

Modni dodatek ali nujni strateški del?

Pogled na vlogo upravljanja človeških virov v podjetju



► Irena Živković, partnerica in starejša svetovalka v podjetju SIGEM Business Consulting

Organizacijske enote, ki imajo nalogo upravljanja s človeškimi viri, so praviloma organizirane kot stroškovni (in ne profinitni) centri. To dejstvo pa ne sme služiti kot opravičilo za premalo strateško usklajeno in operativno nekvadratno izvedbo aktivnosti na tem področju. Svoje argumente nam predstavlja Irena Živković, partnerica in starejša svetovalka v podjetju SIGEM Business Consulting.

v kolikor za njo ni »vojakov«, ljudi, pravilno pripravljenih, »oboroženih« in motiviranih za izvršitev naloge, doseganje cilja. Treba je vzdrževati »vizio prihodnosti«, pravi Aktouf, z upoštevanjem dogajanja v zunanem in notranjem okolju (v Bratton, Gold: Human Resource Management, MacMillan Business, 1999: 39). Seveda to ni lahko, gre za dolgoročno investicijo, proces.

Ljudje so najpomembnejši element organizacije

»Zavedanje, da so prav ljudje najpomembnejši «element» vsake organizacije, postaja danes vse jasnejše. V svetu, kjer je borba za obstoj na trgu vse bolj odvisna od inovacij, fleksibilnosti, novih idej in diferenciacij, torej od znanja, veščin, človekove sposobnosti prilagajanja, kakor tudi od možnosti, ki jih le-ta ima (oziroma nima) za preizkušanje »drznic« predlogov – naj bi bila skrb za zaposlene in možnosti njihovega razvoja na prvem mestu. Človek v organizaciji postaja bolj kot kdaj koli prej težko zamenljiv. Zato vedno pomembnejše postajajo sposobnosti vodenja in motiviranja tega človeka, sposobnosti celovitega uvajanja v kulturo organizacije. Vkolikor bo ta posameznik namreč pravilno voden, spodbujan v okviru svojega tima, bo svoje sposobnosti lahko in rado razvijal, jih prenašal na sodelavce, čutil možnost za osebni razvoj; z organizacijo, njenim poslanstvom, vrednotami in cilji se bo poistovetil ter tako prispeval k boljšim medsebojnim odnosom, ki bodo zagotavljali odličnost, stabilnost in razvoj, kar bo vse – v končni fazi – prispevalo k večjemu zadovoljstvu strank, tj. boljšemu poslovanju organizacije. Bistveno pri tem pa je, da zaposleni ve, čemu je kaj namenjeno, zakaj nekaj počne. Če vidi (dolgoročno) smiselnost med svojimi aktivnostmi in smerjo delovanja organizacije, bo delal bolj in učinkoviteje.

»Zavedanje, da so prav ljudje najpomembnejši «element» vsake organizacije, postaja danes vse jasnejše. V svetu, kjer je borba za obstoj na trgu vse bolj odvisna od inovacij, fleksibilnosti, novih idej in diferenciacij, torej od znanja, veščin, človekove sposobnosti prilagajanja, kakor tudi od možnosti, ki jih le-ta ima (oziroma nima) za preizkušanje »drznic« predlogov – naj bi bila skrb za zaposlene in možnosti njihovega razvoja na prvem mestu. Človek v organizaciji postaja bolj kot kdaj koli prej težko zamenljiv. Zato vedno pomembnejše postajajo sposobnosti vodenja in motiviranja tega človeka, sposobnosti celovitega uvajanja v kulturo organizacije. Vkolikor bo ta posameznik namreč pravilno voden, spodbujan v okviru svojega tima, bo svoje sposobnosti lahko in rado razvijal, jih prenašal na sodelavce, čutil možnost za osebni razvoj; z organizacijo, njenim poslanstvom, vrednotami in cilji se bo poistovetil ter tako prispeval k boljšim medsebojnim odnosom, ki bodo zagotavljali odličnost, stabilnost in razvoj, kar bo vse – v končni fazi – prispevalo k večjemu zadovoljstvu strank, tj. boljšemu poslovanju organizacije. Bistveno pri tem pa je, da zaposleni ve, čemu je kaj namenjeno, zakaj nekaj počne. Če vidi (dolgoročno) smiselnost med svojimi aktivnostmi in smerjo delovanja organizacije, bo delal bolj in učinkoviteje.

Strategija brez vojakov ne pomeni nič

Kaj pa aktivnosti, narejene v smeri doseganja ciljev upravljanja človeških virov (UČV) – v kolikšni meri so le-te strateško usmerjene? Ali sploh so? Kaj jim daje tisto bistveno vlogo – v smislu »preživetja« podjetja, v zagotavljanju konstantne prednosti pred konkurenti? Torej: kakšna je usoda strategij upravljanja človeških virov?

Strategija [iz gr. stratos vojska + agein voditi] (Veliki slovar tujk, 2002, str. 1095) sama na sebi nič ne pomeni, vse načrtovane aktivnosti kaj narediti in kako to narediti, namreč padejo v vodo,

Tudi »zadnji« cilj mora slediti glavnemu

Iz naših svetovalnih izkušenj lahko rečemo, da smo nemalokrat priče neupoštevanju človeškega faktorja pri doseganju strateških ciljev, kar se v zadnji instanci največkrat izkaže kot enako neizvajanju strategije. Vse je takrat zastoj: še tako dobro definirani cilji in do potankosti opredeljene aktivnosti s kvalitativnim »cost-benefit« in »cause-effect« pristopom namreč propadajo tam, kjer človek ni bil upoštevan.

Nadalje smo videli, da je doseganje korporativnih organizacijskih (poslovnih) ciljev odvisno od uspešnosti doseganja znotraj teh ciljev vsebovanih ciljev. To pomeni, da mora biti tudi »zadnji« cilj določen tako, da s svojim uresničenjem pripomore k uresničenju »največjega« (poslovnega) cilja, na primer povečanje deleža na trgu. Izkušnje pa so nam nekajkrat pokazale, da ponekod strateški HR cilji, ki v realnosti niso strateški, obstajajo zgolj kot navidezna (formalna) utemeljitev obstoja organizacijske enote UČV v podjetju. Kar nas spomni na prelepo krasno torbico, na začetku omenjeno, ki pa se, na žalost, ne poda (glej ga zlomka) prav nobeni izmed vaših oblek...

Ena izmed naših najcelovitejših izkušenj z doseganjem HR ciljev v praksi temelji na sodelovanju z družbo na področju maloprodaje, ki se je pred nekaj leti odločila za sodelovanje z zunanjimi svetovalci SIGEM Business Consulting. V določenem momentu je namreč ta družba začela z načinom poslovanja, kjer je postal hiter in učinkovit način prenosa ne samo znanj, najboljših praks, temveč tudi usmeritev, vizije in poslanstva v vsakega od »udov« družbe pomemben s strani vzdrževanja politike poslovanja družbe. Prvi korak v smeri sodelovanja s SIGEM Business Consulting je sicer

družba naredila bolj pod vplivi zunanjega okolja, kot pa je bil le-ta posledica strateške usmeritve. Imela je namreč nov produkt, ki ga kupci niso poznali, predstavlja pa (še danes) unikat na slovenskem trgu. Šlo je za pristop diferenciacije produkta na trgu.

Po uspešni podpori vpeljave produkta na trg so se vezi med podjetjema stakle, vodstvo družbe pa je sklenilo aktivnejše kot do tedaj podpreti vizijo podjetja prek konkretnih HR aktivnosti. S postopnim in posebej izbranim uvajanjem več različnih novosti na določenih lokacijah družbe je le-ta sledila cilju kustomizacije, tj. prilagajanja svojih produktov in storitev specifičnim značilnostim svojih kupcev. Razvijala in prilagajala je kompetence svojih zaposlenih skladno s strateškimi usmeritvami družbe (na mikro ravni) z namenom končnih posledic na makro ravni. Nipa odstopala od rdeče niti. Standardi poslovanja družbe so se inkorporirali v vsako celico družbe. Le-ta pa se kljub svoji ogradni statičnosti prilagajajo, dopolnjujejo, aktualizirajo, torej konstantno izboljšujejo v skladu s celovitim razvojem usmeritev družbe.

Strategije je treba razumeti in podpirati

Kot že rečeno, ima opisana družba več »otrok«, kar ni lahko. Zagotoviti jim enak »tretman« pa še manj. Prej ali slej se zgodi, da se otroci, vsak po svoje, po svojih zmožnostih in sposobnostih, organizirajo vsak na svoj način. Zato in zaradi vzdrževanja povezanosti korporacije in njenih ciljev z vsemi njenimi »deli« je vodstvo identificiralo potrebo po enotnem nagrajevalnem sistemu in s tem motivacijski politiki. Orodje cilja HR z direktno navezavo na poslovne cilje je bilo kmalu nared ter v relativno strnjem obdobju predstavljeno in vpeljano v vse celice družbe.

Za družbo je tako ostalo oziroma ostaja vprašanje, ali njeni zaposleni razumejo in podpirajo strategijo podjetja ter ali imajo tako kulturo, ki podpira in omogoča izvedbo strategije družbe (po Huselidu, idr.: The Workforce Scorecard. Harvard Business School Press, 2005: 70).

Vsako podjetje pa naj bi postalo in razmislilo, katere cilje zasleduje v svoji enoti UČV. Ali so le-ti usklajeni s poslovnimi cilji? Ali organizacijska enota UČV na »življenjsko« pomemben način sodeluje z zunanjimi svetovalnimi podjetji? Kako bi vodilni podjetja upravljali občutke in ravnanje tistih zaposlenih, ki bi imeli do sodelovanja s svetovalci že vnaprej negativen odnos, ki ga tudi ob dokazani koristnosti sodelovanja ne bi bili pripravljani spremeniti?

V Skupini Era praktično ne poznamo primerov, da bi zaposleni imeli odklonilen odnos do zunanjih svetovalcev. Razvijamo moderno notranjo kulturo, kjer

[INTERVJU] Gvido Omladič, predsednik uprave Ere, d. d.

Dober svetovalec je strokoven, kakovosten in posloven

Skupina Era je že dve leti v procesu strateške preobrazbe. O tem, kako vidi podporno vlogo zunanjih svetovalec pri tem, smo se pogovarjali z Gvidom Omladičem, predsednikom uprave podjetja Era, d. d.

► **Skupina Era v zadnjem obdobju izrazito širi, spreminja oziroma dopolnjuje področja poslovnih aktivnosti. S katerega izmed dveh izbranih vidikov – (1) pomanjkanje ustreznih (strateških, taktičnih, operativnih) kompetenc ali (2) nezadostno število obstoječih internih sodelavcev – bi laže vsaj delno pojasnili vaše odločitve za nadaljevanje oziroma celo povečanje uporabe zunanjih svetovalnih storitev?**

Drži, Skupina Era se je v zadnjih dveh letih intenzivno spreminjala in ta proces preobrazbe še traja. Lahko rečem, da bo to spreminjanje pravzaprav naša stalnica. Danes ima Skupina Era povsem novo identiteto in še zdaleč ni več le trgovec. Na področju trgovine smo seveda še dejavni, a usmerjeni smo v tržne niše, sicer pa je ključni element »nove Ere« naša podjetniška naravnost v poslovni razvoj in povezovanje – tako na vsebinski, projektni kot geografski ravni. V luči vseh teh novih strateških usmeritev se uporaba zunanjih svetovalnih storitev vsekakor zdi zelo smiselna, saj gre vedno za storitve s tistih področij, ki so zelo specialistična, zahtevajo veliko strokovnega znanja in tudi praktičnih izkušenj. V Skupini Era se zavedamo, da imamo svoje specifično znanje, ki ga intenzivno razvijamo, da pa obstajajo znanja in spretnosti, v katere se sami ne usmerjamo. In tam z veseljem sodelujemo z zunanjimi svetovalci, ki so vrhunski strokovnjaki na svojem področju. Razvijamo torej moderno podjetniško skupino, ki temelji na soodvisnosti notranjih in zunanjih strokovnjakov.

► **Kako na delo zaposlenih v Skupini Era vpliva dejstvo, da podjetje sodeluje z zunanjimi svetovalnimi podjetji? Kako bi vodilni podjetja upravljali občutke in ravnanje tistih zaposlenih, ki bi imeli do sodelovanja s svetovalci že vnaprej negativen odnos, ki ga tudi ob dokazani koristnosti sodelovanja ne bi bili pripravljani spremeniti?**

► **Kako bi s tremi privedniki oziroma lastnostmi opisali dobrega svetovaleca?**

► **Strokoven. Kakovosten. Posloven.**

► **Delež svetovalne dejavnosti v slovenskem BDP še vedno precej zaostaja za najrazvitejšimi zahodnimi gospo-**

darstvi. Ali so vodstva slovenskih podjetij po vašem mnenju sposobna pravilno in dovolj hitro prepoznati realne potrebe in potencialne koristi sodelovanja s svetovalnimi podjetji?

Težko bi dal pavšalno oceno o sposobnosti slovenskih menedžerjev glede pravih potreb in koristi. Dejstvo je namreč, da ima vsako podjetje svoje specifične potrebe, znanja in ne nazadnje tudi strategije. Tudi ni nujno, da je vsaka odločitev za zunanjo svetovalca pravilna in strateško ali ekonomsko upravičena. Predvsem je treba tudi na tem področju sprejemati odločitve, ki bodo imele optimalni učinek v poslovanju podjetja.

► **Kdaj naj bi se po vašem mnenju podjetja prej odločila**



►► »Sodelovanje s svetovalnim podjetjem mora vedno biti vsaj prav dobro, če ne odlično.«

► **Strokoven. Kakovosten. Posloven.**

► **Delež svetovalne dejavnosti v slovenskem BDP še vedno precej zaostaja za najrazvitejšimi zahodnimi gospo-**

darstvi. Ali so vodstva slovenskih podjetij po vašem mnenju sposobna pravilno in dovolj hitro prepoznati realne potrebe in potencialne koristi sodelovanja s svetovalnimi podjetji?

Težko bi dal pavšalno oceno o sposobnosti slovenskih menedžerjev glede pravih potreb in koristi. Dejstvo je namreč, da ima vsako podjetje svoje specifične potrebe, znanja in ne nazadnje tudi strategije. Tudi ni nujno, da je vsaka odločitev za zunanjo svetovalca pravilna in strateško ali ekonomsko upravičena. Predvsem je treba tudi na tem področju sprejemati odločitve, ki bodo imele optimalni učinek v poslovanju podjetja.

► **Kdaj naj bi se po vašem mnenju podjetja prej odločila**

► **Nam lahko kot povzetek pogovora zaupate, zakaj sodelujete s podjetjem SIGEM Business Consulting?**

► **Informatiki neradi prepuščajo nadzor nad proračunom za IT**

► **Vodstvo podjetja se običajno ne vključuje dovolj aktivno v projekte informatizacije poslovanja in pomemben del ključnih odločitev prepušča službi za informatiko, ki tudi vodi in nadzoruje projekt, ali pa celo zunanjemu ponudniku informatijske tehnologije. Tudi pobudniki projektov informatizacije poslovanja so v večini primerov kar službe za informatiko. Informatiki se prenevo poslovanja lotijo na prav zanimiv način, in sicer gre zgolj za popise obstoječih poslovnih procesov, ki jih kasneje informatizirajo. Nazoren primer tega je eno izmed slovenskih podjetij, ki je nedavno pripravilo razpis za prenevo poslovnih procesov. Ob natančnem pregledu razpisa in zbiranju informacij je bilo mogoče ugotoviti, da gre pravzaprav zgolj za popis trenutnega stanja poslovnih procesov, ki bo osnova za informatizacijo poslovanja. Vprašanje, ki se pojavlja ob tem, pa je, kakšni so pravzaprav resnični razlogi za take projekte prenevo?**

► **Enega od razlogov bi verjetno lahko našli v tem, da vodje**

[KAJ JE USPEŠNOST?]

Delati PRAVE stvari na PRAVILEN način!

Zakaj je tako pomemben del projektov informatizacije poslovanja in prenevo poslovnih procesov v slovenskih podjetjih še vedno neuspešnih? Zakaj tolikokrat naletimo na ležernost vodstva podjetij pri projektih informatizacije poslovanja? Zakaj se podjetja odločajo za »modne« informacijske sisteme in orodja, ki pravzaprav sploh ne ustrezajo njihovim potrebam? Zakaj nekatera podjetja samo informatizacijo poslovanja enačijo s prenevo poslovanja? Kakšni sploh so cilji informatizacije poslovanja? Svoje poglede in izkušnje nam predstavlja Tina Anžur, partnerica in starejša svetovalka v podjetju SIGEM Business Consulting.



► Tina Anžur, partnerica in starejša svetovalka v podjetju SIGEM Business Consulting

Slovenska podjetja informatizaciji poslovanja še vedno namenijo veliko finančnih sredstev, ob tem pa se poraja vprašanje o vsebinski in finančni upravičenosti (oziroma učinkovitosti) teh naložb. Projekt informatizacije poslovanja štejemo za uspešnega, če je zaključen v načrtovanem roku, v okviru načrtovanih stroškov, z načrtovanimi funkcionalnostmi in kakovostjo ter če rezultati le-tega neposredno vplivajo na dvigovanje uspešnosti podjetja. V slovenskih podjetjih pa na žalost srečamo zelo malo managerjev, ki bi se zavedali strateškega pomena teh projektov. Vodstva podjetij so pogosto prepričana oziroma jih v to prepričajo ponudniki IT, da bodo že zgolj z nakupom dragega informacijskega sistema rešila večino organizacijskih težav podjetja in na ta način vplivala na dvig poslovne uspešnosti podjetja. Vendar je to popolna zmotla! Čudežni« informacijski sistemi enostavno ne rešujejo organizacijskih problemov ter ne povečujejo konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Projekti informatizacije poslovanja so veliko več kot le implementacija nove tehnologije.

Prenevo je treba poslovne procese, ne le IT

► **Čudežni« informacijski sistemi in orodja obljublajo velike izboljšave v smeri povečanja učinkovitosti. Treba pa se je vprašati, kako na uspešnost podjetja vpliva povečana učinkovitost izvedbe napačnih ali nepotrebnih aktivnosti. Spomnimo se znanega reka »Uspešnost pomeni delati PRAVE stvari na PRAVILEN način!«, torej prave stvari delati narobe ali napačne stvari pravilno, je žal, premalo. Implementacija informatijskih tehnologij sicer vpliva na učinkovitost, povečljivost in prilagodljivost poslovanja ter kakovost in preglednost izvajanja poslovnih procesov, vendar pa naložbe v informatično tehnologijo neposredno (v povprečju) ne vplivajo na dvig poslovne uspešnosti podjetja.**

Informatiki neradi prepuščajo nadzor nad proračunom za IT

Vodstvo podjetja se običajno ne vključuje dovolj aktivno v projekte informatizacije poslovanja in pomemben del ključnih odločitev prepušča službi za informatiko, ki tudi vodi in nadzoruje projekt, ali pa celo zunanjemu ponudniku informatijske tehnologije. Tudi pobudniki projektov informatizacije poslovanja so v večini primerov kar službe za informatiko. Informatiki se prenevo poslovanja lotijo na prav zanimiv način, in sicer gre zgolj za popise obstoječih poslovnih procesov, ki jih kasneje informatizirajo. Nazoren primer tega je eno izmed slovenskih podjetij, ki je nedavno pripravilo razpis za prenevo poslovnih procesov. Ob natančnem pregledu razpisa in zbiranju informacij je bilo mogoče ugotoviti, da gre pravzaprav zgolj za popis trenutnega stanja poslovnih procesov, ki bo osnova za informatizacijo poslovanja. Vprašanje, ki se pojavlja ob tem, pa je, kakšni so pravzaprav resnični razlogi za take projekte prenevo?

Enega od razlogov bi verjetno lahko našli v tem, da vodje

Pri našem delu se, žal, pogosto srečujemo z odločitvami vodstev podjetij o nakupu informacijskih sistemov na podlagi prav »spravžene« logike, ki temelji na (napačni) predpostavki, da so »modni« informacijski sistemi v osnovi univerzalno in optimalno prilagojeni »specifičnim« potrebam dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Posledica tega je, da podjetja potem svoje obstoječe poslovne procese prilagajajo novemu informacijskemu sistemu, namesto da bi se lotila optimizacije poslovnih procesov podpora teh procesov. V tej fazi se je v sam projekt intenzivno vključil direktor IT in želel iz projekta izključiti vsa, svetovalca. Na predstavitvi ponudb je bilo ugotovljeno, da eden izmed treh ponudnikov izstopa v vsebinskem (najboljša in najprimernejša funkcionalnost rešitve) in finančnem (najnižja cena) pogledu, drugi izmed ponudnikov pa je izstopal predvsem z znatno višjo ponudbeno ceno. Sami smo naročniku predlagali sklenitev pogodbe (po predhodnem preoblikovanju in prilagajanju ponudbe) z enim od prvih ponudnikov, IT direktor pa je vztrajal pri ponudniku z »nerazumljivo« visoko ceno in s svojim pritiskom na upravo podjetja dosegel izbiro omenjenega ponudnika. Verjetno razlogov za tako odločitev in ukrepe direktorja IT ni treba navajati?!

Informatiki neradi prepuščajo nadzor nad proračunom za IT

Vodstvo podjetja se običajno ne vključuje dovolj aktivno v projekte informatizacije poslovanja in pomemben del ključnih odločitev prepušča službi za informatiko, ki tudi vodi in nadzoruje projekt, ali pa celo zunanjemu ponudniku informatijske tehnologije. Tudi pobudniki projektov informatizacije poslovanja so v večini primerov kar službe za informatiko. Informatiki se prenevo poslovanja lotijo na prav zanimiv način, in sicer gre zgolj za popise obstoječih poslovnih procesov, ki jih kasneje informatizirajo. Nazoren primer tega je eno izmed slovenskih podjetij, ki je nedavno pripravilo razpis za prenevo poslovnih procesov. Ob natančnem pregledu razpisa in zbiranju informacij je bilo mogoče ugotoviti, da gre pravzaprav zgolj za popis trenutnega stanja poslovnih procesov, ki bo osnova za informatizacijo poslovanja. Vprašanje, ki se pojavlja ob tem, pa je, kakšni so pravzaprav resnični razlogi za take projekte prenevo?

Potreben je interdisciplinarni tim

Kljub temu da mora informatična tehnologija na optimalen način povezati kadre, informacije in poslovne procese, to še ne pomeni, da bi projekt informatizacije morala voditi služba za informatiko. Prenova informatijskega sistema oziroma poslovanja je proces, v katerega bi moral biti vključen interdisciplinarni tim, sestavljen iz predstavnikov vodstva podjetja, predstavnikov službe za informatiko, strokovnjakov

s področja, ki je predmet prenevo, in svetovalcev. Uspešni so samo tisti projekti informatizacije in prenevo poslovanja, kjer je stalno prisotna vodstvena in usmerjevalna vloga vodstva podjetja oziroma zagotovljen poslovni vidik.

Zanimivo je, da so podjetja pripravljena nameniti velika finančna sredstva nakupom informatičnih tehnologij, ki vplivajo na povečanje učinkovitosti, pri tem pa niso pripravljena nameniti nekaj svojih sredstev svetovalcem, ki bi jim nudili pomoč pri prenevi poslovanja, ki morda neposredno vpliva na povečanje uspešnosti podjetja. Pri uvajanju in prenevi informatičnih sistemov podjetja iščejo »bližnjice«, namesto da bi uvajanje in prenevo uskladila in usmerjevalna vloga vodstva podjetja. Za neuspešnost teh projektov pa je na koncu skoraj vedno kriv informatičski sistem in zelo redko vodstvo podjetja.

Pravilno izberite nadzornika

Torej kaj nam je storiti? V strateško izbiro informatijskega sistema vključite poslovodne svetovalce oziroma ponudnike več rešitev, ki ne konkurirajo za izvedbo tega projekta. Pri ocenjevanju informatijskega sistema in izbiri ponudnika IT rešitve upoštevajte: funkcionalnost in primernost sistema, možnosti nadgradnje, modularnost, finančno sprejemljivost pri vzdrževanju in nadgradnji, reference projektnega tima ponudnika, stabilnost ponudnika ter časovno izvedljivost projekta. Pri nadzoru in vodenju projekta pa poskrbite, da nadzorno funkcijo izvaja strokovnjak, ki je ali bivši direktor IT (v podjetju sorodne velikosti) ali pa bivši direktor podjetja ponudnika IT rešitev, ki nima nobenega interesa za časovno in finančno povečanje vrednosti projekta. Glede na dosedanjo poslovno prakso je to edini način, da preprečimo pravljenje investicij podjetja v IT z izvajalca na nadzornika projekta.