



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik III, številka 1, februar 2011

Kazalo

3 Uvodnik

Jure Kovač

Strokovno-raziskovalni prispevki

4 Merjenje uspešnosti naložb v informatizacijo poslovanja – empirična študija v podjetju Istrabenz turizem

Adriana Rejc Buhovac, Andrej Može

13 Celovito obvladovanje sprememb projekta

Aljaž Stare

21 Kako postati globalno podjetje?

Drago Ferfolja

29 Kadrovska funkcija v malem podjetju: primer Otis lift d.o.o.

Matej Drašček

Informacije

41 Kako v naslednjih letih izboljšati znanje nosilcev ravnateljstva (v angl. managementa) v Sloveniji?

Miran Mihelčič

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Spletna revija *Izzivi managementu* izhaja že dve leti. Temeljno poslanstvo revije je v objavljanju primerov dobrih managerskih izkušenj v podjetjih, zavodih, v državni upravi in v vseh drugih sodobnih združbah. Z objavljanjem teoretičnih spoznanj iz managementa kot uporabne vede želimo teoretičnim konceptom dodati uporabno vrednost s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo. Pomen naših prizadevanj vidimo v prispevku k izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki sta ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb.

V tej številki revije *Izzivi managementu* objavljamo štiri prispevke, katerih vsebina je z vidika trenutnih poslovnih okoliščin splošno koristna in aktualna.

Sodobne organizacije se še vedno spopadajo z izzivi, ki so posledica krize. Vlaganja v informatizacijo poslovanja so eden ključnih dejavnikov, s pomočjo katerih ti izzivi postanejo lažje obvladljivi. Kljub temu ne gre zanemariti dejstva, da se nosilci naložbenih aktivnosti v informatizacijo srečujejo z vrsto težav pri utemeljevanju tovrstnih naložb. Zato je toliko bolj pomemben prispevek *Merjenje uspešnosti naložb v informatizacijo poslovanja empirična študija v podjetju Istrabenz turizem* avtorjev Adriane Rejc Buhovac in Andreja Možeta. Avtorja v svojem prispevku predstavljata metodologijo merjenja dodane vrednosti, ki jo za podjetje pomeni naložba v informatizacijo. Metodologijo sta avtorja preizkusila v domačem poslovnem okolju. Njuna pomembna ugotovitev je, da je aktivna udeleženosť zaposlenih eden ključnih dejavnikov za uspešno ocenjevanje naložbenih koristi v informatiki.

Kljub celoviti in večplastni presoji ključnih tveganj je v praksi težko predvideti vse morebitne spremembe, ki bodo vplivale na posamezno odločitev. Prav to področje pomeni vsebinsko izhodišče prispevka *Celovito obvladovanje sprememb projekta* avtorja Aljaža Stareta. Avtor v svojem prispevku predstavlja ugotovitve raziskave, ki jo je izvedel pri izvajanju projektov. S pomočjo raziskave je proučeval, ali je mogoče spremembe, ki se pojavijo med izvajanjem projekta, preprečiti ali kako

zmanjšati njihov negativni vpliv. V okviru raziskave je razvil celovit model obvladovanja sprememb projekta, ki ga je preveril v izkušnjah slovenskih podjetij. Avtorjev model temelji na treh temeljnih sestavinah, katerih sozvočje predstavlja zagotovilo za učinkovito in uspešno obvladovanje sprememb projekta. To so management tveganj, nadziranje projekta in formalni management sprememb.

Poleg odločitev, ki so povezane z notranjim poslovnim okoljem, pa se sodobna podjetja spopadajo tudi z odločitvami, ki izhajajo iz zunanjega, globalnega poslovnega okolja. Dejstvo je, da v globalnem poslovnem okolju, v katerem je na prvem mestu tekmovalnost, lahko uspe samo tisto podjetje, ki zagotavlja ustrezno fleksibilnost organizacije poslovanja in pri tem optimalno izkorišča svoje poslovne prvine. Ključnega pomena za uspeh globalnega podjetja sta uvedba sodobne (proizvajalne in informacijske) tehnologije v poslovanje, predvsem pa visoka stopnja prilagodljivosti in inovativnosti pri razvoju, proizvodnji in trženju izdelkov in storitev. Vsekakor je preobrazba podjetja v globalno podjetje večplastni proces, katerega ključne sestavine predstavlja avtor Drago Erfolja v svojem prispevku *Kako postati globalno podjetje?*

Trenutne neugodne okoliščine, v katerih so se znašla podjetja, še toliko bolj upravičujejo strokovne analize, ki so usmerjene v presojanje odločitev o vzpostavitvi lastne poslovne funkcije. To so analize, ki so stalnica zlasti v manjših podjetjih. Avtor Matej Drašček v svojem prispevku predstavlja ključne dejavnike, ki jih je treba vključiti v presojo za uvedbo lastne kadrovske funkcije v manjšem podjetju ali proti njej. Po avtorjevemu mnenju je prav kadrovska funkcija, zaradi svoje specifičnosti, v majhnem podjetju pogosto spregledana. Ali je v majhnem podjetju z ekonomsko-poslovnega vidika smiselno imeti nekoga, ki skrbi zgolj za zaposlovanje? Ali lahko pričakujemo neki donos na takšno poslovno odločitev? Odgovore na tovrstna vprašanja avtor podaja v svojem prispevku *Kadrovska funkcija v malem podjetju, primer Otis lift d.o.o.*

Jure Kovač

Merjenje uspešnosti naložb v informatizacijo poslovanja – empirična študija v podjetju Istrabenz turizem

Adriana Rejc Buhovac¹, Andrej Može²

¹Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

e-pošta: adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si

²Mobik, d.o.o.

e-pošta: andrejmoze@gmail.com

Povzetek

Direktorji oddelkov za informatiko in člani uprave, odgovorni za naložbe v informatizacijo poslovanja, imajo brez ustreznih sistemov za merjenje težave pri dokazovanju dodane vrednosti informatizacije poslovanja. Zato tudi veliko težje upravičijo potrebo po takšnih naložbah. V prispevku predstavljamo eno od sodobnih metodologij za merjenje uspešnosti vlaganj v informatizacijo poslovanja, ki vodstvu podjetja omogoča pravilneje oceniti tovrstne naložbene možnosti. T. i. celovita metodologija za merjenje uspešnosti informatizacije poslovanja (angl. IT Contribution Model) je predstavljena in praktično preverjena na primeru podjetja Istrabenz Turizem. Študija ugotavlja, da metodološki postopek, ki zahteva aktivno udeležbo zaposlenih pri določanju ključnih dejavnikov uspeha in ocenjevanju pričakovanih dosežkov naložbe, pomembno vpliva na večjo uspešnost naložbe, saj so zaposleni bolj osredotočeni na pričakovane učinke.

Ključne besede: merjenje uspešnosti, informatizacija poslovanja, celovita metodologija, model

1 Uvod

Strokovne in znanstvene razprave o vlogi in pomenu informatizacije poslovanja pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetjih so si precej nasprotujoče. Nekateri strokovnjaki (Leavitt, 1999; Schwartz, 1999; Carr 2003; Carr, 2004) odkrito dvomijo, ali je informacijska tehnologija lahko vir konkurenčne prednosti podjetij. Informacijska tehnologija sama po sebi ne ustvarja dodane vrednosti ali konkurenčne prednosti, omogoča pa njenim uporabnikom, da z njo povečujejo uspešnost poslovnih odločitev (Remenyi et al., 2000; Curley, 2004). Le učinkovita in domiselna uporaba informacijske tehnologije omogoča premik podjetij v smeri večje konkurenčnosti. Na drugi strani Davenport in Prusak (1997), Strassman (1990; 1999), Devaraj in Kohli (2002), Murphy (2002) in Curley (2004) opozarjajo na strateško vlogo informatizacije poslovanja in zagovarjajo nujnost strateških vlaganj v informatizacijo poslovanja.

V resnici so ugotovitve zgodnjih študij o vplivu informatizacije poslovanja (v nadaljevanju IP) na uspešnost podjetja pa tudi ekonomske analize produktivnosti IP tako potrdilne kot nasprotujoče (Strassman, 1990; Weill, 1992; Loveman, 1994). Bolj nedavne študije proučujejo

koristnost vlaganj v IP v dveh strujah: prva se naslanja na ekonomiko proizvodnje, druga pa na procesno usmerjene modele (Barua in Mukhopadhyay, 2000). Raziskovalcem iz obeh struj je uspelo odpraviti večino dvomov o donosnosti vlaganj v IP (Brynjolfsson in Hitt, 1996; Barua in Lee, 1997; Davern in Kaufman, 2000; Lee, 2001; Davies et al., 2003; Love in Irani, 2004; Lim et al., 2004; Byrd et al., 2006; Aral et al., 2006; Brynjolfsson, 2003). Kljub temu pa v praksi še vedno ni praktičnih navodil, kako oblikovati in vpeljati sistem za merjenje (ocenjevanje) uspešnosti vlaganj v IP.

V prispevku bomo zato predstavili t. i. *Celovito metodologijo za merjenje uspešnosti vlaganj v informatizacijo poslovanja* (Epstein in Rejc, 2005a), ki je bila objavljena kot *Evaluating Performance in Information Technology* (izdano pri CMA Canada, Toronto, in AICPA, New York, 2005). *Celovita metodologija za merjenje uspešnosti vlaganj v informatizacijo poslovanja* (v nadaljevanju *metodologija*) omogoča celovito načrtovanje ter spremljanje stroškov in koristi vlaganj v IP, hkrati pa direktorjem služb za informatiko in drugim odgovornim za IP pomaga izračunati finančno uspešnost projektov in procesov. Sloni na modelu s štirimi dimenzijami – vložki, procesi, povezani z IP, neposredni rezultati vlaganj v IP in finančni učinki vlaganj v IP. Elementi iz teh štirih dimenzij

omogočajo vzpostavitev vzročno-posledičnih povezav v smislu aktivnosti-rezultati. Praktična uporaba *metodologije* je bila uporabljena že v več slovenskih podjetjih (Može, 2005; Mačkošek, 2007; Vidmar, 2007). V prispevku bomo predstavili primer podjetja Istrabenz Turizem, d.d., ene od divizij holdinške družbe Istrabenz. Predmet študije je bila analiza donosnosti uvedbe ROS kot enotnega informacijskega sistema za povečanje uspešnosti poslovanja Hotelov Morje in Hotelov Palace.

Prispevek je sestavljen takole: v drugem poglavju kratko prikažemo različne metodologije za merjenje uspešnosti vlaganj v IP. V tretjem poglavju teoretično predstavimo *metodologijo* in jo nato v četrtem poglavju praktično ponazorimo ob primeru Istrabenz Turizem. V sklepu podamo kritične ugotovitve za stroko in podjetja.

2 Pregled metodologij za merjenje uspešnosti vlaganj v informatizacijo poslovanja

V strokovni literaturi in v praksi podjetij je mogoče najti kar nekaj metod za vrednotenje naložb v IP. Gartner Group, denimo, je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja razvil metodologijo celotni stroški lastništva (angl. *Total Cost of Ownership – TCO*), in sicer kot odgovor na naraščajoče stroške, povezane z razvojem osebnih računalnikov in tehnologijo lokalnega omrežja LAN (Barr, 2004). Predstavlja celotne stroške lastništva IP v nekem obdobju, ki obsegajo začetne stroške nakupa strojne in programske opreme skupaj s stroški podpore in svetovanja v obdobju pred začetkom projekta, v poznejših letih pa še stroške vzdrževanja in nadgradnje skupaj s stroški usposabljanja uporabnikov ter stroški podpore informacijske tehnologije (Wettemann, 2003). Ta pristop upošteva tako neposredne kot posredne stroške (denimo čas, ki ga končni uporabnik potrebuje za učenje nove informacijske tehnologije) strojne opreme (Curley, 2004). Vendar pa TCO povsem zanemarljivo koristi, ki jih prinaša IP.

Podjetje Intel je za potrebe vrednotenja lastnih naložb v informacijsko tehnologijo razvilo indeks poslovne vrednosti (angl. *Business Value Index – BVI*). Indeks prikazuje dejavnike, ki vplivajo na vrednost naložb v informacijsko tehnologijo. Sestavljajo ga (Curley, 2004): poslovna vrednost informacijske tehnologije (meri učinek naložbe v informacijsko tehnologijo glede na Intelovo poslovno strategijo in prednostne cilje), učinkovitost informacijske tehnologije (meri, kako dobro bo nova naložba uporabila ali izboljšala infrastrukturo) in finančna privlačnost (meri finančno stran naložbe, vključujoč znesek naložbe, količnik stroškov in koristi ter neto sedanjo vrednost projekta). Vsaka sestavina je indeks, pridobljen kot uravnoteženo povprečje sodil, ki so del posamezne sestavine. Sodila (npr. potrebe kupcev, poslovna in tehnična tveganja, potrebna sredstva, možnost razvoja, strateška učinkovitost, pomen za inovacije in pomen za učenje) ocenimo, ustrezno točkujemo in seštejemo za vsak dejavnik posebej. Na podlagi rezultata

lahko vodstvo primerja različne naložbe in izbere tisto, ki najbolj ustreza strategiji podjetja.

Med metode za ugotavljanje skladnosti IP s strategijo podjetja sodi tudi **diagram vrednosti informatizacije poslovanja** (angl. *IT Value Mapping*). Z njo oblikujemo diagrame, da bi ugotovili stanje ključnih poslovnih in informacijsko tehnoloških komponent (strategija, infrastruktura itd.) v nekem trenutku; prikazuje tudi, kako neko stanje informacijsko tehnološke komponente vpliva na poslovno vrednost (Hajela, 2005). Ta tehnologija predpostavlja hierarhijo sestavnih delov ali elementov sposobnosti informacijske tehnologije. Donosnost naložb v IP meri s tremi dimenzijami: poslovno vrednostjo, stroški in tveganjem. Po Hajelovem mnenju je tveganje, ki je pri vrednotenju donosa na naložbo večkrat zanemarljivo, morda najpomembnejše merilo donosnosti na naložbo. To ustvari razliko med željo in dobro informirano odločitvijo.

Z **metodologijo celotne vrednosti priložnosti** (angl. *Total Value of Opportunity Approach – TVO*) lahko določimo poslovno vrednost IP. Temelji na kazalnikih poslovne vrednosti, ki vključujejo dejavnike tveganja, časa in učinkovitosti pretvorbe načrtovane vrednosti v dejanske poslovne koristi. Na osnovi vnaprej sprejetih kazalnikov ključni udeleženci lažje najdejo skupni jezik pri odločanju o naložbi v IP. Pomembno je, da ti kazalniki izhajajo iz poslovnega procesa v podjetju, kajti poslovni in finančni deležniki določajo sodila za vrednotenje naložb in morajo nositi večji del odgovornosti za pravilen izkoristek tehnologije, da bo ta ustvarila načrtovane donose (Apfel, 2003).

Strassman je razvil količnik, imenovan **produktivnost informacij** (angl. *Information Productivity*), ki je razmerje med ekonomsko dodano vrednostjo in celotnimi stroški ravnanja z informacijami. Glede na to, da je IP najhitreje rastoči sestavni del stroškov ravnanja z informacijami, kazalnik predstavlja uspešnost pretvorbe teh stroškov v dobiček (Epstein in Rejc, 2005a).

Donos virov podjetja (angl. *Enterprise Resource Payback*) je nadgradnja izračuna donosnosti naložb, ki poleg izmerljivih koristi vključuje tudi bolj kvalitativne kazalnike uspešnosti, kot so nove poslovne priložnosti, boljši odnosi s poslovnimi partnerji in strankami ter hitrejši vstop na nove trge. Kupci programske opreme z razumevanjem za celotne koristi, ki jih podjetju omogoča nova aplikacija, bodo sposobni bolj informiranih odločitev o nakupu, ki pozneje pripelje do uspešne uvedbe aplikacije ter hkrati do večje poslovne uporabnosti (Greenbaum, 2005).

Pristopi metodološko ostajajo pretežno na ravni subjektivnega ocenjevanja, kot je na primer *Business Value Index* (glej tudi *eBusiness Model*; Cameron et al., 2000), ali pa so pretirano poenostavljeni, kot je na primer kazalnik, imenovan *Information Productivity*. Čeprav so še nekateri drugi predstavljeni pristopi (glej Tardugno et al., 2000; Remenyi et al., 2000; Murphy, 2000; Devaraj in Kohli, 2000; Lutchen, 2004; Weill in Ross, 2004; Curley, 2004; in Schubert, 2004) uporabni, v resnici ne ponujajo praktičnih orodij za merjenje, kot so model, ki pomaga razumeti, katere elemente je treba spremljati, vzročno-posledične

povezave med dejavniki in rezultati, ki olajšajo dojetje različnih vzvodov in učinkov, ter kazalniki za merjenje.

razvijanja kazalnikov skladno s to metodologijo glej Mačkošek (2006).

3 Celovita metodologija za merjenje naložb v informatizacijo poslovanja

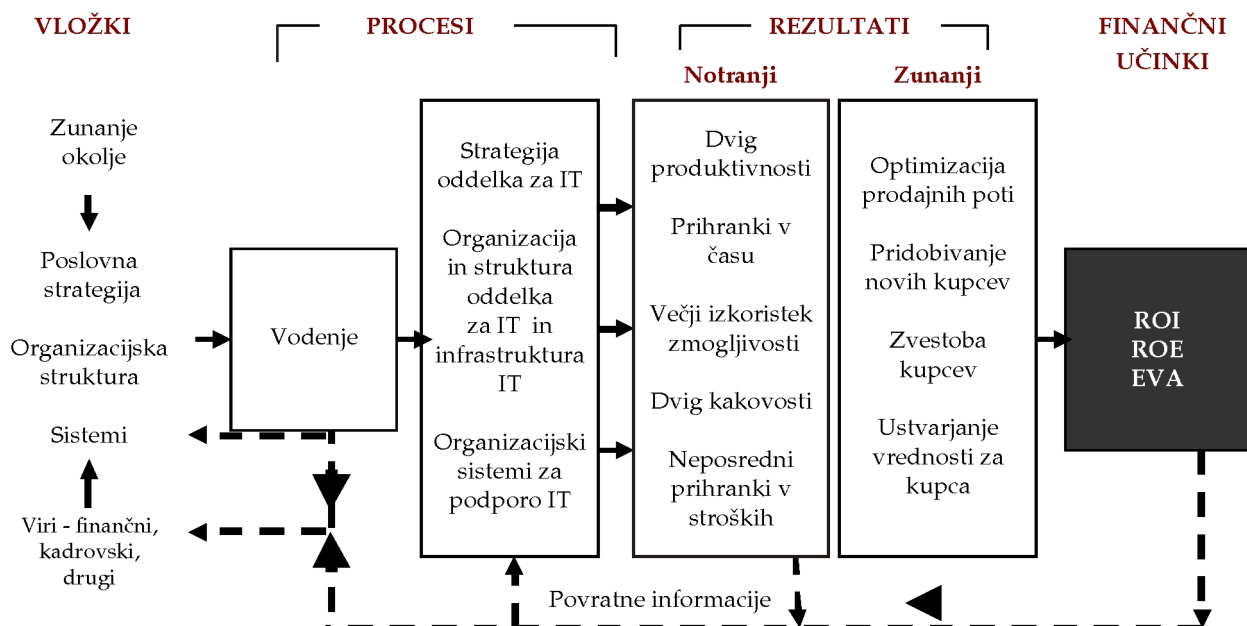
Celovita metodologija za merjenje uspešnosti naložb v informatizacijo poslovanja (angl. *IT Contribution Model*) (Epstein in Rejc, 2005a) vsebuje *Model dejavnikov in učinkov informatizacije poslovanja* (glej sliko 1), (2) slikovno ponazoritev vzročno-posledičnih povezav med aktivnostmi in rezultati v okviru IP (glej sliko 2) ter (3) kazalnike za spremljanje teh elementov. Na sliki 1 prikazujemo *Model dejavnikov in učinkov informatizacije poslovanja* (v nadaljevanju *model*). *Model* ponazarja ključne elemente – dejavnike in učinke – za uspešno izvedbo in delovanje projektov ali procesov. Elementi so porazdeljeni v štiri dimenzije: vložki, procesi, povezani z IP, rezultati vlaganj v IP, ki so notranji in zunanji, in finančni učinki vlaganj v IP.

Ko v podjetju načrtujejo določen projekt IP, lahko *model* uporabijo kot podlago za načrtovanje ključnih dejavnikov uspešnosti (vložki in procesi, povezani z IP). Te postavke so vsebinsko predvsem stroškovne, številne od njih namreč uporabimo pri izračunavanju donosnosti projekta IP kot vir podatkov o stroških projekta. Druga polovica *modela* ponazarja neposredne rezultate (notranji in zunanji rezultati vlaganj v IT) in finančne učinke, ki jih uporabimo pri izračunavanju donosnosti projekta kot vir za čim natančnejši izračun koristi projekta. Shemo vzročno-posledičnih povezav bomo praktično predstavili v okviru točke 4.1 (slika 2), kazalnikov pa v Istrabenz Turizem niso razvijali, ker je bila metodologija uporabljena za izračun donosnosti naložbe. Za primer

4 Uporaba celovite metodologije za merjenje uspešnosti uvedbe informacijskega sistema ROS v hotelih Morje in hotelih Palace

Holdinška družba Istrabenz, d.d., je v začetku julija 2005 uvedla informacijski sistem ROS kot enoten informacijski sistem za podporo pri poslovanju v vseh hotelih turistične divizije Skupine Istrabenz. Pri tem je v Hotelih Morje zamenjala informacijski sistem FIDELIO, medtem ko je bil v Hotelih Palace sistem ROS uveden že leta 2001. IS ROS obsega različne module, ki so specifični za različna področja poslovanja. Tako vključuje (Interno gradivo podjetja ROS, 2005): ROS HIS – informacijski sistem za hotelske in kongresne dejavnosti, ROS GIS – informacijski sistem za gostinsko dejavnost, ROS ZIS – informacijski sistem za zdraviliško dejavnost, ROS Wellness – informacijski sistem za dejavnost wellnesa, ROS FRS – finančno-računovodski sistem in ROS WEB dodatki – spletni hotelski rezervacijski sistem z integriranim plačilnim sistemom. Projekt uvedbe IS ROS, ki je trajal od maja do julija 2005, je vključeval vpeljavo modulov HIS, GIS, ZIS in WELLNESS. Glavni cilj uvedbe sistema ROS kot enotnega informacijskega sistema sta bila prenova in poenotenje informacijskih rešitev in procesov v turistični diviziji Skupine Istrabenz, da bi zagotovili pravočasne informacije za potrebe ravnanja družb in informacijske rešitve, ki kakovostno podpirajo izvajanje poslovnih procesov v turistični dejavnosti.

Metodologijo smo uporabili kot orodje za izračun pričakovanih celotnih koristi in stroškov uvedbe IS



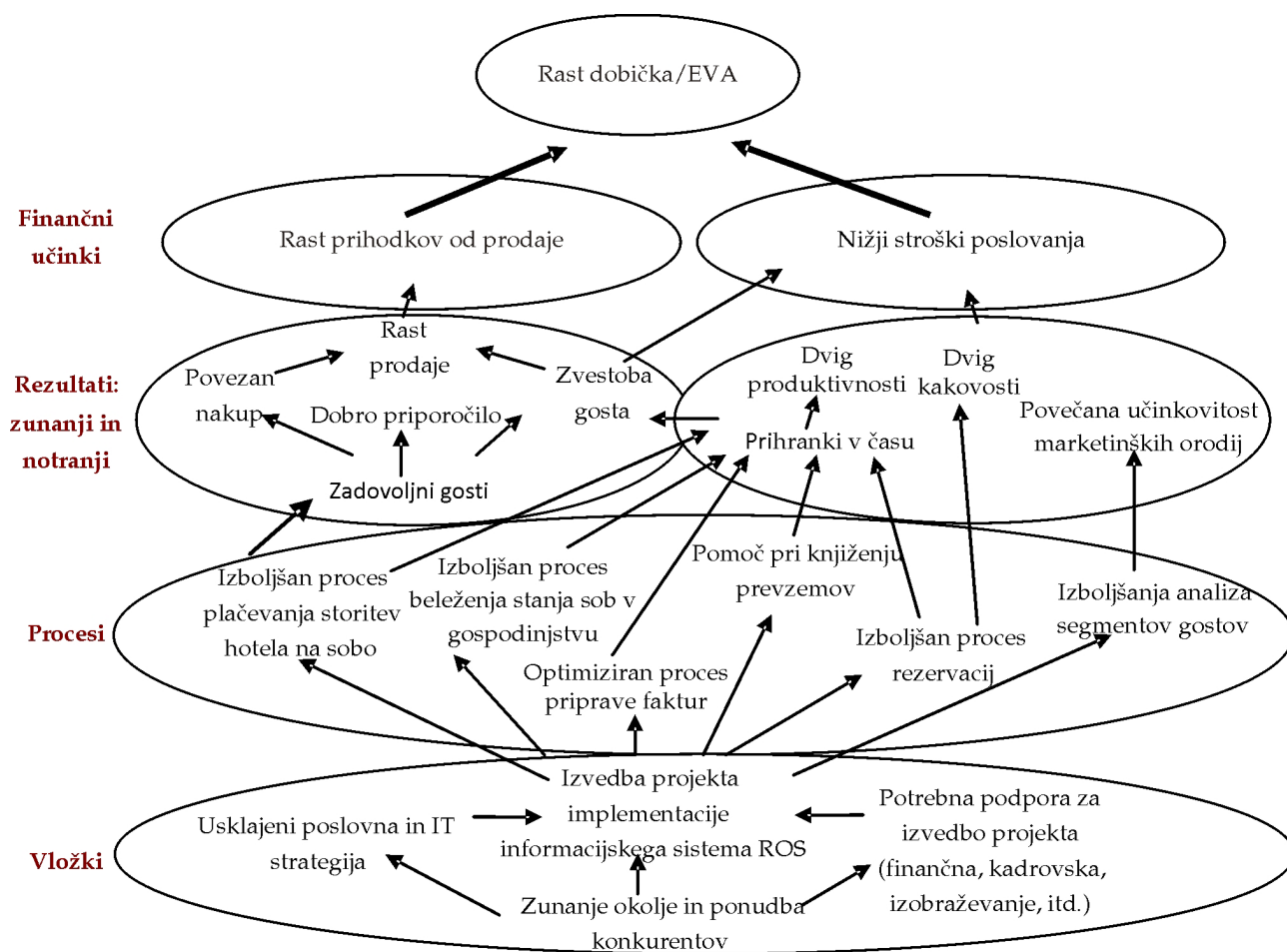
Slika 1: Model dejavnikov in učinkov informatizacije poslovanja (Vir: Epstein in Rejc, 2005a.)

ROS v Hotelih Morje in Hotelih Palace. Najprej je vodja informacijske tehnologije v Hotelih Istrabenz določil ciljne anketirance, glavne uporabnike IS ROS, saj najbolje vedo, kako poteka trenutno poslovanje in katere spremembe naj bi jim prinesel nov sistem. To so bili vodja Hotelov Morje, vodja Hotelov Palace, predstavnica fakturne službe in materialnega knjigovodstva, vodja kontrolinga za področje »food and beverage« in vodja prodaje v Hotelih Istrabenz. S pomočjo intervjujev smo zbrali podatke o tem, kako je informacijski sistem spremenil poslovanje. Vsakemu intervjuvancu smo vnaprej poslali izhodiščne točke za pogovor. Namen je bil narisati proces poslovanja pred uvedbo ROS-a in po njej ter na podlagi tega s pomočjo ključnih uporabnikov ugotoviti mogoče

nefinančne in finančne učinke. Pri vrednotenju učinkov IS ROS smo uporabili tudi sekundarne podatke podjetja Hoteli Istrabenz.

4.1 Model vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in učinki uvedbe IS ROS

Skladno z *metodologijo* smo vsebinsko opredelili posamezne elemente v *modelu* (vložke, procese, neposredne rezultate in finančne učinke). Za izračun pričakovanih celotnih stroškov in koristi IP so najbolj zanimivi neposredni rezultati in finančni učinki. Po pogovoru z vodji Hotelov Morje in Hotelov Palace smo tako za potrebe vrednotenja naložbe vplive IS ROS razdelili na naslednja področja:



Slika 2: Vzročno-posledične povezave med dejavniki in učinki uvedbe IS ROS (Vir: Može, 2005).

prodaja, recepcija, gostinstvo in wellness, gospodinjstvo, materialno knjigovodstvo, fakture in splošni učinki. Slika 2 prikazuje vzročno-posledične povezave med dejavniki in učinki uvedbe informacijskega sistema ROS. Kot vidimo, se končni, finančni učinki pokažejo kot nižji stroški poslovanja ali kot rast prihodkov od prodaje, kar pričakovano vpliva na rast dobička podjetja.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo spremembe, ki jih IS ROS prinaša na področju Gostinstva, sicer pa so bila na enak način analizirana tudi druga

področja. Pri vrednotenju rezultatov smo uporabili različne predpostavke o vzročno-posledičnih povezavah ROS-a s poslovanjem, ki smo jih določili na podlagi izkušenj ključnih uporabnikov. Z analizo občutljivosti (Anandarajan in Wen, 1999) smo ublažili del vsebovane negotovosti.

4.2 Prikaz vpliva uvedbe IS ROS v procesih področja Gostinstva

Področje Gostinstva v Hotelih Istrabenz vključuje strežbo v barih in restavracijah. IS ROS naj bi skrajšal proces plačevanja hotelskih storitev gosta na sobo, ki pomeni možnost pripisa porabe hotelskih storitev na račun sobe gosta, ki ga poravna ob odhodu. Pred uvedbo IS ROS se je proces začel z gostovim naročilom, za katero je natakar pripravil račun. Gost ga je moral podpisati, s čimer je potrdil, da je storitev uporabil. Natakar je moral račun vpisati v knjigo računov in ga nato nesti na recepcijo, kjer je receptor preveril, ali je gost res v sobi, ki jo je navedel. Potem je potrdil kopijo računa, s čimer je odgovornost za morebitno neplačilo prevzel nase. Natakar je odnesel račun nazaj na recepcijo, receptor pa je moral podatke

vtipkati na gostovo sobo in originalen račun zložiti v predalček od sobe. Računi so dokazilo, da je gost res porabil zaračunano storitev.

Po uvedbi IS ROS se račun takoj, ko ga natakar pripravi, samodejno prenese na gostovo sobo in to je zapisano na receptorjevem računalniku. Natakar mora ob koncu dneva le odnesti račune na recepcijo za evidenco, če bi gost zahteval dokazilo, da je res porabil zaračunano storitev. IS ROS je optimiziral proces plačevanja hotelskih storitev na sobo. Po pogovoru z vodjem Hotelov Morje nam je uspelo določiti prihranke v času, ki jih omogoča IS ROS. Tako je bilo ugotovljeno, da natakar prihrani v povprečju 2 minuti in 30 sekund za vsak proces plačevanja na sobo. S časovnim prihrankom pri delu IS ROS omogoča tudi razbremenitev zaposlenih (natakarjev in receptorjev), zato lahko več časa posvečajo gostu, kar

Tabela 1: Rezultati uvedbe IS ROS po področjih (Vir: Može, 2005).

PODROČJE	REZULTAT	OPREDELITEV REZULTATA
Prodaja	Časovni prihranki	IS ROS pospeši odgovor na povpraševanje in s tem ustvari prihranke v času dela: <ul style="list-style-type: none"> zaposlenih v prodaji v višini 10 % delovnega časa, vodje rezervacij v višini 15 % delovnega časa.
	Bolj učinkovita trženjska orodja	IS ROS pripomore k boljši analizi tržnih segmentov in s tem omogoča bolj ciljno trženje. S tem podjetje prihrani pri stroških trženja.
	Manjše število reklamacij	IS ROS zmanjša število napak v rezervacijah in s tem število reklamacij. Tako prihrani nekatere stroške iz naslova reklamacij.
	Manjše števila izgubljenih gostov	Nezadovoljen gost se morda ne pritoži, le vrne se ne več.
Gostinstvo in wellness	Časovni prihranki	IS ROS prihrani čas: <ul style="list-style-type: none"> natakarju: 2,5 minut na proces receptorju hotela: 45 sekund na proces receptorju wellnessa: 1,75 minut na proces
	Večje zadovoljstvo gosta	IS ROS razbremeni delo receptorja in natakarja, ki lahko posvetita več časa gostu. S tem vpliva na: <ul style="list-style-type: none"> povezan nakup gost se vrne v hotel priporočilo prijateljem in znancem
Gospodinjstvo	Časovni prihranki	Prihranki v času dela: <ul style="list-style-type: none"> sobarice: 1 minuto na dan receptorja: 30 sekund na dan
Materialno knjigovodstvo	Časovni prihranki	IS ROS pomaga pri knjiženju prevzemov in tako dvema knjigovodkinjama prihrani po 1 uro dela na dan.
Priprava faktur	Časovni prihranki	Časovni prihranki bodo vidni šele v drugem letu, in sicer v višini 25 % dela dveh fakturistk.
Splošni učinki	Optimizacija izkoristka človekovih virov	IS ROS omogoča podrobne analize, ki so v pomoč pri organizaciji dela.
	Racionalizacija zaposlovanja	IS ROS standardizira delovne procese in s tem pomaga pri prehajanju zaposlenih iz hotela v hotel.
	Večje zadovoljstvo in zvestoba gosta	IS ROS omogoča enotno bazo gostov, s čimer daje osnovo za vodenje evidence o stalnih gostih in je lahko podlaga za upravljanje odnosa s stranko. S tem povečamo zvestobo in zadovoljstvo gosta, kar nato vpliva na: <ul style="list-style-type: none"> povezan nakup vračanje gosta se v hotel priporočilo prijateljem in znancem

potencialno vpliva na njihovo večje zadovoljstvo. Večje zadovoljstvo gosta vpliva na povečano koriščenje storitev v hotelu. Zadovoljen gost se bo tudi z veseljem vračal ter bo hotel priporočil znancem in prijateljem. Učinke večjega gostovega zadovoljstva tako lahko strnemo v tri skupine: povezan nakup – gost bo uporabil več storitev v hotelu; ponovljen nakup – gost se bo z veseljem vračal; priporočilo – zadovoljen gost bo hotel priporočil znancem.

4.3 Pregled vseh neposrednih rezultatov uvedbe IS ROS v Hotelih Morje in Hotelih Palace

V tabeli 1 prikazujemo oceno vseh neposrednih rezultatov uvedbe IS ROS v Hotelih Morje in Hotelih Palace.

4.4 Izračun celotnih stroškov in celotnih finančnih koristi naložbe v IS ROS

Stroške, povezane z naložbo v IS ROS, sestavljajo t. i. začetni stroški naložbe (stroški nakupa programske opreme, stroški nakupa strojne opreme, stroški usposabljanja zaposlenih in oportunitetni strošek časa zaposlenih) in letni strošek vzdrževanja. V tabeli 2 so podani podatki o dejanskih stroških uvedbe IS ROS za prvo leto.

Tabela 2: Stroški naložbe v informacijski sistem ROS (Vir: Može, 2005).

Strošek	Izračun	Vrednost postavke (v SIT)
1. Programska oprema	Interni viri podjetja Istrabenz Turizem	22.870.800
2. Strojna oprema	Interni viri podjetja Istrabenz Turizem	4.704.000
3. Usposabljanje zaposlenih	Interni viri podjetja Istrabenz Turizem	2.184.000
4. Oportunitetni strošek usposabljanja zaposlenih (ki je potekalo v delovnem času)	Povprečna urna postavka * čas, porabljen za usposabljanje zaposlenih	956.200
Začetni strošek naložbe	1+2+3+4	30.715.000
Letno vzdrževanje	Interni viri podjetja Istrabenz Turizem	552.000

Tabela 3 prikazuje izračun pričakovanih finančnih učinkov časovnih prihrankov po uvedbi novega informacijskega sistema na področjih. Na enak način smo izračunali pričakovane finančne koristi iz naslova trženjskih učinkov uvedbe IS ROS.

Finančne učinke naložbe v IS ROS smo ovrednotili z izračunom pričakovane neto sedanje vrednosti denarnih tokov naložbe, notranje stopnje donosa in dobe povračila naložbe, hkrati smo izdelali tudi analizo fleksibilnosti. Denarne tokove naložbe predstavljajo izračunani finančni učinki IS ROS in stroški naložbe. Kot diskontno stopnjo smo uporabili zahtevano stopnjo donosa investitorja, v našem primeru lastnika Skupine Istrabenz, glede na tveganost naložbe in glede na donose alternativnih naložb s primerljivim tveganjem. Zahtevana stopnja donosa za projekt naložbe v informacijski sistem ROS je bila 8,5 %. Za dobo vrednotenja naložbe v IP smo vzeli dobo trajanja naložbe oziroma dobo, v kateri ta povzroča določene denarne tokove. V podjetju Istrabenz Turizem je amortizacijska doba za IS ROS pet let. Izračuni so pokazali, da je neto sedanja vrednost naložbe več kot 52 mio SIT, notranja stopnja donosa 139 % ter doba povračila naložbe 2 leti in 15 dni. Da bi prikazali odvisnost uspešnosti naložbe od postavljenih predpostavk in podanih ocen, smo izdelali še analize občutljivosti, ki so dopolnile sliko o mogočih izidih IP.

5 Sklep

V podjetju Istrabenz Turizem so celovito metodologijo ocenili kot zelo uporabno za merjenje uspešnosti vlaganj v IP. Rezultati neto sedanje vrednosti, notranje stopnje donosa in dobe povračila so pokazali visoko donosnost naložbe, vendar njihova vrednost sloni na predpostavkah glede vzročno-posledičnih povezav učinkov in večkrat subjektivno podanih ocen zaposlenih. Predpostavke ne smejo biti ovira, da teh ocen dejansko ne izdelamo, saj vsak razumen poskus vrednostne kvantifikacije nefinančnih učinkov vnaša novo, drugačno in bolj odgovorno dimenzijo v razmišljanje zaposlenih o vlogi IP.

Celovita metodologija za merjenje uspešnosti vlaganj v IP predstavlja praktično »orodje« za načrtovanje in merjenje dejanskih finančnih učinkov IP. S pomočjo *modela* dejavnikov in učinkov IP, *sheme* vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in učinki IP ter skrbnega nabora *kazalcev*, kar so tri ključne sestavine *metodologije*, lahko direktorji služb za informatiko prikažejo članom uprave, kakšni so načrtovani rezultati in finančni učinki vlaganj v IP (kar bo argument za pridobitev finančnih sredstev za naložbo v IP), sistematično spremljajo izvajanje projektov (lažji nadzor in vodenje projekta), ob zaključku projektov pa izračunajo njihovo resnično donosnost (dokaz upravičenosti projekta). Metodologija je skladna s sodobnimi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja, kot je uravnoteženi sistem povezanih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*), zato je za osnovo informacijskega sistema za podporo metodologiji mogoče uporabiti računalniško tehnologijo, ki jo podjetje uporablja za podporo BSC ali podobnega sistema, denimo tehnologijo sprotne analitične obdelave podatkov (angl. *On-Line Analytical Processing, OLAP*).

Tabela 3: Izračun nekaterih finančnih učinkov iz naslova časovnih prihrankov po uvedbi IS ROS (Vir: Može, 2005).

Področje	Rezultat	Izračun	Finančni učinki				
Prodaja	10 % prihranek v času dela 6 prodajlcev	Prihranek časa: 10% delovnega časa 6 prodajlcev Vrednost časa: 2.544.000 SIT na leto na prodajalca Končni letni prihranek 2006: $10\% * 2.544.000 \text{ SIT} * 0,6 = 915.840 \text{ SIT}$	2005 915.840 SIT	2006 1.221.120 SIT	2007 1.526.400 SIT	2008 1.526.400 SIT	2009 1.526.400 SIT
	15 % prihranek v času dela vodje prodaje	Prihranek časa: 15 % delovnega časa Vrednost časa: 3.840.000 SIT na leto Končni letni prihranek: 15 % $15\% * 3.840.000 \text{ SIT} * 0,6 = 345.600 \text{ SIT}$	2005 345.600 SIT	2006 460.800 SIT	2007 576.000 SIT	2008 576.000 SIT	2009 576.000 SIT
Gostinstvo in wellness	Prihranek 2,5 minute dela natakarka na vsak proces plačila na sobo	Prihranek časa: število procesov v letu * 2,5 minute = $7500 * 2,5 \text{ min} = 687,5 \text{ ur}$ Vrednost časa: 1200 SIT na uro Končni letni prihranek 2006: $687,5 \text{ ur} * 1200 \text{ SIT} * 0,6 = 495.004 \text{ SIT}$	2005 486.004 SIT	2006 660.005 SIT	2007 840.007 SIT	2008 855.007 SIT	2009 870.007 SIT
	Prihranek 1,75 minute dela receptorja wellnessa na vsak proces plačila na sobo	Prihranek časa: število procesov v letu * 1,75 minute = $8250 * 1,75 = 239,3 \text{ ur}$ Vrednost časa: 1000 SIT na uro Končni letni prihranek 2006: $239,3 * 1000 \text{ SIT} * 0,6 = 143.550 \text{ SIT}$	2005 140.940 SIT	2006 191.400 SIT	2007 243.600 SIT	2008 247.950 SIT	2009 252.300 SIT
	Prihranek 45 sekund dela receptorja hotela Morje na vsak proces plačila na sobo	Prihranek časa: število procesov v letu * 45 sekund = $24.750 * 45 = 309,375 \text{ ur}$ Vrednost časa: 1500 SIT na uro Končni letni prihranek 2006: $309,375 * 1500 * 0,6 = 278.438 \text{ SIT}$	2005 273.375 SIT	2006 371.250 SIT	2007 472.500 SIT	2008 480.938 SIT	2009 489.375 SIT
	Prihranek 30 sekund dela receptorja hotelov Palace na dan	Prihranek časa: 3 ure na leto Vrednost časa: 1.500 SIT na uro Končni letni prihranek 2006: $3 * 1.500 * 0,6 = 2.700 \text{ SIT}$	2005 2.700 SIT	2006 3.600 SIT	2007 4.500 SIT	2008 4.500 SIT	2009 4.500 SIT
Gospodinjstvo	Prihranek časa dela sobarice v višini 1 minute dnevno	Prihranek časa: 6,08 ur na leto Vrednost časa: 1000 SIT na uro Končni optimalni letni prihranek 2006: $6,08 * 1000 * 0,6 = 3.650 \text{ SIT}$	2005 3.650 SIT	2006 4.867 SIT	2007 6.083 SIT	2008 6.083 SIT	2009 6.083 SIT
Materialno knjigovodstvo	12,5% prihranek v času dela 2 knjigovodkinj	Prihranek časa: 12,5% delovnega časa 2 knjigovodkinj Vrednost časa: 2.400.000 SIT na leto Končni letni prihranek 2006: $12,5\% * 2.400.000 * 2 * 0,6 = 360.000 \text{ SIT}$	2005 360.000 SIT	2006 480.000 SIT	2007 600.000 SIT	2008 600.000 SIT	2009 600.000 SIT

Literatura

- Anandarajan, A., in Wen, J. H. (1999). Evaluation of information technology investment. *Management Decision*, MCB University Press, 37 (4), 329–337.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., in Wu, D. J. (2006). Which came first: IT or productivity? The virtuous cycle of investment and use in enterprise systems. 27th International Conference on Information Systems, Milwaukee.
- Barr, J. G. (2004). Measuring and reducing total cost of ownership. Faulkner Information Services.
- Barua, A., in Lee, B. (1997). The IT productivity paradox revisited: a theoretical and empirical investigation in the manufacturing sector. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 9, 145–166.
- Barua, A., in Mukhopadhyay, T. (2000). Information technology and business performance: past, present, and future. V R. M. Zmud (ur.), *Framing the domains of IT management: projecting the future through the past* (str. 65–84). Pinnflex Education Resources, Cincinnati.
- Bresnahan, T., Brynjolfsson, E., in Hitt, L. M. (2002). Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: firm-level evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), 339–376.
- Brynjolfsson, E. (2003). The IT productivity gap. *Optimize, ABI/Inform GLOBAL*, Jul., 26–43.
- Brynjolfsson, E., in Hitt, L. M. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42 (4), 541–558.
- Brynjolfsson, E., in Hitt, L. M. (2003). Computing productivity: firm-level evidence. *review of economics and statistics*, 85 (4), 793–808.
- Byrd, T. A., Lewis, B. R., in Brian, R. W. (2006). The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: an empirical examination. *Information & Management*, 43, 308–321.
- Cameron, B., Meringer, J., Dawe, C., in Jastrzemski, E. (2000). Measuring e-business success. *The Forrester Report* (September).
- Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, May, 41–49.
- Carr, N. G. (2004). Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage. Boston: Harvard Business School Press.
- Curley, M. (2004). *Managing information technology for business value: practical strategies for IT and business managers*. Hillsboro: Intel Press.
- Davern, M. J., in Kaufman, R. J. (2000). Discovering potential and realizing value from information technology investments. *Journal of Management Information Systems*, 16 (4), 121–143.
- Davenport, T. H. in Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Davies, L., Dehning, B. in Stratopoulous, T. (2003). Does the market recognize IT-enabled competitive advantage? *Information and Management*, 40, 705–716.
- Devaraj, S., in Kohli, R. (2002). *The IT payoff: measuring the business value of information technology investments*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Epstein, M. J., in Rejc, A. (2005a). *Evaluating performance in information technology. Management Accounting Guideline*. New York: AICPA, in Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada.
- Epstein, M. J., in Rejc, A. (2005b). How to measure and improve the value of IT. A bBalanced Scorecard geared toward information technology issues can help you start the process. *Strategic Finance*, October, 35–41.
- Greenbaum, J. (2005). *Beyond ROI: enterprise payback*. Berkeley: Enterprise Applications Consulting.
- Hajela, S. (2005). IT value mapping. [URL: <http://www.startsmarts.com/aimit/IncludeFiles/Download/ITValueMapping.pdf>], 17. 8. 2005.
- Intel Information Technology White Paper (2003). *Managing IT investments: Intel's IT business value metrics program*.
- Interno gradivo podjetja ROS, 2005.
- Leavitt, W. (1999). Profit talking. *Fleet Owner*, 94 (1), 57–61.
- Lee, C. S. (2001). Modeling the business value of information technology. *Information and Management*, 39, 191–210.
- Lim, J. H., Richardson, V. J., in Roberts, T. L. (2004). Information technology investment and firm performance: a meta-analysis. V: *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Love, P. E. D., in Irani, Z. (2004). An exploratory study of information technology evaluation and benefits: management practices of SMEs in the construction industry. *Information and Management*, 42, 227–242.
- Loveman, G. W. (1994). An assessment of the productivity impact of information technologies. V T. J. Allen in M. S. Scott-Morton (ur.), *Information technology and the corporation of the 1990s: Research Studies*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Lutchen, M. D. (2004). *Managing IT as a business: a survival guide for CEOs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mačkošek, J. (2006). *Sistem kazalcev za spremljanje učinkov vlaganj v informatizacijo poslovanja v podjetju Štore Steel*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Može, A. (2005). *Aplikacija metodologije za vrednotenje vlaganj v informacijsko tehnologijo v izbranem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Murphy, T. (2002). *Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Remenyi, D., Money, A., in Sherwood-Smith, M. (2000). *The effective measurement and management of IT costs and benefits*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schubert, K. D. (2004). *CIO survival guide: the roles and responsibilities of the Chief Information Officer*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Schwartz, E. (1999). CEOs diss IT investments. *InfoWorld*, 21 (1), 32.
- Strassman, P. A. (1990). *The business value of computers*. New Canaan: Information Economics Press.
- Strassmann, P. A. (1997). *The squandered computer: evaluating the business alignment of information technologies*. New Canaan: Information Economic Press.
- Strassmann, P. A. (1999). *Information productivity: assessing the information management costs of U.S. industrial corporations*. New Canaan: Information Economic Press.
- Tardugno, A. F., DiPasquale, T. R., in Matthews, R. E. (2000). *IT services: costs, metrics, benchmarking, and marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Weill, P. (1992). The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector. *Information Systems Research*, 3 (4), 307–333.
- Weill, P., in Ross, J. W. (2004). *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wetteman, R. (2003). The strenghts and weaknesses of TCO. *Nucleus Research*, February 7. [URL <http://www2.cio.com/analyst/report1538.html>], 16 .7. 2005.
- Vidmar, M. (2007). *Metodologija za ugotavljanje finančnih in drugih koristi investicije v sistem za nadzor in vodenje prometa na ljubljanskem rondoju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dr. Adriana Rejc Buhovac je doktorica poslovnih znanosti ter članica Katedre za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja z vsebinami managerske kontrole, družbene odgovornosti podjetja in strateškega managementa. Avtorici lahko pišete na adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si

Mag. Andrej Može je magister poslovnih znanosti. Redni podiplomski študij IMB je končal na Ekonomski fakulteti. Zaposlen je v družbi MOBIK, d.o.o., kot direktor. Avtorju lahko pišete na andrejmoze@gmail.com

Celovito obvladovanje sprememb projekta

Aljaž Stare

Univerze v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
e-pošta: aljaz.stare@ef.uni-lj.si

Povzetek

Čeprav so spremembe eden od ključnih vzrokov za neučinkovito izvajanje projektov, je tema v literaturi slabo obravnavana. Prispevek predstavlja raziskavo, katere cilj je bil preučiti, ali je mogoče spremembe preprečiti ali kako zmanjšati njihov negativni vpliv. V sklopu teoretične raziskave smo proučili področja managementa tveganj, nadziranja projekta in formalnega managementa sprememb. Na podlagi ugotovitev proučevanja literature smo razvili »celovit model obvladovanja sprememb« in ga preverili s pomočjo empirične raziskave v slovenskih podjetjih. Raziskava je potrdila, da management tveganj predvidi morebitne spremembe in zmanjšuje njihov vpliv, nadziranje projekta zagotavlja pravočasno odkrivanje sprememb in učinkovit odziv, medtem ko formalni proces managementa sprememb zagotavlja učinkovito uveljavljanje sprememb. Vzajemno delovanje vseh treh področjih zagotavlja učinkovito izvedbo projekta.

Ključne besede: projekt, spremembe, management tveganj, nadziranje, management sprememb.

1 Uvod

Spremembe so eden od največkrat omenjenih vzrokov za zamujanje projekta, povečanje stroškov in manjšo produktivnost izvajalcev (Harrison in Lock, 2004). Raziskava, katere cilj je bil najti največji problem projektnega managementa, je spremembe postavila na drugo mesto, pri čemer so jih anketiranci izpostavili kot problem, ki jih najbolj spravlja v slabo voljo (Meredith in Mantel, 2006). Kljub dejstvu, da managerji sovražijo spremembe, pa so velikokrat potrebne, zato je treba vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja in zagotoviti disciplinirano upoštevanje pravil.

Ob proučevanju literature smo ugotovili, da avtorji spremembe delno obravnavajo tudi v sklopu managementa tveganj in nadziranja projekta. Na podlagi teh ugotovitev smo razvili celoviti model obvladovanja sprememb, ki vključuje tri področja: management tveganj naj bi predvidel mogoče spremembe in z ustreznimi ukrepi zmanjšal njihov vpliv na izvedbo projekta; nadziranje projekta naj bi zagotavljalo pravočasno odkrivanje sprememb in ukrepanje; management sprememb pa učinkovito udejanjanje potrjenih sprememb. Razviti model smo preverili z empirično raziskavo v slovenskih zdruzbah.

2 Spremembe v izvedbi projekta

Spremembe so lahko neposredne ali posredne, lahko pa jih delimo tudi glede na vpliv in trajanje spremembe, postopek obravnave, časovno oddaljenost, možnost odločanja o spremembi ter glede na to, kdo krije stroške spremembe. Logično povezavo tipov sprememb smo prikazali na sliki 1.

Neposredne spremembe so spremembe ciljev, obsega, načrta in organizacije projekta, **posredne** spremembe iz okolja projekta pa so povod za neposredne. **Vsebinske** spremembe se nanašajo na proizvod (sprememba zahtev, rešitve), **organizacijske** pa na izvedbo projekta (načrt, stroški). Vsebinske so **trajne**, organizacijske pa **začasne**. Trajne spremembe ostanejo zavedene v načrtih in specifikacijah, začasne pa so potrebne za zagotovitev pravočasne izvedbe. Med **formalne** spremembe uvrščamo tiste, ki so bile obravnavane in sprejete v postopku odobranja sprememb, o **prikritih** pa govorimo, ko se kdo sam odloči za spremembo ciljev ali izvedbe, ne da bi o tem obvestil druge.

Pričakovane spremembe tim pričakuje glede na izkušnje iz prejšnjih podobnih projektov, **napovedane** pa so vnaprej, zato ima tim več časa za pripravo in izvedbo ukrepov. Med napovedane spremembe pa bi lahko šteli tudi vse formalno predlagane spremembe. **Nenadne** spremembe nastanejo v danem trenutku in neposredno vplivajo na zamudo, dodatne aktivnosti in stroške projekta. Slednje zahtevajo takojšnje ukrepanje. V nasprotju s formalno predlaganimi spremembami je

nujne spremembe treba izvesti, če hoče tim doseči cilje projekta, zato se ne odloča o izvedbi, ampak o načinu izvedbe. Običajno so nujne spremembe organizacijske – sprememba načina izvedbe (taktika, tehnologija) in sprememba terminskega načrta, redkeje pa vsebinske.

Plačljive spremembe predlaga naročnik, ki tudi nosi stroške spremembe. Posledice so spremembe pogodbe, načrtov ali specifikacij. **Neplačljive** spremembe so tiste, katerih vir ali predlagatelj so izvajalci projekta, neplačljive pa so zato, ker stroškov spremembe ne pokrije naročnik, ampak izvajalec projekta.

Predvidoma prikrita sprememba že povzroči nekaj škode projektu (več dela ter s tem višje stroške in zamudo), zato je v prvi vrsti organizacijska, saj jo rešujemo s spremembo načrta poznejših dejavnosti. Če se zdi sprememba smiselna in je odkrita zadosti zgodaj, gre lahko v formalno obravnavo (kar smo pokazali s črtkano puščico).

3 Obvladovanje sprememb

3.1 Management sprememb projekta

Nekaj avtorjev meni, da je management sprememb del procesa ravnanja ali nadziranja obsega projekta (Newell, 2002; Burke, 2003; Milošević, 2003), večina strokovnjakov pa ga obravnava kot samostojen proces. Značilen proces ima štiri korake:

- **zahteva po spremembi:** identifikacija in dokumentiranje predloga (Burke, 2003), pregled zahtev po spremembi in identifikacija aktivnosti, na katere naj bi spremembe vplivale (Meredith in Mantel, 2006);
- **ocena spremembe:** vpliv spremembe na načrt, obseg in stroške (Deeprise, 2002), ocena spremembe, določitev odgovornega (Kliem, 2004), ocena koristi zahtevane spremembe (Meredith

in Mantel) in predlog aktivnosti spremembe (Verzuh, 2005);

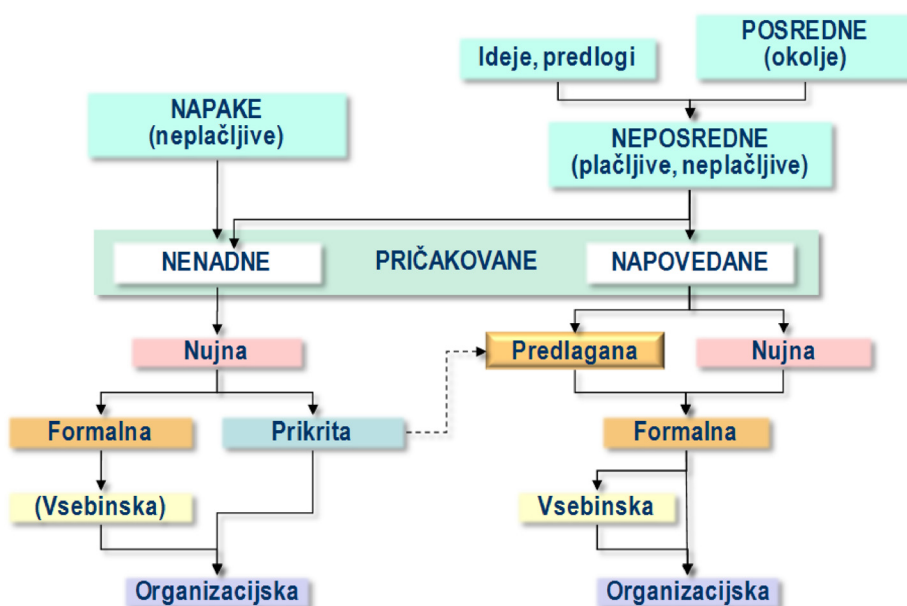
- **odobranje spremembe:** posredovanje zahteve pristojnim, ki spremembo odobrijo ali zavrnejo, in
- **ujeljavitev spremembe:** sprememba ali dopolnitev načrta (Verzuh, Burke) in informiranje o spremembi (Deeprise), izvedba spremembe (Kliem), obveščanje udeležencev o spremembi in zagotavljanje učinkovite izvedbe (Meredith in Mantel).

Čeprav naj bi spremembo »predlagali«, smo ta izraz zasledili le pri Miloševiću (2003). Meredith in Mantel (2006) govorita o pregledu zahtev za spremembe, pri treh avtorjih pa smo našli na izraz »identifikacija« spremembe, kar daje slutiti, da avtorji obravnavajo odkrivanje prikritih sprememb. Vendar pa v nadaljevanju navajajo običajne korake, ki sledijo formalnemu predlogu spremembe, zato bi lahko sklepali, da večina avtorjev managementa prikritih sprememb posebej ne obravnava.

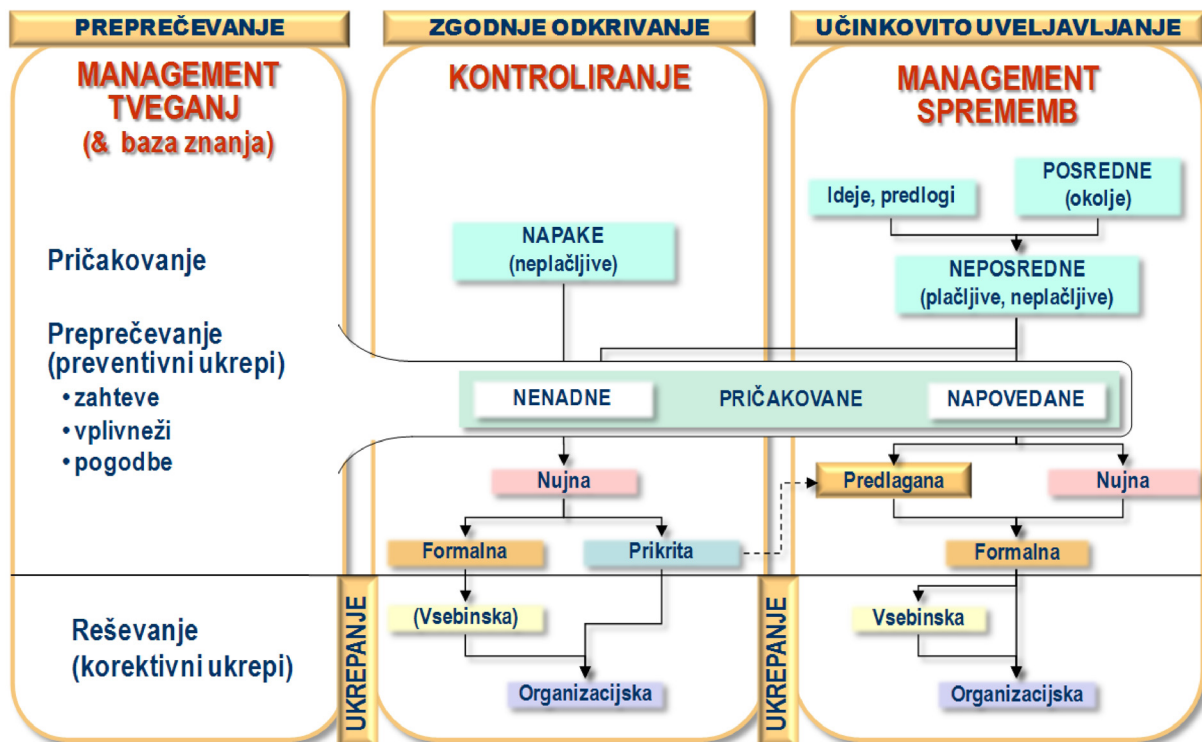
Nekako nejasen je korak »izvedbe spremembe«. Če namreč na podlagi odobrenega predloga spremembe izvedbe, rešitve in ciljev spremenimo nadaljnji načrt projekta, temu sledi spremenjeno izvajanje projekta, »izvedba spremembe« pa se v resnici nanaša na spremembo ciljev in načrta izvedbe. V tem primeru ne moremo posebej govoriti o dodatni izvedbi spremembe. O izvedbi spremembe kot opravljenem koraku procesa pa lahko govorimo v primeru korektivne akcije, s katero poskušamo v čim krajšem času izvedbo projekta ponovno nadaljevati po prvotnem načrtu (odpravljanje napake, zamud).

3.2 Management tveganj – preprečevanje sprememb

Večina avtorjev navaja, da so spremembe ciljev, obsega in izvedbe med pomembnejšimi dejavniki tveganja projekta.



Slika1: Sosledje in povezanost različnih tipov sprememb



Slika 2: Model obvladovanja sprememb

Če se torej (potencialnih) sprememb zavedamo že na začetku projekta, jih moramo vključiti v proces ravnanja s tveganji. Več avtorjev tudi trdi, da mora biti delovanje procesov managementa sprememb, nadziranja projekta in tveganj povezano in usklajeno (Heldman & Heldman, 2007; Kerzner, 2004; Meredith & Mantel, 2006).

Projektni tim mora biti pripravljen na spremembe, da ga te ne presenetijo, poleg tega pa nepoznavanje okolja projekta in pomanjkanje informacij na stopnji načrtovanja pomenita tveganje, da nastanejo spremembe pri izvedbi projekta (Frame, 2003; Charvat, 2003). Kerzner (2006) povezanost tveganj in sprememb obrazloži z ugotovitvijo, da spremembe običajno ustvarijo nova tveganja, njihova uresničitev pa ustvarja spremembe, ki so spet povezane z novimi tveganji. Tveganje in spremembe torej nastopajo »z roko v roki«, zato združbe velikokrat za obvladovanje obeh vzpostavijo enoten pristop.

Povezanost procesov obvladovanja tveganj in sprememb smo odkrili še pri naslednjih avtorjih:

- Chapman & Ward (1997) navajata, da je treba v sklopu ravnanja s tveganji že vnaprej oceniti posledice morebitnih poznejših sprememb zasnove in načrta;
- Heldman in Heldman (2007) ter Thomsett (2002) menijo, da je treba pri obravnavi vsakega predloga sprememb preveriti dodatna mogoča tveganja, ki bi nastala, če je sprememba potrjena;
- Oni (2008) navaja, da management sprememb vključuje uveljavitev postopka za identifikacijo in vrednotenje sprememb obsega, ki bi vplivale na stroške in čas izvedbe (kar je pravo ravnanje s tveganji).

3.3 Nadziranje projekta – odkrivanje prikritih sprememb

Proučili smo skoraj petdeset knjig iz projektnega managementa, a le šest avtorjev vključuje nadziranje sprememb med področja nadziranja projekta (Andersen et al., 2004; Brandon, 2006; Howes, 2001; Hughes in Cotterell, 1999; Levine, 2002; Callahan & Brooks, 2004). Smo pa odkrili več posrednih povezav sprememb in nadziranja:

- pri vzpostavljanju sistema nadziranja projekta je treba posebno pozornost posvetiti aktivnostim, ki zahtevajo veliko ustvarjalnosti, in spremembam (Meredith in Mantel, 2006);
- nadziranje časa je pravzaprav nadziranje sprememb, ki nastanejo v času projekta in vplivajo na terminski načrt (Newell, 2002);
- management sprememb je eno od orodij proaktivnega nadzora obsega projekta (Milošević, 2003);
- vzrok za odstopanje izvedbe od načrta je slabo nadziranje sprememb načrta proizvoda in zahtev naročnika (Kerzner, 2001);
- za ustrezno nadziranje je treba pridobiti tudi informacije o spremembah, dopolnilih in problemih (Andersen et al., 2004; Burke, 2003);
- ukrepanje ob odstopanjih, problemih in spremembah je učinkovito, če je pravočasno, pogoj za to pa je redno spremljanje izvedbe, ki se dopolnjuje glede na stanje izvedbe (Lock, 2003).

Če povežemo trditve, odkrijemo dvosmerno povezanost nadziranja in sprememb – ukrepi ob spremembah povzročijo spremembe načrta in obsega projekta, ukrepanje pa je učinkovito, če je pravočasno. Pogoj za to je redno spremljanje izvedbe, to pa skupaj z

ugotavljenimi odstopanji daje prave informacije, če bo tim seznanjen s predhodnimi spremembami. To pomeni, da je treba spremembe ustrezno dokumentirati, na podlagi sprememb spremeniti načrt projekta in o njih informirani vse udeležence projekta.

3.4 Razviti model

Na podlagi razvrstitve sprememb in proučevanja literature smo razvili celoviti model obvladovanja sprememb, ki ga prikazujemo na sliki 2. V skladu s predpostavkami je razdeljen na tri sklope: nadziranje sprememb, ravnanje s tveganji in management sprememb.

Pričakovane spremembe obvladujemo z metodami managementa tveganj. Stroka priporoča različne ukrepe za zmanjšanje tveganj, najbolj učinkovito pa je preprečevanje uresničitve tveganja (spremembe), zato smo v modelu opredelili, da z managementom tveganj poskušamo preprečiti vse pričakovane spremembe. Pri izvedbi projekta se pojavi prekrivanje managementa tveganj in nadziranja projekta. Če timu spremembe z ustreznimi ukrepi ni uspelo preprečiti, je predvidel ukrepe za zmanjšanje verjetnosti uresničitve, z nadziranjem pa preverja, ali ukrep deluje ali se bo sprememba vseeno uresničila. Pri tem je nadziranje tveganj bolj usmerjeno od splošnega nadziranja projekta, poznani pa so simptomi, ki kažejo na uresničevanje tveganja, ukrep pa je predviden že vnaprej in je zato hitreje izveden.

Nadziranje zagotavlja zgodnje odkrivanje sprememb, s čimer zmanjšamo negativni vpliv sprememb. Z nadziranjem obvladujemo predvsem nenadne neposredne in nujne operativne spremembe, ki so posledica odkritih napak in problemov. Večinoma beseda teče o neplačljivih spremembah, včasih pa lahko odkrijemo tudi spremembe, ki so plod dogovorov naročnika s posameznimi člani tima. Te je po odkritju nujno pomembno obravnavati v formalnem procesu managementa sprememb in se dogovoriti za plačilo.

Management sprememb vključuje obravnavo vseh formalno predlaganih sprememb in zagotavlja učinkovito udejanjanje, pri čemer pristojni neracionalne spremembe lahko tudi zavrnejo. Govorimo torej o formalnih, predlaganih, neposrednih vsebinskih ali organizacijskih spremembah. Kot smo že omenili, se lahko obravnavajo tudi zgodaj odkrite prikrite spremembe.

4 Empirična raziskava

4.1 Metodologija raziskave

Z namenom potrjevanja modela smo izvedli empirično raziskavo v 137 slovenskih združbah. Pridobljene podatke smo analizirali z multivariantno analizo s pomočjo programskega orodja SPSS V17.0.

Ker smo predpostavili, da posamezni gradniki modela in celoten model zagotavljajo učinkovitejšo izvedbo projekta, zato smo najprej določili spremenljivke, ki prikazujejo učinkovito izvedbo. Pri tem smo predpostavili, da je učinkovitost opredeljena z razmerjem med resnično

izvedbo projekta in prvotnim načrtom ter da spremembe prinašajo negativne posledice (zamude, podražitve). Odvisne spremenljivke, s katerimi smo merili manj učinkovito izvedbo projekta, so bile zamuda projektov, povečanje stroškov in povečanje števila ur dela (tabela 1).

Tabela 1: (Ne)učinkovita izvedba projekta zaradi sprememb

	Čas	Stroški	Delo (ure)
Število združb, ki so navedle presežek	123 (90 %)	120 (88 %)	90 (66 %)
Povprečni presežek	24,6 %	14,6 %	17,9 %
Standardni odklon	24,7	12,6	25,8

Raziskava je pokazala, da se zaradi sprememb podaljša in podraži kar 90 % projektov, povprečno pa se projekti podaljšajo za 24,6 % in podražijo pa za 14,6 %. Dve tretjini združb je navedlo, da je resnična poraba ur večja od načrtovanih, pri čemer se količina ur v povprečju poveča za 17,9 %.

Druge spremenljivke, ki smo jih merili v raziskavi, so predstavljale **neodvisne spremenljivke**. Želeli smo preveriti vpliv posameznih gradnikov na učinkovitost izvedbe, zato smo ugotavljali prisotnost in pogostost oziroma obsežnost izvajanja določenih opravil. Seznam neodvisnih spremenljivk:

- ravnanje s tveganji – predvidevanje sprememb ter identifikacija, vrednotenje in načrtovanje ukrepov na stopnji priprave projekta, nadziranje tveganj, analiza in vzdrževanje baze tveganj;
- nadziranje projekta – pogostost nadziranja časa, stroškov in kakovosti; odkrivanje prikritih sprememb v sklopu nadziranja; nadziranje posrednih sprememb (konkurenca, dobavitelji, pogodbeni izvajalci);
- management sprememb – obstoj pravilnika o managementu sprememb; določanje plačnika sprememb v pogodbah; poročilo o spremembah v sklepnem poročilu projekta, obstoj baze sprememb.

Za preverjanje gradnikov modela smo pridobljene podatke analizirali z multivariantno analizo, natančneje z ugotavljanjem korelacij in regresij. Večinoma smo z analizo korelacij preverili, ali obstoj posameznega gradnika zmanjša (ali poveča) vpliv sprememb na učinkovito izvedbo projekta. Z izračunom linearne regresije smo naprej pri nekaterih dejavnih prikazali, koliko določen dejavnik vpliva na učinkovito izvedbo projekta. Celoviti model in vzajemno delovanje gradnikov smo na koncu preverili z multiplo linearno regresijo.

4.2 Rezultati analize in razprava

S pomočjo multiple linearne regresije smo ugotovili, da management tveganj zmanjšuje vpliv sprememb na učinkovito izvedbo projekta. Največ pripomore k zmanjšanju časovnih zaostankov (korelacija R 0.413, stopnja vpliva RSq 0.171), malo manjši je vpliv na stroške (R 0.281, RSq 0.079), medtem ko je vpliv na ure dela zanemarljiv. K zmanjšanju odstopanj časa najbolj pripomoreta redno nadziranje tveganj (korelacija -0,265) in analiza tveganj, vključena v sklepno poročilo (-0,289),

manjši vpliv na odstopanje časa in stroškov pa smo zasledili tudi pri pripravi ukrepov za zmanjšanje tveganj. Sicer pa je obvladovanje tveganj v večini slovenskih združb še manj sistematično, saj je 59 % anketirancev navedlo, da pozna metodologijo managementa tveganj, polovica tveganja tudi nadzira, le 19 % pa jih vzdržuje bazo tveganj.

Izvedli smo še analizo uspešnosti ukrepov, s katerimi se v združbah lotevajo pričakovanih sprememb. Analiza je pokazala, da vnaprej načrtovani korektivni ukrepi zmanjšujejo vpliv sprememb na trajanje projekta (-0,259), medtem ko preprečevanje sprememb zagotavlja cenejše izvajanje projektov, a je ugotovljeni vpliv manjši, kar bi lahko komentirali s tem, da vsi ukrepi niso vedno najbolj ustrezni. Regresijska analiza je pokazala, da pasivni pristop podaljša projekt za 4,9 % in poveča stroške za 4,5 %, medtem ko vnaprej načrtovani korektivni ukrepi zmanjšajo trajanje za 14,5 %, preventivni pa stroške za 6,3 %.

Vpliv **nadziranja projekta** smo preverili s pogostostjo nadziranja časa, stroškov in kakovosti. Približno polovica združb nadzira čas tedensko, stroške pa mesečno, medtem ko so odgovori pri nadziranju kakovosti zelo različni, kar je predvidoma povezano tudi z vrsto projekta. Izračun regresijskih koeficientov je pokazal, da je zamuda projektov za 6,8 % manjša v primeru tedenskega nadzora stroškov v primerjavi z mesečnim, stroški sprememb nižji za 4,6 %, redni tedenski nadzor časa pa zmanjša dodatno porabo ur dela za 4,6 %. Visoko stopnjo vpliva pa je pokazala analiza korelacij odkrivanja prikritih sprememb v postopku nadziranja (korelacije: čas -0,459, stroški -0,699, delo -0,598).

Vpliv nadziranja posrednih sprememb okolja projekta smo preverjali z vprašanjem: Ali sistematično zbirate podatke o konkurenci, dobaviteljih ali zunanjih izvajalcih? Dobavitelje spremlja dve tretjini združb, pogodbeno izvajalce polovica, konkurenta pa le dobra tretjina. Analiza korelacij ni prinesla omembe vrednih rezultatov. Vrednosti koeficientov korelacije so sicer bile negativne, kar pomeni, da nadziranje okolja in zbiranje informacij znižujeta odstopanja rokov in stroškov, vendar pa korelacije niso izrazite. Anketiranci so se sicer močno strinjali s trditvijo, da poznavanje informacij o spremembah v okolju zmanjšuje vpliv sprememb, kar pomeni, da se zavedajo pomembnosti tega področja, a jim ga še ni uspelo organizirati tako, da bi prinašalo koristi, ali pa je zbiranje informacij premalo sistematično. Poleg tega se zbrani podatki mogoče koristijo le na stopnji priprave projektov, pozneje, na stopnji izvedbe, pa se nove informacije projektnim timom ne posredujejo.

Management formalnih sprememb smo preverili s tremi vprašanji, ki so prikazala različne stopnje sistematičnega pristopa v združbah. Kar 81 % anketirancev je navedlo, da informacije o spremembah vključijo v sklepna poročila, kar bi lahko služilo prenosu izkušenj na poznejše projekte. Podobno funkcijo naj bi imela tudi baza sprememb, a to vzdržuje le tretjina združb, podoben odstotek smo ugotovili tudi pri preverjanju sistematičnega uravnavanja sprememb, pri čemer smo anketirance vprašali, ali imajo poslovnik ali priročnik za upravljanje sprememb. Ugotovili smo, da

projekti v združbah, v katerih poslovnik o ravnanju s spremembami imajo, manj zamujajo – zamuda se zmanjša za 10,2 %. Še za pomembnejši dejavnik se je izkazalo vključevanje informacij o spremembah v sklepno poročilo projekta – projekti naj bi bili krajši za 10,1 %, stroški zaradi sprememb pa za 6,2 %.

Do sedaj smo predstavili analizo vpliva posameznih gradnikov modela. Ker pa je bila naša ideja, da so vsa tri obravnavana področja povezana, ter da zaradi povezanosti in prepletenosti vzajemno vplivajo na obvladovanje sprememb in učinkovitejše doseganje ciljev projekta, smo z dodatno multiplo linearno regresijo preverili njihovo vzajemno delovanje področij v praksi, kar smo prikazali v tabeli 2. V nadaljevanju povzemamo glavne ugotovitve analize.

Tabela 2: Regresijska analiza delovanja modela obvladovanja sprememb

	Korelacija (R)	Stopnja vpliva (R Square)	Zanesljivost (Sig.)
Daljši projekt	0,571	0,326	0,001
Višji stroški	0,404	0,163	0,330
Povečano število ur	0,405	0,164	0,623

Na podlagi izračuna zanesljivosti (Sig./ANOVA) lahko sklepamo, da je **podaljšanje projektov** odvisno vsaj od ene izmed vključenih spremenljivk. Čeprav je stopnja korelacije dokaj velika (0,57), pa z vključenimi spremenljivkami lahko pojasnimo le 32,6 % podaljšanja projektov. Oceno regresijske funkcije smo prikazali v enačbi 1.

$$\begin{aligned} \text{Daljši projekt} = & 43,03 - 3,98 \text{ ChP} + 17,78 \text{ RI} - 7,74 \\ & \text{RM} - 10,12 \text{ RC} - 12,25 \text{ RA} - 2,20 \text{ RDB} - 0,025 \text{ CT} \\ & - 0,053 \text{ CC} - 0,03 \text{ CQ} + 6,49 \text{ InfKonk} - 7,29 \text{ InfS} + \\ & 13,90 \text{ InfDob} - 12,01 \text{ ChMan} - 9,78 \text{ ChAnal} + 2,68 \\ & \text{ChDB} \end{aligned} \quad 1$$

Legenda:

Ravnanje s tveganji

- ChP – predvidevanje sprememb na stopnji priprave projekta
- RI – identifikacija tveganj
- RM – načrtovanje ukrepov
- RC – nadziranje tveganj
- RA – analiza tveganj
- RDB – vzdrževanje baze tveganj

Nadziranje projekta

- CT – pogostost nadziranja časa
- CC – pogostost nadziranja stroškov
- CQ – pogostost nadziranja kakovosti
- InfKonk – spremljanje delovanja konkurence
- InfS – spremljanje delovanja pogodbenih izvajalcev
- InfDob – spremljanje delovanja dobaviteljev

Management sprememb

- ChMan – obstoj pravilnika managementa sprememb
- ChAnal – analize sprememb v poročilu projekta
- ChDB – vzdrževanje baze sprememb

Z izračunom zanesljivosti ali verjetnosti, da posamezna neodvisna spremenljivka ne vpliva na podaljšanje projekta (ta naj bi bila manjša od 5 %), so se kot najbolj zanesljive pokazale identifikacija tveganj (0,04), nadziranje tveganj (0,033), obstoj pravilnika managementa sprememb (0,021) in analiza tveganj (0,031).

Izračunana zanesljivost vpliva spremenljivk in modela na **povečanje stroškov projekta**, kot lahko vidimo v tabeli 2, je 0,33 (obstaja 33 % verjetnost, da spremenljivke nimajo vpliva), pri čemer vplivajo le na 16,3 % variabilnosti stroškov. Z ožjim izborom smo zato poiskali tiste spremenljivke, ki skupaj zanesljiveje vplivajo na manjše stroške (tabela 3), pri čemer je izračun zanesljivosti pokazal le 1,1 % možnosti, da ožji izbor spremenljivk nima vpliva oziroma 4 % za širši izbor.

Tabela 3: Vpliv modela na manjšo podražitev projekta

	Korelacija (R)	Stopnja vpliva (R Square)	Zanesljivost (Sig.)
Višji stroški (A)	0,359	0,129	0,011
Višji stroški (B)	0,359	0,129	0,040

Spremenljivke, ki smo jih uvrstili v oba izbora, smo prikazali v enačbah regresijskih funkcij (enačba 4: A – ožji izbor, enačba 5: B – širši izbor).

$$\text{Višji stroški (A)} = 27,92 - 5,93 \text{ RM} - 2,80 \text{ RA} - 0,01 \text{ CT} - 0,03 \text{ CC} - 5,58 \text{ ChAnal} \quad 2$$

$$\text{Višji stroški (B)} = 27,91 - 5,81 \text{ RM} - 2,82 \text{ RA} - 0,01 \text{ CT} - 0,03 \text{ CC} - 5,42 \text{ ChAnal} - 0,30 \text{ InfDob} - 0,16 \text{ ChMan} \quad 3$$

Legenda:

Ravnanje s tveganji

RM – načrtovanje ukrepov

RA – analiza tveganj

Nadziranje projekta

CT – pogostost nadziranja časa

CC – pogostost nadziranja stroškov

InfDob – spremljanje delovanja dobaviteljev

Management sprememb

ChMan – obstoj pravilnika managementa sprememb

ChAnal – analize sprememb v poročilu projekta

Pri analizi vpliva modela na **povečano število ur** smo ugotovili, da z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami lahko pojasnimo le 16,4 % variabilnosti dodatnih ur dela, pri čemer je stopnja zanesljivosti 0,623 (torej 62 % možnosti, da spremenljivke ne vplivajo na porabo ur). Tudi če smo vključili le spremenljivke, za katere smo s korelacijo ugotovili individualni vpliv (nadziranje časa, stroškov in kakovosti), je izračun pokazal 32 % verjetnosti, da spremenljivke ne vplivajo na porabo ur, pri stopnji vpliva 4,2 %.

Empirična raziskava je torej pokazala, da model obvladovanja sprememb v slovenskih združbah dokazano zmanjšuje zamudo projekta, določeni gradniki modela vzajemno znižujejo stroške, medtem ko nismo ugotovili vpliva modela na znižanje števila porabljenih ur dela.

5 Sklep

Spremembe ciljev, obsega in izvedbe so med pomembnejšimi dejavniki tveganj projektov, zato naj bi jih obvladovali z orodji managementa tveganj. Verjetnost spremembe se zmanjša z načrtom preventivnih ukrepov, negativni vpliv spremembe pa dodatno zmanjšamo z načrtovanimi korektivnimi ukrepi, ki jih izvedemo, če sprememba nastane. Pričakovanje spremembe hkrati zagotavlja pozornejšo in v posamezno spremembo osredotočeno nadziranje, kar zagotavlja zgodnje odkrivanje sprememb in hitro ukrepanje.

Nadziranje je proces spremljanja izvedbe projekta ter ukrepanja v primeru odstopanj. Vzroki odstopanj so lahko tudi spremembe, zato pogostejše spremljanje izvedbe zagotavlja zgodnejše odkrivanje sprememb, še posebej ker nadziranje lahko odkrije prikrita spremembe, napake in probleme, še preden povzročijo vidnejša odstopanja. Pogostejše nadziranje projekta dokazano znižuje zamude in stroške zaradi sprememb. Odkrite spremembe je treba analizirati, jih sprejeti in izvesti do konca ali pa jih zavrniti.

Za učinkovito udejanjanje sprememb je treba v združbi vzpostaviti in uveljaviti sistem managementa sprememb, v sklopu katerega je sprememba lahko tudi zavrtna. Postopek obravnavanja sprememb naj bi bil opredeljen tudi v pogodbi z naročnikom ali s pogodbenimi izvajalci, predlog spremembe pa mora obvezno vključevati tudi predvidenega plačnika spremembe.

Zaradi prepletenosti in vzajemnega delovanja managementa tveganj in sprememb ter nadziranja projekta se izboljša obvladovanje sprememb, kar zagotavlja učinkovitejše doseganje ciljev projekta. Spremembe so pomemben dejavnik tveganj, odkrivanje prikritih sprememb pa je naloga nadziranja, poleg tega nadziranje tudi manjša verjetnost pojavitve spremembe ali uresničitve tveganj. Spremembe, ki so lahko tudi ukrepi nadziranja ob odkritju odstopanj, običajno ustvarijo nova tveganja, njihova uresničitve pa ustvarja spremembe, ki so spet povezane z novimi tveganji.

Razvit in z empirično raziskavo potrjen celovit model obvladovanja sprememb pomeni pomemben prispevek k znanosti. Model zagotavlja preprečevanje, zgodnje odkrivanje in učinkovito udejanjanje sprejetih sprememb, posledično pa učinkovitejšo izvedbo projektov, zato skupaj s sistematskim prikazom nabora različnih sprememb predstavlja tudi visoko praktično vrednost.

6 Literatura in viri

- Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T. (2004). *Goal directed project management: effective techniques and strategies*, third ed. Konan Page, London.
- Bonham, S. S. (2005). *IT project portfolio management*. Artech House, Norwood.
- Brandon, D. (2006). *Project management for modern information systems*. IRM Press, Hershey.
- Burke, R. (2003). *Project management: planning and control techniques*. John Wiley & Sons, Chichester.

- Chapman, C., Ward, S. (1997). *Project risk management: processes, techniques and insights*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Callahan, K., Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Charoenngam, C., Coquinco, S. T., Hadikusumo, B. H. W. (2003). Web-based application for managing change orders in construction projects. *Construction Innovation*. (3), 197–215.
- Charvat, J. (2003). *Project Management Methodologies – Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Deeproose, D. (2002). *Project management*. Capstone Publishing, Oxford.
- Frame, J. D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people, third ed.* Jossey-Bass, San Francisco.
- Hällgren, M. (2007). Beyond the point of no return: on the management of deviations. *International Journal of Project Management*. 25 (8), 773–780.
- Harrison, F., Lock, D. (2004). *Advanced project management: a structured approach, fourth ed.* Gower, Aldershot.
- Heldman, K., Heldman, W. (2007). *Microsoft office Excel 2007 for project managers*. Wiley Publishing, Indianapolis.
- Howes, N. R. (2001). *Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes*. Amacom, New York.
- Hughes, B., Cotterell, M. (1999). *Software project management*. McGraw-Hill, London.
- Karvonen, S. (1998). Computer supported changes in project management. *International Journal of Production Economics*. 54 (2), 163–171.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, seventh ed.* John Wiley & Sons, New York.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation, second ed.* John Wiley & Sons, Hoboken.
- Kerzner, H. (2006). *Project management best practices: achieving global excellence*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Kliem, R. L. (2004). *Leading High-Performance Projects*. J. Ross Publishing, Boca Raton.
- Levine, H. A. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*. John Wiley & Sons, New York.
- Lock, D. (2003). *Project management, eighth ed.* Gower, Aldershot.
- Meredith, J. R., Mantel, S. J. (2006). *Project management: a managerial approach, sixth ed.* John Wiley & Sons, New York.
- Milosevic, D. Z. (2003). *Project management toolbox: tools and techniques for the practicing project manager*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Newell, M. W. (2002). *Preparing for the project management professional (PMP) certification exam, second ed.* Amacom, New York.
- Oni, A. I. (2008). Linking Project Controls Implementation Planning and Project Success: the Northern Canadian Mining Projects Lessons. 2008 AACE International Transactions. 1–8.
- Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River.
- Turner, J. R., Simister, S. J. (2000). *Gower handbook of project management, third ed.* Gower, Hampshire.
- Verzuh, E. (2005). *The fast forward MBA in project management, second ed.* John Wiley & Sons, Hoboken.

Dr. Aljaž Stare, CSPM, je eden najbolj izkušenih slovenskih strokovnjakov iz projektnega managementa. Zaposlen je na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani, od leta 2000 pa svetuje slovenskim združbam in usposablja managerje projektov. Dejaven je tudi v ZPM – Slovenskem združenju za projektni management, katerega predsednik je bil med letoma 2006 in 2010. Od leta 2010 organizira debatne večere in piše blog o managementu projektov (www.projektni-management.si).

Kako postati globalno podjetje?

Drago Ferfolja

Iskra Avtoelektrika, d.d.

e-pošta: drago.ferfolja@iskra-ae.com

Povzetek

Poslovanje v sedanjem poslovnem okolju je globalizirano, pri čemer sta močno izražena tekmovalnost in sodelovanje. Ugotovljeno je, da globalna podjetja delajo zlasti naslednje: strateško razmišljajo in načrtujejo, analizirajo poslovanje, preučujejo in predvidevajo okolje, določajo vizije, poslanstva in cilje ter določajo strategije za doseganje postavljenih ciljev.

Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Omenjene spremembe povzročajo in zahtevajo določene spremembe tudi v organizacijski kulturi podjetja ter pri ravnanju z zaposleni in njihovimi možnostmi.

Strateško razmišljanje in načrtovanje poslovanja sta se v globalnem poslovnem okolju precej spremenila ter morata predvideti več poti in imeti več ciljev. Pomembna sta predvsem skrbno spremljanje dogajanja in hitro odzivanje na ugotovljene spremembe.

Ključne besede: globalno podjetje, globalno poslovno okolje, tekmovalnost, sodelovanje, prilagodljivost, inovativnost, strateško razmišljanje in načrtovanje, vizija, poslanstvo, cilji, organizacijski procesi, organizacijska struktura, ravnanje z zaposleni in njihovimi možnostmi

1 Zakaj se podjetja globalizirajo?

Podjetja, vključena v globalizacijske tokove, se pri delovanju srečujejo s posebnimi težavami. Globalizacija se nanaša na strategijo približevanja trgov po vsem svetu s standardnim proizvodom. Taki trgi so največkrat pogojeni z zahtevami končnih kupcev, ki zahtevajo nižje cene, standardizirane proizvode visokega cenovnega razreda, posebej za kupce razvite izdelke in globalno sodelovanje, ki deluje po vsem svetu za tekmovalnost na domačem trgu (Pearce, Robinson, 2000, str. 117). Evolucija globalnega sodelovanja največkrat zapusti progresivno vključene ravni strategij. Prva raven so uvozno-izvozne aktivnosti, ki imajo najmanjši vpliv na usmerjenost ravnateljstva ali na trenutni proizvodni program. Druga raven lahko vključuje mednarodne licence in prenos (transfer) tehnologij ter zahteva manjše spremembe v ravnateljstvu in operacijah. Tretja raven je povezana z neposrednimi naložbami v čezmorske dežele, vključno s proizvodnjo in tovarnami. Ta raven zahteva večje kapitalsko vlaganje in razvoj globalnega ravnateljskega znanja. Čeprav še vedno prevladuje politika upravljanja na domači lokaciji, so taka podjetja opredeljena kot multinacionalna (MNC).

Ob začetku globalizacije naj bi podjetja upoštevala štiri faze:

- Analizo globalnega položaja
- Povezavo z akademskimi in raziskovalnimi združbami
- Povečanje globalnega kroga vidljivosti podjetja
- Začeti delo pri skupnih razvojnih projektih

Če želijo globalna podjetja dosegati svoje cilje, morajo imeti neko temeljno naravnost, skupno vizijo, poslanstvo in strategije.

2 Globalno strateško razmišljanje in spremembe strategij

a) Strateško razmišljanje in načrtovanje

Načrtovanje kot poslovodna funkcija je miselna faza delovnega procesa. Postavlja načrtovane cilje, ki so temelj za sprožanje vseh drugih organizacijskih (poslovodnih) aktivnosti. V praksi ločimo med *strateškim* in *taktičnim načrtovanjem*. Medtem ko je strateško načrtovanje predvidevanje na osnovi dolgoročnega časovnega obzorja, je taktično načrtovanje tisto, ki pomaga uresničevati strateške načrte podjetja in je ponavadi načrtovanje na krajši rok, običajno čas enega leta (Pučko, 2006, str. 2).

Globalizacija poslovanja v globalnem poslovnem okolju je podvržena dejstvu, da *načrtovanje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in ciljem*, temveč je poudarek predvsem na *strateškem načrtovanju, ki predvideva več poti in ima več ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo*. Stalno spreminjanje poslovnega okolja zahteva tudi strateško razmišljanje na osnovi *strategij v različicah, v katerih je treba postaviti ohlapnejšo vizijo, do katere lahko podjetje pride na več različnih načinov*, ki so odvisni od okoliščin in spreminjanja poslovnega okolja.

Strateško razmišljanje z *vizijo in cilji* pripelje do zaželenega poslovanja, ki ga je mogoče doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, ter okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Priprava ciljev zaželenega poslovanja se začne z opredelitvijo vizije podjetja do priprave podrobnih ciljev in operativnih načrtov.

Pri strateškem razmišljanju in izvajanju strategij je treba omeniti tudi termin *politika organiziranja*, ki je vnaprej določena usmeritev, podana za zagotovitev ustrezne usmeritve pri odločanju (Mihelčič, 2003, str. 193) in posledično tudi na izvajanje strategije.

Posamezni avtorji obravnavajo načrtovanje zelo široko, vendar pri večini avtorjev, zlasti tistih, ki izhajajo iz prakse, srečamo spodaj opredeljeno opredelitev procesa strateškega načrtovanja, ki zajema naslednje faze:

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje poslanstva, vizije in ciljev in
- določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev.

Strateško načrtovanje je proces pretvarjanja strateških ciljev v poti za njihovo doseganje, je tudi proces pretvarjanja poslanstva družbe v cilje, strategije in strateške načrte (Rouse, 1992, str. 85). Drugače lahko rečemo, da je strateško načrtovanje opredeljevanje dolgoročnih ciljev in nato določanje poti, potrebnih za njihovo doseganje. Ob tem je treba spremljati dogajanje v okolju, se na spremembe hitro odzvati in poskrbeti za razporeditev prvin.

b) Analiza poslovanja

- Osnova za začetek strateškega načrtovanja je spoznanje o poslovanju podjetja. Analizo poslovanja delimo v dva dela:
- *opazovanje*, ki zajema zbiranje dejstev (podatkov), primerjavo s preteklostjo in drugimi ter ugotovitev odstopanj,
- *diagnozo*, ki zajema ugotavljanje mogočih vzrokov odstopanj in ugotovitev dejanskih vzrokov odstopanj.

Analiza je proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega predmeta, da bi o njem primerno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6).

Fazo primerjave kot najpomembnejši korak v procesu *primerjave z najboljšimi* delimo naprej na *opazovanje*, ki zajema *zbiranje* informacij o tekmečih,

primerjavo informacij ter *ugotavljanje odstopanj* med nami in tekmečji. Naprej opravimo *diagnozo odstopanj*, ki nam pokaže *mogoče vzroke odstopanj*, iz katerih nato opredelimo *veljavne, konkretne vzroke odstopanj* nasproti konkurenci.

V svetovni literaturi je *primerjava z najboljšimi* pomembna zlasti pri strateškem načrtovanju, imenovana tudi ali poznana kot »*benchmarking*« (Stahl, Grisby, 1997, str. 168).

Nastajanje *strategije podjetja* oziroma pristop k strateškemu načrtovanju je sestavljen iz več stopenj:

- *Strateška analiza podjetja in okolja* – je poglobljena analiza kritičnih dejavnikov v podjetju in dejavnikov iz njegovega okolja, ki vplivajo in bodo vplivali na prihodnost podjetja; pri tem lahko uporabljamo različne tehnike in metode, kot so: metoda Delphi, analiza časovnih vrst, Porterjeva analiza panoge in tekmecev v panogi, *Porterjeva analiza »verige vrednosti«, PSPN-analiza – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti* (angl. SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) podjetja v okolju ter okolja itd. Kot eno od najpomembnejših orodij v strateškem managementu štejemo tudi *portfeljsko analizo podjetja*, ki jo po nekih raziskavah uporablja polovica od petstotih največjih ameriških korporacij (Hunger, Wheelen, 1998, str. 167). Trije temeljni pojmi portfeljske analize so: strateško poslovno področje, strateška poslovna enota in krivulja izkušenj (Pučko, Resman, 2004, str. 2). V okviru združbe portfeljsko analizo uporabljajo za primerjanje več posameznih strateških poslovnih enot med seboj. Rezultate portfeljske analize podjetja prikazujemo v portfeljskih matrikah, od katerih so največ v uporabi: matrika BCG (Boston Consulting Group), znana tudi kot matrika »rast – tržni delež«, matrika General Electric oziroma matrika »tržna privlačnost – konkurenčni položaj« in matrika Hofer ali portfeljska matrika »proizvod – evolucija trga«, pri čemer so poleg merila tekmovalnega položaja proizvoda upoštevane še faze življenjskega cikla proizvoda (Pučko, Resman, 2004, str. 7).
- *Opredelitev strategije in ciljev podjetja* – na tej stopnji oblikujemo (odločamo o mogočih izbirah) temeljne usmeritve in cilje podjetja, njegovo vizijo in poslanstvo ter izberemo ali izdelamo strateškim ciljem in analizi trenutnega stanja znotraj podjetja in v okolju primerno strategijo; pri tem ravno tako uporabljamo razne metode: analizo življenjskega cikla s pomočjo logistične krivulje, različne oblike portfeljskih analiz itd.

Ob dopolnitvi teh dveh stopenj strateškega načrtovanja s stopnjo *uveljavitve strategije* in njenega *ocenjevanja ali vrednotenja* govorimo o *strateškem ravnateljevanju* (strateški management), ki je neprekinjen proces in se nikoli ne konča.

c) Analiza in predvidevanje okolja

Pri postavljanju strategij in ciljev je zelo pomembno tudi predvidevanje okolja, kar predpostavimo s *scenariji*,

ki so nekakšen opis predvidenega stanja posameznih področij okolja s poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Predvidevamo lahko porabo, tekmece na trgu, analiziramo in predvidevamo panogo, tehnologijo, kadrovsko-demografske dejavnike, možnosti finančnih virov itd. (Rozman et. al., 1993, str. 90–91).

Analiza in predvidevanje okolja morata podjetju odkriti nevarnosti okolja, pa tudi možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89). Tako se ta nanaša na analizo in predvidevanje porabnikov, tekmecev, dejavnosti – panoge in še na druga področja, vključno z ekonomsko politiko.

Ko napovedujemo predvideni razvoj v okolju podjetja, je zanj najpomembnejša *določitev razvoja v panogi*, kar sicer ne pomeni, da razvoj v širšem okolju podjetja ni pomemben. Ko govorimo o *panogi*, mislimo vsak dobro opredeljeni trg, na katerem so kupcem naprodaj podobni ali zelo podobni proizvodi in storitve.

Poleg predvidevanja razvoja v svoji panogi mora podjetje v procesu strateškega načrtovanja proučiti in predvideti razvoj v širšem okolju. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšna napovedovanja, ki zadevajo verjetna prihodnja *splošna gospodarska gibanja* (Pučko v Možina et. al., 1994, str. 306). Za analizo širšega okolja uporabljamo t. i. *PEST-analize*, medtem ko za analizo na ravni panoge uporabljamo *Porterjevo analizo panoge in tekmecev v panogi*.

č) Določanje vizije, poslanstva in ciljev

Na osnovi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (*PSPN*) začnemo z določanjem *zaželenega, prihodnjega stanja* v podjetju. Z *vizijo* podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. V podjetjih, ki trenutno dosegajo zadovoljive rezultate, pa gre praviloma za preverjanje in novo oblikovanje njihovega *poslanstva*. Izjava o poslanstvu vsebuje nekatere jasne cilje podjetja (Stutely, 1999, str. 59).

Na osnovi oblikovane vizije podjetja določimo *cilje poslovanja*, ki morajo imeti določene lastnosti, kot so razumljivost, dosegljivost, skladnost, spodbujevalnost in podobno. Cilje naprej delimo na okvirne in podrobne, splošne in operativne, globalne in funkcijske in podobno.

d) Določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev

Kot opredelitev poti za doseganje ciljev pojmuje strategije in taktike. Strategija je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost; taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti na izbrani poti najbolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135). Uresničevanje ciljev se ponavadi pokaže kot rezultat uresničevanja *koncernskih strategij*.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto ali skupino proizvodov (Pučko, 1996, str. 201). Sestavljeno podjetje poskuša izkoristiti svoje prednosti in prednosti SPE ter možnosti za razvoj.

Slabosti poskuša razrešiti, nevarnostim pa se izogniti. Pravzaprav pa vsaka SPE poskuša izkoristiti prednosti v poslovanju in na njih graditi strategije. Če je taka prednost dana, dovolj velika in kolikor toliko trajna, govorimo o *strateški konkurenčni prednosti* (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 117). Izkoriščanje strateških prednosti vodi k določenim rezultatom. Glede na te rezultate delimo strateške prednosti v dve večji skupini strategij: stroškovne in različnostne (diferenciacijske). **Stroškovne strategije** so tiste, katerih cilj so nižji stroški, kot jih imajo tekmeči. Pri **diferenciacijskih strategijah** pa težišče ni toliko v zniževanju stroškov ali doseganju nižjih stroškov, kot jih imajo tekmeči, marveč v drugačnosti izdelkov: boljši kakovosti, redni dobavi, boljši storitveni podpori in podobnem. Različnostne strategije so pogosto povezane – usmerjene v določen segment trga (niše) ali na določen del ponudbe (fokus). Zato govorimo o *strategijah niš in fokusa*.

3 Spreminjanje poslovnih in organizacijskih procesov

Formalna opredelitev spreminjanja ali prenove poslovnih procesov je dobesedno povzeta kot »temeljit razmislek in temeljito preoblikovanje podjetja ali pomembnih procesov v podjetju. Rezultat prenove so izboljšave v razsežnostih na odločilnih področjih, kot so stroški, kakovost, servis in čas«. Ta opredelitev vsebuje štiri ključne besede: *temeljito, radikalno, izboljšave v razsežnostih in poslovni procesi* (Hammer, Champy, 2003, str. 48).

Pri spreminjanju poslovnih procesov gre za *revolucionarne spremembe*, torej za prenovo poslovanja, izboljšanje kakovosti poslovanja z upoštevanjem sprememb v poslovnem okolju. Zelo veliko vlogo pri tem spreminjanju pa odigra prenova organizacije poslovanja, pri čemer vsekakor moramo upoštevati izobraževalne zmožnosti, razvoj in informatizacijo poslovanja. Vse to pa mora temeljiti na strateškem razmišljanju v podjetju, kar je eden ključnih dejavnikov pri spreminjanju poslovnih in organizacijskih procesov.

a) Opredelitev poslovnih procesov

Splošna definicija procesa je *dejavnost organizirane skupine* s povezanimi aktivnostmi, ki delajo skupaj za transformacijo vložkov (inputov) v produkte (izloške – otpute) in ustvarjajo dodano vrednost (Daft, 2006, str. 372). Običajen primer poslovnega procesa vsebuje razvoj novih proizvodov, izpolnitev naročil in ustrežljivost do kupcev.

Proizvodnja pa je osrednji proces vsakega proizvodnega podjetja, ki ga lahko opredelimo kot transformacijski proces, pri čemer se vhodne prvine pretvarjajo v uporabne proizvode ali storitve, ki jih zahteva trg. Ravnateljstvo delovnih procesov (*angl. Workflow Management*) je disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in analizo pretoka dela (Leben, Vintar, 1997, str. 18–25) ter je zelo primerna za reševanje prenove delovnih procesov,

ker je v celoti tudi programsko – računalniško podprta (Deiters, 1999, str. 19–36).

b) Prenova poslovnih procesov

Prenovo poslovnih procesov zahtevajo zunanje spremembe poslovnega okolja. V celovito prenavo gredo podjetja zaradi velikih težav, ko pravzaprav nimajo druge izbire; podjetja, ki sicer še niso v velikih težavah, vendar ravnateljstvo gledajo bolj dolgoročno in pričakujejo določene probleme. Tretja skupina podjetij, ki se odločajo za prenavo, so dobro stoječa podjetja danes in tudi v prihodnosti, vendar je njihovo ravnateljstvo ambiciozno in agresivno ter želi s prenavo poslovnih prednosti doseči določeno tekmovalno prednost pred tekmeci.

Prenova poslovnih procesov (*angl. reengineering*) je radikalen postopek za doseganje pomembnih izboljšav pri stroških, kakovosti, storitvah in hitrosti odzivanja na potrebe trga (Daft, 2006, str. 372).

Z uvajanjem ravnateljstvenih procesov se ravnanje poslovanja močno spreminja, saj zahteva korenite spremembe sloga ravnateljstva. Ravnatelji procesov morajo imeti visoka moralna stališča in se morajo biti sposobni lotiti sprememb procesov ob jasnem zavedanju njihove kratkoročnosti ter se morajo zavedati potreb po stalni budnosti in nadaljnjem spreminjanju (Mihelčič, 1998, str. 83). **Tukaj je nujno upoštevati dejstvo, da globalizacija poslovnega okolja zahteva korenite spremembe v organizaciji poslovanja podjetja in s tem tudi pri organizaciji poslovnih procesov.**

c) Način prenove poslovnih procesov

Analiziranje in modeliranje sta zelo pomembna pri prenavi poslovnih procesov. Modeliranje zajema modeliranje dinamičnih lastnosti informacijskega sistema in organizacije same. S tem namreč analiziramo in opredeljujemo poslovna pravila sistema ali procesa, ki jih moramo pri prenavi poslovnih procesov upoštevati. Tukaj ni na voljo samo ena pot, saj so dane samo nekatere smernice za izvajanje prenove. Kritične točke in osnovni koraki prenove prvin poslovnih procesov so predvsem (Hammer, Champy, 2003, str. 134):

- natančna izbira procesa, ki ga želimo prenoviti,
- vzpostavitev skupine, ki bo izvajala prenavo,
- pridobitev podpore vrhovnih ravnateljev v podjetju,
- obravnavani proces prikazati v modelu skladno s ciljem, ki ga želimo doseči,
- uvajanje prenovljenega procesa v poslovanje ter
- spremljanje uspešnosti in učinkovitosti prenovljenega procesa.

3.1 Raziskave in razvoj v globalnih podjetjih – ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih

V globalnem poslovnem svetu smo priče nenehnim in hitrim spremembam, svet postaja vse manjši, na trgu je vedno več poslovnih učinkov, ki se približujejo enaki kakovosti, zato lahko v takem okolju uspeva le

tisti, ki je boljši v malenkostih in le nekaj hitrejši od tekmecev. Uspešno podjetje je tisto, ki zna stopnjevati ali pospeševati vključevanje čim večjega števila zaposlencev v *inovativno dejavnost*, ali bolje rečeno, v inovativno gibanje (Gabrijelčič, 1995, str. 34). Zaradi prej omenjene spremembe trga, to je večje ponudbe od povpraševanja, sta prodaja trenutne proizvodnje in izraba zmogljivosti zelo otežkočeni. Povečevanje učinkov na račun povečevanja obsega proizvodnje in prodaje je skoraj nemogoče, kar pomeni, da pomen ekonomike obsega pada. Inovacije in racionalizacije pa nasprotno temu znižujejo stroške ob enakem obsegu proizvodnje in hkrati ponujajo trgu »drugačne proizvode« ter tako dosegajo določeno prednost pred tekmeci.

3.2 Kakovost poslovanja

a) Pomembnost kakovosti poslovanja

Poleg zmanjševanja stroškov in povečevanja storilnosti je izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev ena od osnovnih predpostavk dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja. Ta predpostavka velja predvsem za podjetja, ki ponujajo svoje proizvode in storitve na svetovnem, globalnem trgu, vendar tudi podjetja, ki delujejo samo na ožjem lokalnem trgu, se temu ne morejo izogniti. Kakovost postaja odločilno orožje v vse hujšem tekmovalnem okolju na trgu. Pojem kakovosti je zaradi njegove izrazite časovne komponente in odvisnosti od družbenih značilnosti okolja zelo težko opredeliti. Glede na to, da kakovost določa kupec, jo določamo z ravni, ki izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca. Raven izpolnjevanja pričakovanj je merljiva vrednost in ima tako svoj matematični zapis, v katerem nastopajo lastnosti predmeta trgovanja proizvodov ter storitev in njihov pomen za zadovoljstvo kupca (Potočnik, 1996, str. 15):

b) Sistem celovite kakovosti (TQM)

Celovito ravnanje, tudi zagotavljanje ali obvladovanje kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*) je filozofija ravnateljstva in izvajanja, katerih namen je uporabiti človeške zmožnosti in materialne prvine združbe za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način (Potočnik, 1996, str. 20). Drugače nekateri avtorji opredeljujejo TQM kot sistem ravnateljstva, katerega nosilci si prizadevajo za vedno večje zadovoljstvo strank pri čim nižjih stroških (Mihelčič, 1999, str. 290). Med drugim tudi pojasnjuje, da je TQM celoviti sistemski prijem in sestavni del podjetniške strategije (ne pa posebno področje ali program), ki je vodoravno navzoč v vseh funkcijah in organizacijskih enotah, vključuje vse zaposlene od vrha do dna ter sega nazaj v verigo dobaviteljev in naprej v verigo odjemalcev – uporabnikov. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh združbe. Vzdrževanje in izboljševanje ravni kakovosti pa sta tudi ena najpomembnejših sestavin filozofije proizvodnje ravno ob pravem času (*angl. JIT – Just In Time production*; Cheng/Podolsky, 1996, str. 136).

C) Standardi skupine ISO 9000

Zaradi kompleksnosti in velikosti globalnega okolja posamezno podjetje v okolju težje pridobiva zaupanje novih kupcev ali poslovnih partnerjev. Vsekakor je eden pomembnih pogojev za pridobitev teh certificiranje poslovanja, pri čemer prevzemajo standardi skupine ISO 9000 poseben položaj. Uveljavljeni so po vsem svetu, torej so globalni in urejajo področje kakovosti poslovanja, ki je zelo pomembno pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja na globalnem trgu. Podajajo smernice, kako oblikovati sistem za ravnanje s kakovostjo, katere mehanizme vgraditi v organizacijo podjetja za doseg predpisanih zahtev za posamezen proizvod. Smernice so le načeloma opredeljene. Opredeljujejo, kaj naj sistem kakovosti vsebuje, ne opredeljujejo pa načina vgraditve teh zahtev v organizacijo poslovanja in poslovne učinke. To je prepuščeno ravnateljstvu konkretnega poslovnega sistema, v katerem morata biti razvoj in uvedba sistema kakovosti prilagojena ciljem, proizvodom, postopkom in posebnostim poslovnega sistema.

Skupina standardov ISO 9000 obsega standarde ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 in ISO 9004, med katerimi je najpomembnejši standard ISO 9001. Ta zajema smernice za zagotavljanje modela sistema kakovosti od razvoja, proizvodnje, montaže in servisiranja. ISO standard in sistem kakovosti v združbi in med partnerji morata delovati sistemsko. Osrednji del sistema so razmerja proizvajalec-dobavitelj-kupec, ki morajo biti usklajena z vsemi zahtevami kakovosti po posameznih področjih (Glaap, 1993, str. 30–34).

V zadnjem času se pojavlja še t. i. standard *ISO/TS 16949* – sistem obvladovanja kakovosti v avtomobilski industriji. *ISO/TS 16949* je tehnična specifikacija ISO, nastala v okviru IATF (International Automotive Task Force). IATF združuje svetovne avtomobilске proizvajalce in državna združenja. Specifikacija vsebuje zahteve več državnih standardov za avtomobilsko industrijo, npr. QS-9000 (ZDA), VDA 6.1 (Nemčija), EAQF (Francija), AVSQ (Italija) in jih tako enakovredno nadomešča. Tehnična specifikacija *ISO/TS 16949*; 2002 je pravzaprav nadgradnja standarda ISO 9001; 2000. Določa zahteve za sistem obvladovanja kakovosti v razvoju in proizvodnji ter, kjer se to zahteva, tudi pri vgradnji in servisiranju proizvodov, namenjenih avtomobilski industriji. Namenjena je vsem proizvajalcem izdelkov, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji. Pri tem »avtomobilska industrija« vključuje proizvodnjo osebnih avtomobilov, avtobusov, kamionov in motornih koles, ne pa tudi proizvodnje kmetijskih, industrijskih in drugih zunajcestnih vozil.

3.3 Zaposlenci in globalizacija

Združbe se razlikujejo po načinih ravnanja z zmožnostmi zaposlenecv. Te lahko delimo na znanje, sposobnosti in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 26). V ospredje stopa spoznanje, da tekmovalne prednosti sodobnih podjetij ne pomeni le nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces in drugo, temveč zaposlenci. Usoda združb je odvisna od tega, kako ravnamo z njimi. Ravnanje z zmožnostmi

zaposlenecv je v podjetjih postalo ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in tekmovalnosti poslovanja. Sodobno ravnanje z zmožnostmi zaposlenecv mora biti oblikovano na najvišji ravni podjetja in se mora uresničiti ob sodelovanju ter upoštevanju vseh značilnosti zaposlenecv.

Zaposlenci se morajo v globalnem poslovnem okolju nenehno prilagajati, saj globalno poslovno okolje spreminja organizacijo poslovanja podjetij. Neodvisno od evlucijskega ali revolucijskega procesa spreminjanja organiziranja poslovanja se spreminjajo tudi pomen znanja oziroma zaposlenecv in njihovih zmožnosti ter (organizacijska) kultura podjetja. Znanje zaposlenecv ter njihova sposobnost učenja in usposabljanja za nova (delovna) opravila, drugačno organizacijo dela (skupinsko delo), prihajajo do izraza pri neprestanem spreminjanju organizacije poslovanja zaradi prilagajanja globalizaciji poslovnega okolja. Tukaj je treba opozoriti na pomembnost ravnanja z zaposlenci in njihovimi zmožnostmi, z razliko od pojmovanja učinkovitosti zaposlenecv, ki je veljala še nedolgo pred tem. *Z globalizacijo poslovnega okolja postaja bistvenega pomena spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenecv*, kar je osnova za učinkovit proces inoviranja. Zaposlence in njihove zmožnosti (*angl. human resources*) je treba obravnavati kot premoženje in prvino poslovnega procesa ter denar, vložen v njihovo izobraževanje, kot naložbo.

a) Pojmovanje ravnanja z znanjem

Različni avtorji znanje različno opredeljujejo. *Znanje združbe* je vsota znanja posameznikov, vendar ne medsebojno neodvisnih, temveč z združbo povezanih članov, ki delujejo v smeri doseganja cilja združbe. Razmerja med člani vodijo k sinergiji znanja in kolektivno znanje je več kot vsota znanja posameznikov (Rozman, 2001, str. 45). Tekmovalna prednost podjetja se kaže v uvajanju novosti in prožnosti, delavci so predvsem umski ali znanjski (*angl. knowledge workers*). Izraz »knowledge worker« se v slovenski jezik različno prevaja, in sicer kot delavec znanja, delavec z znanjem, umski ali znanjski delavec (Rant, 2002, str. 297).

Ravnanje z znanjem moramo ločiti od procesa učenja. Izraz je postal popularen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so ravnatelji spoznali, da je uspeh poslovanja odvisen od znanja. Ravnatelj ravna z znanjem z namenom doseči dodano vrednost. Davenport in Prusak pravita, da je znanje zbir izkušenj, vrednosti in informacij, ki omogočijo ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj, vrednosti in informacij, ki omogočijo ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj in informacij (Rozman, 2001, str. 44). Sharmer znanje deli na znanje o stvareh in na znanje kot zmožnost delovanja, ki kot proces nastaja tudi v samem delovanju, ter na znanje o spoznavanju, razmišljanju o predmetu in njegovem delovanju (Rozman, 2001, str. 44).

Ravnanje z znanjem (*angl. knowledge management*) lahko opredelimo kot proces, sestavljen iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja procesa učenja družbe.

b) Ravnanje s človekovimi zmožnostmi

Ljudje imajo ključno vlogo tudi v globalnih operacijah podjetja. Pomembna naloga sta iskanje in izbira zaposlencev. Iskanje je opredeljeno kot iskanje potencialnih zaposlencev z določenimi odlikami, tako da podjetje med njimi izbere najboljše. Izbiranje je proces zbiranja informacij, potrebnih za njihovo ocenjevanje. Razlika med domačim in globalnim ravnateljevanjem je v tem, da t. i. domače ravnanje z zmožnostmi ne presega nacionalnih meja, v globalnem okolju pa govorimo o multikulturni delovni sili. Zavedati se moramo, da prakse ravnanja z zmožnostmi zaposlencev v eni državi velikokrat ne moremo preprosto prenesti v globalni kontekst ravnanja.

Za ravnanje z zmožnostmi zaposlencev v globalnih podjetjih je značilno večje število aktivnosti na tem področju predvsem zaradi meddržavnega okolja. Pomembno je upoštevati različna kulturna okolja, gospodarske dejavnosti, ki se med državami lahko zelo razlikujejo, odnos ravnateljstva do različnih trgov (Dowling, Welch, 2004, str. 13). Ravnatelji se morajo zavedati kulturnih različnosti v domači državi in tudi v državah, kjer se nahajajo podružnice podjetja. Aktivnosti, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, napredovanje in podobno, so velikokrat odvisne od kulturnih značilnosti države gostiteljice. Ravnanje z različnostmi je velik izziv za podjetja in njihove ravnatelje.

c) Opredelitev in razvoj usposobljenosti

Usposobljenost je notranja značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu. Njeni deli so: motivacije, sposobnosti, samopodoba, znanje, veščine in socialne vloge (Tomažič, 2003, str. 18). Svetlik meni, da so usposobljenost vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo opravi nalogo uspešno. Obsegajo znanje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in veščine (Svetlik, Kohont, 2003). Ločiti je treba usposobljenost posameznika, če jo uvajamo »od spodaj navzgor«, in usposobljenost združbe (*angl. core competence*), ko jo uvajamo »od zgoraj navzdol«. Usposobljenost združbe so nadgradnja individualnih usposobljenosti. Razvoj pravih usposobljenosti v podjetju omogoča vpliv na doseganje učinkov. Znotraj teh usposobljenosti pa je pomemben del usposobljenosti posameznika. Treba je razlikovati med laičnim in strokovnim razumevanjem pojma usposobljenosti.

č) Vpliv informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi

Pomen informacijske družbe na ravnanje s človekovimi zmožnostmi je v praksi čedalje bolj nepogrešljiv predvsem zaradi njenih prednosti v smislu zniževanja stroškov administracije, učinkovitejšega nadzora nad zaposlenci v podjetju, izboljšanega načrtovanja in izpopolnjevanja zaposlenih z uporabo metod za podporo odločanju, boljšega pregleda nad posamezniki (njihovim vedenjem),

izboljšane sistema komuniciranja med zaposlenci itd. (Boudreau, 1993, str. 428).

V globalnem poslovnem okolju so za uspešnost poslovanja zelo *pomembni* računalniško podprti *sistemi ravnanja z zaposlenci in človekovimi zmožnostmi*, ki ravnatelju kadrovske funkcije omogočajo dostop do vseh podatkov, potrebnih za ravnanje te poslovne funkcije. Zelo je pomembna enotnost sistemov, predvsem pri selitvi zaposlencev.

3.4 Informatizacija poslovanja

a) Strateški pomen informatike

Izredno hiter razvoj in uveljavitev informatike, predvsem na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, imata nedvomno velik vpliv na razvoj in spremembe globalnega poslovnega okolja. Informatika postaja v podjetjih z globalnim delovanjem strateškega pomena, saj omogoča določene globalne storitve (elektronsko poslovanje), ki na eni strani znižujejo stroške poslovanja in izboljšujejo odzivnost podjetja na zahteve trga, na drugi strani pa te storitve postajajo že standard poslovanja v globalnem okolju ter tako temeljnega pomena za poslovanje podjetja, saj dela s podatki oziroma *informacijami, ki so ključnega pomena za sprejemanje pravih odločitev*. Strateško načrtovanje narekuje tudi načrtovanje informatike, ki izhaja iz globalnih informacijskih potreb podjetja. Te se zrcalijo v vlogi, ciljih in strategiji podjetja (Robson, 1994, str. 81–97). V tem dejstvu se največkrat skriva vzrok za neuspešne načrte razvoja, ki smo jim priče v praksi, od katerih večina izhaja iz znanega pristopa gradnje informatike od spodaj navzgor (*angl. bottom-up pristop*), ki je usmerjen predvsem v delno učinkovitost, ne pa tudi v povečanje celotne učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

b) Poslovni informacijski sistem podjetja

Za ravnanje poslovnega sistema je potrebno oskrbovanje z informacijami, za katere skrbi poslovni informacijski sistem (IS). Ta mora biti sposoben spremljati procese v poslovnem sistemu in tiste spremembe v okolju, ki lahko vplivajo na delovanje in obstoj poslovnega sistema. Osnovni namen poslovnega IS je, da oskrbuje uporabnike s podatki o minulem in trenutnem delovanju ter predvidenem ravnanju poslovnega sistema in njegovega okolja (Kroenke, 1992, str. 6). To zmanjšuje raven tveganja pri nadzoru in usmerjanju delovanja organizacije. Tveganje pri poslovanju je v globalnem okolju posebej izraženo in zato je pomen IS toliko večji.

Informacijske sisteme, ki podpirajo prakso, proučujemo z vidika pristopov in metod, ki so večinoma standardne in jih srečujemo v vseh navedenih informacijskih podsistemih. Ločimo jih na šest osnovnih tipov IS (Gradišar, Resinovič, 1994, str. 94–104):

- Izvajalni IS (*angl. TPS – Transaction Processing Systems*)
- Ravnateljevalni IS (*angl. MIS – Management Information Systems*)

- IS za podporo odločanja (*angl. DSS – Decision Support Systems*)
- Poslovodni IS (*angl. EIS – Executive Information Systems*)
- Ekspertni sistemi (*angl. ES – Expert Systems*)
- Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela (*angl. OAS – Office Automation Systems*)

c) Elektronsko poslovanje

Informatika ima s svojim izredno hitrim razvojem in uveljavitvijo na področju informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij zelo velik vpliv na razvoj in spremembe globalnega poslovnega okolja. Omenjeno okolje predvideva, informatika pa mora omogočiti uvajanje elektronskih povezav med poslovnimi subjekti na globalnem trgu. Povezovanje in izmenjavanje podatkov po elektronskih medijih in v elektronski obliki imenujemo *elektronsko poslovanje*. To omogoča zniževanje stroškov poslovanja in izboljšanje odzivnosti podjetja na zahteve trga, po drugi strani pa je ta oblika poslovanja danes že standard poslovanja v globalnem okolju, tako da njen strateški pomen postaja temeljni.

Elektronsko poslovanje je temeljna tehnologija poslovanja v globalnem okolju, saj v najširšem smislu vključuje uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih razmerjih med trgovinskimi, proizvodjalnimi in storitvenimi združbami, ponudniki podatkov, potrošniki in državno upravo (Gričar, 1997, str. 245).

Vse širša uporaba interneta in razvoj telekomunikacij v razvitih državah dajejo spodbudo razvoju elektronskega poslovanja. Pravilna in uspešna uvedba elektronskega poslovanja lahko močno zmanjša določene stroške, pri čemer je treba v industrijskih podjetjih omeniti predvsem področja, kot so oblikovanje izdelkov, elektronsko naročanje: e-prodaja, načrtovanje proizvodnje in logistika (Heizer, Render, 2000, str. 22–27). **Elektronsko poslovanje omogoča globalizacijo** (poslovanje po vsem svetu) **in internacionalizacijo** (poslovanje prek meja posameznih držav) poslovanja. Iz tega izhaja vrsta sprememb, ki bodo posebno prilagodljivim in inovativnim podjetjem omogočile hiter razvoj.

Danes ločimo več vrst elektronskega poslovanja, primernih za proizvodjalna podjetja, med katerimi so (Toplišek, 1998, str. 5):

- elektronsko trgovanje (*angl. trading*),
- elektronsko plačevanje,
- elektronsko naročanje in prodaja,
- delo na daljavo (*angl. teleworking, telecommunicating*),
- poprodajne dejavnosti (e-navodila za vzdrževanje, reševanje reklamacij ...) itd.

Ponudniki medmrežnega poslovanja podjetju izdelajo primerne programe, ga povežejo v globalno omrežje, skrbijo za nemoten potek komuniciranja s kupcem itd.

Tekmovalna sposobnost podjetij v današnjem času vse bolj sloni na pomembnosti in vlogi informacijske tehnologije, pri čemer je ena izmed najplodnejših uporab informacijske tehnologije sistem računalniškega izmenjavanja podatkov – *RIP (angl. EDI – Electronic*

Data Interchange) med podjetjem in njegovim okoljem (Melavc, 1990, str. 74–81). Ta omogoča pravočasno dostavo elektronske listine na določen naslov.

3.5 Varstvo okolja

Odnos potrošnikov do globalnih okoljskih problemov se skozi globalizacijo poslovnega okolja močno spreminja. Za podjetje, ki deluje v globalnem poslovnem okolju, je zelo pomembno, da zagotovi okolju prijazno proizvodnjo. Danes je treba dejavnike varstva okolja obravnavati enakovredno kot druge dejavnike v poslovnem okolju (Vila, Kovač, 1997, str. 307) ter si s tem delovanjem pridobiti ustrezne certifikate (npr. ISO 14000).

Določila standarda ISO 14001 zahtevajo premišljeno ravnanje z naravo, ki naj postane sestavni del rednega poslovanja, torej tudi del poslovnih načrtov, naložb in razmišljanja zaposlenec, predvsem vodilne garniture v združbah – ravnateljev. Z uveljavitvijo standarda ISO 14001 ravnateljstvo podjetja sprejema obveznost za uskladitev svoje poslovne prakse z veljavnimi predpisi in zakoni. V ta namen mora pripraviti program ravnanja z okoljem in zato zagotoviti potrebna sredstva. Ukvarjanje podjetij s problematiko varovanja okolja in prilagajanje strateških usmeritev narekujejo: zakonodaja, zahteve trga, zniževanje stroškov, načrtovan dobiček, razvoj in obstoj podjetja, celostna podoba podjetja, ekološka odgovornost, skrb za delovno okolje in zaposlenca itd. (Strašek, 1998, str. 13). *Sistem ravnanja podjetja z vidika okolja (ISO 14001)* je opredeljen kot splet organizacijske strukture, odgovornosti, postopkov, navad in prvin za ravnateljstvo podjetja.

3.6 Glavne spremembe organizacijskih struktur in procesov

Pri spremembah organizacijskih struktur in procesov ločimo med *revolucionarnimi in evolucijskimi spremembami*. Ko se odločamo, kdaj za izboljšanje poslovanja uporabiti katerega od pristopov, je pomembno, da vemo, kako se ti ločijo med seboj. Izbiramo ali kombiniramo lahko med naslednjimi:

- prenova (preustvarjanje) poslovnega procesa (*angl. BPR – Business Process Reengineering*),
- celovito obvladovanje kakovosti (*angl. TQM – Total Quality Management*),
- stalno izboljševanje (*angl. CI – Continuously Improvement*),
- tekmovanje na osnovi časa (*angl. TBC – Time Based Competition*),
- programi za izboljšanje storilnosti (*angl. PIP – Productivity Improvement Programs*).

Za spreminjanje organizacije poslovanja je poleg omenjenih pristopov treba omeniti še prestrukturiranje in inoviranje, pri čemer prvo spada v skupino skupaj z BPR, drugo pa v skupino skupaj s TBC.

Uspešna globalna podjetja se prilagajajo z organizacijskimi procesi in strukturo. Določena organizacija podpira uspešna podjetja v globalizaciji.

4 Sklep

Poslovanje v sedanjem poslovnem okolju je *globalizirano*. V globalnem poslovnem okolju, kjer sta močno izražena *tekmovalnost* in *sodelovanje* med podjetji, pri čemer se tehnološki in tržni trendi hitro spreminjajo, lahko uspe samo tisto podjetje, ki bo predvsem z organizacijo poslovanja optimalno uprabilo svoje poslovne prvine, uvedlo sodobne (proizvajalne in informacijske) tehnologije v poslovanje, predvsem pa zagotavljalo prilagodljivost in inovativnost pri razvoju, proizvodnji in trženju izdelkov in storitev. Povečanje števila raznovrstnih tržnih priložnosti in možnosti zahteva od podjetja veliko *prilagodljivosti* in *inovativnosti* ter visoko raven znanja.

Ugotovljeno je, da *globalna* podjetja delajo zlasti naslednje: *strateško razmišljajo* in načrtujejo, analizirajo poslovanje, analizirajo in *predvidevajo okolje*, določajo *vizije, poslanstva in cilje* ter določajo *strategije* za doseganje postavljenih ciljev.

Organizacijski model globalno usmerjenega podjetja temelji na prilagojeni organizaciji poslovanja, katere osnova so revolucionarne in evolucijske spremembe na področjih organizacije poslovnih procesov, s poudarkom na organizaciji proizvodnega procesa, organizacijskih strukturah in kakovosti poslovanja. Pri tem je treba posebej poudariti potrebo po *koreniti prenovi poslovnih procesov* s poudarkom na *prenovi proizvodnega procesa* ob uporabi *računalniško podprtih metod* in *orodij* za prenovu poslovanja.

Omenjene spremembe povzročajo in zahtevajo določene *spremembe tudi v organizacijski kulturi* podjetja ter *pri ravnanju z zaposleni in njihovimi zmognostmi*. V podjetju se namreč močno spreminja vloga posameznika in njegovega znanja. Z razvojem dobi vsak zaposlenec nove delovne zadolžitve ali odgovornosti, poleg tega pa se spreminja tudi tehnologija, s katero dela. Spreminjanje ravnanja z zaposleni je močno povezano s potrebno prenovu kulture podjetja, ki mora spremeniti vrednote pri delu, način ravnanja in vedenja v podjetju s ciljem motivirati zaposlene ter način ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenecv.

Velik pomen pri zagotavljanju prilagojene organizacije poslovanja ima tudi *informatizacija poslovanja*, saj informatika s svojo tehnologijo in storitvami močno vpliva na razvoj globalnega poslovnega okolja.

Področje varstva okolja sicer nima neposredne zveze z organizacijo poslovanja, ima pa posreden vpliv na spreminjanje kulture podjetja (vrednote) in oblikovanje poslovnih procesov. Zato so poznavanje in upoštevanje trendov s področja varstva okolja in zahtev pri poslovanju ter uvajanje in zagotavljanje pogojev za celostno in sistemsko zagotavljanje okoljevarstvene kakovosti poslovanja pri organiziranju poslovanja zelo pomembni. Zaradi porasta okoljevarstvene ozaveščenosti morebitnih kupcev sta pomembna tudi dokazovanje okoljevarstvene ustreznosti tehnoloških procesov in dokazovanje o ravnanju podjetja z vidika varovanja okolja.

Strateško razmišljanje in načrtovanje poslovanja sta se zaradi hitrosti sprememb v globalnem poslovnem okolju tudi precej spremenila, saj ne more biti več usmerjeno v

podrobnosti z eno samo strategijo in potjo, ampak mora strateško predvideti več poti in imeti več ciljev. Ti se tudi hitreje spreminjajo, zato je potrebna uporaba primernih metod in tehnik za strateško načrtovanje, ki omogočajo razne simulacije in predvidevanja. Pomembna sta predvsem skrbno spremljanje dogajanja in hitro odzivanje na ugotovljene spremembe.

5 Literatura in viri

- Boudreau, J. W., et al.: Just Doing Business – Human Resource Information Systems in the Global Organization, Harrisburg, London 1994.
- Cheng, T. C. E., Podlosky, S.: Just-In-Time Manufacturing, An introduction, druga izdaja, Chapman & Hall, London, Weinheim, New York, Tokyo, Melbourne, Madras 1996.
- Daft, L. R.: The New Era of Management, Thomson South Western, Ohio 2006.
- Deiters, W., et al.: Applying Workflow Management Technology to Semistructured Business Processes, v knjigi: Khoong C. M. (ed): Reengineering in action, Imperial College Press, London 1999, str. 19–36.
- Dowling, J. P., Welch, E. D.: International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context, Thompson, London 2004.
- Ferfolja, D.: Prilaganje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije, doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2010.
- Gabrijelčič, J.: Od kakovosti k odličnosti – po poti organizacijskega razvoja, Tiskarna Novo Mesto, Dolenjska založba, Novo mesto 1995.
- Glaap, W.: ISO 9000 leichtgemacht: Praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einföhrung von QS-Systemen, Carl Hanser Verlag, München, Wien 1993.
- Gradišar, M., Resinovič, G.: Informatika, Moderna organizacija, Kranj 1994.
- Gričar, J.: Odprta vprašanja in smernice uvajanja elektronskega poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih, Organizacija (tematska številka: Elektronsko poslovanje) 30 št. 5, Kranj 1997.
- Hammer, R. M., Champy, J.: Business Reengineering, nemški prevod, 7. izdaja, Campus Verlag, Frankfurt / New York 2003.
- Heizer, J., Render, B.: How E-commerce Saves Money, IIE Solution 32 št.8, 2000, str. 22–27.
- Hunger, D. J., Wheelen, T. L.: Strategic Management, Addison-Wesley, ZDA 1998.
- Kroenke, D. M.: Management Information Systems, Mitchell McGraw-Hill, New York 1992.
- Lipičnik, B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
- Melavc, D.: Gospodarnost računalniškega izmenjavanja podatkov v luči klasičnih poslovnih listin, v knjigi: Bričar, J.: RIP, Sodoben način poslovanja, Moderna organizacija, Kranj 1990.

- Mihelčič, M.: Organizacija združb prihodnosti, v knjigi: Zbornik referatov: Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije, Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, Ljubljana 1998.
- Mihelčič, M.: Organizacija in ravnanje, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 1999.
- Mihelčič, M.: Organizacija in ravnanje, 2. dopolnjena izdaja, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana 2003.
- Možina, S., et al.: Management, Didakta, Radovljica 1994.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B.: Strategic Management, Seventh Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., ZDA 2000.
- Potočnik, E.: ISO 9001; Iz teorije v prakso, Taxus, Ljubljana, 1996.
- Pučko, D.: Strateško upravljanje, 3. ponatis, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2003.
- Pučko, D.: Planiranje in kontrola, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2006.
- Pučko, D., Resman, M.: Portfeljska analiza podjetja, Zbornik referatov; Analiziranje kot izhodišče za obvladovanje razmer v združbah, 10. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih poslovanja in organizacije, Portorož, 2004, str. 1–20.
- Rant, Ž.: Ljudje v procesni organizaciji, Organizacija Kranj, 35(2002), 5 str. 296–302.
- Robson, W.: Strategic Management and Information Systems; an Integrated Approach, Pitman publishing, London 1994.
- Rouse, W. B.: Strategic for Innovation: Creating Successful Products, Systems and Organisation, John Wiley & Sons inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 1992.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.: Management, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1993.
- Rozman, R.: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management), 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, Zveza organizatorjev Slovenije, 2001.
- Stahl, M. J., Grigsby, D. W.: Strategic Management – Total Quality and Global Competition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge 1997.
- Strašek, V.: Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu s standardom ISO 14001, Bureau Veritas Quality International Slovenija, Ljubljana 1998.
- Stutely, R.: The Definitive Business Plan, Financial Times – Prentice Hall, London 1999.
- Svetlik, I.: O kompetencah, v publikaciji: Kompetence v kadrovske praksi, urednica publikacije: Pezdirc, Milena Sonja, GV, Ljubljana 2005.
- Tomazič, E.: Vodenje s pomočjo kompetenc, Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev, Zveza društev za kadrovske dejavnost, Dobri zgledi vlečejo 2003-gradivo, Portorož 2003, str. 17–26.
- Toplišek, J.: Elektronsko poslovanje, Založba Atlantis, Ljubljana 1998.
- Vila, A., Kovač, J.: Osnove organizacije in managementa, Založba Moderna organizacija, Kranj 1997.

Dr. Drago Ferfolja je doktor znanosti s področja poslovanja in organizacije ter član slovenske akademije za management. raziskovalno se ukvarja s področjem strateškega managementa v podjetjih elektro industrije slovenije. avtorju lahko pišete na drago.ferfolja@iskra-ae.com

Kadrovska funkcija v malem podjetju: primer Otis lift d.o.o.

Matej Drašček

Otis lift d.o.o.

e-pošta: matej.drascek@otis.com

Povzetek

Kadrovanje je ena izmed osnovnih poslovnih funkcij. Vendar se strokovna literatura in dobre prakse osredotočajo na kadrovske funkcije v velikih podjetjih, medtem ko se pozablja na mala podjetja. Ta zaradi omejenih virov ne morejo zaposlovati velike režije, kar pomeni, da so vse poslovne funkcije omejene na minimum. Pri tem je kadrovska funkcija najbolj omejena med vsemi in se ponavadi zmanjša le na obračun plač.

V članku predstavljamo primer podjetja Otis, kako lahko malo podjetje z omejenimi viri vpelje celotno kadrovske funkcije. Ta zajema vse pomembne elemente (načrt veččin, letne razgovore, nagrajevanje, izobraževanje itd.), vendar jih prilagodi majhnemu podjetju. Poudarek je na povezanosti posameznih elementov v celoto, tako da ne prihaja do podvajanja ali preobremenitev ključnih zaposlenih v podjetju, kar je velikokrat največja napaka. Z rešitvijo hočemo pripomoči k razvoju kadrovske funkcije v malem podjetju, ki zaradi svoje specifičnosti velikokrat ostane spregledana.

Ključne besede: mala podjetja, kadrovska funkcija, razvoj, kadrovanje

1 Uvod

Mala podjetja se pogosto srečujejo s pomanjkanjem zaposlenih, saj finančno niso zmožna zaposliti dovolj ljudi. Posledica tega je, da zaposleni opravljajo več funkcij hkrati, ki so v velikih podjetjih sicer razdeljene po oddelkih. Ena izmed takih funkcij je kadrovska. V majhnih podjetjih ni redko, da potrebe po zaposlovanju in pripravo pogodb ureja menedžer, računovodja pripravlja in obračunava plače, izobraževanje in razvoj zaposlenih pa sta ponavadi prepuščena vsakemu posamezniku posebej (Cassell in dr., 2002; Hornsby in Kuratko, 2004). Tako se velikokrat zgodi, da je kadrovska funkcija v majhnih podjetjih usmerjena le na plače in sklepanje pogodb z novimi zaposlenimi (Pfohl in Kellerwessel, 1993).

Ali je v majhnem podjetju, torej z do petdesetimi zaposlenimi, s poslovnega vidika smiselno imeti nekoga, ki skrbi zgolj za kadrovanje? Ali lahko pričakujemo neki donos na takšno poslovno odločitev? Odgovor ni preprost, saj vključuje več dejavnikov, od dodane vrednosti na zaposlenega, panoge, v kateri je podjetje, samoiniciativnosti posameznikov in tudi velikosti podjetja (Pfeffer, 1994). V splošnem podjetja z do

dvajsetimi zaposlenci nimajo kadrovske funkcije oziroma je v takšnih razmerah ta razdeljena med različne ljudi (Hornsby in Kuratko, 2004; Aktinson in Meager, 1994). Ko podjetje preseže številko dvajset zaposlenih, naj bi se kadrovska funkcija organizirala in bi podjetje moralo imeti zaposlenega, ki bi skrbel za celoten razvoj kadrov (Burstiner, 1994; Hornsby in Kuratko, 2004).

2 Kdaj postane kadrovska funkcija nujna?

Ponavadi uspešna mlada podjetja hitro rastejo in zato so izzivi, kot so izpopolnjevanje znanja, usposabljanje ali nagrajevanje zaposlenih, drugotnega pomena. Ustvarjanje prihodka je najpomembnejše, saj podjetje na tej razvojni stopnji potrebuje denar. Problem se pokaže, ko nekdo zapusti podjetje in nastane vrzel, ki je prej nihče ni opazil (Pfohl in Kellerwessel, 1993). Če je v podjetju do dvajset zaposlenih, običajno vsakdo ve za druge, kaj delajo, delo si skoraj podajajo iz roke v roko, zato tako vrzel razmeroma hitro zapolnijo. Vsaj na kratki rok. Ko pa podjetje preseže številko dvajset zaposlenih, je to težje, saj so na tej stopnji dnevni medsebojni stiki zaposlenih bistveno redkejši. Treba je čim prej zaposliti novega sodelavca, kar vključuje razpis, nabor, izbiro kandidata, zaposlitev, uvajanje, usposabljanje, mentorstvo in podobno (Pfohl in Kellerwessel, 1993; Hornsby in

Kuratko, 2004). Tako je smiselno, da majhno podjetje z več kot dvajsetimi zaposlenimi sistematično začne uvajati kadrovske funkcije v podjetje (Burstiner, 1994).

Kako začeti?

Otis ima kot multinacionalka odlično opredeljeno kadrovske funkcije z vsemi sodobnimi orodji, ki jih uvajajo tudi druga velika podjetja (npr. kompetenčni centri, program za razvoj vodij, nasledstva, notranje kadrovanje, izobraževanje v obliki lastne univerze, razvoj talentov itd.). Vendar, kot so ugotovili že nekateri avtorji, so ta orodja neprimerna za mala podjetja (Beardwell in dr., 1997; Armstrong, 1994).

Kot druga mala uspešna podjetja smo se tudi mi spoprijeli z veliko rastjo. Simptomi odsotnosti kadrovske funkcije so bili kmalu vidni: podvajanje dela, izogibanje odgovornosti, zmanjšana motivacija zaposlenih, pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, specializacija dela in s tem odvzem odgovornosti, otežen prenos znanja itd. Rešitev tega problema je bilo sistematično uvajanje kadrovske funkcije, prilagojene malemu podjetju. Tako smo uspešno razvili celostno kadrovske funkcije, s katero smo omilili zgoraj naštetih razlogov. V sliki 1 sistematično prikazujem zaporedje korakov, ki ponazarja razvoj kadrovske funkcije v podjetju in ki ga na osnovi odlične izkušnje podajamo kot model (glej slika 1).

3 Kadrovska funkcija za mala podjetja

Kot pravi pregovor, da vse poti vodijo v Rim, tudi v poslovanju vse poti vodijo k strategiji. Kadrovska funkcija se začne s strategijo (glej slika 1). Ko je opredeljena strategija, lahko načrtujemo delovna mesta in oblikujemo zakonsko obvezni *Akt o sistemizaciji delovnih mest*. Na podlagi Akta o sistemizaciji delovnih mest in

kataloga veščin opravljamo izbiro in zaposlovanje novih kandidatov. Nato sledi osrednji del, in sicer opredelitev veščin in izdelava načrta veščin. Ta načrt je nato podlaga za nagrajevanje in ocenjevanje veščin po metodi 360°. Na podlagi metode 360° dobimo sliko o veščinah posameznih zaposlenih in na podlagi te slike v letnem razgovoru opredelimo cilje in izobraževanja za vsakega zaposlenega. Učinek izobraževanja nato vpliva na oceno veščin, ki jo dobi zaposleni, in obenem tudi na nagrajevanje. Tako se krog sklone in s spremembo strategije tudi spremeni.

3.1 Vse poti vodijo k strategiji

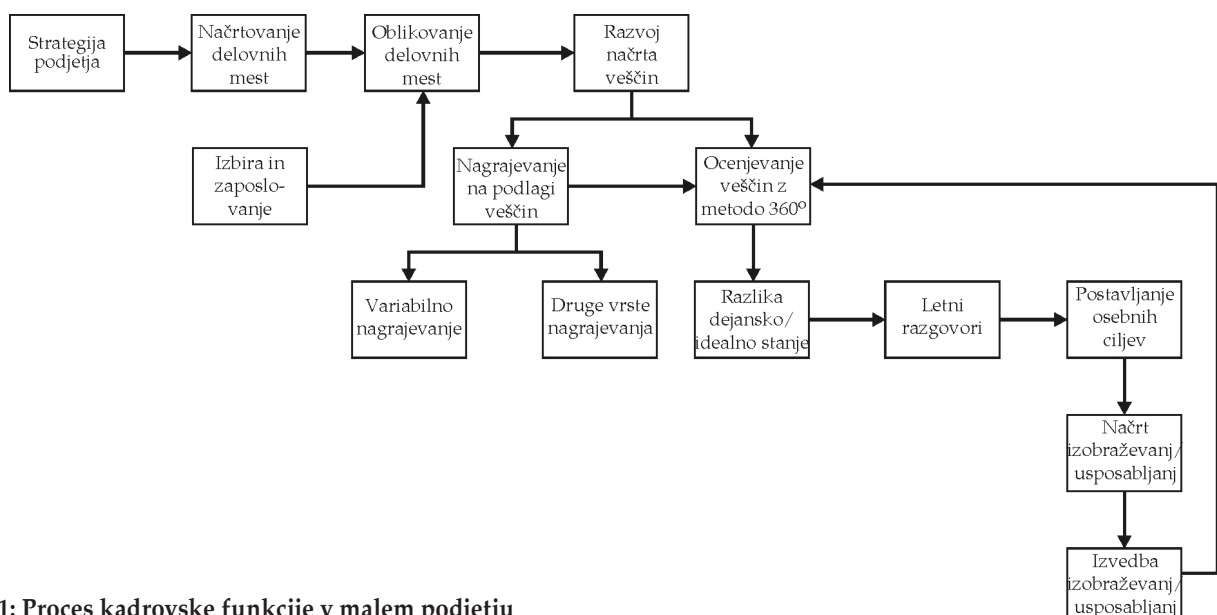
Vse poslovne odločitve v podjetju naj bi izhajale iz strategije, vsaka strategija pa iz vizije. Kljub že opredeljeni viziji na ravni multinacionalke smo se odločili, da vizija ne ustreza našim pogojem poslovanja. Tako smo v podjetju najprej oblikovali svojo vizijo, ki se glasi:

Postati tržni vodja v prodaji, servisiranju, modernizaciji in projektiranju dvigal in drugih transportnih naprav v Sloveniji do leta 2014.

Iz vizije smo razvili poslovno strategijo, na osnovi katere v podjetju letno načrtujemo potrebne vire. Katere vire, predvsem človeške, potrebujemo za doseg naših vizij in strategij?

3.2 Sistemizacija delovnih mest in zaposlovanje

V majhnem podjetju je t. i. multitasking (opredeljen kot večopravljivost – zaposleni opravlja več funkcij hkrati) nujen pogoj za poslovni uspeh (Pfohl in Kellerwessel, 1993). Vendar širjenje poslovanja pomeni tudi večjo specializacijo delovnih mest in tako se lahko pripeti, da v malem podjetju prihaja do podvajanja dela ali prelaganja odgovornosti zaposlenih na druge, kar lahko vodi do sindroma »nihče ni za nič odgovoren« (Pfohl in Kellerwessel, 1993).



Slika 1: Proces kadrovske funkcije v malem podjetju

Po zakonu morajo imeti organizacije z več kot dvajsetimi zaposlenimi Akt o sistemizaciji delovnih mest. Ta akt preprosto pomeni popis delovnih mest, v katerih se navedejo vsa delovna mesta, njihove delovne obveznosti, pogoji za nastop dela na vsakem delovnem mestu, plače in seveda potrebne veščine. Tako se tukaj prvič pojavi načrt veščin, ki je uporaben tudi za številne druge kadrovske aktivnosti.

Zaposlovanje poteka na podlagi *Akta o sistemizaciji delovnih mest* in načrta veščin. Ko se odpre oz. opredeli novo delovno mesto, se lahko začne proces iskanja primernih kandidatov.

V podjetju na podlagi prijav izberemo kandidate za prvi krog intervjujev. V prvem krogu hočemo opredeliti, ali kandidat izkazuje primerne veščine za delovno mesto. Tako npr. kandidata, če izbiramo komercialista, vprašamo naslednje:

- Komunikacijske veščine: Kako ste ali kako bi predstavili zelo zahtevne in kompleksne informacije širšemu občinstvu?
- Prodajne veščine: Kako ste ali kako bi ustvarili dolgoročni odnos z zelo zahtevno, vendar pomembno stranko?
- Tehnična znanja: Kateri so po vašem mnenju glavni trendi v naši industriji? Kaj lahko pričakujemo v prihodnje?

V drugem krogu ponovno, vendar še bolj natančno in poglobljeno, ocenimo veščine kandidata z intervjujem (ponavadi vprašamo tudi ista vprašanja, da preverimo, ali se odgovori ujemajo). Po opravljenem drugem krogu se odločimo, katerega kandidata bomo zaposlili.

Veščine, na podlagi katerih potekajo razgovori, temeljijo na načrtu veščin. Zato si sedaj pogledjmo, kako izdelati načrt veščin.

3.3 Načrt veščin

O veščinah oziroma kompetencah se veliko govori in piše. Vendar v številnih podjetjih še vedno nimajo načrta veščin (Prahalač in Hamel, 1990). V podjetju smo se odločili, da veščine, opredeljene na ravni multinacionalke, preoblikujemo ali dopolnimo, saj s tem dosežemo večjo skladnost z našimi poslovnimi potrebami. Veščine smo po Katzu (1955) razdelili v tri sklope:

- Tehnične veščine so znanja o določen delu ali aktivnosti. Vključujejo kompetence na specializiranem področju, analitične sposobnosti ter sposobnost uporabe primernih tehnik in orodij pri reševanju problemov. Tehnične veščine so pomembne pri proizvodnji oziroma prodaji storitev in izdelkov.
- Človeške veščine Katz opredeli kot znanja in zmožnosti dela z ljudmi. Medtem ko se tehnične veščine ukvarjajo z izdelki oziroma storitvami, se človeške veščine ukvarjajo z ljudmi. To so veščine, ki pomagajo vodji pri učinkovitem in uspešnem delu s svojimi sodelavci in podrejenimi, tako da lažje dosežejo skupen cilj.
- Medtem ko se tehnične veščine ukvarjajo s stvarmi, človeške z ljudmi, se konceptualne ukvarjajo z idejami, torej s kreativnim delom menedžmenta.

Konceptualne veščine obsegajo predvsem predstavitev zahtevnih in kompleksnih idej in nalog v vsem razumevajoči obliki, torej so najpomembnejši pri širjenju vizije in strateških načrtov po vsem podjetju.

Kot je opredelil že Katz, imajo različne organizacijske vloge različne poudarke na veščinah:

- operativni zaposleni – poudarek je na tehničnih veščinah; konceptualne veščine pri njih niso v ospredju;
- srednji menedžment – poudarek je na tehničnih in človeških veščinah, saj je njihova glavna naloga prenašanje navodil oziroma smernic vodstva v dejanja;
- vrhnji menedžment – poudarek na konceptualnih veščinah, saj so odgovorni za dolgoročni razvoj podjetja oziroma organizacije.

Seveda so tudi veščine opredeljene po različnih ravneh:

- tehnične veščine, kot je npr. računalniška pismenost: medtem ko morajo operativni zaposleni imeti le osnovna računalniška znanja, mora srednji in vrhnji menedžment obvladati tudi napredna računalniška znanja (izvajalci morajo imeti seveda tudi znanja specializiranih računalniških programov);
- človeške veščine, npr. vodstvene veščine, imajo samo tisti zaposleni, ki dejansko ravnajo z ljudmi (torej imajo podrejene), tako npr. vodja računovodskega oddelka (računovodja) ne rabi prodajnih veščin;
- konceptualne veščine: čeprav morajo imeti v našem podjetju denimo vsi zaposleni osnovno znanje o internem projektu o notranjih procesih (projekt se imenuje ACE-Achieving Competitive Advantage in je po zasnovi ter vsebini podoben ISO 9001; kot pri ISO standardu so tudi v tem projektu vključeni vsi zaposleni, ki morajo aktivno sodelovati), so veščine strateškega razmišljanja potrebne le za vrhnji menedžment.

Glede na zahteve poslovanja, opredeljene kompetence za multinacionalko in našo velikost, smo opredelili 13 glavnih veščin:

- tehnične veščine: funkcionalna znanja delovnega mesta, znanja iz varstva pri delu, računalniška pismenost, znanje tujih jezikov;
- človeške veščine: timsko delo, etične veščine, vodstvene veščine, profesionalizem, komunikacijske veščine, prodajne veščine;
- konceptualne veščine: ACE poznavanje (notranji projekt procesov), kreativnost; strateško razmišljanje.

Vsako veščino smo v katalogu veščin natančno opredelili: npr: timsko delo – zaposleni:

- sodeluje in pomaga pri skupnih projektih;
- je pripravljen na sodelovanje z drugimi;
- je sposoben sodelovanja v timu/skupnosti;
- se čuti člana tima in je sposoben navezovanja neformalnih odnosov s člani tima;
- pomaga in spodbuja druge člane tima; je iskreno vesel, ko nekdo doseže uspeh;

- aktivno pomaga novo zaposlenim pri uvajanju na delovno mesto;
- aktivno deli svoje izkušnje in znanje z drugimi zaposlenimi;
- spoštuje individualnost zaposlenih in skuša izkoristiti različne poglede na delo;
- o problemih znotraj tima se skuša pogovoriti in jih rešiti;
- je sposoben odločanja, presoje in prevzemanja odgovornosti za skupinske odločitve;
- je čustveno inteligenten;
- je sposoben empatije.

Seveda pa smo vsako veččino tudi ustrezno prilagodili za različna področja dela: npr. računalniška pismenost:

Serviserji in monterji imajo to veččino opredeljeno kot:

- Obvlada slovenski jezik (govor in pisanje).
- Zna se osnovno sporazumevati v tujem jeziku.
- Zna se osnovno sporazumevati v angleškem jeziku.

Medtem ko ima vodstvo to veččino opredeljeno kot:

- Pozna terminologijo, povezano z njegovim delovnim področjem.
- Zna se osnovno sporazumevati v tujem jeziku.
- Zna se osnovno sporazumevati v angleškem jeziku.
- V tujem jeziku zna napisati osnovne stavke.
- V tujem jeziku zna predstaviti dosežke svojega dela.
- V tujem jeziku zna predstaviti poslovne rezultate.
- V tujem jeziku zna napisati vsa potrebna poročila.
- V tujem jeziku zna prodajati in se pogajati s strankami.

Končni rezultat je popis delovnih mest in veččin, ki naj bi jih zaposleni imeli na določenem delovnem mestu.

Seveda načrt veččin ni dovolj, saj se s tem ujamemo v glavno past »odsotnosti izvedbe«, zato je treba veččine zaposlenih tudi meriti. Tako smo v podjetju kot naslednji korak uvedli merjenje veččin po metodi 360°.

3.4 Kako meriti veččine?

Velikokrat je največji problem ravno v merjenju veččin (Cassell in dr., 2002). Metoda 360° to učinkovito rešuje, in sicer s tem, da poskuša vsako veččino oceniti iz različnih vidikov (Gruban, 2005). Tako pri metodi 360° sodelujejo:

- zaposleni, ki se ga ocenjuje (lastna slika – 90°),
- nadrejeni (180°),
- sodelavci (270°),
- podrejeni (360°).

Problem pri malih podjetjih je, da skoraj večina zaposlenih nima svojih podrejenih zaradi ploske organizacijske strukture. V podjetju smo se tako odločili, da vsak zaposleni poleg samoocene dobi še oceno svojega nadrejenega in tri ocene svojih sodelavcev, in sicer tistih, s katerimi najbolj tesno sodelujejo. Pri tem poskrbimo, da so vsi zaposleni enakomerno obremenjeni glede ocenjevanja. Čeprav naj bi bilo to samoumevno, se je v prvem poskusu merjenja zgodilo, da bolj »izolirani« zaposleni niso dobili nobene ocene sodelavcev, medtem

ko so izpostavljeni ali ekstrovertirani zaposleni dobili tudi do 5 ocen. Posledično sedaj kadrovski direktor vnaprej določi ocenjevalce, vendar zaposlenim tega ne sporoči. Tako še zmeraj ohranjamo anonimnost, a obenem tudi večjo uravnoteženost ocen.

Merjenje veččin izvajamo enkrat letno, in sicer v jesenskem času in pred letnimi razgovori, ki potekajo v novembru in decembru. Tako lahko uporabimo ocene veččin kot vložek v letni razgovor in tudi za osnovanje načrta izobraževanja, saj se finančni načrt sprejema tudi v tem času.

3.5 Letni razgovori so pomembnejši pri malih kot pri večjih podjetjih

Ko se enkrat izvede merjenje veččin, pridobimo podatke o dejanskih sposobnostih zaposlenih. Ker so bile veččine merjenje subjektivno, torej prek vprašalnika, je treba biti pozoren na večja odstopanja med ocenami. In tu vstopijo v kadrovski proces letni razgovori.

Letni razgovori potekajo enkrat letno in so v majhnem podjetju najpomembnejši del celotnega kadrovskega procesa v majhnem podjetju. Zakaj? Čeprav se v majhnem podjetju ljudje med seboj neformalno srečujejo ves čas, si nadrejeni zaradi kadrovskega primanjkljaja in drugih prednostnih nalog le redko vzamejo čas za pogovor s podrejenimi o njihovih dejanskih ciljih in ambicijah. Tako smo se v podjetju odločili, da bo pri letnih razgovorih poudarek na:

- veččinah in oceni veččin, ki jo je zaposleni dobil;
- izpopolnjevanju znanja in usposabljanju, ki ga želi ali rabi zaposleni;
- prihodnjih ciljih, ki so povezani s strateškimi cilji in merljivi (pri tem direktor poda glavne smernice oziroma iztočne točke strateške usmeritve podjetja, denimo zadovoljstvo kupcev, višja produktivnost itd.).

Na letnem razgovoru se je treba pogovoriti tudi o oceni veččin. Predvsem se naj bi nadrejeni osredotočil na veččine, ki jih zaposleni izredno dobro obvlada, medtem ko naj bi za veččine, ki so najslabše ocenjene, vendar še vedno nujne za delo, načrtovati usposabljanje za preprečitev večjih napak ali škod.

Glede na te potrebe se določijo potrebna izpopolnjevanja znanja (izobraževanja) in usposabljanja, da bi posameznik v prihodnjih letih napredoval pri slabše ocenjenih veččinah. Poleg načrta izobraževanja naj letni razgovor vključuje tudi postavljanje letnih ciljev, ki naj bodo merljivi in dosegljivi. Npr.: cilj zaposlenega ne more biti, da izboljša zadovoljstvo strank, ampak se mora ta cilj kvantificirati (če je bila ocena v prejšnjem letu 4,5, potem naj bo cilj ocena 4,7) ali npr. izboljšati znanje tujega jezika: cilj je doseči mednarodni certifikat v treh letih in podobno.

3.6 Nagrajevanje naj bo vključeno v celovit sistem kadrovske funkcije

Veščine so pomemben del še enega dela kadrovske funkcije, nagrajevanja. Ponavadi tu mala podjetja naredijo največ

napak, saj ne načrtujejo kadrovske funkcije kot enovitega skupka dejavnosti, ampak le dodajajo posamezne delčke kadrovske funkcije (Hornsby in Kuratko, 2003). In kako to vpliva na delovanje posameznih kadrovskih dejavnosti? Izpopolnjevanje znanja ni usmerjeno na veščine, tudi z usposabljanjem ne izboljšujejo kritičnih veščin in s tem tudi ne produktivnosti zaposlenih. Ker so ocene veščin podlaga za nagrajevanje zaposlenih, ti niso nagrajeni za delo, ki povečuje produktivnost. Zaposleni imajo zato manjšo motivacijo, kar dodatno znižuje njihovo produktivnost itd.

V podjetju smo variabilno nagrajevanje združili z načrtom veščin. Zaposlene se ocenjuje na podlagi naslednjih kriterijev (ocenjuje jih nadrejeni in sicer četrletno):

- samoiniciativnost
- strokovnost
- varnost
- timsko delo
- organiziranost
- profesionalnost
- ustvarjalnost
- celotno zadovoljstvo

Znotraj posameznega kriterija so opredeljene veščine, ki so temelj za nagrado. Veščine so opredeljene v katalogu veščin in s tem se izognemo pasti, da od zaposlenih zahtevamo nekaj, za kar niso usposabljeni. S tem naredimo dvoje: z izobraževanjem izboljšamo veščine zaposlenih, obenem pa z izboljšanjem veščin zaposleni tudi pridobijo nagrado in s tem boljšo motivacijo za delo, ki vodi do večje produktivnosti itd.

Če povzamemo: variabilno nagrajevanje zaposlenih je kritično, saj pomembno vpliva na produktivnost zaposlenih, in ga je treba združiti z izobraževanjem in letnimi razgovori, vse pa mora temeljiti na načrtu veščin, saj je ta osnova za uspešnost podjetja.

4 Zaključek

V času hitrih sprememb v poslovnem okolju je treba posamezne sestavine kadrovske funkcije posodobiti. Spremembe v poslovnem okolju velikokrat za seboj tudi potegnejo spremembe v strategiji podjetja in s tem se spremenijo tudi vsi deli kadrovske funkcije, najbolj seveda načrt veščin, saj spremenjena strategija zahteva od zaposlenih drugačne veščine.

Velikokrat se zato zgodi, da v majhnih podjetjih, ki menjajo strategije hitreje in pogosteje (zato je tudi splošno mišljenje, da so bolj prilagodljiva), pozabljajo, da zaposleni nimajo orodij ali veščin, da bi lahko uspešno izvajali zahteve in naloge nove strategije. Posledica tega

so že opisani simptomi: zmanjšana produktivnost, manjše zadovoljstvo, otežena komunikacija med vodstvom in zaposlenimi itd.

Rešitev problema je preprosta: poslovanje mora temeljiti na strategiji, zaposleni morajo imeti orodja (veščine), da uspešno izvajajo strategijo in pri vsem tem ima kadrovska funkcija odločilni pomen. Zato je kadrovska funkcija v malih podjetjih prav tako ključnega pomena, morda še pomembnejša kot v velikih podjetjih in zanemarjanje te funkcije lahko odločilno prispeva k propadu podjetja.

Viri

- Armstrong, Michael. 1994. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aktinson, John, in Meager, Nigel. 1994. *Running to Stand Still: The Small Firm in Labour Market*. V Aktinson, John in Storey, Davir (ur.): *Employment, the Small Firm and the Labour Market*. London: Routledge, 28–102.
- Beardwell, Ian, in drugi, 1997. *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. London: Pittman Publishing.
- Burstiner, Irving. 1994. *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running Your Own Business*. New York: Fireside.
- Cassell, Catherine, in drugi. 2002. *Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Size Enterprises*. *Personnel Review*, 31(6): 671–692.
- Gruban, Brane. 2005. 360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge. *HRM*, 3(10): 22–27.
- Hornsby, Jeffrey S., in Kuratko, Donald F. 2003. *Human Resource Management in US Small Businesses: A Replication and Extension*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1): 73–92.
- Katz, Robert L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. *Harvard Business Review*, 34(2): 90–103.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfohl, Hans C., in Kellerwessel, Paul. 1993. *Mala, srednja in velika podjetja*. V Belak, Janko (ur.): *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja, 287–300.
- Prahalad in Hamel 1990. *The Core Competences of Corporation*. *Harvard Business Review*, 79(5): 79–91.

Mag. Matej Drašček je direktor kadrov in varstva pri delu v podjetju Otis lift d.o.o. Poleg rednega dela v podjetju je tudi asistent na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in gostujoči predavatelj na FDV. Leta 2006 je za svoje diplomsko delo prejel Univerzitetno Prešernovo nagrado. Končal je dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti in magisterij na FDV. Trenutno dela doktorat na FDV iz področja poslovne etike.

Kako v naslednjih letih izboljšati znanje nosilcev ravnateljevanja (v angl. *managementa*) v Sloveniji?

Kot usmerjevalec debatnega večera o »izobraževanju managerjev s poudarkom na bolonjskem študijskem sistemu« dne 8. decembra 2010 sem pozorno poslušal kolegice in kolege iz društva Slovenska akademija za management, ki so imeli o tej temi povedati veliko tehtnega. Prav njihove izrečene misli so skupaj z mojimi že nekajkrat zapisanimi razmišljanji o tej vsebini povod za besedilo, ki ga boste lahko prebrali v nadaljevanju.

Slovenija v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja ni prešla le iz samoupravnega socialističnega družbenogospodarskega sistema s »plansko-tržno« različico v neko od slabših različic kapitalističnega sistema, ampak tudi iz industrijske družbe oziroma civilizacije v informacijsko družbo oziroma civilizacijo. Ob tem zadnjem vidiku prehoda smo priče spremembam glede pomena tako (nosilcev) proizvajalnih tvorcev ali dejavnikov (v angl.: *resources*) kot vrst poslovnih učinkov (proizvodov ali storitev). Kaže spomniti na to, da naj bi gospodarstvo kot materialni temelj in »družbena nadstavba« v neki državi zakoračilo iz industrijske v informacijsko družbo v letu, ko delež kosmatega ali bruto domačega proizvoda iz naslova prodaje storitev preseže delež iz naslova prodaje proizvodov v tej državno-gospodarski (ali narodno-gospodarski) kategoriji. To naj bi se v Sloveniji zgodilo leta 1996. V okviru storitev kot poslovnih učinkov pa je po tem letu še zlasti naraščal in po mojem žal tudi že presegel neki smiselni oziroma sprejemljivi okvir deleža storitev javne uprave.

Vse te spremembe so v zadnjih dvajsetih letih zahtevale tudi spreminjanje znanja in s tem usposobljenosti nosilcev dveh oblastvenih organizacijskih funkcij: upravljanja in ravnateljevanja. Tisti zaposleni strokovnjaki, ki so bili do leta 1990 ravnatelji proizvajalnih obratov in odgovorni predvsem za proizvajalne stroške ali celo le za obseg ustvarjenih poslovnih učinkov, ob teh skoraj dramatičnih spremembah niso mogli kar čez noč postati poslov(od)ni ravnatelji, ki bi dojeli in obvladovali zahteve po finančnem ravnotežju, izrabo tržnih niš za poslovne učinke njihovih podjetij, stroške zalog in drugih obratnih sredstev itn. Omenjeni premiki so namreč zahtevali drugačne ljudi, drugačna znanja, drugačne načine upravljanja in ravnateljevanja.

Vsega tega, predvsem ustreznih nosilcev funkcije ravnateljevanja, seveda ni bilo mogoče dobiti čez noč s podeljevanjem novih nazivov, npr. s tem, da so se prejšnji poslovodni organi organizacij združenega dela razglasili za »managerje« ali celo za podjetnike. Strokovni opazovalci dogajanja smo se zavedali, da bi bilo za zagotovitev dobrih temeljev obvladovanja gospodarskih družb, ki imajo v lasti podjetja, in zavodov, pri dosedanjih nosilcih poslovanja treba veliko vlagati v njihovo dopolnilno izobraževanje in

stalno usposabljanje ter boljše razumevanje spremenjenih okoliščin. Poudarek pri novih nosilcih oblastvenih funkcij v gospodarskih družbah in zavodih pa ne bi smel biti le na pridobivanju najsodobnejših znanj, ki so si jih številni nadebudneži pridobili tudi na pospešenih izobraževanjih z visoko zvenečimi nazivi v tujini, ampak tudi na vsebinskem razumevanju procesov ravnateljevanja, značilnosti in posledic preobrazbe starega družbenega sistema ter zagotavljanju spoštovanja etičnih načel.

Dejstvo je, da prav zaradi iskanja ustreznih nosilcev ravnateljevanja ter spreminjanja navad starih in pridobivanja izkušenj ter vrednot novih ravnateljev trajajo preobrazbe družbeno-ekonomskih sistemov toliko časa. Podjetja brez ustreznega ravnateljstva namreč v sedanjih izrazito tekmovalnih pogojih ne morejo biti uspešna. Tako je najvidnejši učitelj ravnateljevanja (*guru managementa*) Peter Drucker menil, da je edina – če odmislimo izjemne naravne danosti – trajna prednost, ki jo lahko ima podjetje, njegova organizacija. Kakovost organizacije združbe kot kvaliteta razmerij med zaposleni je v največji meri odvisna od delovanja ravnateljstva, saj vrednost premoženja v oblikah stvari, pravic in denarja na tako opredeljeno organizacijo nima veliko vpliva.

Gospodarska kriza, ki jo vsi čutimo in ji vsaj v Sloveniji še ni videti konca, z vso ostrino izpostavlja tudi vprašanje kakovosti naših poslovodnih ravnateljev, ki jim večina pri nas raje pravi kar »menadžerji«. Dejstvo je, da se je žal preveliko število teh kljub široko razraslim in privlačno poimenovanim oblikam kvaliteto včasih zelo dvomljivega izobraževanja ljudi, ki naj bi funkcijo ravnateljevanja opravljali, v zaostrenih gospodarskih razmerah pokazalo za nedorasle izzivom kriznega obdobja. Tu ne gre samo za etične standarde, pri katerih je padlo na izpitu vse preveč »managerskih zvezd«, ampak tudi za izrazito pomanjkanje znanj, ki bi morala prispevati k hitrejšemu zaznavanju bližajočih se težav in njihovemu učinkovitejšemu reševanju.

Razprava na debatnem večeru je tako pokazala, da je razumevanje ravni potrebne – za soočanje s tekmeci v svetu – usposobljenosti nosilcev funkcije ravnateljevanja in upravljanja v Sloveniji vse preveč poenostavljeno, celo naivno. Zato ob slabi ekonomski politiki in strategiji, ki smo jima priče v večini obdobja samostojne države, ne preseneča kolaps, ki so ga zaradi nezadovoljive ravni usposobljenosti teh ljudi, vključno z nizkimi etičnimi standardi, doživela številna naša podjetja.

Kje najti pot iz takega položaja, v katerem vse preveč odgovornih ne razlikuje med obema omenjenima oblastvenima funkcijama, pa jim zato ni npr. znana niti razlika med upravljanjem, ravnateljevanjem in poslovodenjem? Mnogo ravnateljev se tako med drugim

ne zaveda že omenjenega dejstva, da je bistvo vsebine njihovega dela ravnanje z ljudmi oziroma urejanje razmerij med njimi. Do pravice urejanja teh razmerij pa se zaposleni praviloma lahko »dokopljejo« šele potem, ko so se dokazali na nekem od temeljnih strokovnih področij, značilnih za podjetje ali kako drugo obliko združbe. Sodelujoči so zato poudarili, da je neposredno – brez pridobitve zadostnih strokovnih znanj z nekega drugega področja in njihove potrditve v praksi – izobraževanje za opravljanje te funkcije zgrešeno, pa ga je zato treba omejiti ali celo odpraviti.

Ob tem, ko so prav zato razpravljavci sedanjí sistem izobraževanja »managerjev« večinsko ocenili za neprimerne, pa je močno podporo med razpravljavci dobila zamisel o nujnosti stalnega (t.j. vsakoletnega) izobraževanja nosilcev ravnateljstva. Njegovi izvajalci pa bi morali biti ob kakovostnih univerzitetnih učiteljih, zlasti tistih s prakso tudi zunaj akademske sfere, v večji meri tudi dokazani uspešni praktiki z nesporno etično preteklostjo. Spričevalom o uspešno opravljenih tovrstnih izobraževanjih pa naj bi s ciljem večje prodornosti preizkušenih (poslovnih) ravnateljev poskušali zagotoviti tudi širšo, to je naddržavno veljavo.

Ob tem ne morem mimo ugotovitve, da je Zveza ekonomistov Slovenije pred petnajstimi leti začela

s podeljevanjem naziva »veščak za upravljanje in ravnateljstvo«, ki so si ga pridobili tudi nekateri starejši člani društva Slovenska akademija za management. Zahteve, ki so bile postavljene za pridobitev tega naziva, so bile dokaj visoke, pa so zato bolj spretni našli druge poti in prave mecene za pridobitev podobnih nazivov, s katerimi so si utrli pot zlasti v nadzorne svete gospodarskih družb. Ker se je v zadnjih letih pokazalo, da številni nadzorni sveti niso opravili svoje naloge tako, kot bi morali, lahko del krivde pripišemo tudi tistim, ki so zniževali sodila za opravljanje nadzornega dela funkcije upravljanja.

Če zanemarimo redke izjeme, velja pri izobraževanju in usposabljanju stara resnica, da je pridobljeno znanje plod vloženih ur v teoretično in praktično učenje kot pridobivanje večje zmogljivosti za reševanje problemov. Bližnjice se pri tem le redko pokažejo kot dobra rešitev. Zato bi se morali tudi v našem društvu zavedati odgovornosti, da morajo spričevala o primernosti za delo v okviru funkcije ravnateljstva temeljiti na dokazanih lastnostih, znanju in veščinah, potrebnih za to funkcijo.

Prof. dr. Miran Mihelčič

Novosti s področja knjig GV Založbe, Zbirka Manager:

Formule uspeha za novo desetletje dr. Andrej Vizjak

Dr. Andrej Vizjak je analiziral 600 mednarodnih podjetij različnih velikosti in razvil nov model, formule uspeha za štiri zmagovalne tipe podjetij. S tem modelom je analiziral 80 največjih podjetij v Sloveniji iz vseh ključnih panog. Ugotovil je, da jih je kriza močno prizadela in zanje razvil formule uspeha, če ne želijo biti žrtev prevzema.

Lani je bilo že 126 od 500 največjih industrijskih podjetij v Sloveniji v lasti tujih korporacij. Ali bo morda kmalu tudi vaše podjetje tarča prevzema ali želite ostati samostojni? Z novimi formulami uspeha dr. Vizjaka, opisanimi v tej knjigi, boste lahko sami krojili novo desetletje.

Naslov:	Formule uspeha za novo desetletje
Avtor:	dr. Andrej Vizjak
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2010
Cena :	trda vezava, 76,00 EUR
Naročilo:	GV Založba



Štirje tipi zmagovalcev so:

- Lokalni specialist: ima edinstveni produkti in regionalni fokus.
- Regionalni heroj: ima edinstvene tržne sposobnosti.
- Mednarodni zmagovalec: ima edinstvene produktne sposobnosti.
- Panožni globalist: ima edinstvene prednosti velikosti.

Posamezni tipi zmagovalcev so predstavljeni s primeri uspešnih podjetij iz telekomunikacijske panoge, indus-

trije motornih vozil, proizvodnje hrane in pijač, naftne in plinske industrije, trgovine, industrije blaga široke porabe ter medijske panoge.

Podrobno so obravnavani dejavniki uspeha in primeri slovenskih podjetij: Gorenje, Mercator, Petrol, Farme Ihan in Skupine Elan.

Več o knjigi: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/zbirka-manager/formule-uspeha-za-novo-desetletje/>

Povzetki - Abstracts

Performance measurement of information technology investments – empirical study in istrabenz tourism division

Adriana Rejc Buhovac, Andrej Može

Without adequate performance measurement systems senior IT managers have difficulties proving the value-adding role of IT and find themselves continually fighting for and justifying the resources that are needed. The article provides a model and a methodology for evaluating performance in information technology to help CIOs better justify and evaluate their initiatives and aid CEOs and CFOs in making better resource allocation decisions. The IT Contribution Model and the subsequent IT Payoff Methodology is illustrated by and empirically tested in Istrabenz Tourism Division. The study shows that the methodology's requirement for active employee involvement in the identification of the critical drivers of success, the expected outputs of the IT initiative, in particular, substantially facilitates the IT initiative implementation by increasing the level of understanding and acceptance.

Key words: performance measurement, information technology, IT Contribution Model

Comprehensive project change management

Aljaž Stare

Although changes have proven to be one of the crucial causes of project deviations, this topic is relatively poorly discussed in the literature. This paper presents research whose goal was to examine how changes can be prevented, and how to reduce their negative impact. Theoretical research examined risk management, project control and change management. Based on the study a "Comprehensive Change Management Model" was developed and verified after conducting empirical research in Slovenian enterprises. The research confirmed that risk management identifies possible changes and reduces their impact; project control ensures the timely detection of changes and an efficient response, while formal change management ensures the effective

implementation of changes. The combined functioning of all three areas ensures effective project execution.

Keywords: project, change, risk management, project control, change management

How to became Global company?

Drago Ferfolja

The operation in today's business environment is global, where the competitiveness and cooperation between the companies are very important. To state is, that the global companies doing especially follows: strategic thinking and planning, analyzing the business operations, analyzing and projecting the business environment, determine the goals, mission and vision and define the strategies to achieve the goals.

The success global companies adapted themselves with the organizational processes and structure. The mentioned changes cause and required the particular changes also in the organizational culture of company and by the human resources management.

The strategic thinking and planning of business operations has been changing, and should provide more strategic ways and goals. Very important are carefully attending of happens and fast reacting on the stated changes.

Key words: global company, global business environment, competitiveness, cooperation, flexibility, innovativeness, strategic thinking and planning, vision, mission, goals, organizational processes, organizational structure, human resources management.

Human resource management in small enterprise: case of Otis lift d.o.o.

Matej Drašček

Human resource management is one of the core business functions. However, the business literature and best practices are focusing mainly on HRM in large enterprises, while being oblivious to small businesses.

Small enterprises because of their limited resources cannot employ a large overhead, which means that all the business functions are limited to a minimum. Unfortunately HRM is the most limited of all and is usually only reduce to the payrolls.

This article presents a case study of Otis lift d.o.o. and how a small enterprise can even with limited resources introduce the entire HRM. It covers all the important elements (skills, annual interviews, trainings etc.), but is

adapted to a small company. Emphasis is placed on the relationship of individual elements into a whole system, so that there is no duplication or overloading of key employees in the company, which is often the biggest mistake. With this solution we want to contribute to the development of HRM in small enterprises, which are, because of their specificity, often overlooked.

Key words: small enterprise, human resource management, development, human resources

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik III, številka 1, februar 2011

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomska fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Dr. Milan Jelovčan
Inpos, d.o.o., Celje

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Doc. Dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomska fakulteta

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>