

Inoviranje procesov managementa - uvajanje projektnega dela v podjetje

Slobodanka Camilti

Gea College – Visoka šola za podjetništvo, Dunajska 156, 1000 Ljubljana, Slovenija
e-pošta: orkica1@volja.net

Povzetek

Prispevek obravnava uvajanje projektnega dela v podjetje Perutnina Ptuj, d.d. (študija primera), ter oblikovanje novega poslovnega modela organiziranosti. Izhajali smo iz dejstva, da si zaradi pritiskov trga (konkurentov in odjemalcev) v večini organizacij nenehno prizadevajo izboljšati svojo uspešnost, in to na različne načine (npr. z uvajanjem projektnega dela, nove organiziranosti ipd.). Ugotavljali smo, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni za to, da spremembe procesa managementa lahko zaživijo, ter predlagali nov model organiziranosti procesov managementa kot izboljšavo sedanje strukture organiziranosti managerskih procesov. Namen nove organiziranosti je v drugačni delitvi dela in s tem boljši uspešnosti vseh subjektov. Z namenom odgovoriti na vprašanje, kako potekata inoviranje procesov in uvajanje projektnega dela, smo opravili raziskavo. Podatke in informacije smo zbrali s polstrukturiranim intervjujem s štirimi člani uprave Perutnine Ptuj, d.d., pregledom (analizo) internih dokumentov (projektna dokumentacija, zapiski ipd.) ter izvedeno študijo primera razvoja novega izdelka Skupine PP.

Ključne besede: inoviranje, intervju, management, management projektov, podjetje, strukture organiziranosti

1. Uvod

Naša odločitev za iskanje najboljšega načina inoviranja procesov managementa izvira iz nekajletnega spremljanja inovacijskih procesov managementa v slovenskih podjetjih in njihovega boja s tujimi (mednarodnimi) vdori uspešnih podjetij. Dosedanja opažanja nas utrjujejo v prepričanju, da gre pri iskanju preboja med najboljše družbe prihodnosti predvsem za ustvarjanje pogojev inovativnega ozračja. Inoviranje postaja vse bolj nujno in je gonilo družbenega razvoja ter s tem izboljšanja kakovosti življenja in dela ljudi. Zato bomo segment prispevka namenili tudi HRM-ju (*Human Resource Managementu*). V ospredje vselej stopi človek kot agent sprememb, kreativec, inovator, največji zaklad znanja in kapitala podjetja.

Dodana vrednost se ustvarja s povečanjem produktivnosti, ki izvira iz inovacijske sposobnosti zaposlenih in iz precej bolj "sophisticiranega" ravnanja z njimi. Dandanes je zato spodbuden čas za proučevanje inoviranja procesov managementa. Različni dogodki, ki smo jim priče tako na nacionalnem kot globalnem trgu, pričajo, da se je to področje ponovno povrnilo kot eden izmed največjih izzivov v svetovnem gospodarstvu.

Vrhni managerji vodilnih svetovnih proizvajalcev vztrajno poudarjajo neprecenljivo vlogo managerskih procesov za doseganje konkurenčnih prednosti njihovih podjetij. Ker prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo, je treba spremeniti dosedanje prakso in inovativnost vključiti kot sestavni del v politiko podjetja in strateško načrtovanje managerskih procesov.

Izhajali smo iz dejstva, da si zaradi pritiskov trga (konkurentov in odjemalcev) v večini podjetij in drugih organizacij nenehno prizadevajo izboljšati svojo uspešnost,

in to na različne načine (npr. z uvajanjem projektnega dela). V nadaljevanju podajamo študijo primera projektne naloge razvoja novega izdelka. Projektna skupina podjetja Perutnina Ptuj, d.d., je v 12 mesecih poskušala poiskati največji ustvarjalni potencial svojih zaposlenih. Projektna naloga je obsegala razvoj novega izdelka.

V razmerah presežka ponudbe nad povpraševanjem morajo biti podjetja ali druge organizacije inovativne ter enako kot inovativne družbe hkrati izpolnjevati številne pogoje in dejavnike, ki vodijo v družbe prihodnosti.

Obravnavana tema je problematika, ki se je v mnogih slovenskih organizacijah še vedno ne zavedajo oziroma jo podcenjujejo in ji ne pripisujejo posebnega pomena. Nakazati želimo, da je podpora vršnega managementa nujna (temelj) za ustvarjanje inovativnega ozračja. Problematika se kaže v tem, da je inovativnost pri nas le navidezna vrednota. V resnici nas obvladujejo ustaljeni miselni vzorci, ki so tako značilni za našo podalpsko deželo in ki nam preprečujejo, da bi uspeli.

Če bi širšo in strokovno javnost v Sloveniji vprašali, kako izboljšati gospodarski položaj države, bi se inovativnost podjetij gotovo znašla zelo visoko na lestvici odgovorov. Takšno stališče bi bilo tudi upravičeno, saj je danes sposobnost podjetja, da angažira in uporablja svoja neopredmetena sredstva, torej inovacije in znanje, postala pomembnejša od investiranja in upravljanja z materialnimi, opredmetenimi sredstvi. Vendar menimo, da je "ozko grlo" v prenosu teorije v prakso. Torej potrebujemo neposredno implementacijo v slovensko gospodarstvo.

Pohvalno je, da Lizbonska strategija tako zelo odmeva v našem prostoru. Sprašujemo pa se, zakaj gre v Sloveniji življenje svojo pot, čeprav je splošno zavedanje o tem veliko. Zelo verjeten odgovor na to vprašanje najdemo v razmerju dveh dejavnikov, ki se očitno izključujeta:

značilnost družbenega okolja in inovacij.

Marsikdo bi na podlagi vsesplošne naklonjenosti inovacijam dejal, da je družbeno okolje do inovacij v Republiki Sloveniji in s tem tudi v Evropski uniji prijazno. Vedeti pa moramo, da zaviranje inovacij največkrat ni javno izraženo. Je stvar preprostih nevidnih dejavnikov – zadovoljstva s položajem »status quo« ter drugih skupnih in globoko zasidranih stališč, norm in vrednot, standardov in podobno, ki so sovražnik inovacij in dušijo inovativno vzdušje.

2. Inoviranje procesov

Sistemske pristop je podlaga za celovitost in razvoj podjetja ali druge organizacije v novo dinamično stanje. Podjetje ali druga organizacija¹ bo uspešna, če bo dovolj celovito opredeljevala ter potem dosegla namene in cilje na področju inoviranja procesov managementa². Sodobnost poslovanja je odvisna od tega, kako bo podjetje ali druga organizacija izpolnjevala dialektični sistem pogojev za inoviranje procesov (Mulej, 2002).

Samo pet odstotkov najuspešnejših podjetij je konglomerat³. Koliko slovenskih podjetij si prizadeva biti prvo vsaj v širši regiji ali globalni niši? Koliko jih ima nato natančno razdelan celoten in unikaten poslovni model, kako bodo svoj cilj dosegla? *In koliko jih ima tako razdelan model implementacije strategije, da vsak oddelek ve, kateri so njegovi trije merljivi cilji, na doseganje katerih je vezan močan variabilni del plačila?* Pregledni model inoviranja procesov je najbolje izvesti iz modela vodenja politike podjetja po interesni teoriji in odlični kakovosti poslovanja. Podjetja naj ga zasnujejo v okvirnosti objektivnih in subjektivnih izhodiščih agentov sprememb in soodvisnosti obojih ter iz procesnih znanj managerjev procesov. Poslovnemu modelu je treba dodati razsežnosti odličnosti poslovanja, inoviranje procesov, sposobnosti in možnosti podjetja ali druge organizacije za nenehno inoviranje ter vrednote, znanja, vednosti in čustva agentov sprememb (Markič, 2004).

Številne organizacije porabijo desetletja za vzpostavljanje čim boljše učinkovitosti svojih temeljnih proizvodnih procesov.

Gary Hamel⁴ navaja, da obstaja veliko spoznanj, na podlagi katerih ugotavljajo, da managerski procesi niso naklonjeni inoviranju. Navedeni so naslednji razlogi:

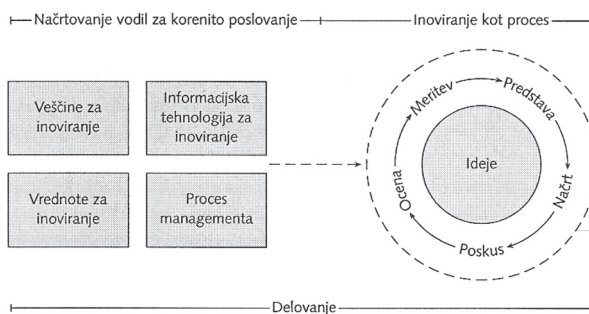
- Načrtovanje procesov poteka po določenem zaporedju – to pomeni, da je treba na spreminjanje čakati do ugodnega trenutka, ki pa ga ni nikoli.
- Večina managerskih procesov je usmerjena bolj k ohranjanju trenutnega kot k rasti. Prizadevajo si bolj k nagrajevanju učinkovitosti in podcenjevanju

»brezciljnega« eksperimentiranja ter s tem iskanja nove konkurenčne priložnosti.

- Zunaj ustaljenih omejitev posledično ideje zaznavajo kot nevaren odklon od začrtane poti zniževanja stroškov ter pridobivanja tržnega deleža v ključnem procesu.
- V splošnem velja, da se managerski procesi osredinjajo bolj na najmanjšo mero raznolikosti kot pa na maksimiranje priložnosti.
- Največji del managerskih procesov uporablja trenutne modele poslovanja kot izhodiščno točko.
- Tradicionalna definicija tržnih struktur, tradicionalno opisovanje verige vrednosti, tradicionalne predpostavke o stroškovnih strukturah, tradicionalno prepričanje o doseganju dobička – vse to so dejstva, vnesena v obliko in realnost managerskih procesov.
- Morda to na prvi pogled ni opazno, vendar po večini managerski procesi želijo ohraniti trenutno stanje in so nenaklonjeni spremembam.
- Zagovorniki poslovne zasnove inoviranja bodo sami sebe nenehno prepoznavali kot delovanje proti volji temeljnih managerskih procesov.
- Največji del managerskih procesov je osredinjen na sedanje kupce in trge. Poleg tega je usmerjanje v zadovoljevanje trenutnih odjemalcev boljše kakor iskanje popolnoma novih odjemalcev.

Povečini managerske procese obvladujejo z zagovarjanjem preteklosti. Vršni managerji, ki »imajo v posesti« podjetniško izobraževanje, načrtovanje in finančni proračun, vidijo svojo vlogo kot služenje magnatom, ki tekmujejo v današnjem poslovanju. Kakršnakoli rekonstrukcija managerskega procesa se običajno začne le s soglasjem vršnega managementa. Redkokdaj je kateri novi predlog upoštevanja vreden in se le s težavo prebija skozi podjetništvo in aktivnosti, ki so pri tem potrebne. Večina managerskih procesov je brezpogojno nenaklonjena spremembam. Breme preizkušenih receptov je tisto, kar ohranja nespremenjeno stanje. Managerske sisteme načrtujejo za vsiljevanje soglasja, premočrtnosti in kontinuitete.

Inoviranje kot neprekinjen proces predstavljamo v krogu inoviranja na sliki 1.



Slika 1: Krog inoviranja

Za inoviranje procesov je značilna raba stohastičnih, dinamičnih in diskretnih simulacijskih modelov. Simulacijski modeli inoviranja procesov so po navadi matematično podprta predstava o čim bolj realnem poslovnem sistemu. Realni sistemi procesov managementa

¹ Podjetje ali druge organizacije naj bi obravnavali kot nedeterminiran sistem virov, ki ga zasnujejo ljudje zaradi svojih interesov ter mu določajo poslanstvo, vizijo, namene in cilje (Markič, 2004).

² Inovacijski procesi managementa se od rutinskega razlikujejo po tem, da gre v njem za odkrivanje, razvijanje in uveljavljanje novosti, ne pa utečene vsakdanje, ponavljajoče se prakse-rutine (Likar, 2006).

³ Več o tem v Ložar, Boštjan, 2002. Kako povečati konkurenčnost?. <http://www.manager.si> (20. 5. 2006).

⁴ Več o tem v Hamel, Gary, 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

se ponazarjajo s pomočjo eksperimentov na situacijskih modelih. Za simulacijske modele je značilno, da vsak iz svojega zornega kota obravnava odločanje, ob tem pa vemo, da je tu celovitost neizvedljiva. *Novejše raziskave v podjetjih in drugih organizacijah nakazujejo, da potrebuje odločanje o inoviranju procesov drugačen postopek, bolj sinergijski od do sedaj priporočenega.*

Glede na zapisano je očitno, da se v inovacijskem managementu pojavlja delitev dela. Usmerjena je v to, da je odpor proti inovaciji premagan z uporabo posebnih izvorov moči. Ta delitev dela/model zahteva intenzivno interakcijo pospeševalcev medsebojno, pa tudi z drugimi prizadetimi in udeleženci.

*Poslovni model podjetja*⁵ je lahko izveden tudi z dobro reorganizacijo procesov managementa v podjetju. Izhodišče sta dobra organiziranost in uvedba novosti na kadrovskega področju. Vse skupaj naj bi bilo tesno povezano s strategijo (ključnim strateškim poslovnim ciljem) in razvojno vizijo podjetja. Torej naj bi vedeli, v katero smer želimo voditi podjetje in kako zastaviti najbolj učinkovito pot za doseganje izida v praksi.

Zaradi globalizacije in internacionalizacije podjetij z vstopom v EU in hitrih sprememb morajo podjetja pospešeno začeti reorganizacijo na področju človeških sposobnosti in tehnologije. To predvsem velja za podjetja z več kot 2000 zaposlenih, ki so bila predvsem proizvodno usmerjena. V teh primerih je to nuja in pogoj za preživetje in konkurenčnost. S tem zagotovimo učinkovitost, skrajšanje izvedbenega časa, zmanjšanje stroškov, visoko stopnjo strokovnosti, znanj in veščin ključnih managerjev sprememb.

V podjetju mora novosti nekdo spodbuditi. Poznavalci pravijo, da so to v večini primerov t.i. agenti sprememb, strokovnjaki s specifičnimi znanji in veščinami, ki znajo predvideti in projicirati dogajanja ter trende v prihodnosti.

Če ima podjetje hierarhično strukturo organiziranosti ter je togo in počasno, je smiselno, da z uvedbo projektnega načina organiziranosti uvede spremembe. S tem poveča konkurenčnost in izvirnost podjetja. Diverzifikacija na področju izdelkov postane sekundarnega pomena.

Preden se lotimo zasnove nove organiziranosti in strukture, naj bi opravili natančno analizo organiziranosti celotnega podjetja.

Za uvedbo poslovnega modela izboljšave procesov managementa podjetja je smiselno slediti naslednjim korakom, in sicer:

- ocena trenutnega stanja na področju človeških sposobnosti, kulture podjetja,
- ocena trenutne organizacijske strukture in ključnih managerskih strategij,
- uvedba nove sistematizacije delovnih mest (projektne manager),
- uvedba novega oddelka strateškega razvoja, ki deluje kot neposredna strokovna podporna služba predsedniku uprave in njenim članom,
- oblikovanje kabineta predsednika uprave,

- analiza pretoka informacij (katere informacije si izmenjujejo zaposleni, katere ustvarjajo, katere v podjetje prihajajo in odhajajo),
- analiza popisa procesov in povezav med njimi, osebne analize zaposlenih (značaja, odzivanja v kritičnih razmerah, komunikacije, vodenja in podobnega),
- analiza poslovnih dokumentov (pogodb, potnih nalogov, aktov, pravilnikov in drugega),
- analiza informacijsko-komunikacijskega sistema.

Sinergija zgoraj navedenih korakov omogoča uvedbo in implementacijo novosti/sprememb/inoviranja procesov managementa. S temi informacijami narišemo zemljevid trenutnih realnih razmer v organizaciji. V organizaciji se potem sami odločijo, po kateri poti bodo šli.

3. Ustvarjanje pogojev za inoviranje procesov managementa

Ustvarjanje pogojev za inoviranje procesov managementa pomeni, da storimo nekaj ustvarjalnega in ne zgolj razmišljamo. Pomembno je definirati problem in dobiti povratne informacije. Za kakovostno in visoko nadstropno zgradbo so potrebni dobri temelji. Tako nekako je tudi pri inoviranju procesov. Ustvarjanje dobrih pogojev je osnova za ustvarjalnost in napredek. Motiviranje zaposlenih je ključni vir do novih idej, ki izvirajo iz ljudi. Tako je krog inoviranja sklenjen. Z dobrim projektnim vodenjem procesi tečejo hitreje in bolj učinkovito.

Številne organizacije porabijo desetletja za vzpostavljanje pogojev čim boljše učinkovitosti procesov v podjetju. Poslovna zasnova in izvedba inoviranja nista absolutno in samo strategija. Podaljšek strategije je izključno iskanje mnogostranskih priložnosti, ne samo na enem ali nekaj področjih, ampak v vseh sestavnih delih in povezavah poslovnega modela. Posledično je sposobnost identifikacije tisto, kar moramo narediti najprej. Šele nato pride na vrsto preoblikovanje poslovnih modelov⁶, ki so jedro visoke uspešnosti inovacijskega sistema.

Uvajanje projektne pisarne kot pogoj – temelj za inoviranje (uvajanje izboljšav) je postopek reorganizacije katerekoli organizacije. Proces teče podobno ne glede na to, ali projektno delo uvajamo v podjetju ali javnem zavodu, občini in podobnem. Prvi korak je »čiščenje« in urejanje, v katero sodi tudi *analiza delovnega procesa*, ki nam pokaže časovne ovire. Najprej moramo začeti pri sebi, narediti red in postaviti organiziran pristop v skladu s skupnimi navodili.

Vzpostavitev projektne pisarne v ustaljeno poslovno okolje je dolgotrajen in drag postopek. Zato se moramo reorganizacije lotiti postopoma. Najprej je treba oblikovati tako imenovano pisarno za vodenje projektov, kar smo včasih poznali kot npr. službo za vodenje investicij.

⁵ Več o tem v Camilti, Slobodanka. 2005. *Oblikovanje strateškega oddelka kabineta predsednika uprave Perutnine Ptuj, d.d. Interno gradivo. Perutnina Ptuj, d.d.*

⁶ *Poslovni model podjetja je sistematiziran ključni sistem vodenja, organizacijski vidik in način dela, s katerim povečujemo konkurenčnost (Ložar 2002).*

⁷ *Lastnosti, ki naj bi jih imeli procesi, so drugačne kot lastnosti njihovih posamičnih delov (vložki, preoblikovanje, izidi).*

Tukaj se pripravljajo projekti s pristojnimi oddelki, ki jih nato izvajajo. Projektna pisarna ima v tem primeru vlogo nadzornika in pomočnika. Postopoma se projektni način dela z velikih investicij seli na redno delo. Takšna oblika organiziranosti poslovnega sistema je primerna za velika podjetja ter državno in občinsko upravo. Za mala podjetja ali tista, ki šele nastajajo, pa je priporočljivo, da se projektno reorganizirajo v določenem trenutku oziroma se dela projektno lotijo že ob vstopu na trg.

1. pogoj: Projektno delo

Uspešnost projektno organiziranega podjetja je odvisna tudi od zunanjih dejavnikov. Tukaj pa se v praksi lahko hitro zalomi. Tudi država bi namreč morala ustvariti pogoje za projektno delovanje: spremeniti zakonodajo, pospešiti upravne procese⁷ in poenostaviti administrativne postopke. *Ker je realnost še daleč od zelenega, v Sloveniji zagotovo ne bomo našli podjetja, ki bi v celoti delovalo po pravilih projektne pisarne. Vendar to ne sme biti izgovor, da ne bi uvajali izboljšav.* Kljub vsemu lahko s takim delom veliko spremenimo, če omenimo samo učinkovito delegiranje nalog, prevzemanje odgovornosti in spremembo v razmišljanju zaposlenih. V Evropi pogoje za projektno pisarno uspešno vzpostavljajo skandinavske države, v Aziji pa Japonska.

Oblika projektno organiziranosti je kategorija, ki ni vezana le na inovacijsko področje, temveč jo lahko koristno uporabimo tudi pri inovacijsko razvojnih, tržnih in drugih projektih. Izbira organizacijskih oblik (npr. projektna, štabna, matrična itd.) in načinov vodenja ter izvajanja aktivnosti je odvisna od projekta samega in od organizacijske oblike ter strategije podjetja ali druge organizacije. Zaradi napačnega razumevanja termina projekt se tudi napačno lotevamo projektnega vodenja. Pri nas projektno delo poteka preveč »domače«, da vsi delamo vse in smo tudi za vse odgovorni. *Projektno delo natančno določa naloge in odgovornosti. Kolektivne odgovornosti ni več.* Projektno delo v poslovanje organizacij vnaša red in organiziranost. Vendar pa je pomembno, da projektno teče celoten delovni proces, saj v nasprotnem primeru nastane zmeda. Dobra organiziranost je iztočnica, da v podjetju uberejo pravo pot.

2. pogoj: Kadrovanje

Kolikokrat smo na delovnem mestu naleteli na težavo v delovnem procesu, a smo jo po premisleku, prespani noči ali sestanku s sodelavci razrešili? Vršni manager o vsem tem ni vedel ničesar in ga nismo niti obvestili, ker imamo s takimi malenkostmi opravka vsak dan. Pozabljamo pa, da so prav take majhne ideje in inovacije gonilo podjetja in družbe. In tista podjetja, ki bodo znala te skorajda brezplačne ideje zaposlenih prepoznati in uveljaviti, bodo v neverjetni konkurenčni prednosti pred tekmeci, meni Robinson, soavtor knjige *Ideas Are Free* in osrednji gost na konferenci o inovacijah, ki je v organizaciji Slovenske fundacije za poslovno odličnost in podjetja Planet GV potekala 10. aprila 2006 v Ljubljani. Področje ravnanja s človeškimi sposobnostmi v slovenskih organizacijah v zadnjih nekaj letih doživlja močan preporod. V številnih organizacijah so se začeli zavedati nujnosti spreminjanja, ki

se kaže tudi v funkciji človeških sposobnosti. Ugotavljamo, da so spremembe manj pogosto povezane s stalnostjo uvajanja izboljšav. Še vedno so pogostejši primeri, ko gre za posamezne spremembe, ki potekajo v časovno zaporednih ciklih. Podrobnejši vpogled v projekte, aktivnosti in pobude, ki potekajo v teh okvirih, kaže na odmik od primarne administrativne vloge v vse bolj strateško. Seveda ne moremo trditi, da to velja za večino organizacij. Nikakor ne. Velja pa za vse večje število tistih, ki spoznavajo pomen človeškega kapitala in se zavedajo, da zaposleni potrebujejo v delovnem okolju precej več kot le možnost opravljanja dela. Doseganje konkurenčnosti je torej v sposobnosti stalnega spreminjanja.

Številne organizacije so pred sodobnimi izzivi na področju kadrov, pri čemer gre lahko za prizadevanja za nove sodelavce, zadržanje dobrih, zagotavljanje privlačnega delovnega okolja, ki spodbuja sproščanje sposobnosti in inovativnosti zaposlenih, in še bi lahko naštevali. V notranjem okolju organizacije gre predvsem za premike od operativne k strateški naravi kadrovske funkcije, od funkcijske k partnerski, od kratkoročne k dolgoročni, od administrativne k svetovalni, od proceduralne k usmerjeni k odjemalcem, od reaktivne k proaktivni. Preobrazba se dosega z izboljševanjem učinkovitosti in merjenjem prispevka funkcije človeških virov k poslovni uspešnosti. Gre za doseganje izidov, s katerimi se bogati vrednost za organizacije, managerje, krepi zavezanost zaposlenih in enako kot z drugimi organizacijskimi funkcijami ustvarja vrednost za odjemalce, delničarje in lastnike.

Poslovno okolje je zrelo in potrebuje spremembe tudi v tej funkciji. Spremembe ustvarjamo ljudje, tako morajo tudi na tem področju strokovnjaki, ki delujejo v okviru kadrovske funkcije, s skupnimi močmi v sodelovanju z različnimi partnerstvi v svojem notranjem okolju začeti uvajati spremembe. In zdaj že slišimo premnogokrat slišane odgovore, kako, če je v kadrovski službi samo po ena oseba, nimamo zadosti sredstev, zahtevanih investicij nismo načrtovali, to ni prednostna naloga v naši organizaciji itd. Takšno stanje ni presenetljivo, vendar bo s takšnim razmišljanjem ostalo vedno enako. Lahko pa poiščemo drugačno pot in začnemo uvajati stalne izboljšave tudi na področju funkcije človeških virov. *Zavedati se moramo, da se večina ljudi sprememb boji. Vrednost funkcije človeških virov je tudi v tem, da uvidi odpor in ga nadomesti z razrešitvami, načrtovanje spremeni v izide in strah pred spremembami v navdušenje nad možnostmi.*

Ljudje smo tisti, ki oblikujemo vizijo, določamo poslanstvo, ustvarjamo kulturo, si postavljajo vrednote in sprejemajo strategije za njihovo uresničevanje. Prepoznavamo nove poslovne priložnosti ter za njih oblikujemo nove izdelke in storitve. Če smo pri tem uspešni, je večja verjetnost, da bo uspešno tudi njihovo podjetje.

Porter (1997) meni, da je edini način, kako doseči konkurenčno prednost, nenehno inoviranje in izboljševanje, v skladu s strateško usmeritvijo podjetja. Za to sta ključna nenehno učenje in ustvarjalnost zaposlenih. V svetu se že dogaja »tretja revolucija v managementu«, pri čemer je uspešnost podjetij opredeljena z neposnemljivostjo in obvladovanjem deficitarnih organizacijskih virov, s prehodom pozornosti od strategij, struktur in sistemov k ciljem, procesom in ljudem. Tako

danes nista več osrednja vira kapital in tehnologija, ampak znanje, ustvarjalni posamezniki in timi. *Upoštevati moramo sodobne megatrende, kot so znanje in človeški kapital, zmožnost obvladovanja sprememb, in sodobne tokove globalizacije. Napovedana izobrazbena struktura slovenskega prebivalstva, ki se načrtuje do leta 2010, je mnogo slabša od tiste, ki so jo inovativne družbe dosegale pred petnajstimi leti. Primeri uspešnih podjetnežev, ki so osnovali in razvili uspešna podjetja, dokazujejo, da je mogoče skoraj brez začetnih sredstev v razmeroma kratkem času zgraditi globalno organizacijo. Tudi na dolgi rok (primeri podjetij stoletnikov) se izkazuje, da dobiček z vidika inoviranja in odličnosti ni bil prevladujoča gonilna sila niti temeljni cilj (Možina, 1998).*

3. pogoj: Poslovno organizacijsko okolje

Osrednjega pomena za uspešno nacionalno gospodarstvo postaja takšno oblikovanje okolja, v katerem lahko podjetja uvajajo izboljšave in inovirajo hitreje kot njihovi tekmeči. Ključni element pri oblikovanju sodobnega, inovacijam prijaznega podpornega poslovnega okolja je interdisciplinarni pristop ob hkratnem čim širšem povezovanju med (Kos, 1996):

- oddelki znotraj podjetja,
- med podjetji (strateške povezave, mreženje, strateško sodelovanje),
- med podjetji in znanstveno-raziskovalno sfero,
- znotraj znanstveno-raziskovalne sfere med različnimi vedami.

Nacionalni inovacijski sistem mora zagotavljati stimulatívno poslovno okolje interdisciplinarnemu pristopu inoviranja, saj bo samo tako mogoče oblikovati celovite ekonomsko-tehnične in procesne-uspešne inovacije. Če upoštevamo še podatek Evropske komisije, da je slovenska rodnost med desetimi najslabšimi na svetu, si lahko mislimo, da bo podoba RS že čez eno generacijo precej bolj multikulturna, kot je danes. In medkulturna komunikacijska kompetentnost kot pogoj za ustvarjanje inovativnega okolja je tudi v slovenskem okolju vse realnejša potreba.

4. pogoj: Strategija podjetja

Strategija inovacij mora biti usklajena z globalno strategijo podjetja, potrebami trga in realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih (trženjskimi, finančnimi, kadrovskimi, razvojnimi, tehnološki itd.). Če ni, je verjetnost za uspeh bistveno zmanjšana.

4. Uvajanje projektnega dela (študija primera)

Struktura organiziranosti je hierarhična in linijska z elementi funkcijske. Čeprav se je Perutnina Ptuj v letu 2003 začela preusmerjati iz proizvodne v tržno usmerjeno organizacijo, je manevriranje s »stoletno damo« še vedno togo in okorno. Odnos med nadrejenim in podrejenim kaže na linijsko organizacijsko avtoriteto, s katero je

definirana pravica in dolžnost ukazovanja. V podjetju lahko uporabijo sedanjo strukturo (organizacijska struktura je pripomoček managementa, s katerim usklajuje posamične dele celotnega procesa v delne in specializirane enote, kot so odseki, oddelki, službe, sektorji za ohranjanje stanja in struktur, vendar sta s tem razvoj in inoviranje znotraj organizacije onemogočena). Uprava na ta način ne more omogočiti potrebnega tveganja. Hierarhija je »dušilka inovacij«. Pojavlja se ignoriranje povratnih informacij, ker bi se v primeru ukrepanja porušil »ustaljeni red«.

Podjetje je v sklopu reorganizacije v letu 2005 izvedlo nekajmesečno urjenje izbranih zaposlenih. Program so poimenovali »Program sproščanja ustvarjalnih potencialov Skupine PP skozi uvajanje timskega dela«. Podjetje je dejansko ustvarilo neformalni tim ljudi (npr. finančniki, tehnologi, prodajniki, trženje itd.). V medsebojni interakciji so se učili veččin sodelovanja in timskega dela, ki je podlaga za uvajanje projektnega dela. Posameznik v turbulentnem poslovnem okolju, v katerem so spremembe stalnica, ne more razrešiti kompleksne naloge. Vse informacije gredo skozi »filter osebnosti«, zato je pozitivna plat tima v tem, da gre vse skozi oči vsakega posameznika. Najpomembnejše lastnosti so »širina duha«, izvedenstvo in, predvsem pomembno zmožnost poslušanja. Kvalitativni skok dosežemo z artikulacijo ustvarjalnosti. Izbrana skupina enajstih ljudi Skupine PP vse to ima. V snovanju novih idej in inovativnosti so se zbrali strokovnjaki s področij trženja, proizvodnje, tehnologi, analitiki, prodajniki in strokovnjaki s pravnega področja.

Namen projekta je bil naučiti se timskega in ustvarjalnega dela kot vmesne stopnje organiziranosti. Urjenje tečajnikov (seminarji) je potekalo zunaj rednega delovnega časa, kar je zmanjševalo učinkovitost projektnega tima. Projektno delo zahteva sistemsko razrešitev v obliki uvedbe projektne pisarne oziroma projektnega oddelka z projektnimi managerji, kadrovsko sistematizacijo delovnih mest ter določitev pristojnosti in odgovornosti. V primeru vmesne faze organiziranosti podjetja Perutnine Ptuj, d.d., so bili izbrani zaposleni iz oddelkov prodaje, trženja, razvoja itd. Cilji projekta so bili:

- inovacija novega izdelka,
- dobiček,
- uporaba trenutnih zmogljivosti (TPJ – tovarna pripravljenih jedi),
- podaljšanje življenjske dobe izdelka,
- povečanje obsega prodaje,
- lojalnim strankam ponuditi izdelek z drugačnim načinom priprave,
- potrošniku ponuditi še več užitka.

Izhodišče so imeli v posnetku stanja, v katerem se nahajajo danes ter v kakršnem želijo biti jutri, in kako pridejo do tja. Sodelavci tima Perutnine Ptuj, d.d., so s pomočjo usposabljanja in delovanja izpolnili cilj inoviranja novega izdelka »paniran poli za en grižljaj«. Naučili so se ustvarjalnega in timskega dela, kar je iztočnica za naslednjo stopnjo reorganizacije, in sicer uvedbo nove oblike organiziranosti, projektne pisarne v obliki novega oddelka.

Izvedena projektna naloga nam je dala vpogled – opis, katere slabosti in prednosti so se izkazale pri projektni

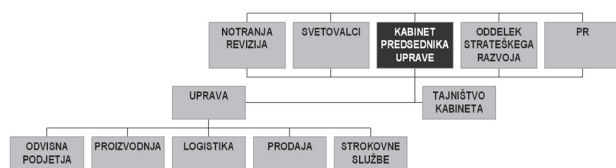
nalogi in projektne timu. Tako smo dobili informacije, kje so »ozka grla«, kako ukrepati in tako smo interpretirali razloge, ki so v ozadju dogodkov.

Da inovacija procesa managementa lahko zaživi, morajo biti znotraj podjetja izpolnjeni določeni pogoji. Prvi korak je uvedba projektne dela, skladno s tem se preoblikuje kadrovska funkcija, uskladi strategijo inoviranja (uskajevanje strateških nalog) z globalno strategijo ter uvede novo kulturo podjetja kot pogoj spodbujanja inovativnosti zaposlenih. Vodstvo podjetja ne namenja zadostne podpore potrebnim spremembam in inovativnosti (zavezanost managementa). V drugem koraku podjetje izvede procesno inovacijo in oblikuje novi model organiziranosti procesov managementa kot izboljšavo sedanje strukture organiziranosti managerskih procesov.

4.1 Predlagana nova struktura organiziranosti

Uvajanje sprememb je vedno povezano z ljudmi. Zato je kot predpogoj treba ljudi – zaposlene seznaniti z novimi modeli in novimi načini sodelovanja v podjetju. Management naj bi zagotavljal gladke in učinkovite prehode od trenutnega k nameravanemu stanju. Odgovorne so vse ravni managementa, vršnega, srednjega in spodnjega. Pomembno je vključevanje vseh zaposlenih sodelavcev v procese sprememb in upoštevanja načela evolucije in ne revolucije. Kajti uvajanje novosti oz. sprememb je zahteven in dolgotrajen proces.

Najznačilnejša sprememba je prehod od hierarhične k horizontalni organizacijski strukturi oz. projektno vodeni organizaciji. Prehodi se dogajajo v obdobju enega do pet let. Torej novi poslovni model – struktura organiziranosti Skupine PP – je model v tranziciji. Obdobje praviloma traja nekaj let. V tem času je treba izvesti vse formalne postopke. Kadrovska služba mora uvesti novo sistematizacijo, prilagoditi statut ipd.



Slika 2: Predlagani model strukture organiziranosti (makro) - predlagana struktura je bila izvedena iz osnovne makroorganizacijske sheme obravnavanega podjetja

Novi oddelek strateškega razvoja je zasnovan z namenom raziskav, razvoja in inovacij ter izvedbe projektov uprave Skupine PP. Oddelek naj bi bil neposredna podpora upravi Skupine PP. Izvajal in udejanjal naj bi naloge, ki jih poda predsednik uprave. Oddelek strateškega razvoja smo oblikovali kot neposredno strokovno podporno službo predsedniku uprave in njenim članom. Tako poteka zbiranje, selekcija in razširjanje informacij ter, kar je najbolj pomembno, izvede se selekcija projektov, ki jih v podjetju želijo implementirati. S tem ni izgube časa in sredstev za projekte, ki bi morda v prihodnosti bili neuspešni. Naredi se takojšnja evalvacija – študija izvedljivosti projekta. V

oddelku naj delujejo dva ali trije managerji projekta. Oddelek naj vodi direktor strateškega razvoja. Oddelek strateškega razvoja ima v njegovi domeni tudi raziskovalno funkcijo. Strateški managerji projekta naj bi bili zaposleni s specifičnimi znanji in veščinami. Po potrebi in v soglasju s predsednikom uprave v projekte vključujejo preostale sodelavce (po hierarhični strukturi navzdol) Skupine PP. Hkrati pa preostali oddelki, ki so sedaj na novo umeščeni v kabinet predsednika uprave (npr. PR, notranja revizija, svetovalci in tajništvo kabineta itd.), lahko dajejo podporo predsedniku uprave. Predsednik uprave naj bi imel okoli sebe zbran tim sposobnih in strokovnih ljudi, če se izrazimo nekoliko metaforično, nekakšen »dream team«.

5. Sklep

Zakaj torej oblikovati novi oddelek strateškega razvoja? Pametne organizacije se bojijo znanja enega človeka. Znanje je treba deliti. S tem se ustvarja zaklad znanja. Argument v prid novemu modelu je tudi dejstvo, da vodenje dveh projektov sočasno, pri polni zaposlenosti posameznika, vodi v 20- do 40-odstotno izgubo časa. Izid sta neučinkovitost in zamuda.

Sklep se tako ponuja sam po sebi. Ne posnemajmo slepo novih in novih strateških (kadrovskih) usmeritev iz globalnega okolja, ampak se osredinimo in začnimo pospravljati omare (z okostnjaki) s postopno, dosledno, sistematično in načrtovano uveljavitvijo štirih znanih strateških vlog kadrovskih delavcev. Izzivi torej niso nujno novi, na srečo pa tudi razrešitve zanje ne. Osredotočimo se predvsem na nov kompetenčni profil kadrovskega strokovnjaka, ki omogoča povezanost kadrovske strategije z vizijo in temeljno poslovno strategijo, razvoj poslovnega znanja kadrovskih strokovnjakov in ne zgolj ozkih funkcionalnih ali tehničnih, administrativnih sposobnosti. Zrelo sprejmimo spoznanje, da smo problem pogosto sami, saj še vedno nismo zmožni videti sveta takega, kot je, ampak ga, v svoji destruktivni percepciji, vidimo takega, kot smo sami. Strategija s(m)o ljudje. Futuristi napovedujejo (npr. Joseph Luft, Hary Ingham ipd.), da se bo ekonomija znanja razdelila na strokovna delovna mesta, ki jih bo mogoče zlahka nadomestiti s tehnologijo, in "hiperčloveška", ki pa jih ne more nadomestiti noben program.

6. Viri in literatura

Camilti, S. (2005). *Oblikovanje strateškega oddelka kabineta predsednika uprave Perutnine Ptuj, d. d., Interno gradivo, Perutnina Ptuj, d. d.*

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution. Boston: Harvard Business Scholl Press.*

Likar, B. (2006). *Management inoviranja. Koper: Visoka šola za management.*

Ložar, B. (2002). *Država caplja za podjetji: odločilni trenutki za razvoj Slovenije. Delo, Sobotna priloga.*

Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management

Možina, Stane (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mulej, M., in Ženko, Z. (2002). *Dialektična teorija*

sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Porter, M. (1997). *La strategija competitiva*. Bologna: Compositori.

mag. Slobodanka Camiliti se znanstveno, raziskovalno in strokovno ukvarja s področjem projektne managementa zadnjih osem let. Je predavateljica na Visoki poslovni šoli, Gea College v Ljubljani in sicer primarno na področju projektne managementa. Ob projektne managementu se raziskovalno in strokovno ukvarja s področjem povečanja učinkovitosti znotraj sistema organiziranosti organizacij, v zadnjem obdobju pa predvsem s strateškimi odločitvami vršnih managerjev na področju reorganizacije in uvedbe novega načina (projektne) dela, kar je bila osrednja tematika magistrske naloge.