

# ZAPOSLENI NAJ ZADOVOLJUJEJO STRANKE, NE ŠEFOV

Kar osemdeset odstotkov sprememb, ki jih načrtuje vrhni management, se ne uresniči. Ta številka se še povečuje z velikostjo podjetij. Glavni krivec? Funkcijska organiziranost. Rešitev? Procesna usmerjenost poslovanja. | **Tonja Blatnik**

**E**lektroinženir in informatik **dr. Andrej Kovačič** pravi zase, da si je v »prejšnjem življenju, ko je še znal delati, kruh služil«, nato pa se je pred enajstimi leti odločil za poučevanje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je danes redni profesor, predstojnik Katedre za informatiko in predstojnik Inštituta za poslovno informatiko. Prepričan je namreč, da je informatika, če jo dojemamo zgolj tehnološko, strošek in dostikrat nujno zlo v podjetjih. Da bi preliel svoje znanje v prakso, si kot predsednik konference Management poslovnih procesov, njen podpornik je tudi Združenje Manager in bo letos, 22. in 23. oktobra, že tretja zapovrstjo, prizadeva, da bi orodja in metode procesne usmerjenosti poslovanja, ki so neposredno vezane na informacijske tehnologije, koristile slovenskemu gospodarstvu in javni upravi.

**Različnih vej managementa kar mrgoli. Od kadrovskega, kriznega, energijskega pa vse do managementa starostnikov. Si mora v tej množici management poslovnih procesov (še) izbrati svoje mesto ali pa bi ga morda opredelili drugače?**

Ko sem se še ukvarjal z informatiko, so me pogosto začudeno pogledovali, če sem dejal, da se moramo vprašati, ali delamo prave stvari in ne, ali delamo na pravi način, kar se običajno sprašuje informatika. In management poslovnih procesov izhaja ravno iz te ugotovitve, čeprav ima morda malce ponesrečeno ime. Besedna zveza je skovanka iz angleške različice: business process management. Pri managementu poslovnih procesov gre več kot za procese, gre za celotno prenovo poslovanja v procesno usmerjeno organizacijo.

**In kaj loči procesno usmerjenost od tradicionalne, funkcijske?**

Pri procesni usmerjenosti udeleženci razumejo proces v luči potreb poslovnih partnerjev, strank ali kupcev, namesto da bi se pri svojem delu odločali glede na to, kako bo nekaj njihovemu šefu všeč ali ne. Všečnost

povprašal, kdo procese pozna, kdo jih obvladuje, so se pri odgovorih že izmikali. Večina managerjev je namreč prepričan, da so procesi 'njihovi', ne vedo pa, kdo procese resnično pozna v celoti. Morda informatiki, morda služba za kakovost? Ravno to, poznavanje procesov od začetka do konca, pa je konkurenčna prednost, zaradi katere lahko delate hitreje, bolje, ceneje.

**Kako se uvedba procesne organiziranosti kaže v podjetju? Skozi uvedbo službe za management poslovnih procesov?**

Da; govorimo o t.i. štabni službi, ki se ukvarja s skrbništvom procesov. Ta pokriva racionalizacijo, informatizacijo, kakovost in organiziranost procesov. Vse to je smotno združiti, sicer prihaja do parcialne pokritosti, ko je nekdo v podjetju zadolžen za eno področje, drugi za drugo, v resnici pa nihče za vse. Manjka širši pogled. Službo skrbništva nad procesi, ki jo običajno sestavlja le nekaj ljudi, je ravno zato treba postaviti precej visoko.

Drugi vidik pa je uvedba lastništva procesov, kar pomeni, da nekdo odgovarja za uspešnost. Gre za presežek sedanjega stanja, ko je, denimo, finančni direktor delno odgovoren za določen proces, delno pa direktor proizvodnje.

**Če se managerji denimo zavedajo, da potrebujejo piarovce, lastniki pa recimo, da potrebujejo managerje, ali ocenjujete, da se oboji, torej managerji in lastniki, zavedajo, da je služba za skrbništvo procesov prav tako dobrodošla?**

Vse velika podjetja, vse multinacionalke so se enostavno morale procesno organizirati, sicer bi bil učinek počasnosti velikih organizacij tako močno prisoten, da ne bi preživele. Kar je še huje: biti morajo hitre in velike, kar gre težko skupaj. Pri nas se ta miselnost počasi prijema, o uvedbi procesne organiziranosti pa razmišljajo v glavnem tiste organizacije, kjer konkurenca narekuje hiter tempo. Procesno so se usmerili strateški dobavitelji velikih podjetij, saj se drugače ne bi mogli kosati z drugimi v vrednostni verigi in v povezovanju z velikimi podjetji.

**Management poslovnih procesov najprej razišče, ali delamo prave stvari, šele nato se zapiči v to, ali jih delamo na pravi način. Rezultat je navadno celotna prenova poslovanja.**

šefom je še posebej značilna za zaposlene v funkcijsko organiziranih podjetjih. Če želijo biti podjetja uspešna, konkurenčna, pa se morajo znati v celoti, ne le na primer oddelek prodaje, odzivati na potrebe kupcev in tudi razumeti smisel določene dejavnosti. Za vsem tem pa stojijo korenita pretvorba organizacijske kulture, strategija in včasih tudi sprememba poslovnega modela.

Spomnim se vprašanja, ki sem ga postavil managerjem na Jesenskem srečanju Združenja Manager: »Kdo v podjetju je zadolžen za procese?« Kar devetdeset odstotkov jih je odvrnilo: »Mi, managerji.« Ko pa sem jih

Po drugi strani pa so nekatere organizacije že po svoji naravi blizu procesni organiziranosti, denimo trgovske in proizvodne, ki imajo t.i. produktne vodje, ki pa ne odgovarjajo neposredno za aktivnosti v nabavi ali prodaji.

**Prenove poslovanja se verjetno ne moremo lotiti brez sprememb poslovne kulture.**

Seveda; pri vsakem projektu je treba ustvariti primerno vzdušje, le tako se lahko znebimo strahu pred spremembami. Prehod iz funk-



Foto: Miško Kranjčec

*Dr. Andrej Kovačič: »Obstaja nevarnost, da z informacijsko podporo še bolj učinkovito počnete napačne stvari. To je pogubno.«*

cijske v procesno organiziranost je velik, zato je treba biti toliko bolj pazljiv pri njegovi komunikaciji. O nujnosti sprememb mora biti prepričana srednja raven managementa, zaposlenim je treba jasno povedati, kaj bo drugače, zakaj bo tako bolje itd.

Pri spreminjanju poslovne kulture pa govorimo predvsem o motivaciji, stimulaciji in o izobraževanju zaposlenih. V procesnem razmišljanju potrebujete 'generaliste', namesto 'specialistov', ki so značilni za funkcijsko organiziranost. Generaliste lahko vključite v proces skorajda kjerkoli in kadarkoli, saj imajo širša znanja in ne hodijo v službo samo zaradi dela samega.

### **Kako težko pa je pridobiti generaliste?**

Takih ljudi ne morete najeti, treba jih je vzgojiti. Slednje deluje podobno kot pri sestavi nogometnega tima: četudi pokupite najboljše igralce na svetu, ni rečeno, da boste najboljša ekipa. Enako velja za podjetja, zato ne gre prezreti spremembe poslovne kulture.

Drugi pogoj za uspešno prenovo poslovnih procesov je racionalna urejenost procesov, oprema generalistov s poslovnimi znanji – teh jim ponavadi fakultete ne dajo - vsem pa tako rekoč primanjkuje sociološki in psihološki vpogled. Pri komuniciranju smo vsi šibki.

**Do leta 2002 so naložbe v informatiko nenehno rasle, tako so v razvitih zahodnih državah znašale približno od pet do sedem odstotkov. Ali gre za 'stran vržen' denar, če ob tem ne prenovimo tudi poslovnih procesov?**

Informacijsko tehnologijo (IT) vsi običajno postavljajo na prvo mesto, saj skrajša odzivni čas, avtomatizira procese, nadomesti katerega od izvajalcev, omogoča vpogled v natančne podatke itd. A ne pozabljajmo: IT omogoča predvsem opolnomočenje, pooblastitev ljudi. Ne moremo več graditi na miselnosti, da vodja obvladuje deset ljudi, ker številnejšim pač ne more zaupati oziroma jih več ne more nadzirati. Z IT pa lahko od pogoju, da zaposlenim zaupate in jih pravilno motivirate, spremljate tudi tisoč ljudi. Tako se organizacijska struktura splošči.

### **Pri 80 odstotkih projektov in podjetij je informatizacija samo strošek, ki ne prinaša dodane vrednosti.**

Kot informatik ugotavljam, da lahko napačne stvari počnete z informacijsko podporo še bolj učinkovito. Avtomatizirati napačne korake, ne da bi prenovili poslovanje, je lahko še bolj pogubno kot ostati pri istem načinu dela. Ocenjujemo, da kar osemdesetim odstotkom projektov in podjetij informatizacija ne prinaša dodane vrednosti, ampak je le strošek. Pri tem bi omenil še ugotovitev Michaela Hammerja, očeta reinženiranja poslovnih procesov, da dve tretjini poskusov prenove poslovanja izpuhtita v plamenih, zatrti zaradi odpora ljudi, da bi sledili, in zaradi nesposobnosti vrhnjega ter strahu srednjega managementa, da bi do spremembe dejansko prišlo.

### **Pri vpeljavi procesne usmerjenosti organizacije se, predvidevam, mora spremeniti tudi vloga managerja. V katero smer?**

Bistveni premik je: od odločanja do opolnomočenja, v čemer je skrita ost, da zaposleni pri svojem delu zadovolji potrebe kupca, namesto da bi potešil svojega šefa. V teh primerih mora poslovna kultura sprejeti dejstvo, da je znanje pred močjo. Organizacijo pač gledam drugače. Naj karikiram: klasična organizacija je škatlica, kamor postavimo ljudi in jim narekujemo, kaj naj naredijo. Nov pogled pa je ravno obraten: poslovna organiziranost mora biti posledica potreb. Tu se, recimo, zatakne tudi delovanje službe za kakovost, ki procese resda opredeli, a se teh zapisov nihče ne drži. Ravno zato je smotno priključiti službo za kakovost v službo za management poslovnih procesov - da njena prizadevanja porinemo v življenje.

### **Management poslovnih procesov je primeren za velike sisteme, medtem ko ga mala podjetja ne potrebujejo. Se motim?**

Ne; ugotovitev drži, saj je težava funkcijske organiziranosti prisotna zlasti v velikih in v srednje velikih podjetjih. V majhnih organizacijah kupca namreč vsi čutijo, zadeve so bolj transparentne, manager lažje obvladuje in pozna celoten proces. Medtem ko v velikih organizacijah pogosto prihaja do vrzeli med strateškim in operativnim managementom. Večja kot je organizacija, večji je prepad med željami in dejansko uresničitvijo.

Iz managementa sprememb vemo, da se osemdeset odstotkov sprememb, ki jih načrtujejo managerji, ne uresničijo. Razloga sta dva: ali ta, ki načrtuje spremembe, ne pozna poslovanja, ali pa tisti, ki bi spremembe moral izvesti, tega ni sposoben narediti oziroma ne razume, kaj vrhnji management želi. In večje kot so organizacije, večja je verjetnost, da se to dogodi. V majhnih podjetjih pa je vrhnji in srednji management ponavadi združen v eni osebi. ■