

Janez DULC

VZD kot orodje za vodenje

Ljudje, torej zaposleni, morajo biti v vsaki organizaciji glavni deležnik, ne pa samo lastniki, kupci ...

Povzetek

V teh nemirnih časih, ko nas finančna in gospodarska kriza iz dneva v dan vse bolj pritiska k tlom, v ospredje pa je stopila predvsem kriza morale in vrednot, se iščejo rešitve, s pomočjo katerih bi prebrodili nastale razmere.

Kako pri tem organizirati in voditi poslovne procese v podjetjih in sploh procese dejavnosti v katerikoli organizaciji?

Ne smemo pozabiti, da je končni uspeh vsake organizacije odvisen od zaposlenih, torej od kolektiva. Že samo občutek varnosti in stalno prisotne odgovornosti za zdravje je danes močan motivacijski element. Pri najboljših je to sestavni del poslovne strategije. Sistem odnosa do ljudi skupaj z vodenjem varnosti in zdravja pri delu je eno od preskušanih orodij, od načrtovanja in razvoja do izvajanja z nadzorom in ukrepanjem.

Največja napaka menedžmenta pri tem je, če se takšnih ukrepov loteva samo zaradi zakonodajnih zahtev!

Ljudje, torej zaposleni, morajo biti v vsaki organizaciji glavni deležnik, ne pa samo lastniki, kupci ...

Uvod

Na varnost in zdravje pri delu (VZD) marsikje še vedno gledajo kot na nekaj, kar moramo imeti zaradi nekega zakona ...

Ker, če ne bomo spoštovali zakona, bomo plačali kazen

Sicer pa je to zopet veliko papirja in nekaj, s čimer se ukvarjajo za to plačani posamezniki (strokovni delavci za VZD) ...

V teh kriznih časih obstaja nevarnost, da bo VZD postal celo nepotreben strošek ...

Je to pravilno?

Je tako res povsod?

NE!

Kako pa je prav? **VZD je orodje za vodenje!**

Kje smo

V teh nemirnih časih, ko nas finančna in gospodarska kriza iz dneva v dan vse bolj pritiska k tlom, v ospredje pa je stopila predvsem kriza morale in vrednot, se iščejo rešitve, s pomočjo katerih bi prebrodili nastale razmere.

So cilji tega iskanja sploh jasni?

Imamo jasno in prepoznavno strategijo?

Imamo sploh prave – kompetentne vodje, od (državnega) vrha navzdol?

Kje so pri tem ljudje, zaposleni, državljani?

Znanje, inovativnost in ustvarjalnost so brez dvoma področja, ki imajo lahko velik učinek na uspešnost tega iskanja v podjetjih in vseh drugih organizacijah.

Poslovno okolje se nenehno spreminja in postavlja nove izzive podjetjem in vsem subjektom, ki želijo uspeti tako na domačem kot na tujem trgu in sploh v tem okolju. Globalizacija in izginjanje mej med državami sta zaostрила konkurenco, ki od podjetij zahteva stalni napredek in boj za vsakega kupca. Če je bila nekoč cena odločilni dejavnik v borbi za kupca, danes ni več tako. Kupcem sprejemljiva cena je predpogoj, konkurenčno prednost pa predstavlja vse širši splet »necenovnih« dejavnikov. Med njimi je še vedno v ospredju sicer kakovost.

Kaj pa je kakovost?

Kakovost je skladnost s pričakovanji (kupca, odjemalca, uporabnika,...okolja), o tem ni dvoma! Težji, a nujno potreben in odločujoč, je odgovor na vprašanje: Kako pričakovanja nastanejo ter kako se jih prepozna, razume, upošteva.

Kaj pa kakovost poslovanja in odnosov v podjetju kot skladnost s pričakovanji zaposlenih?

Kaj pri tem pomeni sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu?

Ko govorimo o kakovosti, že desetletje v ospredje postavljamo procesni pristop in stalne izboljšave. To enostavno pomeni, da moramo stalno izboljševati procese, v katerih nastajajo proizvodi (= izdelek + storitve) in na ta način na trgu skozi razvijajoče procese nastopamo s kakovostnimi proizvodi znotraj celotnega kakovostnega spleta sedmih P-jev (proizvod, cena, trženjsko komuniciranje, prodajne poti, procesi, ljudje, fizični dokazi), ki ga organizacije na osnovi raziskovanja razvijejo v svojih temeljnih – trženjskih procesih.

Kakšno je pravo trženje (=marketing)?

Točno takšno, kot ga (pozitivno usmerjena) družba kot celota (ostanimo v okvirjih RS) pričakuje in potrebuje za izhod iz vsesplošne (tudi gospodarske) krize. Takšno, kot ga npr. celovito predstavlja Philip Kotler v vseh poglavjih svoje biblije o trženju. Ne pa takšno, kot ga večina parcialno predstavlja samo kot posamezne dele trženja. Seveda trženje ni isto kot prodaja, kot se na splošno to nesprejemljivo zamenjuje. Še manj marketing ni isto kot oglaševanje, kar lahko zasledimo vsakodnevno povsod, na vsakem koraku. Besedi »trženje« in »marketing« (slovenska beseda in udomačena tujka za isto stvar) se s takšno povsem nepravilno uporabo dobesedno množično zlorabljata.

Trženje je to, kar je potrebno v vsaki organizaciji (ne samo gospodarski) razviti in vzpostaviti v vsakokratni organiziranosti procesov v njej, torej tudi znotraj poslovnih procesov v gospodarskih

družbah. Le tako bodo organizacije ustvarjale pravo dodano vrednost z rezultati na trgu in ki se ne meri samo s finančnimi in drugimi klasičnimi ekonomskimi kazalniki.

Ekonomistom in še posebej finančnikom, ki so naše gospodarstvo, s tem pa tudi družbo, pripeljali v stanje, kjer so vse prave vrednote izgubile pomen, obstajal je samo cilj, kako na hitro zaslužiti brez ustvarjanja prave dodane vrednosti, je potrebno odvzeti absolutistično odločanje. Poti do teh ciljev, kot jih srečujemo tudi še danes, so že (blagorečeno) »stranpoti«. V organizacijah so bili kot deležniki v ospredje postavljeni le lastniki, zaposleni so ostali samo še številke.

Ne smemo več dovoliti, da bi takšne finančne »strokovnjake« še naprej gledali na televiziji skupaj s politiki in v družbi novinarjev, ki omogočajo, da so vsi skupaj glavne medijske zvezde v najbolj gledanih terminih, uspešni podjetniki pa so predstavljeni potem, ko delovni ljudje po napornih dnevih že počivajo, ali pa so na delu. (Kot je bila to npr. oddaja Prava ideja še ne dolgo nazaj).

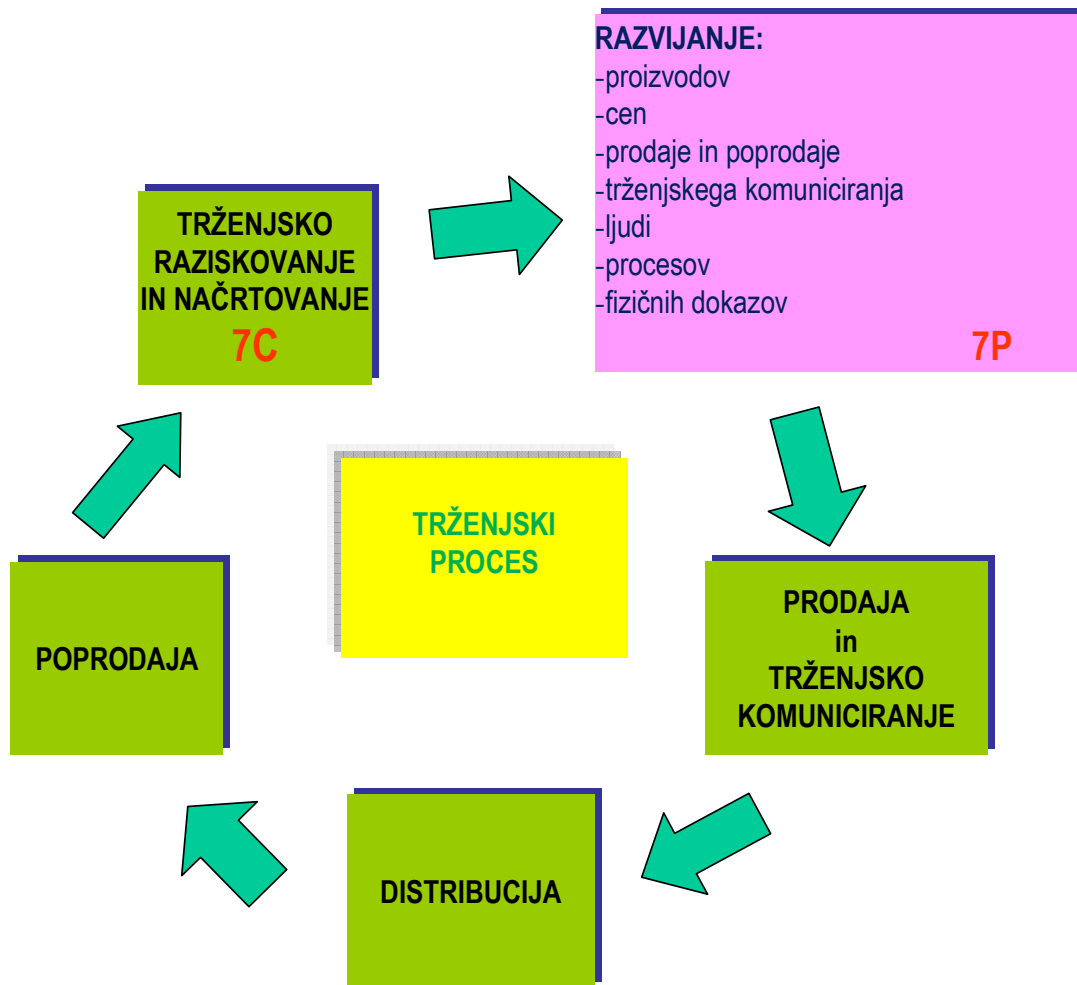
Tudi tiste pravniške strukture, ki vse skupaj gledajo predvsem samo skozi črke slabih zakonov (pri katerih pripravi seveda sodelujejo), se morajo umakniti iz prvih vrst odločanja o naši usodi.

Nujno je treba izpostaviti tudi npr. inženirsko delo. Le to ne sme biti prisotno samo v osrednjem (proizvodnem) delu glavnih procesov. Ne smemo dovoliti, da bi se obravnavalo kot podporni proces glavnim procesom, ki se jih sicer izvaja na trgu. Inženirstvo mora postati pomemben akter v temeljnih procesih, kjer se razvijajo vsebine poslovnih procesov za uspešno nastopanje organizacij na trgu. V vseh teh procesih se mora marsikaj spremeniti.

Ne odganjajmo nikogar in nikamor. Zahtevajmo, da se v ospredje v organizacijah in tudi sicer v družbi enakopravno postavi tiste strukture družbe, ki ustvarjajo pravo dodano vrednost. To morajo biti prvenstveno tudi inženirski kadri z znanjem in sposobnostjo, temelječe na izkušnjah in spoznanjih sodobne tehnike in tehnologije, podprte z zdravo ekonomijo. Ti potenciali se morajo aktivno vključiti v temeljne procese v podjetjih in drugih organizacijah in to naj bodo pravi trženjski procesi. Pri tem seveda trženje (s tujko: marketing) ni samo prodajanje s poudarkom na oglaševanju in drugih oblikah trženjskega komuniciranja, pravo trženje je razvijanje temelječe na raziskovanju. Ko govorimo o razvijanju, ne smemo ostajati samo na razvijanju novih proizvodov, razvijati je potrebno vedno celoten trženjski splet, s katerim organizacije nastopajo na trgu (proizvod, cena, prodajne poti, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi in še kaj). Razvijati je potrebno torej tudi (celovite!) procese, ne samo proizvode, in inženirji morajo pri tem postati glavni kreatorji in gonilna sila.

Razvijati je potrebno tudi ljudi in odnose med ljudmi!

Torej pravo trženje (s tujko: marketing) ni samo prodaja in oglaševanje ter druge oblike t.i. trženjskega komuniciranja. Tam, kjer tako ozko sprejemajo trženje, so na poti do (pravimo, da delujejo po receptu za propad). Pravo trženje (=marketing) je torej proces od raziskovanja, preko razvijanja, prodaje podprte s trženjskim komuniciranjem in distribucijo ter do poprodaje. Dobra poprodaja pa je že oblika najboljšega raziskovanja. Prav kupci, odjemalci, uporabniki naših proizvodov, s katerimi ponudnik sodeluje v celotni življenjski dobi proizvoda, lahko največ povedo, kaj je dobro in kaj je slabo. Tako obravnavano trženje je temeljni poslovni proces, ki ga morajo voditi najsposobnejši in najodgovornejši (najbolje plačani) posamezniki povezani v projektne time. To je poslanstvo in strateška naloga najvišjega vodstva v vsaki organizaciji.



Slika 1: **Trženjski proces**: od raziskovanja in planiranja, preko razvijanja, do prodaje s trženjskim komuniciranjem in distribuiranjem ter s poprodajo, ki pomeni tudi najboljšo obliko raziskovanja

Kdo naj vse to dela, odloča? Sposobni (!) ljudje, tudi inženirji! Nič več samo tisti, ki so pripeljali celo zadevo v nemogočo situacijo. Vsi, ki imajo ustrezne (zdrave!) kompetence naj bodo gonilna sila, ki morajo spremeniti (ne samo !) proizvodne procese v naših podjetjih, kjer se še mnogo preveč dela z zastarelo tehnologijo in nekonkurenčno produktivnostjo. Marsikje bo potrebno spremeniti osnovno miselnost! Inženirji: raziskovalci, razvijalci, konstrukterji, tehnologi, logistiki, vzdrževalci ... morajo priti v ospredje in na čelo vseh tistih projektnih timov, ki bodo naše gospodarstvo (in tudi druge dele družbe) na mnogih ključnih mestih popeljali iz krize.

Na glas je potrebno povedati in s prstom pokazati na vse neumnosti, ki so se dogajale in se še dogajajo. Druge strukture se morajo prebiti na nivoje, kjer se odloča o prihodnosti in jo aktivno graditi, tudi na novih temeljih. Ob dejstvu, da je njihovo znanje včasih prešibko in preozko, se je potrebno zavedati tudi dejstva, da je posameznik (skupina) spoštovan toliko, kolikor on spoštuje druge. Potrebno je učinkovito združiti različna znanja in sposobnosti v široko kompetenčne projektne time. TIMSKO DELO. EKIPE! (Kot je npr. ekipa Tine Maze ali pa Iva Boskarola, Igorja Akrapoviča, Andreja Orožna in Jureta Kneza, Roberta Graha ...)

Pravo trženje in s tem učinkovite trženjske procese smo v Sloveniji v prenekaterem podjetju imeli razvite že na res visokem nivoju v svetovnem merilu, pa se ga je tam in s tem tudi sicer v družbi z »vsemi neumnosti« (tudi tajkunstvom) v preteklosti dobesedno uničilo.

V uspešnih organizacijah, ki se z novimi dejavnostmi in programi vsakodnevno pojavljajo kot zvezde na trgu (upajmo, da bo čim več njihovih zvezd prešlo tudi v krave molznice), lahko prepoznamo celovito trženje: od trženjskega raziskovanja in načrtovanja, preko razvijanja celovitega trženjskega spleta vseh sedem (in še več) P-jev (elementov za učinkovito nastopanje na trgu), prodajanja podprtega s trženjskim komuniciranjem in distribucije ter do poprodaje, ki je prav gotovo najboljša in najbolj učinkovita oblika trženjskega raziskovanja potem, ko je organizacija že na trgu.

Tako organiziran trženjski proces je temeljni poslovni proces, zasnovan na načelih kakovosti in odnosov z uporabo orodij, metod in pristopov sistema vodenja kakovosti, odnosa do okolja, odnosov med ljudmi ...

Vse teče po naravni poti brez veliko besedičenja in teoretiziranja. Najbolj odgovornim je njihov način dela povsem naraven, logičen, samoumeven. Tudi enostaven!

In kako organizirati poslovni proces na osnovi gornjih izhodišč?

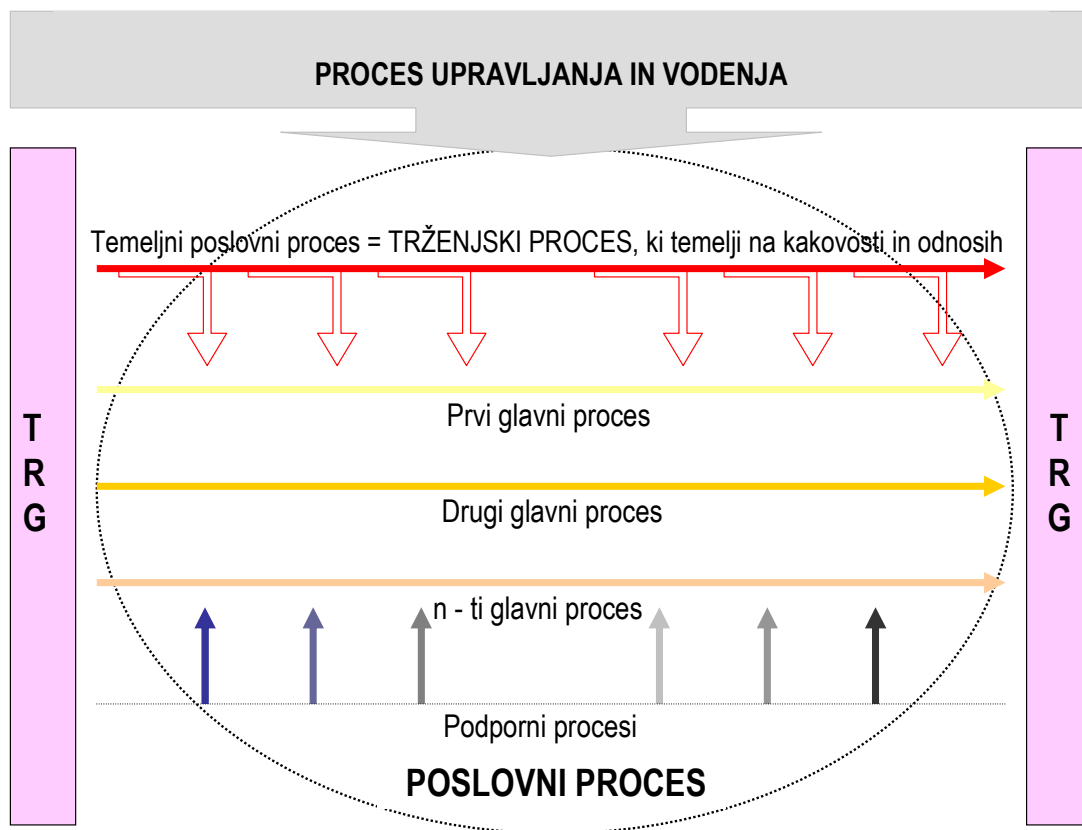
To je naloga najvišjega menedžmenta. Mora jim biti jasna. Poslovni proces je potrebno najprej organizirati kot urejen sistem glavnih in podpornih procesov. Istočasno pa je potrebno poskrbeti, da se bodo predvsem glavni procesi stalno razvijali – prilagajali spreminjajočim razmeram na trgu.

Kako jih (glavne procese) razvijati? To je poslanstvo vodstvenih struktur v organiziranih in z vso največjo odgovornostjo izvajanih temeljnih procesih.

Da sodobna organiziranost organizacij sloni na procesnem pristopu, izhaja že iz sistema vodenja kakovosti po ISO 9001. Že izdaja 2000 je narekovala, da organizacija na začetku poti urejanja svoje organizacijske strukture upošteva takšna osnovna načela. Sisteme stalnih izboljšav, usmerjene v zadovoljstvo odjemalcev, naj bi organizacija izvajala v izkazanih procesih. Nujen je torej pristop v procesno organiziranost in s tem izvajanje projektov sprememb v notranji organiziranosti. Iz funkcijske organizacije je potrebno preiti v procesno organiziranost. Enostaven prehod pri tem omogoča projektni pristop. Kakšen bo ta prehod v resnici je v veliki meri odvisno od vodstvene strukture, koliko in kako je usposobljena za projektno vodenje.

Ali bo namesto funkcijske organizacijske strukture, ki je vsekakor že dokončno preživeta, le-ta takoj nadomeščena s projektno organiziranostjo, ali pa bo ta prehod šel še skozi t.i. matrično organizacijsko strukturo in bo le-ta šibka ali močna, v tem se bo izražala sposobnost menedžmenta v konkretni organizaciji.

Ali so to le menedžerji, ki nastopajo iz pozicije moči (nagrajevanje, kaznovanje, strokovnost, legitimnost, karizma ...) in to predvsem avtoritativno, patriarhalno in manj participativno, demokratično, ali pa so to vendarle pravi vodje, ki jim je poznano in razumljivo timsko delo, organiziranost, situacijsko vodenje, motiviranje, zadovoljevanje potreb, komuniciranje.



Slika 2: Poslovni proces v organizaciji - Glavni in podporni procesi ter temeljni poslovni proces

Glavni procesi (po ISO 9001: realizacija proizvoda) obsegajo: prepoznavanje potreb in pridobivanje naročil na trgu - organizacija proizvodnje – logistika – realizacija naročila – oskrba trga. Gre za zaključene celovite dele poslovnega procesa, katerih poslanstvo je najbolje, bolje od konkurence, oskrbeti ciljni trg in vse posamezne kupce znotraj njega v okviru dejavnosti, za katero je proces organiziran. Pri tem vse, kar je potrebno za delovanje glavnih procesov, zagotavlja temeljni proces, pomoč v izvajanju pa predstavljajo podporni procesi.

Kdo naj vodi takšne (temeljne) procese?

Tako kot je organiziranost podjetja strateška naloga najvišjega menedžmenta oz. najvišje vodstvene strukture, je vzpostavitev in izvajanje temeljnega trženjskega procesa tisto področje delovanja tega vodstva, ki zahteva njegovo največjo angažiranost in rezultati le-tega pomenijo dokaz sposobnosti in opravičilo najvišjega plačila.

Kako izvajati temeljni proces?

S projektnim timskim delom!

V timih so najsposobnejši predstavniki podjetja, vodijo jih najvišji predstavniki vodstva. Najpomembnejša pri tem je struktura sestavov timov in njihova kompetentnost. Brez enakovredne zastopanosti vseh delov podjetja in z najboljšimi predstavniki, tim ne bo opravil svojega poslanstva, ki je v raziskovanju, načrtovanju in razvijanju temeljev za poslovanje podjetja oz. za delovanje njegovih glavnih in podpornih procesov.

Tipični podporni procesi so sicer: nabavni, vzdrževalni, kadrovski, izobraževalni, ekonomski in finančni ter npr. varnostni.

Podporni procesi v procesni organiziranosti ne pomenijo ničesar manj pomembnega. Zaposleni v tej procesih nikakor ne smejo dobiti občutek svoje odmaknjenosti od dogajanj v organizaciji. Predstavniki podpornih procesov nenazadnje morajo imeti zagotovljen svoj položaj tudi v temeljnih procesih ...

ZAKLJUČEK

Ali so informatika, zagotavljanje kakovosti, **sistem ravnanja z okoljem, varnost in zdravje pri delu** ..., **odnos do ljudi**, le podporni procesi, ali pa vendarle temeljni procesi? Ta odgovor prepuščam strateškim odločitvam menedžmenta v vsakem primeru posebej! Moj namig je jasen. Gre za vsebino temeljnih procesov! Nedopustno je na primer, da bi se zagotavljanje pogojev za varno in zdravo dela (tudi: preprečevanje mobinga), kot sestavni del razvijanja odnosov (do okolja, do zaposlenih, med ljudmi ...) "postavljalo nekje spodaj" samo kot izvajalsko podporno funkcijo.

Ne sme pozabiti, da je **končni uspeh odvisen od zaposlenih**. Občutek varnosti in stalne prisotne odgovornosti za zdravje je danes močan motivacijski element. Pri najboljših je to sestavni del poslovne strategije. Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu je eno od preskušanih orodij od načrtovanja in razvijanja do izvajanja z nadzorom in ukrepanjem.

Podobno kot odnos do ljudi moramo obravnavati širši odnos do okolja!

Največja napaka menedžmenta oz. organizacije pri tem je, če vse to dela samo zaradi zakonodajnih zahtev!

V vseh teh procesih morajo biti močno vključeni ustrezni kadri. Če niso, se je potrebno vprašati, zakaj je tako in poiskati učinkovit odgovor.

Najbolj pomembno in odločujoče je ravno to, ali so pravi kadri dovolj močno (in aktivno!) prisotni v temeljnih poslovnih procesih oz. v vseh posamičnih projektih znotraj njih. V njih se odloča o prihodnosti. Če (temeljni poslovni proces in posamični projekti znotraj njega) ne vsebujejo pravega raziskovanja (ki je najbolj učinkovito, če se začne z dobro poprodajo) in se nadaljuje z vseobsegajočim razvijanjem celovitega trženjskega spleta 7P-jev (proizvod, cena, prodaja, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi) in če vse to ne temelji na povezavi s trgom, kakovostjo in odnosi (do ljudi in okolja), in če niso zraven vsi tangirani, potem se res ni potrebno spraševati, zakaj smo tam, kjer smo.

Seveda pa ni dovolj samo biti zraven, vsi sodelujoči, ustrezno usposobljeni in motivirani, z vsemi razvitimi kompetencami, morajo biti aktivni člani projektnih timov ...

Kje pa posameznik lahko danes pridobi takšne kompetence; to pa je seveda že novo in še težje vprašanje!

Literatura in Viri:

Lastni viri!