

KOMPARACIJA TRADICIONALNO ORIJENTISANE ORGANIZACIJE U ODNOSU NA PROCESNO ORIJENTISANU ORGANIZACIJU

COMPARISON OF TRADITIONAL ORIENTED ORGANIZATIONS IN RELATION TO THE PROCESS ORIENTED ORGANIZATION

Suzana Stevanović

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina,
Bijeljina, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
suzana.stevanovic@fpe.unssa.rs.ba

Apstrakt: U savremenim uslovima poslovanja preduzećima se nameće potreba kontinuiranog poboljšanja i unapređenja poslovanja. Nakon inteziviranja konkurencije, preduzeća su u poziciji da pronađu nove načine za stvaranje nove vrednosti, profita. Koncept upravljanja poslovnim procesima nije nov. Još od 1970-tih godina ovaj koncept je bio inkorporiran u savremene upravljačke alate, prvenstveno akcenat je bio na upravljanju ukupnog kvaliteta i na smanjenju troškova poslovanja. Uvođenjem procesne orijentacije u organizaciju omogućava sveobuhvatni pristup preduzeća kao jedinstvene celine, u odnosu na tradicionalno shvatanje preduzeća segmentiranog na poslovne funkcije, gde se fokus pomera sa rezultata na procese putem kojih se rezultati ostvaruju. Pri uvođenju procesne orijentacije faktor koji je ključan jeste informaciona tehnologija. Ovaj faktor ujedno može biti i ograničavajući ukoliko nije dovoljno razvijena tehnologija. Zatim, potrebno je informacionu tehnologiju prilagoditi organizacionoj kulturi i njenoj poslovnoj strategiji. Efekti uvođenja procesne orijentacije u preduzeća ogledaju se u fleksibilnosti i optimizaciji poslovanja, koji dobijaju na značaju krajem 1990-tih i 2000-tih godina razvojem savremenih informaciono-telekomunikacionih tehnologija i pojavom interneta i veb servisa. Nakon izvršene komparacije između tradicionalne i procesno orijentisane organizacije uvideće se da je procesna organizacija u svemu superiornija u odnosu na tradicionalnu.

Ključne reči: Tradicionalno orijentisane organizacije 1; poslovni procesi 2; upravljanje poslovnim procesima 3; kritični faktori uspeha procesne organizacije 4.

Abstract: In modern business conditions, enterprises are in need of continuous improvement and improvement of their business. After intensifying competition,

companies are in a position to find new ways to create new value, profit. The concept of business process management is not new. Since the 1970s, this concept has been incorporated into modern control tools, primarily focused on managing overall quality and reducing operating costs. The introduction of process orientation in the organization of a comprehensive approach to enterprise as a unified whole, compared to the traditional understanding of the company segmented the business functions, where the focus shifts from the results of the processes by which exercise technology. This factor can also be limiting if technology is not sufficiently developed. Then, it is necessary to adapt information technology organization culture and its business strategy. Effects of the introduction of process orientation of the company are reflected in the flexibility and optimization of operations, which are gaining in importance in the late 1990s and 2000s the development of modern information and telecommunication technologies and the advent of the Internet and web services. After the comparison between the traditional and the process of organizing oriented you will see that the process organization in all superior to traditional.

Key Words: *Traditionally oriented organizations 1; Business processes 2; Business Process Management 3; Critical factors for the success of the process organization 4.*

UVOD

Prateći razvoj tržišta i konkurencije, postavlja se pitanje da li su organizacije dovoljno fleksibilne i efikasne u današnjem vremenu? Današnji poslovni ambijent je okarakterisan dinamičnim kretanjima u svim sferama poslovanja preduzeća. Zbog toga se nameće zahtev da organizacije i njihov menadžment promene način poslovanja. Vreme je determinanta koja je ključna u današnjici a uz vreme zajedno korespondira i kvalitet proizvoda i usluga koji se plasira krajnjim korisnicima. Tradicionalne organizacije i funkcionalno-orijentisan menadžment nisu u mogućnosti da odgovore na nove izazove u svom poslovanju. 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. (Hammer M, 1999)

U literaturi prisutan je veliki broj definicija poslovnih procesa. Prema J. Harrington poslovni procesi se definišu kao „aktivnost ili grupa aktivnosti koja uzima neki ulaz, dodaje mu vrednost, te daje neki izlaz unutrašnjim i spoljašnjim klijentima“ (Harrington J. 1994) Pri tome, procesi omogućavaju da se resursi organizacije koriste na pouzdan, ponavljajući i konzistentan način. (Zairi, 1997) Poslovni procesi predstavljaju organizovane grupe povezanih aktivnosti, koje samo zajedno, u međusobnoj povezanosti, obezbeđuju zahtevani output procesa (Hammer, 2002)

U radu će se istaći neke od najznačajnijih promena nakon uvođenja procesne orijentacije u preduzeće, kao i ostvareni efekti nakon njenog uvođenja. Takođe,

istaknuće se određene razlike između funkcionisanja tradicionalno organizovanog preduzeća u odnosu na procesno orijentisano preduzeće.

PREDMET ISTRAŽIVANJA: Razlozi uvođenja i ocena ostvarenih efekata nakon uvođenja procesne orijentacije u organizaciju.

PROBLEMSKA PITANJA:

- 1) Koji su ostvareni efekti nakon uvođenja procesne orijentacije u organizaciju?
- 2) Koji su kritički faktori uspeha pri uvođenju procesne orijentacije u organizaciju?

1. Evolucija tradicionalno orijentisane organizacije ka procesno orijentisanoj organizaciji

Određen vid organizacija postojao je i u praistorijskim vremenima, gde su ljudi živeli i proizvodili sopstvene proizvode, alate i druge vrste potrebnih stvari. Ako se posmatraju takva rana udruženja ili društva, pretežno su proizvođači i potrošači nekog dobra bili isti ljudi. Oni su bili obučeni za proizvodnju više vrsta proizvoda, te su se nazivali generalisti. Sa razvojem i rastom gradova, tako se ova radna struktura sastavljena od generalista takođe razvijala, što se može objasniti u smislu srednjeg nivoa specijalizma. (Dumas and Mendling, 2013) Kasnije došlo je do razvoja viših nivoa specijalizacije proizvodnje raznih vrsta proizvoda. U to vreme radnici su imali dobro razumevanje celokupnih poslovnih procesa u kome su oni učestvovali, ali ne toliko dobro u vezi poslovnih procesa proizvoda i usluga koji su dolazili od drugih proizvođača.

Tokom osamnaestog veka javile su mnoge inovacije koje su značajno promenile način proizvodnje, jer su omogućile zamenu ljudskog rada mašinskim (Radosavljević, 2016). Tokom devetanaestog veka i Druge industrijske revolucije iskristalizovao se viši stepen specijalizacije. Nakon industrijske revolucije prisutne su značajne promene u pogledu pristupa za realizaciju zadataka i operacija. Novi pristupe nazvan je naučni menadžment. Za ovo je nerazdvojno vezan Frederik V. Tejlor koji je predložio set principa za upravljanje ili principi naučnog menadžmenta. (Taylor, 1911).

Klasičnu organizacionu strukturu karakteriše veliki broj hijerarhijskih nivoa. Na vrhu hirerarhije se nalazi menadžer koji izdaje naređenja zaposlenima na podređenim nivoima. Tako da se u funkcionalno orjentisanim organizacijama svi poslovi i učesnici grupišu prema specijalizovanim funkcijama, koje se moraju efikasno izvršavati, a gde je u manjoj ili većoj meri prisutna povezanost i saradnja između pojedinih funkcija. Svaka funkcija obavlja deo posla i ostvarene rezultate predaje drugoj funkciji (Burton and Borge, 1995)Rummler i Brache (2013) su napravili dobar primer razlika između funkcionalno orijentisane organizacije i procesno orijentisane organizacije. Sproveli su istraživanje gde su postavljali pitanja menadžerima tradicionalno orjenitasane organizacije u smislu kako oni vide svoju organizaciju.

Čest odgovor je bio upućen na razne departmente i organizacione jedinice u okviru preduzeća.

Tradicionalno orijentisano preduzeće je organizovano po principu „silosa“, gde se rukovodstvo i osoblje koje rukovodi silosom ponekad šteti celokupnoj organizaciji (Jeston and Nelis, 2008). Efekti „silosa“ se pretežno uspešno rešavaju na nižim hijerarhijskim nivoima, dok na višim nivoima menadžeri ne uspevaju da reše ovaj problem, posebno vezano za komunikaciju sa prioritnim potrošačima i konkurencijom.

Prisutni su dugogodišnji naponi da se prevaziđe „efekat silosa“, ali za ovaj proces je potrebno mnogo vremena. Ukoliko se uspešno premesti pomenuti problem, javlja se novi izazov koji se tiče održavanja novog fokusa poslovanja. Takođe, ističe se da je dodatno otežavajuća činjenica odlaska „starog“ menadžmenta i nemogućnost uspešnog prenosa znanja rešavanja problema silosa na „novi“ menadžment, što dovodi organizaciju u ponovnu situaciju silosa.

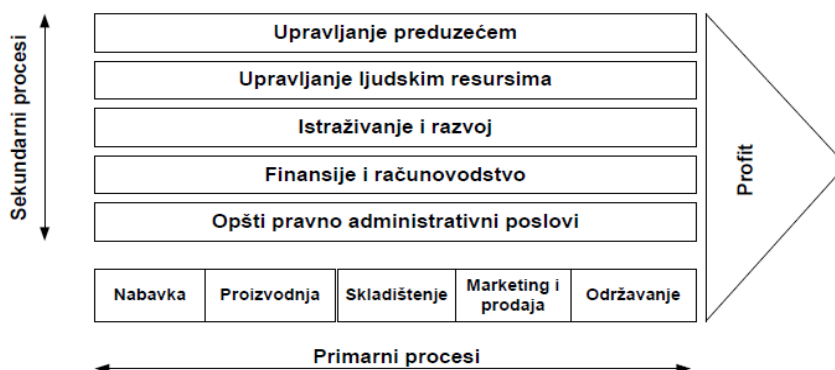
2. Procesno orijentisane organizacije

Procesno orijentisane organizacije su savremene organizacije, koje odgovaraju izmenjenim zahtevima tržišta, u smislu smanjenja troškova poslovanja, povećanja kvaliteta proizvoda i usluga i uspešnog povezivanja sa svim internim i eksternim korisnicima preduzeća. Harmon poslovno orijentisanu organizaciju definiše kao „organizaciju čiji menadžeri konceptualizuju skup poslovnih procesa „u kojima oni“ stavljaju svoj primarni naglasak na maksimizaciji efikasnosti procesa, a ne maksimizaciji efikasnosti odeljenja ili funkcionalnih jedinica“ (Harmon, 2014)

Suštinu procesne orijentacije predstavlja pomeranje fokusa sa rezultata na procese putem kojih se rezultati ostvaruju (Radosavljević, 2016). Prema Reijers procesna orijentacija podrazumeva usmerenost na poslovne procese umesto na funkcionalnu, odnosno hijerarhijsku strukturu organizacije (Reijers, 2006). Procesno orijentisana organizacija je često predstavljena kao horizontalna organizacija ili kao procesno preduzeće (Hammer M, 1999). Procesna orijentacija nije samo nova strategija poslovanja, nego stavljanje procesa iznad hijerarhije za ostvarenje specijalnih veza sa profitom, a posebno odnosima sa potrošačima (McCormack and Johnson, 2001) .

Dve skorija inovativna koncepta u okviru teorije menadžmenta koji zaslužuju posebnu pažnju tiču se prvenstveno popularizacije sistemskog razmišljanja, a drugi se vezuje za ideju o formiranju lanaca vrednosti (Harmon, 2014). Tako da su osnove procesnog pristupa su predstavljene konceptom preduzeća kao lanca vrednosti (Porter, 1985). Ovo predstavlja idejnu osnovu procesnog pristupa poslovanja, gde stvara struktura organizacije u vidu mreže procesa. Primenom koncepta lanca vrednosti, može se izvršiti podela svih poslovnih procesa na: 1) ključne poslovne procese i 2) poslovne procese za podršku.

Slika br. 1 - Generički lanac vrednosti



Izvor: Michael E. Porter (1985): „Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance“; Ney York;

Prema Slici br. 1 može se primetiti podela procesa u lancu vrednosti na primarne i sekundarne, slično podeli procesa na primarne (ključne) procese i procese podrške. Ukoliko pomenuti procesi zajednički sarađuju, dolazi do ostvarenja cilja, profita. Prema ovoj strukturi organizacije imaju „vodilju“ na koji način da identifikuju procese koje će da ostvaruju vrednost tj. profit, kao i način na koji će stalno unapređivati odnose i veze između procesa.

3. Komparativna analiza - tradicionalno orijentisane organizacije u odnosu na procesno orijentisanu organizaciju

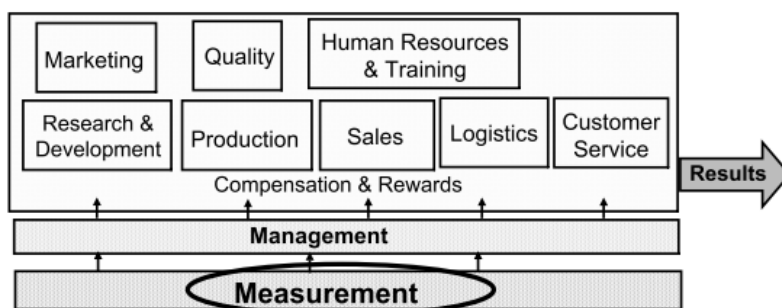
Da bi mogli napraviti razlike između tradicionalnih i procesno orijentisanih organizacija mora se napraviti razlika između funkcija i procesa. U uvodnom delu rada definisani su poslovni procesi koji predstavljaju niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse preduzeća, sve u cilju za maksimalno zadovoljenje potreba potrošača i eksternih stejkholdera, s tim da proizvodi i usluge uživaju najbolji kvalitet, a da isporuka bude u predviđenom roku, da bi u krajnjem preduzeće ostvarilo dodatnu vrednost. Tako da je tradicionalna organizacija sastavljena od odeljenja, koja predstavljaju u suštini organizacije „u malom“, a procesi predstavljaju skupove aktivnosti koje preduzimaju zaposleni u okviru funkcionalnih jedinica, kojima upravljaju funkcionalni menadžeri.

3.1. Merenje performansi

Za svako preduzeće bez obzira da li je organizovano kao profitna ili neprofitna organizacija veoma je važno da se uspostavi adekvatan sistem merila i analiza organizacionih performansi, da bi se postavljene ciljevi ostvarili. Pretežno postavljene indikatori performansi su npr. dobit, broj klijenata, troškovi i sl. i vrši se njihovo kvantitativno i kvalitativno merenje vrednosti. Za svako preduzeće je od

posebnog značaja da utvrdi relevantne pokazatelje, kako se oni odnose na formulisanje ciljeve preduzeća i kao oni zavise od izvršenih aktivnosti (Spitzer, 2007). Ukoliko se na pravi način obezbedi merenje performansi to može da obezbedi unapređenje raznih sadržaja performansi poslovnog sistema: povećanje vrednosti kreacija, poboljšanje odnosa između učesnika privređivanja, motivaciju ljudskih resursa i dr. Sistemi merenja performansi omogućavaju da se što efektivnije i što efikasnije identifikuje pozicija organizacije i da odrede koje ciljeve žele ostvariti. Sistem merenja performansi se definiše kao „set metrika koji omogućava kvantifikaciju kako efikasnosti tako i efektivnosti akcija“ (Neely, 2007). Efektivan sistem merenja performansi omogućava organizaciji da prati, meri i vrši kontrolu nad performansama u skladu sa definisanom strategijom. Kako se organizacije sastavljena iz niza sistema, merenje performansi predstavlja najosnovniji sistem svih. Kada sistem merenja dobro funkcioniše, onda menadžment teži da upravlja i po potrebi nagrađuje ostvarenje postavljenih ciljeva, tada željeni rezultati neće izostati (Spitzer, 2007). Ovo je predstavljeno na Slici br. 2.

Slika br. 2 - Merenje: Najosnovniji sistem upravljanja



Izvor: Dean Spitzer: „Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success“; AMACOM; New York; 2007. str. 14

Sistem merenja performansi služi za merenje svega što se dešava u organizaciji, dobro ili loše, stratejski i taktički. Većina organizacija ne poseduje integrisani merni sistem, tako se mnogi merni sistemi nalaze u funkcionalnim „silosima“ i naravno nisu dobro povezani. Ukoliko sistem merenja ne funkcioniše dobro onda ništa u organizaciji neće funkcionisati dobro.

3.2. Sistemi nagrađivanja zaposlenih

Prelaskom sa tradicionalne na procesnu organizacionu strukturu sa sobom nosi i diferenciranje vezano za sisteme nagrađivanja zaposlenih i odnosa nadređenih i podređenih u organizaciji. „Naređivačko“ upravljanje menadžera je prošlo. Prelazak iz perioda gde su „zaposleni radili kao mašine“ na fleksibilno samoupravljačke timove zahteva i od menadžera i od zaposlenih psihološke pripreme (Hammer and Champy, 1993). Najbolji doprinos revolucionarne transformacije od industrijske ere razmišljanja ka eri zasnovanoj na informacijama, tako da dolazi do kreiranja nove

menadžment filozofije koja daje odgovor na pitanje: Kako zaposleni mogu najviše doprineti razvoju organizacije? (Kaplan and Norton, 1996) Tako da najvažniju komponentu bilo koje procesne promene u organizaciji imaju zaposleni, koji svojim sposobnostima mogu izvršiti svoj posao po najvišem standardu (Jeston and Nelis, 2008). Zaposleni u procesnoj organizaciji rade u timovima, koji se zovu procesni timovi. Procesni tim predstavlja grupu zaposlenih sa različitim veštinama, sposobnostima, znanjima, iskustvima, koja su potrebna za obavljanje aktivnosti i zadataka u okviru procesa za koji su zaduženi (Radosavljević, 2016).

Prema Robertu Kaplanu i Davidu Northonu postoje tri osnovna merenje performansi zaposlenih (Kaplan and Norton, 1996), a to su:

- 1) Zadovoljstvo zaposlenih;
- 2) Zadržavanje zaposlenih;
- 3) Produktivnost zaposlenih.

Postavljanje ciljeva u organizaciji nije loše, nego zavisi kako se oni postavljaju (Spitzer, 2007). U većini slučajeva, zaposleni će raditi onoliko koliko je dovoljno da se zadrže na svom poslu i postati pasivni „igrači“ u organizaciji. Kako danas odnos zasnovan na komandi i naređenju ne daju rezultate, promenjen je odnos menadžera i njihovih podređenih, koje se karakteriše kao „prijateljstvo na distanci“. Prisutna je veća sloboda zaposlenih da pitaju nadređene sve što im nije jasno u vezi njihovih zadataka, kao i davanje predloga za neke nove bolje načine obavljanja istih aktivnosti. Tako da u ovom slučaju zaposleni ne prihvataju slepo naređenja „naređenje-izvršenje“ već oni predstavljaju „misleći“ deo organizacije, veoma značajan - intelektualni kapital.

4. Kritični faktori uspeha pri uvođenju procesne orijentacije u organizaciju

Postoji više pristupa kojim se određuju faktori uspeha za implementaciju procesne orijentacije. Pretežno se u literaturi nudi skoro slični glavni kritični faktori uspeha vezanih za implementaciju Biznis proces menadžmenta (BPM- Business Process Management). Da bi se smanjili negativni efekti od implementacije BPM, neophodno je identifikovati i vrednovati kritične faktore uspeha CSFs, tako da su kroz svoje radove pokušali identifikovati CSFs (Lee and Dale, 1999)(Bandara et al., 2007)(Trkman, 2010). Ovi koncepti se pretežno zasnivaju na primeni kvalitativne analize vezane za pomenute kritične faktore uspeha.

Lista od osam kritičnih faktora uspeha pri implementaciji BPM je sledeća (Žabjek, Kovačić and Indihar Štemberger, 2009)(Ravesteyn et al., 2010)(Trkman, 2010)(Bai and Sarkis, 2013):

- 1) Strategijsko usaglašavanje;
- 2) Projektni menadžment;
- 3) Informaciona tehnologija;
- 4) Merenje performansi;
- 5) Kolaborativno okruženje;
- 6) Podrška top menadžmentu;

- 7) Fokus na korisnika;
- 8) Kultura.

Strateško usaglašavanje prilikom implementacije BPM se definiše kao kontinuirano usaglašavanje organizacionih prioriteta i poslovnih procesa kompanije da bi se postigli postavljeni ciljevi (Bruin and Rosemann, 2006)(Bai and Sarkis, 2013). Efektivan projektni menadžment igra kritičnu operativnu, a ponekad i strategijsku ulogu prilikom implementacije procesne orijentacije i upavljanjem organizacionim promenama (Lee and Dale, 1999). Veza između BPM i IT je naravno obostrano korisna, jer efektivnost implementacije BPM zahteva i uspešnu IT (Sarkis and Sundarraj, 2003)(Ariyachandra and Frolick, 2008). Merenje performansi je jako važno za organizacije. Svaki proces je neophodno meriti po vremenu trajanja, troškovima, produktivnosti, kvalitetu i ostalom, da bi se osiguralo proces implementacije teče po planu (Bai and Sarkis, 2013). Kolaborativno radno okruženje organizacije igra bitnu ulogu u poslovanju organizacije, koje zahteva kontinuirano prilagođavanje promenama uz zadovoljstvo korisnika usluga i proizvoda. Top menadžment mora jasno upućen o tome kakva je trenutna situacija u organizaciji, kakva je strategija organizacije i koje su njihove odgovornosti. Dolazi do pomeranja poslovnog fokusa funkcionalno orijentisanih organizacija u odnosu na procesnu orijentisanu organizaciju. U smislu da se celokupno poslovanje organizacije usklađuje sa organizacionim ciljevima, misijom i vizijom organizacije. Poslovna kultura organizacije može da bude i ograničavajući faktor i faktor uspeha za uvođenje procesne orijentacije u organizaciju. Dakle, ona može da bude odgovorna i za uspeh i za neuspeh implementacije.

ZAKLJUČAK

Uvođenjem procesne orijentacije u organizaciju dovodi do pomeranja poslovnog fokusa na poslovne procese, ističe se značaj komunikacije između zaposlenih (posebno od nadređenih ka podređenim), kreira se fleksibilni proizvod i usluga koji se prilagođava potrebama i zahtevima potrošača. Dakle, procesno orijentisane organizacije karakteriše brzina, kvalitet, optimizacija troškova i vreme realizacije. Zbog uvođenja procesne orijentacije zaposleni moraju kontinuirano učiti putem treninga i drugih vrsta obuke zaposlenih. Ovo sve doprinosi tome da zaposleni maksimalno iskoriste svoje potencijale da na najbolji način odrade postavljeni zadatak sve zbog ostvarenja zajedničkog cilja organizacija. Pri određivanju kritičnih faktora uspeha implementacije BPM projekta različiti su pristupi u literaturi. Iz svega iznesenog može se zaključiti da je procesna organizaciona struktura po svim elementima superiornija u odnosu na tradicionalnu strukturu organizacije. Ovaj način procesnog poslovanja odgovara savremenim uslovima poslovanja organizacije, prilagođavajući se kontinuirano promenama. Budućnost poslovanja organizacije se planira dugoročno, a ovome zajedničkim naporima doprinose svi zaposleni te organizacije, što u kranjoj instanci dovodi do ostvarenja željenih rezultata i očuvanja svoje konkurentske pozicije na tržištu.

LITERATURA

- [1] Ariyachandra, T. R. and Frolick, M. N. (2008) 'Critical success factors in business performance management - Striving for success', *Information Systems Management*, 25(2), pp. 113–120. doi: 10.1080/10580530801941504.
- [2] Bai, C. and Sarkis, J. (2013) 'A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors', *International Journal of Production Economics*. Elsevier, 146(1), pp. 281–292. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.07.011.
- [3] Bandara, W. et al. (2007) 'MAJOR ISSUES IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT : AN EXPERT PERSPECTIVE', *In proceedings ECIS 2007 - The 15th European Conference on Information Systems*, 2007, pp. 1240–1251.
- [4] Bruin, T. and Rosemann, M. (2006) 'Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management', *17th Australasian Conference on Information Systems*, (December), pp. 6–8.
- [5] Burton, R. and Borge, O. (1995) *Strategic Organizational Diagnosis and Design*.
- [6] Dumas, M. and Mendling, J. (2013) *Fundamentals of Business Process Management, Qualitative Process Analysis*. Springer. doi: 10.1007/978-3-642-33143-5.
- [7] Hammer, M. (2002) 'the Future of Six Sigma', *Process Management and the Future of Six Sigma*, pp. 26–32.
- [8] Hammer, M. and Champy, J. (1993) 'Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution', *Business Horizons*, 36(5), pp. 90–91. doi: 10.1016/S0007-6813(05)80064-3.
- [9] Hammer M, S. S. (1999) 'Copyright © 1999. All rights reserved.', *Journal of Marketing; How Process Enterprises Really Work*, 63, pp. 1–17.
- [10] Harmon, P. (2014) *BUSINESS PROCESS CHANGE A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals Third Edition Third Edition*. USA.
- [11] Harrington J. (1994) *[H._Harrington]_Business_Process_Improvement_The_(b-ok.xyz).pdf.crdownload*. McGraw-Hill, New York.
- [12] Jeston, J. and Nelis, J. (2008) *Management by Process: A practical road-map to sustainable Business Process Management*.
- [13] Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*.
- [14] Lee, R. G. and Dale, B. G. (1999) 'Business process management : a review and evaluation', *Business Process Management Journal*, 4(3), pp. 214–225. doi: , <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>.
- [15] McCormack, K. and Johnson, B. (2001) 'Business process orientation, supply chain management, and e-corporation', pp. 33–37.
- [16] Neely, A. (2007) *Does pay for performance really motivate employees, Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Second Edition*. doi: 10.1017/CBO9780511805097.026.
- [17] Porter, M. E. (1985) 'Competitive Advantage', *Strategic Management*, pp. 1–580. doi: 10.1108/eb054287.
- [18] Radosavljević, M. (2016) *Upravljanje poslovnim procesima primenom modela zrelosti -monografija-*. Ekonomski fakultet; Univerzitet u Nišu.
- [19] Ravesteyn, P. et al. (2010) 'Cultural Differences in Implementing Business

- Process Management Systems Cultural Differences in Implementing Business Process Management Systems', *AMCIS 2010 Proceedings*. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14637150910975552>.
- [20] Reijers, H. (2006) 'Implementing BPM systems : the role of process orientation', *Business Process Management Journal*, 12(4), pp. 389–409. doi: 10.1108/14637150610678041.
- [21] Rummler, G. and Brache, A. (2013) *Improving performance; How to manage the white space on the organization chart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [22] Sarkis, J. and Sundarraj, R. P. (2003) 'Managing large-scale global enterprise resource planning systems: A case study at Texas Instruments', *International Journal of Information Management*, 23(5), pp. 431–442. doi: 10.1016/S0268-4012(03)00070-7.
- [23] Spitzer, D. (2007) *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. Available at: http://books.google.fr/books/about/Transforming_Performance_Measurement.html?id=fyX7Frm5DeEC&pgis=1.
- [24] Taylor, F. W. (1911) 'The principles of scientific management', *New York*, 202.
- [25] Trkman, P. (2010) 'The critical success factors of business process management', *International Journal of Information Management*. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003.
- [26] Žabjek, D., Kovačič, A. and Indihar Štemberger, M. (2009) 'The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation', *Business Process Management Journal*, 15(4), pp. 588–608. doi: 10.1108/14637150910975552.
- [27] Zairi (1997) 'Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness', *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64–80.

SUMMARY

The management structures of today's business systems want an organization that is flexible enough to quickly adapt to market changes, capable of being ahead of competitors, creative enough to keep up their products and services, capable of providing customer service and greatest quality. A traditionally oriented company is organized according to the principle "silos", where the management and staff that manages the silo sometimes considered the entire organization. There are many years of efforts to overcome the "silos effect", but this process takes a lot of time. Process-oriented organizations are modern organizations that respond to changing market demands, in terms of reducing business costs, increasing the quality of products and services, and successfully linking with all internal and external users of the company. Performance measurement systems make it possible to more effectively and more efficiently identify the position of the organization and decide what goals they want to make. The performance measurement system is defined as a "set metric that allows quantification of both efficiency and effectiveness of actions." In order to reduce the negative effects of BPM implementation, it is necessary to find and check critical success factors of CSFs, so that through their work they have tried to find CSFs. So the most important part of any process changes in the organization are employees, who with their abilities can do their job to the highest standard.