



IIBA Slovenija, Društvo poslovnih analitikov

OPOLNOMOČENJE

Erih Skočir, IIBA Slovenija

erih.skocir@resis.si

Ključne besede: Opolnomočenje, produktna skupina, poslovna analitika, projektno delo, digitalna transformacija, informacijsko komunikacijske tehnologije

Zadnjih štirinajst let poskušamo s kolegi v IIBA Slovenija (Mednarodni inštitut za poslovno analitiko – podružnica v Sloveniji) uveljaviti osnovna načela IIBA poslovnih pristopov v praksi. Po mojih ocenah bi morali biti bolj uspešni in prepoznavni, ker res lahko delamo bolje na osnovni teh principov, pa saj veste, da se vse dobre spremembe odkrivajo počasi.

V poslovno analitične vode sem zaplaval, ker sem kot večina drugih kolegov v našem društvu želel uveljaviti tehnološka znanja in digitalne spremembe, ki smo jih kot informatiki prepoznali, a pri tem delu nismo dobili zadosti zaupanja, podpore ali razumevanja. Večinoma nas je vodstvo tretiralo kot servis ali podporo poslovanju. Dobri smo bili za zamenjavo tonerja v tiskalniku, izdelavo kakšne aplikacije ali ureditev računalniške mreže, strežnika, napak na programski opremi, bazah podatkov itd.

Ko sem kot poslovni analitik v zadnjem obdobju delal na optimizaciji poslovnih procesov v različnih podjetjih po Sloveniji, sem opazil, da se odnosi v podjetjih niso bistveno spremenili. Dostikrat sem slišal mnenja kot »Vi informatiki spet nekaj komplicirate«, »To ne dela, ker je program zanič«, »Mi smo mislili, da bo to delalo čisto drugače« ipd. Ugotavljam tudi, da se v podjetjih po prvem navdušenju, ko jim podamo oceno obstoječega stanja (ASIS stanje), ter izdelamo predloge za izboljšanje stanja (TOBE stanje), pogostokrat zgodi, da potem teh predlogov ne znajo realizirati in jih dati v življenje. In smo spet pri podobnem problemu, ki sem ga opisal na začetku. Ni zaupanja. Ni pravega prenosa odgovornosti, ne ve se, za kaj je kdo odgovoren in zato je veliko število projektov neuspešnih ali le delno uspešnih.

Podobno se dogaja tudi z javnimi projekti. Spomnite se samo aplikacije za spremljanje okuženosti ali pa aplikacije, ki so jo naredili za prijavo v čakalne vrste na upravnih

enotah, pa so jo zaradi neustreznega delovanja v enem dnevu umaknili s spleta. Pa tudi nova aplikacija »e-vinjeta« bi morala biti uporabnikom bolj prijazna. Moti me, da že dva meseca na televiziji opozarjajo, da ob napačnem vpisu registrske številke vinjeta ne bo veljavna. Ali na DARSU ne vedo, da obstaja register vozil (kontrola preko številke šasije, modela avtomobila, datuma registracije ipd. – brez osebnih podatkov), s katerim se lahko kontrolirajo vnosi. Verjetno je drugače za tujce, a večina njih tako ali tako ne obvlada slovenščine. Pa še to: zakaj se ne bi vinjete urejala ob registraciji vozila (tako kot zelena karta). Ko smo pred desetimi leti izdelovali spletno aplikacijo za osnovna in kasko zavarovanja smo ugotovili, da večina (cca 90%) uporabnikov naroča enake storitve kot preteklo leto. Torej ob registraciji in urejanju zavarovanja podaljšaš tudi vinjeto (z eno potezo). In še nekaj takih predlogov bi lahko podali uporabniki. Na vseh takih projektih se vidi, da je bila poslovna analiza izvedena pomanjkljivo in pri izdelavi produkta niso bila urejena opolnomočenja.

Za reševanje navedenih problemov v večini podjetij niso ustrezno organizirani. Mogoče imajo IT oddelek (ali ga imajo zunaj podjetja), ki je organiziran kot podpora poslovanju, ne pa kot del integriranega poslovnega procesa organizacije. Tudi če so v teh enotah skriti strokovnjaki z visokim tehnološkim znanjem, pa le-ti delujejo kot neke funkcijske skupine (silosi) in nimajo zadostnih pooblastil za reševanje poslovnih težav. Morda naredijo malo testiranja uporabnosti produkta in nato nadaljujejo z njegovo dograditvijo, testiranjem kakovosti ter uvajanjem posameznih funkcij. In to je vse.

Nekateri začnejo uvajati agilno vodenje projektov (namesto klasičnega waterfool načina vodenja projektov) in menijo, da je to dovolj za uvajanje digitalnih sprememb. Seveda to ni dovolj.

Tretji izpostavljajo, da nimajo ustreznih kadrov in da je treba iskati vrhunske strokovnjake. Če želimo vpeljevati spremembe in resnično izvajati digitalno transformacijo, moramo začeti razmišljati drugače in uvajati produktne skupine, katerim bomo dali opolnomočenost za reševanje problemov, imeli pa bomo tudi jasno definirano, kdo je za kaj odgovoren.

Predvsem je treba ustvariti opolnomočeno okolje, ki resnično izkorišča potencial vaših ljudi. Pomagajte svojim ljudem dobro sodelovati in rešili bodo težave vaših strank ter ustvarili izjemne produkte. "Pravo vodenje je v tem, da v vsakem zaposlenem prepoznaš njegovo veličino. Tvoja naloga je ustvariti okolje, kjer se ta veličina lahko izkaže." - Bill Campbell, trener v Silicijevi dolini

Da lahko rešimo problem in dajemo pooblastila strokovnjakom s tehnološkim znanjem, moramo predvsem ustvariti prave produktne skupine, ki bodo združevale naslednje elemente::

- Element – Usposabljanje (Coaching)
Usposabljanje je nekaj, kar se v mnogih podjetjih pojavlja redko ali ne na pravi način, vendar so aktivnosti na tem področju pomembnejše kot kdaj koli prej. Ključ do graditve uspešne produktne skupine je usposabljanje navadnih ljudi v člane izjemnih produktivnih skupin

Dodatna razlaga: Coaching vključuje poglobljeno raziskovanje vaših motivov in ciljev. To zahteva čas in osredotočenost. Coaching pomeni

pristop brez predpisov. Z drugimi besedami: ne pričakujte, da vam bo trener natančno povedal, kaj morate storiti. Pri realizaciji naloge boste morali odgovoriti še na kar nekaj dodatnih vprašanj.

Vir: Lidija Šega, spletni angleško slovenski slovar, DZTPS
<http://dztps.si/doc/slovar/usposabljanje.pdf>

- Element - Kadrovanje
Pomembno je vlaganje v usposabljanje in razvoj vaših ljudi, a je pomembno tudi kadrovanje pravih ljudi.. Najboljša podjetja kadrujejo ljudi z značajem, nato pa jih usposabljujejo in razvijajo, da postanejo odlični člani ekipe. Kadrovanje in usposabljanje gresta skupaj z roko v roki.
- Element - Vizija produkta
Večina podjetij ima nekakšno izjavo o poslanstvu, ki vsebuje namen poslovanja. Vizija produkta navaja, kako nameravate izpolniti to poslanstvo z njegovim razvojem. Dobra vizija produkta navdihuje, sili in daje moč.
- Element - Strategija produkta
Pri strategiji produkta se odločite, katere težave strank boste rešili. To je pogosto težko določiti, ker ljudje upajo, da bodo rešili vse težave strank, vendar so ta pričakovanja nerealna. Strategija produkta je vaš splošni pristop in utemeljitev.
- Element - Sodelovanje
Močni vodje produktivnih skupin in pooblaščenec ekipe so odlični, vendar običajno niso dovolj. Za razvoj odličnih produktov potrebujete tudi sodelovanje v celotnem podjetju. To bo izvedljivo le, če preidete s podrejenega poslovnega modela na poslovni model sodelovanja.

Vseh pet elementov je povezanih med seboj, kot je prikazano na sliki;



Na ta način gradimo opolnomočenost produktnih skupin in rešujemo težave naših uporabnikov in strank.

Prav vesel sem, da sem ob novem letu dobil tudi knjigo na to temo z naslovom »EMPOWERED - Ordinary People, Extraordinary Results« (2021). Avtor MARTY CAGAN v desetih poglavjih obdelava opolnomočenje. Knjiga je lahko pravi pripomoček, s katerim boste v vaši organizaciji naredili korak naprej k lažji digitalni transformaciji.

Evidentirana poglavja v knjigi so:

- Izkušnje visoko tehnoloških podjetij
- Usposabljanje
- Kadrovanje
- Vizija in načela produkta
- Sestava produktne skupine
- Produktna strategija
- Cilji skupine
- Študija primera
- Poslovno sodelovanje
- Navdih, opolnomočenost in načela

Ključni poudarki v knjigi:

- Običajni ljudje lahko dosežejo izjemne rezultate, če jih opolnomočiš in jih usposobiš na pravi način.
- Naloga vodje je ustvariti okolje, v katerem so ljudje pooblaščen za odlično delo.

V močnih podjetjih tehnologija ni strošek, je posel. Tehnologija omogoča in poganja izdelke in storitve, ki jih nudimo našim strankam. Tehnologija nam omogoča reševanje težav za naše stranke na načine, ki so trenutno mogoči. V močnih proizvodnih podjetjih je namen produktne skupine služiti strankam z ustvarjanjem produktov, ki jih imajo stranke rade in istočasno delati za podjetje.

Priporočam branje v teh karantenskih in kovidnih časih.

Vir: MARTY CAGAN, EMPOWERED - Ordinary People, Extraordinary Results, Tiskano v ZDA, 2021

Ljubljana, 24.1.2022 za IIBA Mesečnik