

Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, predsjednik Evropskog defendologija centra Banja Luka i glavni i odgovorni urednik naučnih časopisa Defendologija i Sociološki diskurs

TRANZICIJA KLASIČNE ORGANIZACIJE U ORGANIZACIJU ZNANJA

Nova ekonomija podrazumijeva postojanje "nove" organizacije, koja će svojom strukturom moći odgovoriti na promjene u okruženju, mora biti fleksibilna da bi se prilagođavala promjenama u hodu. Takva organizacija zahtijeva "plići" pristup u strukturisanju, a nasuprot njih su klasične organizacije sa duboko ukorijenjenom strukturom, nesposobna za brze reakcije koje zahtijevaju dinamične promjene trendova na tržištu. Ovakav pristup zahtijeva postojanje određene tehnološke infrastrukture u organizaciji, poput postojanja zrelog informacionog sistema i odgovarajuće mrežne arhitekture sa osloncem na tehnologiju Interneta. Uz ove elemente mora postojati stalna spremnost na radikalne promjene u strukturi organizacije i poslovnih procesa. Svakako, ove promjene ne smiju biti cilj same sebi, već moraju biti u funkciji tehnološkog praćenja trendova, u suprotnom, prečesto provođenje reinžinjerina može, takođe, dovesti do potpune neefikasnosti, odnosno do situacije u kojoj organizacija neće biti u stanju ispunjavati ni ciljeve koji joj omogućavaju opstanak na tržištu. Uobičajen pristup promjenama jeste reinžinjerin poslovnih procesa. Preduzima se radi razvijanja sposobnosti organizacije da kreira konkurentske prednosti i odgovarajuću tržišnu poziciju. Smatra se pogodnom metodom da odgovori sadašnjem vremenu i zahtjevima koje globalni procesi postavljaju pred privredna društva. Obuhvata skup postupaka, ideja, načela, kao osnove za dizajniranje poslovnih procesa u organizaciji koji donose suštinske, kvalitativne promjene. Reinžinjerin poslovnih procesa podrazumijeva sistemski pristup u cilju radikalnog unapređenja poslovnih procesa organizacije. Obično se fokusira na nekoliko ključnih poslovnih procesa koji su bitni za uspjeh organizacije u njenoj privrednoj grani. To su procesi koje je organizacija u svojoj strategiji identifikovala kao kritične za postizanje poslovne uspješnosti i liderske pozicije na tržištu. Sam proces reinžinjerina se fokusira na troškove, kvalitet i brzinu, vodeći računa da se zadovolje sljedeći kriteriji:

- *temeljnost*, postavljajući pitanje zašto organizacija nešto radi na način na koji to baš sad radi i pokušavajući da utvrdi kako treba raditi.,
- *korjenitost*, znači osmišljavanje novoga od početka bez doradivanja/prerađivanja postojećeg,
- *radikalnost*, promjene provoditi skokovito, a ne "step by step".

- *procesna usmjerenost*, umjesto bavljenja zadacima treba se fokusirati na aktivnosti koje ulaze pretvaraju u izlaze.

Bit reinžinjerina jeste promjena dosadašnjih pravila ponašanja u organizaciji i uvođenje novih inventivnijih rješenja u ključne procese u organizaciji, a ne kozmetičko poboljšanje i dosljednija primjena postojećih. Govoreno jezikom procenata, nije cilj reinžinjerina poslovnih procesa popraviti sliku za 10-20% posto, već se očekivani rezultati izražavaju sa više stotina procenata. Različiti su motivi koji pokreću organizacije da provedu reinžinjerin poslovnih procesa, lideri na tržištu žele da sačuvaju svoju poziciju i da povećaju jaz između sebe i konkurencije, a konkurentske organizacije, opet, žele da stignu lidere na tržištu. Razlog za poslovni proces može biti i uvođenje novih tehnologija, posebno informacionih, čiji udio u proizvodima ima stalni trend rasta, što se ogleda u skraćanju vremena razvoja, proizvodnje i distribucije proizvoda, povećanje kvaliteta, što ima direktnog uticaja na kreiranje konkurentske prednosti i očuvanje liderske tržišne pozicije. Neke organizacije se odlučuju na poslovni proces tek kada im "loše krene", kada su prinuđeni osmisliti novu poslovnu strategiju, takve organizacije u poslovni proces natjera prijetnja nestanka sa tržišta. Organizacije sposobne da brzo reaguju na tržišne promjene se uklapaju u koncept nove ekonomije. Reakcije organizacije se ne ogledaju samo u redizajnu poslovnih procesa, već i kroz restruktuisanje unutrašnje organizacije. Najprisutniji postojeći strukturni koncept jeste funkcionalna organizaciona struktura, za koju je karakteristično da se pojedini poslovni procesi koncentrišu unutar odgovarajućih organizacionih jedinica, kao što su: istraživanje i razvoj proizvoda, poslovi nabavke, proizvodnja, prodaja, finansije, ljudski resursi i slično. Karakteristika funkcionalne organizacije jeste striktna podjela poslova između organizacionih jedinica, a pojedini poslovi se izvršavaju samo u jednoj organizacionoj jedinici. Ovakav način organizovanja praktikuju, uglavnom, mala ili srednja preduzeća koja najčešće proizvode jedan proizvod ili uslugu. Usložnjavanje uslova privređivanja zahtijevaju od organizacija prilagođavanje sve težim zahtijevima, u smislu potpunijeg iskorištavanja ljudskog potencijala u okviru organizacije. Striktna podjela poslova između organizacionih jedinica ne dozvoljava najproduktivnije korištenje pomenutog resursa, a pogotovo kad je na pojedinim poslovima potrebno angažovati tim sastavljen od ljudi iz različitih organizacionih jedinica neophodnog za nesmetano odvijanje određenih radnih procesa. Smatra se da ovakvim zahtijevima može udovoljiti procesna organizaciona struktura, koja se temelji na poslovnom procesu kao osnovnom kriteriju za formiranje radnih timova umjesto na poslovnim funkcijama. Procesna struktura otklanja slabosti ispoljene kod funkcionalne organizacione strukture, tako da okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove, koji izvršavaju konkretne poslove u okviru radnog procesa. S vremena na vrijeme, javlja se u organizaciji potreba za angažovanjem

multidisciplinarnih timova, radi izvršavanja poslova u vidu projektnih zadataka. U tom slučaju se uspostavlja projektna organizaciona struktura u okviru postojeće klasične organizacije. Ona predstavlja privremeni organizacioni oblik do završetka projekta. Za projektnu organizaciju je karakteristično da je orijentisana na izvršenje projekta u zadatom vremenskom i troškovnom okviru projekta. Važno je reći da organizacija koja posjeduje znanje, otvorenost prema promjenama, novim tehnologijama, ne treba da se ograničava na organizacijsku strukturu postavljenu u vrijeme njenog formiranja, već treba da je razvija u zavisnosti od potreba i zahtijeva tržišnog okruženja i da je prilagođava uslovima poslovanja. Suštinu poslovanja organizacije ne čini sama tehnologija koju posjeduje, objekti, sredstva i zaposleni, već, u sve većem obimu, znanje koje je u ljudima i u tehnologiji, sredstvima i procesima. Radi se o uzajamnom procesu u kojem je organizacija ta koja svoju strukturu mora prilagođavati promjenama. Temelj savremenog poslovanja čine sve više procesi, a ne funkcionalna podjela zadataka oslonjenih na krute strukture unutar organizacije. Proces je skup aktivnosti koje se izvršavaju u svrhu stvaranja vrijednosti za kupca, te organizacije moraju identifikovati ključne poslovne procese i definisati lanac odgovornosti za upravljanje njima. U takvom ambijentu u organizaciji, orijentisanoj na promjene, procesima je potrebna tehnologija, prije svega informaciona tehnologija i organizacija u tom djelu treba biti spremna da primi tu tehnologiju. Razlog uvođenja informacionih sistema u početku poslovanja organizacije je, uglavnom, bio da zadovolji potrebu za korištenjem informacija, koje su rezultat transakcionih obrada podataka i da postigne veću produktivnost organizacije. Uloga informacionih sistema je da pruža podršku, danas je dostupna na svim nivoima, na nivou cijele organizacije, pojedinih radnih grupa i pojedinca, kao činioca u poslovnom procesu. Sistem transakcione obrade podataka predstavlja osnovu za nadgradnju na naprednije sisteme. Tržišno uspješne organizacije njeguju kulturu razvoja i ugradnje dostignuća savremenih informacionih tehnologija, svjesne kakav uticaj one imaju na njihovu uspješnost.