



Debatni večer *Društva slovenska akademija za management* o problemih pri izvajanju reform, planov in programov

V četrtek, 8. decembra 2011, je *Društvo slovenska akademija za management* uspešno izvedlo debatni večer o problemih pri izvajanju reform, planov in programov. Debatni večer se je pričel ob 16.30 v sejni sobi CISEFa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V razpravi so sodelovali vrhnji managerji in drugi strokovnjaki iz podjetij, svetovalci ter akademiki. Razpravo sem povezovala prof. dr. Adriana Rejc Buhovac. Kot izhodišče sem poudarila, da bo debata tekla o izzivih pri uresničevanju tisti reform, planov in programov, ki so resnično želeni in predvideni kot potrebni, koristni. Tako ni bil namen razpravljati o podjetjih ali projektih, kjer je neuspešnost že od začetka načrtovana. Ključna spoznanja razprave kratko povzemam v naslednjih odstavkih.

Sodelujoči so enotno ugotavljali, da je za uspešno uresničevanje strategij, planov, programov, tudi reform ključna sočasnost več dejavnikov. Najprej je pomembno, da v razvijanju strategij, planov, programov in reform sodelujejo ne le vrhnji direktorji oziroma tisti, ki odločajo, temveč tudi tisti, ki strategije, plane, programe in reforme uresničujejo – zaposleni. Pri tem je včasih dovolj, da so seznanjeni z osnovnimi okoliščinami, ki narekujejo določeno reformo, plan, program, strategijo, večinoma pa je dobro, če neposredno sodelujejo v razvijanju teh vsebin, dokumentov.

Dalje smo ugotovili, da je bistveno jasno sporočanje vsebine, ciljev in namenov reform, planov in programov (strategij). Komunikacija je v tem duhu motivirajoči element, hkrati pa tudi usklajuje sicer potencialno razhajajoče se delovanje posameznikov. Skupaj z njo igra bistveno vlogo dobro vodenje: verodostojno, odkrito, prepričljivo, z vrednotami, ki jih pričakujemo tudi od zaposlenih. To je še posebej pomembno ob dejstvu, da smo ljudje običajno nenaklonjeni spremembam in s strahom, negotovostjo, nasprotovanjem ali pasivnostjo spremljamo dogajanje.

Razvijanje ključnih kazalcev za spremljanje uresničevanja reform, planov in programov je naslednji pomemben dejavnik. Kontrole pač ne moremo izvajati le z opazovanjem, sistemi so preveliki. Izbrati pravilne kazalce je precej zahtevna naloga, prav tako tudi pogostost njihovega merjenja, toda disciplina se razvija in v podjetjih je vse več znanja tudi na tem področju. Sistemi kazalcev za spremljanje uresničevanja strategije imajo izjemno koordinacijsko vlogo, saj zaposlene osredotočajo na ključne vsebine strategije. Eksplicitno (materialno) nagrajevanje (individualne ali skupinske) uspešnosti na osnovi takšnih kazalcev lahko še dodatno okrepi prizadevanja zaposlenih k uresničevanju planiranega.

Med vzroki, da reforme, plani in programi niso uresničeni, je seveda najti še naslednje elemente: v združbah pogosto pozabijo na predpostavke scenarija (reforme, plana, programa). Če se te spremenijo, njegovo

uresničevanje ni več mogoče, smiselno oziroma ne more biti uspešno. Poudarili smo tudi pomen jasnih razmejitev med posameznimi vrstami planov (in njihovega uresničevanja): strateški plan, taktični plan, plan organizacije. Projekti (projektni management), denimo, so pomemben sestavni del uresničevanja strateškega plana, niso pa del uresničevanja taktičnega plana. Potrebna razmejitev pristojnosti in odgovornosti (organiziranosti) je v tem oziru ključna.

Adriana Rejc Buhovac

Ljubljana, 15. 12. 2011