

1. STANJE

U našem društvu široko prisutno je uvjerenje da smo samo mi suočeni sa potrebom sprovođenja velikih i složenih promjena - vezano za prelaz sa socijalističkog na kapitalistički sistem. Ovakvo uvjerenje vjerovatno je posljedica odsustva interesa za dešavanja u svijetu i neinformisanosti o tome, da je ukupan svijet u fazi velikih promjena koje nameće napuštanje faze industrijskog razvoja svijeta i ulazak u fazu ekonomije znanja. Ekonomija znanja kao što i sam naziv kaže afirmiše dvije stvari:

- razvoj i primjenu stalno novih znanja, tehnoloških rješenja i informacija;
- stalne brojne promjene u razmišljanjima, ponašanjima i radu najrazličitijih subjekata i pojedinaca.

Savremeni subjekt visoko je zavistan od složenog i dinamičnog okruženja.

Subjekti kroz brojne i raznovrsne - kvantitativne i kvalitativne - inkrementalne i revolucionarne promjene kontinuirano moraju da se prilagođavaju promjenama u spoljnom svijetu. Prilagođavanja subjekta složenom i dinamičnom svijetu zahtjeva sprovođenje stalnih, kvalitetnih promjena u:

- razvojnom i inovativnom kapacitetu,
- proizvodnom i poslovnom kapacitetu i
- u funkcionisanju ili u tekućem poslovanju.

Dok su domaći stručni krugovi zaokupljeni pitanjima privatizacija doskorašnjih društvenih i državnih firmi, pitanjima razvoja nove makroekonomske infrastrukture, pitanjima stabilizovanja političke scene, pitanjima zapošljavanja nezaposlenih i rješavanja socijalnih problema, razvijen svijet svoju pažnju usmjerava na pitanja kako uspješno opstajati i jačati na svjetskom tržištu u ekonomiji znanja. Subjekti iz razvijenog svijeta okrenuti su ka pitanjima:

- povećavanja efektivnosti rada i
- efikasnosti rada.

U rješavanju tog problema, stručnjaci iz razvijenog svijeta pažnju fokusiraju na pitanja:

- kako održavati i povećavati atraktivnost proizvoda i

➤ kako obezbjeđivati cjenovnu i troškovnu prednost.

angažovanjem, danas vrlo aktuelnog intelektualnog kapitala - znanja i praktično primjenjenih znanja sa kojima raspolaže. Intelektualni kapital - danas najznačajniji kapital uspješnosti poslovanja i razvoja obuhvata:

- kodifikovana i nevidljiva znanja, vještine i informacije zaposlenih
- najrazličitija tehnološka rješenja sa kojima subjekt raspolaže, baze podataka, patente i drugu zaštićenu intelektualnu svojinu
- i relacijski kapital ili obim i strukturu veza preduzeća sa potrošačima i drugim subjektima okruženja

U razmatranju i u rješavanju problema:

- povećavanja efektivnosti i efikasnosti rada
- i povećavanja fleksibilnosti i inovativnosti subjekata

kroz:

- veće i kvalitetnije angažovanje spoznajnih, inovativnih fleksibilnih i drugih sposobnosti i mogućnosti zaposlenih i
- kvalitetnije angažovanja informacionih tehnologija

Stručnjaci iz razvijenog svijeta suočili su se sa činjenicom, da postojeće organizacione strukture i rješenja otežavaju angažovanje intelektualnog kapitala zaposlenih u funkciji povećavanja efektivnosti i efikasnosti rada. Problemi i ograničenja koje nameću klasične organizacione strukture u rješavanju problema angažovanja intelektualnog potencijala zaposlenih uslovile su povećano interesovanje za pitanja promjena u konceptima, modelima i organizacionim rješenjima i mjerama.

U razmatranju ovog problema i iznalaženju rješenja stručnjaci iz razvijenog dijela svijeta razvili su brojne i raznovrsne filozofije, škole, modele, koncepte i tehnike. Među njima istakla bih:

- koncept inovativne organizacije
- TQM koncept
- knowlegde management
- reinženjering
- koncept kompetentne organizacije
- strategijski participativni menadžment
- koncept project managementa
- koncept matrične organizacije
- koncept virtualne organizacije

- koncept organizacije koja uči
- koncept izvrsnosti i
- druge koncepte

U ekonomiji i menadžmentu, praksa ide ispred teorije. Stručnjaci iz preduzeća u razvijenom svijetu intenzivno rade na rješavanju problema povećavanja efektivnosti i efikasnosti rada, na rješavanju problema razvoja i angažovanja intelektualnog kapitala zaposlenih i rješavanja problema uspješnog nošenja sa promjenama, no o tome šta rade i koji su rezultati, oni najčešće ćute, jer rješenja čine, za sada njihovu prednost, koja donosi korist. Dobra praktično primjenljiva znanja, sve dok su aktuelna ne saopštavaju se - ne stavljaju u ruke konkurentima, već se koriste u vlastitom poslovanju. Ovakva tehnološka rješenja su faktor po osnovu koga preduzeće ostvaruje iznadprosječnu profitnu stopu.

Stručnjaci iz teorijskih krugova, koji žive od razvoja teorijskih rješenja i prodaje svojih knjiga pokušavaju da proniknu u rješenja koja se razvijaju u privredi da bi ih uz vlastite dodatke plasirali kao nove, atraktivne koncepte, modele i tehnike za rješavanje problema. Danas, na tržištu teorijskih rješenja postoji identična struktura kao i na tržištu najvećeg broja roba. Tržište karakteriše monopolistička konkurencija, a to znači da se isti ili sličan proizvod, po osnovu malih razlika, oglašava kao najaktuelniji, kako bi proizvođač obezbjedio različitost od konkurenata, privukao kupca i imao osnov da traži višu cijenu za svoju robu.

Mnogi od predloženih koncepata, modela i tehnika obezbjeđivanja inventivnih, fleksibilnih organizacija u kojima se kvalitetno koristi intelektualni kapital zaposlenih, prema onome što sam mogla da pročitam nisu prošli ozbiljnija laboratorijska i klinička ispitivanja i samim tim, daleko su od šire i kvalitetne praktične primjene.

U velikoj ponudi raličitih koncepata, modela i tehnika obezbjeđivanja fleksibilnih i inventivnih organizacija preduzeća javio se i reinženjering - naslovljen kao proces revolucionarnih - radikalnih organizacionih promjena. Tvorci ovog, još uvek među autorima ne postoji jedinstveni stav o tome, da li je afirmisano koncept, model ili tehnika, isto kao i tvorci nekih drugih koncepata i modela, ali bez dovoljno argumentacije, teže da dokažu kako je reinženjering ono pravo rješenje za rješavanje za premošćavanje problema klasičnih - funkcionalnih i divizionih organizacija rada preduzeća.

U našem društvu, zaokupljenom nekim drugim problemima, vrlo mali interes je za probleme efektivnosti i efikasnosti rada u čijoj osnovi bi se nalazio:

- tehnološko - proizvodni razvoj ili razvoj inoviranih i novih tehnološko - proizvodnih rješenja
- i tehnološki razvoj ili promjene u organizaciji poslovanja i u poslovanju preduzeća.

Naučni i tehnološki razvoj u oblasti organizacije rada neminovno vodi ka pitanju ne samo promjena u organizacionim rješenjima i mjerama ili administrativnim rješenjima, već i ka pitanjima korporativne kulture i klime ili pitanjima bitno drugačijeg tretmana najšire zaposlenih. Tema aktiviranja vidljivih i nevidljivih znanja, umjeća i emocionalne inteligencije zaposlenih kod nas među novim kapitalistima i menadžerima nije mnogo popularna, jer oni to tumače kao vraćanje samouprave i vraćanje na stari sistem. Oni su ti koji treba da donose odluke o svemu, na ostalima je da odluku realizuju. I dok se u ravijenom svijetu stručnjaci okreću ka zaposlenom i kolektivu, ne iz filantropije, već činjenice da se tu nalazi kapital čijim se aktiviranjem obezbjeđuje kvalitetan odgovor na nove zahtjeve, kod nas o svemu gotovo da se čuti.

U našem društvu menadžment kao načuno - stručna disciplina dobija na značaju u posljednjih 15-ak godina.

Tema organizacije i menadžmenta kod nas je uglavnom zastupljena u visoko obrazovnim organizacijama u skladu sa više ili manje kvalitetnim poimanjem menadžmenta i organizacije i sa mogućnostima predavača da načine pravi izbor u velikoj ponudi strane literature i autora. Domaća praksa na ovu temu čuti. Velika preduzeća, kod kojih bi trebao da je zastupljen rad na mjenjanju i unapređenju organizacije rada u iščekivanju je vlasničkih promjena ili je u procesu klasičnih restruktuiranja i samim tim nezaiteresovan kako za inkrementalne, tako i radikalne organizacione promjene kojima bi se povećala efektivnost i efikasnost rada.

U strukturi ponuđenih tema u zemlji iz oblasti menadžmenta i organizacije mogo veće je interesovanje za pitanja osnovnog i opšteg menadžmenta, nego za menadžerske alate. Osnovni alati u menadžmentu su:

- programi, planovi
- organizaciona rješenja i mjere
- organizaciona kultura i klima

Bez alata, nema zanata.

Određena vraćanja i apostrofiranja pitanja organizacije u domaćim stručnim krugovima i praksi evidentira se, ali u kontekstu afirmacije različitih sistema unapređenja kvaliteta. Brojna pitanja koja se afirmišu kroz sistem osiguranja kvaliteta ili ISO-9000 su pitanja, koja se u kvalitetno vođenim organizacijama u razvijenom svijetu, rješavaju kroz kvalitetnu standardnu organizaciju rada.

Reinženjering, koji je predmet mog istraživanja jedna je varijantna alata - organizacionog rješenja, koje rukovodioci koriste kako bi u preduzeću sa klasičnom organizacijom rada povećali inventivnost, fleksibilnost i obezbjedili povećavanje efektivnosti i efikasnosti rada

2. MOTIVI ZA IZUČAVANJE REINŽENJERINGA

Dok se kod svih ostalih tipova, koncepata i modela organizacionih promjena govori o inkrementalnim ili evolutivnim promjenama, kod reinženjeringa, autori ističu njegovu radikalnost, revolucionarnost u organizacionim promjenama, ali i rezultatima koji iz toga proističu. Ova činjenica opredjelila me je da se u svom istraživačkom radu opredjelim za izučavanje reinženjeringa.

Domaća stručna literatura afirmiše obilje i raznovrsnost pristupa u razvijenom svijetu na temu stvaranja inventivnih, fleksibilnih preduzeća kroz organizacione promjene. U ovoj literaturi osim priloga na temu TQM i project managementa nema ozbiljnijih i sveobuhvatnijih priloga - analiza i prezentacija nekih od ponuđenih koncepata, modela obezbjeđivanja fleksibilnih organizacija. U ovakvoj situaciji otvara se problem korišćenja konkretnog modela u rješavanju problema u praksi.

Reinženjering je koncept, model ili tehnika o kojoj je vrlo malo napisano i kojoj se kod nas vrlo malo raspravlja. Ova činjenica opredjelila me je da svoja istraživanja usmjerim u pravcu analize reinženjeringa

3. CILJEVI I ZADACI U ISTRAŽIVANJU

U svom magistarskom radu želim da ostvarim sledeće ciljeve i zadatke:

1. Kvalitetno definisati - spoznati - razumjeti reinženjering. Poslije čitanja dva tri priloga na temu reinženjeringa, čitalac ostaje pred pitanjem šta je stvarno reinženjering
2. Spoznati sličnosti i razlike između reinženjeringa i ostalih popularisanih koncepata i modela organizacionih promjena i upravljanja ovim promjenama. Ova komparacija bitna je da bi se spoznalo da li je reinženjering supstituirajući ili bitno različiti model u odnosu na ostale slične modele
3. Ovladati procedurom reinženjering procesa. Procedura je alat, bez čije primjene nema u praksi preko neophodne provjere svega onoga o čemu se piše, u ovom slučaju vezano za reinženjering.
4. Spoznati vezu između reinženjeringa, organizacionih promjena i ostalih, prije svega tehnoloških promjena u preduzeću. Vrlo često mješaju se promjene u modelima i tehnikama upravljanja promjenama i promjene koje rezultiraju iz njihove primjene i konačni rezultati sprovedenih promjena u poslovnom kapacitetu i u poslovanju.

4. HIPOTEZA U ISTRAŽIVANJU

Kreatori i tvorci reinženjering afirmišu kao nešto novo i različito u odnosu na ostale ponuđene koncepte i modele rješavanja problema obezbjeđivanja fleksibilnih i invetivnih organizacija. U funkciji ove svoje tvrdnje oni ističu, da je reinženjering - proces revolucionarnih ili drastičnih promjena.

Da li je reinženjering bitno različito od onoga što se nudi u okviru drugih koncepata i modela organizacionih promjena ili stvaranja takvih rješenja u organizaciji koje će obezbjeđivati veliku i kvalitetnu fleksibilnost i inovativnost preduzeća?

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Pošto se reinženjering definiše kao radikalna organizaciona promjena, svoja istraživanja započela sam istraživanjima:

- klasičnih
- i novih

organizacionih struktura preduzeća, nešto više prostora dajući različitim tipovima novih organizacionih struktura. Značajan dio prikazanih novih tipova organizacionih struktura korespondira sa onim što se hoće kroz reinženjering pristup i što rezultira poslije sprovedenih promjena u okviru reinženjering pristupa.

Kvalitetno upravljanje inkrementalnim i radikalnim promjenama u organizaciji i drugim faktorima poslovanja pretpostavlja kvalitetna znanja o samim promjenama. Rukovodeći se ovim stavom treće poglavlje posvetila sam definisanju fenomena promjena.

U petom poglavlju posvećujem se definiciji reinženjeringa. Definicija i kvalitetno razumjevanje reinženjeringa ostalo bi uskraćeno za kvalitet, kada se ne bi povlačile paralele između reinženjeringa i nekih drugih koncepata i modela rješavanju problema upravljanja organizacionim promjenama u preduzeću. Iz ovih razloga reinženjering dovodim u vezu i kompariram sa strateški orijentisanim promjenama, TQM, restrukturiranjima preduzeća.

Rezultat istraživanja napisanog na temu reinženjeringa je stav o tome, da je reinženjering manje koncept, a više model - tehnika projektno timskog rada. Ovaj stav opredjelio me je da šesto poglavlje posvetim razmatranju svih bitnih pitanja postavljanja i funkcionisanja reinženjering pristupa u definisanju, projektovanju i sprovođenju organizacionih, ali i drugih promjena koje odbacuju velike i značajne rezultate.

S obzirom, da je reinženjering model organizovanja i sprovođenja procesa organizacionih i drugih promjena, manje poznat domaćoj javnosti u sedmom poglavlju prezentovala sam primjenu reinženjeringa u rješavanju problema povećavanja efektivnosti i efikasnosti nekih od karakterističnijih procesa u preduzećima.

Moje osnovno istraživanje u funkciji izrade magistarskog rada svelo se na traženje i iščitavanje literature na temu reinženjeringa. Naime, na mnogim mestima savremeni autori pominju reinženjering, međutim relativno mali broj njih ulazi u dublju i svestraniju analizu šta

je reinženjering. Osnovna literatura na temu reinženjeringa je strana literatura. U stranoj literaturi ključno mesto imaju brojni napisi tvoraca reinženjering procesa tj. knjige i članci Hammera i Champe. Svi ostali autori koji u svom radu tretiraju pitanje reinženjeringa pozivaju se na stavove, modele, priloge koje daju Hammer i Champe. Autori stručnih priloga na temu reinženjeringa uglavnom mnogo više pripadaju akademskim krugovima, nego praksi. Vrlo malo je pisanih i dostupnih priloga na temu reinženjeringa stručnjaka iz prakse, pa otuda i sama nisam mogla ozbiljnije da operišem sa argumentacijom o velikim, radikalnim pomacima u rezultatima koje donosi primjena reinženjering koncepta.

Vrlo skromna je ponuda autora iz zemlje i zemalja u okruženju na temu reinženjeringa. Nešto više, na ovu temu bavili su se autori iz Novog Sada, tako da je već 2001. god. organizovan naučni skup na temu Reinženjeringa. Na dalje, među priložima na temu reinženjeringa na Balkanu prednjače prilozi koje daje tehnička inteligencija, zatim stručnjaci za organizaciju. Ekonomisti se gotovo ne bave ovom temom.

Svoj istraživački rad na temu Reinženjering - proces radikalnih promjena svela sam na:

- pronalaženje priloga na ovu temu,
- sučeljavanje i dopunu stavova i argumenata koji se javljaju kod različitih autora na temu reinženjeringa,

kako bih obezbjedila cjelovitu i održivu sliku o tome šta je stvarno reinženjering i koliko je on bolji ili gori u odnosu na sve ostale metode upravljanja organizacionim i drugim promjenama u preduzeću.