, док се преостали процеси могу дефинисати као процеси подршке.¹¹⁷ Сваки од примарних (базних) пословних процеса обично садржи већи низ активности (послова). **Базни процеси** су они процеси који омогућавају организацији да обавља оно за шта је створена. Они јој омогућавају да испуни своју сврху. Базни процеси стварају конкретну вредност за потрошача. Они представљају срце организације.

Подржавајући процеси омогућавају несметано функционисање базних процеса. Они не учествују директно у стварању резултата, али без њих, опстанак базних процеса би био доведен у питање. Због тога се они не смеју занемарити.

Да би се обезбедила успешна процесна трансформација, и аутоматизованим и људским процесима мора да се управљати под истим свеобухватним оквиром (табела 5). Основни критеријуми за успешан пословни процес су да је: а) видљив свим актерима процеса, б) додаје вредност и ц) динамичан и фокусиран да доприноси задовољству купца.

¹¹⁷ Vanhaverbeke W., Torremans H.(1999), *Organization structure in process oriented Firms*, The Journal of Knowledge and Process Management, Vol. 6, стр. 41-52.

Стотине (а понекад и хиљаде) процеса чине процесни оквир у оквиру датог предузећа. Класификацијом на управљачки слој (обично се састоји од око највише 10 топ процеса) и прављењем разлике између "језгро" такође се назива и "идентитет" и "подршке" процеса омогућава се јасност у шуми процеса. Идентитет процеси су они који чине предузеће јединственим на тржишту, док су подршка процеси исти од једног предузећа до другог (финансије, администрација, HR и други). Када се направи, процесна хијерархија мора да се одржава као организациона шема предузећа.

Табела 5. Класификација пословних процеса

The Enterprise Process Framework:			
Support Processes		Core/Identity Processes	
<u>Finance</u> • Credit Authorization • Budgeting • Auditing	<u>Marketing</u> • PR/ Communication • Web Marketing • Lead Generation • Events/Trade Shows	<u>Banking/Finance</u> • Straight Through Processing • Acct Provisioning • Loan/Credit Processing	<u>Services</u> • Outsourcing • Application Development • Logistics
<u>Operations/Logistics</u> • Purchasing • Contracts • Invoicing • Shipping	<u>Sales</u> • Qualification • CRM • Pre-sale • Negotiation & Closing • Channel Mktg.	<u>Energy:</u> • Short Term Trading • Long Term Trading • Strategic Planning	<u>Pharmaceutical</u> • Clinical testing • Drug Submissions • Clinical Research
<u>Human Resources</u> • Hiring • HR Development • Performance Evaluation	<u>Legal</u> • Contracts • Policies • Acquisitions	<u>Manufacturing</u> • Product R&D • Product Engineering • Quality Assurance • Production	

Извор: Meir H. Levi, *The Business Process (Quiet) Revolution; Transformation to Process Organization*, <http://www.interfacing.com/uploads/File/The%20Business%20Process-Meir%20Levi.pdf>

Предузеће је микрокосмос, са људима, понашањем, активностима, циљевима, тежњама и тако даље, који раде у неизолованим срединама са тржишним притисцима, купцима, добављачима, регулативним законима.

Шта разликује успешна предузећа од оних која заостају је *начин* на који је организовано да задовољи своје саставне делове - купце, добављаче, запослене акционаре - али заправо и да их одушеви лепим искуствима. Начин да се постигне ова

димензија задовољства је да се створи окружење у коме све стране сарађују у правцу заједничких циљева и резултата.

За успешно сагледавање процесно-оријентисане организације и свих њених градивних елемената и карактеристика, потребно је креирати процесни теоретски оквир (енг. *Process Framework*) који се појављује већ са процесним погледом на нивоу предузећа односно процесном мапом. Такав оквир пружа добро дефинисану структуру за мрежу процеса која се протеже кроз предузеће. Сви кључни процеси и њихови међуодноси, везе са објектима предузећа, људским ресурсима, имовином, информацијама, знањем и потпорним апликацијама чине тај оквир. Притом, процеси могу бити дефинисани на много нивоа и са разним границама. Стога, како би се искористиле важне предности које процеси доносе менаџерској инфраструктури предузећа, потребно је размотрити неколико важних процесних карактеристика:

- *Процесне границе*: границе дефинишу обим процеса, његову почетну и завршну тачку. Штавише, оне утврђују додирне тачке са другим процесима.
- *Процесни резултати*: они представљају јасне циљеве успешности који су повезани са организационим стратешким циљевима и дизајнирани како би подржали мисију и стратешко усмерење предузећа.
- *Процесни менаџер / власник процеса*: позиција у којој се налази одговорност за успешност процеса.
- *Процесни тимови*: целокупни посао се одвија путем крос-функционалних тимова запослених.
- *Процесне компетенције*: Највише ће напредовати запослени који ће имати општа знања односно знања из више различитих функцијских подручја.
- *Процесни мерни показатељи*: традиционални системи мерења нису довољни већ је потребно увести специфичне мере везане за ефикасност пословних процеса.

На самом почетку креирања процесног теоретског оквира одређене организације, потребно је покренути врховни менаџмент који најпре треба дефинисати јасну визију и структуру, а тек онда се прелази на укључивање нижих нивоа, које даље развијају поступак ефикасне и јасне дистрибуције процеса кроз организационе функције.¹¹⁸

¹¹⁸ Levi M. H. (2002), *The Business Process (Quiet) Revolution: Transformation to Process Organization* Interfacing Technologies Corporation, стр. 4, <http://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.pdf>

Оквир пословних процеса омогућава:

- а) Регулисање и конзистентност: Актери процеса стичу јасно разумевање њихових процеса и усклађују се да се изврши процес на конзистентан начин.
- б) Извршење: Јасан процес држи свог власника одговорним за висок степен извршења и максимизирање резултата.
- в) Оптимизацију: Добро дефинисане процесе је лакше побољшати и оптимизирати.¹¹⁹

Да би се успешно управљало базним процесима потребно је урадити следеће:

1. дефинисати базне процесе
2. извршити њихову анализу
3. извршити промене у њима (ако је потребно) и
4. спровести промене у дело.

3.3.2. Избор и дефинисање базних процеса у организацији

При дефинисању процеса у организацији најчешће примењивани метод груписања процеса заснован је на аспектима утицаја процеса на обликовање излаза из организације:

- базни процеси – процеси који стварају додатну вредност за потрошача, односно дефинишу суштину пословања организације
- подржавајући процеси – процеси који дају подршку одвијању базних процеса, односно без којих би одвијање базних процеса било немогуће, односно њихова ефикасност умањена.

Избор и дефинисање базних процеса је од суштинског значаја за једну организацију.

Избор базних процеса треба да обезбеди испуњење следећих циљева у организацији:

- изградњу управљачке структуре усмерене ка задовољавању захтева потрошача
- стално унапређивање пословања
- усклађени, заједнички рад делова организације на достизању свеобухватних циљева организације
- разумевање како функционише организација од широког круга запослених .

¹¹⁹ Meir H. Levi, *The Business Process (Quiet) Revolution; Transformation to Process Organization*, <http://www.interfacing.com/uploads/File/The%20Business%20Process-Meir%20Levi.pdf>

Успешан избор и дефинисање базних процеса омогућава остварење пословних идеја у садашњости, али и успешно остварење задатака који се пред организацију постављају у будућности.

Организација је изложена утицају сталних промена које се дешавају у:

- макро окружењу (политичко, тржишно, социјално, технолошко итд.)
- пословном окружењу (потрошачи, испоручиоци, конкуренција, нови производи итд.)
- интерном окружењу (опрема, запослени, култура, организација итд.)

За успешан избор и дефинисање базних процеса неопходно је детаљно сагледати ове утицаје.

Када се дефинишу базни процеси, неопходно је прво извршити анализу организације и њеног окружења, а затим утемељити позитивну корелацију између постојеће визије, мисије и стратегија предузећа с једне стране и базних процеса са друге.

Анализа базних процеса

Овај корак треба да следи по завршетку дефинисања базних процеса. Анализа се врши за постојеће процесе у организацији, а затим се резултати анализе упоређују са унапред дефинисаним процесима. Дефинисањем процеса представљају се процеси онаквим какви би требало да изгледају и функционишу. Они представљају циљ до кога је потребно доћи у наредним корацима:

Анализа процеса треба да одговори на три кључна питања:¹²⁰

- Зашто постојећи процеси изгледају како изгледају?
- Колико су добре способности процеса?
- Колико су добре способности процеса у поређењу са сличним процесима у другим организацијама?

Зашто постојећи процеси изгледају како изгледају?

Одговор на ово питање лежи у пажљивом снимању и документовању процеса. Потребно је створити јасну слику о току посматраног процеса. Графичке илустрације су изузетно повољне за ово. Могу послужити карте тока послова. За процес треба утврдити тачне процедуре, путању кретања, његове извршиоце, ток информација, као и

¹²⁰ Рентзхог О. (2000) Темељи предузећа сутрашњице, Прометеј, Нови Сад

динамику којом се обавља. Када сагледамо све ове аспекте имаћемо јасну слику о посматраном процесу.

Колико су добре способности процеса?

Способности процеса (могућности процеса) се могу сагледати на различите начине. Због тога је неопходно утврдити критеријуме који ће послужити при оцени способности. Према критеријумима које је предложио Олоф Рентзхог¹²¹:

- а) *Циљна усмереност*, односно да ли процес обавља оно чему је намењен. Уколико обавља питање је колико добро обавља. Све ово треба посматрати из угла потрошача јер они су разлог због којег процес уопште постоји.
- б) *Ефикасност*, односно способност процеса да обавља оно чему је намењен са што мање улагања (ресурса). Овде се могу мерити: циклусно време, трошкови за недостајући квалитет (рекламације, накнадна обрада итд.) проточност или продуктивност, укупни трошкови процеса.
- ц) *Прилагодљивост*; у савреном свету где промене представљају нормалну појаву, овај критеријум је веома битан. Треба сагледати да ли процес може да очува циљну усмереност и ефикасност приликом његових измена.
- д) *Флексибилност*; у питању је способност процеса да очува нормално функционисање у ситуацијама када долази до нестабилности у окружењу. За то су способни процеси који нису високо формализовани.

- ***Колико су добре способности процеса у поређењу са сличним процесима у другим организацијама?***

Одговором на ово питање утврдићемо снаге и слабости постојећих процеса. То ћемо учинити путем методе познате као **бенчмаркинг** (Benchmarking). У питању је метода којом се врши поређење унапред дефинисаних атрибута објеката организације и њених конкурената. Ова компаративна метода омогућује учење од најбољих.¹²² Путем бенчмаркинга могуће је доћи до пуно интересантних решења и начина за редизајн сопствених процеса.

Редизајн процеса

¹²¹ Рентзхог О., *ibid.*

¹²² Дулановић Ж., Ондреј Ј. (2002), Организациона структура - методе и модели, ФОН, Београд

Редизајн процеса представља сушту супротност побољшавању процеса. Овде се не ради о постепеним променама, већ о радикалном мењању процеса. Ово се обично ради када процес надживи своју првобитну сврху или када су промене у окружењу толико велике да постојећи процес не може више ни на који начин да им се прилагоди. Редизајнирање процеса се врши када је неопходно пронаћи фундаментално нова решења функционисања процеса. Једна од најпознатијих метода редизајнирања процеса у организацији позната је под именом Business Process Reengineering (BPR) односно реинжењеринг пословних процеса.

3.3.3. БПР – Реинжењеринг пословних процеса

Реинжењеринг пословних процеса (енг. *Business Process Reengineering - BPR*) је темељно промишљање и радикално редизајнирање пословних процеса како би се постигла драматична побољшања у критичним савременим мерилима успеха као што су трошкови, квалитет, услуга и брзина.¹²³ Он се може дефинисати и као креирање потпуно нових и ефикаснијих пословних процеса, без обзира на претходну праксу. БПР користи бројне алате и технике унутар јасне структуре и у свом фокусу примарно је крос-функционални, посебно на макро-организационом нивоу. То значи да су подпроцеси понекад унутар пословних функција или одељења те да се БПР може применити и на њима.¹²⁴

Концепт реинжењеринга, мењањем фокуса посматрања пословних процеса, делује на темељне промене целокупне организације, и то кроз утицај на њене најважније компоненте: организациону структуру, начин обављања оперативних послова у предузећу (а самим тиме и положај оперативних радника), као и систем њеног менаџмента. Ипак, БПР је организован само на пројектној основи, он није концепт тј. није целокупан и јединствен начин управљања организацијом.¹²⁵

БПР укључује почетак са празним папиром, и на многе начине, са празним умом или барем са оним који је чист и способан размишљати изван ограничења постојећег система, начина размишљања или претпоставки. Даље, БПР укључује преиспитивање

¹²³ Hammer M., Champy J. (2004), *Reinženjering tvrtke – Manifest za poslovnu revoluciju*, Mate, Zagreb, стр. 34.

¹²⁴ Robson M., Ullah P. (1996) *A practical guide to business process re-engineering*, Gower, Vermont, стр.4-6.

¹²⁵ Робсон М., Улах П. (1996.) *op.cit.* стр.6.

претпоставки. Као последица саме дефиниције БПР захтева значајну креативност, која се састоји од повезивања објеката и идеја које пре нису биле повезане. Карактерише га и коришћење информационе технологије, као и замена постојећег процеса новим који је много ефикаснији, како за потрошача, тако и за саму организацију.¹²⁶

Процесна оријентација представља најважнији аспект БПР-а.¹²⁷ Тачније, БПР је популаризовао процесно размишљање и експлицитно власништво над процесима. Иако неки аутори сврставају БПР у два таласа, може се рећи како постоји само један правац реинжењеринга пословних процеса, јер онај други представља управљање пословним процесима (енг. Business Process Management – BPM). Наиме, Т. Х. Давенпорт (1996), један од пионира БПР-а, тврди како се време реинжењеринга пословних процеса завршило, барем у САД-у. Он говори како појам реинжењеринга већину америчких пословних људи асоцира на реструктурирање, са бројним отпуштањима и пропалим програмима промена. Т. Х. Давенпорт признаје како је разлог неуспеха у људима и у чињеници како они не воле промене. Чак је и М. Хамер (1996) убрзо схватио како радикалне промене нису пожељне, већ да би се уместо на реинжењеринг пословних процеса требало усредсредити на потребу за процесном усмереношћу. Иако ће се израз реинжењеринг пословних процеса све ређе и ређе користити, фокус на пословне процесе и даље не губи на важности јер пословни процеси представљају природни начин одвијања посла у организацијама, начин на који се ствара вредност за интерне и екстерне потрошаче.

3.4. Анализа пословних процеса на примеру предузећа Књаз Милош

Предузеће “Књаз Милош“ а.д. је највећи произвођач минералне воде и освежавајућих напитака у Србији. Уз успешно пословање створен је имиџ фирме који је прешао границе земље. Лидерску позицију на локалном тржишту и високо место у привреди, “Књаз Милош“ а.д. је стекао захваљујући дугогодишњој, осмишљеној стратегији пословања: континуираним улагањем у технолошки развој, сталним иновацијама, очувањем високог квалитета производа који пре свега подразумева њихову безбедност, и запошљавањем младих стручних кадрова.

¹²⁶ Робсон М., Улах П. (1996) op.cit. стр.4-6.

¹²⁷ Kai S. A. (1994), Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering, Магистарски рад, Göteborg University, Göteborg, стр. 13.

"Књаз Милош" а.д. је организован на процесном принципу. Процеси су подељени у три категорије:

- УПРАВЉАЧКИ ПРОЦЕСИ омогућавају руководству да планира и води пословни систем на бази чињеница и доказа у циљу остваривања сталних побољшавања;
- ГЛАВНИ ПРОЦЕСИ су они чији је излаз производ или су директно усмерени према купцу / потрошачу;
- ПРОЦЕСИ ПОДРШКЕ омогућавају и олакшавају извођење главних и управљачких процеса.¹²⁸

Управљање процесима

У систему управљања "Књаз Милош" а.д. примењен је процесни модел, који је пројектован у динамичком режиму. Он се састоји од низа међусобно повезаних процеса. Улази у сваки процес доживљавају трансформације које током процеса дају резултате, у виду производа или услуга, на излазу. Поред жељених резултата процеса, појављују се и нежељени излази: неповољни утицаји на животну средину и ризици за здравље и безбедност радника. Ови излази су идентификовани, оцењени и њима се управља према приоритету који је одређен процедурама КМ ПР 01-1-12 Анализа аспеката животне средине и управљање њима и КМ ПР 03-1-01 Безбедност на раду.

У поступку одређивања значајних аспеката животне средине у "Књаз Милош"-у су обухваћени сви процеси. Аспекти су вредновани кроз следеће критеријуме: поштовање закона, бизнис импликације, учесталост појављивања, тежина утицаја, дисперзија и време опоравка.

Праћењем, мерењем и анализом перформанси процеса, процеси се држе под контролом. Ефекти процеса се преиспитују од стране руководства, што даје могућност да се промене, допуне или редифинишу одговорности и међусобне везе, а у циљу постизања унапређења система управљања: скраћује се време излаза из процеса, смањују трошкови и нежељени излази, побољшава квалитет производа, чиме се постиже задовољство свих заинтересованих страна.

Одговорности за процесе

¹²⁸ Пословник система управљања, Издање бр.13, Књаз Милош, Аранђеловац

Менаџмент се бави пословањем, а самим процесима управља тзв. "власник процеса". Власник процеса има одговорност за одржавање способности процеса, праћење и мерење њихових перформанси, на основу чега се постављају циљеви за побољшавање.

Одговорности за остваривање комуникација

Књаз Милош остварује веома интензивну екстерну комуникацију са добављачима, купцима и надлежним органима. Приликом уговарања производа који се набавља дефинишу се сви параметри квалитета и они су саставни део уговора. Комуникација са купцима је интерактивна, све неопходне информације о производу се налазе на амбалажи а за детаљније информисање и жалбе на располагању је call центар.

Књаз Милош као велики произвођач минералних вода, воћних сокова и нектара активно учествује у радним групама надлежних органа задужених за доношење нацрта правилника из ових области.

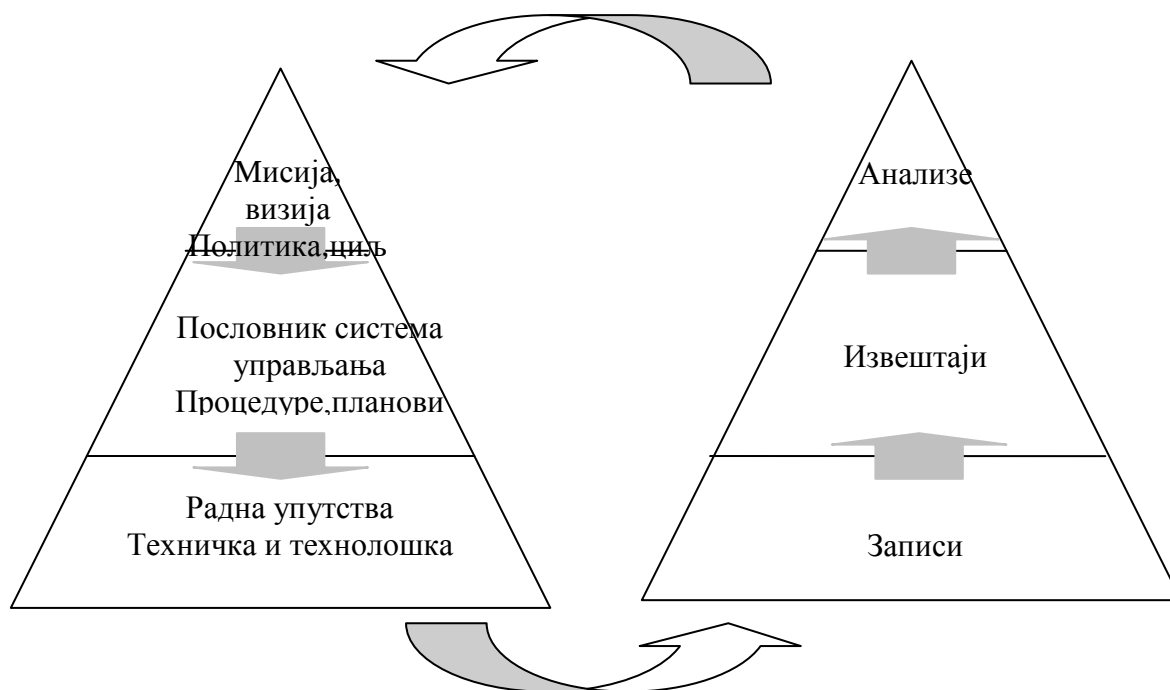
Поред одговорности за своје процесе власници процеса су одговорни и за остваривање свих потребних функционалних веза са другим процесима са којима су повезани у ланцу, односно за остваривање добрих пословних односа са њиховим власницима.

У циљу побољшавања ефективности система управљања унутар "Књаз Милош" А.Д. су успостављени одговарајући поступци комуницирања. Комуницирање међу организационим целинама и унутар организационих целина, спроводи се према активностима процеса дефинисаним односним процедурама и упутствима.

Информације

"Књаз Милош" А.Д. има сложене процесе који се налазе у динамичком интерактивном односу. Комуникација се одвија на хоризонталном и вертикалном нивоу што је обезбеђено преко документације система управљања. Пренос информација је у доброј мери подржан информационом технологијом.

На илустрацији 6. приказана је хијерархија документације која се користи у системима управљања кроз две пирамиде:



Слика 6 . Хијерархија документације у системима управљања

Извор: Пословник система управљања Књаз Милош

- а. Мисија и визија
- б. Политика
- ц. Циљеви
- д. Пословник система управљања - даје приказ успостављених система управљања у "Књаз Милош" А.Д.
- е. Планови квалитета - описују примену система управљања на специфичне производе, пројекте или уговоре.
- ф. Процедуре - описују активности које повезују различите функције и дефинишу одговорности;
- г. Радна упутства - описују како се извршавају активности у оквиру једне функције;
- х. Записи - документи који објективно евидентирају спроведене активности или остварене резултате, обезбеђују доказе, како о усаглашености система управљања, тако и њиховом ефективном функционисању.

Сваки процес представља низ међусобно повезаних активности за које можемо да установимо инпут и аутпут (резултат). Разликујемо две врсте основне врсте процеса у предузећу: извршне и управљачке. Извршни процеси представљају низове активности којима се инпути непосредно трансформишу у аутпут. Управљачки процеси су процеси контроле и усмеравања извршних процеса. У предузећу се сваки појединачни процес и сваки радни задатак могу сврстати у те две групе.¹²⁹

¹²⁹ Јанићијевић Н., (2008), Организационо понашање , Дата Статус, Београд, стр.504.

Управљачке процесе у "Књаз Милош" а.д. чине:

- планирање
- управљање ресурсима
- процес унапређења:
 - интерне провере
 - корективне и превентивне мере
 - преиспитивање система управљања од стране руководства.

Управљачки процеси су у интеракцији са свим процесима који се одвијају у "Књаз Милош" а.д.

Планирање

Полазећи од дефинисане политике и стратешких циљева, сагледавања захтева тржишта и тежње ка очувању водеће позиције на тржишту, "Књаз Милош" а.д. систематски приступа процесу планирања.

Детаљан годишњи план израђује Сектор финансија и њиме су обухваћени планови свих делова предузећа на основу предлога појединачних планова власника процеса.

Пословним планом утврђују се:

- обим годишње производње и реализације,
- финансијско пословање,
- развојне инвестиционе активности,
- потребни ресурси за извршавање планова.

Скупштина предузећа усваја **пословни план** за наредну годину у трећој недељи децембра текуће године. Током пословне године периодично се врше анализе остварења планова и, у зависности од резултата, генерални директор предлаже измене плана.

Управљање ресурсима

Под ресурсима подразумевају се:

- људски ресурси,
- инфраструктура и информационе технологије
- радна средина
- информације
- финансијски ресурси.

Људски ресурси

Компетентност запослених одређује се на основу образовања, обуке и искуства. Процес планирања, извођења, евалуације и евидентирања стручног оспособљавања и усавршавања описан је процедуром КМ ПР 03-2-01. Стална обука и усавршавање запослених у "Књаз Милош" а.д. имају за циљ повећање стручности за обављање послова на радном месту али и подизање свести, значаја и важности сваког појединца за одвијање процеса и могућег утицаја на безбедност производа, здравље и безбедност радника и животну средину.

Финансије

Да би се остварили постављени циљеви менаџмент планира и ставља власницима процеса на располагање финансијске ресурсе. Перманентно се прати однос употребљених средстава и степена остварења циљева.

Главни процеси у "Књаз Милош" а.д. су:

- маркетинг,
- продаја и дистрибуција,
- пројектовање и развој,
- производња.

Маркетинг

У циљу утврђивања потреба и очекивања потрошача Сектор маркетинга врши свеобухватно и детаљно истраживање тржишта, анализира добијене резултате на основу којих израђује маркетинг план. Испуњење захтева потрошача потврђује се кроз мерење њиховог задовољства.

Рекламне и пропагандне активности које се предузимају имају за циљ придобијање нових потрошача и подсећање на компанијски производни програм или представљање нових производа тржишту.

Процеси подршке у "Књаз Милош" а.д. су:

- набавка
- контролисање и испитивање
- управљање неусаглашеним производом
- складиштење и отпрема.

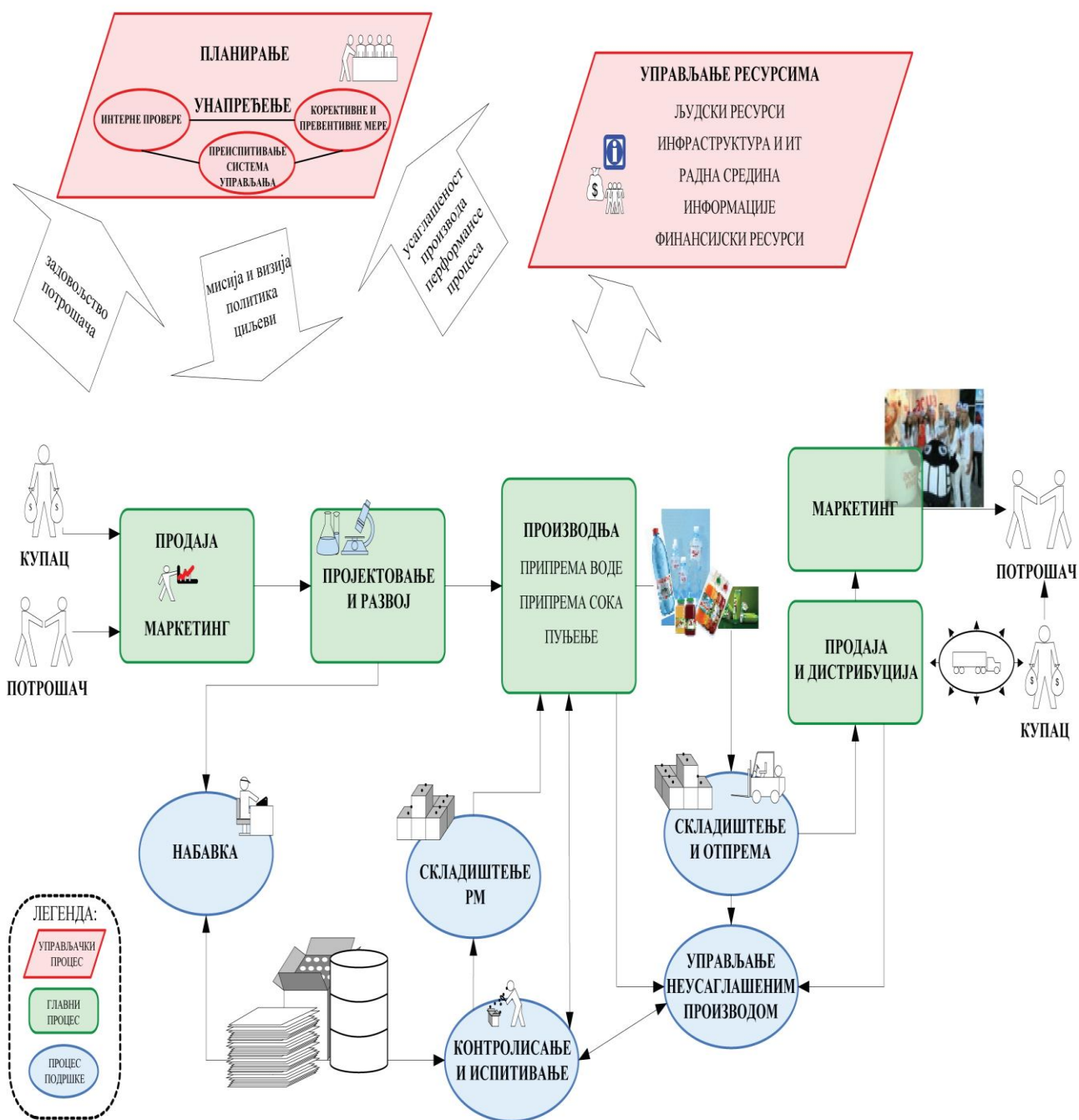
Основни процеси се могу и морају декомпоновати на подпроцесе, делове процеса, активности итд. Када се усаврши пројектовање и најситнијих активности које ће чинити базни процес, потребно је извршити документовање истог.

Мапа процеса

Управљање процесима дефинисано је процедурама, плановима квалитета и упутствима, у којима су описани процеси и додељене одговорности.

Редослед и интеракција свих идентификованих процеса у предузећу приказани су на слици 7. - Мапа процеса, преузетој из *Пословника система управљања предузећа* Књаз Милош.

МАПА ПРОЦЕСА



Слика 7. Мапа процеса

Извор: Пословник система управљања предузећа Књаз Милош А.Д.

Детаљан увид у организациону шему предузећа може се добити из Прилога: *Пословник система управљања* на стр.7 из којег се изводи закључак да Књаз Милош има процесно оријентисану функционалну структуру где је извршена процесна департаментализација, односно послови су груписани према засебним технолошким фазама који заокружују одређени део процеса у засебан простор са људима и опремом (нпр.у делу производних операција: сектор производње, набавке и планирања и сектор квалитета) док је у другим секторима претежно задржана функционална департаментализација која подразумева формирање организационих јединица према пословним функцијама (или пословима тих пословних функција: финансије, људски ресурси, продаја, маркетинг). Присутан је висок степен формализације посла: висок степен стандардизације процеса, резултата и знања и јасно дефинисане процедуре, упутства, записи, форме, кодекси. Структура је релативно централизована - задржава се централизована контрола стратегијских одлука у врху компаније и већи број менаџмент нивоа почев од линијског, средњег менаџмента и топ менаџмента с тенденцијом скраћивања командног ланца, преношења овлашћења на власнике процеса и јачања свести о значају оријентације на пословне процесе и постизању вишег нивоа процесне зрелости.

3.5. Креирање процесно оријентисане организације

Први корак у креирању процесно оријентисане организације представља дефинисање примарних (кључних) процеса и анализа свих активности које им логички припадају. У следећем кораку се око ових процеса врши креирање организационе структуре. Креирање процесно оријентисане организације представља велики изазов за сваки пословни систем, без обзира на његову величину. *A.Majchrzak, Q.Wang*, показали су да једноставна промена организационе структуре из функционалних јединица у процесно усмерена одељења није довољна да гарантује побољшање ефикасности пословања.¹³⁰

Постоје два основна приступа (идеје) у креирању процесно оријентисане организације. Први приступ подразумева да се организациона структура одмах, у потпуности фокусира на пословне процесе. Организационе јединице се пројектују према кључним процесима који су усмерени ка корисницима. Други приступ подразумева постепено

¹³⁰ Majchrzak A., Wang Q. (1996), "Breaking the functional mind-set in process organizations", Harvard Business Review, стр. 93-99.

додавање пословних процеса у постојећу организациону структуру све док се комплетно пословање не постави на процесној основи.

Према *F.Ostroffu* ("*The Horizontal Corporation*") основна оперативна јединица процесне организације је тим, а њен основни фокус су корисници "...интерне мере немају значаја уколико не доприносе "пропозицији вредности" која се испоручује потрошачу".¹³¹

Централну премису концепта хоризонталне организације, чини констатација да се нефлексибилност и фрагментација који су укореењени у вертикалном систему могу једино превазићи стварањем тимова од менаџера прве линије и запослених, који су оријентисани на проблем.

Према *F.Ostroffu* постоји 12 основних принципа битних и неопходних за формирање хоризонталне организације. Првих пет принципа се односи на дизајн организације и обухватају:

1. организовање око базичних крос-функционалних процеса;
2. дефинисање власника процеса;
3. формирање тимова као темеља организационог дизајна и перформансе;
4. интегрисање са корисницима и добављачима;
5. смањивање хијерархије елиминацијом посла који не ствара вредност и додељивањем члановима тима ауторитета за доношење одлука.

Преосталих седам принципа се односе на институционализацију промене и они обухватају:

6. изградња корпоративне културе отворености, кооперације и колаборације у чијем је фокусу континуално унапређивање перформанси, вредновање одговорности, благостања, и давање већих овлашћења запосленима;
7. давање овлашћења запосленима обезбеђењем вештина, мотивације и ауторитета који су им потребни;
8. коришћење савремених информационих технологија како би се људима помогло да достигну постављене циљеве и створе вредност за кориснике;
9. мерење перформанси циљева, задовољства корисника, задовољства запослених, и финансијског доприноса;

¹³¹ Ostroff F. "The Horizontal Organization", <http://books.google.com/books>.

10. редизајнирање функционалних подручја да раде као партнери у извођењу процеса са базичним процесним групама;
11. стављање нагласка на вишеструку компетентност, и обучавање људи да решавају проблеме и раде продуктивно у крос-функционалним тимовима;
12. промовисање вишеструких вештина, способности креативног размишљања и флексибилног одговора на изазове који се јављају у послу који обављају тимови.

Такође, *G. Dessler* наводи да је за креирање хоризонталне корпорације потребно реализовати следеће активности:¹³²

- Идентификовати стратешке циљеве,
- Анализирати кључне компететивне предности за испуњење циљева,
- Дефинисати кључне процесе концентришући се на оно што је суштинско за постизање циљева,
- Организовати се око процеса а не функција. Сваки процес треба да повеже задатке који се на њега односе да би производ-услугу прилагодио потрошачу,
- Елиминисати све активности које не повећавају вредност или не доприносе кључним циљевима,
- Смањити функције и персонал по одељењима на минимум, чувајући кључна стручна знања,
- Запослити менаџера или тим као власника сваког кључног процеса,
- Креирати мултидисциплинарне тимове да воде сваки процес,
- Одредити посебне карактеристике циљева,
- Доделити запосленима ауторитет и дати им информације потребне за постизање циљева,
- Побољшати обуку, награђивање, зараде и буџетски систем, да би подржао нову структуру и повезати је са задовољством потрошача.

Креирањем организационе структуре, која је заснована на процесима (макроорганизација), пројектовање микроорганизације, тј.пројектовање систематизације радних места се претвара у врло једноставно решење у виду матрице,

¹³² Dessler G.(2001) "Management: Leading People and Organizations in the 21st century"(2nd edition), Prentice Hall, New Jersey

која даје везу између процеса и врста радних места. На основу обима предмета рада и на основу матрице "процеси - врсте радних места" одређује се број извршилаца.

3.5.1. Карактеристике процесне оријентације

Приликом утврђивања главних карактеристика процесног приступа односно процесне оријентације, посебно је важно нагласити хоризонталну (латералну) комуникацију као једну од њених најважнијих карактеристика. Наиме, недостатак комуникације између сектора често може бити један од највећих препрека имплементирању ефикасних промена.¹³³ Латералном комуникацијом превазилазе се те баријере између сектора и запосленима се омогућује да кроз координацију лакше остваре организационе циљеве.¹³⁴ Увођењем специфичних механизма (веза) подстиче се крос-функционална интеракција која представља важан елемент у одвијању процеса.¹³⁵ Те хоризонталне везе односе се на ниво комуникације и координације кроз организационе јединице. Оне врло често нису видљиве на организационом дијаграму, али без обзира на то, представљају важан део организационе структуре.¹³⁶

С обзиром да је процесно-оријентисана организација дизајнирана с циљем управљања процесима, разумљиво је како нема потребе за великим бројем нивоа менаџмента.¹³⁷ Снижавање организације такође упућује на важност латералне интеграције, која ће, према Ј.Р.Галбраитху, (*J.R Galbraith*) окарактерисирати организације будућности. Наиме, Галбраитхов опис надлазећих облика организационих јединица везан је уз препоруке о важности процеса који повезују људе и организационе јединице широм организације. Традиционални организациони модел функционалних јединица интегрисан од стране генералног менаџера све више се замењује организационим облицима са механизмима за интегрисање више функција, које имају заједничке фокусе на потрошаче, производе, пројекте или процесе.¹³⁸ Латерални процеси користе се као додатак вертикалним процесима, нису њихова замена. Нужност њихове примене произлази из потребе да се све више одлука доноси на нижим хијерархијским

¹³³ Daft R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, Thompson, Mason, Ohio, стр. 91.

¹³⁴ Oden H. W. (1999), *op. cit.*, стр. 217-218.

¹³⁵ Daft R. L. (2004), *op. cit.*, стр. 91.

¹³⁶ Daft R. L. (2004), *op. cit.*, стр. 91.

¹³⁷ Daft R. L. (2004), *op. cit.*, стр. 91-92.

¹³⁸ Galbraith J. R., Lawler III E. E., и др. (1993), *Organizing for the future*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 109.

нивоима.¹³⁹

Уз хоризонталну комуникацију, два кључна обележја процесно-оријентисане организације представљају и постојање нове улоге, назване власништво над процесима тј. власник процеса, те чињеница како се циљеви и ресурси предузећа распоређују функцијама путем пословних процеса. Тиме се осигурава да су функције у потпуности усклађене и способне суочити се с новим потребама процеса које подупиру.¹⁴⁰

Бројни аутори су покушавали систематизовати основне карактеристике процесног приступа. Тако су *P. E. D. Love* и *A. Gunasekaran* (1998) креирали листу од 10 принципа који представљају срж хоризонталне организације:

1. Организовање око процеса, не око задатака.
2. Изравњање хијерархије минимизирањем броја делова радног тока и активности без додатне вредности.
3. Задуживање за надлежност процеса и процесних перформанси.
4. Повезивање циљева успешности са задовољством потрошача.
5. Стављање тимова, а не појединаца, као темеља успешности пословања и организационог дизајна.
6. Што чешће комбиновање менаџерских и неменаџерских активности.
7. Третирање вишеструких компетенција као правила, а не као изузетка.
8. Информисање и тренирање запослених по принципу „just-in-time извршити“, а не по принципу како нешто „требају да знају“.
9. Максимизирање контаката са потрошачима и добављачима.
10. Награђивање развоја индивидуалних вештина и тимских достигнућа, а не само индивидуалних достигнућа.¹⁴¹

Наведена начела у великој мери се поклапају са основним карактеристикама хоризонталне организације које је дефинисао *Ф. Остроф* (1999), гуру тог организационог облика. Он дели карактеристике на две категорије: оне везане уз сам организациони дизајн и на оне везане уз институционализацију тј. имплементацију и

¹³⁹ Galbraith J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, стр. 122.

¹⁴⁰ Gardner R. A. (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee, стр. 39.

¹⁴¹ Love P. E. D., Gunasekaran A. (1998), *Putting an Engine into Re-engineering: Toward a Process-oriented Organisation*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No.9/10, стр. 152-166.

спровођење у организацији. Тако, у прву категорију укључује следеће:

- (1) организовање око крос-функционалних кључних процеса, не око задатака и функција;
- (2) задужење надлежних за процесе, који ће преузимати одговорност за кључне процесе у потпуности;
- (3) формирање тимова, не појединаца, као „камена темељца“ организационог дизајна и успешности пословања;
- (4) смањивање хијерархије елиминисањем послова који не стварају додатну вредност те давањем ауторитета за доношење одлука члановима тима (нису нужно главни менаџери) које су директно везани уз активности унутар тока процеса;
- (5) интегрисање с потрошачима и добављачима; док друга категорија садржи:
- (6) давање овлашћења запосленима на начин да им се дају алати, вештине, мотивација и ауторитет за доношење одлука које су битне за тимски рад;
- (7) коришћење информационе технологије како би се помогло људима у реализацији организационих циљева и стварању вредности за потрошаче;
- (8) наглашавање вишеструких компетенција и тренирање људи за суочавање с проблемима и продуктиван рад у крос-функционалним подручјима унутар нове организације;
- (9) промовисање више вештина, способности за креативно размишљање, флексибилно одговарање на нове изазове који произлазе из посла који тим обавља;
- (10) редизајнирање функционалних одељења или подручја на начин да раде као „партнери у извршавању процеса“ с групама за кључне процесе;
- (11) мерење остваривања циљева на крају извршења процеса, као и потрошачевог задовољства, задовољства запослених, финансијског доприноса; и
- (12) развијање сарадње и отворености, као и корпоративне културе која се фокусира на континуирано побољшање успешности, цени давање овлашћења и одговорности и тако подстиче добробит запослених.¹⁴²

Предности процесне организационе структуре у односу на функционалну организациону структуру огледају се у економичном начину обликовања пословних процеса као и у скраћивању времена потребног за обављање неког посла. Драматично се повећава флексибилност предузећа и способност прилагођавања захтевима

¹⁴² Ostroff F. (1999), *op. cit.*, стр. 10-11.

потрошача. Наиме, ова врста структуре усмерава сву пажњу на потрошача, што у крајњем случају води већем задовољству потрошача, исто као и побољшању продуктивности, брзини и ефикасности. Надаље, због тога што не постоје границе између функционалних одељења, запослени имају шири поглед на организационе циљеве, што је боље у односу на квалитет живота запослених тако да им пружа могућност дељења одговорности, доношења одлука и значајног доприноса организацији.¹⁴³

Међутим, ни процесна организациона структура, као уосталом ни све организационе структуре, није савршен облик организације. Она захтева додатна средства за координацију активности крос-функционалних тимова, које треба повезати у целокупни резултат предузећа као целине. Слабост ове структуре је та што, у ситуацији када менаџери пажљиво не одреде кључне процесе за доношење вредности потрошачима, то проузрокује више штете него користи. Дефинисање процеса око којих треба организовати пословање може бити врло тешко и временски захтевно. Такође се могу појавити проблеми и са мерењем перформанси процеса. Људска природа генерише тамну страну мерења. Понашање људи као реакција на мерење процеса може да оштети организационе перформансе далеко више од узрока самог проблема. Још један аспект мрачне стране мерења настаје када они којима недостаје разумевање варијација процеса прибегавају фалсификовању.¹⁴⁴ Помак према процесној организационој структури временски је захтеван зато што изискује значајне промене у култури, опису посла, филозофији менаџмента и системима информисања и награђивања. Традиционални менаџери тешко прихватају ситуацију у којој се морају одрећи дела своје моћи и ауторитета како би деловали попут тренера и били ментори процесног тима. Запослени морају савладати вештине ефикасног рада у тимском окружењу. Такође, ако се не предузму мере које ће запосленима омогућити одржавање и развој техничких вештина, због крос-функционалне природе посла, процесна организациона структура може ограничити развој специфичних знања и вештина.¹⁴⁵

Иако је само Ф. Остроф (1999), од теоретичара организације, изричито нагласио важност информационе технологије и њеног коришћења у процесно-оријентисаној

¹⁴³ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 113.

¹⁴⁴ Stankard M. F. (2005), The Dark Side Of Process Measurement, QUALITY PROGRESS, July 2005, <http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0705/qp0705stankard.html>

¹⁴⁵ Daft R. L. (2004), op. cit., стр. 114.

организацији, не сме се занемарити њена улога јер примена информационе технологије омогућава лакше, једноставније и брже прилагођавање на пословне процесе. Наиме, информациона технологија представља један од главних фактора који омогућавају одвијање процеса преко функционалних и организационих граница процесно-оријентисане организације пружајући им подршку. Ипак, њу не треба користити као објекат којим се унапређују постојеће активности и начин пословања, као што се обично сматра, него као елемент који омогућава нову организацију.¹⁴⁶ Она омогућава одвијање пословних процеса и процесну праксу, а не ствара сама по себи додатну вредност.¹⁴⁷ Успешност пословних процеса све више зависи од технологије аутоматизације процеса.¹⁴⁸

Основне карактеристике процесно оријентисане организације су:

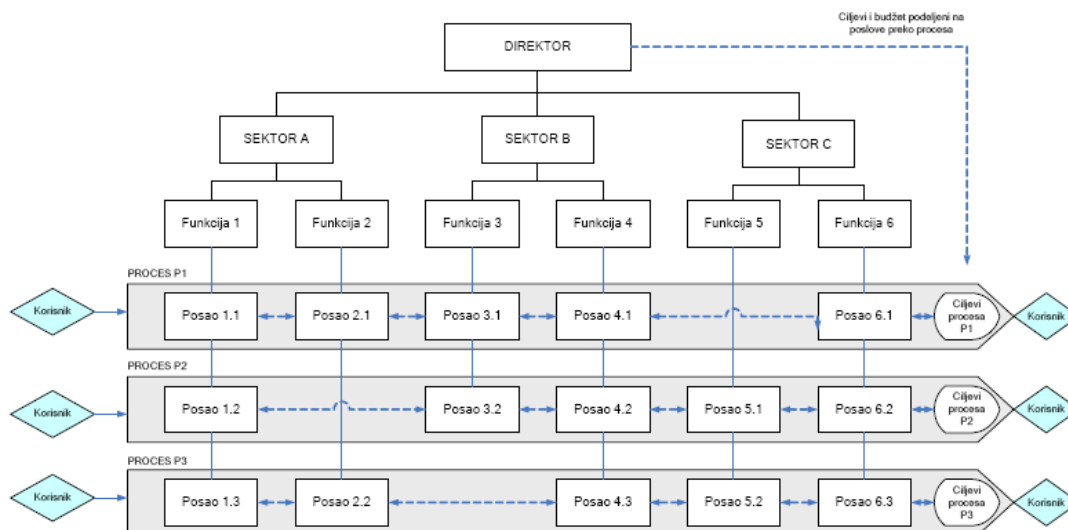
- Сваки процес има свога корисника, а усредсређеност на процес пружа веће могућности фокусирања на корисника. Креирање вредности која се испољава кроз крајњи производ одвија се у хоризонталним процесима.
- Дефинисањем граница, као и корисника и испоручиоца процеса постиже се боља комуникација и квалитетнији одговор на постављене захтеве.
- Управљањем процесом који пролази кроз више сектора постиже се много више него управљањем појединачним секторима. На овај начин смањује се могућност субоптимизације.
- Одређивањем власника процеса, одговорних за процес, избегава се досадашња фрагментација одговорности.
- Управљање процесима пружа боље могућности за управљање временом и осталим ресурсима.

Процесно оријентисана организације не напушта у потпуности класичну хијерархијску структуру, већ и даље задржава одређену функционалну поделу, а реализацију послова базира на крос-функционалним тимовима. На слици 8. илустрована је организациона структура процесно оријентисане организације.

¹⁴⁶ Kai S. A. (1994), *op. cit.*, стр. 16.

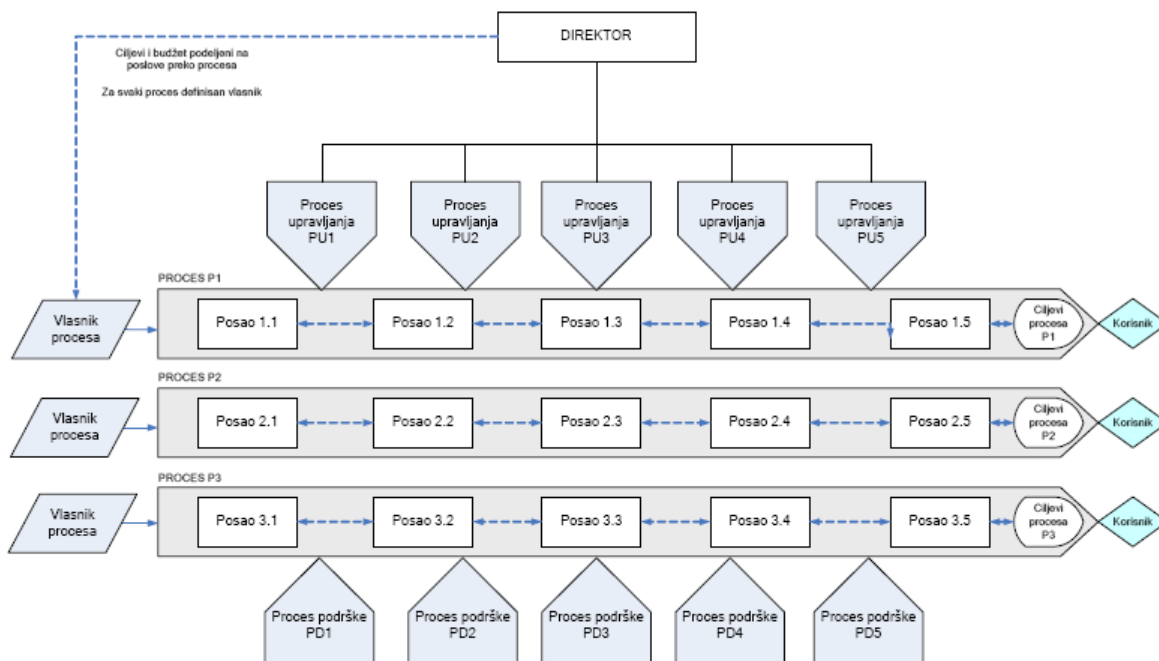
¹⁴⁷ Smith H., Fingar P. (2003), *IT Doesn't Matter – Business Processes Do*, Meghan-Kiffer Press, Tampa, стр. 20.

¹⁴⁸ Spanyi A. (2003), *Transforming the Traditional Functional Mindset*, BPM Group, стр.7, <http://www.spanyi.com>



Слика 8. Организациона структура процесно оријентисане организације (илустрација)
Извор: Вешовић В., Бојовић Н., Кнежевић Н. (2008) Организациона структура процесне организације, XXVI Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2008, Београд, стр.59.

Потпуно одсуство вертикалне (хијерархијске) структуре засноване на функцијама јавља се у процесној организацији (слика 9.), али се овај модел организационе структуре још увек веома ретко среће у пракси. Међутим, неколико примера из Холандије показују да је могуће формирати потпуну процесну организацију.¹⁴⁹



Слика 9. Организациона структура процесне организације (илустрација)

¹⁴⁹ Vanhaverbeke W., Torremans H. (1999), „Organization structure in process oriented firms“, The Journal of Knowledge and Process Management, Vol. 6, стр. 41-52.

Извор: Вешовић В., Бојовић Н., Кнежевић Н.(2008) *Организациона структура процесне организације*, XXVI Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2008, Београд, стр.60.

Основне предности процесно оријентисане структуре у односу на класичну организациону структуру су:

- Јасна слика целине пословања, као и међуфункционалних односа,
- Снажна усмереност на кориснике, као и једноставна могућност анализе испуњености корисничких захтева,
- Олакшано препознавање проблема (активности које не доносе вредност, уска грла и др.),
- Јасне одговорности,
- Свест о улози у процесу обезбеђује бољу комуникацију и сарадњу између функционалних целина,
- Спремност на промене,
- Оптимизација процеса директно утиче на резултате пословања организације.

Процесно оријентисану организацију, такође, карактерише динамична природа, тј. могућност да се веома једноставно измени начин на који организација реализује производе (услуге) и ствара вредност за своје кориснике. С друге стране, класичну хијерархијску структуру практично је немогуће мерити и унапређивати, док се код процесно оријентисане организације параметри који представљају њену основу (трошкови, време, квалитет, задовољство корисника и др.) константно анализирају и прилагођавају.

Процесна организациона структура у најужој је вези са функционалном организационом структуром, а опет се од ње битно разликује. Сличност између те две структуре огледа се у томе што је функционална организациона структура оквир унутар ког делује процесна организациона структура. Може се рећи да, ако се функционална организациона структура фокусира на оно *шта* се ради, тада се процесно-оријентисана организација фокусира на начин *како* је то направљено.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Häggström C., Oscarsson K. (2001), op. cit., стр. 7.

Неки аутори виде процесну организациону структуру као алтернативу функционалној. Вероватно највећи добитак је „свеж поглед“, од једног до другог краја организације, на процес у целини. Потом, у комбинацији са новом информационом технологијом, постоји велика могућност редизајнирања целокупног процеса. Промена унутар једне функције може узроковати велике промене у преосталим функцијама. Имајући менаџера који је задужен за процес у целости, за разлику од бројних менаџера засебних функција, лакше се превазилази отпор према мењању процеса.¹⁵¹

Неки од принципа процесног менаџмента су:

- *Оријентација према потрошачима* – Аутпут процесном потрошачу и цена коју он остварује омогућава мерну лествицу за процесно структурирање.
- *Крос-функционални приступ* – Процес, а не организациона јединица, представља објекат процесног менаџмента, што је у супротности од линијског менаџмента.
- *Тимски рад* – Процесно размишљање значи тимско размишљање пошто се основа процесног приступа – интеграција преко функционалних граница, може остварити једино сарадњом.
- *Континуирано унапређење* – Процеси нису статичне структуре него константни субјекти нових промена услед утицаја околине и тржишних захтева. Укљученост у процесе захтева прилагођавање процесних циљева, токова и алата тим променама. Менаџерски механизми морају томе да доприносе као што је то био случај са TQM-ом.
- *Јасне компетенције и одговорности* – У матричној организационој структури појам процесног погледа ортогоналан је традиционалној, функционалној организационој структури предузећа. Сходно томе, компетенције и одговорности требају бити јасно дефинисане.
- *Оперативни циљеви* – Потребно је осигурати објективнији ниво пословања што се постиже и самом операционализацијом циљева. Такви циљеви чине побољшања видљивијим и смањују отпор према променама.
- *Управљање помоћу циљева* - Процесни циљеви и циљеви запослених требали би да буду повезани.
- *Систем награђивања* – Плата треба да се одређује на основу учинка или према неком другом критеријуму који подстиче и подржава остваривање циљева.

¹⁵¹ Galbraith J. R. (2002), op. cit., стр. 33

- *Предузетништво* – Процеси су ентитети са независном одговорношћу за своје резултате, у којима се запослени у великој мери могу организовати сходно постављеним циљевима.¹⁵²

Увођење процесне оријентације може бити вишестепено односно процеси се не морају нужно имплементирати на нивоу целог предузећа, већ могу и на мањим организационим деловима, као и на интер-организацијском нивоу, што већ прелази у управљање ланцима набавке. Другим речима, хоризонтална организација може се применити:

- на више од једне компаније;
- на нивоу делатности, односно на нивоу целе корпорације;
- на бројним пословним јединицама унутар предузећа;
- унутар поједине пословне јединице;
- на кључним процесима груписаним унутар пословне јединице;
- на оперативном нивоу (фабрика или канцеларија), унутар пословне јединице.¹⁵³

Због популарности самог концепта пословних процеса многе компаније називају се процесно оријентисанима, али ипак већина организационих облика су функционалног или дивизионалног карактера (доминира производни облик), са мало или без процесне оријентације.¹⁵⁴ Истраживања показују како се број предузећа која схватају важност процесне оријентације експоненцијално повећава. Велику препреку увођењу процесног концепта представља фокусираност на извршавање задатака, послове и структурни поглед што као последицу има да већина пословних људи не размишља о пословним процесима.

3.6. Одреднице процесног приступа организацији

Организациони дизајн који подстиче латералну интеграцију и хијерархијску координацију и контролу омогућава лакши прелаз на процесни начин пословања. Интеграција и координација представљају два кључна предуслова за повећање успешности и стварање организационе кохезије, независно од самог избора организационе структуре предузећа.

Интеграција се дефинише као „квалитетан ниво сарадње која постоји између

¹⁵² Osterle H.(1995), *Business in the Information Age: Heading for New Processes*, Springer, Berlin

¹⁵³ Ostroff F. (1999), *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, New York, стр.75-76.

¹⁵⁴ Häggström C., Oscarsson K. (2001), *op. cit.*, стр. 53

организационих јединица која је потребна за остваривање напора јединица у сврху задовољавања околине. Она се постиже кроз структурна решења којима се удружују напори различитих одељења и хијерархијских нивоа. С једне стране, хијерархије су ефикасне у остваривању интеграције зато што активности различитих јединица могу бити координиране одозго. Уколико виши хијерархијски нивои виде шта треба урадити, потенцијални конфликти се могу разрешити на ефикасан начин. Међутим, интеграција се треба вршити и латерално, а не само вертикално. Латерална интеграција захтева успостављање комуникације како би се крос-функционални процеси глатко одвијали и како би свака функција била информисана о активностима осталих, у контексту ресурса које деле или за које се надмећу, као и процеса којег деле. Даље, интеграција пословних функција захтева да њихови циљеви буду интегрисани. Ефикасна организациона решења истовремено омогућују латералну и вертикалну интеграцију.¹⁵⁵

Координација представља управљање зависностима између активности. Таква дефиниција конзистентна је са чињеницом како у случају да нема међузависности, ништа није потребно ни координирати. Она је такође конзистентна и са дугом историјом теорије организације која је наглашавала важност међузависности.

У класичном погледу на организацију, координација и интеграција су оствариване контролисаним делегирањем ауторитета односно хијерархијском контролом. Ипак, реалност је да се велики део пословних активности одвија кроз процесе у којима се посао преноси са човека на човека, из сектора на сектор.¹⁵⁶

У традиционалним организацијама хијерархија представља костур координације, али осим ње, додатни координациони механизми су, према Х. Минтзбергу, још стандардизација радне праксе и заједничко прилагођавање (енг. *Mutual adjustment*). Заједничко прилагођавање, познато и под именом хоризонтална интеграција, укључује структурна решења и процесну интеграцију, али у суштини се темељи на међусобном разумевању. Стога се може закључити како у случају када се комуникација одвија у сврху заједничког разумевања, реч је о интегративном механизму, али истовремено и о координационом механизму.

¹⁵⁵ Robey D., Sales C. A. (1994), op. cit., стр. 167.

¹⁵⁶ Stohr E., Nickerson J. V. (2003), op. cit., стр. 386.

На основу претходног може се рећи како су интеграција и координација лице и наличје и како се оне могу сагледати кроз три нивоа варијабли које омогућавају процесни приступ организацији, и то:

- (1) децентрализација/централизација;
- (2) латерални интегративни механизми;
- (3) међу-секторска повезаност и међу-секторски конфликти.

Три наведена нивоа представљају одреднице процесне оријентације и оне су међусобно условљене. Тако је најпре потребно постигнути договор о нужном нивоу децентрализације који би уопште омогућио размишљање о латералним механизмима. Након детаљне анализе и одабира одговарајућег латералног механизма, како би се избегао добар стари Марфијев закон,¹⁵⁷ потребно је и даље остати усредсређен на међу-секторску повезаност и на сузбијање међу-секторских конфликата. Пошто су конфликти неизбежни, неопходно је знати њима управљати. Ради бољег разумевања и стварања услова за имплементацију процесног решења, потребно је сваки ниво детаљније размотрити, јер њихово разумевање увелико олакшава прелаз на процесни начин размишљања и пословања.

3.6.1. Децентрализација/централизација

Велика организациона дилема у прошлости, али и данас представља избор између централизације и децентрализације. Наиме, опште познати тренд формирања организација будућности јесте да оне постају све плиће.¹⁵⁸ Према принципу минимизирања заповедног ланца, организација би требала да изабере минимум организационих нивоа који одговара њеним циљевима и окружењу у којем се налази. На тај начин плитке, децентрализоване организације ипак морају имати основну структуру која ће их држати на окупу. Промене се догађају и на нивоу пословних јединица где оне више неће бити подложне снажној контроли седишта, већ ће саме одговарати за своје резултате. На тај начин избегавајући традиционалну контролу, велике организације моћи ће да наставе смањивање административних трошкова.

Појмови „централизација“ и „децентрализација“ предмет су расправе од самих почетака проучавања организација. Ипак, они још увек представљају појмове који често нису схваћени. Када сва овлашћења за доношење одлука у организацији леже у

¹⁵⁷ <http://www.murphy-laws.com>

¹⁵⁸ Robey D., Sales C. A. (1994), *op. cit.*, стр. 458.

јединственој тачки – значи у рукама једног појединца – таква организација се назива централизованом, а када више људи поседује овлашћења, говори се о децентрализованој организацији.¹⁵⁹ Централизацију и децентрализацију не треба доживљавати као свеобухватне појмове, већ као две крајности једног континуума.¹⁶⁰

Централизација представља најстроже средство координације одлучивања у организацији. Све одлуке доноси једна особа, један „мозак“, а одлуке се спроводе путем директног надзора. Зашто би онда требало децентрализовати организације? Из једноставног разлога што једна особа не може разумети и правилно донети сваку одлуку. Централизација одлучивања је можда и најчешћа грешка која се јавља приликом дизајнирања организације. Врховни менаџери, који имају овлашћења за дизајнирање структуре, увиђају грешке које настају на нижим нивоима и верују да они сами могу боље обавити посао и то из разлога што мисле да су паметнији или зато што сматрају да могу лакше координирати одлучивање. Нажалост, у комплексним условима, централизација неизбежно води ка стању познатом под називом „информацијско преоптерећење“. Што више информација мозак покушава примити, укупна количина заиста прихваћених информација се смањује. Људи на дну хијерархије који поседују потребна знања, на крају морају попустити менаџерима на врху који нису у току са стварним стањем пословања, чиме се наноси штета целокупној организацији.¹⁶¹

Децентрализација је степен у коме је извршено делегирање ауторитета. Свака компанија ће бити до извесне мере децентрализована. Виши степен децентрализације компанији доноси већу флексибилност, брже одлучивање и бољу мотивисаност запослених, али и отпор према организационим променама и осетљивост у условима кризе. Већи степен централизације ће омогућити стабилност и ефикасност функционисања, али и ригидност и мању прилагодљивост организације.

Разликујемо вертикалну и хоризонталну димензију децентрализације. Вертикална децентрализација показује ауторитет делегиран низ хијерархијску структуру. Веома важан проблем при вертикалној децентрализацији је и контрола одлука које су

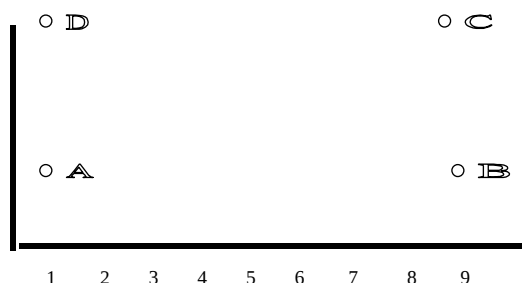
¹⁵⁹ Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, стр. 94

¹⁶⁰ Mintzberg H. (1983), *op. cit.*, стр. 98.

¹⁶¹ Mintzberg H. (1983), *op. cit.*, стр. 95-96.

надређени руководиоци делегирани. Потпуна децентрализација, без икакве контроле нижих организационих нивоа, није пожељна те је неопходно изградити адекватан контролни механизам.

Можемо разликовати типове организационих структура према степену хоризонталне и вертикалне децентрализације.



Слика 10. Типови децентрализације

Извор: Јанићијевић Н. (2008), Организационо понашање, Дата статус, Београд ,стр.513

Тачка А – хоризонтална и вертикална централизација (аутократска структура): један или неколико руководиоца на врху доносе све одлуке.

Тачка Б – вертикална централизација и хоризонтална децентрализација (олигархијска структура): ауторитет подељен између врховних руководиоца и мањег броја техничких експерата.

Тачка Ц – вертикална децентрализација и хоризонтална централизација (полицентрична аутократија): пример дивизионалне организационе структуре у којој је извршена селективна вертикална децентрализација и хоризонтална централизација.

Тачка Д – хоризонтална и вертикална децентрализација (меритократија): ауторитет је широко дистрибуиран експертима који чине већину чланова организације на основу знања, а не чланства у организацији.

Постоје добри аргументи за децентрализацију. Одлуке се доносе на нивоу ближем раду, мотивисаност и морал особља је бољи и постоји више могућности за обуку и развој. Слабости децентрализације:

- Увећава сложеност и трошкове координације.
- Може проузроковати одређени губитак контроле над функционисањем, на вишим нивоима менаџмента.
- Подразумева развијеност и употребу планских и контролних система.

- Отежава употребу јединствене тактике у ситуацијама кризе.
- Подразумева расположивост квалитетног менаџмента и персонала.

Децентрализација подразумева помак овлашћења и одлучивања на периферију организације, што резултира флексибилношћу у опхођењу с локалним варијацијама тржишних услова, те може довести и до већег задовољства запослених на нижим нивоима.¹⁶²

Децентрализација сама по себи не мора елиминисати потребу за бројним хијерархијским нивоима у великим и комплексним организацијама које морају контролисати пословне активности бројних подјединица. Међутим, она може смањити количину директног надгледања која је потребна унутар подјединице и може релативно високим структурама омогућити флексибилност приликом одговарања на промене у спољном окружењу, као и на остале изазове.¹⁶³

3.6.2. Латерални интегративни механизми

Најосновнији облик интеграције представљају интегративни процеси, јер без њих интегративни структурни елементи и улоге не могу бити у потпуности ефикасни.

Интегративни процеси укључују:

- (1) дефинисање мисије, стратегије и вредности за утврђивање смера организације;
- (2) постављање циљева и утврђивање буџета за одвијање операција;
- (3) повезивање различитих делова организације и појединаца кроз интегративну употребу информационих система;
- (4) повезивање путеве каријере и приступе развоја запослених за деловање у латерално интегрисаним организацијама; и
- (5) праксу управљања радним учинком која подстиче индивидуалну, групну и организациону ефикасност.¹⁶⁴

Независно о врсти изабране организационе структуре, неке активности захтевају

¹⁶² Sadler P. (2001), *The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow*, 4th edition, Kogan Page, London, стр.18-19.

¹⁶³ Jones G. R. (2004), *Organizational Theory, Design, and Change*, Prentice Hall, New Jersey, стр. 143.

¹⁶⁴ Mohrman S. A. (1992), *op. cit.*, стр. 1.

координацију између сектора.¹⁶⁵ Потреба за латералном координацијом превазићиће могућности менаџерског врха када стратегије и задаци укључују следеће: разноликост; брзе промене; међузависност организационих јединица; процесни фокус; брзину. Како би се носио са тим силама, менаџмент ће врло често бити присиљен мењати целокупну организациону структуру. Међутим, алтернативу представља утврђивање латералних процеса. Латерални процеси пружају другачији, суптилнији приступ децентрализацији одлука и повећању капацитета доношења одлука. Притом посебно треба нагласити њихов процесни фокус, који води повећању крос-функционалне координације и неизбежном латералном управљању процесима.¹⁶⁶

Сврха латералних процеса је смањити број одлука које се нужно морају донети на самом врху организације.¹⁶⁷ Због тога што латерални процеси децентрализују одлуке врховног менаџмента, оне ослобађају врховне менаџере великог броја тактичких и оперативних одлука. На тај начин, повећава се капацитет организације и пружа могућност доношења већег броја одлука те њиховог доношења на правим хијерархијским нивоима. Организација се самим тиме лакше прилагођава константним променама.¹⁶⁸

Организацијски дизајнер мора ускладити количину латералне координације која је потребна како би се провела вишедимензионална стратегија са различитим типовима и количинама латералних процеса. Успостављање латералних механизма на местима где интеграција и координација нису потребне представља губитак времена и новца што још више постаје важно уколико се узме у обзир како су за већину организација трошкови латералног фокуса велики.¹⁶⁹

Користи од латералних процеса видљиве су у могућностима компаније да доноси више одлука, различите врсте одлука и боље и брже одлуке. Све до одређене тачке, латерални процеси доносе предности, а након тога они могу повећати трошкове и отежати пословање.¹⁷⁰

Употреба латералних односа може решити проблем информационог преоптерећења али

¹⁶⁵ Galbraith J.R (1995), *Designing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 41.

¹⁶⁶ Galbraith J. R. (1995), *op. cit.*, стр. 43-45.

¹⁶⁷ Galbraith J. R. (2002), *op. cit.*, стр. 44.

¹⁶⁸ Galbraith J. R. (2002), *op. cit.*, стр. 39.

¹⁶⁹ Galbraith J.R., Lawler III E. E., и др. (1993), *op. cit.*, стр. 138-139

¹⁷⁰ Galbraith J. R. (2002), *op. cit.*, стр. 44.

зато може креирати неке друге. Када процеси пресецају линије ауторитета у организацији, увек постоји могућност нарушавања одговорности. Коришћење менаџерских позиција и осталих латералних односа нарушава принцип јединства заповедања, још давно дефинисаног од стране оца менаџмента, класичара теорије менаџмента *H.Fayola*, али креира и конфликт улога те наглашава појединца.¹⁷¹

Латерални процеси могу створити трошкове јер децентрализоване одлуке нису увек нужно боље од одлука врховног менаџмента. Запослени на првој линији можда немају довољно широку перспективу и искуство које има врховни менаџмент за одређене одлуке. Међутим, ови се трошкови могу минимизирати, и то на начин да организацијска база података буде свима доступна, да се запослени тренирају и да им се понуде добри подстицаји (повластице). Трошак се може јавити и у облику времена које децентрализација одузима укљученим запосленима. Уз данашње „плоснате“ и „плитке“ хијерархијске структуре, време запослених постаје врло значајно. Време проведено у тиму за реструктурирање представља време које није проведено с потрошачима или у развоју нових запослених.

Применом латералних веза могу се повећати и административни послови. Неумерено ослањање на латерално доношење одлука може довести до претераних састанака и одгађања доношења одлука. Такође, јављају се и додатни трошкови образовања, праћења, контроле и координације. Латерални процеси могу се проматрати као инвестиција менаџерског времена како би се постигли краћи временски циклуси. Трећа врста трошка јавља се у облику повећања нивоа конфликта. Крос-функционални тимови састоје се од запослених који ствари виде на другачији начин. Много времена проведеног у крос-функционалним процесима посвећено је комуницирању, решавању проблема и решавању конфликта.¹⁷²

Када се размишља о латералним механизмима, треба одредити колико ће повезаност бити јака и где ће се налазити моћ, односно ко ће контролисати буџет. Јер, иако латерално оријентисани запослени могу одређено време компензовати недостатак латералне повезаности и интеграције у организацији, пре или касније и ти људи ће бити преоптерећени и неће се моћи борити са организационом комплексношћу.

¹⁷¹ Galbraith J. R. (1977), op. cit., стр. 167.

¹⁷² Galbraith J. R. (2002), op. cit., стр. 45.

3.6.3. Међу-секторска повезаност и међу-секторски конфликти

Међу-секторска динамика представља формалне и неформалне интеракције и односе између организационих јединица. Прва истраживања на ту тему провели су *B. J. Jaworsky* и *A. K. Kohli* (1990). Они су између осталог покушали утврдити који фактори утичу на тржишну оријентацију. Доказали су како међу-секторска повезаност и међу-секторски конфликти имају утицај на ниво тржишне усмерености. Међу-секторски конфликти били су обрнуто пропорционални тржишној оријентацији, док је међу-секторска повезаност била пропорционална и олакшавала ју је.¹⁷³ Применивши сличан модел, *K. P. McCormack* и *W. C. Johnson* (2001) установили су како две независне варијабле, међу-секторска повезаност и међу-секторски конфликти заправо представљају интерни организациони утицај процесне оријентације.

Међу-функционални или међу-секторски конфликти дефинишу се као тензије између сектора које произлазе из некомпатибилности стварних или жељених одговора.¹⁷⁴ Међу-функционални конфликти могу произаћи из природне жеље појединих сектора да буду важнији или снажнији. Истраживања сугеришу како они спречавају комуникацију између сектора. Ипак, међу-секторски конфликти не би требали да утичу на процес прикупљања информација у одређеном сектору.¹⁷⁵

Процесна оријентација доприноси побољшању успешности организације смањујући конфликте и побољшавајући међу-секторску сарадњу. Компаније које су структуриране помоћу процесних тимова имаће мање интерних конфликата и снажнији тимски дух од оних организованих у уска функционална одељења. Даље, потребно је истакнути како процесна оријентација не зависи од харизматичног вође него од основне организационе динамике. Она се неће променити одласком вође, као што је то чест случај у традиционалним организацијама, те се може рећи како пружа стабилан приступ побољшању успешности и организационог здравља.¹⁷⁶

Први корак према побољшању међу-секторске повезаности представља њена анализа. Пречесто се на сарадњу гледа као на опште добро или на униформну моралну вредност. Наиме, она може бити различитог интензитета. Сваки виши ниво сарадње све

¹⁷³ McCormack K. P., Johnson W. C., Walker W. T. (2003), op. cit., стр. 24.

¹⁷⁴ Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990), op. cit., стр. 9.

¹⁷⁵ Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993), op. cit., стр. 56.

¹⁷⁶ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., стр. 48.

је захтевнији, стога има смисла тежити потребном, оптималном нивоу у одређеној ситуацији.¹⁷⁷

3.7. Важност процесне оријентације

Пословни процеси, а не апликације или базе података, представљају највреднију имовину у данашњем пословању, при чему њихова вредност не лежи само у њиховом извршавању већ на способности њиховог управљања.¹⁷⁸ Нова процесна оријентација преко интерних функција, као и нови фокус на процесе са потрошачима и добављачима као саставним елементом електронске трговине додали су организационим структурама нову димензију комплексности.

Организациона структура представља костур кроз који теку пословни процеси. Функционисање предузећа се остварује тако што се одвија мрежа пословних процеса. Резултати пословања предузећа у крајњој линији увек зависе од ефикасности пословних процеса, а не од организационе структуре. Другим речима то што је неко предузеће боље од другог не зависи од његове структуре већ од процеса развоја његових производа, производње, пропаганде, који су ефикаснији и квалитетнији. Организациона структура је само оквир у коме се крећу пословни процеси и њен значај не треба прецењивати али ни потцењивати.¹⁷⁹

Кључни извор користи пословних процеса представља побољшање додирних тачака између функција, до чега се може доћи једино када су процеси потпуно дефинисани.¹⁸⁰ Даље, процесно-оријентисана организација смањује и одређене трошкове. Краћи временски циклуси значе смањење залиха и бржи прилив новчаних средстава. Остали трошкови су смањени услед елиминисања прекомерног посла у пословним функцијама јер процесно-оријентисана организација елиминиса непотребне активности једнократно проверавајући инпуте за све функције.¹⁸¹ Притом, треба нагласити како темељне промене у пословним процесима утичу на многе друге делове и аспекте организације – у ствари, на све њене делове.¹⁸²

¹⁷⁷ Madison D. (2005), *op. cit.*, стр. 195.

¹⁷⁸ Smith H., Fingar P. (2003), *op. cit.*, стр. 79.

¹⁷⁹ Јанићијевић Н. (2008а), *op. cit.* стр. 504.

¹⁸⁰ Oden H. W. (1999), *op. cit.*, стр. 145.

¹⁸¹ Galbraith J. R. (2002), *op. cit.*, стр. 34.

¹⁸² Hammer M., Champy J. (2004), *op. cit.*, стр. 67.

Процеси играју важну улогу у неким тренутно коришћеним методологијама унапређења пословања попут самопроцене темељене на критеријумима *Модела пословне изврсности* (енг. *Business Excellence Model*), Six Sigma унапређења, БПР-а или процесног менаџмента.¹⁸³ Последњих година многе организације почеле су спроводити самопроцену на критеријима разних награда за квалитет. Критеријуми за евалуацију у тим наградама више су или мање дефинисани независним димензијама процеса.¹⁸⁴ И списак норми ISO 9001:2000 процесно је усмерен јер прописује да предузеће које жели ефикасно пословати мора идентификовати све своје активности и ресурсе који у њима учествују, повезати их и њима управљати. Процеси морају бити документовани и континуирано праћени иако сам избор начина документовања није стриктно прописан. Најважније је да организација у сваком тренутку може документовано показати шта тачно ради и да ради тачно оно што и треба да ради.¹⁸⁵

Већина *Fortune 500* компанија, као и много мањих америчких компанија, већ су значајно инвестирале у нови извор конкурентске предности- крос-функционалну процесну оријентацију. Тај нови процесни фокус омогућила је информациона технологија и то избацивањем разних системских пакета попут *ERP (Enterprise Resource Planning)* софтвера и сл.¹⁸⁶

Што се тиче Европе, још 1994. године И. Хинтерхубер (*I. Hinterhuber*) (1995) је истражио како управљање пословним процесима за 34% европских компанија из узорка представља приоритет број један.¹⁸⁷ Према истраживању *Cutter Consortiuma* спроведеног 2001. године на узорку од 230 организација, 49% компанија је потврдило како су још од средине 1990-тих активно укључене у редизајн пословних процеса. Такође, 83% испитаника је рекло како тренутно раде на пројектима везаним за пословне процесе.¹⁸⁸

Пословни процеси све више заузимају место у средини, у срцу нове пословне архитектуре и система који је подржава. Сарадња путем процесног менаџмента, изградњом небројено много процесних веза које се затим могу повезати на вишем

¹⁸³ Isaksson R. (2004), op. cit., стр. 3.

¹⁸⁴ Andersen B. (1999), op. cit., стр. 42.

¹⁸⁵ Graham B. B. (2004), op. cit., стр. 159.

¹⁸⁶ Brown C. L., Ross J. W. (2003), op. cit, стр. 35.

¹⁸⁷ Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993), op. cit., стр. 44.

¹⁸⁸ Harmon P. (2003), op. cit., стр. 3.

нивоу, представљаће значајан извор конкурентске предности у будућности.¹⁸⁹ Како су концепти и алати процесно-оријентисане организације примењиви на све компаније, може се рећи како је реч о глобалним алатима. Међутим, свака је компанија јединствена у погледу своје организационе културе и начина на који утврђује своју пословну стратегију. Чак и у две компаније које производе потпуно исти производ, ти концепти ће се другачије примењивати, услед чињенице да су њихови градивни елементи различити: различити људи, различити процеси и различите технологије.

Конзултантска кућа Гартнер (*Gartner*) закључује: „Управљање пословним процесима осваја троструку круну у уштеди новца, уштеди времена и додавању вредности. Оно такође шири пословање и наглашава технолошки јаз у сврху креирања стратегије која доноси резултате. Коначно, управљање пословним процесима доноси компанији истовремено и краткорочни принос на инвестиције (ROI) и дугорочну капиталну добит.”¹⁹⁰ Чини се да је процесно размишљање свеприсутно. Чак уколико оно и изостане, регулаторни и правни притисци обавезују менаџере да размишљају у процесним оквирима.

¹⁸⁹ Smith H., Fingar P. (2003), op. cit., стр. 27.

¹⁹⁰ Smith H., Fingar P. (2003a), op. cit., стр. 23.

4. СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ И ПРОЦЕСНО - ОРИЈЕНТИСАНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Текуће пословно окружење, које карактерише глобална конкуренција, захтевни купци и е-трговина, захтева од најбољих организација да постану брже, флексибилније и фокусиране на клијента. Процесна оријентација и реинжењеринг процеса су концепти који помажу компанијама да развију пословне стратегије фокусиране на клијента узимајући у обзир његова очекивања и коришћење тих информација. Процес размишљања зависи од културних елемената и укључује пословне процесе, радна места и структуре, менаџмент и системе управљања, вредности и уверења. Дефинисање и мерење степена процесне оријентисаности (*Business Process Orientation*) је предложено предузећима да им се помогне да развију солидну основу. Процесни приступ се може поделити на неколико кључних елемената: процесни менаџмент и мерења, процесна радна места и процесни поглед. Резултати истраживања добијени путем анкете К.Р. McCormacka и W.C. Johnsona (2001) показују да компаније са процесном оријентацијом имају боље укупне пословне перформансе и имају тенденцију да имају бољи **esprit de corps**, такмичарски дух.¹⁹¹ Они су развили БПО модел зрелости (енг. *BPO maturity model*) на темељу концепта процесне зрелости и процесне оријентације. Приликом креирања БПО модела зрелости дефинисали су зрелост кроз фазе које организација пролази ка оријентацији на пословне процесе, коначно постајући потпуно процесно интегрисана.¹⁹²

Анализирајући податке прикупљене у раздобљу од 1997. до 1999. године, К.Р. McCormacka и W.C. Johnsona приметили су обрасце и јасне фазе еволуције. Након детаљније анализе тих образаца и фаза квантификованих мерним инструментом процесне оријентације, развили су дефиниције и нумеричке рангове (0 -5) за фазе које организација пролази на путу ка процесној оријентацији:

- *Ad-hoc процеси*: Процеси су неструктурирани и лоше дефинисани. Процесне мере нису присутне и радна места и организационе структуре се темеље на традиционалним функцијама.

¹⁹¹ McCormack K. (1999), *Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?*, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>

¹⁹² McCormack K. (2003), *Benchmarking using the BPO Maturity Model*, BPM Opinions Series, стр. 2, <http://www.bpmresources.com>

- *Дефинисани процеси:* Основни процеси су дефинисани и документовани процесним мапама. Промене у тим процесима морају ићи кроз формалне процедуре. Радна места и организационе структуре укључују процесни аспект, али у основи су још увек функционалне природе. Представници различитих функција редовно се састају како би међусобно координирали обављање посла, али још увек само представници, не и сви запослени.
- *Повезани процеси:* Ниво промене. Менаџери уводе процесни менаџмент са стратешком околином и резултатима. Широко дефинисана процесна радна места и структуре су присутне изван традиционалних функција.
- *Интегрисани процеси:* Компанија, њени добављачи и потрошачи, сарађују на процесном нивоу. Организационе структуре и радна места се темеље на процесима, а традиционалне функције почињу бити равноправне или подређене процесима. Процесне мере и процесни менаџмент системи су дубоко присутни у организацији.¹⁹³

БПО мерни инструмент и модел зрелости могу бити корисни алати који помажу процењивање тренутне позиције организација на путу према процесној оријентацији и у развоју стратегије за изградњу процесно интегрисаног предузећа. Разумевање на шта се треба фокусирати и поседовање алата за мерење напретка може бити јако корисно за компаније које се желе изградити складно оријентацији на пословне процесе. Али, то није довољно, већ организације морају променити и своју организациону културу у процесну културу.

4.1 Хипотеза истраживања

Научна хипотеза је, по дефиницији коју даје угледни научник из области методологије научно – истраживачког рада, претпоставка којом се објашњавају утврђене чињенице. Она пружа решење проблема због којег су научна истраживања предузета и може бити проверена и доказана у пракси. Многе « чињенице » нису, у ствари, чињенице, јер их није лако утврдити и проверити. Оне су сличне неким биохемијским процесима, начину деловања појединих лекова, праћењу узрока инфлације у привреди и слично. У том смислу, многи од « закона » још нису научни закони, пошто не објашњавају адекватно и објективно одређене појаве, чак и кад су засновани на чињеницама. Због

¹⁹³ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., стр. 52.

свих тих тешкоћа, многи научни закони су, у ствари, само хипотезе, које још треба проверити праксом, односно доказати. Треба истаћи да су сви данас опште усвојени и признати закони прошли фазу хипотезе, а неки од њих ће бити обојени применом нових метода истраживања, које ће омогућити откривање нових чињеница.¹⁹⁴

Предмет нашег истраживања је доказати истинитост следеће хипотезе:

H₁ : Процесни приступ доприноси већој успешности пословања од традиционалног функционалног приступа.

У овом истраживачком делу мастер рада примењена је компаративна метода, којом се омогућује упоређивање различитих организационих решења. Поузданости закључивања о доказивости најављене истраживачке хипотезе треба да допринесе примена методе on-line електронског истраживања и прикупљања података и *desk* методе, односно коришћење стручне и научне литературе, што подразумева како књиге, тако и одговарајуће радове објављене у часописима.

Пре самог поређења две различите организационе структуре, функционалне и процесне, потребно је објаснити разлику између процеса и функције. Сваки процес представља низ међусобно повезаних активности за које можемо да установимо инпут и аутпут (резултата).¹⁹⁵ *Процес* представља низ операција који производи аутпут користан за потрошача. Он не само да производи одређени аутпут, већ производи аутпут који представља вредност за потрошача. Реч процес има своје корене у латинској речи „processus“ што значи „ићи према напред“. Популарност самог термина резултирала је бројним дефиницијама пословних процеса. Неке од дефиниција процеса познатих теоретичара менаџмента су:

"Пословни процес је специфичан низ пословних активности у времену и простору који има свој почетак и крај и прецизно дефинисане улазе и излазе." (Девенпорт,1990)

"Пословни процес је свака активност или група активности које узимају инпут, додају му вредност и пружа аутпут, било интерним или екстерним потрошачима." (Харингтон,1991). Према њему, процеси користе организационе ресурсе како би омогућили коначне резултате.

¹⁹⁴ Боројевић С. (1974), Методологија експерименталног научног рада, Нови Сад, стр. 27

¹⁹⁵ Јанићијевић Н. (20086), op.cit. стр.504.

Т. Х. Давенпорт (T. H. Davenport) (1993) је понудио детаљнију дефиницију: „Процес је структуриран, мерљив скуп активности дизајниран за производњу специфичног аутпута за појединог потрошача или тржиште. Другим речима, процес представља специфичан редослед радних активности кроз време и место, са својим почетком и завршетком, те са јасно идентификованим инпутима и аутпутима односно структуром деловања.“

О. Рентзхог (1998) нуди другачију дефиницију, која не укључује додавање вредности, али говори о репетитивности процеса: “Процес је активност или скуп поређаних и повезаних активности које трансформишу инпуте у аутпуте за потрошаче у репетитивном току”.

"Пословни процес је колекција активности која има више улаза и ствара више излаза који имају неку вредност за корисника.“ (Хамер и Чампи,1993)

"Процес је скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне у излазне елементе". (ISO: 2001)

Можда најконцизнија дефиниција "пословних процеса" је она коју је предложио недавно Мајкл Хамер (2001): "организована група повезаних активности које заједно стварају резултат од вредности за клијенте "(слика 11).

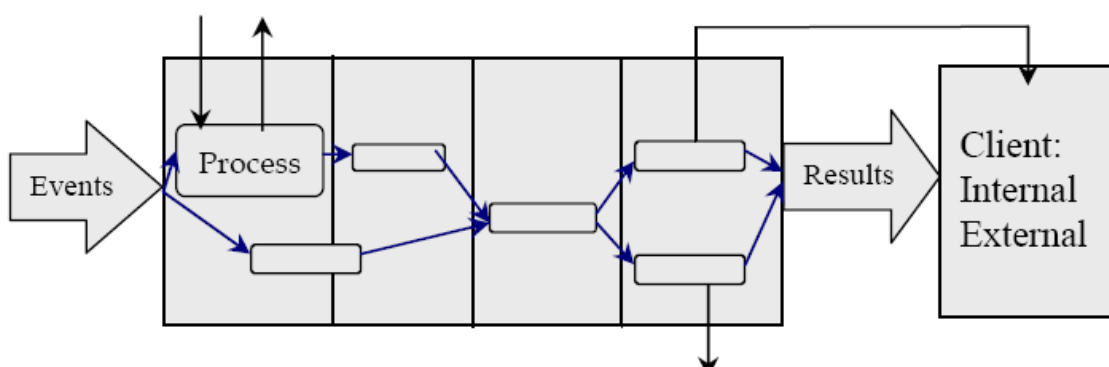


Figure 1: The Business Process Construct

Слика 11. Нацрт пословног процеса

Извор: Meir H. Levi, *The Business Process (Quiet) Revolution; Transformation to Process Organization*, <http://www.interfacing.com/uploads/File/The%20Business%20Process-Meir%20Levi.pdf>

Коначно, сагледавајући разне дефиниције процеса, може се рећи како је процес структуриран, аналитичан, крос-функционални скуп активности који захтева континуирано унапређење. Он представља ток активности са јасно дефинисаним

почетком и завршетком који у више или мање константним интервалима, креира вредност за потрошаче.¹⁹⁶

С друге стране, функција групише сличне операције са аутпутом, али аутпут обично није могуће идентификовати, и обично има мало директне вредности за потрошача. Функције представљају линије одговорности у предузећу. Притом су дивизије и сектори заправо организације „у малом“, док су процеси скупови активности које предузимају запослени из функционалних јединица и којима управљају функционални менаџери. Функционалне јединице описују ток овлашћења и одговорности, док процеси описују ток посла.¹⁹⁷

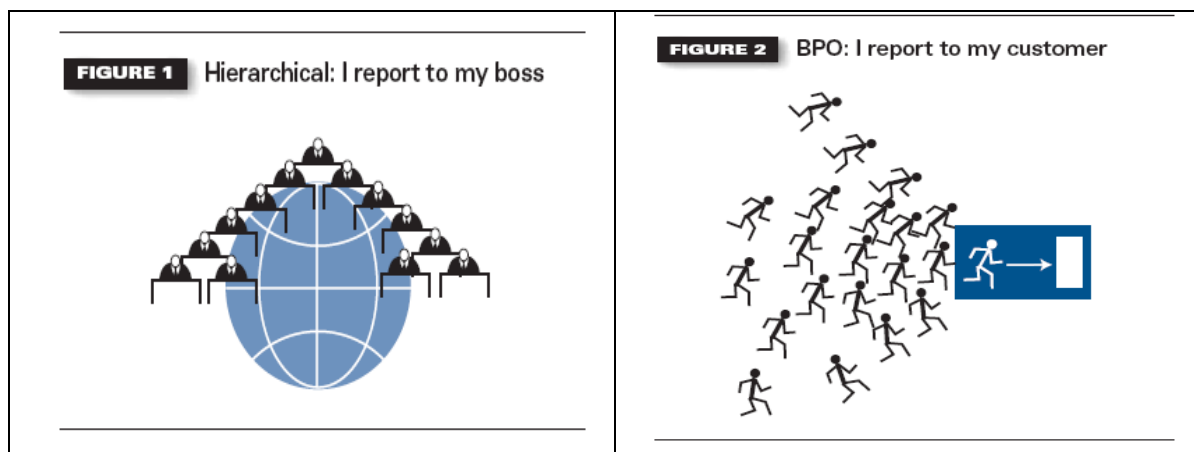
Из разлика основних појмова функције и процеса произлазе и разлике посматраних организационих облика. Разлике између функционалне и процесно-оријентисане организације су суптилне, али дубоке. Док су *функције* главни градивни елемент у функционалној организационој структури, *процес* преузима главну улогу у процесној организационој структури. Функције још увек постоје у процесно-оријентисаној организацији, али њихова сврха је другачија – настоје задовољити потребе пословних процеса који креирају вредност.¹⁹⁸ J.A. Byrne (1993) у свом чланку, „*The Horizontal Corporation*“ први је направио поређење вертикалне и хоризонталне организације те њиме нагласио важност за покретање истраживања о процесном дизајну. Он је описао вертикалну организацију као ону чији чланови гледају према својим надређенима уместо према потрошачима. Лојалност и посвећеност је усмерена ка функцијским силосима, а не организационим циљевима. Такав различит приступ послу нагласили су и K.P.McCormack и W.C.Johnson (2001), истичући како процесни приступ има знатно ширу перспективу јер покушава задовољити и интерне потрошаче (унутар предузећа), али и крајње потрошаче.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Häggström C., Oscarsson K. (2001), Making Companies More Efficient by Process Orientation – Describing and Mapping Business Processes, Магистарски рад, Chalmers University of Technology и Royal Institute of Technology, Göteborg/Stockholm, стр. 11.

¹⁹⁷ Harmon P. (2003), Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, стр. 109.

¹⁹⁸ Gardner R. A. (2004), The process-focused organization, ASQ Quality Press, Milwaukee, стр. 39.

¹⁹⁹ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage, St. Lucie Press, Florida, стр. 106.



Слика 12. Подносим извештај свом шефу/ Подносим извештај свом клијенту

Извор: McCormack K. *Business Process Orientation: Do You Have It?*

http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Business%20Process%20Orientation.pdf

За разлику од функционалних организационих структура, где фокус на функције доприноси субоптимизацији, процесна оријентација је усредсређена на потрошача кроз систематизовани менаџмент, мерење и унапређење свих процеса унутар компаније, што се остварује путем крос-функционалних тимова и овлашћивања запослених.

Традиционално "функционално предузеће" је производ Индустријске револуције у којем је водећи принцип организовања предузећа по функцијама била подела рада према специјализацији посла. У доба *процеса*, функционална организација предузећа не мора у потпуности нестати, већ се радије трансформише у контекст или мрежу за обављање процеса који стварају вредност за купце.

Технолошка супериорност, иновације, или дуговечност више нису оно што чини или не чини компаније - то је колико добро су организоване да одговоре и служе својим клијентима. Једини начин да се постигне такво стање одрживог задовољства купаца и резултати је да постане процесна организација. Табела указује на важне културолошке разлике између функционалне и процесно оријентисане организације.

Табела 6. Функционално vs. процесно предузеће

Организационо понашање	Функционално предузеће	Процесно-оријентисано предузеће
Менаџери управљају	Ресурсима и радом	Купцима и резултатима
Тимови раде	Независно	Сарађују
Организациона динамика	Крута за прилагођавање- често реструктурирање	Флексибилна за нове захтеве и само-реорганизујућа

Фокус ресурса	Испуњење захтева посла	Најбољи резултати, купци
Ширења знања	Расцепкане острвске информације	Интегрисано у оквиру предузећа
Култура	Затворена	Отворена

Извор: Meir H. Levi, *The Business Process (Quiet) Revolution; Transformation to Process Organization*, <http://www.interfacing.com/uploads/File/The%20Business%20Process-Meir%20Levi.pdf>

Да би се разумело зашто једно предузеће треба да почне увођење процесне структуре и трансформисање управљања у управљање пословним процесима, морамо разумети основне карактеристике пословних процеса, односно изградњу процеса и користи које доноси управљање пословним процесима (на енгл. *BPM- Business Process Menagement*).

4.2. Претходна истраживања процесне оријентације

К. Р. McCormack и W. С. Johnson (2001) су спровели емпиријска истраживања како би истражили однос процесне оријентације и успешности пословања. Резултати истраживања показали су како је процесна оријентација критична у смањењу конфликта и подстицању велике повезаности унутар организације, истовремено повећавајући организациону успешност. Утврђено је да што је предузеће више оријентисано на пословне процесе, оно боље послује и на нивоу организације, али и на нивоу самих запослених.

Њихово истраживање било је подељено у две фазе. У првој фази они су развијали валидну меру процесне усмерености, док су у другој тестирали утврђене мере помоћу анкетног упитника на великом броју америчких предузећа.²⁰⁰

Приликом операционализације модела процесне оријентације, користили су се прво Делфи методом како би, уз помоћ бројних стручњака, дошли до 200 питања кључних за оцену процесне оријентације. Та питања су била разврстана у пет категорија, представљајући мере процесно-оријентисане организације:

- процесни поглед предузећа;
- структуре које одговарају тим процесима;
- радна места у склопу тих процеса;
- процесни менаџмент и мерни системи који усмеравају и процењују те процесе; и

²⁰⁰ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., стр. 36.

- вредности и културу оријентисану према потрошачима, овлашћивању и континуираном унапређењу.

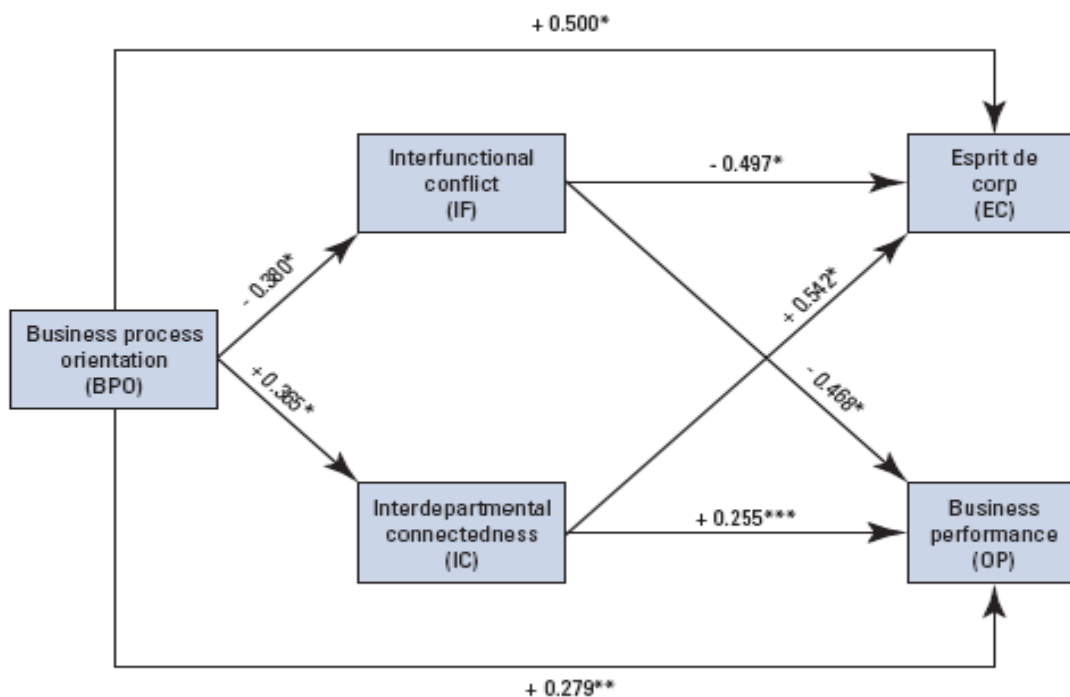
Таква листа питања поново је послата на адресе неколико стотина стручњака. Стручњаци су требали да оцене ставке користећи Ликертову скалу од 1 до 5. Статистичком обрадом прикупљених података и применом факторске анализе дошло се до много „елегантније“ мере процесне оријентације, која се састојала од три категорије састављених укупно од 11 питања.²⁰¹

Циљ друге фазе истраживања било је даље тестирање и провера валидности дефиниција и утврђених мера. То су направили на два начина, најпре понављањем истих тестова спроведених у првој фази, али на знатно већем узорку како би видели да ли се резултати подударају, а затим су упоредили процесну оријентацију са неколико организационих варијабли како би утврдили постојили стварно повезаност између њих. Око 500 анкетних упитника је било дистрибуирано путем регуларне и електронске поште листи учесника. Враћени валидни упитници су били унети у статистички програм за анализу SPSS (енг. *Statistical Package for the Social Sciences*). Испитивао се утицај процесне оријентације на четири организационе варијабле: утврђивање конфликта и повезаности између организационих функционалних одељења, успешност пословања и општи осећај заједништва у организацији. Као метод за испитивање претпоставки коришћена је корелација и стандардна регресија или бета коефицијенти. Утврђено је како постоји значајна и позитивна веза између процесне оријентације и успешности пословања и духа заједништва, што значи да се повећањем процесне усмерености повећавају и те две варијабле. Веза са међу-секторским или међу-функцијским конфликтом тј. повезаности је такође била снажна и значајна. Управо како се и претпостављало, показало се како су међу-секторски конфликти имали обрнуто пропорционалну, негативну везу са процесном оријентацијом.²⁰² Компаније организоване у широке процесне тимове пре него уска функционална одељења требало би да имају мање интерне конфликти и јачи тимски дух.

²⁰¹ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., стр. 37.

²⁰² McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., стр. 38-41.

FIGURE 4 Regression Analysis Results — Standardized Beta Coefficients



Note: All numbers shown are standardized regression coefficients of relationships. Significance: **p < 0.003, ***p < 0.007, *p < 0.001

Слика 13. Резултати регресионе анализе оригиналног истраживања

Извор: McCormack K. *Business Process Orientation: Do You Have It?*

http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Business%20Process%20Orientation.pdf

Напомена: Сви приказани бројеви су коефицијенти регресије односа

* Корелација на нивоу значајности $p < 0,001$

** Корелација на нивоу значајности $p < 0,007$

BPO - Процесна зрелост

IC- Међусекторска повезаност

IF- Међусекторски конфликти

EC- Дух заједништва

OP- Успешност пословања

Анализирајући податке на нивоу појединачне процесне димензије (процесни поглед, процесна радна места, менаџмент и мерење процеса), такође су дошли до неколико занимљивих спознаја. Прво, општи однос између свих компоненти и међу-секторских конфликата је негативан што показује како повећање тих процесних димензија утиче на смањење међу-секторског конфликта. Друго, димензија „Менаџмент и мерење процеса“ најјаче је повезана са посматраним организационим варијаблама од свих процесних димензија, па чак и од саме процесне оријентације, што говори како је она најважнија компонента модела. Коначно, друга по важности димензија показала се

компонента „Процесна радна места“, док је „Процесни поглед“ био најмање важан, али још увек значајан.²⁰³

4.3. Сличности и разлике традиционалне и процесне организационе структуре

Детаљан приказ сличности и разлика између традиционалне / функционалне организационе структуре и процесне организационе структуре дат је у следећој табели. До података наведених у табели дошло се анализом различитих упоредних приказа та два организациона приступа.²⁰⁴

Табела 7. Сличности и разлике функционалне и процесно оријентисане организационе структуре

Категорија	Функционална орг. структура	Процесна орг. структура
ОРГАНИЗАЦИОНИ ФОКУС		
главни фокус	пословне функције	пословни процеси
Усклађеност са организационим циљевима и мисијом	неразумевање мисије и циљева организације	фокус на организациону мисију и циљеве
производ	једноставан, стандардизираан	флексибилан производ
Фокус запослених	Запослени функцијски оријентисани према задовољавању надређених	Запослени процесно оријентисани према задовољавању потрошача
СТРУКТУРНИ ЕЛЕМЕНТИ		
основне организацијске јединице	Функције	Процесни тимови
радни задаци, послови	радни задаци и послови	радни задаци и послови су

²⁰³ McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit., str. 46.

²⁰⁴ Armistead C., Rowland P. (1996), Managing Business Processes – BPR and Beyond, John Wiley & Sons, New York, str. 46.

Levi M. H. (2002), The BusinessProcess (Quiet) Revolution: Transformation to Process Organization, Interfacing Technologies Corporation, str. 28.,

<http://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.pdf>;

Cochran C. (2006), Breaking Down the Walls,

http://www.saferpak.com/process_management_art4.htm;

McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), op. cit. стр. 5

	су уско дефинисани	широког обима и флексибилни
Стил управљања	Надзор (централизација)	Менторство (децентрализација)
Кључна особа	Директор сектора (посл.функције)	Власник пословног процеса
Висина организације	Висока (хијерархијска)	Плитка
Тип структуре	Бирократска	Органска
ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕСИ		
радни токови	Испрекидани	Поједностављени/повезани
(суб)оптимизација	Субоптимизација операција услед оптимизације појединих функција	Оптимизација процеса иако она изискује субоптимизацију појединих функција
Технологија	Специфична	Флексибилна
Утврђивање одговорности	Субјект грешке	Узрок грешке
Сврха контроле	Исправљање грешки	Смањење варијације
Мерење успешности	Резултати	Резултати и процеси
Спровођење контроле	Пост-контрола (појавом проблема)	Превентивна контрола
Расподела ресурса	Конкуренција	Заједнички ресурси
ЉУДИ		
Вештине запослених	Индивидуална и функцијска специјализација	Интеграција вештина (широке компетенције)
Систем награђивања	На основу функцијског доприноса	На основу организационог доприноса
Флексибилност	Нема флексибилности	Флексибилност приликом промена
Начин опхођења према људима	Управљање људима	Развијање људи
Одговорност	Уска	Широка
КОМУНИКАЦИЈА		
Смер	Вертикална	Хоризонтална

Проток	Препреке између сектора	Организација без граница
Најчешћи облик комуникације	Надређени-подређени	Добављач-потрошач
Координација између функција	Функције не сарађују	Међу-функцијска сарадња
Брзина	Спор проток информација	Брз проток информација
Разумевање посла	Разумевање посла само своје функције	Разумевање повезаности са осталим функцијама
Дистрибуција информација	Информације се не деле редовно између функција	Информације од заједничког интереса рутински се деле између функција
КУЛТУРА		
Промене	Одржавање status quo	Склоност променама
Стил размишљања	Краткорочно размишљање	Дугорочно размишљање-пружање подршке
Врста културе	Индивидуалистичка култура	Тимски рад

Из поређења је видљиво како је процесна оријентација у готово свему супериорнија у односу на традиционалну функционалну структуру. Услед вишеслојних разлика, та два организациона облика могу се анализирати кроз шест категорија: организациони фокус; структурни елементи; оперативни процеси; људи; комуникација и култура.

Организациони фокус

Примарну разлику у самом приступу представљају пословни процеси насупрот традиционалним пословним функцијама. Пословање се почиње усклађивати са организационим циљевима и у крајности са самом мисијом предузећа што раније није био случај. Такође, са једноставног, стандардизованог производа прелази се на флексибилни производ који је лако прилагодити потребама потрошача. Повећањем флексибилности производа и сами запослени мењају свој фокус са функцијски усмереног задовољавања надређених на процесно-оријентисано задовољавање потрошача. Таква промена доводи до континуираног унапређења сваког процеса у циљу задовољавања данашњих, али и будућих потреба потрошача.

Структурни елементи

Кључна разлика у подели посла, одговорности и овлашћења је у самом начину груписања организационих јединица. У традиционалној, функционалној

организационој структури посао се одвија у пословним функцијама што омогућава поделу ресурса на различите послове и подстиче специјализацију, услед чега су радни задаци и послови уско дефинисани (статични поглед). Власт се налази у рукама неколицине који строго надзиру своје подређене и који једини виде целовиту улогу организационе јединице у предузећу. Хијерархијска структура има пуно нивоа и јако је бирократизована. С друге стране, процесна организациона структура темељи се на процесним тимовима који омогућавају радне задатке и послове ширег обима, самим тим пружајући запосленима флексибилност (динамични поглед). Менаџери/власници процеса децентрализирано управљају кроз менторство члановима својих процесних тимова, што самој структури даје органску димензију.

Оперативни процеси

Код функционалне организационе структуре фокус је на резултатима и оптимизирању рада сваке поједине функције, што врло често доводи до субоптимизације. Као одговор процесна организациона структура мери и успешност својих процеса. Контрола се врши превентивно и усмерена је на смањивање варијације, а не само на исправљање грешака по њиховом појављивању. Начин одвијања послова се поједностављује јер технологија постаје флексибилнија, а ресурси заједнички, чиме се избегава непотребна конкуренција између организационих јединица.

Људи

Традиционална организација захтева од запослених индивидуалну и функцијску специјализацију, док процесна наглашава интеграцију вештина и знања својих запослених, чиме они постају генералисти са широким компетенцијама. Сходно томе, долази и до промене система награђивања чији се фокус помера са функција на процесе тј. на целокупну организацију. Запослени постају флексибилнији према променама и њима се више не управља већ их се усмеравају и развијају како би преузели већу одговорност.

Комуникација/координација

У функционалној организационој структури информације се шире вертикално унутар организације. Комуникација са потрошачима спада у домен пословних функција маркетинга и продаје. С друге стране, у процесној организационој структури информације се преносе уздуж процеса тј. хоризонтално кроз организацију. То је

могуће зато што не постоје организационе границе односно оне не представљају препреку у одвијању пословања. Тиме се омогућава бржи проток и дељење информација. Координација активности је кључна за остваривање организационих циљева и она се заправо одвија кроз комуникацијске канале, а не линијски као што је то случај код традиционалног приступа.

Култура

Култура функционално-оријентисане организације заснива се на претпоставци како промена представља претњу за организацију стога се настоји задржати *status quo*. Њу карактерише краткорочно размишљање и индивидуалистички приступ. У процесно-оријентисаној организацији, култура се темељи на веровању како су промене неопходне и како оне омогућавају остваривање заједничких циљева и повећање ефикасности. Дугорочни поглед на организацију карактерише заједништво свих њених чланова.

Осим претходно утврђених и појашњених разлика, треба нагласити и специфичности хоризонталног фокуса с обзиром на стварање вредности по чему се такође разликује од традиционалног схватања вертикалних организација:

- хоризонтална организација усмерава пажњу свих категорија запослених према стварању и пружању вредности за потрошача;
- креирање вредности директно утиче на дизајн и интеграцију свих тих категорија, за разлику од фрагментисаних активности сваке појединачне функцијске групе у традиционалној организацији;
- хоризонтални приступ производи знатно снажнији, свеобухватнији и усклађенији инструмент за стварање вредности.²⁰⁵

Док је традиционална организација успешна у управљању засебним деловима - функционалним подручјима, није толико успешна у разумевању и управљању целином. С друге стране, процесна организација пружа бољи увид у целину односно у целокупни процес стварања вредности и одржава јасне везе између интерних способности и коначних аутпута.²⁰⁶

²⁰⁵ Ostroff F. (1999), op. cit., стр. 16-17.

²⁰⁶ Gardner R. A. (2004), op. cit., стр. 42.

Претходно у излагању напоменули смо да начин на који се организације структурирају има кључан утицај на њихову успешност и штавише, такав организациони облик не само да подржава постојећу, већ подстиче још и већи ниво успешности. Процесно-оријентисане организације се разликују од традиционалних у неколико ствари:

- (1) дизајнирају и управљају целокупним процесима, радије него задацима;
- (2) мере и управљају резултатима на процесном нивоу уместо на основу ефикасности појединих сектора; и
- (3) размишљају у терминима циљева усмерених према потрошачима пре него локализованих функцијских циљева. Оне нуде снажнију и целовиту парадигму коришћења снаге пословних процеса.²⁰⁷

Када се говори о процесној организационој структури (као новом тренду у обликовању организације), првенствено се мисли на процесно фокусирану и тимски оријентисану организацију, у којој се унутар примарне функционалне организационе структуре јавља велики број кластера фокусираних на обједињавање обављања послова појединих пословних процеса. Процесна организациона структура има следеће елементе који је битно разликују од традиционалне структуре:

- Структурирана је око *процеса*, а не око функцијских задатака. У пракси, то захтева идентификовање кључних организационих процеса и формирање крос-функционалних тимова који преузимају одговорност за успешност кључних пословних процеса.
- Хијерархија је снижена, смањено је надгледање, комбинују се задаци, елиминисане су активности које не стварају вредност, процесне активности су минимално расцепкане и на одређеном процесу ради што је могуће мањи број тимова.
- Тимови управљају пословним активностима и они су главни градивни блок организације са заједничком сврхом и одговорношћу за остваривање постављених циљева успешности.
- Контакти са добављачима и потрошачима су на максималном нивоу што значи да запослени непосредно и редовно контактирају са добављачима и

²⁰⁷ Gardner R. A. (2004), *op. cit.*, стр. 39.

потрошачима. Штавише, представници добављача и потрошача понекад су и стални чланови процесних тимова.

- Сви запослени су информисани и оспособљени за доношење одлука.
- Потрошачи доприносе повећању успешности. Задовољство потрошача, а не тржишна вредност или профитабилност, примарни је покретач и мера успешности. Са задовољним потрошачима доћиће и већа цена акција.
- Циљеви успешности и системи евалуације су повезани са процесним циљевима. То захтева усмереност на кључне параметре процесне успешности и редизајнирање организационих система око њих. Награђује се тимска успешност тј. системи награђивања и плата подстичу тимске резултате, а не само појединачне. Подстиче се и награђује развој различитих вештина пре него специјализованих знања.
- Менаџери попримају улогу ментора и воде запослене, уместо да практикују свакодневну контролу.

Примена претходно наведених начела обично захтева радикални редизајн целокупне организационе структуре и организационог система.²⁰⁸

У процесно-оријентисаној организацији хијерархија је смањена, границе између сектора елиминисане, а организацијом управљају мултидисциплинарни процесни тимови. Идеја је да се управља преко функцијских подручја пре него према доле односно кроз функционалну структуру. Фокус је на потрошачима, а не на интересима појединих функцијских подручја. Ипак, чак и у хоризонталној организацији одређена количина хијерархије треба да постоји.²⁰⁹ Међутим она мора бити минимална. Велика процесно-оријентисана организација може имати само три или четири нивоа менаџмента. Начин оснивања хијерархије може бити кроз комбиновање повезаних, раније фрагментисаних задатака, елиминисањем активности које не стварају вредност или које не доприносе остваривању циљева успешности, те избегавањем постојања великог броја кључних пословних процеса, као и великог броја активности унутар сваког кључног пословног процеса.

Процесно-оријентисана организација наглашава усклађивање понајпре кључних пословних процеса са циљевима и стратегијом предузећа, а онда и са целокупним

²⁰⁸ McCormack K.P., Johnson W. C. (2001), *op. cit.*, стр. 27-28.

²⁰⁹ Oden H. W. (1999), *op. cit.*, стр. 113.

организационим апаратом (структурама, системима и ресурсима), како би се задовољиле потребе процеса. Притом, она истовремено захтева висок ниво формализације и неформалне сарадње. Другим речима, може се рећи како формализација организационе структуре и пословних процеса омогућава оснивање процесно-оријентисане организације. Давањем предности хоризонталној димензији, процесно-оријентисана организација управља односима између функција као и самим функцијама.²¹⁰

Фундаментални прелаз са функционалне на процесно-оријентисану организацију захтеваће разумевање предности и недостатака функција у односу на пословне процесе који премашују старе функцијске границе. Док се не постигне тај ниво разумевања, постоји могућност да се позитивне стране функционалног приступа изгубе у самом процесу трансформације. Притом се мисли на вештине и стручност везане за пословне функције које унутар себе могу садржавати сопствене интерне процесе који могу представљати својеврсни катализатор за унапређење процеса вишег нивоа, процеса на нивоу организације. Многе организације управо покушавају да имплементирају неке аспекте процесног менаџмента притом задржавајући и неке функцијске елементе. Стога, приликом разматрања о прелазу на процесни менаџмент врло вероватно ће бити потребно направити *trade-off* између неколико користи функција односно пословних процеса. Ти *trade-off* избори могу бити само краткорочни, али могу бити неопходни и кроз дуже временско раздобље. Независно од временске димензије, њих треба препознати и њима управљати.²¹¹

Скоро све организације ће се суочити са различитим облицима *trade-off-a* и са њиховим другачијим интензитетом. Основни алтернативни избори којих би сваки менаџер требао бити свестан су:

1. *Оријентација на потрошаче насупрот коришћењу вештина.* Дисперзија функцијских вештина из пословних функција у бројне процесе може довести до непотпуног коришћења функцијског знања. С друге стране, као чланови процеса оријентисаног на потрошаче, функцијски специјалисти могу постати иновативни директно учећи од потреба потрошача.

²¹⁰ Gardner R. A. (2004), op. cit., стр. 42.

²¹¹ Armistead C., Rowland P. (1996), *Managing Business Processes – BPR and Beyond*, John Wiley & Sons, New York, стр. 45-48.

2. *Процеси насупротив функцијских силоса.* Променом структуре организација може само делимично бити „окренута на страну“ редистрибуирањем људи у процесе што доводи до креирања препрека између пословних процеса, истих које су биле карактеристичне и за функционалну структуру. Стога, већина организација покушава пронаћи равнотежу између та два екстрема.

3. *Овлашћивање насупротив наметнутој контроли.* Процесни менаџмент сугерише развој и овлашћивање процесних тимова што може представљати претњу контролисању успешности. Појединци се такође могу осећати недовољно способнима за прихватање веће одговорности коју овлашћивање доноси.

4. *Нејасна матрица насупротив структурне јасноће.* Људи успевају схватити начин рада у функционалним организационим структурама упркос њиховој комплексности. Структура процесно-оријентисане организације није нужно лако схватљива. Она више представља нејасну матрицу посебно ако појединци учествују у раду више процеса. Несхватање улога и структуре може узроковати проблеме у мотивацији и успешности запослених.

5. *Процесно знање насупротив функцијској стручности.* Док размештање људи у пословне процесе може довести до бољег разумевања процеса и потреба потрошача, промене могу спречавати континуирани развој функцијског знања критичне масе стручњака.

6. *Лојалност и мотивација насупротив смањењу трошкова.* Уколико се на примену процесног менаџмента гледа једино као на начин смањења броја запослених, запослени који остају могу бити мање лојални и мање мотивисани.

Како би се боље разумео степен дистинкције између различитих организационих облика, на организациони дизајн се може гледати као на континуум на којем с једне стране већина запослених ради у процесним тимовима те постоји слаба, минимална вертикална хијерархија којом се одвијају само основни менаџерски процеси, док с друге стране се налазе потпуно вертикално-оријентисане организације. Већина организација ће се након детаљне анализе својих способности, вештина и начина креирања вредности одлучити на организациони облик између та два екстрема. Такви хибридни облици функционалне и процесне организационе структуре представљају најбоље решење за обе филозофије. Функционалне организационе структуре тако могу

задржати своју специјализовану стручност, док се плића, процесна организациона структура може примењивати у ситуацијама где се може успешније пословати кроз истовремено интегрисано, паралелно обављање послова.

Компаративном анализом предности и недостатака традиционалне и процесне пословне филозофије, као и на основу оригиналног истраживања Мекормака и Џонсона којим је обухваћена анализа односа између процесне зрелости и њених димензија с једне стране и организационе успешности, њених категорија и показатеља с друге стране, дошли смо до недвосмисленог закључка да је процесно-оријентисана организација скоро у свим доменима супериорнија од функционалне организације, поготово у условима савременог привређивања када су промене брзе и захтеви за прилагођавањима велики, чиме је наша хипотеза H_1 потврђена, *прихвата се хипотеза H_1* , односно закључак је како процесна усмереност утиче на организациону успешност, чак, може се рећи како је она и повећава. Ограничења постоје у смислу да су већина организација тек у процесу транзиције ка овом модернијем облику организовања и да још увек не одустају у потпуности од вертикалне организације и функционалних подела, што не мора нужно бити лоше јер се и такав традиционални облик показује ефикасним уколико се послује у релативно стабилнијем пословном окружењу и са хомогеним производним програмом.

Тек неколицина данашњих организација су потпуно процесно-оријентисане или потпуно функционално-оријентисане. *G.Stalk.Jr* и *J.E. Black* (1994) користе четири различита модела како би визуализовали могуће организационе облике у континууму између функционалне и процесне организационе структуре. Према њима, постоје четири типа организационих структура:

- вертикална функционална организациона структура;
- функционална организациона структура са хоризонталним процесима;
- процесна организациона структура са функцијским јединицама;
- процесна организациона структура.

L.Applegate (1994) тврди како организације најчешће директно не мењају своју структуру, већ радије то раде поступно, уводећи крос-функционалне тимове који прекривају постојећу организацију. Његово мишљење поткрепљују и резултати истраживања који су показали како 32% посматраних компанија поседују вертикалну

функционалну организациону структуру, док чак 68% компанија спада у два прелазна облика (38% поседује функционалну организациону структуру са хоризонталним процесима; 30% поседује процесну организациону структуру са функцијским јединицама), док чист облик процесне организационе структуре није забележен.²¹² Трансформација на процесно-оријентисану организацију представља технички комплексну промену, али још већу важност имају људи и њихов отпор према променама.

Приликом доношења одлуке о процесној оријентацији треба бити опрезан јер она није нужно бољи приступ организовању. Процесна организациона структура може елиминисати празан простор између организационих јединица, али може и створити празан простор између пословних процеса, који доноси једнаке недостатке. Такође, дизајнирање организационе структуре која задовољава потребе једног процеса може субоптимизирати други процес. И коначно, ако се елиминишу функције, попут финансија и финансијски стручњаци се разбацају по различитим процесима где су потребни, врло вероватно ће се повећати број потребне радне снаге, смањити се дељење знања и функцијских ресурса и створиће се препреке традиционално дефинисаним путевима каријере.²¹³

Пружањем избора организацијама између хоризонталног распореда око кључних процеса или функцијски оријентисаног вертикалног приступа, као и њихових разних хибридних облика, повећава се број опција односно знатно су веће могућности проналаска одговарајућег организационог решења.²¹⁴

Идеално, дизајн организационе структуре би увек требао бити уско везан за процесни редизајн, јер нема смисла темељити структуру на неефикасним процесима.²¹⁵ Управо прилагођавање организационе структуре да буде у складу са новедефинисаним процесима представља главни задатак приликом спровођења трансформације или других облика организационог реструктурирања. Иако неке организационе јединице могу, и у већини случајева ће остати функционално оријентисане, примарни циљ организационе трансформације у организацију оријентисану на пословне процесе биће

²¹² Stalk Jr. G., Black J. E. (1994), *op. cit.*, стр. 26.

²¹³ Rummler G. A., Brache A. P. (1995), *op. cit.*, стр. 169.

²¹⁴ Ostroff F. (1999), *op. cit.*, стр. 20.

²¹⁵ Sadler P. (2001), *The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow*, Kogan Page, London, стр. 22.

изградња крос-функционалне оперативности како би се повећала организациона успешност.²¹⁶ Стога, не чуди појава „дволичне“ организације, која укључује различите облике структурирања одређених организационих делова. Кроз такав организациони облик једноставно се могу нагласити кључни пословни процеси, а притом задржати функцијски центри извршности.

Постизање равнотеже између степена функцијске специјализације и процесне интеграције представља деликатан избор. Свака компанија треба тражити сопствене *trade-off*-овове приликом утврђивања наглашености поједине димензије. Често, тај избор резултује у константним променама организационе структуре у потрази за оптималним организационим решењем. У осталим случајевима, избор води до усвајања вишеструких структура унутар компаније, сваке примењене у одређеном делу организације.

Као што је претходно већ и споменуто, свака компанија треба тражити своју равнотежу између вертикалних и хоризонталних карактеристика неопходних за постизање успешности. Постизање равнотеже повлачи за собом и дефинисање улога одговорности функционалних менаџера и процесних тимова, како би се тај постигнути склад могао и операционализовати односно у потпуности спровести у пословну праксу.²¹⁷

²¹⁶ Ostroff F. (1999), op. cit., стр. 183.

²¹⁷ Galbraith J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 156.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Организације су стално под притисцима конкуренције и принуђене да изнова процењују своје пословне моделе и основне пословне процесе. Структура организације треба да омогући постизање циљева. Пошто су циљеви под утицајем стратегија, структура треба да следи стратегију. Ако менаџери у знатној мери промене стратегију организације, они морају да промене и структуру да би подржали промену. Избор организационог дизајна у крајњем случају ће зависити од стратегије предузећа. Стратегија је важна јер у процесу организационог дизајна она утврђује критеријуме за избор између различитих организационих облика.

Без обзира на то који структурални дизајн менаџери бирају за организације, он треба да помогне запосленима да обаве свој посао на најбољи, најефикаснији и најефективнији могући начин. Она треба да помогне и олакша организационим члановима спровођење организационог посла.

Динамика савременог пословања, пре свега пословно окружење и конкурентски услови, пред пословне системе поставља захтев да напусте традиционалне, функционалне форме организационе структуре и пређу на процесну организацију. Те промене започињу од трансформације вертикалних у хоризонталне организационе структуре, а завршавају се преласком на процесно оријентисану организацију, формирану око кључних процеса. Процесно оријентисана организације је пре свега тимски оријентисана, са веома јаким крос-функционалним везама, а све са циљем стварања вредности за кориснике.

Усвајање процесног приступа у пословању представља револуционарну промену, нешто што би се могло схватити као потпуно измештање и прекомпоновање организације. Процесна оријентација организације подразумева промене у структури организације, фокусу (циљевима) организације, промене система мерења успешности, задире у власничке и односе са корисницима.

Као највећа вредност преласка са класичне организационе структуре на процесно оријентисану организацију може се истаћи одбацивање „наслеђа“ традиције, крутих форми хијерархије и прелазак на становиште да процеси, а не функције, ти који стварају вредност како за организацију тако и за кориснике. Пословни процеси

представљају језгро функционисања организације, јер се компанија пре свега састоји од процеса, а не од производе или услуге. Другим речима, управљање послом значи управљање пословним процесима. Обимна литература о управљању пословним процесима указује на то да усвајањем концепта процесно оријентисаног пословања организације могу унапредити своје свеукупне пословне перформансе. Показало се у претходним студијама да предузећа која су достигла већи степен зрелости пословних процесе доследно надмашују она код којих он није постигнут. Процесна усмереност утиче на организациону успешност, односно доприноси њеном увећању. Осим тога процесна усмереност доприноси развоју крос-функционалне сарадње унутар предузећа и смањењу међусекторских конфликта. Процесна оријентација постаје тема број један у српским пословним круговима. Српска предузећа су приморана, услед све веће стране конкуренције и утицаја Европе и западног света, да размишљају о процесној оријентацији и имплементацији процесне оријентације у своје пословање. Било би корисно спровести заједничко емпиријско истраживање на републичком нивоу које би обухватило већа предузећа из разних индустрија како би се утврдило колико је процесна оријентација присутна у појединој индустријској грани.

Процесни приступ у сагледавању пословања у организацијама представља основу за постављање модерне организационе структуре која треба да омогући менаџменту вођење организације на темељима суштине њеног постојања, а то је задовољење захтева и потреба потрошача. Процесни приступ омогућава свим запосленима у организацији свеобухватно сагледавање начина одвијања пословања организације, а самим тим и олакшано извршавање својих задатака усмерених ка остваривању својих циљева и циљева организације као целине. Процесни приступ омогућава брзу и адекватну трансформацију пословања организације као одзива на промене у окружењу, а самим тим и лакши опстанак у окружењу са повећаним обимом и учестаношћу промена. Стандард за менаџмент квалитетом ИСО 9001:2000 са правом ставља тежиште на примену процесног приступа, као темеља за развој и имплементацију система за менаџмент квалитетом.

Из свих претходних навода може се закључити да процесна оријентација има несумњиво позитиван утицај на пословне перформансе организације и представља *"модел корпорације за наредних педесет година."*

ПОПИС СЛИКА

1. Слика 1. Фуункционална организациона структура	23
2. Слика 2. Дивизионална организациона структура	24
3. Слика 3. Матрична организациона структура	26
4. Слика 4. Организација која учи.....	28
5. Слика 5. Ланац вредности.....	45
6. Слика 6. Хијерархија документације у системима управљања.....	56
7. Слика 7. Мапа процеса	59
8. Слика 8. Организациона структура процесно оријентисане организације.....	68
9. Слика 9. Организациона структура процесне организације.....	68
10. Слика 10. Типови децентрализације	75
11. Слика 11. Нацрт пословног процеса	86
12. Слика 12. Подносим извештај шефу/ Подносим извештај свом клијенту	88
13. Слика 13. Резултати регресионе анализе оригиналног истраживања	91

ПОПИС ТАБЕЛА

1. Табела 1. Традиционални и модерни поглед на организацију	10
2. Табела 2. Карактеристике механистичких и органских организација.....	20
3. Табела 3. Предности и недостаци функционалног груписања	22
4. Табела 4. Снага и слабости уобичајених традиционалних дизајна.....	25
5. Табела 5. Класификација пословних процеса	47
6. Табела 6. Функционално vs. процесно предузеће.....	88
7. Табела 7. Сличности и разлике функционалне и процесно оријентисане организационе структуре	92

ЛИТЕРАТУРА

1. Andersen B. (1999), Business Process Improvement Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee
2. Andersen B., Fagerhaug T. (2001), Advantages and disadvantages of using predefined process models, Proceedings of Strategic Manufacturing IFIP WG5.7, Aalborg, стр. 1.
3. Ashkenas R., Ulrich D., и др. (2002), The Boundaryless Organization, Jossey-Bass, San Francisco
4. Armistead C., Rowland P. (1996), Managing Business Processes – BPR and Beyond, John Wiley & Sons, New York
5. Borgatti S. P. (2001), *21st Century Organizational Trends*,
<http://www.analytictech.com/mb021/trendsin.htm>
6. Боројевић С. (1974), Методологија експерименталног научног рада, Нови Сад
7. Brown C. L., Ross J. W. (2003), Designing a Process-Based IT Organization, Information Strategy: The Executive's Journal, Vol. 19 No. 4, стр. 35-41.
8. Burton R. M., Obel B. (2004), Strategic Organizational Diagnosis and Design, Springer, Berlin
9. Cobb C. G. (2005), Enterprise Process Mapping – Integrating Systems for Compliance and Business Excellence, ASQ Press, Milwaukee
10. Cochran C. (2006), Breaking Down the Walls,
http://www.saferpak.com/process_management_art4.htm;
11. Crosetto G., Macazaga J. (2005), The Process-Based Organization – A Natural Organization Strategy, HRD Press, Amherst
12. Daft R. L. (2004), Organization Theory and Design, Thompson, Mason, Ohio
13. Davenport T. H. (1995), Reengineering a Business Process, Harvard Business School Press, Boston
14. Dessler G. (2001), “Management: Leading People and Organizations in the 21st century”, (2nd edition), Prentice Hall, New Jersey
15. Дулановић Ж., Ондреј Ј. (2002), Организациона структура - методе и модели, ФОН, Београд
16. Galbraith J. R. (1977), Organization Design, Addison-Wesley, Reading

17. Galbraith J. R. (1995), *Designing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
18. Galbraith J. R. (2002), *Designing Organizations: An Executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco
19. Galbraith J. R., Lawler III, E. E. и др. (1993), *Organizing for the future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
20. Gardner R. A. (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee
21. Graham B. B. (2004), *Detail process charting: speaking the language of process*, John Wiley & Sons, New York
22. Häggström C., Oscarsson K. (2001), *Making Companies More Efficient by Process Orientation – Describing and Mapping Business Processes*, Магистарски рад, Chalmers University of Technology и Royal Institute of Technology, Göteborg/Stockholm
23. Hammer M., Champy J. (2004), *Reinženjering tvrtke – Manifest za poslovnu revoluciju*, Mate, Zagreb
24. Harmon P. (2003), *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco
25. Hammer M., Stanton S. (2001), *How Process Enterprises Really Work*, Harvard Business Review, Vol. 77, No. 6
26. Harmon P. (2005), *Centralizing Control in the Decentralized Company*, Business Process Trends, Vol. 3, No. 1, <http://www.bptrends.com>
27. Isaksson R. (2004), *Total Quality Management for Sustainable Development – Focus on Processes*, Докторска дисертација, Luleå University of Technology, Luleå
28. Инић Б. (2007), *Менаџмент*, Треће измењено издање, Бранимир Инић, Београд
29. Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд
30. Jones G. R. (2004), *Organizational Theory, Design, and Change*, Prentice Hall, New Jersey
31. Kai S. A. (1994), *Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering*, Магистарски рад, Göteborg University, Göteborg
32. Kai S. A. (1999), *Organizational Change and Information Technology*, Докторска дисертација, Göteborg University, Göteborg
33. Каличанин Ђ. , *Ланац вредности у анализи способности стварања вредности за потрошаче и власнике*, Економски факултет, Београд

http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/strategijski_m/2011/eseji/Kalicanin%20Lanac%20vrednosti.pdf

34. Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2.
35. Lockamy III A., McCormack K. P. (2004), The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 4
36. Love P. E. D., Gunasekaran A. (1998), Putting an Engine into Re-engineering: Toward a Process-oriented Organization, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, Issue 9/10
37. Linfors C., (2003), Process orientation: An approach for organizations to function effectively, <http://cic.vi/lean/singapore/LindorfsFinal.pdf>
38. Majchrzak A., Wang Q. (1996) "Breaking the functional mind-set in process organizations", *Harvard Business Review*
39. McCormack K. (1999), Business Process Orientation (BPO): What is it and How do you know when you have it?, <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0101/qp0101mccormack.pdf>
40. McCormack K. (2001), Business Process Orientation: Do You Have It?, *Quality Progress*
41. McCormack K. P., Johnson W. C. (2001), Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage, St. Lucie Press, Florida
42. Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, New Jersey
43. Mohrman S. A., Galbraith J. R., Lawler III E. E. и др. (1998), *Tomorrow's Organization*, Jossey-Bass, San Francisco
44. Nadler D.A., Gerstein M.S., и др. (1992), *Organizational architecture: designs for changing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
45. Oden H. W. (1999), *Transforming the Organization: A Social-Technical Approach*, Quorum books, Westport
46. Ostroff F. (1999), *The Horizontal Organization*, Oxford University Press, New York
47. Ostroff F. "The Horizontal Organization", (a book review); <http://books.google.com>
48. Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
49. Присма програм обуке (2006.), Центар за обуку Присма, ФОН, Београд

50. Пословник система управљања, Издање бр.13, Књаз Милош, Аранђеловац
51. Рентзхог О. (2000), Темељи предузећа сутрашњице, Прометеј, Нови Сад
52. Robins S., Coulter M. (2005), Менаџмент, Осмо издање, Дата Статус, Београд
53. Robson M., Ullah P. (1996), A practical guide to business process re-engineering, Gower, Vermont
54. Rummer G.A., Brache A.P, (1995), Improving performance: How to manage the White Space on Organizational Chart, Jossey-Bass, San Francisco
55. Sadler P. (2001), The Seamless Organization: Building The Company of Tomorrow, Kogan Page, London
56. Spanyol A. (2003), Transforming the Traditional Functional Mindset, BPM Group, <http://www.spanyi.com>
57. Stankard M. F. (2005), The Dark Side of Process Measurement, QUALITY PROGRESS, July 2005, <http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0705/qp0705stankard.html>
58. Tenner A. R., DeToro I. J. (1996), Process Redesign: The Implementation Guide for Managers, Prentice Hall, New Jersey
59. Вешовић В., Бојовић Н., Кнежевић Н.(2008) *Организациона структура процесне организације*, XXVI Симпозијум о новим технологијама у поштанском и телекомуникационом саобраћају – ПосТел 2008, Београд
60. Vaidyanathan S. (2005), *Enterprise Architecture in the Context of Organizational Strategy*, Business Process Trends, <http://www.bptrends.com>
61. Vanhaverbeke W., Torremans H. (1999), *Organization structure in process oriented firms*, The Journal of Knowledge and Process Management, Vol. 6