



UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE POSLOVNOG SISTEMA I UPRAVLJAČKIH
POSTUPAKA U JAVNOM PREDUZEĆU „ELEKTROPRIVREDA SRBIJE“

IMPROVEMENT OF BUSINESS SYSTEM ORGANIZATION AND MANAGEMENT
PROCEDURES IN THE PUBLIC ENTERPRISE "ELEKTROPRIVREDA SRBIJE"

Zorica Trnavac, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Fokus ovog rada jeste na uočavanju načina na koji se svakodnevno izvršavaju procesi rada u Sektoru za podršku garantovanom snabdevanju i predlozi za rešavanje problema kroz unapređenje organizacije izvršavanja poslovnih procesa i kao i unapređenje upravljanja istim.

Ključne reči: Poslovni procesi, unapređenje, organizacija i upravljanje

Abstract – The focus of this paper is on noticing the way in which the work processes in the Sector for Support of Guaranteed Supply are performed on a daily basis and proposals for solving problems through improving the organization of business processes and improving their management.

Keywords: Business processes, improvement, organization and management

1. UVOD

Organizacijom se omogućuje i obezbeđuje efikasno ostvarivanje unapred određenih ciljeva. Svi oblici svesnog udruživanja i delovanja ljudi u ostvarivanju određenih ciljeva, od najsloženijih do najjednostavnijih, moraju biti organizovani.

Problem organizacije rada se javlja i nameće kao jedan od najvažnijih problema tek posle industrijske revolucije – pojavom akumulacije kapitala.

Problem organizovanja preduzeća na savremenim osnovama (privatno vlasništvo, korporacije, javna preduzeća, itd.) i izbor oblika i formi upravljanja i odlučivanja u tim organizacijama, nameću shvatanje da su to najvažnija pitanja organizacije. Šta će ko da radi, sa čim, kako, koliko i kada, u nekom procesu rada zavisi od organizacije rada.

Društvena širina organizacije ukazuje na svu složenost i značaj organizacionih istraživanja. U objašnjavanju društvene širine, složenosti i značaja organizacije bitno je ukazati na značaj organizacije za svakog pojedinca. Svaki pojedinac svoje potrebe, prava i obaveze ostvaruje kroz različite oblike organizacije. „Život svakog pojedinca reguliše neka organizacija nad kojom on ima malo, ili uopšte nema kontrole“ [1].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Zdravko Tešić, red. prof.

Zbog svega toga, svi pojedinci se bave problemima organizovanja i to prvenstveno onih institucija od kojih zavisi mogućnost ostvarivanja njihovih potreba, prava i obaveza. Organizacija ne može biti sama sebi cilj, kao što ni proizvodnja nije sama sebi cilj. Organizacija podrazumeva precizno utvrđivanje načina uređivanja, usklađivanje i vođenje sveukupnih odnosa u nekom procesu rada, radi najuspešnijeg ostvarivanja cilja. Potreba društva, za uređivanjem sveukupnih odnosa i procesa dovodi do institucionalnog organizovanja. Način tog organizovanja regulisan je obično kroz zakonska akta i osnovna dokumenta društva.

Pod organizacionom strukturom podrazumevamo podelu rada unutar preduzeća, podelu na pojedine delove koji predstavljaju organizacione jedinice u kojima se realizuju određene funkcije i zadaci. Izbor organizacione strukture je zadatak top menadžmenta. Organizaciona struktura je dinamična kategorija koja se neprekidno menja, usavršava i aktuelizuje. Organizaciona struktura se menja i pri najmanjim promenama bilo koje komponente u preduzeću. Ta promena je posledica organizacione izgradnje. Organizaciona izgradnja je proces postavljanja nove, ili zamene i usavršavanja organizacione strukture [1].

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja praćenje i uočavanje načina na koji se svakodnevno izvršavaju procesi rada u EPS-u, Ogranak EPS Snabdevanje, Sektor za podršku garantovanom snabdevanju Čačak, problemi u toku rada i njihova rešenja, potreba za unapređenjem organizacije izvršavanja poslovnih procesa i upravljanja istim. Primenom određenih principa organizacije i upravljanja kao što su principi usklađivanja nadređenih i podređenih u procesima rada, principi podele rada, principi funkcionalnog dejstva pri uspostavljanju organizacione strukture mogu se očekivati promene i poboljšanja u procesima rada i njihovog izvršenja. Mentalna svest zaposlenih o praćenju učinka na nivou jednog časa radnog vremena i poboljšanja efektivnosti upravljačkog mehanizma značajno bi doprinelo ukupnom razvoju tehnologije organizacije.

2.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste unapređenje organizacije poslovnih procesa kao i upravljačkih postupaka, međuljudskih

odnosa, razvoja uslova efektivnog ponašanja učesnika u procesima rada kojima će se rešavati problemi radnika u procesima rada, uslova rada, pravičnosti u utvrđivanju odnosa kao i u zaradama. Obezbeđenje uslova rada prema učesnicima u procesu rada i učesnika u procesima rada karakteristikama rada predstavlja prilagođavanje koje u velikoj meri uslovljava motivaciju i ostvarenje projektovanih efekata preduzeća.

3. ORGANIZACIJA POSLOVNOG SISTEMA

Savremeni poslovni sistemi (preduzeća) predstavljaju složene sisteme koje karakterišu širok asortiman proizvoda izrađenih prema zahtevima potrošača uz primenu skupih i specijalizovanih tehnologija, česte promene organizacione, proizvodne i upravljačke strukture i poslovanje internacionalnog karaktera. Za postizanje datog cilja potrebne su detaljne i korenite promene poslovanja u sistemima privređivanja koje će uticati na smanjenje troškova, skraćivanje vremena isporuke proizvoda i usluga, kao i povećanje kvaliteta uz održavanje konkurentnih cena. Upravljačke strukture današnjih poslovnih sistema žele organizaciju koja je dovoljno fleksibilna da se brzo prilagodi promenama na tržištu, sposobna da bude ispred konkurenata, dovoljno inovativna da održi svoje proizvode i usluge, sposobna za pružanje korisničkih usluga i maksimalnog kvaliteta [1].

Globalizacija vrši snažan pritisak na države i regionalne organe uprave i privredne i uslužne organizacije, kao i organizacije javnog sektora. U današnjim uslovima privređivanja, kada je ljudska civilizacija dostigla visok nivo razvoja, organizacija odnosno tehnologija organizacije dobija sve veći značaj. Zadovoljenje narastajućih potreba stanovnika, sa ograničenim resursima, u dinamičnoj okolini sa rastućim promenama predstavlja nove izazove za organizaciju i stalno unapređenje i pronalaženje novih rešenja u području organizacije poslovnih sistema [1].

Postavlja se i pitanje da li organizacije koje uspešno posluju uopšte treba nešto da menjaju, ili je bolje rešenje ne menjati uspostavljene dobre performanse? Da li top menadžment treba da reaguje samo onda kada su u organizaciji jasno uočeni problemi u poslovanju? Uobičajeno je da se promene u uspešnim organizacijama uvode u zavisnosti od promena strategija poslovanja i promena u okolini kao što su tržišta, tehnologije i ljudski resursi. Otvara se pitanje da li organizacije treba da uvode promene i kada eksterni uslovi to ne zahtevaju, a organizacija interno dobro funkcioniše? Najčešći slučaj je da se dobre ideje o poboljšanju uspešne organizacije obično ne prihvataju. Razlozi za to su sigurno u riziku koji menadžeri uspešnih organizacija ne žele da preuzmu, a koji su u neuspešnim organizacijama spremni da prihvate [1].

Nivo uspešnosti organizacije se povezuje sa uspehom izvršavanja njenih poslovnih procesa. Ravnoteža između funkcionalne (vertikalne) hijerarhije i procesne (horizontalne) orijentacije potrebna je kako za kratkoročno, tako i za dugoročno uspešno poslovanje organizacije. Primena procesnog pristupa kao načina

organizovanja može da poboljša i unapredi internu komunikaciju i smanji uticaj funkcionalne (vertikalne) krutosti koja je prisutna u većini poslovnih sistema [3].

Funkcionalna organizaciona struktura je podeljena na sektore koji su relativno nezavisni i imaju fokuse na svoje poslove i zadatke. Učesnici u procesima rada sektora su koncentrisani na svoje zadatke i nemaju saznanja o uticaju svoga rada na ostvarenje ciljeva preduzeća. Sektori ulažu napore za sopstveno napredovanje, ne razmišljajući o preduzeću kao celini [9].

Prednost ovog oblika organizovanja je ta što su zaposleni grupisani prema sličnim sposobnostima, tako da je olakšano praćenje rada i ponašanja pojedinaca. Funkcionalna struktura omogućava lakši nadzor menadžera nad podređenim saradnicima, tako da menadžer može usmeravati i koristiti potencijale svojih podređenih, podstičući korišćenje specifičnih veština u rešavanju organizacionih problema [9].

Funkcionalnoj organizaciji nedostaju fleksibilnost i inovativnost, a i sporo se prilagođava promenama. U funkcionalnoj organizaciji poslovi nisu dovoljno koordinisani, postoji manji stepen saradnje i timskog rada između menadžera funkcija, sporo je donošenje odluka. Funkcionalna organizaciona struktura se zasniva na konceptu da je ključno zadovoljiti nadređenog u strukturi. Nijedna organizaciona jedinica nema potpunu kontrolu nad celim procesom, iako mnogi procesi uključuju veći broj funkcija.

Suštinska prednost vertikalnih organizacija je izuzetnost funkcija, dok je njihov glavni nedostatak nedovoljna koordinacija između organizacionih delova i funkcija u izvršavanju poslovnih procesa [9].

Procesno orijentisana organizaciona struktura (Procesna orijentacija – PO) podrazumeva usmerenost na poslovne procese umesto na funkcionalnu, odnosno hijerarhijsku strukturu organizacije [8]. Procesna orijentacija naglašava procese kao suprotnost hijerarhiji sa posebnim fokusom na izlaze, posebno na zadovoljstvo potrošača [3]. Procesno orijentisana organizacija se često predstavlja kao horizontalna organizacija, procesno preduzeće, organizacija fokusirana na procese ili jednostavno procesna organizacija. Istraživanja koja su se intenzivno bavila procesnom orijentacijom omogućila su identifikaciju sledećih dimenzija koje pokrivaju PO [4] :

1. *Dizajn procesa i dokumentacija.* Precizno definisanje poslovnih procesa preduzeća je početna faza procesnog menadžmenta [10]. Poslovni procesi predstavljaju težak izazov za sopstvenu identifikaciju i analizu pošto su oni često nepoznatog kvantiteta, nemaju ime i nisu vidljivi u organizacionoj šemi;

2. *Privrženost menadžmenta.* U procesno orijentisanoj organizaciji menadžment treba da podrži procesni pristup. Bez podrške rukovodilaca i preuzimanja uloge lidera procesna ideja neće ostvariti potencijalnu snagu, odnosno promociju procesno orijentisanog razmišljanja;

3. *Vlasništvo nad procesima.* Svaki poslovni proces treba da ima vlasnika koji je potpuno odgovoran za proces. Vlasnik procesa mora da ima autoritet za sprovođenje

merjenja potrebnih za koordinaciju i poboljšanje poslovnih procesa;

4. *Merenje performanse procesa.* Potreban je fokus na merenje procesa pre nego funkcija, pri čemu fokus obuhvata različite organizacione jedinice [5].

5. *Korporativna kultura.* Samo kultura zasnovana na timskom radu, spremnost na promene, zadovoljstvo potrošača, lična odgovornost i kooperativno vođstvo daju šansu procesnom pristupu [5].

6. *Primena metodologija za kontinualno unapređenje procesa.* Kontinualno unapređenje ostvaruje više malih poboljšanja koja, kada se sublimišu na nivou organizacije, mogu imati veliki značaj.

7. *Organizaciona struktura u skladu sa procesnim pristupom.* Procesno orijentisana organizacija adaptira svoju strukturu prema procesnom pogledu uzimajući u obzir osnovni princip „struktura sledi proces“.

PO donosi raznovrsne korisne efekta za organizaciju. Hamer (2007) tvrdi da: U osnovi svaka industrija, kompanija svih veličina treba da postiže izuzetna poboljšanja u troškovima, kvalitetu, brzini, profitabilnosti i ostalim veličinama i to na način da se fokusira na merenje i redizajn odnosa sa potrošačima i internih poslovnih procesa [5]. Hinterhuber ukazuje na sledeće efekte primene procesne organizacije [10] :

- Povećanje kvaliteta proizvoda i usluga;
- Povećanje internog i eksternog zadovoljstva potrošača;
- Optimizacija svih faza i procedura u lancu vrednosti koje rezultiraju povećanjem produktivnosti;
- Povećanje dodate vrednosti odstranjivanjem nekompetitivnih aktivnosti i koncentracijom na ključne kompetencije.
- Mogu se odrediti sledeće veličine kao koristi preduzeća od primene procesnog menadžmenta:
- Smanjenje troškova;
- Povećanje brzine izvođenja ciklusa isporuke;
- Proizvodi i usluge bolje su primereni zahtevima potrošača;
- Poboljšanje zadovoljstva potrošača;
- Poboljšanje kvaliteta;
- Smanjenje vremena odživa.

Procesni pristup je stekao veliku popularnost tako da mnoga preduzeća sebe nazivaju procesno organizovanim sistemima, ali ipak je većina njih funkcionalno ili divizijski orijentisana sa možda nekim elementima procesnog pristupa.

S druge strane, broj preduzeća koja razumeju važnost procesnog pristupa se povećava, ali većina je ograničena kada treba razmišljati o poslovnim [2].

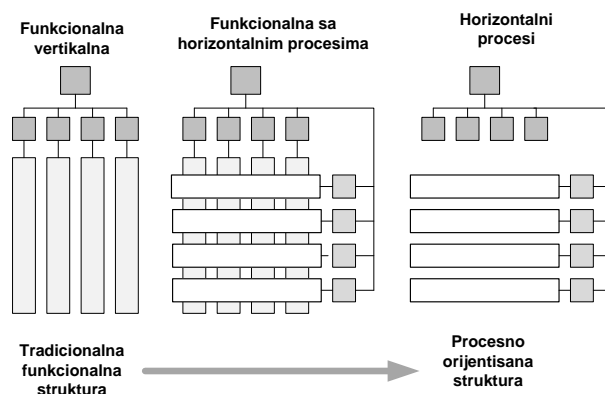
Upravljanje procesima, praćenje i merenje realizacije treba izvoditi kako na nivou procesa, tako i unutar procesa (podprocesi, aktivnosti, radni zadaci). Na taj način se jasno određuje uticaj promene strategija poslovanja na promenu poslovnih procesa i obrnuto, uticaj efikasnosti poslovnih procesa na ostvarenje strateških ciljeva.

Primenom procesne organizacione strukture povećava se fleksibilnost preduzeća u smislu povećanja sposobnosti za prilagođavanje promenama iz okoline, u prvom redu zahtevima potrošača. Prilagođavanje potrošačima dovodi do povećanja zadovoljstva potrošača, što utiče na povećanje produktivnosti, efikasnosti i brzine odgovora na postavljene zahteve i prisutne promene. Pošto ne postoje čvrste granice između funkcija i organizacionih celina (sektora, odeljenja) zaposleni imaju jasniji pogled na organizacione ciljeve preduzeća kao celine. Procesna organizaciona struktura promovise timski rad, međusobnu saradnju i deljenje obaveza i odgovornosti za ostvarenje zajedničkih ciljeva. Donošenje odluke o transformaciji organizacione strukture i poslovnih procesa zahteva sagledavanje sličnosti i razlika dva osnovna prilaza (funkcionalni i procesni). Treba stalno imati na umu prisutnu nerazdvojjivost organizacione strukture i poslovnih procesa i konačno, od mnogobrojnih metodologija, okvira i modela, izabrati one koji najbolje odgovaraju organizaciji koja je predmet transformacije, njenim specifičnim karakteristikama i stanju u trenutku posmatranja.

Menadžment ima zadatak da dizajnira organizacionu strukturu, koja će biti najprimerenija konkretnom preduzeću sa stanovišta postavljenih strategija i ciljeva poslovanja. Promena strategija i ciljeva može da utiče i na potpunu promenu organizacione strukture. Organizaciona struktura se mora postaviti na način da omogući:

- Potpuno ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća;
- Visok stepen fleksibilnosti preduzeća;
- Efikasno korišćenje svih resursa preduzeća;
- Kvalitetnu podelu rada, posebno zadataka koji se dodeljuju menadžerima;
- Potpunu usmerenost na ključne procese u preduzeću, procese u kojima se stvara dodata vrednost;
- Funkcionisanje sistema odgovornosti;
- Primenu znanja, iskustva i veština u izvođenju procesa.

U procesu transformacije organizacije potrebno je definisati prelazni oblik organizacije, koji može biti: funkcionalna organizacije sa horizontalnim procesima ili procesna organizacija sa funkcionalnim jedinicama kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Od funkcionalne ka procesnoj organizaciji

Preduzeća koja primenjuju ta dva prelazna oblika, odnosno koja pokušavaju da usklade funkcije i procese, moraju prihvatiti određena pravila i to:

- a) Za svako menadžersko radno mesto definiše se funkcionalna, ali i procesna uloga;
- b) Prihvatiti pojavu konflikata između funkcija i procesa, ali te konflikte pokušati ugraditi u ciljeve i funkcije procesa;
- c) Top menadžment ima dvostruku ulogu – odgovornost prema funkciji, ali i odgovornost prema procesu;
- d) Nagradivati zaposlene koji doprinose prihvatanju i promovišu ovaj koncept.

4. ANALIZA ORGANIZACIONE STRUKTURE

U sastavu Javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“, Beograd posluje osam ogranaka za proizvodnju električne energije i proizvodnju uglja, kao i ogranak koji obavlja delatnost snabdevanja kupaca električnom energijom i to:

1. Ogranak RB Kolubara, Beograd,
2. Ogranak TE-KO Kostolac, Kostolac,
3. Ogranak TENT, Beograd-Obrenovac,
4. Ogranak HE Đerdap, Kladovo,
5. Ogranak Drinsko-Limske HE, Bajina Bašta,
6. Ogranak Obnovljivi izvori, Beograd,
7. Ogranak Panonske TE-TO, Novi Sad
8. Ogranak EPS Snabdevanje.

Prema zakonu o javnim preduzećima organi Javnih preduzeća su: Nadzorni odbor i direktor. Javno preduzeće ima i Komisiju za reviziju kao poseban organ sa pravima i obavezama utvrđenim Statutom koju imenuje Nadzorni odbor. Nadzorni odbor Javnog preduzeća ima pet članova, od kojih je jedan predsednik. Predsednika i članove Nadzornog odbora Javnog preduzeća imenuje Vlada.

JP EPS Snabdevanje ima svoje podsisteme a to su:

- 1) Podsystem za ugovaranje
- 2) Podsystem očitavanja i kontrole potrošnje
- 3) Podsystem za obračun
- 4) Podsystem naplate, finansijske analitike i dužničko poverilačkih odnosa
- 5) Podsystem reklamacija
- 6) Interfejsi biling sistema

5. ZAKLJUČAK

Prethodno navedene aktivnosti u osnovi podržavaju generički model procesne transformacije i pokazuju kako postoje različiti uticaji koje treba uzeti u obzir kada se vrši promena organizacije, a pogotovo njena transformacija u procesno orijentisanu organizaciju. Posebno je značajno da proces konačnog uspostavljanja procesnog prilaza prolazi kroz različite faze i da se u više koraka organizacija prilagođava uslovima novog načina organizovanja poslovnih procesa.

Rezultati razvoja, teorijskih osnova i prikaz rešenja dokazanih u praksi, predstavljaju pouzdan alat projektantima strukture preduzeća, pravac i smer detaljne analize ponašanja osnovnih karakteristika organizacione strukture, složenosti i fleksibilnosti, njihove međuzavisnosti i uticaja na ukupnu efektivnost procesa rada preduzeća koja se tiče svih zaposlenih kao i stručnjaka svih profila i položaja u organizaciji a posebno upravljačkih struktura u procesu stalne brige o opstanku i razvoju preduzeća.

6. LITERATURA

- [1] Zelenović Dragutin, 2005. Tehnologija organizacije industrijskih sistema – preduzeća. Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, RS.
- [2] Porter. M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press.
- [3] McCormak, P.K. and Jahnson, C.W., 2000. Business Process Orientation. St Lucie Press, Washington, DC.
- [4] Kohbacher, M. and Reijers, H.A., 2012. The effect of process-oriented organizational design on firm performance. Business Process Management Journal, 19(2), 245-262.
- [5] Hammer, M., 2007 The process audit. Harvard Business Review, 85(4), 111-123.
- [6] Hammer, M. & Stanton, S., 1999. How process enterprises really work. Harvard Business Review, 77 (6), 108-118.
- [7] Gardner, R., 2004. The Process-Focused Organization. Quality Press, Milwaukee, WI.
- [8] Reijers Hajo, A. 2006. Implementing BPM systems: the role of process orientation, Business Process Management Journal, 12 (4), 389 – 409.
- [9] Oden, H.W., 1999. Transforming the Organization: A Social – Technical Approach. Quorum books, Westport
- [10] Hinterhuber H.H. (1995), Business process management

Kratka biografija:

Zorica Trnavac rođena je u Novom Sadu 1986. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2022. god.

kontakt: zoricatrnava86@gmail.com