



ULOGA ZAPOSLENIH I MENADŽERA KOD SPROVOĐENJA REINŽENJERINGA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

dr Sanela Arsić*, docent

Ivan Svrkota*, student doktorskih studija

Abstract: Česte promene na tržištu koje karakterišu savremeno poslovanje organizacija iziskuje uvođenje radikalnih promena koje za cilj imaju efektivniji i efikasniji način obavljanja poslovanja. Te promene se vezuju za pojam reinženjeringa. Reinženjering predstavlja proces promena organizacione kulture koji je u potpunosti komplementaran sa unapređenjem kvaliteta. Odnosno, reinženjering je proces koji menja organizacionu strukturu i kreira nove procese, nove sisteme, nove kulture i nove načine za sprovođenje promena za uspeh organizacija. Glavni nosioci sprovođenja tih promena su zaposleni i menadžeri. Cilj ovog rada je da objasni ulogu i značaj menadžera i zaposlenih u procesu sprovođenja reinženjeringa, kao i uticaj reinženjeringa na poslovanje organizacija u celini.

Cljučne reči: reinženjering, promene, menadžeri, zaposleni

1. Introduction

U savremenim uslovima poslovanja svaka kompanija je prinuđena da unapređuje svoje poslovanje. Konkurencija je sve veća, posluje se sve brže, ciljevi su sve veći i sve je više izazova u poslovanju jedne kompanije. U skladu sa tim promenama rastu i potrebe za sposobnijim i veštijim zaposlenima, koji više znaju, profesionalniji su i produktivniji u svom radu. U današnjem, a naročito budućem svetu brzih i radikalnih promena opstaće i razvijaće se samo one firme koje su spremne da se menjaju, čiji zaposleni su kadri da brzo i permanentno uče i da korenito menjaju svoje "mentalne modele", odnosno, svoj način mišljenja. Opstaće oni koji su, dakle, sposobni za "redizajniranje uma" (Smith, 2011).

Posebnu ulogu u promenama u organizaciji ima reinženjering poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering - BPR). Reinženjering vodi ka većim poslovima koji su

* Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia, saarsic@tfbor.bg.ac.rs

* Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia, atiganj5@gmail.com

fokusirani na ceo radni proces i daju ljudima mnogo više odgovornosti i autonomije. Ljudi koji rade u organizacijama koje su sprovele reinženjering poslovnih procesa veoma visoko cene rezultate.

U slučaju da kompanija ne posluje kako je predviđeno ili se pokazalo da ne prati potrebe, zahteve i tehnologiju tržišta, vrši se reinženjering postojećih procesa. Efekti reinženjeringa mogu se svesti na: povećanje kvaliteta, smanjenje troškova, smanjivanje vremena izvršavanja procesa, eliminisanje neproduktivnih aktivnosti, kreiranje prijatne atmosfere za rad sa širokom odgovornošću, obavezama i pravima zaposlenih, podizanje kulture u kompaniji i slično. Kompanije koje se odluče za reinženjering, moraju da budu spremne da napuste stara pravila i principe i da prihvate nove, radikalne ideje koje će njihovo poslovanje učiniti uspešnijim.

Cilj ovog rada je da ukaže na značaj reinženjeringa u cilju boljeg pozicioniranja organizacija na tržištu. Pored toga kroz sprovedeno istraživanje ispitan je i testiran uticaj demografskih karakteristika ispitanika na tvrdnje koje se odnose na reinženjering.

2. Teorijski okvir istraživanja

Pojam reinženjering se prvo pojavio u oblasti informacionih tehnologija i odatle je evoluirao u širi process promene. Cilj ovog radikalnog pristupa u unapređivanju su brze i sveobuhvatne dobiti u organizacionim performansama pomoću redizajna srži biznis procesa. Tokom 90-ih godina XX veka, mnoge kompanije u Sjedinjenim Američkim Državama su prihvatile reinženjering kao efikasan alat za sprovođenje promena u organizaciji kako bi je učinile efikasnijom i konkurentnijom. Motiv je bilo shvatanje da je potrebno ubrzati procese, umanjiti potrebne resurse, unaprediti produktivnost, efikasnost i konkurentnost. Koncept reinženjeringa se vezuje za ime Majkla Hamera koji je prvi upotrebio ovaj termin početkom devedesetih. Reinženjering je nastao kao odgovor na japanski koncept upravljanja kvalitetom i predstavlja pragmatički pristup u skladu sa američkim načinom poslovnog razmišljanja (Đorđević & Đukić, 2001).

Brojni autori su opisali reinženjering poslovnih procesa kao analizu i dizajn proizvodnje i procesa u okviru i između organizacija. Hammer i Champy su promovisali BPR kao fundamentalno razmišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, trenutnim merenjima performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Od 90-ih godina akademska zajednica je razvila širok spektar metodologija za sprovođenje BPR projekata, a kasnije prihvatila donekle skeptičan stav u vezi validnosti celog koncepta (Vujica Herzog et al., 2009). BPR je naširoko poznat kao važna komponenta inovacije u biznisu. Tokom prošle decenije, definisanje BPR-a i faktora koji ga čine uspešnim je obimno diskutovan. Tradicionalno, definicija BPR projekta se poziva na suštinske promene jednog ili više biznis procesa, za razliku od malih, postepenih promena tokom vremena kroz male i često neformalne projekte. BPR u proizvodnom sektoru je zadobio dosta pažnje od strane istraživača zbog koristi koje ostvaruje i faktore za uspeh (Gospodarevskaya & Churilov, 2011).

BPR projekti se bave „dramatičnim promenama“ u biznis procesima, za razliku od široke lepeze metoda koje su uglavnom bazirane na „kontinualnom unapređivanju“. Neki autori su takođe predlagali BPR kao integralni deo procesa razvoja proizvoda (Cooper &

Uloga zaposlenih i menadžera kod sprovođenja reinženjeringa u poslovnom okruženju

Edgett, 2008). Dok su obećanja o implementaciji BPR projekata među proizvodnim kompanijama bila impresivna u mnogim slučajevima (Ozcelik, 2010), u praksi su takođe zabeleženi brojni problemi i doživljeni neuspesi. Ekonomsko okruženje koje se menjalo je dovelo do povećanog interesovanja u BPR od strane naprednih kompanija širom sveta. Jedna studija je pokazala da se 87% anketiranih firmi ili uključilo u BPR ili imaju nameru da se uključe u narednim godinama (Ranganathana & Dhaliwal, 2001).

Uprkos prepoznavanju značaja stvaranja okruženja u kome će reinženjering uspeti, neke kompanije su u prošlosti imale puno poteškoća kako bi uspešno kompletirale njihove BPR projekte. Potpadajući pod pritisak kako bi se postigli brzi rezultati, mnogi menadžeri koji su implementirali BPR su ignorisali masovne promene u organizacionim strukturama, pogrešno koristili i otuđili podređene, prodali čvrste biznise, zanemarili važna istraživanja i razvoj, i ometali potrebnu modernizaciju svojih postrojenja (Leu & Huang, 2011).

Skorije BPR implementacije u oblasti proizvodnje se čine uspešnijim u odnosu na izveštaje iz prošle decenije (Hauser & Paper, 2007). Međutim rizici i problemi prilikom implementacije se i dalje javljaju. Specifično, neki istraživači su pronašli da je zahtevani proces promena daleko od lakog, i da su se mnogi projekti razvili u primere za učenje o tome kako bi (ili kako ne bi) organizacije trebalo da upravljaju velikim promenama. Ostaje veliko pitanje da li su akcije ili faktori predloženi u literaturi neophodni za uspeh, ako će implementirano stvarno povećati šanse za uspešnije BPR projekte kompanije u budućnosti.

Brojne su i različite definicije reinženjeringa, pri čemu je osnovno i zajedničko da (Živković, 2006):

1. Podrazumeva potrebu da se počne od početka i da se promene koje zadiru u suštinu organizacije i njenog funkcionisanja osmisle i sprovedu (samo "fina doterivanja" ili "manje popravke" ne mogu zadovoljiti potrebu za promenom u savremenim uslovima).
2. Neophodno je suštinski preispitati sve aspekte organizacije (mnogo je primera zastarelih, preživelih poslovnih praksi koje su nekada bile uspešne, ali više ne).
3. Stavljajući naglasak na poslovne procese (tumačeći ih kao sled aktivnosti koji ispunjava potrebe internih i eksternih korisnika).

Reinženjering u osnovi predstavlja ponovni početak, pokušaj da se čitav posao obavlja bolje, na dugoročni način. Reinženjering je zapravo osnovna promena mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa sa ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja. Reinženjering je proces koji menja organizacionu strukturu i kreira nove procese, nove sisteme, nove kulture i nove načine za sprovođenje promena za uspeh kompanija.

3. Osnovna obeležja i dimenzije reinženjeringa

Samo vrhunske kompanije su u stanju da odbace ono što je dugo bilo vrlo uspešno u očekivanju da će drugo rešenje biti još bolje. Procesi kao osnovni element, ovde predstavljaju skup aktivnosti koje, uzete zajedno, stvaraju rezultat koji ima neku vrednost za potrošače, ili razvoj novog proizvoda. Funkcionalna odeljenja se transformišu u procesne

timove. Ovi timovi čine grupe ljudi koje rade na ostvarivanju čitavog procesa čime se zamenjuje stara struktura koju su činila odeljenja.

- Reinženjering u kompaniji može izvoditi (Živković et al., 2005):
- Vođa – viši rukovodilac koji odobrava i motiviše sveopšte reinženjering napore.
- Vlasnik procesa – menadžer koji je odgovoran za specifičan proces i reinženjering napor, i usmeren je na njega.
- Reinženjering tim – grupa pojedinaca koji imaju kao zadatak reinženjering pojedinih procesa, postavljanje dijagnoze postojećih procesa i nadgledanje njegovog redizajna i implementacije.
- Upravni odbor – organ za politiku kompanije koga čine menadžeri višeg nivoa i koji je zadužen za razvoj opšte reinženjering strategije organizacije i strategije o njegovom napredovanju.
- Reinženjering car – pojedinac koji je odgovoran za razvoj tehnike i oruđe reinženjeringa u kompaniji za postizanje sinergije između njenih razvojnih reinženjering projekata.

Osnovni cilj reinženjeringa je optimizacija efikasnosti i efektivnosti. U tom smislu postoje četiri dimenzije cilja reinženjeringa: smanjenje troškova; unapređenje kvaliteta; povećanje obima proizvodnje i povećanje brzine rada.

Reinženjering se može razumeti kao vrlo kreativna promena (potrebna i moguća), koja nastaje na tački ukrštanja pritisaka (zahteva) za promenama i različitim unutrašnjim otporima promenama. Shvaćen tako, reinženjering, u stvari predstavlja svojevremenu kombinaciju većeg broja strategija organizacionih promena u cilju unapređenja poslovnih performansi. Fokus je uvek na poslovnom procesu.

Potrebu za strateški vođenim BPR pristupom zagovaraju mnogi autori. Oni konstatuju da bi BPR trebao započeti strategijama. Željena strateška pozicija bi trebala da bude početna tačka redizajna, pre nego unapređenje postojećih operacija. Autori predlažu poslovni reinženjering kao prirodnu vezu sa proizvodnom strategijom. Oni sugerišu da poslovni reinženjering može da premosti jaz između formulisanja proizvodne strategije i njegovog implementiranja. U ovom kontekstu, BPR je viđen kao pristup, koji definiše poslovnu arhitekturu, stoga omogućujući organizaciji da se jasnije fokusira na zahteve potrošača (Vujica Herzog et al., 2009).

BPR, strateški vođena organizaciona inicijativa dizajnirana da unapredi i redizajnira biznis procese uključuje četiri važna koraka. To su reprezentacija procesa, transformacija procesa, evaluacija procesa i redizajn procesa (Cheng et al., 2009). U reinženjering procesa, jedan od najtežih i najvažnijih zadataka je da se identifikuje i opiše trenutni proces u kompaniji. Precizno opisivanje kategorizovanog operativnog procesa je suštinski prvi korak u programu reinženjeringa. Reprezentacija procesa razvija sistematsku definiciju za procese kako bi pomogla kompanijama da razjasne i definišu trenutne menadžment procese. Dva važna pod-koraka na ovom nivou predstavljaju razjašnjavanje i selekcija procesa za

Uloga zaposlenih i menadžera kod sprovođenja reinženjeringa u poslovnom okruženju

reinženjering. Transformacija procesa uglavnom predstavlja primenu sprovedene operativne analize i modelovanje procesa. Primarna svrha operativne analize je da definiše operativne kategorije procesa i hijerarhijsku strukturu. Modelovanje procesa se koristi za obezbeđivanje obimnog objašnjenja odnosa između operacija. Alati za modelovanje procesa bi trebalo da razviju postojeće i moguće modele biznis procesa, koji predstavljaju respektivno, postojeće i alternativne procese. BPR traži da se prvo definiše i razume trenutno postojeći biznis proces, i onda, posle modelovanja i analize, formuliše budući biznis proces.

Dok se reinženjering aktivnosti fokusiraju na zastarele i neefikasne procese kako bi se izvele promene koje će postići najveći uticaj, pre izvršenja, postojeći proces mora biti revidiran kako bi se locirale barijere u procesu kako bi se osiguralo njihovo ciljanje u procesu redizajna. Vrednost procesa, koja se koristi prilikom evaluacije performansi procesa se može sagledati sa bilo koja od ova dva stanovišta: efikasnost po jedinici troškova, ili efikasnost po jedinici vremena. Vreme je važan faktor koji utiče na troškove, jer što je više vremena potrebno da se proces ostvari, veća je zahtevana finansijska cena. Evaluacija performansi kako bi se identifikovale problematične oblasti koje su vezi sa ovim stanovištima, omogućuje suštinske reference koje se mogu koristiti za razvoj i implemetaciju uspešne strategije reinženjeringa procesa.

Napori usmereni ka redizajnu procesa moraju takođe uključivati pregled trenutnih biznis operacija. Analiza rezultata dobijenih iz modela evaluacije procesa može da se koristi kako bi se identifikovali glavni nedostaci u procesu.

4. Metodologija istraživanja

Polazeći od činjenice da uspeh preduzeća zavisi od sposobnosti i motivisanosti njenih zaposlenih, a uspeh i motivisanost zavisi od sposobnosti menadžera koji ih vode, možemo da zaključimo da ponašanje menadžera u velikoj meri utiče na ponašanje zaposlenih. Međutim, preduzeća u Srbiji posluju u veoma promenljivim uslovima. U tom slučaju neophodno je prilagoditi poslovanje preduzeća, menadžera i zaposlenih datim promenama. Kada te promene podrazumevaju radikalne promene postojećih struktura, procedura i pronalaženje i implementiranje potpuno novih načina obavljanja svih funkcija preduzeća, tada se radi o sprovođenju procesa reinženjeringa. Glavni nosioci reinženjeringa poslovnih procesa jesu upravo menadžeri i zaposleni.

Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje od juna 2017. godine do septembra 2017. godine, pomoću anketnog upitnika. Veličina uzorka je N=179, a u analizu je uključeno više preduzeća sa teritorije Srbije, iz oblasti proizvodnje Alu, PVC, drvene stolarije i nameštaja.

Cilj istraživanja bio je da se izvrši analiza i ukaže na stepen informisanosti zaposlenih o reinženjeringu i najznačajnijim faktorima u procesu sprovođenja reinženjeringa. Kao i da se ukaže na uticaj demografskih faktora na ove pojave u preduzećima.

Za gradaciju dobijenih odgovora korišćena je Likertova postepena skala, gde 1 označava „u potpunosti se ne slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Anketni listić je sačinjen iz dva dela. Prvi deo se sastoji od 10 pitanja, od kojih se 4 odnose na demografske podatke, a preostalih 6 na pitanja u vezi sprovođenja reinženjeringa. Drugi deo upitnika sastoji se od 15 pitanja u vidu tvrdnji čiji je cilj utvrđivanje odnosa i stavova u okviru različitih grupacija zaposlenih, u ovom slučaju zaposlenih radnika različitih nivoa. Anketiranje je bilo anonimno i u njemu je učestvovalo ukupno 122 zaposlena radnika.

5. Analiza dobijenih rezultata

Za analizu dobijenih rezultata korišćena je jednofaktorska analiza varijanse ANOVA (Ho, 2006). Upotrebom ANOVA testa može se doći do saznanja da li postoji razlika u odgovorima ispitanika u odnosu na njihove demografske podatke (obrazovanje, pozicija ispitanika i vrsta delatnosti), i da li je ta razlika statistički značajna. U tu svrhu je jednofaktorskom analizom varijanse ANOVA, ispitano da li postoji statistički značajna razlika između pojedinih kategorijskih varijabli u odnosu na tvrdnje iz upitnika. Ispitane hipoteze glase:

H1: Postoji razlika u odgovorima ispitanika na pitanja iz upitnika, u odnosu na njihov stepen obrazovanja.

H2: Postoji razlika u odgovorima ispitanika na pitanja iz upitnika, u odnosu na njihovu poziciju.

H3: Postoji razlika u odgovorima ispitanika na pitanja iz upitnika, u odnosu na vrstu delatnosti.

5.1 Uticaj obrazovanja na odgovore ispitanika

Dobijeni rezultati predstavljeni u Tabeli 1 ukazuju da u odnosu na obrazovanje ispitanika statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja MZ2, MZ7, MZ13, MZ15 pri statističkoj značajnosti ($p < 0,005$) i kod odgovora na pitanja MZ1, MZ12 pri statističkoj značajnosti ($p < 0,05$).

Tabela 1. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na obrazovanje ispitanika

Obrazovanje		MZ1	MZ2	MZ7	MZ12	MZ13	MZ15
Osnovno	Mean	3.2941	3.0588	3.3529	3.0000	2.5294	3.0000
	N	17	17	17	17	17	17
	Std. Dev.	1.53153	.96635	.99632	1.27475	1.28051	1.22474
SSS	Mean	2.8962	3.6792	3.9623	3.3019	3.1038	3.1415
	N	106	106	106	106	106	106
	Std. Dev.	1.33044	1.05602	.98488	1.13951	1.12062	1.26068
VŠS	Mean	2.5000	3.9231	4.0000	3.5769	3.6923	3.4615
	N	26	26	26	26	26	26
	Std. Dev.	1.17473	1.09263	.97980	1.20576	1.08699	1.27219

Uloga zaposlenih i menadžera kod sprovođenja reinženjeringa u poslovnom okruženju

VSS	Mean	2.4348	4.1739	4.6087	3.8696	3.7391	3.9565
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Dev.	1.27301	.98406	.49901	.81488	.96377	.82453
VII-2	Mean	1.4286	4.4286	4.7143	4.4286	4.4286	4.4286
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Dev.	.78680	.78680	.48795	.78680	.53452	.53452
Ukupno	Mean	2.7598	3.7486	4.0223	3.4302	3.2682	3.3296
	N	179	179	179	179	179	179
	Std. Dev.	1.34221	1.06972	.97125	1.14626	1.16390	1.23514

Na osnovu dobijenih rezultata iz Tabele 1 možemo uočiti da se ispitanici sa nižim stepenom obrazovanja najviše slažu sa tvrdnjom da preduzeću nedostaju strateške orijentacije, što potvrđuje njihova srednja ocena odgovora na pitanje MZ1, koja iznosi (3.29). Svi ostali zaposleni su približnog mišljenja, dok se u najmanjoj meri sa ovom tvrdnjom slažu zaposleni sa magistraturom i masterom jer njihova srednja ocena iznosi (1.43). Ono što možemo zaključiti jeste da su skoro svi zaposleni sa magistraturom i masterom uglavnom na poziciji menadžera i da ne žele da sagledaju realnu sliku stanja u kome se njihovo preduzeće nalazi. Međutim ovih ispitanika ima svega 7, tako da ćemo rezultat uzeti sa rezervom.

Ono što je interesantno kod pitanja MZ2 jeste da zaposleni sa magistraturom i masterom u najvećoj meri smatraju da u preduzeću postoji inspiracija za stvaranje inovativne klime, to potvrđuje njihova srednja ocena (4.43). Međutim, ovde vidimo da i svi preostali zaposleni imaju približne i jako visoke srednje ocene. To je slučaj i sa pitanjem MZ7 koje se odnosi na spremnost menadžmenta i zaposlenih na promene zarad proširenja biznisa i osvajanja novih tržišta i potrošača. Na osnovu toga zaključujemo da zapravo svi zaposleni osećaju da njihovim organizacijama nedostaju promene, i da se jedino sprovođenjem promena može uspostaviti inovativna klima i obezbediti rast i razvoj preduzeća.

Kada govorimo o značaju primene informacionih tehnologija za unapređenje poslovanja, vidimo da sa porastom stepena obrazovanja zaposlenih raste i mišljenje da je ovo veoma važna stavka u poslovanju preduzeća. To potvrđuju srednje vrednosti odgovora ispitanika za pitanje MZ12 koje su najniže kod ispitanika sa nižom stručnom spremom (3.0), postepeno rastu, sve do ispitanika sa magistraturom i masterom koji imaju najveću prosečnu ocenu (4.43).

Kod pitanja MZ13 i MZ15 takođe imamo slučaj da prosečne ocene ispitanika rastu sa stepenom obrazovanja. Pitanja se odnose na postojanje visoke svesti kod preduzetnika o korisnosti ekspertskih znanja i stručne konsultantske sposobnosti, i na to da rukovodstvo i zaposleni uvažavaju značaj kontinuirane edukacije a sve to zarad uspešnosti poslovanja.

Možemo zaključiti na osnovu prilično visokih srednjih ocena ispitanika da se u velikoj meri slažu sa ovim tvrdnjama.

Na osnovu analize dobijenih rezultata hipoteza H1 se prihvata jer postoji razlika u odgovorima zaposlenih na pitanja iz upitnika, u odnosu na njihov stepen obrazovanja.

5.2 Uticaj pozicije na odgovore ispitanika

U odnosu na poziciju ispitanika statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja MZ2, MZ7 ($p < 0,005$) i MZ3, MZ13 ($p < 0,05$). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 2.

Tabela2. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na poziciju ispitanika

Pozicija ispitanika		MZ2	MZ3	MZ7	MZ13
Menadžer	Mean	4.0702	3.9298	4.2456	3.5088
	N	57	57	57	57
	Std. Dev.	1.03267	1.01523	.91184	1.29729
Proizvodnja	Mean	3.7541	3.3770	4.1148	3.1148
	N	61	61	61	61
	Std. Dev.	1.01087	1.24048	.89626	1.09694
Administracija	Mean	3.7778	3.5556	4.1111	3.7222
	N	18	18	18	18
	Std. Dev.	1.16597	.92178	.75840	1.89479
Ostalo	Mean	3.3023	3.4651	3.5581	2.9767
	N	43	43	43	43
	Std. Dev.	1.03590	1.14119	1.09767	1.07987
Ukupno	Mean	3.7486	3.5922	4.0223	3.2682
	N	179	179	179	178
	Std. Dev.	1.06972	1.13481	.97125	1.16390

Na osnovu dobijenih rezultata u Tabeli 2 kod pitanja MZ2 možemo uočiti da se menadžeri najviše slažu sa tvrdnjom da u preduzeću postoji inspiracija za stvaranje inovativne klime, to potvrđuje njihova prosečna ocena koja iznosi (4.07). Preostali zaposleni imaju takođe visoke prosečne ocene, na osnovu čega možemo zaključiti da bi u preduzećima zaista mogla da se uspostavi inovativna klima jer inspiracije ima. Najmanju prosečnu ocenu imaju zaposleni koji spadaju pod ostale poslove (3.30), što je i očekivano s obzirom da ovde uglavnom spadaju zaposleni sa nižom stručnom spremom.

Kod pitanja MZ3 vidimo da menadžeri takođe u najvećoj meri smatraju da pravilno dizajnirani procesi utiču na stvaranje konkurentske prednosti. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom da su menadžeri ti koji definišu cijeve i način ostvarenja tih ciljeva, kao i strategije konkurentske prednosti. Međutim, i ostali zaposleni, sudeći prema srednjim ocenama zaista razumeju značaj dizajniranja procesa.

Pitanje MZ7 i MZ13 možemo posmatrati i analizirati zajedno. Dakle, ova pitanja su zapravo tvrdnje da su menadžment i zaposleni spremni na promene zarad proširenja biznisa i osvajanja novih potrošača i tržišta (MZ7) kao i da preduzetnici imaju visoku svest o

Uloga zaposlenih i menadžera kod sprovođenja reinženjeringa u poslovnom okruženju

korisnosti ekspertskih znanja i stručne konsultantske pomoći (MZ13). Ovakav rezultat je očekivan ako uzmemo u obzir prethodna pitanja gde smo zaključili da ima inspiracije za inovativnom klimom u organizacijama i uvideli značaj pravilno dizajniranih procesa. U skladu sa tim dolazimo do zaključka da su menadžeri saglasni sa promenama oslanjajući se pri tom na pomoć stručnih konsultanata.

Na osnovu utvrđenih odgovora hipoteza H2 se prihvata jer postoji razlika u odgovorima ispitanika na pitanja iz upitnika, u odnosu na njihovu poziciju koju imaju u organizaciji.

5.3 Uticaj vrste delatnosti na odgovore ispitanika

U odnosu na vrstu delatnosti ispitanika može se uočiti da statistički značajna razlika postoji kod odgovora na pitanja MZ3, MZ9 ($p < 0,005$) i MZ6, MZ8 ($p < 0,05$). Uporedne srednje vrednosti date su u Tabeli 3.

Tabela 3. Srednje vrednosti odgovora u odnosu na vrstu delatnosti

Vrsta delatnosti		MZ3	MZ6	MZ8	MZ9
Alu, PVC, drvena stolarija	Mean	3.2381	3.8095	2.9365	3.2381
	N	63	63	63	63
	Std. Dev.	1.11752	1.24249	1.25561	1.16001
Nameštaj	Mean	3.7755	4.1429	3.3980	3.7959
	N	98	98	98	98
	Std. Dev.	1.08913	.98441	1.07204	.96281
Nameštaj i stolarija	Mean	3.8333	4.4444	3.1667	3.6667
	N	18	18	18	18
	Std. Dev.	1.20049	.70479	1.04319	1.18818
Ukupno	Mean	3.5922	4.0559	3.2123	3.5866
	N	179	179	179	179
	Std. Dev.	1.13481	1.07432	1.15129	1.08464

Na osnovu dobijenih rezultata (Tabela 3), analiziramo pitanje MZ3, zapravo tvrdnju, da pravilno dizajnirani procesi utiču na stvaranje konkurentske prednosti. Dakle možemo zaključiti da zaposleni u delatnosti proizvodnje nameštaja i stolarije ili samo nameštaja imaju veće prosečne vrednosti od zaposlenih u proizvodnji Alu, PVC i drvene stolarije. Drugim rečima, oni u većoj meri shvataju značaj pravilno dizajniranih procesa.

Što se tiče tvrdnje MZ6, da poboljšanje kvaliteta predstavlja važan motiv u sprovođenju reinženjeringa, takođe zaposleni u proizvodnji nameštaja i stolarije i samo nameštaja imaju veće prosečne vrednosti od zaposlenih u proizvodnji Alu, PVC i drvene stolarije. Ovakav rezultat se može nadovezati na prethodno pitanje, odnosno, ako bolje razumeju značaj pravilno dizajniranih procesa onda se podrazumeva da pridaju veliki značaj i kvalitetu.

Tvrdnje (MZ8) preduzeću su potrebne suštinske, kvalitativne i brze promene i (MZ9) istraživanje tržišta je od suštinskog značaja za donošenje određenih odluka, možemo analizirati zajedno. Na osnovu srednjih vrednosti vidimo da opet zaposleni u proizvodnji

nameštaja imaju veće prosečne vrednosti od zaposlenih u proizvodnji Alu, PVC i drvene stolarije. Na osnovu toga, zaključujemo da su zaposleni u proizvodnji nameštaja definitivno više upućeni u proces reinženjeringa, kao i aktivnosti koje je neophodno sprovesti pre samog procesa.

Vodeći se dobijenim rezultatima hipoteza H3 se prihvata jer postoji razlika u odgovorima ispitanika na pitanja iz upitnika, u odnosu na vrstu delatnosti koju obavljaju.

6. Zaključak

U cilju utvrđivanja značajnosti uticaja demografskih faktora na odgovore ispitanika, u radu je primenjen One-way ANOVA. Kada je reč o obrazovanju ispitanici sa nižim stepenom obrazovanja najviše slažu sa tvrdnjom da preduzeću nedostaju strateške orijentacije, da zaposleni sa magistraturom i masterom u najvećoj meri smatraju da u preduzeću postoji inspiracija za stvaranje inovativne klime ali i da zapravo svi zaposleni osećaju da njihovim organizacijama nedostaju promene, i da se jedino sprovođenjem promena može uspostaviti inovativna klima i obezbediti rast i razvoj preduzeća. Takođe, najviše menadžeri ali i svi zaposleni razumeju značaj pravilno dizajniranih procesa zarad konkurentske prednosti. Menadžeri su spremni na promene oslanjajući se na pomoć stručnih konsultanata i eksperata.

Zaposleni u proizvodnji nameštaja više razumeju proces reinženjeringa kada se radi o dizajniranju procesa, kvalitetu kao važnom motivu za sprovođenje reinženjeringa i neophodnom prethodnom istraživanju tržišta i otklanjanju uskih grla.

Cilj ovog rada bio je da utvrdi postojanje statistički značajne razlike između tvrdnji iz upitnika u odnosu na obrazovanje, radnu poziciju zaposlenih i vrstu delatnosti koju obavljaju. Tumačenjem dobijenih rezultata može se zaključiti da je cilj rada ostvaren čime su potvrđene sve tri ispitane hipoteze.

Inovativna preduzeća prihvataju filozofiju da uvek postoji bolji način obavljanja poslovanja, i u takvim okolnostima njihova akcija je uvek usmerena ka iznalaženju novih ideja i novih rešenja. Vodeći se ovom činjenicom mnoga preduzeća su ostvarila bolju konkurentnu prednost na tržištu.

REFERENCE

- Cheng, M.Y., Tsai, H.C., Lai, Y.Y. (2009). Construction management process reengineering performance measurements, *Automation in Construction*, 18, 183-193.
- Cooper, R., Edgett, S. (2008). Maximizing productivity in product innovation, *Research-Technology Management*, 51 (2), 47-58.
- Đorđević, D., Đukić, I. (2001). *Osnove upravljanja kvalitetom*, Teagraf, Beograd,
- Gospodarevskaya, E., Churilov, L. (2011). Process performance indicators in redesigning the patient care process, *Business Process Management Journal*, 17 (6), 1012-1038.

Uloga zaposlenih i menadžera kod sprovođenja reinženjeringa u poslovnom okruženju

- Hauser, K., Paper, D. (2007). Simulation of business re-engineering processes: case study of a United States motor manufacturing company, *International Journal Management*, 24 (4), 676-687.
- Ho, R. (2006). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, CRC Press, Boca Raton, New York.
- Leu, J., Huang, Y. (2011). An application of business process method to the clinical efficiency of hospital, *Journal of Medical System*, 35 (3), 409-421.
- Ozcelik, Y. (2010). Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States, *International Journal of Project Management*, 28 (1), 7-13.
- Ranganathana, C., Dhaliwal, J.C. (2001). A survey of business process reengineering practices in Singapore, *Information & Management*, 39 (2), 125-134.
- Smith, M.K. (2011). Pete Senge and the learning organization
- Vujica Herzog, N., Tonchia, S., Polajnar, A. (2009). Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering, *Computers & Industrial Engineering*, 57, 963-975.
- Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. (2005). *Osnove menadžmenta*, Bor.

ROLE OF EMPLOYEES AND MANAGERS IN THE IMPLEMENTATION OF REINZENERING IN BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract: *Frequent changes in the market, which characterized the modern business of organizations require the introduction of radical changes that aim is to have a more effective and efficient way of doing business. These changes are related to the concept of reengineering. Reengineering is a process of change in the organizational culture that is completely complementary to quality improvement. That is, reengineering is a process that changes the organizational structure and creates new processes, new systems, new cultures, and new ways to implement changes to achieve the success of organizations. The main bearers of the implementation of these changes are employees and managers. The aim of this paper is to explain the role and importance of managers and employees in the process of implementing reengineering, as well as the impact of reengineering on the business of organizations as a whole.*

Keywords: *Reengineering, Managers, Employees*