

*Проф. др Милан И. Миљевић,  
Факултет политичких наука, Београд  
Академик Рајко Кузмановић,  
Уставни суд Републике Српске, Бања Лука*

## **Реинжењеринг јавне управе - основа суштинских трансформација**

*“Да ли ћемо икада постићи појединости и далекосежнију промену друштва... Ја нисам способан да на то питање одговорим и често се питавам да ли чврсто тло, terra фирма за којом трагамо, уопште постоји и нисмо ли осуђени да лупамо морима заувек”?*

*Токвил*

Јавна управа (државна и недржавна) у организационом и функционалном смислу јесте и још дуго ће остати и битна и актуелна тема у процесу суштинских трансформација у Републици Србији и Републике Србије. Отуда и питање са чиме отпочети трансформацију јавне управе? Резултати савремених теоријско-емпиријских истраживања јасно зборе са чиме ваља то учинити. Према истим, нужно је започети са уважавањем захтева који долазе споља и изнутра. Уважавање захтева претпоставља њихово претходно анализирање, објашњавање, разумевање и предвиђање. Научне анализе кажу да су захтеви који долазе споља резултат појава, процеса и односа на локалном, националном, регионалном и глобалном нивоу. Посебно су и актуелни и битни, појаве, процеси и

односи глобализације и регионализма. Глобализација као светска појава утемељена је на техничко-технолошком, економском и политичком обједињавању света. У процесима глобализације евидентне су интеграционе и дезинтеграционе тенденције. У техничко-технолошком обједињавању света најоштрије се исказује поларизација између најразвијенијих земаља, у којима се ствара индустрија знања, и свих осталих земаља у којима се налазе производни појасови. Ефекти економске глобализације су: 15-20% светског становништва поседује данас 85% светског богатства; 1,6 милијарди људи живи са приходом од 1 долара дневно; јаз у приходима повећао се за само три деценије од 1:30 на 1:74. Политичка глобализација се остварује помоћу четири модела: Рах Америка, Адам Смит моде, фрагментација и координација. Политичка доминација је једно њено битно обличје, а друго је успон транснационалних и наднационалних форми организовања и управљања. Захтеви изнутра произлазе из следеће сурове игре бројки: 72% грађана Србије живи на егзистенцијалном минимуму; 2% укупне популације Србије поседује 20% националног дохотка; 6.000 породица је приватизовало Србију; на евиденцији тржишта рада тренутно се налази 806.000 незапослених + 853.000 на принудном одмору + 500.000 избеглица из Хрватске и Босне и Херцеговине + 200.000 избеглица са Косова и Метохије = 2.359.000; последњих неколико година коришћење капацитета се одржава између 43% и 45% нивоа из 1990, односно више од 2/3 српских предузећа ради са свега 15 до 20% капацитета; српској привреди је потребно око три милијарде долара директних инвестиција годишње, а сваки дан одуговлачења уласка у реформе кошта девет милиона долара. То су, да будемо конкретни, захтеви за политичком мудрошћу, политичком храброшћу, политичком имагинацијом, политичким иновацијама да се отворе и реализују процеси радикалних реформи организација света живота и света рада, организационих процеса и организационих односа. Ове процесе ваља започети са реинжењерингом пословних процеса јавне управе – државне управе, локалне самоуправе и јавних служби. Само отварање ових процеса захтева како адекватну теорију тако и “високе способности и влада и владавине” на републичком и савезном нивоу да се адаптација глобализацији и регионализацији не своди на механичко копирање и копиравање српског идентитета, већ на преузимање универзалних тековина и ослобађање српског стваралаштва. А, зарад научне истине, ваља подсетити да су одговори теорије на изазове глобализације различити. Примера ради, “клиничка” теорија, која не пати од идеализације светског поретка, се фаталистички приклања ауторитарним тенденцијама, док “клиничка” теорија не мири се са ауторитарном формом коју глобализација задобија, већ стреми њеном хуманијем и демократском лику. Међутим, хуманистички сценарији су истовремено извор и наде и обесхрабрења. Они указују на неопходност промена и истовремено откривају одсуство довољно снажних актера који би поседовали моћ промена. А претпоставке способности влада и владавине јесу “трансформација друштва у плурализам организација” и крах “владине способности да доноси одлуке под притиском група од нарочитих интереса и

у условима “тираније мањине” (Peter F. Drucker, 1995., стр. 158.). Без тога, а што значи без радикалних реформи организација територијално-политичког система управљања све ће остати у организацијама света живота и света рада на *промена-ма форми* (на РЕ-ФОРМАМА) без *трансформације садржине*. А ако је основни смисао промена РЕ-ФОРМА а не РАДИКАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА тада је сасвим излишно и безначајно говорити о “правцима”, о моделима, о начинима и поступцима остваривања истих.

Да би разрешили ову дилему нужно је да заронимо дубље у свет организације и организацију света живота и света рада. Да би се то на научно валидан начин учинило тада ваља поћи од тога да наше питање “није у томе да ли постоји свет” организације и организација света живота и света рада, да ли постоје организациони процеси и организациони односи, “већ на који начин и у којим облицима; питање није у томе да ли је могућа спознаја света” организација и организације света живота и света рада, да ли је могућа спознаја организационих процеса и организационих односа, “већ како је она могућа; питање није у томе да ли постоје вредности, већ у томе како живети вредан живот “ (Ђуро Шушњић, 1999., стр. 21-22) у организацији и посредством организације? На то нас упозоравају савремени налази теоријско-емпиријских истраживања. Они јасно зборе да је *човек* основни фактор *органације* и указују и доказују да је *управљање генеричка функција* свих организација. Организација света живота и света рада јесте, према истим налазима, посредник између теорије и праксе – између *теорије и норме* и *између теорије, норме и социјалне акције*.

Савремено друштво у “системима проширене људске сарадње” јесте *друштво знања*. А друштво знања јесте *друштво организација* – организација заснованих на *одговорности*. Организације у друштву знања “се брину о друштву одговорно, у границама својих компетенција, а без угрожавања своје способности практичног извођења” (P. Drucker, 1995., стр. 100). У том и таквом друштву, у коме организације преузимају одговорност за границу своје моћи и у коме не постоји нико више изузев њих да се о њему стара (сви послови и задаци обављају се у организацијама и од стране организација), *управљање* јесте *процес* обликовања и одржавања окружења у коме појединци, заједнички радећи у групама, ефикасно остварују одабране циљеве. У том смислу управљање представља *функцију* чији је основни циљ да се на ефикасан начин обезбеде, распореде, употребе и искористе људски напори и физички ресурси ради остварења одабраног циља. Управљање је, сагласно казаном, *ефикасно коришћење расположивих ресурса*. Поред овог, управљање се одређује и као процес или форма рада која подразумева *усмеравање* људи, тј. запослених организационих чланова према задатом циљу – да се примени практична извођачка страна знања. Према томе, управљање јесте *пружање знања у циљу откривања како постојеће знање може на ефикасан начин да се примени да би се произвели резултати*. “Само, знање се сада систематично и смислено примењује и да би се дефинисало које и какво је *ново* знање потребно, да ли је оно могуће/остварљиво, и шта мора да се уради да би се знање

учинило делотворним. Другим речима, оно се примењује на систематично иновирање.” Овакво поимање управљања јесте резултат *промена* у значењу знања. “Промена у значењу знања која је започела пре двеста педесет година је трансформисала друштво и привреду. Формално знање се сагледава као кључни лични и као кључни привредни ресурс. У ствари, знање је данас једини значајан, смислен, ресурс. Традиционални “фактори производње” – земља (земљиште) односно природни ресурси, радна снага и капитал – нису нестали, али су постали секундарни. Они се могу лако прибавити, под условом да има знања. А знање у овом смислу значи знање као алатку, знање као средство да се стекну друштвени и економски резултати.

Овакав развој ствари, био он пожељан или не, одговор је на једну неповратну промену: „*знање се сада примењује на знање. ...*” Функција управљања и јесте *примена знања на знање*. Делотворним управљањем, како показују емпиријска искуства, могу да се обезбеде и традиционални фактори производње. “То што је знање постало *прави* ресурс и није више *један* од ресурса ...мења – и то фундаментално – структуру друштва. Она ствара нову друштвену и привредну динамику. Креира нову политику “ (Р. Drucker, 1995., стр. 47-50) и организације и управљања – креира промене, развој и модернизацију организације и управљања истом. Отуда произлази да је *реинжењеринг њословних процеса јавне управе њуи суштинских њтрансформација*. А, ако управљање, посредством јавне управе, посредством организација као оруђа и средства, омогућава примену и практичну извођачку страну знања, тада претходно питање на кога ваља одговорити, јесте шта је организација?

Организација је група људи, у савременом друштву знања, састављена од *специјалиста*, који заједнички раде на одређеном заједничком задатку. Организација је истовремено и скуп *односа* између људи у обављању заједничких послова да би се реализовао одређени циљ. У томе и јесте њена разлика у односу на традиционалне социјалне скупине: породицу, грађанску заједницу, друштво. Организација, а што произлази из њеног појма, јесте *процес, однос, резултат њ процеса и односа*. Као таква организација је увек пројектована с одређеном сврхом. Значи: организација није заснована ни на психолошкој природи људских бића, али ни на биолошкој неопходности. Док традиционалне скупине (породица, грађанска заједница, друштво), што произлази из њихове суштине, *постоје*, организације *раде*. Организације су све и све је организација – свет рада и свет живота. Због тога организацију и ваља анализирати и промишљати као *дијалектичко јединство ствари* (организациона структура) и *динамичког аспекта – аспекта управљања*. Динамички и статички аспекти се прожимајући остварују у оквиру ентитета, суштине која саму себе одржава и потврђује. Ентитети (означавају да нешто јесте) могу да имају и имају различите појавне облике. У свим постојећим ентитетима неопходно је управљање како у профитним тако и у непрофитним организацијама: организацијама друштвеног сектора, државним организацијама, агенцијама и институцијама. Оно што је заједничко данас свим тим појав-

ним облицима јесте потреба и захтев да се знање учини продуктивним. У томе је суштина управљања.

Организација и управљање, због преласка са знања ка знањима, попримили су средишњи значај у друштву у свим развијеним земљама. “Друштво је у свим развијеним земљама постало *друштво организација* ...” (Р. Друкер, 1995., стр.54.). Овоме, према теоријским сугестијама и емпијским верификацијама, ваља додати и упозорити да је организација *нераздвојива од материје са којом и у којој се реализује*. Организација је одговор на човекове потребе, жеље и интересе. Међутим, организација, пошто је иманентна друштву (бесмислено је зборити о друштву без организације), на груб и оштар начин отвара питање те и такве иманентности. О чему се ради? Историјске поруке и поуке громогласно зборе: друштво се кроз историју стално организира и дезорганизира; људи свесно одбацују, мењају, развијају и модернизују организације света живота и света рада. То значи да су људи, као индивидуе и организовани у групе, способни да трансцендирају организације света живота и света рада као такве. А овај процес трансцендирања јасно доказује да је организација и *услов и предмет човековог живота* – да лежи у природи људске праксе. Због тога се организација и може и теоријски и практички негирати и то не само због способности људи да се понашају и делују “недруштвено”, односно неорганизациски, него и управо у име своје властите друштвености као такве. Наиме, организација је *посредник између човека и друштва*. Ако је то тако онда је организација посредник између човека као *друштвеног бића* и човека као *подруштвољеног бића*. Ово је један од битних видова човекове историјске егзистенције. А из тога, даље, произлази одређено поимање људског друштва као и дијалектике између *појединца као “социјалног друштвеног феномена”, организације као специфичног друштвеног социјалитета и друштва као својерсног друштвеног социјалитета*.

Сирова емпирија дневне политике не може да захвати и продре у биће и бит организације као такве. Теорија је та која то може: да интерпретира наведене односе, да пружи валидна упутства за функционисање организација света живота и света рада, да затвори проблеме иманентности. И не само то. “Теорија *оријентације* истраживача како не би залутао међу чињеницама; она *повезује* иначе расуте емпијске генерализације у систем и тако ове добијају системски или нужни карактер (логичка нужност); преко *објашњења закона*, она објашњава и чињенице; повезујући законе у теоријски систем она омогућава њихово *проверавање* и слагање са осталима сазнањима у датој области; добар закон омогућава предвиђање појава, а добра теорија *предвиђање закона*; можда је за истраживача најпривлачнија она теорија која га *инспирише* на постављање могућих хипотеза и њихово искуствено проверавање; не мање битна улога теорије је у *јасном дефинисању појмова*, како апстрактних тако и описних (Ђуро Шушњић, 1999., стр. 104). Према томе, К. Лењин с пуним правом указује да ништа није тако практично као добра теорија. А како доћи до добре теорије? Ово питање је посебно актуелно и битно данас када се на теоријској позорници организационих наука

сусрећу: теорије организације, социологија организације, теорије управљања, социологија управљања, теорија одлучивања, наука о организацији и управљању, социологија одлучивања, теорије организационог понашања, организациона култура, маркетинг, ... На сцени је права “теоријска џунгла” (Harold Koontz). Оту- да и захтев да се рашчисти ова теоријска џунгла.

Уводећи у концепт анализе резултате наведених и других теорија долази- мо до налаза да је данас и битан и актуелан *пословни реинжењеринг јавне управе*. Можда је сувише смело и храбро казати да је пословни реинжењеринг *ако не је- дини а оно сигурно један од основних праваца економских и социјалних промена* у конкретно-историјској пракси и конкретно-историјске праксе. Зар то није довољан разлог да се на апстрактно-логичком и конкретно-историјском нивоу промисли и домисли реинжењеринг пословних процеса?

Из анализа савремене теоријске мисли, у којој предњаче смелошћу и ориг- иналношћу Хамер и Чампију (М. Hammer, J. Champy), и конкретно-историјских пракси произлази да је реинжењеринг пословних процеса *фундаментална про- мена начина размишљања у организацији и организације и радикалан редизајн ор- ганизација света живота и света рада – процес фундаменталног преосмишљавања и радикалног редизајнирања организационих пословних процеса*. Основни циљ овог процеса “поновног откривања” (реинвентинга организација територијал- но-политичког, радно-функционалног и асоцијативног система управљања), ре- инвентинга начина пословања јесте постизање *драматичних унапређења* по критички савремено измереним перформансама као што су квалитет производа, услуга и идеја, трошкова, услужности и брзина.

Процес *поновног откривања* значи и јесте процес “*почињања изнова*”- *процес* одбацивања старих (класичних и матричних) организационих облика система управљања. Значи: реинжењеринг није поправљање, дотеривање или крпљење оног што постоји – оног што је ту у конкретно-историјској пракси; нису додатне промене које базичну структуру организација света рада и света живота остављају нетакнутом. Реинжењеринг пословних процеса, занемарујући оно што *јесте* и смерајући ономе шта *треба да буде*, обухвата *повраћање на почетак*, али без предубеђења и премиса, и *проналажење* бољег начина за обављање посла – квалитетније, услужније, брже и са мањим трошковима испоручивање производа или услуга, односно идеја на тржиште. Међутим, да не би било забуне: ре- инжењеринг, ово ваља посебно нагласити, није идентичан, и није ни сличан неким другим програмима за побољшање организационог пословања. Овај процес има тако мало заједничког: са процесом реструктурирања; са процесом смањивања трошкова; са процесом смањивања броја запослених ..., па се не сме са истим изједначавати. Реинжењеринг пословних процеса се разликује и од оних програма побољшања пословања организације са којима дели неке заједничке премисе: *информационом технологијом; софтверским реинжењерингом, даун- сајзингом; реорганизацијом или стабилизацијом организација; смањења и*

елиминисања бирократије; иновационим менаџментом квалитета (TQM). Према резултатима емпиријских истраживања реинжењеринг пословних процеса:

- Претпоставља информациону технологију, али се не може и не сме изједначавати са аутоматизацијом. Наиме, аутоматизација може да омогући обављање погрешних ствари на ефикасан начин;
- Софтверски реинжењеринг јесте поновна изградња информационих система применом савременије технологије, који веома често не производи ништа друго до софистициране компјутеризоване системе који аутоматизују застареле организационе процесе, застареле организационе односе;
- Даунсајзинг у суштини значи и јесте *радији мање*, када то тржиште тражи, са мање средстава, са мање радника, са мање ..., а реинжењеринг пословних процеса јесте и значи *радији више* са мање средстава, са мање радника, са мање ...;
- Иако реинжењеринг пословних процеса продукује стабилнију организацију, ипак се он не може изједначити са реорганизацијом чији је смисао и циљ промена организационе структуре, али не и промена процесних структура. Наиме, реинжењеринг пословних процеса јесте трансформација и организационих и процесних структура;
- Бирократија је, по својој суштини и форми, решење проблема исцепканог пословног процеса. Међутим, суштинско решење бирократије јесте реинжењеринг пословних процеса, јер овај процес јесте, у својој бити, превазилажење, на основу елиминисања, раздробљености пословних процеса – искорак из издељености пословног процеса који јесте “органска” целина;
- Иако са TQM има доста тога заједничког (уочавање значаја процеса, полагање од потреба клијената процеса, делање унутар и на основу тог и таквог полазишта, ...) реинжењеринг се не може свести на њега. Зашто? TQM и други програми квалитета смерају постепеном континуираном побољшању постојећих процеса у организацији – сталном поступном побољшавању у вршењу пословних организационих процеса. Реинжењеринг пословних процеса јесте радикално преображење постојећих процеса – њихово напуштање и увођење нових.

Теоријска мисао јасно збори, а успешне организације на светској позорници громогласно упозоравају да за отпочињање процеса реинвентинга организација света живота и света рада ваља:

1. *одбацити претдубеђења* – претдубеђења су уграђена у многе организације територијално-политичког, радно-функционалног и асоцијативног система управљања, у њихове структуре, у њихове процесе и односе;

2. *одредити ШТА организација* света живота и света рада мора да уради на основу постојећег знања и технологије, и

3. *Како* то урадити – како радикално редизајнирати организацију, како започети и на који начин реализовати процес *реинвенције* пословања?

Радикално редизајнирање јесте, и по суштини и по форми, *занемаривање и одбацавање свих постојећих структура, правила и процедура*. Зашто? Ако не због ичег другог, а оно због тога што су постојеће организационе структуре, правила и процедуре у конкретно-историјској пракси застареле, погрешне и неодговарајуће и ограничавајуће за процесе глобализације, регионализације и трибализма; за ГЉМ – модел за пословну извршност. Наиме, емпиријске генерализације зборе: у постојећим структурама, у важећим правилима и нормама, у организационим процедурама, у организационим процесима и организационим односима, посебно у менаџменту су уграђена предубеђења. Оне (структуре, правила, процедуре) су истовремено и претпоставка и резултат ригидно остарелих предубеђења према тржишту, квалитету, конкуренцији, знању, владавини права, ... Па због тога реинжењеринг и јесте *реинвенција пословања*, а не његово побољшање, “стилско улепшавање”, козметичко дотеривање, повештавање обима или модификовања (РЕ-ФОРМЕ) економског и социјалног система – њихових организационих исказа.

Ако реинжењеринг не значи РЕ-ФОРМЕ, већ остваривање *квантитативних и квалитативних скокова у пословању*, тада овај процес ваља отпочети само онда и само тада када постоји потреба за изузетно сложеним променама. Зар не постоји данас у Републици Србији таква потреба? Можемо констатовати да она више него постоји. Ова потреба захтева *целовито уклањање* старог и његову замену радикално новим. А то је могуће једино реинжењерингом пословних процеса, јер је реч о фундаменталним (радикалним) трансформацијама начина размишљања, радикалном (фундаменталном) редизајну пословних процеса организације ради остваривања драматичних унапређења по критички савремено измереним перформансама. Ваља, ради истинитости, подсетити да је пословни процес скуп активности који обухвата једну или више врста улазних величина и производи једну излазну величину (вредност за клијента).

Према резултатима емпиријских истраживања реинжењеринг пословних процеса спроводе организације света живота и света рада које:

1. се налазе у *великој кризи* – потрошачи су незадовољни квалитетом производа, услуга, идеја; трошкови пословања су већи него код конкуренције или него што њихов модел пословања допушта. Реч је о кризи у организацији;

2. још увек нису у кризи, али чија врховна управа има *знање* (на основу резултата научних истраживања) и *моћ* да предвиди, да прогнозира приближавање кризе. Орканске непогоде могу да буду у облику: нових конкурената, промењених захтева потрошача/корисника, измењених жеља и могућности клијентеле, промена прописа, промене стандарда, трансформације политичког и економског окружења, ... Све то може да уништи саму основу дотадашњег пословног успеха дате организације. Ове и овакве организације, значи, имају визију и стратегију да започну процес пословног реинжењеринга ( процес) поновног откривања – реинвентинга пре него што улете у орканске вихоре, и

3. отпочињу са реинжењерингом на *врхунцу* тржишне моћи. Врховна управа тих организација је стручна, способна, амбициозна и агресивна. Она у реинжењерингу пословних процеса види стварну, објективну могућност да продужи лидерство своје организације у односу на конкуренцију. Континуираним побољшавањем свог пословања врховна управа настоји да стално подиже ниво своје конкурентности на тржишту (локалном, националном, регионалном, глобалном). Међутим, изузетно је тешко “почињати изнова” ако се организација налази на снажним тржишним позицијама. Али, нужно је уважити следећу емпиријску генерализацију: “*процеси регионализације и глобализације чине релативним тржишну позицију организације*”. Због тога се свака организација мора стално доказивати и потврђивати квалитетом својих производа/услуга. Према томе, данас су успешне само оне организације које су спремне и способне (које имају знање) да напусте оно што је дуго било успешно; оне које никада нису задовољне својим текућим делањима и квалитетом производима/услугама. Једном речју, суштински је велика само она организација света живота и света рада која спремно (у објективном и субјективном смислу речи) напушта ону праксу организовања, управљања и делања која је дуго добро функционисала у тржишној утакмици стално настојећи да оствари нешто ново и нешто боље.

У конкретно-историјској пракси огромна већина (можда и све) врховних управа организација територијално-политичког и радно-функционалних система нису оријентисане на *процесе*. Резултати научних анализа казују да је њихово деловање усмерено на: појединачне “задатке”, људе (њихову партијску подобност и оданост, а не на знање и умешност), структуре, ..., чиме се губи из вида целина и њен циљ – конкретни људи.

Реинжењеринг значи промену фундаменталног пословног процеса, а не појединачних корака у процесу, односно реинжењеринг појединих организационих јединица. Реинжењерингом у оквиру неке организационе јединице или неке организационе јединице оно што се може остварити јесте само организациона козметика. А реинжењерингом стварног пословног процеса, целином радног процеса (процеса развоја производа/услуга), задаје се и оптимални облик организационе структуре потребне за обављање делатности. Међутим, реинжењеринга, о коме је реч, нема и не може да буде без информационе технологије. Наиме, информациона технологија делује у реинжењерингу пословног процеса као “суштински оспособљивач”. Према томе, реинжењеринг је могућ тек:

- остваривањем увида у целину пословног процеса организације;
- уколико нису у питању ситна побољшања;
- када се прекине са традицијом – са претпоставкама које се односе на специјализацију, секвенцијалност и тајминг, и
- када је савремена информациона технологија средство а не циљ – средство за обављање посла на радикално другачији начин.

Информациона технологија делује као оспособљивач тек онда када је могуће помоћу ње прекршити стара организациона правила и створити нове моделе и поступке организационих процеса и организационих односа.

Реинжењеринг је и *иуи* према новим, радикално другачијим моделима рада – пут према *ионовном осмишљавању иословних ипроцеса*. Овакав процес јесте израз раскида са оним претпоставкама које су својствене индустријској парадигми Адама Смита – подели рада, степенастој економији, хијерархијској контроли итд. Оно што је заједничко пословним процесима после реинжењеринга, без обзира на различитост појавних облика, јесте:

- пословни процеси, да би удовољили савременим захтевима за квалитетом производа/услуга, флексибилношћу и ниском ценом, морају да буду *једноставни*. Ова и оваква једноставност директно утиче да то како су процеси пројектовани, на сам садржај организационих процеса и организационих односа, на то како је потребно организацију уобличи (организациони дизајн, организациону структуру). Савремена емпиријска истраживања су потврдила хипотезу: “*без иоједностављивања иословних ипроцеса нема орџанизационих итрансформација*”;
- сабијање и интегрисање раније раздвојених и раздробљених радних послова и радних задатака у *једно*. Ово једно може да оствари *радник на случају* (case worker) или *иим за рад на случају* (case team). Интегрисани процеси, према налазима емпиријских истраживања, *функционишу десет иуи* брже од монтажне траке коју замењују, а најмање за толико се *смањују укуи*ни *ипрошкови уирављања* процесом. Ако су, а реинжењеринг пословних процеса до тога немино доводи, сви запослени укључени у пословни процес, тек тада они *ирихватају одговорност* за благовремено, квалитетно и тачно испуњавање захтева купаца/корисника. Емпиријски је потврђена хипотеза: “*да за онолико за колико су заиослени ирихватаили одговорност за благовремено, квалитетно и иачно испуњавање захтева клијентеле најмање за иолико је иоиребно мање надзора (контроле)*”;
- процесом реинжењеринга долази до *хоризонталног и вертикалног* сабијања и интеграције пословних процеса. Хоризонтално сабијање се реализује увођењем радника који раде на случају и тимова који извршавају вишеструке симултане задатке. А вертикална интеграција значи да запослени, на оним местима у организацији који су се у реализацији пословног процеса морали за сва одобрења да обраћају вишој управној структури, сада сами доносе одлуке. Па, уместо раздвајања процеса доношења одлука од процеса рада реинжењерингом процес одлучивања постаје органски део рада;
- резултат реинжењеринга јесте и да се кораци у пословном процесу обављају *ириродним редоследом*. То значи да су ови процеси тек реинжењерингом ослобођени деспотизма праволинијског тока, који је вештачки наметнут и уређен, и да се уместо њега примењује природни редослед у радном процесу. *Обављањем иослова ио диктаиу ирирод-*

*ног редоследа (делинерализација процеса) се широм оиварају враћа главној промени – убрзању процеса;*

- процесом реинжењеринга се радикално мењају односи између пословних процеса и организације. У оним организацијама које не спроводе процес реинжењеринга пословних процеса рад је организован око специјалиста на свим нивоима организационе структуре. Таква врста процеса је изузетно скупа јер укључује велики број различитих организационих јединица, односно организационих одељења. А овоме ваља додати трошкове посредовања, манипулације и координације рада тих и таквих јединица/одељења. Наиме, велики део рада који се обавља у организацији и посредством организације састоји се од склапања одговарајућих делова посла који обављају самосталне организационе јединице. Због тога и јесте потребно *премештање рада преко граница организационих јединица*. Смисао тог прекорачења јесте ефикасније, економичније и рационалније обављање целине пословног процеса. Јер се овим премештањем елеминише потреба за повезивањем (склапањем) одговарајућих делова посла;
- реинжењерингом се *минимизирају провера и контрола*. Провера и контрола се користе у оном обиму и мери у којој имају економског оправдања. А у традиционалним организацијама пословни процеси су изгажени корацима провере и контроле. Међутим, ти и такви кораци не доносе добит. Њихов основни смисао јесте да обезбеде да запослени не злоупотребљавају пословне процесе. Али, трошкови стриктне контроле, односно трошкови провера могу да превазиђу цену коштања злоупотребе. Реинжењерингом пословног процеса постиже се уравнотежен приступ: уместо чврсте (појединачне) контроле наступа групна контрола, или контрола која уважава контролисано. Овакви системи контроле, према емпиријским искуствима, спречавају злоупотребе, драматично смањују трошкове и чине релативним остале потешкоће које прате контролу;
- усклађивање, као облик непродуктивног рада, се процесом реинжењеринга *минимизује*. Минимизација се остварује острањивањем спољних (у традиционалним организацијама изузетно бројним) контактних тачака пословног процеса. Наиме, одстрањивањем тих тачака смањује се могућност да се појаве противуречне и непотпуне информације које захтевају усклађивање. Резултати научних истраживања су потврдили хипотезу: *“што је више тачака додира најмање за толико је више могућности за настајанак несјоразума и конфликата.”* А сваки конфликт (интраперсонални и интерперсонални, интрагрупни и интергрупни, интрадепарментални и интердепарментални, и интраорганизацијски) у организацији захтева усклађивање;
- реинжењерингом пословних процеса веома често се обезбеђује само *једна контролна тачка* између организације (ствараоца производа/услуга) и корисника/потрошача. То се чини помоћу менаџера случаја.

Он делује као тампон зона између сложеног пословног процеса и корисника производа/услуга. Менаџер случаја се односи према кориснику (купцу, потрошачу) као да је он тај у организацији који је једини одговоран за обављање целог процеса, иако то он није. А да би остварио ту своју улогу, да би решио проблеме и одговорио на питања корисника/купца услуга/производа организације он мора да има приступ свим информацијама које користе они који стварно обављају пословни процес и да има могућност да се истима обрати када је то потребно;

- реинжењеринг пословних процеса омогућује комбинацију предности децентрализације и децентрализације у једном те истом процесу. Основно средство за ово јесте примена савремене информационе технологије. На основу те технологије организација делује тако као да су њени организациони делови потпуно самостални, док она још увек ужива предности степенасте економије коју производи централизација. Наиме, децентрализована структура организације омогућује да се организационе јединице усмере на оне производе и услуге за које су најстручније и да истовремено на основу информационе технологије (посебно базе података) делује као централизована органска целина. Само је целина та која може да предузетнички дела и делује унутар себе и према свом окружењу.

Ово су само неке од карактеристика реинжењеринга пословних процеса. Међутим, пошто је сваки пословни процес свет за себе и свет по себи то њихов реинжењеринг не мора и неће показати све наведене карактеристике, јер су неке од њих и противуречне. И поред тога, реинжењеринг пословних процеса је нужан: “само националне владе и њихови политички лидери могу да раде послове који морају да се обаве. Једино они имају легитимитет. Влада,” на републичком и савезном нивоу, “мора да поврати онај минимум способности за практично функционисање. Она мора да се преокрене. Сам овај израз је из бизниса, привреде. Али, да би се преокренула ма која институција - било да је реч о пословном предузећу, ... или влади – увек је потребно да се начине иста три корака:

(1) напуштање оних ствари које “не раде”, ствари које никад нису функционисале и успевале; ствари које су надживеле своју корисност и своју способност да дају допринос;

(2) концентracију на ствари које “раде”, на ствари које производе резултате, на све оно што поправља и унапређује способност организације да практично функционише; и

(3) анализа свега што је половичан успех, свега што је напола неуспех. Преокрет захтева да се напусти све што не функционише практично, а да се чини више од свега онога што успева, што функционише” (Петер Ф. Друзкер, 1995., стр. 160).

Ова три корака је могуће учинити само реинжењерингом пословних процеса државне управе, локалне самоуправе и организација јавних делатности. Јер ре-

инжењеринг условљава радикално редизајнирање пословних процеса организације.

Фундаменталне промене у пословним процесима условљавају промене сваког дела и сваког аспекта организације и то: радних јединица (од функционалних одељења према процесним тимовима); послова (од једноставних радних задатака до вишедимензионалног рада); улоге запослених (од контролисаних пуких извршилаца према људима са овлашћењима); припреме за посао (од обуке према образовању); припреме за процењивање и оцењивање радног доприноса и начина награђивања запослених (од активности према резултатима); критеријума за напредовање запослених (од извршавања према способностима); вредности (од заштитних према продуктивним); менаџера (= од надзорника у тренере); организационе структуре (од хијерархијских према хоризонталним); извршних руководилаца (од записничара ка лидерима); знања (од приватног добра у јавно добро);

Оно што се реинжењерингом пословних процеса јавне управе напушта у привредној сфери јесте теорија буџетске државе. "Потребно нам је да се окренемо од социјалне политике опорезивања поново економској политици опорезивања. Сасвим сигурно, опорезивање мора да је саображено уважавању равноправности и правде. ... У средишту пореске политике мора да је социјално неутрална политика... Уверење да буџетска држава може делотворно да расподели доходак, па према томе и да реформише друштво применом опорезивања и субвенција, одлучно је оповргнуто." Друго што се мора напустити јесу привредне "временске прилике" и уместо њих у фокус ставити привредну "климу". "Креирање праве климе није исто што и одржавање пореза на ниском нивоу. Тврдња еконимиста који се залажу за економију подстицања понуде да ниски порези сами по себи гарантују привредно здравље и раст није доказана. Њихова тврдња да високи порези неминовно значе привредну стагнацију одлучно је оповргнуто. Пореско захватање је ... важније од стопе опорезивања.

Прави циљ буџетске политике мора да се огледа у подстицању улагања у знање и у људске ресурсе, у производа постројења у привредним предузећима, и у инфраструктуру" (Peter. F. Drucker, 1995., стр. 164-166.). Реинжењеринг пословних процеса јавне управе смера, према томе, стварању новог друштвеног и социјалног сектора - реинжењерингом пословних процеса у организацији се све мења (трансформише), јер су сви организациони аспекти (људски ресурси, радна места, менаџери, систем вредности, мотивација, ...) повезани у органску целину.

### Литература

- Drucker, Peter, (1991) *Иновације и предузетништво*, Привредни преглед, Београд
- Drucker, Peter, (1995) *Посткапиталистичко друштво*, Грмеч-Привредни преглед, Београд

- Hammer, M., Champy, J., (1993) *Reengineering The Corporation*, Nicholas Breyer, London
- Heleta, N. Milenko, (1998) *TQM – model za poslovnu izvrsnost*, Educa, Београд
- Југословенски преглед, (2000) СЈУ РТЈ – Југословенски преглед, Београд
- Шушњић, Ђуро, (1999) *Методологија: кријтика науке*, Чигоја штампа, Београд