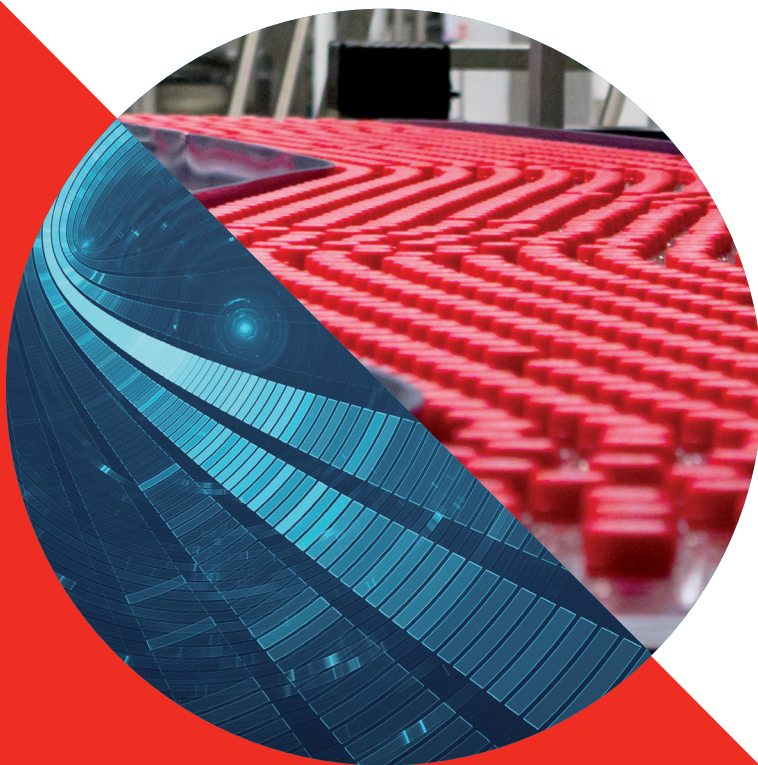


Trwałość Organizacji:

Organizational Resilience

Korzystanie z doświadczeń, wykorzystywanie szans



Howard Kerr, Chief Executive, mówi o zasadzie Trwałości Organizacji oraz o tym, jak może ona wzmocnić firmy w dzisiejszym złożonym i wciąż zmieniającym się świecie biznesu.

Skrót

- Trwałość Organizacji jest to zdolność organizacji do corocznego, dynamicznego rozwoju we współczesnym świecie pełnym zależności

- Trwała organizacja potrafi się przystosować do bieżącej sytuacji, jest dynamiczna, silna oraz konkurencyjna – korzysta z doświadczeń oraz wykorzystuje szanse, aby przetrwać próbę czasu

- Trwałość Organizacji obejmuje przyjęcie najlepszych praktyk, aby zapewnić ciągłe doskonalenie, utrwalenie kompetencji oraz zdolności we wszystkich obszarach

- Trwałość Organizacji jest nieodłącznym elementem etosu organizacji, który stanowi wspólną płaszczyznę oraz wspólne zrozumienie dla kwestii przystosowywania się do dynamicznego otoczenia biznesowego; pozwala liderom na pewność przy podejmowaniu mierzalnego ryzyka, na szybkie reagowanie, adekwatne do szans i zagrożeń

- BSI sprowadza wymagania Trwałości Organizacji do trzech elementów: doskonałości produktów, rzetelności procesów oraz zachowań pracowników

- Kombinacja powyższych elementów sprawia, że klienci otrzymują najlepsze doświadczenia, budowane jest wzajemne zaufanie, a dzięki temu długotrwała relacja z udziałowcami oraz doskonała reputacja

- BSI wyróżnia trzy dziedziny funkcjonowania, w których osiągnięcie Trwałości jest kluczowe zarówno dla małych, jak i dużych organizacji: Doskonałość operacyjna, Trwałość Łanucha dostaw oraz Ciągłość Przepływu informacji

- Trzy najważniejsze korzyści płynące z osiągnięcia Trwałości Organizacji to: strategiczna zdolność przystosowania się, sprawne przywództwo oraz silne zarządzanie

- Aby się wyróżniać i zwyciężać, każda organizacja, niezależnie od wielkości, lokalizacji i branży, w której działa musi wypracować trwałe podejście, właściwe dla swojej specyfiki – poparte wartościami, definiujące markę

- Model Trwałości Organizacji wypracowany przez BSI zbudowany jest na bazie stu lat doświadczenia oraz dziesiątek tysięcy interakcji z klientami na całym świecie

Wprowadzenie

„Trwała organizacja to taka, której nie tylko udaje się przetrwać w długim okresie, ale taka, która również rozkwita – pozytywnie przechodząc próbę czasu”



Trwałość Organizacji to temat dobrze znany w świecie biznesu. Przeprowadzono wiele akademickich badań poświęconych temu zagadnieniu; istnieje również szereg opracowań na temat zarządzania Trwałością organizacji w obliczu narastającej liczby zagrożeń biznesowych. Jednakże, „Trwałość Organizacji” to stosunkowo nowy termin oznaczający o wiele szersze pojęcie Trwałości, jako czynnika stanowiącego siłę napędową dla organizacji. Jak dotąd, niewiele jednak napisano na ten temat.

Trwałość Organizacji to coś więcej niż tylko zdolność do przetrwania, choć jest ona ważna. Trwałość pozwala organizacjom na korzystanie ze swoich doświadczeń oraz na wykorzystywanie szans w celu jak najlepszego prosperowania w dzisiejszym dynamicznym świecie pełnym zależności. Dlatego też, według BSI Trwałość jest strategiczną koniecznością dla każdego rodzaju organizacji. I wreszcie, Trwałość Organizacji jest kluczowym elementem hasła przewodniego, jakim kieruje się BSI – „aby doskonałość stała się nawykiem”. Obowiązkiem liderów biznesowych musi być zapewnianie, że ich organizacja działa nieustająco dobrze, dzięki czemu będzie w przyszłości odporna i silna. Aby tak się stało, liderzy muszą upewnić się, że zarówno ich organizacja, jak i biznes są trwałe.

Niniejszy dokument definiuje Trwałość Organizacji oraz bada kluczowe zagadnienia z nią związane m.in. dlaczego Trwałość jest niezbędna dla odnoszenia sukcesów w biznesie, jej najważniejsze składniki i cechy oraz metody osiągnięcia Trwałości.

BSI Działa z sukcesem od 1901 roku, kiedy to została opracowana pierwsza norma dotycząca elementów stalowych w tramwajach. Od tamtej pory BSI stara się pomagać organizacjom wdrażać nawyk doskonałości poprzez definiowanie czym jest „dobro” oraz poprzez opracowywanie rozwiązań opartych na najlepszych praktykach w celu doskonalenia, zarządzania ryzykiem oraz zapewniania ciągłego rozwoju.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Howard Kerr'.

Howard Kerr
Chief Executive, BSI



Spis treści

Skrót	2
Wprowadzenie	3
Trwałość Organizacji w kontekście	5
Zarządzanie ryzykiem	5
Wypracowanie zmian	5
Myślenie dalekosiężne	6
Korzystanie z doświadczenia	7
Budowanie Trwałej Organizacji	8
Trwałość Organizacji w praktyce	8
Trzy kluczowe obszary	11
Doskonałość Operacyjna	11
Trwałość Łańcucha Dostaw	11
Ciągłość Przepływu Informacji	13
Korzyści dla Twojej organizacji	14
Ciągłe doskonalenie	16
Wyróżnianie się i zwycięstwo	16

Część 1: Trwałość Organizacji w kontekście

Zarządzanie ryzykiem

Każdy lider bez wątpienia zgodzi się, że Trwałość Organizacji jest niezbędna dla przetrwania firmy i jej działalności. Do niedawna jednak odnosiło się to wyłącznie do zapobiegania ryzykom oraz do kwestii podźwignięcia się z kryzysu. Na przykład, dokument opublikowany w 2014 roku przez Cranfield School of Management's, *Roads to Resilience*¹ („Droga do Trwałości”), to jedna z wielu prac, która koncentruje się głównie na ochronie zasobów i majątku w obliczu zagrożeń zewnętrznych.

Trwałość Organizacji jest to „zdolność organizacji do przewidywania, przygotowania się, reagowania i dostosowywania się do narastających zmian oraz niespodziewanych zakłóceń, w celu przetrwania i dalszego rozwoju.”² Słowa „organizacja” oraz „rozwój” mają niebywałe znaczenie. Trwałość Organizacji sięga dalej niż zarządzanie ryzykiem, stanowi holistyczny obraz siły i sukcesu organizacji. Trwała organizacja jest Darwinowska, ponieważ dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia tak, aby w długim okresie pozostawać w dobrej kondycji. Jest to również organizacja, która uczy się na doświadczeniach własnych oraz doświadczeniach innych organizacji, aby pozytywnie przejść próbę czasu.

Trwałość Organizacji jest istotna w kontekście zapobiegania i łagodzenia ryzyka, ale również ciągłego doskonalenia. Nie jest to strategia defensywna. Jest to pozytywny, dalekowzroczny „mechanizm strategiczny”, ponieważ silne i trwałe organizacje są elastyczne i dynamiczne; uważnie patrzące, przewidujące oraz wykorzystujące nadarżające się możliwości.

Kay i Goldspink jeszcze dalej poszli w rozważaniach na ten temat w dokumencie opracowanym w 2012 roku dla australijskiego rządu, sporządzonym w oparciu o wywiady z ponad 50-cio ma prezesami organizacji.³ Wyróżnili oni trzy wyraźne poziomy dojrzałości Trwałości Organizacji: skuteczną, krótkoterminową zdolność typu „biznes jak zwykle”; średnioterminową zdolność do zmian i przystosowania się; oraz długoterminową zdolność do kreowania właściwego otoczenia organizacji.

Zapewne, jest również czwarty poziom, którym jest zdolność do kreowania pozytywnego otoczenia również poza organizacją. Od czasu do czasu, może się to odbywać poprzez tworzenie produktu lub usługi tak wartościowej, że stare metody wydadzą się niezbędne do zlikwidowania. Przykładem może być wprowadzenie telefonów komórkowych, muzyki cyfrowej czy wspólne przejazdy samochodem. Częściej jednak, odbywa się to poprzez zdolność do współpracy z dostawcą tak, aby doskonalić system zarządzania swoim biznesem, aby korzyści były odnoszone zarówno przez organizację, jak i wspólnie przez sieć podmiotów współpracujących. W przypadku udoskonalonych praktyk społecznych i środowiskowych, korzyści obejmują także społeczność, w której działa organizacja.

Wypracowanie zmian

Osiągnięcie Trwałości Organizacji wymaga przyjęcia nawyku doskonałości oraz najlepszych praktyk, aby prowadzić coraz doskonalszy biznes poprzez wdrożenie kompetencji oraz wszelkich zdolności do całej organizacji oraz sieci dostaw: od produktów i usług do ludzi i procesów; a także od wizji i wartości aż do kultury organizacyjnej i zachowań.

Trwałość Organizacji doskonała jest wraz z upływem czasu poprzez szereg

elementów, włączając istniejące relacje i kontakty z udziałowcami. Nie jest to działanie jednorazowe.

Osiągnięcie celu jakim jest Trwałość Organizacji wymaga zaangażowania wszystkich pracowników. Trwałość budowana jest na podstawie specyfiki organizacji, którą stanowią wartości i zachowania w organizacji, poprzez odwierciedlenie sposobu w jaki organizacja myśli, jak powinna być prowadzona, jak będzie

postrzegana, jakie będą doświadczenia ze współpracy z organizacją oraz jak będzie wyglądać przyszłość organizacji.

Osiągnięcie Trwałości Organizacji wymaga zarówno właściwego, odgórnego przywództwa, jak i zaangażowania wszystkich pracowników poczynawszy od najniższego szczebla oraz właściwej komunikacji. Trwałość przejawia się również w tym, jak organizacja angażuje się w łańcuch dostaw, ponieważ



korzyści płynące z udoskonalania otoczenia i systemów na rzecz dbałości o prawa człowieka w miejscu pracy mogą być mniej namacalne dla dostawców koncentrujących się na kosztach i presji czasu.

Najnowsze badania⁴ przeprowadzone w grupie managerów najwyższego szczebla przez Economist Intelligence Unit (EIU) oraz BSI sugerują, że kluczem do osiągnięcia Trwałości Organizacji są

dobrzy pracownicy i doskonałej jakości usługi – dziś i w przyszłości. Zrozumienie potrzeb klientów, dobrze wykwalifikowani pracownicy oraz dynamiczne przywództwo stanowią trzy najważniejsze czynniki zapewniające organizacji Trwałość, zarówno obecnie, jak i na przyszłość. A zatem, Trwałość Organizacji to nie dowody naukowe, to sztuka. Obejmuje wartości, zachowania, kulturę organizacyjną oraz etos organizacji.

Trwałość to przywódcy, którzy napędzają powyższe czynniki. Trwałość pozwala liderom na pewność przy podejmowaniu mierzalnego ryzyka, aby jak najlepiej wykorzystać nadarzające się możliwości i szanse. Poprzez upewnianie się, że organizacja jest trwała – a także umiejętność zademonstrowania tej Trwałości – przywódcy zapewniają rzetelność i niezawodność organizacji, dzięki czemu inne podmioty chcą z nią współpracować.

Myślenie dalekosiężne

Aby dostrzec jak rzadki obecnie jest długotrwały, stabilny rozwój formy, warto choćby zastanowić się nad licznymi wielkimi organizacjami, które w ostatnich latach upadły. Dla przykładu, w Stanach Zjednoczonych badania dowiodły⁵, że obecnie firmy pozostają notowane w S&P 500 (indeks w skład którego wchodzi 500 firm o największej kapitalizacji, notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ) średnio zaledwie przez okres 18 lat, podczas, gdy w 1958 roku średnia ta wynosiła 61 lat. Biorąc pod uwagę statystyki dotyczące liczby upadających obecnie organizacji można założyć, że 75% firm notowanych obecnie w S&P 500 do roku 2027 wypadnie z rynku, częściowo dlatego, iż szereg „młodszych/nowszych” organizacji notuje dynamiczny wzrost, częściowo zaś dlatego, że niektóre organizacje o ugruntowanej jak dotąd pozycji osłabły ostatnio. Podobna sytuacja obserwowana jest w innych miejscach, na dynamicznym, globalnym rynku.

W drodze do zapewnienia organizacji długotrwałego przetrwania prawdziwym testem nie są krótkoterminowe wyniki, a zdolność do osiągnięcia dobrych wyników przez dłuższy czas. I odwrotnie, myślenie jedynie o długookresowych wynikach może zaburzyć działania krótkoterminowe. Organizacje muszą zrównoważyć swoje cele krótkoterminowe z myśleniem dalekosiężnym.

Oprócz wyników finansowych, czynnikiem, który sprawia, że organizacje są stale uważane za odpowiedzialne wskutek weryfikacji publicznej. Coraz częściej bowiem społeczność, media,

klienci, partnerzy, udziałowcy i dostawcy oczekują od organizacji właśnie odpowiedzialności, a nie jedynie zysków. W dobie cyfryzacji każdy biznes jest bardziej widoczny, przejrzysty oraz odpowiedzialny niż kiedykolwiek wcześniej. Udziałowcy są lepiej poinformowani i mają znacznie wyższe oczekiwania od organizacji niż „co możecie dziś dla mnie zrobić”? Oczekują oni, że zostaną zaangażowani w dialog aniżeli będą po prostu informowani, oraz są znacznie bardziej chętni do wyrażania swoich opinii na forum publicznym poprzez media społecznościowe.

W pewnych branżach, myślenie dalekosiężne dominuje – z większym naciskiem na Trwałość. Jest to typowe dla sektorów cechujących się wysokim ryzykiem, jak branża farmaceutyczna czy lotnicza. W sektorach tych nie tylko same organizacje dbają o doskonalenie swojej działalności i otoczenia, ale również władze zazwyczaj wprowadzają odpowiednie przepisy w tym zakresie. Organizacje z tych sektorów pracują w ramach dokładniej określonych parametrów, ale działają one również na rynku wysoce konkurencyjnym, a zatem muszą walczyć o utrzymanie właściwej równowagi pomiędzy krótkoterminowymi rezultatami a inwestycjami długoterminowymi.

W niektórych częściach świata, myślenie dalekosiężne jest bardziej powszechne. Niektóre firmy japońskie opracowują plany na okres 100 lat chociaż niewiele organizacji posiada zasoby pozwalające na tak dalekosiężne plany, są argumenty za odrzuceniem krótkoterminowego podejścia, kojarzonego często z firmami z Zachodu.

¹ Roads to Resilience – Building dynamic approaches to risk to achieve future success, Cranfield School of Management and Airmic, 2014

² Jak zostało zdefiniowane w standardzie BS 65000 Trwałość Organizacji

³ CEO Perspectives on Organisational Resilience, Kay R & Goldspink C, Commonwealth Attorney-General's Department, Canberra, 2012

⁴ Organizational Resilience: Building an enduring enterprise, Economist Intelligence Unit and BSI, 2015

⁵ Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012

Korzystanie z doświadczenia

Planowanie długoterminowe jest typowe dla systemu myślenia o Trwałości zakorzenionego w kulturze japońskiej. O tym, jak Japonia radzi sobie społecznie, logistycznie i gospodarczo cały świat mógł przekonać się, po trzęsieniu ziemi Tōhoku oraz tsunami, które pojawiło się w jego następstwie w 2011 roku – nie było zamieszek ani szabrownictwa, a gospodarka się nie załamała. Japończycy już dawno zdołali przystosować się do nieprzewidywalnego środowiska, w którym żyją i związanego z nim ryzyka; żyjąc na terenach zagrożonych trzęsieniami ziemi zaprojektowali i zbudowali całą niezbędną infrastrukturę, aby zminimalizować długoterminowe skutki katastrof naturalnych, a także skorzystali z własnych doświadczeń aby nauczyć się Trwałości.

Nie wszystkie kraje muszą martwić się groźbami trzęsień ziemi czy tsunami, jednak współczesny świat niesie za sobą mnóstwo innych zagrożeń – od chorób i terroryzmu do niepokojów społecznych i cyberataków – trzeba im nieustannie przeciwdziałać. Pisarz i filozof Aldous Huxley zaobserwował, że „Doświadczenie to nie jest to co przydarza się człowiekowi; to jest to co człowiek robi z tym, co mu się przydarza.” I podobnie,

„Trwałość nie jest czymś co zdarza się organizacji; to jest to co organizacja robi z tym, co jej się przydarza”

Trwałość to nie jest to co przydarza się organizacjom; to jest to co organizacja robi z tym, co jej się przydarza.

Większość trwałych organizacji chętnie korzysta z doświadczeń własnych oraz doświadczeń innych organizacji, aby minimalizować ryzyko. Wyciąganie wniosków z tychże doświadczeń poprzez networking oraz dzielenie się wiedzą jest niezbędne, szczególnie wtedy, gdy organizacje starają się poznawać i wchodzić na nowe rynki.

Jednakże organizacje mogą być zaskakująco 'niedojrzałe, często ignorujące informacje, porady i najlepsze praktyki, ponieważ nie odnoszą się do nich w żaden sposób. W wielu przypadkach, dopiero kiedy takie organizacje same doświadczą niepowodzenia zmieniają swoje zachowanie.

Łatwo zapomnieć, że wiele pozornie niepokonanych organizacji nauczyło się usunąć na własnych błędach z przeszłości. Nawet Apple, obecnie najbardziej dochodowa firma na świecie, musiała walczyć w latach 90-tych zanim znacząco odmieniła rynek technologii mobilnych. Możliwe jest również wykorzystywanie swoich mocnych stron, uczenie się jak się przystosowywać i reagować na zmiany rynkowe oraz odpowiadać na nieprzewidziane możliwości, aby stale się rozwijać, a tym samym walczyć o korporacyjną nieśmiertelność.

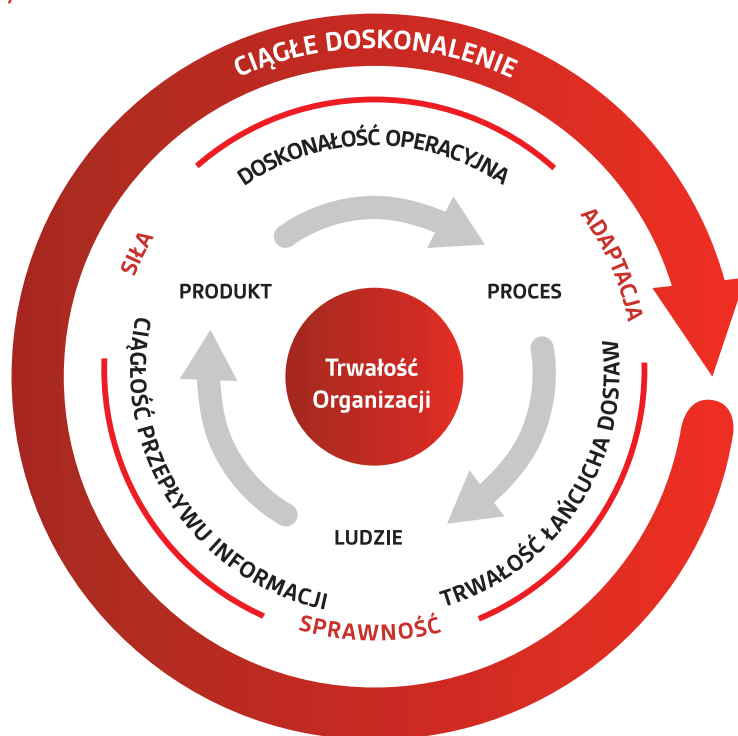


Część 2: Budowanie odpornej organizacji

Trwałość Organizacji w praktyce

Model Trwałości Organizacji uznawany przez BSI opiera się na stu latach doświadczeń oraz dziesiątkach tysięcy interakcji z klientami na całym świecie. BSI zawęża wymagania Trwałości Organizacji do trzech elementów: doskonałości produktów, niezawodności procesów oraz zachowań pracowników.

Kombinacja powyższych elementów sprawia, że klienci otrzymują najlepsze doświadczenia. Organizacja, która zdołała to osiągnąć wraz z upływem czasu nie tylko zapracuje na lojalność klientów, ale również zbuduje zaufanie i długotrwałą relację ze wszystkimi udziałowcami.



Doskonałość produktu

„Prawdziwie trwałe organizacje wprowadzają innowacje, tworząc nowe produkty i rynki, zawsze wyprzedzając o krok konkurencję.”

W tym kontekście „produkt” odnosi się do każdego produktu, usługi czy rozwiązania, jakie organizacja oferuje na rynku, aby osiągać zyski. Na początek należy sobie odpowiedzieć na pytanie na jakim rynku działa organizacja oraz jaki rynek obsługuje. Czy produkty oraz możliwości danej organizacji spełniają wymagania tego rynku – oraz czy spełniają wymogi prawne/ustawowe – a jeżeli nie, jak organizacja zamierza się/produkty

przystosować do tych wymogów? Patrząc perspektywicznie kluczową rolę powinna odgrywać cykliczna analiza informacji, dzięki której możliwa będzie identyfikacja ryzyka, potencjalnych zagrożeń, pojawiających się problemów i szans.

Prawdziwie trwałe organizacje wprowadzają innowacje, a nie jedynie wykorzystują koniunkturę, tworzą nowe produkty

i nowe rynki, zawsze wyprzedzając o krok konkurencję. Są na tyle dobrze wyposażone, aby różnicować swoją ofertę i obejmować prowadzenie w branży.

W dzisiejszych czasach, zarówno klienci, jak i udziałowcy nie zaakceptują produktów ani usług o obniżonej jakości. Będą wówczas narzekać, i słusznie, i to w sposób bardziej otwarty niż w przeszłości za pomocą mediów społecznościowych, co może nieść za sobą bardzo poważny uszczerbek dla reputacji danej organizacji. Jest to ryzyko, z którego organizacja musi zdawać sobie sprawę, i któremu musi podołać. I odwrotnie, to klienci najlepiej są w stanie zareklamować produkt, jeżeli są z niego zadowoleni, o wiele lepiej niż dowolna reklama czy zabiegi marketingowe – i tu leży szansa.

Rzetelność procesów

„Rzetelne procesy, realizowane konsekwentnie z biegiem czasu, mają zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu zadowolenia klientów.”

Stosowanie nawyku doskonałości w procesie tworzenia produktów i usług oraz wprowadzania ich na rynek jest kluczowym składnikiem sukcesu. Organizacje potrzebują systematycznego podejścia do kwestii jakości w najszerszym znaczeniu tego słowa. Muszą mieć pewność, że „sprawy podstawowe realizują prawidłowo” konsekwentnie, wykorzystując mocne strony, poprzez rzetelność procesów, a jednocześnie zostawiając miejsce dla innowacji i kreatywności.

Procesy najważniejsze dla biznesu w takich obszarach, jak jakość, zarządzanie środowiskowe, BHP, odpowiedzialne zaopatrzenie, bezpieczeństwo informacji oraz ciągłość działania muszą być silne i zgodne. Nie tylko w samej organizacji, ale również w sieci dostaw, ponieważ organizacja jest obciążona

problemem globalizacji w sieci dostaw i podejmowania współpracy ze stronami trzecimi, istnieje ryzyko korupcji i pojawiają się wyzwania dla kwestii zgodności.

Rzetelne procesy niosą za sobą korzyści wewnętrzne, jak na przykład wzrost wydajności i niższe koszty, oraz zewnętrzne, takie jak obniżony wpływ środowiska na rosnącą konkurencję. Mocne procesy, począwszy od radzenia sobie z reklamacjami po prawidłowe rozliczenia z partnerami, realizowane nieprzerwanie prawidłowo są kluczowe dla osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu zadowolenia klientów. To, z kolei, buduje zaufanie klientów i udziałowców organizacji, a także pozwala organizacji na bycie i pozostawanie ważną, co prowadzi do długoterminowego rozwoju.

Zachowania pracowników

„Organizacje, które pozytywnie przeszły próbę czasu zdołały osiągnąć równowagę pomiędzy oczekiwaniami klientów a wiarą pracowników.”

To pracownicy, kultura i wartości determinują sukces organizacji.

„Ludzie robią interesy z ludźmi” to być może jedynie frazes, jednak prawda jest taka, że często oceniamy organizację przez pryzmat osobistych doświadczeń, jakie mamy ze współpracy z tą organizacją. Dotyczy to szczególnie takich zagadnień, jak: w jaki sposób zostaliśmy obsłużeni, jak według naszych obserwacji organizacja współżyje z otoczeniem,

społecznością lokalną i partnerami z sieci dostaw w kwestiach dotyczących odpowiedzialności społecznej czy etyki. Jeżeli nasze doświadczenia są pozytywne, wówczas będziemy się starać promować daną markę i umacniać jej reputację, podobnie zresztą jak inni ludzie, którzy mają pozytywne doświadczenia.

Organizacje, które pozytywnie przechodzą próbę czasu osiągają równowagę

pomiędzy oczekiwaniami klientów a wiarą pracowników, dzięki silnemu poczuciu tożsamości. Wiele firm odeszło od bezpośredniego, hierarchicznego modelu zarządzania. Zamiast tego, nowoczesni liderzy osiągają zaangażowanie pracowników poprzez szersze włączanie pracowników w proces decyzyjny oraz docenianie ich wkładu.

Takie wspólne zarządzanie może dać pracownikom poczucie wspólnego celu, wspierając jednocześnie Trwałość Organizacji poprzez zwiększoną motywację pracowników – przyczyni się to do odczuwanej przez klientów wysokiej jakości obsługi, wynikającej ze współpracy z kompetentnymi, pomocnymi pracownikami organizacji, którzy dbają o klientów.



W organizacjach, w których pracownicy są jednocześnie współwłaścicielami, zachowania załogi nie są definiowane przez zespół reguł, których należy przestrzegać, gdyż stanowi to integralną część jej pracy oraz element etosu organizacji. Może to mieć zastosowanie w różnych branżach i na różnych szczeblach oraz we wszystkich obszarach, włączając podejście do zarządzania jakością, BHP, środowiskiem, innowacjami, pracą zespołową, polityką antykorupcyjną oraz wieloma innymi obszarami działalności.

Pracownicy stanowią linię frontu w każdej organizacji, wiedzą co się dzieje w firmie, a zatem mogą zapewnić unikalny wgląd w sytuację. Organizacje, które zachęcają pracowników do angażowania się oraz rozwiązywania pojawiających się problemów, do szukania rozwiązań i dostarcza-

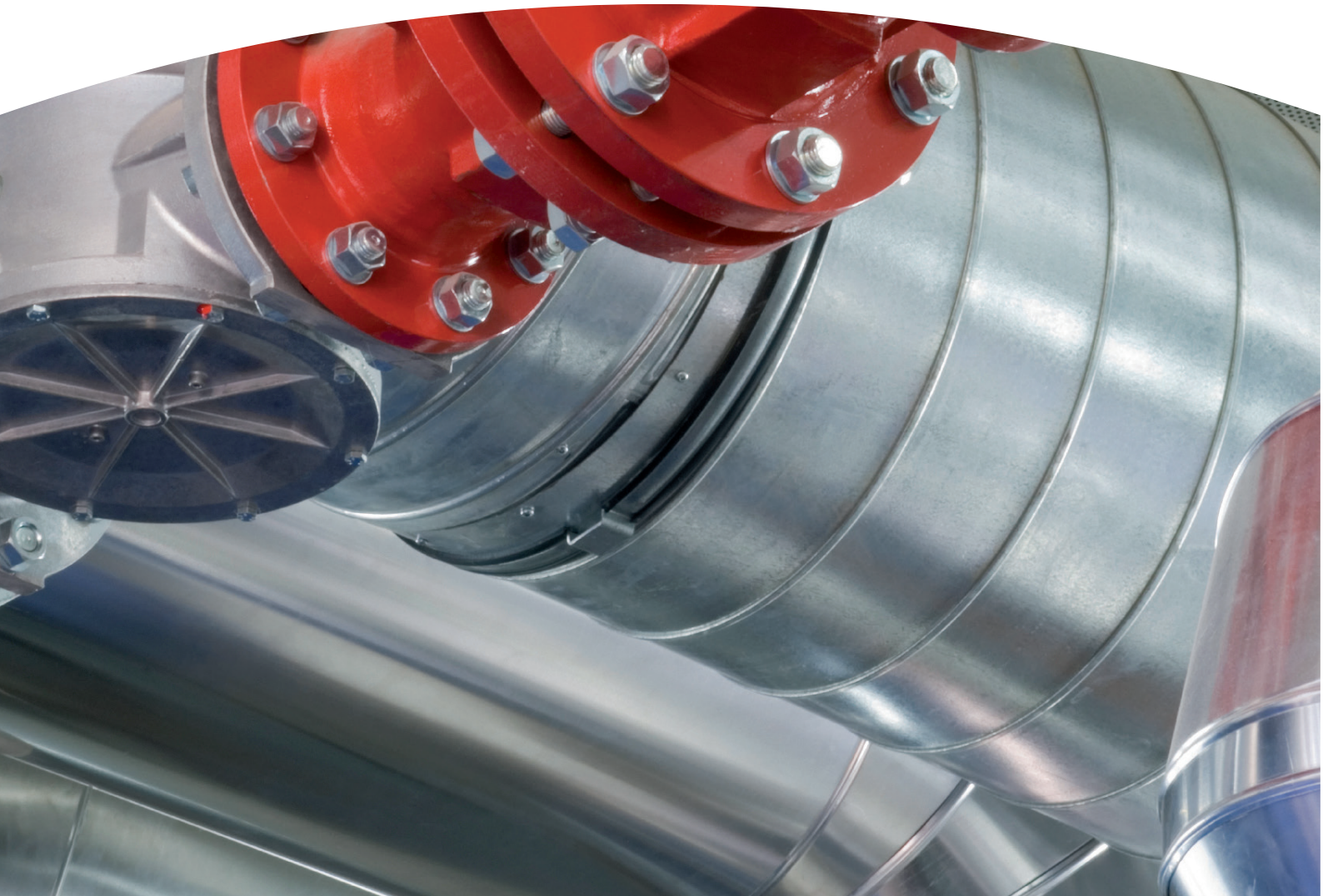
Wartości i kultura w działaniu

Dla przykładu, Igrzyska Olimpijskie oraz Paraolimpijskie w 2012 roku w Londynie były tymi, które najbardziej utrwały się w historii. Kolejną miarą sukcesu był fakt, iż cały projekt został ukończony, od przetargów do zamknięcia, bez ofiar śmiertelnych – dzięki filozofii i kulturze BHP. W przypadku Igrzysk, trwałość nie wynikała z długiej historii Igrzysk Olimpijskich – te wydarzenia są zawsze krótkotrwałe – a z ich spuścizny. Igrzyska pokazały wartości i kulturę oraz dowiodły, że można żyć zgodnie z nimi, prezentując gotowy model dla Rio organizującego Igrzyska w 2016 roku, dokładnie tak samo, jak Londyn wyciągnął wnioski z poprzednich Igrzysk, szczególnie tych w Sydney z 2000 roku.

nia konstruktywnej informacji zwrotnej zatrzymują talenty i nieustannie osiągają sukces.

Wyzwaniem dla przywódców jest zrozumienie wartości organizacji, mówienie o nich i demonstrowanie ich, tak aby

wszyscy pracownicy wyznawali te wartości – jednak nie dlatego, że im kazano, a dlatego, że „tak się w tej organizacji pracuje”.



Trwałość Organizacji: trzy kluczowe obszary

Funkcjonowanie z roku na rok w dynamicznym świecie pełnym współzależności zależy od szeregu funkcjonalnych zachowań w organizacji, dzięki którym w zakresie działalności zasadniczej firma działa skutecznie. Podczas gdy liczne funkcje odnoszą korzyść dzięki Trwałości, istnieją trzy obszary, które, na podstawie własnych doświadczeń z pracy z klientami, BSI uznaje za kluczowe w kwestii osiągnięcia Trwałości Organizacji, zarówno w firmach małych, jak i dużych. Są to: Doskonałość Operacyjna, Trwałość Łańcucha Dostaw oraz Ciągłość Przepływu Informacji.

1. Doskonałość operacyjna

Osiągnięcie Doskonałości operacyjnej zależy od czystej inteligencji oraz analizy nakładów i wyników dotyczących produktów, procesów i ludzi. Zadanie to wymaga terminowego zgromadzenia spostrzeżeń i podejmowania świadomych, taktycznych i statystycznych decyzji. Ostatecznie chodzi o posiadanie jasnej wizji i dążenie do osiągnięcia jej.

Definicja: Trwała Organizacja charakteryzuje się pełnym zrozumieniem sposobu jej prowadzenia i środowiska, w którym funkcjonuje. Zadanie to obejmuje określenie udoskonaleń operacyjnych dotyczących jej produktów/usług i procesów w celu zaspokojenia potrzeb jej klientów na przestrzeni czasu poprzez sposób, w jaki organizacja docenia swoich ludzi i sposób zarządzania nią. Wymaga to przedstawienia uzasadnionych dowodów świadczących o tym, że organizacja nie zadowolona się dotychczasowymi osiągnięciami i zawsze stawia sobie nowe wyzwania, aby poprawiać wydajność i rozwijać się w sposób zrównoważony.

2. Trwałość łańcucha dostaw

Firmy starające się utrzymać swoją przewagę konkurencyjną i poziomy marży zostały zmuszone do przeniesienia wszystkich swoich działań produkcyjnych lub ich części do państw oferujących przystępniejsze koszty pracy. Nowoczesna produkcja opiera się na światowych łańcuchach dostaw surowców oraz coraz częściej na łańcuchach dostaw gotowych elementów do montażu oraz na branding i marketingu. Podobnie firmy i przedsiębiorstwa świadczące usługi profesjonalne często są zależne od usług doradczych i usług związanych ze wsparciem na całym świecie.

Zależność od rozbudowanych łańcuchów dostaw, producentów kontraktowych i globalizacji działań może jednak mieć negatywne skutki obejmujące przerwę w prowadzeniu działalności, utratę reputacji i utratę wartości marki. Duże organizacje mogą być złożone i mogą nie być w stanie uzyskać dostępu do właściwych informacji lub mogą nie być w stanie zareagować na nie; ponadto wielu z nich brakuje taniego, dyskretnego sposobu na dokonanie oceny skutków.

Dążenie do tej wizji i jej osiągnięcie obejmuje wszystkie aspekty dobrych praktyk operacyjnych, począwszy od właściwego zarządzania na poziomie zarządu poprzez koncentrowanie się na obszarach takich jak zarządzanie jakością, kwestie dotyczące środowiska oraz bezpieczeństwo i higiena pracy.

Trwała organizacja jest samoświadoma. Charakteryzuje się prawdziwym zrozumieniem sytuacji i stanu przedsiębiorstwa, tj. czynników ryzyka, słabych punktów, mocnych stron i aktualnych możliwości organizacji, a także zrozumieniem rynku i środowiska zewnętrznego, w którym funkcjonuje.

Samoświadomość wymaga przede wszystkim zdolności do obserwacji działań mających miejsce w czasie rzeczywistym w organizacji i w ramach łańcucha wartości, która to zdolność wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi, sposobów myślenia i praktyki. Wymagana jest również uczciwość operacyjna w celu przyjęcia informacji, których ludzie mogą nie chcieć usłyszeć – złe wiadomości mogą być czynnikiem przyczyniającym się do poprawy. W tym względzie niezbędne są inwestycje w ludzi i kulturę. Ponadto samoświadomość może stanowić wartość dodaną, tylko jeżeli wyciągnięte wnioski prowadzą do działań, które są oceniane i uwzględniane w systemie – a wszystko to wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi, ludzi i procesów.

Skuteczne zrozumienie praktyki operacyjnej pozwala organizacjom na osiągnięcie dobrych wyników poprzez poprawę efektywności oraz lepszy i bardziej terminowy proces decyzyjny, a także stanowi podstawę Trwałości w sytuacjach nadzwyczajnych.

Definicja: Ponieważ sieci łańcucha dostaw w coraz większym stopniu obejmują kontynenty i stają się bardziej złożone, zdolność do oszacowania i ograniczenia zagrożeń związanych z łańcuchem dostaw poprzez zamówienia, produkcję, transport i proces sprzedaży ma zasadnicze znaczenie. Organizacje muszą określić najpoważniejsze zagrożenia, aby zminimalizować zakłócenia i pomóc w ochronie przed zagrożeniami operacyjnymi, finansowymi i związanymi z reputacją na skalę światową.

Zagrożenia związane z łańcuchem dostaw są w dużej mierze przewidywalne, a dzięki odpowiedniemu modelowaniu można je zidentyfikować i ograniczyć przed wystąpieniem niekorzystnego zdarzenia. Na przykład w 2011 r. wiele działań montażowych prowadzonych przez producentów samochodów zostało przerwanych z powodu pożaru w fabryce jednego dostawcy w Niemczech.



Producentom samochodów nie udało się określić dostawcy będącego jedynym źródłem żywicy pokrywającej okładziny hamulcowe. W rezultacie to jedno wydarzenie spowodowało wstrzymanie produkcji dla wielu producentów, czemu można było całkowicie zapobiec.

Przez budowanie Trwałości i określanie zagrożeń związanych z łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa, organizacje zmniejszają ryzyko pogorszenia sytuacji i wykorzystują okazje. Taka Trwałość wymaga skomplikowanego modelowania opartego na ryzyku, określenia współzależności łańcucha dostaw, planowania ciągłości działania oraz przeprowadzenia starannej oceny dostawców.

Zastosowanie inteligencji w ramach łańcucha dostaw pomaga w określeniu kluczowych dostawców, którzy stanowią największe zagrożenie, aby organizacja mogła być ukierunkowana i skuteczny

sposób uwzględnić liczne obszary zgodności. Wprowadzenie tej inteligencji w celu zapewnienia spełnienia przez dostawcę będącego stroną trzecią wymogów regulacyjnych, wymogów odpowiedzialnego pozyskiwania, wymogów dotyczących ciągłości działania i bezpieczeństwa – a jednocześnie spełniając wymogi Kodeksu postępowania dla dostawców organizacji – jest tym, co odróżnia dostawcę jako kapitał, a nie obciążenie.

W skrócie, trwałe organizacje dysponują bardzo dobrą identyfikowalnością łańcucha dostaw i są w stanie przedstawić historię swojego łańcucha dostaw. Mogą wyjaśnić:

- jakie problemy wystąpiły i na jakim etapie,
- wprowadzone lub planowane ulepszenia,
- sposób, w jaki ich łańcuch dostaw dostosowuje się do ich wartości korporacyjnych.

Ochrona środowiska, zdrowie i bezpieczeństwo w ramach łańcucha dostaw

Powodem wielu niedoskonałości i zagrożeń związanych z ochroną środowiska, zdrowiem i bezpieczeństwem (EHS) w ramach łańcucha dostaw są producenci kontraktowi będący stroną trzecią, którzy nie dysponują wystarczającą wiedzą, aby spełniać wymagane normy regulacyjne i międzynarodowe najlepsze praktyki. Firmy z wysoce złożonymi łańcuchami dostaw w zakresie globalnej produkcji na zlecenie stoją przed nadzwyczajnym zagrożeniem związanym z EHS, ciągłością działania, zagrożeniem dotyczącym społeczeństwa i reputacji, które wymagają od nich wyjścia poza zakres zgodności podstawowych gałęzi przemysłu w zakresie EHS w celu zapewnienia integralności operacyjnej ich kluczowych producentów kontraktowych.

Określanie zagrożeń związanych z EHS w ramach łańcucha dostaw oraz opracowywanie skutecznych strategii łagodzenia ich skutków wymaga wiedzy specjalistycznej z zakresu regulacji na poziomie światowym, wysoce kompetentnej i potwierdzonej lokalnej ekspertyzy, dogłębnego zrozumienia kultury biznesowej produkcji na zlecenie, a także szczegółowej oceny ryzyka oraz doświadczenia w zakresie zarządzania ryzykiem. W odniesieniu do wiodącego lidera technologii konsumenckich z siedzibą w USA, ocena dostawcy przeprowadzona za pomocą opłacalnej metody ugruntowanego wyznaczania priorytetów stanowiła podstawę dla opracowania wiodącej w branży strategii dotyczącej

wymogów dla dostawcy w zakresie EHS. Procesowi określania wartości ryzyka towarzyszyła ocena na miejscu dotycząca EHS prowadzona w siedzibach priorytetowych dostawców w regionie Azji i Pacyfiku w celu określenia najważniejszych postępów w zakresie EHS wspólnych dla ich łańcucha dostaw.

Chociaż analiza rozbieżności i sprawozdania dotyczące działań naprawczych opracowane podczas etapu oceny zapewniły firmie wgląd w oddziaływanie ich łańcucha dostaw na EHS, budowanie wewnętrznego potencjału w zakresie EHS doprowadziło do bardziej zrównoważonego działania oraz do stworzenia bezpiecznej i zdrowej kultury. W celu rozwiązania tej kwestii opracowano i zrealizowano dwujęzyczne warsztaty dotyczące przekazywania wiedzy z zakresu EHS dostosowane do potrzeb setek dostawców we wschodnich i południowych Chinach. Warsztaty te miały na celu wykształcenie producentów kontraktowych będących stroną trzecią, personelu obiektu i kadry inżynierskiej w zakresie obszarów dotyczących EHS objętych wysokim priorytetem, aby wesprzeć zdolność dostawców do spełnienia wymogów firmy w zakresie EHS.

Obecnie firma w pewny i proaktywny sposób zarządza ryzykiem dotyczącym środowiska, społeczeństwa i reputacji w ramach swojego łańcucha dostaw; jest w stanie w przejrzysty sposób informować zainteresowane strony oraz wyznacza wysokie standardy dla branży.





3. Ciągłość Przepływu informacji

Informacje są kluczowe w utrzymaniu zachowania i przejrzystości w łańcuchu dostaw oraz stanowią istotny element w organizacji w zakresie zarządzania wydajnością, zapewniania należytego procesu i ochrony jakości produktu końcowego.

Cyfryzacja w znaczącym stopniu spowodowała wzrost produktywności przedsiębiorstw, ale naraziła organizacje na zagrożenia związane z bezpieczeństwem, takie jak informatyczne nadużycia finansowe, szpiegostwo, sabotaż i „cyber-wandalizm”. Większość zagrożeń nie pochodzi z zewnątrz, ale wynika ze słabych praktyk wewnętrznych. Gwałtowny rozwój chmury obliczeniowej i outsourcingu danych osobowych i biznesowych tylko pogłębił problem.

Organizacje muszą gromadzić, wykorzystywać i przechowywać informacje w odpowiedni sposób, a także muszą chronić ich integralności za pomocą sprawnych systemów zarządzania ochroną informacji. W dzisiejszym świecie cyfryzacji klienci

Definicja: W dzisiejszych czasach organizacje muszą wzbudzać zaufanie w kwestii ochrony poufnych informacji. Trwała organizacja musi zarządzać swoimi informacjami (fizyczną, cyfrową i intelektualną własnością) przez cały cykl ich życia, poczynając od źródła, a skończywszy na ich zniszczeniu. Zadanie to wymaga przyjęcia praktyk ukierunkowanych na ochronę informacji, które pozwalają zainteresowanym stronom na zebranie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie informacji w sposób bezpieczny i skuteczny.

indywidualni i biznesowi muszą ufać, że firmy są prowadzone w bezpieczny sposób i dysponują odpowiednimi protokołami służącymi ochronie ich poufnych danych.

Organizacje stosujące najlepsze praktyki zapewniają, że ochrona informacji jest częścią ich zachowania organizacyjnego – wspierając szybki i skuteczny proces decyzyjny w bezpiecznym środowisku.

Standardowa praktyka

Capgemini, światowy lider w zakresie doradztwa, technologii, outsourcingu i lokalnych usług profesjonalnych stosuje normę ISO 27001, aby zwiększyć swoją Trwałość, przywrócić zaufanie klientów i uzyskać przewagę konkurencyjną.

Grupa przyjęła kompleksowe podejście dotyczące ochrony informacji, wprowadzając szereg środków służących rozwiązaniu kwestii dotyczących poufności, integralności i dostępności informacji, jakie posiada. Kluczowe czynniki wpływające na ochronę obejmują ataki hakerskie na system komputerowy, ale również nowe „zagrożenia”, takie jak zwiększone regulacje rządowe i bardziej rygorystyczne wymagania ze strony branży kart wymagających kodu PIN.

„Jeżeli nie uda nam się spełnić wymogów, grożą nam wysokie grzywny, a także może to w dużym stopniu zaszkodzić naszej reputacji. Bezpieczeństwo stało się również głównym przedmiotem obaw klientów. Bez skutecznego systemu moglibyśmy utracić działalność” – mówi Główny Urzędnik ds. Globalnej Ochrony Informacji z oddziału Usług Infrastrukturalnych w Zjednoczonym Królestwie. „Z tego powodu odnotowaliśmy spadek w zakresie norm. Chciliśmy dowieść przed sobą skuteczność najlepszych praktyk, ale również pragnęliśmy przedstawić je zarówno klientom komercyjnym, jak i rządowym, którzy na nie nalegali”.

„Nie chodzi tylko o ochronę danych, ale o ochronę ludzi, a także o bezpieczeństwo fizyczne – nie tylko w odniesieniu do techników”.

Doskonalenie Trwałości Organizacji

Różne organizacje będą na różnych etapach ścieżki Trwałości Organizacji. Jak przedstawiono na wykresie, niektóre będą odnosić się do środków w zakresie Trwałości Organizacji jako „zła koniecznego”, być może przyjmując je niechętnie w odpowiedzi na obowiązki regulacyjne lub wymogi przetargów w zakresie łańcucha dostaw. Takie niewielkie zaangażowanie prawdopodobnie będzie skutkowało odpowiednio rozczarującym wynagrodzeniem w zakresie poprawy wydajności.



Po przeciwnej stronie Doskonalenia znajdują się firmy, które w pełni zaangażowały się w osiągnięcie Trwałości Organizacji, doświadczające przemiany kulturowej, ciągłej poprawy wydajności oraz zrównoważonego rozwoju. Kluczem do sukcesu jest bodziec odgórny od większości liderów biznesowych w organizacji, „jest to sposób w jaki prowadzimy biznes”. Istnieje również wysokie prawdopodobieństwo, że kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) utrzymują wskaźniki poprawy biznesu na pierwszym miejscu, zazwyczaj wraz z planami działania.

Etap Praca u podstaw jest raczej podejściem oddolnym, w ramach którego pracownicy zidentyfikowali korzyści w odniesieniu do działalności biznesowej w zakresie korzyści wynikających z efektywności, usprawnień procesu lub zaangażowania pracowników, a liderzy biznesowi nie są koniecznie powiązani z tym etapem – po części z powodu ignorancji, a po części z powodu zbyt wielu obowiązków. Etap „zrozumienie” jest kolejnym krokiem, w ramach którego niektórzy, ale nie wszyscy, liderzy dostrzegają korzyści i zaczynają dostosowywać zasoby oraz koncentrują się na czerpaniu tych korzyści.

Co ważniejsze, organizacje muszą dążyć do najlepszych praktyk, co wiąże się z połączeniem zaangażowania starszego kierownictwa i pracowników w celu uzyskania maksymalnych korzyści.

Korzyści z Trwałości

Widać wyraźnie, że trwałe organizacje opierają się na trzech zasadniczych elementach, oraz osiągają najlepsze praktyki w trzech kluczowych obszarach funkcjonalnych. Ponadto, wyróżniamy trzy wyraźne korzyści z Trwałości: strategiczna zdolność do przystosowania się, sprawne przywództwo oraz silne zarządzanie.

Strategiczna zdolność do przystosowania się – jest to zdolność do radzenia sobie ze zmieniającymi się okolicznościami w dynamicznym świecie pełnym

współzależności, przy jednoczesnym pozostawaniu wiernym wspólnemu celowi. Zmieniająca się koniunktura sprawia, że wiele organizacji odchodzi od realizowania swojej zasadniczej działalności, jednak tylko część z nich utrzymuje się na powierzchni; wiele z nich znika z rynku.

Dla przykładu, firma GEC-Marconi, która swojego czasu odniosła ogromny sukces na brytyjskim rynku telekomunikacyjnym, sprzedała swoje udziały przenosząc się do innej branży, w której

to zbankrutowała. I Lecz bywa też odwrotnie. Amerykańska, wielonarodowa firma 3M, założona w 1902 roku jako Minnesota Mining and Manufacturing Company, od lat rozwija się tak prężnie, że obecnie produkuje Post It (karteczki samoprzylepne) – oraz 55,000 innych produktów. Podobnie jak szwedzkie Volvo zdywersyfikowało swoją działalność tak bardzo, że obecnie jest globalnym producentem nie tylko aut, z czego słynie. I tym razem, głównymi czynnikami sukcesu są tu element Trwałości Organizacji. Wiarygodność wynikająca

z doświadczenia daje wyżej wymienionym organizacjom zdolność przewidywania, kiedy zmiany są niezbędne oraz strategiczną zdolność do przystosowania się tak, aby zaplanować kluczowe kroki w kierunku wejścia lub wyjścia z pewnych rynków.

Sprawne przywództwo – oznacza śmiałość podejmowanie mierzalnego ryzyka oraz szybkie i prawidłowe reagowanie zarówno na szanse i zagrożenia.

Przywódcy muszą mieć odwagę do podejmowania trudnych, strategicznych decyzji, często dlatego, że sprawy nie idą w dobrym kierunku, a czasem nawet wtedy, gdy idą. Sprawni przywódcy potrafią rozpoznać pewne momenty, w których ich organizacje mogą osłabnąć, na przykład na skutek sytuacji, w których zostaną wyprzedzone przez konkurencję, co może początkowo być stopniowe, lecz w rezultacie może okazać się „śmiertelne”. Przykładem może być upadek znanej na całym świecie sieci wypożyczalni video na skutek starcia z konkurentami działającymi jedynie w internecie.

Skuteczni liderzy wiedzą kiedy sprawy idą w dobrym kierunku, ale też rozumieją, że taki stan rzeczy nie trwa wiecznie. Wielu z nich nie boi się wprowadzania zmian w szczytowym okresie rozwoju. Nalegają oni na ciągłe odnawianie poprzez „kreatywną destrukcję” – często odrzucając mechanizmy, które działają jedynie w krótkim okresie, aby możliwe było wprowadzenie innowacji i udoskonalień w długim okresie. Jeżeli zespół lub wyniki działalności słabną, to nie koniecznie oznacza, że organizacja nie jest trwała.

Sprawne przywództwo jest łatwe do zauważenia, jednak trudne do osiągnięcia. Nie istnieje w tym zakresie żadna cudowna „recepta” właściwa dla wszystkich typów organizacji: niektóre organizacje nieustannie działają skutecznie, chociaż mają wysoce scentralizowany, hierar-

chiczny model zarządzania, podczas gdy inne odrzucają ten tradycyjny model zarządzania i kontroli. Stawiają raczej na płaską strukturę, w której członkowie kierownictwa oraz pracownicy współpracują, wierząc jednocześnie, że przeniesienie procesu decyzyjnego sprawi, iż będzie on oparty na inteligencji operacyjnej, a tym samym okaże się bardziej skuteczny. Oczywiście, należy pamiętać, że nie istnieje idealny model struktury; nie istnieją struktury, które zawsze działają, ani takie, które nigdy nie działają. Struktury muszą się rozwijać i dostosowywać tak, aby wpasować się w bieżącą kulturę i środowisko. Kluczem jest identyfikowanie problemów i szybkie reagowanie.

Silne zarządzanie – może być definiowane jako odpowiedzialność w ramach całej struktury organizacyjnej i obowiązującej hierarchii, oparta na kulturze zaufania, przejrzystości i innowacyjności. Innymi słowy, jest to system kierowania i kontroli nad organizacją tak, by pozostawała ona wierna swoim wartościom i wizji.

Zarządzanie wymaga rygorystycznego nadzoru nad zarządkiem organizacji, aby mieć pewność, że biznes jest realizowany w sposób kompetentny, uczciwy oraz z należytą dbałością o interesy udziałowców. A zatem, dobre zarządzanie to połączenie przepisów, struktury, najlepszych praktyk oraz szeroko rozumianej kompetencji. Podobnie jak w przypadku dwóch pozostałych korzyści z Trwałości Organizacji, ta także zależy od świadomości praktyki operacyjnej, zaufania do danych oraz finalnego produktu.

W dobie globalnego kryzysu debata nad tym tematem koncentruje się wokół osiągnięcia jak najlepszego modelu zarządzania poprzez system reguł, kodeksów praktyk i regulaminów. Błędem jest jednakże myślenie, że to już wszystko co jest niezbędne, aby osiągnąć najlepszy model zarządzania – podobnie, jak posiadanie prawa jazdy nie czyni ze

wszystkich dobrych kierowców. Sekret tkwi w podnoszeniu poziomów możliwości i najlepszych praktyk, budowaniu kultury ciągłego doskonalenia, a następnie sprawdzaniu czy wszystkie aspekty zostały należycie i prawidłowo wdrożone.

Podobnie jak test na prawo jazdy wdraża i umacnia standardy zachowań na drodze, tak standardy dotyczące systemów zarządzania w różnych obszarach, włączając zarządzanie ryzykiem, działaniami antykorupcyjnymi, ciągłością działania, bezpieczeństwem informacji czy etyką łańcucha dostaw, pomagają organizacjom różnych rozmiarów osiągać i utrzymywać jak najlepsze praktyki, zachęcając tym samym klientów do współpracy, ludzi do pracowania, inwestorów do wspierania a społeczność do uznania organizacji.

Dobre zarządzanie dotyczy całego łańcucha wartości, zwiększając złożoność i zakres zadania. Organizacje ponadnarodowe ze złożonymi łańcuchami dostaw celowo decydują się na obniżoną kontrolę pewnych elementów procesu produkcji swoich produktów lub usług, celem redukcji kosztów bądź koncentracji na zasadniczej działalności – a jednak oczekuje się od nich utrzymywania wystarczającego poziomu nadzoru, jako, że cieszą się one dobrą reputacją w całym łańcuchu. Uznanie i zrozumienie tej sprzeczności to jeden z kluczowych elementów zarządzania łańcuchem dostaw.



Ciągłe doskonalenie

Trwałość Organizacji nie jest jednorodna. Można poświęcić czas, energię oraz pieniądze na jeden aspekt działalności, co da siłę na pewien okres – na przykład inwestycja w pracowników. Ale Trwałość Organizacji wymaga holistycznego spojrzenia na możliwości organizacji, dzięki czemu możliwa będzie walka na rzecz ciągłego doskonalenia.

Model Trwałości Organizacji realizowany przez BSI jest świadomie zaprojektowany jako pętla pozytywnej informacji zwrotnej, gdzie siłą napędową jakości produktów jest doskonałość procesów, nieodłącznie związana z kulturą organizacji. Ten proces ciągłego doskonalenia jest sercem doskonałego zarządzania opartego na znanych doktrynach, takich jak Kaizen czy Six Sigma (Sześć Sigma), jest też osadzony w praktykach BSI zmierzających do stosowania nawyku doskonałości. Nawyk doskonałości to serce Trwałości, ale to serce musi napędzać silne cechy biznesowe.

„Sercem Trwałości jest nawyk doskonałości, ale to serce musi napędzać silne cechy.”

Wyróżnianie się i zwycięstwo

Aby się wyróżniać i zwyciężać, każda organizacja, niezależnie od rozmiaru, branży czy lokalizacji musi wypracować trwałe podejście, właściwe dla swojej specyfiki – poparte wartościami, definiujące markę.

Model Trwałości Organizacji wypracowany przez BSI zbudowany jest na bazie stu lat doświadczenia oraz dziesiątek tysięcy interakcji z klientami na całym świecie.

Firma BSI nauczyła się Trwałości Organizacji na podstawie własnych doświadczeń – oraz doświadczeń innych. Obecnie, możemy dzielić się tym poprzez nasz własny model Trwałości, poprzez normę **BS 65000 – British Standard for Organizational Resilience**, a także

poprzez szeroką gamę innych norm i usług, jakie świadczymy. BSI całkowicie oddaje się koncepcji „uczynienia z doskonałości nawyku” – jesteśmy gotowi, aby pomagać innym organizacjom działać tak samo.

Nasze najnowsze badania we współpracy z EIU (Economist Intelligence Unit) dowodzą, że managerowie najwyższego szczebla wierzą, iż Trwałość Organizacji jest niezbędna do długotrwałego rozwoju i dobrych wyników finansowych. Czterech na pięciu pytanym zgadza się, że Trwałość jest niezbędna dla długotrwałego wzrostu, a ponad połowa dostrzega silną zależność pomiędzy inwestowaniem w Trwałość a długoterminowym zyskiem finansowym.

Jednak aż dwie trzecie z pytanym jeszcze tego nie osiągnęło. Brak wiedzy i umiejętności zapewnienia Trwałości, niewystarczające zaangażowanie liderów, a także potrzeba koncentracji na bieżących sprawach finansowych to według badanych najważniejsze przeszkody w osiągnięciu Trwałości Organizacji.

Niezależnie od tego co przyszłość przyniesie Państwu organizacji, podejście jakie BSI ma do Trwałości Organizacji pomoże Państwu pokonać przeszkody, skorzystać z własnych doświadczeń oraz wykorzystać szanse – i pozytywnie przejść próbę czasu.

Spuścizna prawdziwego przywódcy to nie to, co osiągnięte jest dziś, a to, co organizacja osiągnie w przyszłości.

bsi.

www.bsigroup.pl

Dowiedz się więcej na
www.bsigroup.pl