

Lastnosti ustvarjalnega menedžerja v logističnem podjetju

Elena Beškovnik, Damijana Kravanja

1 Uvod

1.1 Izhodišča in obravnavani problem

V obdobjih gospodarskih kriz se precej poudarja raziskovanje dejavnikov ustvarjalnosti in vloge ustvarjalnih menedžerjev v podjetjih. Ustvarjalnost je opredeljena kot ena od ključnih lastnosti razvoja človeškega napredka in pomembno vpliva tudi na delovanje podjetij. Navedeno v svoji analizi izpostavlja tudi Ray (2006). Poleg tega različni avtorji ugotavljajo, da je ustvarjalnost menedžerja in celotnega podjetja ključnega pomena za učinkovito poslovno delovanje podjetij, doseganje poslovne odličnosti in za uspešno kljubovanje naraščajoči globalni konkurenci (Fletcher 1999; Higgs in Hender, 2004; Fatur in Likar, 2009).

Avtorji si delijo mnenje, da je vloga uspešne komunikacije, ki sloni na uspešnem tvorjenju komunikacijskih vsebin, obvladovanju komunikacijskih metod ter komunikacijskih kanalov, ključna za razvoj ustvarjalnega okolja in ustvarjalnosti zaposlenih (Brajša, 1993; Možina, 1998; Cialdini, 2001; Bulc, 2006). Ob tem se izpostavlja odgovornost menedžerja, ki naj bi zagotavljal ustrezno horizontalno in vertikalno komuniciranje v podjetju in ustrezno timsko organiziranost za lažjo izmenjavo informacij.

Logistična podjetja v slovenskem poslovnem okolju niso v najboljšem položaju, saj jim pretijo finančne in organizacijske težave. Med drugim se izpostavlja še kriza vodenja oziroma upravljanja podjetij, saj so prezadolžena in dolgoročno izpostavljena tveganemu poslovanju. Otežena situacija poslovanja povečuje fluktuacijo ključnih zaposlenih, izgubo ključnih dolgoletnih strank, posledično se zmanjšuje tržni delež. Vse to se odraža na upadu prihodkov in nezmožnosti pokrivanja akumuliranih finančnih obveznosti. Možnosti za izhod iz te nerodne situacije lahko dobimo pri ustvarjalnih menedžerjih, ki so pomemben element uspešnega prestrukturiranja in vodenja podjetij v oteženih gospodarskih razmerah. Mayer (1994) ugotavlja, da mora ustvarjalni menedžer delovati ustvarjalno, s čimer vzpostavlja ustvarjalno okolje, v katerem se nenehno spodbuja učinkovito komunikacijo, ustvarjalno klimo in razvoj medosebnih odnosov. Tako se ustvari okolje, ki omogoča, da se rojevajo nove in inovativne zamisli. Okolje pa je podprto z ustreznim procesom spreminjanja inovacijskih idej v inovacije.

1.2 Metodologija in raziskovalna vprašanja

Otežene razmere v slovenskem poslovnem okolju in v logistični branži izpostavljajo vprašanje, ali so podjetja dovolj ustvarjalna, da lahko kljubujejo težki gospodarski situaciji in v večini primerov nestabilnemu finančnemu poslovanju. Pri tem ne gre le za največja slovenska podjetja, temveč tudi za manjša zasebna podjetja, ki vse težje konkurirajo velikim logističnim multinacionalkam.

Ob nastanku makroekonomske krize in upadu prihodkov se podjetja v večini primerov srečujejo tudi s krizo vodenja. Menjave na ključnih mestih v podjetjih se dokaj pogosto zgodijo ravno v obdobju krize. Poleg tega se podjetja srečujejo z veliko fluktuacijo ključnih zaposlenih, ki podjetju prinašajo največji donos. Na osnovi tega predpostavljamo: 1. da v logističnih podjetjih ne poteka in se tudi ne razvija uspešna komunikacija ter 2. da podjetja, ki delujejo v logistični branži, nimajo ustvarjalnih menedžerjev in da je ustvarjalno okolje slabo izoblikovano, zato zaposleni niso najboljše motivirani in posledično tudi niso ustvarjalni.

Na osnovi teh predpostavk smo izvedli anketo med logističnimi podjetji, da bi dobili odgovor na naše raziskovalno vprašanje: Ali lastnosti ustvarjalnega menedžerja ključno vplivajo na uspešno organizacijo dela ter vodenje ustvarjalnega logističnega podjetja in ali jih v slovenskih logističnih podjetjih primanjkuje? Glede na stanje logističnih podjetij v Sloveniji se predvideva, da zaposleni v podjetju ne delujejo v ustvarjalnem okolju in da jim primanjkuje inovativnosti. Poleg tega se predvideva, da se zaradi zaostrenih finančnih situacij, odpuščanj in zapiranje nekaterih podjetij posledično ustvarja tudi kriza v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. Vzorec, ki smo ga zaobjeli v raziskavo, je namenski. Anketni vprašalnik pa smo oblikovali na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Dobljene podatke smo obdelali s pomočjo programa Excel.

2 Ustvarjalni menedžer in pomembnost komunikacije

2.1 Lastnosti ustvarjalnega menedžerja

Guilford (1959) je že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja poudarjal divergentnost kot eno od najpomembnejših lastnosti ustvarjalnosti človeka. Slednje so potrdile tudi mnoge kasnejše raziskave, ki so podale dodatna spoznanja. Ustvarjalnost v podjetjih je namreč večplastna in zahteva celovito osebnost ljudi, ki so na vodilnih delovnih mestih. Higgs in Hender (2004) poleg divergentnosti izpostavljata tudi lastnosti odprtosti, usmerjevalnosti, energičnosti, optimizma in vizionarstva. Gre torej za ključne lastnosti, ki jih mora imeti sodobni ustvarjalni menedžer.

Nadalje Kovač et al. (2004) opredeljujejo ustvarjalnega menedžerja kot vodjo, ki je sposoben uresničevati cilje podjetja, invencije in dobre poslovne predloge s pomočjo svojih sodelavcev in izoblikovanih orodij v podjetju. Podobno ustvarjalnega menedžerja opredeljuje tudi Mayer (1994), saj ga definira kot vodjo, ki učinkovito planira, organizira in izvede vse podane inovativne predloge, ki so plod sposobnosti zaposlenih, da podjetje dosega postavljene poslovne cilje. Bulc (2006) pa dodatno izpostavlja pomembnost inovativnosti. V inovativnih podjetjih namreč ustvarjalni menedžer deluje kot vodja, ki usmerja dejavnosti inovativnih zaposlenih in pospešuje oblikovanje in komunikacijo v medfunkcijskih timih.

Poleg planskih, organizacijskih in usmerjevalnih sposobnosti naj bi imel menedžer razvito tudi emocionalno inteligenco. To potrjujejo tudi Kovač et al. (2004), saj navajajo, da so ustvarjalni posamezniki po svoji naravi temeljiti, vztrajni, kritični ter s sposobnostjo večdimenzionalnega razmišljanja, ki jim bogati domišljijo. Poleg razvite emocionalne inteligence mora ustvarjalni menedžer obvladovati različne učinkovite modele vodenja, ki jih prilagaja organizacijski strukturi in kulturi v podjetju. Slednje izpostavlja tudi Mulej (2011) in predlaga menedžerjem, da zelo pogost model avtorskega in avtoritativnega vodenja spremenijo v liberalnejši in karizmatični način vodenja.

Izpostavljene lastnosti omogočajo ustvarjalnemu menedžerju učinkovito komuniciranje tako znotraj podjetja kot tudi izven njega. Možina (1998) in Cialdini (2001) izpostavljata vlogo in pomen vplivanja ustvarjalnih menedžerjev na sogovornike v internem in zunanjem poslovnem okolju. Brajša (1993) pa pravi, da uspešen ustvarjalni menedžer prilagaja stil komuniciranja glede na sogovornika in komunikacijsko vsebino ter situacijo. S tem se zagotavlja ustvarjalna klima in gradi inovativna kultura podjetja.

Iz navedenega ugotavljamo, da so lastnosti ustvarjalnega menedžerja, ki temeljijo na visoki emocionalni inteligenci ter na izdelanem osebnostnem modelu komuniciranja, pomemben faktor preoblikovanja v logističnih podjetjih v Sloveniji.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost v podjetju

Ustvarjalni menedžer mora ustvariti okolje, da se lažje tvorijo komunikacijske vsebine in premagujejo komunikacijske ovire. Pomembna je timska organiziranost in prehod idej ter spoznanj med timi. Ti elementi spodbujajo ustvarjalnost, ki sloni na vertikalni in horizontalni komunikaciji znotraj podjetja. Kot poudarja Fletcher (1999), so ravno vodstvo, zaposleni in komunikacija ključni dejavniki, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Ključnega pomena pri tem je, da se v podjetju spodbuja ustvarjalnost, tvorjenje in razvoj novih poslovnih inovativnih idej ter inovacij in da se zaposlene primerno nagraduje (Bulc, 2006).

Člani timov imajo običajno različne vedenjske vzorce in posledično tvorijo različne rešitve pri nalogah. Naloga menedžerjev je, da oblikuje dober in ustvarjalen tim na način, da prepoznajo vedenjski vzorec zaposlenih. Navedeno poudarja tudi Ray (2006), saj pravi, da le preko prepoznavanja vedenjskih vzorcev lahko ustvarjalni menedžerji uspešno oblikujejo in dodeljujejo naloge članom tima.

Tako kot ostali zaposleni ima tudi menedžer svoj osebni vedenjski vzorec. Belbin (1997) pripisuje ustvarjalnemu menedžerju vedenjski vzorec koordinatorja in tvorca. Kot koordinator zna pripraviti sodelavce in jih motivirati k doseganju skupnih ciljev. Je poln samozavesti in z lahkoto delegira naloge ter hitro opazi talente. Kot tvorci pa so menedžerji izredno ekstrovertirani ljudje, naklonjeni reševanju vedno novih izzivov. Samodejno prevzemajo vodilno vlogo in imajo močno željo po poslovnem uspehu.

Pri razvoju ustvarjalnosti v podjetju moramo biti pozorni na zaviralne elemente oziroma negativne dejavnike. Slednji zavirajo ustvarjalnost zaposlenih in s tem celotno organizacijo. Mayer (1991) je na podlagi praktičnega proučevanja prišel do naslednjih negativnih dejavnikov:

- neprimerno usmerjanje in vodenje raziskovalnih in razvojnih timov,
- neučinkovita stimulacija ključnih zaposlenih,
- inventivne ideje se ne pretvarjajo v inovacije,
- ključni kadri so preobremenjeni in vključeni v preveč razvojnih projektov,
- velika razlika med osnovnim in aplikativnim znanjem,
- uspešni raziskovalci prevzemajo vodilne položaje, čeprav za to niso primerni,
- določene invencije zaposleni izpeljejo izven podjetja oz. v prostem času.

2.3 Metode in načini uspešne komunikacije

Kot poudarja Kitchen (1997), lahko zaposleni svoje delo opravljajo dobro, če se jih pravočasno in pravilno obvešča. Posredovati se jim mora ustrezne informacije in poznati morajo cilje organizacije, saj le tako lahko dodajajo svoj prispevek pri izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev. Menedžerji se morajo zavedati učinkov komunikacije, saj je to njihovo najpomembnejše opravilo, da lahko podjetje izpolni vizijo in strategijo ter ob tem izpolnjuje pričakovanja lastnikov. Navedeno je še posebej pomembno, ker komunikacija lahko poteka na zavedni ali nezavedni ravni. Tako morajo menedžerji posedovati vsa potrebna in ustrezna znanja ter spretnosti uspešnega komuniciranja. Kot vodje imajo nalogo vplivanja na zaposlene v podjetju in na podjetja iz okolice. Bovee in Thill (1999) poudarjata, da obvladovanje veččin poslovnega komuniciranja povečuje osebno produktivnost kot tudi produktivnost podjetja oziroma okolja, v katerem je posameznik zaposlen.

Uspešna komunikacija v poslovnem okolju mora zagotavljati nekatere ključne elemente, ki imajo vpliv na sogovornika in s tem povečujejo učinkovitost pri doseganju sporočilne vrednosti. Kohut (v Kavčič, 2000) izpostavlja naslednje značilnosti poslovnega komuniciranja:

- tvorjene komunikacijskih vsebin ima zelo praktičen namen, usmerjen k doseganju poslovnih ciljev,
- odgovori na postavljena vprašanja ali dileme so konkretni in usmerjeni na določene poslovne cilje,
- informacije so konkretne, kratke, razumljive in natančne,
- komunikacija ima hierarhični vpliv, ki poudarja relacije v podjetju.

Menedžerji morajo izoblikovati primerne metode uspešnega komuniciranja, da zagotovijo navedene načine poslovnega komuniciranja. To velja tudi za podjetja iz logistične branže. Pri tem se lahko poslužujejo različnih metod, ki se prilagajajo in uporabljajo glede na število ljudi, ki sodelujejo pri komunikaciji, glede na vsebino, razpoložljiv čas in obseg informacij. Pri tem niso zanemarljivi tudi način obdelave informacij, izobrazba in strokovnost sogovornikov itd. Manjša logistična podjetja izvajajo drugačen način komuniciranja. Zaradi manjšega števila zaposlenih je tudi podjetje urejeno manj hierarhično in komunikacija poteka na manj formalni ravni. Za ta podjetja je značilno, da se več uporablja ustna komunikacija kot katerakoli druga.

Poleg metod so pomembni tudi komunikacijski kanali. Uspešen menedžer v logističnem podjetju mora obvladovati vse komunikacijske kanale, ki so še posebej pomembni pri komunikaciji na daljavo in obvladovanju razvejane ter mednarodno vpete strukture organizacije. Za uspešno vodenje so pomembne tudi veščine komuniciranja. Gre za enega pomembnejših dejavnikov pri delovanju logističnih podjetij. Še posebej izrazit je pri organizacijsko kompleksnejših podjetjih.

3 Analiza lastnosti ustvarjalnega menedžerja v logistični panogi

3.1 Ključne sposobnosti ustvarjalnega menedžerja v logističnem podjetju

Knez (2008) ugotavlja, da se v logističnih podjetjih ukvarjajo (predvsem) s premagovanjem časa ter prostora, z organizacijo, s planiranjem in z reševanjem problemov podjetij ter z nudenjem in izvajanjem transportnih in skladiščnih procesov. Beškovnik (2006) poudarja, da

nova spoznanja sodobne organizacije dobave blaga pričajo o nenehnem spreminjanju pojmovanja in obravnavanja organizacije oskrbnih verig. Pri tem vse bolj stopajo v ospredje elementi menedžmenta, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Ustvarjalni menedžerji morajo razvijati navedene elemente zaradi različnih faktorjev, katere je opredelila tudi Mulej (2010):

- pogost pojav nepopolnosti in pomanjkljivosti organizacije kot formalnega modela,
- vpliv dinamičnih zunanjih pogojev delovanja,
- nenehno spreminjajoča se notranja klima organizacije,
- značilne lastnosti zaposlenih pri izvrševanju nalog.

Ravno zaradi zapletenosti procesov in mednarodne vpletenosti je potrebno v logističnih procesih nameniti veliko pozornost ustvarjalnemu okolju s poudarkom na komuniciranju in posredovanju ustreznih in pravočasnih informacij. Ustvarjalni menedžer mora biti sposoben spodbujati zaposlene za doseganje poslovnih ciljev, povečevati intenziteto komunikacije, sposoben mora biti sprejemati ključne odločitve, prevzemati riziko odločitev in spodbujati invencije. Vse našteje naloge ustvarjajo temeljne pogoje za prehod v inovacije. Menedžer pa mora biti predan tudi nalogam sooblikovanja organizacije in aktiven mora biti pri ustvarjanju ali spreminjanju organizacijske kulture. Podrejati pa se mora tudi ciljem lastnikov, ki stremijo predvsem k ekonomskim učinkom: maksimiranju dobička, optimizaciji stroškov in ažurnem spremljanju rentabilnosti poslovanja.

Ključnega pomena pri tem ima uspešno komuniciranje, ki mora premagovati vse motnje pri komunikaciji. Krištof et al. (2009) navajajo, da motnje lahko nastanejo, ker je sporočilo nejasno, površno, nerazumljivo, nepopolno oblikovano zaradi nepoznavanja prejemnikovega razmišljanja ali pa so sporočila preobsežna. V logističnem poslovanju storitve in procesi temeljijo na ustrezni in pravočasni informaciji. Komuniciranje lahko poteka formalno, zelo pogosto pa tudi neformalno. Prenos informacij je ključnega pomena, zato je velika možnost, da lahko prihaja do motenj, saj so informacije zelo dinamične. Informacije imajo velik pomen, saj se na osnovi teh sprejemajo tudi pomembne poslovne odločitve. Ustrezen način komunikacije tako dobiva še posebno težo.

Kot poudarja Kelly (2000), mora menedžer skrbeti za pospeševanje komunikacije v podjetju, ustvarjanje inovativnega okolja za ustvarjalno in inovativno reševanje problemov, izkazovati mora skrb za zaposlene in poskrbeti za njihovo motivacijo. Le-to lahko poveča ne samo z vzpostavljenim sistemom nagrajevanja, temveč tudi s povečevanjem informiranosti v podjetju in s spodbujanjem timskega in medtimskega sodelovanja in komuniciranja ter iskanja inovativnih rešitev. V logističnih podjetjih so ti elementi ključnega pomena za doseganje poslovne odličnosti in uspešen konkurenčen boj na trgu, ki postaja vse bolj globalen.

3.2 Naloge in vpliv ustvarjalnega menedžerja na vodenje in poslovanje logističnega podjetja

Kot navaja Knez (2008), so ustvarjalni menedžerji ljudje, ki z usmerjanjem zaposlenih in s komunikacijo usklajujejo delo zaposlenih z namenom doseganja ciljev podjetja. Ker ima logistika širok segment delovanja, ki se z novimi tehnologijami neprestano širi, se v ospredje nalog ustvarjalnega menedžerja uvrščajo tudi aktivnosti, ki so povezane s planiranjem novih poslovnih procesov in inovativnih storitev. Pri vsem tem pa produktivnost in učinkovitost zaposlenih zaseda prvo mesto. To izpostavlja tudi Bernik (2000), ko pravi, da ustvarjalni

menedžer lahko vpliva na produktivnost zaposlenih s pravilno izbiro ciljev in s pravilno organizacijo delovnih aktivnosti za izpolnitev zastavljenih ciljev.

Te aktivnosti in usmeritve morajo biti jasno podane zaposlenim. Ustvarjalni menedžer mora v logističnem podjetju spodbujati ustvarjalno okolje, ki zaposlenim daje moč, da bodo lahko ustvarjali in delovali samostojno. To pa doseže z obvladovanjem komunikacijskih veščin, ažurnim posredovanjem informacij vsem zaposlenim, s spoštovanjem posebnosti in drugačnosti zaposlenih ter poslušanjem. Istočasno mora zagotoviti ustrezne sisteme kontrole nad opravljenim delom, da lahko planira potrebne aktivnosti v prihodnosti. Sistem kontrole dela je za logistična podjetja zelo pomemben, saj gre za storitveno dejavnost, ki je zelo izpostavljena reklamacijam strank in posledično direktni nevarnosti izgube poslov in trgov. Zaposleni morajo imeti primerna orodja, da lahko učinkovito delujejo in hkrati menedžerje oskrbujejo s ključnimi podatki dela in razvoja. Za boljše divergentno razmišljanje je nujno potrebno, da se vzpodbuja sproščenost zaposlenih in omogoča razvoj odgovornosti.

Ustvarjalni menedžer ima tako pomemben vpliv na delovanje in razvoj logističnega podjetja. Pomen njegovih komunikacijskih veščin potrujeta tudi Fatur in Likar (2009), ki navajata, da prav »sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj zaposlenih zahtevajo, da menedžer pričakuje in sprejema konflikt in kritiko, ne da bi bil na to preobčutljiv.« Pri tem ugotavljamo, da je tudi čustvena inteligenca eden od elementov, ki so v pomoč pri izoblikovanju večine komuniciranja.

4 Priložnosti uvajanja ustvarjalnega okolja za logistična podjetja

4.1 Vzorec med logističnimi podjetji

Da smo dobili odgovor na naše glavno raziskovalno vprašanje, smo sestavili vprašalnik. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh različnih sklopov trditev. Prvi sklop opredeljuje komunikacijo, drugi ustvarjalnost v podjetju. Anketiranci so ocenjevali z oceno od 1 do 5, kjer 5 predstavlja najvišje strinjanje - prepoznavanje navedene trditve - in 1 najnižje strinjanje.

Anketni vprašalnik je bil poslan 35 logističnim podjetjem. Vzorec je namenski, saj gre za izbrana podjetja, ki opravljajo večji nabor logističnih storitev in niso specializirana le na prevozne storitve. Anketni vprašalnik so izpolnjevali vodilni in zaposleni v podjetju.

Odposlali smo 380 anketnih vprašalnikov, vrnjenih in izpolnjenih je bilo 92 (24 %) vseh razdeljenih vprašalnikov. Ocene je podalo 16 podjetij. Podatke smo analizirali glede na velikosti podjetja, ki smo jih razdelili v 3 skupine: 1. velika podjetja (z več kot 250 zaposlenimi), 2. srednja podjetja (od 50 do 249 zaposlenimi) in 3. majhna logistična podjetja (z manj kot 50 zaposlenimi). Od skupno 92 prejetih vprašalnikov je med njimi 41 % velikih podjetij, 17 % srednjih in 42 % majhnih podjetij.

Glede na strukturo med anketiranci smo med vsemi prejetimi anketami od vodstvenega kadra dobili 27,17 % vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov. Pri velikih podjetjih je bil delež vodilnih 28,95 %, pri srednjih podjetjih 26,67 % in pri majhnih podjetjih 25,64 %. V raziskavi je bilo vključenih 56,52 % moških in 43,48 % žensk.

4.2 Rezultati analize na podlagi anketne raziskave

4.2.1 Komunikacija v podjetjih

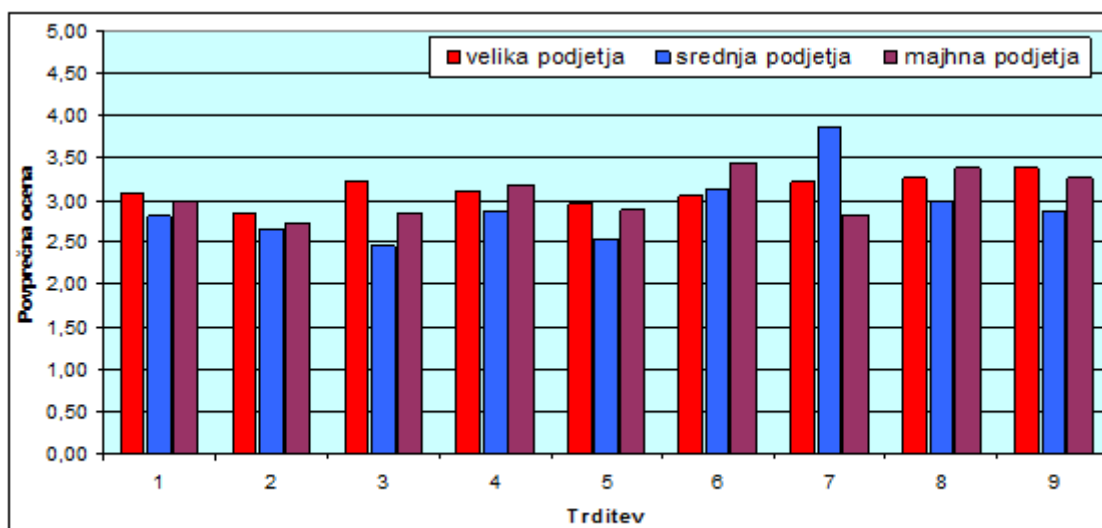
Anketni sklop devetih trditve je podal oceno na vprašanje, ali v podjetju poteka in se ustrezno razvija uspešna komunikacija, ki je osnova za delovanje ustvarjalnega okolja. Trditve in povprečna ocena vseh prejetih anketnih vprašalnikov je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Trditve in povprečne ocene o komunikaciji v logističnih podjetjih

Trditve	Povprečna ocena
1. Izvaja se redna usklajevanja z ožjim vodstvom.	3,00
2. Spodbuja se ustvarjanje komunikacijskih vsebin.	2,76
3. O pomembnih dosežkih se seznanja večino zaposlenih.	2,93
4. Menedžerji obvladujejo različne metode komunikacije, ki jih tudi ustrezno izkoriščajo.	3,10
5. Menedžerji zaznavajo in odpravljajo motnje v komunikaciji.	2,86
6. Menedžerji s komunikacijo uspejo vplivati na sogovornika.	3,23
7. Od zaposlenih se pridobiva informacije iz zunanjega poslovnega okolja.	3,15
8. Menedžerji imajo izdelan osebni stil vodenja in komuniciranja.	3,27
9. Podjetje je uspešno pri komuniciranju z deležniki iz okolja.	3,25

Vse trditve so ocenjene nad srednjo vrednostjo, to je z 2,5 točke. Najnižje sta ocenjeni trditvi, ki se nanašata na spodbujanje ustvarjanja komunikacijskih vsebin in na odpravljanje motenj v komunikaciji. Najvišje pa so bile ocenjene trditve, ki se nanašajo na vpliv menedžerjev na sogovornika in na izoblikovan stil komuniciranja menedžerjev ter da je podjetje uspešno pri komuniciranju.

Slika 1: Povprečne ocene trditve v sklopu komunikacije po velikosti podjetij



Vir: Beškovnik, 2011

Večja podjetja so trditve ocenila z višjimi povprečni ocenami kot srednja in manjša podjetja (Slika 1). Povprečna ocena vseh trditve sklopa o komuniciranju je pri velikih podjetjih za 0,21 točke višja kot pri srednjih podjetjih in za 0,06 točke kot pri manjših podjetjih.

Primerjava ocen po strukturi zaposlenih prikazuje povsem drugačne rezultate komunikacije v podjetju. Vodilni so trditve v povprečju ocenili za 0,88 točke višje kot zaposleni. Povprečna ocena vseh trditve vodilnih je namreč bila 3,70, medtem ko so zaposleni v povprečju vse trditve ocenili z oceno 2,82.

Na osnovi analize lahko zavrnemo postavljeno predpostavko, da v slovenskih logističnih podjetjih ne poteka in se ne razvija ustrezna uspešna komunikacija. Ugotovljamo, da je komunikacija v večjih podjetjih uspešnejša kot v manjših. Čeprav dobljeni rezultati niso kritični, pa morajo menedžerji posebno pozornost posvetiti spodbujanju ustvarjanja komunikacijskih vsebin in odpravljanju motenj v komunikaciji. Kot poudarjata Bovee in Thill (1999), lahko menedžerji na takšen način povečajo osebno produktivnost in produktivnost celotnega podjetja.

4.2.2 Ustvarjalnost v podjetjih

Drugi sklop trditve, ki se nanašajo na ustvarjalnost v podjetju, je obsegal 5 trditve. Gre za trditve, ki opisujejo nivo ustvarjalne klime v podjetjih in nagrajevanje ustvarjalnosti v logističnih podjetjih. Ocenjevane trditve in povprečne ocene vseh prejetih anketnih ocen so prikazane v Tabeli 2.

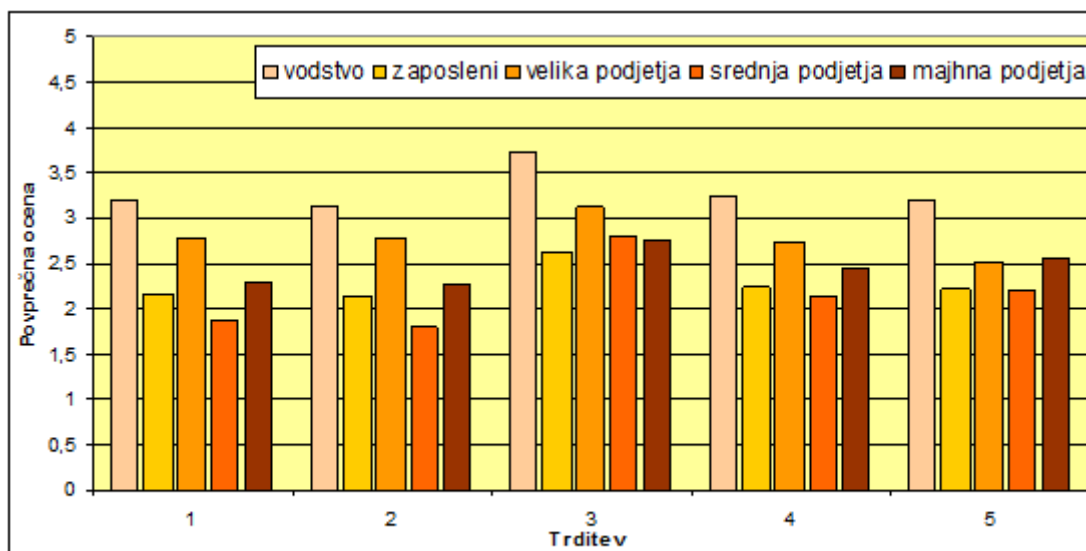
Tabela 2: Trditve in povprečne ocene o ustvarjalnosti v logističnih podjetjih

Trditev	Povprečna ocena
1. Podjetje deluje ustvarjalno in proizvaja inovacije.	2,43
2. Ustvarjalnost in inovativnost se ustrezno nagrajuje.	2,40
3. Imamo timsko organiziranost na projektih razvoja.	2,92
4. Spodbujamo dodatno izobraževanje zaposlenih za povečanje ustvarjalnosti.	2,51
5. Menedžerji v podjetju uspejo vzpostavljati ustvarjalno okolje.	2,49

Večina trditev je bila v povprečju ocenjena pod srednjo vrednostjo. Nad srednjo vrednostjo je bila ocenjena trditev o spodbujanju izobraževanja zaposlenih. Z najvišjo oceno pa je bila ocenjena trditev, da imajo podjetja timsko organiziranost na projektih razvoja. Velika podjetja so vse trditve ocenila bolje od srednjih in manjših podjetij. Njihova povprečna ocena vseh trditev je 2,80, kar je za 0,64 točke več kot povprečna ocena srednjih podjetij in 0,33 točke več kot ocena manjših podjetij. Večje razhajanje pri oceni podjetij je opaziti pri trditvah o inovativnosti v podjetjih. Večja podjetja ocenjujejo, da proizvajajo inovacije in se inovativnost tudi nagrajuje. Obe trditvi sta ocenjeni nad srednjo vrednostjo. Manjša in srednja podjetja pa inovativnosti in ustreznega nagrajevanja z raziskavo Mumel et al. (2006), ki je dokazala, da so manjša podjetja usmerjena predvsem v rezultat, večja pa tudi k izgradnji ustvarjalnega okolja.

Mnenja o inovativnosti in ustvarjalnem okolju se zelo razlikujejo tudi po strukturi zaposlenih, saj je vodstvo celoten sklop trditev ocenilo s povprečno oceno 3,30, zaposleni pa so vseh 5 trditev v povprečju ocenili z oceno 2,27. Razkorak znaša 1,03 točke in potrjuje, da zaposleni v logističnih podjetjih ne prepoznajo ustvarjalnega pristopa in delovanja podjetij.

Slika 2: Ocene trditev o ustvarjalnosti po strukturi zaposlenih in velikosti podjetij



Vir: Beškovnik, 2011

Nizke ocene, ki so v povprečju pod srednjo vrednostjo, potrjujejo predpostavko, da podjetja, ki delujejo v logistični branži, nimajo ustvarjalnih menedžerjev in da je ustvarjalno okolje slabo izoblikovano, zato zaposleni niso najboljše motivirani in posledično ustvarjalni. Boljše je stanje v velikih podjetjih, kjer je deloma zaznati ustvarjalno okolje, vendar so zaposleni nezadovoljni s stopnjo inovativnosti in ustreznega nagrajevanja inventivnih zaposlenih. Logistična podjetja morajo tako izboljšati ustvarjalno klimo in pospešiti procese inovativnega pristopa. Potrebo po takšnem delovanju in usmerjenost v slovenskem poslovnem okolju izpostavlja tudi Bulc (2006).

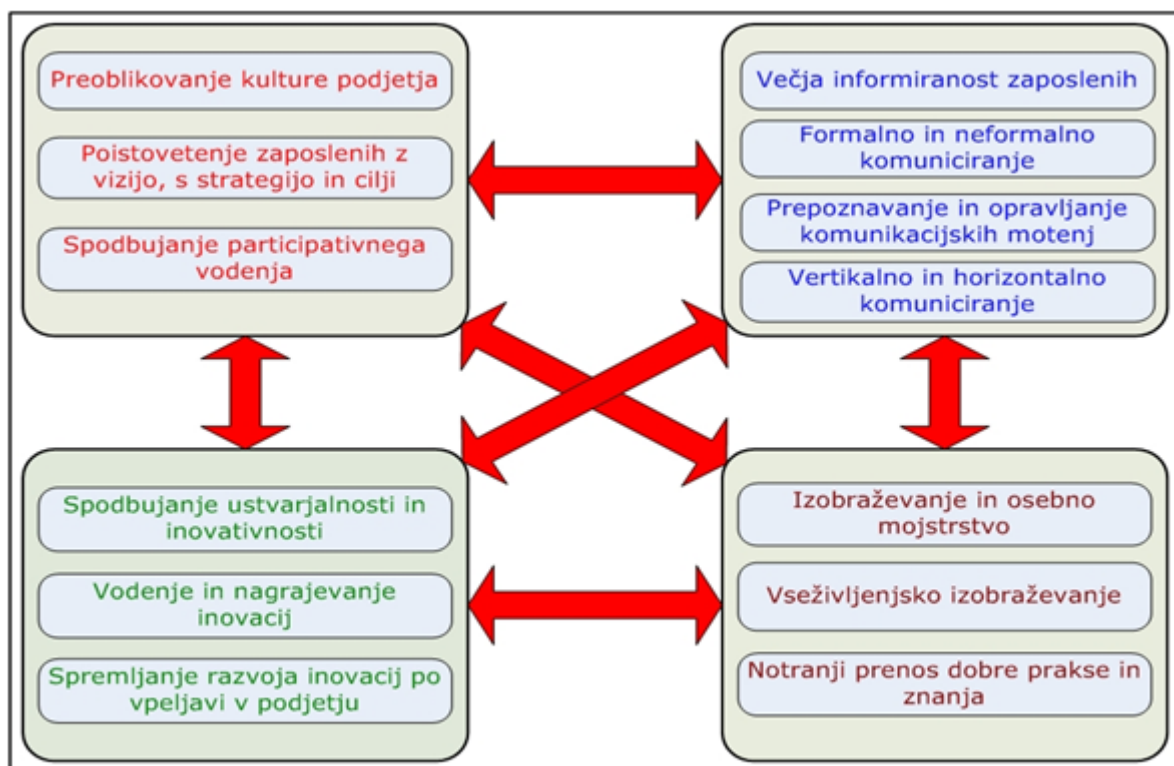
4.3 Priložnosti za izboljšanje ustvarjalnega okolja

Skladno z našo raziskavo, ki smo jo izvedli med logističnimi podjetji, je odgovor na glavno vprašanje, ali so logistična podjetja dovolj ustvarjalna, da lahko kljubujejo težki gospodarski situaciji in tudi v večini primerov nestabilni finančni situaciji poslovanja, negativen. Tako obstajajo priložnosti za izboljšanja trenutne slabe situacije pri vzpostavljanju in delovanju ustvarjalne klime v podjetjih kot tudi stopnje inovativnosti. Ključnega pomena bodo imeli ustvarjalni menedžerji, ki morajo prepoznati možnosti in prednosti takšnega delovanja. S svojo komunikacijo in spodbujanjem vertikalne ter horizontalne komunikacije v podjetju lahko izboljšajo informiranost zaposlenih, pripadnost podjetju, izgradnjo močnejše kulture in povečajo motivacijo. Tako lahko postavijo temelje za razvoj ustvarjalnega okolja. Z razvojem modela uvajanja, spremljanja in nagrajevanja inovativnosti pa bi naredili dodaten korak k usmerjenemu razvoju in dolgoročni poslovni odličnosti.

Ključne naloge ustvarjalnega menedžerja, ki so temelj izboljšav v logističnih podjetjih, se lahko oblikuje v štiri pomembnejše elemente razvoja. Slednje se mora vpeljati z razdelanim poslovnim modelom ustvarjalnosti (Slika 3). Model vključuje preoblikovanje kulture podjetja, ki mora temeljiti na večji informiranosti vseh zaposlenih in še posebej ključnih zaposlenih. V mislih imamo skrbnike ključnih kupcev, vodje produktov, skrbnike procesov itd. Model mora vključevati tudi spodbujanje participativnega vodenja na način, da se vključuje zaposlene v redne operativne in komercialne usmerjevalne in usklajevalne aktivnosti. Prav zaradi tega je

za ustvarjalnega menedžerja v logističnem podjetju zelo pomembno, da neprestano izboljšuje in spodbuja vertikalno ter horizontalno komuniciranje. Model mora vsebovati tudi elemente, ki služijo prepoznavanju in odpravljanju obstoječih motenj v komunikaciji po vertikali in predvsem po horizontali. Komunikacija po horizontali je pogosto nezadovoljiva predvsem tam, kjer se srečujejo z odpuščanji, reorganizacijo in s prestrukturiranjem. Osebna stiska zaposlenih privede do povečane introvertiranosti in nezaupanja. Zaposleni delujejo v krču in niso pripravljeni na komunikacijo.

Slika 3: Poslovni model razvoja ustvarjalnosti v podjetju



Vir: Beškovnik in Kravanja, 2011

Opredeljeni model prikazuje aktivnosti za povečanje dostopnosti informacij iz poslovanja tudi širšemu krogu zaposlenih. Na tej osnovi je potrebno spodbujati formalno in neformalno komuniciranje, saj se s tem zagotovi nemoten pretok ključnih informacij in za poslovanje pomembne komunikacijske vsebine.

Za razvoj ustvarjalne poslovne klime v podjetju naj bi poslovni model vseboval tudi faze spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti med vsemi zaposlenimi, tudi med vodilnimi delovnimi mesti. Tako morajo logistična podjetja vzpostaviti ustrezen in prilagojen model ter procese vodenja in nagrajevanja invencij ter inovacij. Da lahko podjetja slednje dosežejo, mora poslovni model temeljiti na spodbujanju osebnega mojstrstva in neprestanega povečevanja strokovnega znanja oz. spodbujanja vseživljenjskega izobraževanja.

5. Zaključek

Oteženo družbeno-socialno stanje in nelagodna situacija za poslovanje logističnih podjetij povečujejo negotovost poslovanja, zato težje konkurirajo z globalnimi logističnimi podjetji. Podjetja v slovenskem poslovnem okolju se srečujejo z odhodom ključnih zaposlenih, izgubo ključnih dolgoletnih strank in posledično zmanjšanjem tržnega deleža. To se odraža na upadu prihodkov in nezmožnosti pokrivanja finančnih obveznosti. Na tej predpostavki je bila oblikovana osnovna trditev raziskovanja, da lastnosti ustvarjalnega menedžerja ključno vplivajo na uspešno organizacijo dela ter vodenje ustvarjalnega logističnega podjetja in da jih v slovenskih logističnih podjetjih primanjkuje. Skladno s pridobljenimi rezultati anketne analize se trditev lahko potrdi.

Raziskava je predpostavke o »krizi« vodenja in o nerazvitem ustvarjalnem okolju v logističnih podjetjih potrdila. Podjetja slabo spodbujajo ustvarjalnost in kreativnost. Še posebej je to izrazito v manjših logističnih podjetjih. Zametki možnega razvoja inovativnega pristopa so predvsem v večjih podjetjih, kjer imajo podjetja tudi že oblikovane modele in procese spremljanja in nagrajevanja inovativnosti. Komunikacija v podjetjih je ocenjena nekoliko bolje, vendar kljub temu na tem segmentu ostajajo priložnosti in izzivi za ustvarjalne menedžerje, da obstoječe stanje izboljšujejo.

Na osnovi rezultatov analize smo podali predloge izgradnje poslovnega modela, ki temeljijo na povečanju ustvarjalnosti in izboljšanju komunikacije. Za vzpostavitev predlaganega modela, ki pripomore k izboljšanju ustvarjalne klime v logističnih podjetjih, morajo biti primarno zadolženi ustvarjalni menedžerji. Vendar pa ostaja tudi ključno vprašanje, ali logistična podjetja imajo ustvarjalne menedžerje in jih kot take tudi prepoznajo. To so ljudje, ki prepoznajo izzive in poslovne prednosti uvajanja takega poslovnega modela. Uporaba in razvoj teh aktivnosti marsikje zahteva zamenjavo obstoječih menedžerjev na vodilnih položajih v logističnih podjetjih. Pogosto se izkaže, da ob menjavi ključnih menedžerjev pride do večjega napredka prav pri vpeljavi novih modelov. Dosežejo se spremembe pri ključnih procesih v podjetju, nov način komuniciranja znotraj podjetja ter napredovanje in dodatna rast ustvarjalnejših zaposlenih, ki jih predhodni sistem ni prepoznal.

Zaradi dinamike delovanja v logističnih podjetjih in ugotovljenega stanja se odpira možnost nadaljnega raziskovanja področja ustvarjalnosti, komunikacije in organizacije v logističnih podjetjih, ki delujejo v Sloveniji in tudi v širši regiji JV Evrope.

Literatura

- Belbin, M. R. 1997. *Changing the Way We Work*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bernik, J. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Beškovnik, B. 2006. Spremembe pri organizaciji dobave blaga v nabavni logistiki. *Organizacija*, 7, 446-451
- Bovee, C. & Thill, J. 1999. *Business communication today*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Brajša, P. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Bulc, V. 2006. *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom.
- Cialdini, R. B. 2001. *Influence - Science and Practice*. Boston: Allyn and Bacon.
- Fatur, P. & Likar, B. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.

- Fletcher, M. 1999. The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation. A team performance management. An international journal, 5 (5), 150-163.
- Guilford, J. P. 1959. Personality. London: McGraw-Hill.
- Higgs, M. & Hender, J. 2004. The Characteristics of the Creative Manager. Journal of General Management, 29 (4), 1-20.
- Kavčič, B. 2000. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kelly, D. 2000. Using vision to improve organisational communication. Leadership & Organization Development Journal, 21 (2), 92-101.
- Kitchen, P. J. 1997. Public Relations: Principles and Practise. London: International Thomson Bussines Press.
- Knez, M. 2008. Poslovanje logističnih podjetij. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. 2004. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.
- Krištof, Z., Martinčič, R., Vrčko, M. 2009. Poslovno komuniciranje in vodenje. Ljubljana: Zavod IRC.
- Mayer, J. 1991. Ustvarjalno mišljenje in delo. Kranj: Moderna organizacija.
- Mayer, J. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus.
- Možina, S. 1998. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
- Mulej, L. 2010. Model komuniciranja preko vodenja. Ljubljana: Molga.
- Mulej, L. 2011. Vodenje in komuniciranje. Ljubljana: Molga.
- Mumel, D., Buneto, A., Virt, T. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. Organizacija, 39 (6), 361-367.
- Ray, H. S. 2006. Elements of creative management. New Delhi: Allied Publishers PVT LTD.

O avtoricah

Elena Beškovnik je študentka Doba Fakultete v magistrskem programu Mednarodno poslovanje. E-naslov: elena.beskovnik@net.doba.si

Damijana Kravanja je predavateljica za področje Organizacija in management. Je tudi mentorica na dodiplomskem in podiplomskem študiju na Doba fakulteti. Ekonomijo – smer splošni management je študirala na Univerzi na Primorskem na Fakulteti za management v Kopru. Kot gostujoča predavateljica je leta 2007 predavala na znanstvenem magisteriju na UP – Fakulteti za management. Leta 2008 je s strokovnim člankom sodelovala na konferenci FREM v Kopru. Na Skladu dela Posočje, v letih 2010 in 2011, organizira strokovna predavanja za gospodarstvenike, kjer tudi sama občasno predava teme, ki se navezujejo na teme managementa. Za pridobitev naslova magistricе znanosti je pisala nalogo iz sociologije – politične ekonomije – pri izr. prof. dr. Kuzmanič A. Tončiju. Na Doba Fakulteti sodeluje kot mentorica pri posameznih predmetih. E-naslov: damijana.kravanja@amis.net