

UVOD

Podjetje IBM izvaja od leta 2004 Global CEO study, v kateri proučuje zunanje in notranje okolje podjetja ter elemente okolja. V letošnji študiji (IBM 2008) ugotavljajo, da so organizacije bombardirane s spremembami in številne se zato borijo, da bi preživele. Osem od desetih predsednikov uprav vidi izjemne spremembe pred sabo in še razkorak med pričakovanimi spremembami ter sposobnostmi vodenja sprememb. Ta razkorak se je od leta 2006 povečal za trikrat.

Na vzorcu 136 odgovorov udeležencev ankete o kulturi slovenskih tranzicijskih podjetij sem ugotovil, da so najslabše ocenjeni kriteriji notranje in zunanje fleksibilnosti v sklopu z imenom Ustvarjanje sprememb.

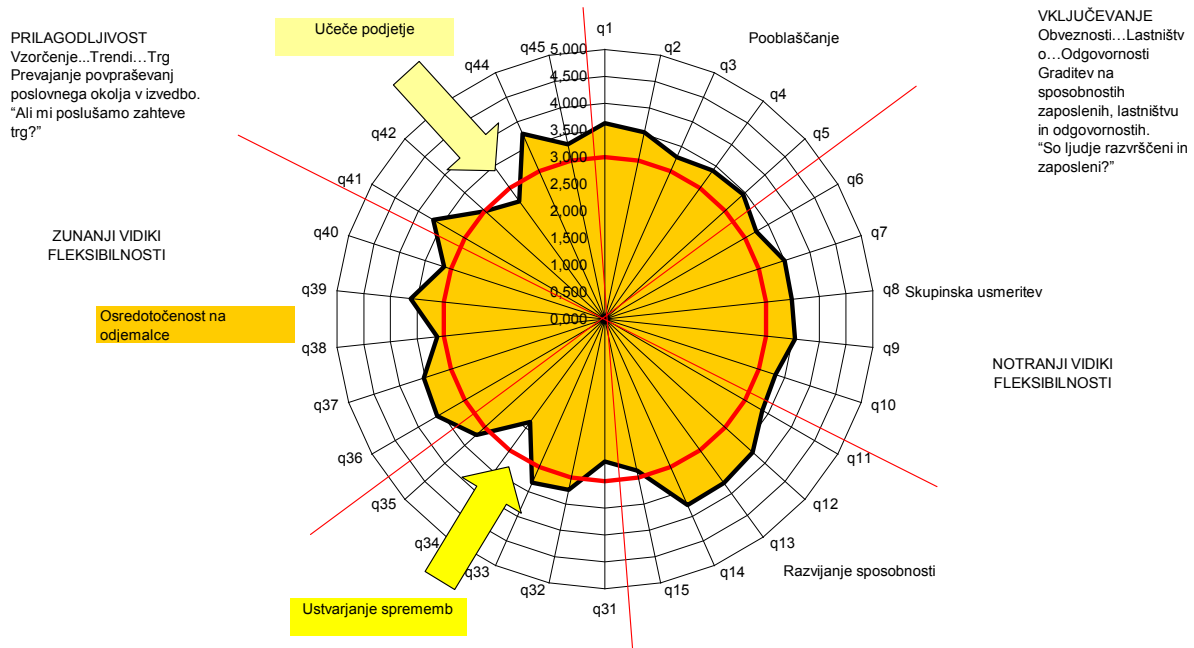
Vzorec podjetij, s katerimi sodelujem kot svetovalec pa izkazuje, da sicer ustvarijo v podjetjih poslovne spremembe, pripadajoče dokumentacije pa ne spremenijo in komunikacije o spremembah niso primerne. Opažam nesistemske pristop. Problemi, ki pri tem nastajajo, povečujejo stroške teh podjetij in povečujejo tveganja, katerim so ta podjetja izpostavljena. Še posebej se to izpostavlja ob vedno večji vpetosti slovenskih podjetij v globalno gospodarstvo. Zato sem si v tem članku postavil vprašanje: »Kako v podjetju vzpostaviti sistem vodenja (kakovosti, VZD, obvladovanja okolja, obvladovanja tveganj, obvladovanja informacijske varnosti), ki bo upošteval dinamičnost poslovnega okolja in se bo sposoben takoj fleksibilno odzvati na spremembe ali potrebo po spremembah (sistema, poslovnega modela, procesov, tehnoloških postopkov, tehnologij, proizvodov in storitev)?«

LAČNI SPREMEMB

V Global CEO study 2008 (IBM 2008) predstavljajo Podjetje prihodnosti. Značilnosti tega podjetja so: močna želja po spremembah, inovativnost, ki presega odjemalčeve predstave, globalna integracija, razkrojevalnost po naravi pri inovacijah poslovnih modelov, pristnost ne le radodarnost v povezavi z družbeno odgovornostjo. V raziskavi 2008 je sodelovalo 1130 predsednikov uprav ali direktorjev, štiridesetih različnih narodnosti, dvaintridesetih panog. 19% anketiranih podjetij zaposluje več kot 50000 zaposlenih in 22 % ima manj kot 1000 zaposlenih. Pri raziskavi so opravili finančni benchmark, na osnovi razpoložljivih finančnih podatkov (prihodkov, profita) in dobili povprečje. Tiste, ki so bili nad povprečjem, so imenovali zunanje izvajalce, tiste pod povprečjem pa podizvajalce. Zunanji izvajalci, ki imajo nadpovprečne finančne rezultate, imajo tudi razkorak med uspešnimi spremembami v preteklosti in pričakovanimi spremembami v prihodnosti manjši ob podizvajalcev, ki imajo podpovprečni finančni rezultat. Zunanji izvajalci so bolje vodili spremembe. To jim je prineslo boljši finančni rezultat.

Danes smo izpostavljeni hitrejšim, širšim in bolj negotovim spremembam. Kje se nahajajo vzroki razkoraka med pričakovanimi spremembami in sposobnostjo vodenja sprememb? V IBM Global CEO study merijo ključne gonilnike sprememb od leta 2004. V treh izvedenih raziskavah so na prvem mestu po mnenju anketiranih tržni faktorji, ki pa so od leta 2004 84% padli na 2008 48 %. Na prvem mestu je v letu 2008 z 48% tudi element znanje in veščine zaposlenih. Ta element je porasel iz 42 % 2004. Iz šestega mesta 2004 33% na tretje 2008 35% se je povzpел tehnološki faktor.

Raziskava o kulturi slovenskih tranzicijskih podjetij (Slika 1) nam kaže, da se notranja fleksibilnost podjetja bolj udejanja kot zunanja. Skupine elementov, ki se nanašajo na pooblaščenje, skupinske usmeritve in razvijanje sposobnosti se v slovenskih podjetjih izvajajo. Od zunanjih elementov fleksibilnosti, je potrebno izpostaviti osredotočenost na odjemalce, ki je pomemben gonilnik sprememb v podjetju, kar kaže na to, da se naša podjetja glede na zahteve, želje in potrebe odjemalcev prilagajajo na določeno stanje. Med slabše ocenjen (Slika 1) sklop kriterijev spada učeče podjetje. Učeče podjetje kreira znanje, večšine in povečuje sposobnosti zaposlenih. Najslabši sklop pa je ustvarjanje sprememb.



Slika 1: Fleksibilnost slovenskih tranzicijskih podjetij (2006 – 136 odgovorov/59 podjetij)

Podobne ugotovitve lahko zaznamo tudi v raziskavi Slovenskega podjetniškega observatorija (Krošlin, 2004). V raziskavi inovacijskega potenciala podjetij je ugotovljeno, da v kategoriji kultura in klima kot dejavnika inovacijskega potenciala, uvajanje izboljšav in novosti med zaposlenimi ni navada.

Takšna ugotovitev je v primerjavi z ugotovitvami Global CEO study 2008 (IBM 2008) za slovenska tranzicijska podjetja dobra, saj nakazuje veliko možnost takojšnjega izboljšanja. Za večino podjetij lahko pomeni ključen izziv v prihodnosti.

SPREMEMBE IN SISTEM VODENJA

Spremembe se dogajajo v poslovnih opravilih¹, ki jih vsak dan opravljajo zaposleni in drugo osebje podjetja. Opravila so sestavljena v postopke. Postopki so deli procesov. V opravilih imamo opravka s kakovostjo, VZD, ravnanjem z okoljem, časom izvedbe, stroški, informacijskimi tveganji, strategijami, taktikami. Opravila izvajajo zaposleni kot nosilci in od njihovih veščin je odvisno, kako bodo opravila izvedli. Ali bodo s svojimi veščinami, znanjem in sposobnostmi ustvarjali spremembe, ali bodo obvladali tehnološke faktorje, ali se bodo odzvali na tržne faktorje?

¹ Opravilo je procesna aktivnost.

Kako torej v podjetju vzpostaviti sistem vodenja (kakovosti, VZD, obvladovanja okolja, obvladovanja tveganj, obvladovanja informacijske varnosti), ki bo upošteval dinamičnost poslovnega okolja in se bo sposoben takoj fleksibilno odzvati na spremembe ali potrebo po spremembah (sistema, poslovnega modela, procesov, tehnoloških postopkov, tehnologij, proizvodov in storitev)?

Obstoječi standardi ISO, OHSAS nam dajejo temelje za nenehne izboljšave, spremembe in tudi omogočajo integracijo. Ali zadostuje, da imamo vpeljane različne sisteme vodenja, ali je potrebno vzpostaviti vodenje sprememb?

Ko govorimo o sistemih vodenja, je sistem vodenja kakovosti pogosto vodilni sistem. Zahteve standarda kakovosti poudarjajo razvoj izdelka in storitev. Standard ne izključuje razvoja poslovnega modela, ne daje pa mu tudi nobenega poudarka, kljub temu, da so inovacije poslovnih modelov povzročile prave revolucije v nekaterih panogah. Pri tem bi omenil le telekomunikacije in industrijo glasbe. S takšnimi spremembami se spremeni stanje. Ker standard kakovosti izrecno ne predvideva takšnega razvoja, ga je smiselno sistemsko urediti. Glede na potrebe podjetja, je smiselno pritegniti vse zainteresirane k sodelovanju. S takšnim množičnim sodelovanjem lahko zagotovimo nenehne spremembe in nenehne izboljšave. Sistemsko vodenje sprememb je smiselno določiti kot proces znotraj sistema vodenja, ki nam bo pomagal nenehno voditi spremembe tudi za primere, ki jih dosednji standardi ne predvidevajo. Znotraj takšnega procesa bi bile zajete vse spremembe, ki prinesejo inovacije na nivoju poslovnega modela, procesov, postopkov, izdelkov in storitev. Najbolj želeni izhodi iz procesa nenehnih sprememb so kreativne ponudbe. Pri takih izhodih podjetje deluje na novem tržnem prostoru, kjer konkurenca ni pomembna (Chan Kim 2005).

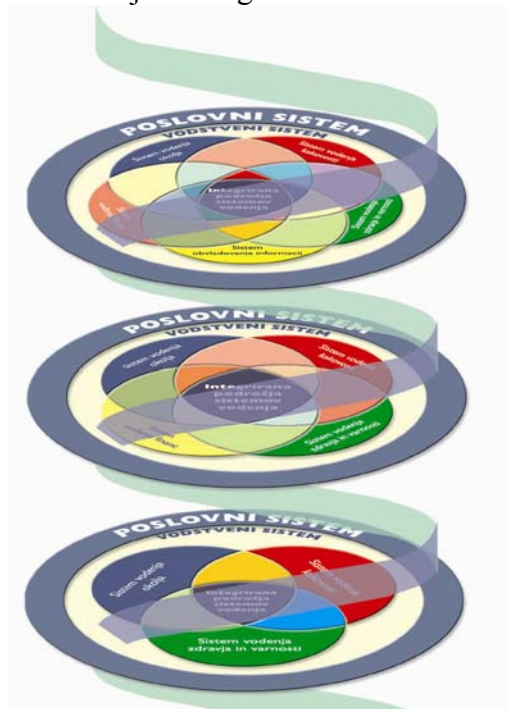
Menim, da je potrebno uvesti sistem vodenja, ki vključuje vodenje sprememb, kot sestavni del integriranega modela, ki po potrebah določenega podjetja vključuje podsisteme vodenja. Tiste podsisteme, ki jih potrebuje, ker mu koristijo ali zmanjšujejo tveganja. Temeljni dogodek takšnega sistema je opravilo, ki nosi finančne posledice in finančna tveganja. V takšnem opravilu moramo v optimalnem času izdelati kakovosten proizvod ali storitev. V opravilih se srečujemo z okoljskimi vidiki in obvladovanjem okolja. V opravilih se srečujemo z zdravjem in varnostjo zaposlenih. Opravila so temelj informacijske varnosti. Z opravili se v osnovi srečujemo z zahtevami deležnikov procesov podjetja in z izhodi iz opravil so deležniki zadovoljni ali pa ne.

Če želimo uspešno voditi spremembe mora biti integriran sistem vodenja fleksibilen. Fleksibilnost je mnogoznačna. Predstavlja: prilagodljivost, gibčnost, prožnost, izmikljivost, likvidnost, raztegljivost, okretnost, modularnost, trdnost, odskočnost in mnogostranost (Homa, Stuart 2005).

Če povežemo fleksibilnost z učinkovitostjo, je smiselno izpostaviti fleksibilnost kot prilagajanje na stanje. Fleksibilnost pa je lahko tudi spreminjanje stanja. Podjetja in organizacije pa imajo potrebe po prilagajanju in spreminjanju.

Bodoči sistem vodenja je lahko modularni mozaik različnih fleksibilnih elementov, ki so pomembni za izvedbo opravil podjetja. Ti elementi se lahko nanašajo na kakovost, ravnanje z okoljem, družbeno odgovornost, informacijsko varnost, obvladovanje sprememb, obvladovanje tveganj. Vsi ti vidiki pa imajo stične točke v tem, da imajo opravka z dokumentacijo, zapisi, pregledi vodstva, zaposlenimi, osebjem, usposabljanjem, ocenjevanjem, analiziranjem, presojanjem skladnosti, neskladnostmi, spremembami, izboljšavami, inovacijami, korektivnimi in preventivnimi ukrepi, cilji, planiranjem in še čim.

Glede na koristi in tveganja se podjetje ali organizacija lahko odloči, katere elemente bo sistemsko obvladovala ter kako in kaj bo integrirala.



Slika 2: Integracija sistema vodenja.

Tak integriran sistem mora biti enostaven in preprost za uporabo. Omogočiti mora hitro prilagajanje na spremembe, ki se dogajajo pri izvedbi opravil podjetja. Zaposleni in drugo osebje morajo biti pravočasno seznanjeni z zadnjimi spremembami sistema vodenja, vključno s predpisi.

ZAKLJUČEK

Znanje in veščine osebja, inovacije, nove tehnološke spremembe, brezmejna količina informacij, družbeno ozaveščeni odjemalci, zaostrene okoljske zahteve, in inovativni poslovni modeli nas postavljajo pred vedno kompleksnejše poslovno okolje. Zato se srečujemo s potrebami po sistemskem, celovitem in fleksibilnem pristopu do poslovanja podjetja. Pri tem si lahko pomagamo z obvladovanjem zahtev standardov, vodenjem sprememb in uporabo številnih orodij, kot so BSC - sistem uravnoteženih kazalnikov, TRIZ, 6sigma, Lean sistemi itd. Uporaba standardov in orodij je po eni strani dober pripomoček, po drugi strani pa povečuje kompleksnost. Zato je uvajanje integracije standardov, uporabljenih orodij in vodenja sprememb dobrodošla. Podjetje se mora tudi odločiti ali bo integracijo sistema vodenja izvajalo postopno ali naenkrat. Glede na spremembe poslovnega okolja se integracija lahko nadgrajuje (slika 2). Vsako podjetje pa mora samo presoditi, ali ima potrebo po integraciji. Odločiti se mora tudi, kaj integrirati in kaj obravnavati samostojno. Znotraj sistema vodenja, ki je integriran ali ločen, je potrebno določiti proces nenehnih sprememb, katerega izhodi morajo biti ne le nenehne izboljšave, ampak nova stanja na področju poslovnih modelov, procesov, postopkov, opravil, izdelkov in storitev, če je mogoče izražena v inovacijah. Spremembe pa lahko zadovoljijo potrebe vseh zainteresiranih. Zadovoljiti pa morajo potrebe družbeno vedno bolj odgovornih odjemalcev.

UPORABLJENI VIRI:

Bordoloi Sanjeev K, Cooper, W. W., Matsuo H. (1999), Flexibility, adaptability, and efficiency in manufacturing systems, Production and Operations Management
(
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3796/is_199907/ai_n8870073/pg_8?tag=artBody;coll)

Chan Kim W., Mauborgne R. (2005), Strategija sinjega oceana, GV Založba

Homa B., Suart E. (2005), Super-Flexibility for Knowledge Enterprise, Springler.
IBM Global CEO Study 2008: The Enterprise of the Future
(<http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/index.shtml>)

Rebernik, M., Krošlin T. (2005), *Slovenski podjetniški observatorij 2004. Del 2/* Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij (2005)

Strašek V., Tič D.(2004), Integracija sistema vodenja organizacije, samozaložba.

Tič D. (2006), Organizacijska kultura slovenskih tranzicijskih podjetij in sistemi vodenja, SZK, 15. letna konferenca.

Tič D. (2004): Integracija sistema vodenja organizacij v Sloveniji, revija Kakovost, št. 2-2004,