

Process-oriented organization – factor for success in the New Economy

Ventsislav Ivanov¹

Процесно ориентираната организация – фактор за успеха на фирмата в Новата икономика

Венцислав Иванов¹

Abstract: To effect the improvement of processes and the results it is necessary to establish an appropriate organizational structure that is necessary to ensure that the concept of business process management - etc. "Process-oriented organization.

Key words: Process-oriented organization, Organization structure, Business process

I. ВЪВЕДЕНИЕ

За да се осъществи подобряване на процесите и получаване на резултатите е необходимо да се изгради подходяща организационна структура, която е необходимо да гарантира извършването на концепцията УБП – т.н. „Процесно ориентирана организация”. Множество експерти по управление на процесите споделят мнението, че веднъж внедрена концепцията изисква две основни неща [4]:

- Ясно организационно позициониране на ролите и отговорностите за процесните мениджъри и процесните работници;
- Подходяща структура, подходяща структура която да може да се развива с нарастващото значение на УБП.

II. ИЗЛОЖЕНИЕ

Авторите в дефинирането на понятието „процесна организация” влагат различни становища. Едни твърдят, че „Предприятие, ориентирано към процеса, е такова, което насърчава, обезпечава и позволява на своите сътрудници да извършват процесна работа. Процесната работа пък е такова, която е фокусирана върху клиента - работа насочена към постигане на резултати, а не към някакъв край изобщо, работа, която следва един дисциплиниран и повтарящ се проект” [2]. Други автори констатираат, че „Процесната организация е такъв вид организация в която е наложително внасянето на радикални промени в процесите, подходите, мисленето и действията от страна на целия персонал в предприятието.

Това е постижимо чрез съответно на организационно равнище на предприятието препроектиране на конкретния бизнеспроцес и управление на стопанската организация” [3]. Трети автори смятат „Процесната организация е тази в която до голяма степен се премахват основните недостатъци на традиционните организации организации, а именно [4]:

- Традиционните организации са структуриране в отдели и звена, като всяко звено(дирекция, отдел) е фокусирано върху една единствена задача и носят отговорност само за нея. В процесната организация всички носят отговорност за бизнес процеса с който са ангажирани, а не индивидуално. Групирането е на база бизнес процес, а не на база дейност;
- В традиционните организации служителите рядко получават информация за работата на другите. В процесната организация всички заети в осъществяването на даден бизнес процес знаят във всеки един момент до каква степен се осъществява неговото развитие;
- Мениджърите на всяко звено са фокусирани върху дейността за която са отговорни и нямат възможност за наблюдение на работата на другите ръководители, докато процесните мениджъри обхващат целия процес „от край – до край”.

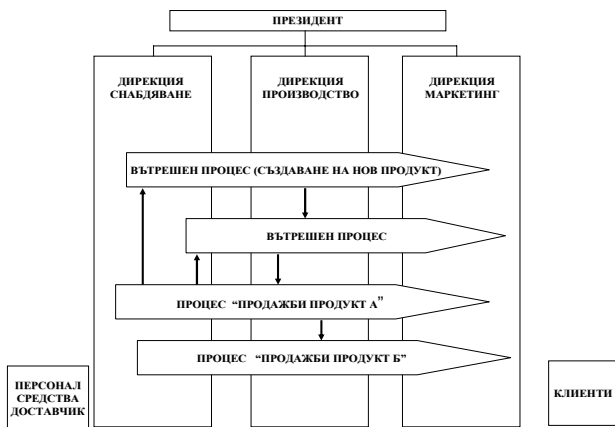
Едва ли изложените становища дават пълна и изчерпателна картина за същността на „процесната организация”, но на тази основа се приема становището, че „Процесната организация е такъв вид организация която е насочена към бизнес процеси и в която е наложително внасянето на радикални промени в подходите, мисленето и действията от страна на целия персонал в предприятието, с цел извършването на процесна работа за премахване недостатъците на традиционните организации и подобряване и запазване устойчивостта и ефикасността на развитие”.

В традиционните организации до голяма степен във функционирането и управлението се обръща внимание на задачите, дейностите, човешкия фактор, структурите и др.

¹ Венцислав Иванов, докторант, Стопанска Академия „Д.А.Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”.

Процесите и подпроцесите се третираат като второстепенна дейност. На фигура 1 са показани съчетанието на традиционната структура на организацията и процесната организация [5].

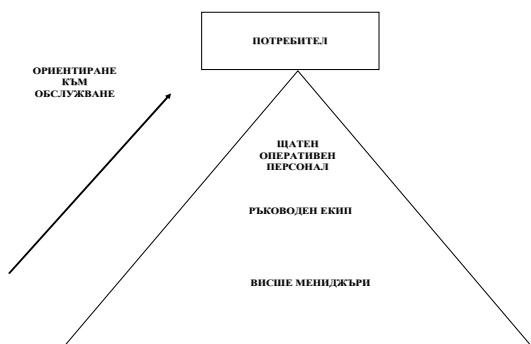
От фигурата става ясно, основните процеси на организацията са обект на всички отдели и подразделения. Точно в това се крие основната разлика между процесната и функционалната организация – проблемите трябва да се решават и отговорностите за взетите решения следва да се носят от всички участници в бизнес процеса, а не всеки индивидуално да е отговорен за неговата област.



Фигура. 1. Съчетание на традиционната структура и някои основни процеси в предприятието

Осъзнаването на бизнес процеса от мениджърите и въвеждането на процесната организация в предприятието налага преориентиране и по отношение на управленските структури. Необходимо е наложително внасяне на промени процесите, подходите, действието и мисленето от страна на целия персонал. Това е възможно чрез препроектиране на бизнес процесите и процесно управление на стопанската единица [3]. Във връзка с гореизложеното някои автори предлагат някои структури за процесна организация [6].

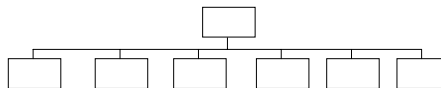
Първи модел на управленска структура е т.н. „обърната организация”, показан на фигура 2:



Фигура. 2. Модел на „обърната организация”

От фигурата се вижда, че всички усилия на организацията са насочени към потребителите. „Обръщането” се изразява в това, че персонала разположен най ниско в йерархията е поставен на върха на пирамидата, където се влиза във взаимодействие с клиента. Това е подреждане поставя акцента върху изпълнителския персонал който изпълнява основните бизнес процеси, но под наблюдението на ръководните органи. Отговорността макар и до известна степен споделена най – голяма си остава върху топ мениджърите (на схемата е показано чрез ширината на триъгълника).

Втори модел – т.н. „безкрайно плоската организация”. Такъв вид организация е показана на фигура 3. Този тип организации се характеризират с малък щатен персонал в централните офиси и компаниите майка и широка мрежа от посреднически и обслужващи клонове. Тази структура позволява внедряването и използването на нови информационни технологии, голяма автономия на клоновете. Тук управлението на самите клонове се подпомага от експерти от централата.



Фигура 3. Модел на плоска организация

Трети модел структура – т.н. „хибридна структура преден край/задан край”. Този вид структура е представен на фигура 4:

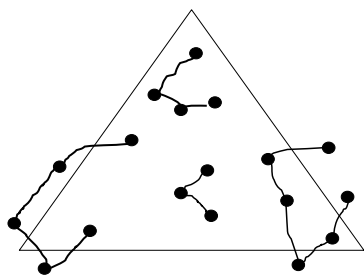


Фигура 4. Модел на хибридна структура „преден край/задан край”.

Хибридна структура се смята за съвкупност от два основни вида структури в които „предния край” на фирмата може да бъде организиран по такъв начин, че да е изцяло ориентиран приоритетно към потребителите или географското разположение, а задния край се организира на база на продуктово или технологичен принцип. С подобен вид структура се сочи фирма IBM.

Четвърти модел структура – „мрежова организация”. Този вид структура се използва в динамични сектори със стоки характеризирани с кратък жизнен цикъл. Същността на модела се характеризира със създаването на „паяжовидни” мрежи от висококвалифицирани хора обединени в екипи в организацията, научноизследователската, интелектуалната, и внедрителската дейност се извършва вътре в организацията, а повечето от другите

дейности(производствени, изпълнителски, стопански), се предоставят на външни изпълнители. По този начин персонала се разполага в и извън фирмените звена (фиг. 5).



Фигура 5. Модел на мрежова организация

Мрежовата организация е възприета от много международни фирми. Това е продикувано от възможността която дава този вид структура за използването на работна ръка в други държави поради ред икономически причини. Тези фирми възлагат производството на продуктите в друга държава, а комплектоването и интелектуалната дейност се извършва в централата на организацията. Специалистите разглеждат три основни форми на приложение на „мрежовата организация“:

- Вътрешни мрежи – това са мрежи които обхващат само вътрешни за организацията звена. Вътрешния производител може да продава и на други, външни и вътрешни потребители;
- Неподвижни мрежи – това са характерен тип структура за организации с дълготрайни, стабилни взаимоотношения. При този тип форма основната част се предоставя на дълготрайни, лоялни изпълнители;
- Динамични мрежи – те са създадени за временно извършване на дадена дейност(проект). Характерно за тях е, че функционират докато се изпълни конкретната задача, след това се разпускат. При необходимост мрежата може да се създаде наново, което спестява средства за поддръжка на щатен персонал.

Мрежовата организация има за цел по ефикасно да обедини хората в и извън фирмата и да гарантира постигането на организационните цели.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщаващо от изложените дефиниции може да се посочат и основните предимства на процесната организация [3]:

- Процесната организация позволява повече или по-малко задачи и работи да се обединят в една обща дейност, чрез което се постига тясна специализация на труда, дава се възможност да се

наблюдават дейностите по детайлно, повишава се възможността за усъвършенстване на процесите;

- В процесната организация отговорността е „споделена” между всички участници в бизнес процеса, като по този начин се допуска максимална въвлеченост на персонала в работата, повишаване на самоконтрола, премахване на грешките от чисто субективен характер;
- За разлика от функционалните организации, където ръководството и изпълнението са доста „отдалечени”, в процесната организация изпълнителския персонал може да взема самостоятелни решения, на база опит и квалификация;
- В организация ориентирана към процеси се набляга на възможността всеки бизнес процес самостоятелно да се усъвършенства постоянно, като по този начин се премахва ограничението на функционалните организации в които е наложено становището „Един стандарт за всичко”;
- Процесната организация и управление позволяват по точно обхващане на определени разходи, свързани с някои междинни операции в бизнес процеса;
- Чрез правилното управление на процесите в процесно ориентираната организация може да се доведе до чувствително съкращаване на производствените разходи на предприятието, чрез съкращаване до минимум оперативния персонал и поставяне на отговорността само върху тясно специализирани лица заети в осъществяването на процеса, повишаване на качеството на работа в следствие повишаване на самоконтрола и др.;
- В процесната организация се опростяват контактите между йерархичните равнища, плаща се само срещу конкретна извършена работа, точно и ясно са установени мисията, мястото и задълженията на всеки индивид в предприятието.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] John Jeston and Johan Nelis. Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations. Published by Elsevier Ltd. Oxford. USA. Pg. 317
- [2] Сариев, И. Менеджмънт на информацията. Класика и стил. София, 2008
- [3] Габровски, К. Бизнеспроцесът и процесната организация в предприятието. Сп. „Народностопански архив”. Издание на „Д.А Ценов” -Свищов, 2002
- [4] John Jeston and Johan Nelis. Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations. Published by Elsevier Ltd. Oxford. USA. Pg. 318
- [5] Ойхман, Е. Э. Попов. Реинжинеринг процеса, Москва Финанс и статистика,. 1997, стр. 17
- [6] Drew, S. Business Reengineering in Financial Services(Strategies for Redesigning Processes and Developing New Products), Pitman Publishing Co. London, 1-st edition, 1994, pg. 339-342.