RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH I MENADŽERA - POGODNOSTI ZA BALANSIRANJE ŽIVOTA I NJIHOVI EFEKTI

Srdana Taboroši

Zrenjanin, Srbija

srdana.taborosi@gmail.com

Aleksandra Kovačević

Zrenjanin, Srbija

aleksandra.unija@gmail.com

Apstrakt

Reinženjering se smatra jednom od radikalnih mera koje izlaze iz tradicionalnog stila menadžmenta i popravljaju greške koje je organizacija napravila u prethodnom poslovanju. Kompanije neretko moraju da rešavaju probleme tako što će počinjati ispočetka, a ovo iziskuje puno napora i je često jedini način da ona opstane ukoliko je u krizi. Sve karakteristike organizacije na određeni način utiču na njeno formiranje i kulturu i svaka organizacija ima svoju kulturu, pa a čak i njeno nemanje predstavlja određenu organizacionu kulturu. Kako reinženjering zahteva radikalne promene u poslovanju, način i uspešnost primene u velikoj meri zavisi upravo od organizacione kulture. Pravilno upravljanje aspektima organizacione kulture omogućava kompanijama da uspešno implementiraju reinženjering proces u vremenima krize.

Ključne riječi: reinženjering, organizaciona kultura, promene, fleksibilnost.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE REENGINEERING PROCESS

Abstract

Reengineering is considered one of the radical measures that goes beyond the traditional style of management and corrects mistakes made by the organization in previous time periods. Companies often have to solve problems by starting from scratch, and this requires a lot of efforts and is often the only way for it to survive if it is in a crisis. All the characteristics of an organization in a certain way affect its formation and culture, and each organization has its own culture, even the lack of it represents a certain organizational culture. As reengineering requires radical changes in business, the manner and success of implementation largely depends on the organizational culture. Proper management of aspects of organizational culture enables companies to successfully implement the reengineering process in times of crisis.

Key words: reengineering, organizational culture, changes, flexibility.

JEL codes: D2

UVOD

Reinženjering označava odbacivanje svih prethodnih sistema i kretanje iznova, vraćanje na početak i pronalaženje novog načina za obavljanje posla [8]. Najvažniji element ovog procesa je upravo „radikalni redizajn poslovnih procesa“ koji objedinjuje suštinu reinženjeringa. Reinženjering nije samo uvođenje promena već potpuna promena dosadašnjih praksi i radikalno menjanje procesa poslovanja.

Iako je kao koncept reinženjering svoju slavu doživeo 90tih godina prošlog veka, on je i dalje relativno nov strateški korak. Proširenje znanja o reinženjeringu može pomoći kompanijama da prepoznaju svoje potencijale za ovaj proces. No, bez obzira da li se o njemu razmišlja, za sve kompanije je važno da reinženjering i njegove benefite razumeju i da znaju korake koje su potrebni da se preduzmu u slučaju primene. Podjednako je važno razumeti faktore koji podstiču kompaniju da se okrene reinženjeringu.

Organizaciona kultura kompanije se sporo i teško gradi, ali takođe i sporo i teško menja. Od nje zavisi veliki broj faktora koji imaju snažan uticaj na sve poslovne procese, a naročito na promene u kompaniji. Zaposleni su ključni faktor u poslovanju i njihovo ponašanje u toku implementiranja novih poslovnih procesa ili reinženjering procesa može značiti uspeh ili propast za kompaniju.

FAKTORI REINŽENJERINGA I MOTIVACIJA ZA PROMENAMA

Različiti faktori mogu uticati na organizaciju da se okrene reinženjeringu i klasifikuju se na spoljne i unutrašnje [5]. U spoljne faktore spadaju potrošači, konkurencija, promena industije ili uslova tržišta i pritisci novih zakona ili politički pritisci. U unutrašnje faktore spadaju potreba za unapređenjem tehnologije ili automatizacija, potreba za povećanjem efikasnosti, potreba za smanjenjem troškova i potreba za definisanjem ili redefinisanjem strateškog fokusa.

Chan i Peel sproveli istraživanje sa uzorkom od 37 kompanija iz 17 različitih delatnosti u SAD, a koje su primenile reinženjering procesa i ispitivali su njihove razloge za ovu primenu [5].

Oko 51% kompanija je primenio reinženjering zbog spoljnih faktora, dok je ostatak to uradio zbog unutrašnjih. Sledeća slika prikazuje grafički prikaz njihovog istraživanja spoljnih faktora kao razloga za reinženjering.

Slika 1. Grafički prikaz spoljnih faktora kao razloga za reinženjering

Izvor: Prilagođeno prema [5]

Zadovoljstvo potrošača je čak 65% kompanija prepoznalo kao najvažniji razlog za promene, dok su pritisci tržišta i konkurencije na visokom nivou. Bez obzira o kojoj se ekonomskoj grani govori, potrošači i konkurencija su jedni od najvažniji činilaca svake teorije; oni su suština poslovanja i uvek moraju biti u fokusu menadžmenta.

Slika 2. Grafički prikaz unutrašnjih faktora kao razloga za reinženjering

Izvor: Prilagođeno prema [5]

Povećanje efikasnosti i smanjenje troškova su najčešći unutrašnji faktori kao motivacija za reinženjering. Ovo su i postulati same ekonomije, kako da se sa što manje ulaganja dođe do što boljeg proizvoda.

S obzirom na podelu faktora na spoljašnje i unutrašnje, logično je da veću kontrolu organizacija ima nad unutrašnjim faktorima u odnosu na spoljašnje. Unutrašnjim faktorima se može upravljati i oni se mogu menjati uprkos otporima na promene. To nije slučaj sa spoljašnjim faktorima, njima se kompanija mora prilagođavati. Najznačajniji spoljašnji element koji se poboljšao reinženjering procesom je korisnička služba i to za 50%, a najznačajnija promena unutrašnjih faktora je smanjenje troškova i to je čak 73% kompanija prijavilo poboljšanje.

Slika 3. Grafički prikaz spoljnih faktora poboljšanih kroz reinženjering

Izvor: Prilagođeno prema [5]

Poboljšanje korisničke službe i nije tako iznenađujuće s obzirom da su potrošači u fokusu većine kompanija, ovo je logičan sled i svakako jedna od lako merljivih poboljšanja. Takođe to je jedna i od poželjnih promena bez obzira na reinženjering

proces, komunikacija sa korisnici mora biti negovana i unapređivana u skladu sa trenutnim tehnološkim mogućnostima i trendovima tržišta.

Slika 4. Grafički prikaz unutrašnjih faktora poboljšanih kroz reinženjering

Izvor: Prilagođeno prema [5]

Smanjenje troškova i povećanje efikasnosti i jesu najčešća motivacija kompanija za uvođenje promena, tako da je napredak ovih faktora pored toga što je poželjan je i logičan. Ovi faktori su važni i za redovno poslovanje, a pogotovo za promene i često se upravo od njih polazi prilikom uvođenja promena.

Iako tehnologija nije veliki motivator za reinženjering, svakako je važan rezultat promena. Oko 40% kompanija je primetilo da je reinženjering doveo do automatizacije određenih procesa. Ovo nije iznenađujuće s obzirom da je tehnologija često alat za uvođenje promena, tako da je ona i rezultat većine procesa reinženjeringa. Tehnologija može pomoći kompanijama na različite načine i pored automatizacije određenih procesa ona može biti alat za unapređenje komunikacije sa potrošačima, komunikacije među zaposlenima, ali i komunikacije sa spoljnim saradnicima. Pored toga ona može biti vrlo dobar kanal prodaje ukoliko se poslovanje može tako prilagoditi.

Nažalost redefinisane fokusa kompanije nije jedan od učestalijih ishoda reinženjeringa i tek 22% kompanija su prijavile ovaj rezultat. Ovo može biti zbog toga što se reinženjering često koristi kao alat za implementaciju a ne kao alat za promenu iz korena. Ovo je svakako jedan od pokazatelja koliko kompanije nedovoljno znaju o samom procesu reinženjeringa i ovo je prilika za različite autore da popune prazninu u literaturi. Bez radikalnih promena reinženjering proces ne može doneti stabilne željene rezultate i promene su privremene.

EVOLUCIJA ORGANIZACIONE KULTURE

Kao pravni subjekat svaka kompanija ima svoja prava, privilegije i obaveze koje se razlikuju. Do razlika dolazi usled različitih uzroka: delatnosti, države, ali i samih zaposlenih. Ovo sve sačinjava kulturu te organizacije. I kako sve ove karakteristike pokazuju šta organizacija jeste i šta ona radi, ona svakako ne miruje već i ona i ove karakteristike evoluiraju kroz vreme. Svetskih 500 najvećih industrijskih kompanija kontrolišu 25% svetske ekonomije [13]. Uticaj kompanija na svetsku ekonomiju je veći nego ikada i sigurno je da će on rasti i dalje. Kompanije se ne mogu posmatrati

kao odvojeni entitet od života ljudi, već su one integrisane u savremeni život. Organizaciona kultura kompanije nije nešto što utiče samo na kompaniju, već ima šire razmere. Upravo zbog toga je važno shvatiti koncept organizacione kulture i njen uticaj, kako na samu kompaniju tako i na njenu okolinu.

Sama organizaciona kultura nema jasnu definiciju, već ona obuhvata kulturološki aspekt ljudi u organizacionom okruženju, a to je kompleksan pojam. Antropologija definiše kulturu na preko 150 načina, ali da bismo pravilno razumeli organizacionu kulturu potrebno je da odgovorimo na 3 pitanja:

1. Šta evoluiru u ekonomskom procesu?
2. Koja je forma i struktura ekonomske i kulturološke evolucije?
3. Kako objasniti proces strukturalne transformacije? [3]

Ono što suštinski evoluiru u ekonomskom procesu je organizaciona kultura, a kako njena definicija nije precizna, često se zaboravi da je ona i materijalna i nematerijalna. Elman Service definiše organizacionu kulturu kao “Skup svih socijalnih i političkih pravila, tehnoloških inovacija i ekonomskih institucija, umetnosti, zajedničkih verovanja i vrednosti... To je organizaciona kultura.” [4]. Mnogi moderni ekonomisti se često fokusiraju na materijalne aspekte kulture i za to koriste izgovor da je kultura prekompleksna pojava i da još uvek ne postoji odgovarajuća teorija koja bi analizirala sve njene aspekte. Ali se i dalje teško obezbeđuju emirijski dokazi evolucione transformacije materijalne i nematerijalne kulture. Tek kada istorijski prođe dovoljno vremena, tada se jasno mogu uočiti kritični prelazi u evoluciji kulture, ali samo upravljanje evolucijom organizacione kulture je teško. Evolucija organizacione kulture se može prikazati kroz faze ekonomskog razvoja. Od lovaca i sakupljača, preko začetaka poljoprivrede i industrijske evolucije do danas, informacionog doba. Ova transformacija se nije odnosila samo na ekonomiju već je svaki od tih stadijuma doveo do transformacije kulture življenja a samim tim i organizacione kulture.

Slika 5. Faze ekonomskog razvoja

Izvor: Prilagođeno prema [3]

Svaka od ovih faza je potpuno promenila način na koji ljudi žive. Od kada je čovek počeo da osniva organizacije pa do danas se uticaj organizacija na okolinu a samim tim i uticaj organizacione kulture značajno povećao. Ekonomski razvoj je omogućio kompanijama da budu uspešnije i usmerio tok novca, a samim tim i interesovanja na njih.

Uglavnom je tehnologija ta koja je nosilac strukturalnih transformacija ali je naizgled nju teže povezati sa kulturom. No, u modernom informacionom dobu tehnologija je sastavni deo svakodnevice na svim nivoima i ima ogroman uticaj na čovekov život. Kako je čovek osnovni stvaralac i uživatelj kulture, tako je i tehnološki uticaj na nju skoro nesaglediv. Čovek kroz interakciju sa materijalnim aspektima kulture upravo i osmišljava inovacije i na taj način aktivno doprinosi njenoj evoluciji; socijalno i materijalno. Tehnologija je do skoro smatrana odvojenom od kulture, no ta razdvojenost je sve manja i izvesno je da će u budućnosti sve više biti deo kulture i organizacione kulture.

SADRŽAJ, TIPOVI I STRATEGIJE PROMENE ORGANIZACINE KULTURE

Kako postoji veliki broj definicija organizacione kulture, jasnije je sagledati njen sadržaj. Ona se može klasifikovati na kognitivne i simboličke elemente [9]. U kognitivne elemente spadaju pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja. Simboličke elemente čine svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave koji su nastali kao produkt zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije [18]. Sve ove kategorije se dugo formiraju a sporo menjaju. Organizaciona kultura nastaje u procesu rešavanja određenih problema i utiskuje se u podsvest kao kulturni obrazac za budućnost [7]. Ona su značajan faktor u donošenju starteških odluka i snažno utiču na menadžment stil u kompaniji. Organizaciona kultura je izvor i pokretač organizacionog značenja [15]. Ona je izvor problema i rešenja kompanije [16]. Najčešće korišćena klasifikacija organizacione kulture je ona koju je u osnovi definisao Harrison a doradio Handy, i prema njoj „postoje 4 osnovna tipa organizacione kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške“ [9].

Kultura moći se simbolizuje paukovom mrežom i predstavlja se tako da je lider taj koji je u centru i donosi odluke. On kontrolom resursa i oslanjajući se na svoje ljude i iskustvo vodi kompaniju i donosi sve odluke. Česta je pojava jakih političkih procesa i borbe moći u ovakvom tipu organizacione kulture. Prednost ovakve organizacione kulture je velika fleksibilnost i brza mogućnost reagovanja ukoliko je kompanija manja. No sa rastom firme i rizik raste, jer jedna osoba ne može efikasno da upravlja većim brojem ljudi i većim obimom posla.

Kultura uloga je birokratskog tipa i u njoj dominiraju pravila i procedure. U ovakvim organizacijama se sve zasniva na razumu i logici. Velika prednost ovakvih kompanija je visoki stepen pouzdanosti i efikasnosti a najveća mana je nesposobnost adaptacije na promene.

Kultura zadataka je zasnovana na vrednostima uspeha i postignuća. sve je podređeno poslovnim zadacima i zaposleni se cene na osnovu svoje osobine da zadatke obavljaju.

A ljudi su i najveća opasnost ovakve organizacione kulture, dok su prednosti orijentacija na uspeh i fleksibilnost.

Kultura podrške se retko može pronaći u praksi. Ona podrazumeva da je kompanija tu da svojim zaposlenima omogući ostvarivanje individualnih ciljeva. Ovakve kompanije visoko cene individualnost i zato su u stalnoj opasnosti od raspada.

Svaka promena u organizaciji povlači i promene u organizacionoj kulturi a one se svode na tri osnovna zadatka:

1. organizacija mora upravljati unutrašnjim faktorima;
2. organizacija mora pratiti i reagovati na spolje uticaje i
3. organizacija mora da predvidi i pripremi se za svoju budućnost [15].

Iako se organizaciona kultura dugo formira i teško menja, proces promene nije nemoguć. On sadrži 4 faze [11]:

1. dijagnoza – otkriva se postojeći skup kulturnih vrednosti
2. planiranje – definišu se ciljne kulturne vrednosti
3. analiza – utvrđuje se jaz između prve dve faze
4. sprovođenje – jaz se zatvara primenom različitih strategija.

Dva su osnovna načina za promenu organizacione kulture a to su direktni i indirektni [11]. Direktna strategija ili indokrinacija podrazumeva direktan uticaj na stavove zaposlenih i ukoliko se izvrši uspešno zaposleni će sami promeniti svoje ponašanje. Nasuprot njoj, indirektna strategija ili strategija kognitivne disonance, se fokusira da pomoću različitih metoda navede zaposlene da usvoje nove obrasce ponašanja koje se razlikuje od njihovih stavova, a na taj način postupno i promene svoje stavove kako bi pomirili prirodno neslaganje i nelagodnost usled različitog delovanja od vrednosti u pojedincu. Sredstva kojima se organizaciona kultura menja mogu biti različita: verbalna, neverbalna, simbolička i indirektna.

NEUSPEH REINŽENJERING PROCESA U PRAKSI

Različiti autori navode da većina kompanija koja krene proces reinženjering ne uspe da ga pravilno sprovede ili čak propada u toku procesa. Upravo zato je najvažnije razumeti zašto reinženjering ne uspeva. Bez obzira na tehnike koje kompanije koriste, TQM ili neprestana unapređenja, u pokušaju da postanu i ostanu kompetentne, često su benefiti koje kompanije postižu mali ili čak nepostojeći. Kao što se ranije u radu i pominje, svaka kompanija ima za cilj smanjenje troškova uz povećanje efikasnosti, no ovo uopšte nije lako postignuti. Upravo se zbog toga organizacije okreću radikalnom reinženjeringu jer samo promena iz korena može doneti drastično drugačiji rezultat; konačan uspeh ili propadanje. Neuspeh u reinženjering procesu nastaje usled različitih faktora ali svaki od faktora ima i preporuke za uspešnu implementaciju koje organizaciji mogu pomoći da ove prepreke uspešno izbegne ili značajno umanje njihov uticaj na ceo proces. Uspeh ili neuspeh reinženjeringa ne zavisi od veličine kompanije ili njenih resursa već od pažljivog planiranja i izbegavanja opasnosti. Najčešće se navode nekoliko barijera za uspešnu implementaciju reinženjeringa [2].

Radiklane promene zahtevaju promene na svim nivoima i neizbežna je promena stila menadžmenta. Vertikalni odnosno hijerarhijski stil je zastareo i prevaziđen i jedna

osoba koja je sveznajuća, svemoćna i koju svi slušaju više nije slika pravog lidera. Ovakav stil menadžementa je prevaziđen, a pored toga što je zaista nemoguće postati i ostati ovakva osoba, zaposleni ne reaguju dobro na ovakav autoritet.

Nemoguće je dovoljno naglasiti koliko je fleksibilnost važna za kompanije u 21. veku. Uslovi tržišta se intenzivno menjaju i organizacije koje ne mogu to da isprate sigurno propadaju. Čvrsta struktura se mora slomiti i barijere između zaposlenih i departmenata moraju nestati. Timovi sastavljeni od različitih ljudi sa različitim veštinama su od izuzetnog značaja za kompanije. Ovo zahteva slabljenje organizacione strukture i slabljenje autoriteta top menadžmenta. Ovakve promene su karakteristične za moderno poslovanje i zbog toga je čest otpor ka njima, negde čak veoma snažan, a često i zavisi od nacionalne kulture. Određene nacionalne kulture mogu zaista biti velika prepreka za fleksibilnost kompanije.

S obzirom da drastične promene zahtevaju veliki protok informacija među različitim odeljenjima organizacije, pre bilo kakve implementacije reinženjering procesa, se moraju stvoriti kanali interne komunikacije [2].

Često reinženjering dovodi do promene samih poslova zaposlenih i od njih se zahtevaju određene nove veštine. Nekada proces dovodi i do spajanja poslova različitih odeljenja, te su kvalitetne obuke potrebne za uspešnu implementaciju reinženjering procesa. Naglasak je na veštinama kao što su komunikacija, timski rad i orijentacija na potrošače jer su to i jedni od alata za zdravu organizacionu kulturu. A proces celoživotnog učenja mora biti sveprisutan bez obzira da li se kompanija odlučuje na reinženjering ili ne jer je to jedan od načina da se unapredi stručnost zaposlenih, ali i odanost. Ljudi su spremniji da ulažu više u kompaniju koja ulaže u njih.

Velike promene u organizaciji mogu dovesti do anksioznosti i otpora zaposlenih. Ovo je jednostavno neizbežno, ali pravilno upravljanje zaposlenima može značajno umanjiti ili čak ukloniti negativan uticaj ovoga na proces promena. Jedan od alata je svakako već pomenuta kvalitetna komunikacija na svim nivoima.

Zbog obima posla koji reinženjering zahteva, na procesu moraju da rade najtalentovaniji ljudi u organizaciji. Ukoliko kompanija napravi propust u odabiru ljudi, ceo proces može dovesti do loših rezultata. Važno je uključiti ljude iz svih departmenata kako bi se kvalitetno razmenila potrebne informacije i pravilno pristupilo procesu reinženjeringa.

Iako ne toliko nov koncept, reinženjering je često pogrešno tumačen, pa se tako pogrešno svaka organizaciona promena naziva imenom. Neki reinženjering koriste kao izgovor za otpuštanja ili zatvaranje fabrika dok ga drugi koriste kao zamenu za TQM ili druge inicijative. Reinženjering znači početi ispočetka u dizajniranju poslovnih procesa umesto pokušavati da spasiš postojeće. Ovo nije brz put do rešavanja problema, ali jeste jedini način da se problem ispravno i trajno reše. Reinženjering je izazovan i zahteva puno napornog rada i za menadžment i za zaposlene a nedostatak pravilnog razumevanja procesa može dovesti do propadanja svih ulaganja u ovaj proces, kako materijalnog tako i nematerijalnog.

Pre bilo kakve implementacije potreban je test period kako bi se uvele određene korekcije ukoliko postoji potreba za tim. Bez obzira koliko se pravilno i kvalitetno isplanirao proces promena, mora se proveriti da li će dovesti do željenih rezultata. U ovoj fazi su često menadžeri već umorni od planiranja i želeli bi da započnu

implementaciju što pre, ali pravilno testiranje će samo dovesti do lakše implementacije i smanjenja opasnosti.

Jasno je da je reinženjering daleko od uobičajne i svakidašnje aktivnosti u organizaciji. Implementacija reinženjeringa nije slobodna vežba i mesta za grešku nema, već sve u ovom procesu mora biti pažljivo i do detalja isplanirano.

ORGANIZACIONA KULTURA KAO OSNOVA FLEKSIBILNOSTI ORGANIZACIJE

Iako se ističu različiti faktori kao ključ za uspešno sprovođenje promena, liderstvo je jedan od najvažnijih [1]. Pored toga što lideri definišu ciljeve organizacije i preuzimaju rizik, oni su ti koji stvaraju bezbednu sredinu za zaposlene i na taj način smanjuju njihov otpor ka inovacijama.

Sve prepreke u implementaciji reinženjeringa su usko povezane sa liderima i organizacionom kulturom, a kao najveća prednost kompanije se navodi njena fleksibilnost. Ukoliko je u organizaciji zastupljena kultura moći a top menadžment je nedovoljno uključen u proces reinženjeringa, sasvim je sigurno da ovaj process neće uspeti. Ukoliko je u kompaniji zastupljena kultura uloga, a dolazi do nepravilnog raspoređivanja uloga i nerazumevanja procesa rezultat svakako neće biti pozitivan. Napokon ukoliko je u organizaciji zastupljena kultura zadataka ili podrške, a zaposleni nemaju dovoljno dobar trening ili je komunikacija između različitih odeljenja lose razvijena, ne može se očekivati uspeh reinženjering procesa. Ukoliko se vremenom u praksi ustalio obrazac koji je nepoželjan za kompaniju, menadžeri će imati velikih problema da ovo isprave, a uspešno primenjena rešenja se ponavljaju i potiskuju u svest svih zaposlenih i tako postaju kulturni obrazac ponašanja i olakšavaju implementaciju promena u budućnosti [10]. Na savremenom i dinamičnom tržištu sposobnost kompanije da uspešno sprovede inovaciju znači opstanak [12].

Često se govori o menadžment stilu, a ređe o ponašanju lidera. Neke studije ipak povezuju altruizam lidera sa radikalnim inovacijama. Nils Kraiczy u svom istraživanju ističe altruizam kao jednu od specifičnih karakteristika porodičnih firmi kao jedan od najvažnijih elemenata za uspešno uvođenje promena [14]. Ovakav stil neki autori nazivaju i transformaciono liderstvo. Postoji i pozitivna povezanost između transformacionog liderstva i veće odanosti zaposlenih ovakvim liderima [6]. Sigurno je da inovativno ponašanje lidera dovodi do veće lojalnosti i poverenja kod zaposlenih [22]. Poverenje u namere zaposlenih je jedan od ključnih faktora za njihovu posvećenost [20], a veća posvećenost dovodi i do veće spremnosti i na radikalne promene koje reinženjering donosi [21]. Ovakva istraživanja pokreću pitanje da li reinženjering može da se primeni na specifičnu organizaciju. Takođe, pomaže organizaciji da pravilno targetira zaposlene koji mogu pružiti otpor, ali uz pravilni razmenu informacija za menadžerima.

Pored već pomenutih izvora, neka istraživanja [17] pokazuju usku povezanost organizacione kulture i liderstva u kompaniji. Ovo se naročito odnosi na dimenzije donošenja stratejskih odluka, građenje odnosa sa zaposlenima i timsku saradnju. Top menadžment ulagajući u razvijanje snažne organizacione kulture neposredno

utiče i na sopstveni razvoj i doprinosi i sopstvenom napretku. Ovakva saznanja mogu doprineti da se smanji otpor promenama koje formiranje poželjnih vrednosti organizacione kulture neminovno izaziva. A samo snažna organizaciona kultura može značajno poboljšati performanse zaposlenih [19].

ZAKLJUČAK

Reinženjering je mukotrpan i dug process kada kompanija mora sprovesti radikalne promene kako bi opstala na tržištu i unapredila svoje poslovanje i zahteva potpunu promenu razmišljanja i vizije zajedno sa načinom poslovanja. Verovanja i vrednosti u organizacionoj kulturi se sporo grade a teško menjaju. Top menadžment ima najvažniji ulogu u promeni organizacione kulture i smanjenju otpora promenama kako bi proces reinženjeringa prošao što bezbolnije za sve zaposlene u kompaniji. Lideri koji su nesebični i stavljaju odgovornost kao najvažniji kvalitet i daju priliku svim zaposlenima da se njihova mišljenja čuju su lideri kojima ljudi veruju i oni u velikom broju slučajeva uspevaju da ožive kompanije. Iako reinženjering ne daje odgovore na sva pitanja, njegovi benefiti su neosporivi i mora se otkloniti strah od nepoznatog i rizikovati radi uspeha. Potrebno je puno ulaganja kako novčanog tako i intelektualnog, ali je sigurno da će u ovim vremenima brzih promena reinženjerig postati svakodnevnica. Ukoliko se pravilno isplanira i implementuje kompanija će iskusiti značajna poboljšanja koja dovode do povećane konkurentnosti i uspešnosti organizacije. No postoje i velike opasnosti za ceo proces. Njihovo ignorisanje ili neadekvatno upravljanje preprekama i opasnostima za sprovođenje ovog procesa može dovesti do propadanja procesa reinženjeringa ili čak kompanije u celosti. Ljudi su najveća snaga ali i najveća opasnost u ovom procesu i zato je dobar menadžment od izuzetne važnosti za svaku kompaniju. Značaj organizacione kulture je velik i temeljan. Ona utiče na sve aspektne poslovanja i od izuzetne je važnosti da se njen uticaj prepozna, naročito prilikom promena u organizaciji i reinženjeringa.

BIBLIOGRAFIJA

1. Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
2. Attaran, M. (2000). Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of Management Development*, 19(9), 794 – 801.
3. Brinkman, R. L. (1999). The dynamics of corporate culture: conception and theory. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 674–694.
4. Burke, R. J. (2004). Process reengineering: who embraces it and why?. *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss 2 pp. 114 – 119
5. Chan, P. S., Peel, D. (1998). Causes and impact of reengineering. *Business Process Management Journal*, 4(1), 44–55.
6. Cheung, M. F., Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.

7. Frederick, W.C. (1995). *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York, NY: Oxford University Press.
8. Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: Harper Business.
9. Handy, C. (1996). *Bogovi Menadžmenta*. Beograd: Zelnid
10. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status
11. Janićijević, N. (2004). *Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o. referat na Workshop on strategic Human Resources Management*. Paris: EIASM
12. Kolarić, B. (2017). Dinamika odnosa upravljanja znanjem i inovativnosti kao relevantnih faktora organizacione efikasnosti. *Ekonomski izazovi*. 4 (7), 93-104.
13. Korten, D.C. (1995). *When Corporations Rule the World*. West Hartford, CT: Kumarian Press
14. Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334–348.
15. Leffingwell, R. (2011). *Porsche: A History of Excellence*, Graz, Austria: Motorbooks.
16. Lundberg, C. (1988). Working with Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 1(2), 38-47.
17. Meng, J. (2014). Unpacking the Relationship Between Organizational Culture and Excellent Leadership in Public Relations. *Journal of Communication Management*, 18(4), 363-385.
18. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass
19. Slocum, J., Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behaviour*. Nashville: Southwestern Publishing
20. Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., Nikolić, M. (2020). Organizational Commitment and Trust at Work by Remote Employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48-60.
21. Vukonjanski, J., Nikolić, M. (2008). Potrebe za reinženjeringom organizacione kulture u srpskim preduzećima. *Savez inženjera i tehničara Srbije*. Broj 6. Beograd: Tehnika pp. 15-20.
22. Yidong, T., Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation, *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.

RESUME

Reengineering is a painful and long process when a company has to implement radical changes in order to survive in the market and improve its business. It requires a complete change of thinking and vision along with the way of doing business. Beliefs and values in organizational culture are slow to build and difficult to change. Top management has the most important role in changing the organizational culture and reducing resistance to change so that the reengineering process is as painless as

possible for all employees in the company. Leaders who are selfless and put responsibility as the most important quality and give the opportunity to all employees to have their opinions heard are leaders whom people trust and in many cases they manage to revive companies. Although reengineering does not provide answers to all questions, its benefits are undeniable. Managers have to overcome the fear of the unknown and risks for success. It takes a lot of investment, both financial and intellectual, but it is certain that in these times of rapid change, reengineering will become commonplace. If properly planned and implemented, a company will experience significant improvements that lead to increased competitiveness and organizational success. But there are also great dangers to the whole process. Ignoring them or inadequately managing the obstacles and dangers to implementing this process can lead to the failure of the reengineering process or even the company as a whole. People are the greatest strength but also the greatest danger in this process and that is why good management is extremely important for any company. Organizational culture has a fundamental importance. It affects all aspects of business and it is extremely important to recognize its impact, especially during organizational changes and reengineering.