

## PROCESNI PRISTUP U ORGANIZACIJI I PROJEKTNIMENADŽMENT

### PROCESS APPROACH IN AN ORGANIZATION AND PROJECT MANAGEMENT

Dragoslava Sredojević<sup>86</sup>

Snežana Rakić<sup>87</sup>

Sanja Radovanović<sup>88</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.259>

---

**Sadržaj:** *Primena procesnog pristupa i formiranje procesno orijentisane organizacije podrazumeva potpuno korišćenje svih vrednosti menadžmenta poslovnih procesa, kao i organizovanje na drugačiji način, drugačiji pristup rešavanju ključnih pitanja. Suština procesnog pristupa jeste u načinu obavljanja rada u okviru organizacije i održavanja uravnoteženih odnosa između investiranja u proizvode i investiranja u procese sa posebnim osvrtom na radne aktivnosti u svim sektorima. Procesna organizacija se posmatra kroz vrednost troškova, potrošeno vreme i zadovoljenje korisnikovih potreba. Ključnu funkciju u sprovođenju strategija upravljanja i organizovanja u organizaciji ima menadžment. Primenom profesionalnog menadžmenta, vođenjem računa o resursima i modernim trendovima u sistemu globalizacije koja se nameće i procesnim pristupima u organizovanju, svaki organizacioni sistem postiže veću efikasnost i efektivnost. Brzinu promena u organizaciji u današnjem poslovnom svetu određuje praćenje tehnoloških trendova i zahteva globalne ekonomije, kao i primena informacionih tehnologija. U današnjem vremenu, moderne organizacije zasnivaju svoju poslovnu aktivnost na realizovanju projektnih formi i primeni projektnog menadžmenta. Projektni menadžment se uveliko primenjuje u svim poslovnim delatnostima, a naročito u oblasti investiranja, istraživanja, raznim ispitivanjima u okviru vojno – bezbednosnih struktura, u oblasti medija i marketinških organizacija. Projektni način poslovanja podrazumeva rad u timovima koji su sastavljeni od ljudi koji ranije nisu radili zajedno, pa je iz tog razloga neophodno raditi na tome da se što bolje oformi radni tim i smanji rizik uspešnosti. Kako bi se dobila procesno orijentisana organizacija neophodno je proći nekoliko faza, inicijalizacija projekta, analiziranje okruženja unutar i spolja, da se predoče strategije i postavi cilj, da se izvrši projektovanje modela i primena istog, kao i mogućnost promene u smislu usavršavanja i modernizacije.*

**Ključne reči:** *proces, organizacija, menadžment, projekat, promene*

**Content:** *Application of the process approach and creation of a process-oriented organization imply the use of all the values of business process management, as well as setting the organization in a different manner and taking a different approach to solving key issues. The essence of the process approach is the manner of performing activities in the organization and maintaining a balance between investing in products and investing in processes, with a particular emphasis on work-related activities in all sectors. The process organization is*

---

<sup>86</sup>Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

<sup>87</sup>Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

<sup>88</sup>Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

*evaluated through the amount of expenditure, the time spent and customer satisfaction. The management has the key role in the implementation of management and organization strategies. Each organizational system achieves greater efficiency and effectiveness through applying professional management, taking resources and modern trends of globalization into account, as well as through the process approach in organization. The rate of change in the organization in today's business world is determined by keeping up with technology trends and demands of the global economy, as well as the application of information technology. Nowadays, business activities of modern organizations are based on the implementation of projects and application of project management. Project management is widely applied in all business activities, especially in the field of investment, research, various studies within military and security structures, in the field of media and marketing organizations. The project business method involves working in teams composed of people who have not worked together before, and consequently it is necessary to set up the best possible teams and reduce the risk of failure. In order to create a process-oriented organization it is necessary to go through several stages – to initialize the project, analyze the environment both inside and outside, present strategies and set the goal, design and apply the model and be able to change in terms of development and modernization.*

**Keywords:** *process, organization, management, project, change*

---

## 1. UVOD

Svetsko tržište zahteva brze promene i kontinuitet u promeni organizacione strukture. Kako bi organizacija uspešno poslovala neophodno je da unutrašnji i spoljašnji činioци budu zadovoljeni. Spoljašnji činioци su orijentisani na kupce i njihove potrebe uz obavezan nivo kvaliteta. Unutrašnji činioци su orijentisani na uspešnost poslovanja, proizvodnju, marketing i ostale troškove koji prate proizvodnju a sve u cilju smanjenja istih.

Projekti skoro uvek podrazumevaju suočavanje s problemima koji se logički ne uklapaju u organizaciju. Projekti se pojavljuju na raznim mestima i u svim mogućim organizacijama. Upravljanje projektima primenjuje se u svim situacijama jer bez obzira na tehničke i poslovne oblasti kojima pripadaju, svi imaju potrebu za strukturom.

Da bi mogli upravljati moramo uvek učiti. Najbolje se uči iz iskustva. Zapravo, učimo jesti, puzati, hodati i komunicirati stalnim pokušajima i pogreškama - preduzimanjem akcije i sagledavanjem posledica te akcije. Nakon toga preduzimamo novu i drukčiju akciju. Svako od nas, ima „horizont učenja“, opseg vizije u prostoru i vremenu, unutar kojega procenjujemo svoju sposobnost. Ali šta se događa ako su primarne posledice naših akcija u dalekoj budućnosti ili u dalekom delu većeg sistema unutar kojega delujemo. Kad naše akcije imaju posledice izvan našeg horizonta učenja, postaje nemoguće učiti iz sopstvenog iskustva. U tome je srž, dileme učenja s kojom se suočavaju organizacije: najbolje učimo iz iskustva ali nikad kontinuirano ne osećamo posledice mnogih svojih važnih odluka. Najvažnije odluke donesene u organizacijama imaju uticaj u celom sistemu, koje se osećaju godinama. Imenovanje pravih ljudi na rukovodeće položaje, godinama oblikuje organizacionu klimu i strategiju.

## **2. PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA**

Razvoj novih procesa i tehnologija doveo je do toga da veliki organizacioni sistemi promene koncepte poslovanja. Svakom promenom klasičnog modela organizovanja stvaraju se novi modeli koji funkcionišu na nivou strategije poslovne jedinice. Ovom promenom nastao je i projektni način organizovanja.

Primenom ovih modela decentralizovani su poslovni sistemi i organizacija se lakše uklapa u promene u okruženju. Uvođenjem procesne – horizontalne organizacije analiza poslovanja je postala konstantnija i kontrola troškova je efikasnija. Menadžeri u organizaciji dobijaju drugu ulogu, manji je broj nivoa menadžmenta, fleksibilnost je na većem nivou i komunikacija je rasterećenija. Menadžeri prelaskom na ovaj vid poslovanja gube deo kontrolne funkcije ali su ovim promenama postali uticajni.

U literaturi se nailazi na više poslovnih procesa koji se mogu okarakterisati kao procesi podrške i svaki od njih sadrži u sebi veliki broj aktivnosti.

Najvažnije karakteristike procesno orijentisane organizacije su:[1]

- U svakom procesu imamo svog korisnika, i samim tim što smo svu pažnju usredsredili na proces tim smo više usredsređeni na korisnika.
- Kreiranje vrednosti koja se izražavaju kroz finalni proizvod odvijaju se u horizontalnim procesima u organizaciji.
- Ukoliko se definišu pojmovi okruženje, korisnik i isporučioći procesa postiže se bolja komunikacija i kvalitetniji odgovor na postavljene zahteve i ciljeve.
- Upravljanjem procesom kroz sektore postiže se više nego upravljanjem pojedinačnim sektorima.
- Vlasnik procesa je određen i odgovoran za sve u procesu i nema dotadašnjeg izbegavanja odgovornosti.

Upravljanje procesima daje veće mogućnosti za upravljanje vremenom i svim ostalim resursima. U procesnoj organizaciji imamo izostanak vertikalne (hijerarhijske) strukture ali takva organizacija u praksi se retko sreće.

Procesno orijentisana organizacija poseduje svoju dinamiku odnosno jednostavnije menja načine organizovanja realizujući ciljeve vezane za korisnike i proizvode. Klasičnu hijerarhijsku strukturu nije tako jednostavno unapređivati i meriti dok procesno orijentisanu organizaciju odlikuje stalno analiziranje naročito njenih osnovnih parametara – vreme, kvalitet, troškovi, zadovoljstvo korisnika, kvalitet proizvoda, itd.

### **2.1. KONCEPT PROCESNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE**

Da bi se kreirala procesna organizacija važno je definisati primarne procese i analizirati ključne aktivnosti koje su potrebne. To je osnova kako bi se krenulo sa kreiranjem organizacione strukture. Međutim, menjanje organizacione strukture iz funkcionalne u procesnu ne znači i efikasnije poslovanje.

Po ovoj ideji imamo dva pristupa. Prvi da se organizacija odmah usredsredi na poslovne procese i korisnike, a drugi insistira da se postepeno dodaju poslovni procesi dok se organizacija u potpunosti ne reorganizuje na nov način poslovanja. [2]

Po saznanja Frenka Ostroffua osnovna operativna jedinica jeste menadžment tim sa osnovnim fokusom na korisnike dok se primenom internih mera ne poboljšava proporcionalna vrednost koja bi se isporučila potrošaču. Glavni koncept horizontalne organizacije je da se nefleksibilnost može jednostavno prevazići stvaranjem i organizovanjem timova u kojima su uključeni timovi prvog reda (prve linije) i zaposlenih koji su vezani za problem. Da bi se mogla formirati horizontalna (procesna) organizacija potrebno je imati u vidu 12 osnovnih principa od kojih se 5 odnosi na dizajn a 7 na institucionalne promene.

Principi koji se odnose na dizajn zahtevaju:

- organizovanje oko bazičnih kros-funkcionalnih procesa;
- definisanje vlasnika procesa;
- formiranje timova kao temelja organizacionog dizajna;
- integrisanje sa korisnicima i dobavljačima;
- smanjenje hijerarhije na način da se eliminiše posao koji ne doprinosi povećanju vrednosti i po dodeli posla timskim igračima koji imaju autoritet da donesu odluke.

Principi koji se odnose na institucionalizaciju promena obuhvataju:

- Rad na unapređivanju kulturne otvorenosti i kolaborativne saradnje, kooperativnog delovanja, kao i odgovorno delovanje na kooperativnost i ovlašćenja koja treba da budu prenesena na ovlašćena lica u timu a sve u cilju ostvarivanja strategije blagostanja.
- Raspedela poslova na ovlašćena lica kojima se daju instrukcije da putem obrazovanja veštinama, motivacionim tehnikama i autoritativnim sugestijama obezbede sigurno sprovođenje promena.
- Upotrebom najsavremenijih informativnih tehnologija stvara se tržišna utakmica u okruženju i obezbeđuje se adekvatna konkurencija.
- Merenjem ostvarenosti ciljeva treba imati u vidu da li je postignut nivo zadovoljenja kupaca, zaposlenih i da li je dobit dostigla zacrtani nivo.
- Učešće u redizajniranju preuzimaju partnerske firme u zajedništvu sa osnovnim grupama koje učestvuju od samog početka u procesnom timu.
- Stavljanje akcenta na kompetentnosti i obuku ljudi koji moraju biti obučeni i vešti da rade i rešavaju nastale probleme i one koji eventualno mogu nastati u budućnosti.
- Rad na promociji veština i kreativnih sposobnosti.

Dessler smatra da je za kreiranje horizontalne korporacije najvažnije uraditi:

- odrediti strateške ciljeve,
- analizirati ključne kompetitivne prednosti za ostvarivanje cilja,
- definisati ključne, suštinske procese za postizanje ciljeva,
- organizovanje procesa a ne funkcija,
- eliminisanje svih aktivnosti koje ne povećavaju vrednost ili ne doprinose ključnim ciljevima,
- smanjivanje funkcije i personala po odeljenjima na minimum, čuvajući ključna stručna znanja,
- zapošljavanje menadžera ili tima kao vlasnika svakog ključnog procesa,
- kreiranje multidisciplinarnih timova za svaki proces,
- određivanje posebne karakteristike ciljeva,
- dodeliti zaposlenima autoritet i dati im informacije potrebne za postizanje ciljeva,

- rad na obučavanju, nagrađivanju, povećanju nagrada, povećanju budžeta i novih kvalitetnih tehnika koje bi doprinele zadovoljenju kupčevih zadovoljstava i njihovih potreba.

Uzimajući u obzir performanse za kvalitetno dizajniranje svaka procesna organizacija putem primene klasičnog procesa organizovanja može svoju strategiju poslovanja dovesti do cilja ako: [1]

- Shvati da je dizajniranje u organizaciji jedan od osnovnih planova u poslu i razvoju i sprovođenju strategije u poslovnom i razvojnom smislu.
- Rad na primeni različitih metodologija izvođenja projektnih koncepata na osnovama naučnog istraživanja.
- Sprovođenjem i razradom planskih aktivnosti usmerenih za ostvarivanje projektnih zadataka.
- Uspostavljanjem dobre klime pre samog početka realizacije projekta u smislu dobrih kadrova, obezbeđenje sredstava u budžetu i slično.
- Dobro odrađen pripremni period za sprovođenje organizacionih promena rezultiraće u dobrom psihološkom pristupu i obrazovanju osoba izabranih u tim.

### 3. PROJEKTNI MENADŽMENT

Projektni menadžment je područje u okviru organizacione teorije i prakse koje je u konstantnom razvoju. Iako je projektni menadžment dugo prisutan u ekonomskoj praksi, tek u nekoliko poslednjih decenija dobio je zaslužen mesto u teoriji, kao i u praksi modernih organizacija („Nema ništa snažnije od ideje čije je vreme došlo.“) a samim tim ni jedna organizacija koja je primenila projektni menadžment nije od njega odustala.

U teoriji su poznata dva osnovna pristupa koja se koriste za projektovanje organizacije i upravljanje projektom. Jedan od njih je klasičan pristup koji organizaciju vidi kroz funkcionalnu, projektnu i matičnu formu. U odnosu na klasični pristup kontingencijski pristup je savremeniji i moderniji a savremena organizaciona učenja predlažu kombinovanje ovih pristupa. [3]

U poslovnoj praksi, svakodnevno je susretanje sa projektima, pa se u ekonomskom smislu redovno koriste za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima su ograničeni resursi i kritični rokovi. Promene na tržištu traže od modernih organizacija zaokret od 180° i podsticanje kreativnih pojedinaca koji prihvataju promene kao način života i vuku napred stvarajući dodatnu vrednost celog društva. Promene koje se događaju svakog dana moraju se početi gledati kao prilike i šanse koje nam se nude, a ne kao pretnja (Drucker: Postoje dve vrste menadžera – brzi i mrtvi) te se orijentisati na ljude kao temeljnu konkurentsku prednost. [2] Ostvarivanje čovekove ideje kroz radne aktivnosti može se nazvati imenom projekat.

Projekat je skup aktivnosti koje su u međusobnoj zavisnosti i objedinjene kroz vreme i novac. Projekat ima sve elemente poslovnog procesa i predstavlja poduhvat koji se odvija u budućnosti sa odgovarajućim rizikom i neizvesnošću a u većini slučajeva ga rade projektni timovi. Projekat sadrži konačne ciljeve koje treba postići u čijoj realizaciji učestvuju ograničeni resursi. Projekat zahteva koordinaciju u realizaciji i tom prilikom koristi tehnike mrežnog planiranja.

Upravljanje projektima nije jednostavan proces, jer zahteva izračunavanje vremena realizacije i sa tim i utrošak finansijskih sredstava. Sve ostale aktivnosti koje se rešavaju u procesu projekta su lako rešive (alat, mašina – sredstvo, korišćenje energije i drugo). U upravljanju projektima

učestvuju nauka i ljudski resursi. Ljudski resursi su neminovnost svake realizacije proizvoda sem automatskog postupka gde je čovek kontrolor tehnološkog postupka proizvodnje. U toku realizacije projekta najveću odgovornost snosi projektni tim i menadžment.

Poslovne organizacije, uklapajući se u globalno tržište, se moraju puno brže prilagođavati izazovima iz okoline uz konstantne probleme kao i upravljanju poslovima u kojima su oskudni resursi. Situacija je teška jer većina organizacija ima klasične organizacione oblike koji se temelje na centralizaciji u donošenju odluka, sa naglaskom na formalizaciji procedura i relativnoj vertikalnoj i horizontalnoj složenosti gde informacije idu bez ikakvog pravila. Informacija koja nije stigla na vreme najčešće vodi ka lošoj poslovnoj odluci. Organizacije postaju simbioza stabilnosti i haosa. Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije. Organizacije koje koriste načela projektnog menadžmenta u stanju su ne samo da smanje troškove već i da na najbolji mogući način reaguju na trendove i izazove tržišta na koja su usmerene i okruženje u kojem se nalaze. Proces prilagođavanja u modernom biznisu i savremenoj ekonomiji nije nikakva novina ali su danas te promene intenzivnije. Uspeh promena će zavisiti od spremnosti i pripreme ljudi, od vođa, kulture i institucija, informatičke tehnologije i komunikacija pri radu. Organizaciju čine grupe ljudi koji se bave različitim stvarima koji se mogu svrstati u projekte i procese. Pod procese spadaju aktivnosti koje se kontinuirano obavljaju ili u kojima je poznat sled operacija koje se ponavljaju kad god je to potrebno i koje treba prilagoditi.

Projekat je skup procesa i poslova koji zahtevaju da se za te potrebe napravi i organizuje način izvođenja, omogući realizacija, izvrši kontrola i moguća korekcija plana. [3] Primena projekata koristi se u raznim područjima: ekonomiji, proizvodnim procesima, u naučnim istraživanjima u privredi, istraživanju, kod vojske, u finansijskim i drugim organizacijama.

Znanje stečeno na nekom projektu može se primeniti i u organizaciji i može se primeniti u svim sektorima poslovanja. Suština svih projekata je njihova kratkotrajnost i mali broj učesnika i oni ne zahtevaju velike i dugotrajne pripreme.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Da bi dobili procesno orijentisanu organizaciju neophodno je proći kroz nekoliko razvojnih faza. Različiti modeli zahtevaju da se inicijalizuje projekat, izvrši analiza okruženja unutar i spolja, da se predoče strategije i postavi cilj, da se izvrši projektovanje modela i primena istog kao i mogućnosti promena u smislu usavršavanja i modernizacije. Organizacija se posmatra kao zajednički skup procesa koji će dovesti do krajnje zacrtanog cilja kao što je nov proizvod, nova usluga ili podrška koja je potrebna organizaciji da bi bila konkurentna na tržištu cena i novih informacionih tehnologija.

Organizacije koje rade i opstaju u sadašnjim turbulentnim vremenima u okviru svog upravljačkog tima moraju imati i strukture koje upravljaju procesima i promenama koji te promene prate. Uz promene u organizaciju potrebno je menjati i ljude zaposlene u istoj kao i uspostavljati odnose koji deluju inovativno i efikasno. Najvažnija promena je menjati se u skladu sa promenama koje diktira okruženje da bi bili efikasni i efektivni u koraku sa modernim vremenom.

Organizacija će rasti i biti uspešna ukoliko se suočava sa promenama. Da bi našla odgovor na tržišno okruženje potrebno je da inicira promene. Sredstvo za uvođenje promena su projekti. Njima se završavaju poslovi koji nisu deo svakodnevnih aktivnosti i oni su ključni za određenu

organizaciju i njenu budućnost. Ono što je najvažnije jeste odrediti, odabrati i na efikasan način ostvariti prave projekte.

Najvažniji deo ovog procesa su menadžeri. Organizacija zavisi od njih od momenta šta će biti urađeno, preko odabira i ostvarivanja projekta koji će doneti korist veću od planirane i gde će stečena iskustva biti prihvaćena. Od menadžera projekta zavisi da li će promena da postane korisno oružje.

## LITERATURA

- [1] Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J., (2007), *Projektovanje organizacije*
- [2] Draker, P., (2006), *Veština delotvornog direktora*, Asee, N.Sad
- [3] Nouks S., Mejdžor I. , Grinvud A., Alen D., Gudman M., (2005), *Upravljanje projektima*, Clio