

COVIRIAS

SODOBNA IN AKTUALNA GIBANJA Z MANAGEMENTOM



Martina Puc, marec 2021

SODOBNA IN AKTUALNA GIBANJA Z MANAGEMENTOM

Avtorica: Martina Puc

Urednica: Martina Puc

Tehnična urednica: Špela Vozelj

Izdal in založil: Založba COVIRIAS, Parmova 14, 1000 Ljubljana

Telefon: 01 23 22 097, info@covirias.si

Ljubljana, marec 2021

1. izdaja

Brezplačna publikacija

Publikacija je izdana v elektronski obliki v formatu pdf.

Publikacija je objavljena na spletni povezavi: www.covirias.eu

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni
knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 57513219
ISBN 978-961-95129-3-7 (PDF)

O avtorici



Martina Puc

Avtorica deluje kot poslovna svetovalka že 10 let in na trgu nastopa z družbo RES-PONS d.o.o., ki jo je tudi ustanovila. Že na samem začetku svetovalne kariere se je osredotočila na organizacije, ki nudijo intelektualne storitve, saj je v njih prepoznala podobne strukturne silnice. Tako je razumljiv njen angažma na področju visokega šolstva, IT industrije, finančne industrije, farmacevtike in lekarništva. Svojo vlogo prepozna v asistenci organizacijam, ki želijo v višjo stopnjo razvoja in uspešnosti. S svojimi projekti dokazuje, da je pri tem pomembna stopnja zavedanja najvišjega managementa in lastniške strukture o realnem stanju organizacije ter njihova razvojna miselnost in ne toliko trenutna finančna moč ali velikost.

Za svoje delo je prejela nagrado FENIKS, za najboljši svetovalni projekt leta 2019. V istem letu je prav tako nagrajena mlada svetovalka leta iz družbe RES-PONS d.o.o., kar dokazuje tudi uspešno interno razvojno naravnost. Obe nagradi je podelilo Združenje za management consulting pri Gospodarski Zbornici Slovenije in predstavljata najvišje nacionalno priznanje za svetovalno delo.

Kazalo

UVOD	Stran 4
ZEMLJEVID POKRAJINE ORGANIZACIJ	Stran 5
SKLADNOST IN HARMONIJA NAM OMOGOČATA DOLGOROČNEJŠO USPEŠNOST IN UČINKOVITOST	Stran 7
IZBIRA POTI ALI PARAMETRI NAVIGACIJE V VDENO NOVO SKLADNOST OMOGOČAJO STALNO ISKANJE RAVNOTEŽJA V GIBANJU	Stran 8
ODNOSI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST IZRABE ORODIJ, KI JIH IMATE NA VOLJO	Stran 10
NOVI IZZIVI TRKAJO NA VRATA	Stran 11

Sodobna in aktualna gibanja z managementom

UVOD

Za uspešno in učinkovito delovanje organizacij je potreben skupen mentalni okvir, sicer deležniki mimogrede vlečejo vsak na svojo stran oziroma nastopi nepotreben konflikt. V tem skupnem mentalnem okvirju iščemo skupne vrednote, skušamo prepoznati ujemanje vizij, predvsem pa je pomembno čim bolj podobno razumevanje pojmov, ki nam omogočajo in olajšajo komunikacijo, v skladu s svojimi vlogami managerjev in vseh prepričanj, ki jih o tej vlogi imamo. V Združenju Manager¹ si na primer prizadevamo za večjo produktivnost in dodano vrednost na odgovoren in trajen način. Kako bo vsak od nas pri tem uspešen in kako učinkovito bo prispeval k tem skupnim prizadevanjem, je odvisno tudi od mentalnih okvirjev vsakega od nas.



¹ V nadaljevanju ZM.



ZEMLJEVID POKRAJINE ORGANIZACIJ

Naši mentalni okvirji se v določeni meri gotovo razlikujejo, kajti poleg osebnostnih razlik vodimo različne organizacije na različne načine. Kar pa pravzaprav utemeljuje vlogo ZM, saj imamo kljub različnim izhodiščem skupen cilj. Kakšno je in kje se nahaja izhodišče posamezne organizacije ali njenega določenega dela, ki ga vodimo, lahko ocenjujemo in vrednotimo na različne načine. Poznamo cel kup tehnik in pristopov, od bilanc do različnih standardov kakovosti. Kot poslovna svetovalka za osnovni orientacijski zemljevid že od njegove prve javne predstavitve, torej več kot desetletje, uporabljam Evolucijski model², saj zaradi svoje celovitosti³ v vseh opredeljenih vidikih štirih stopenj razvoja organizacij omogoča uspešno in učinkovito doseganje rezultatov.

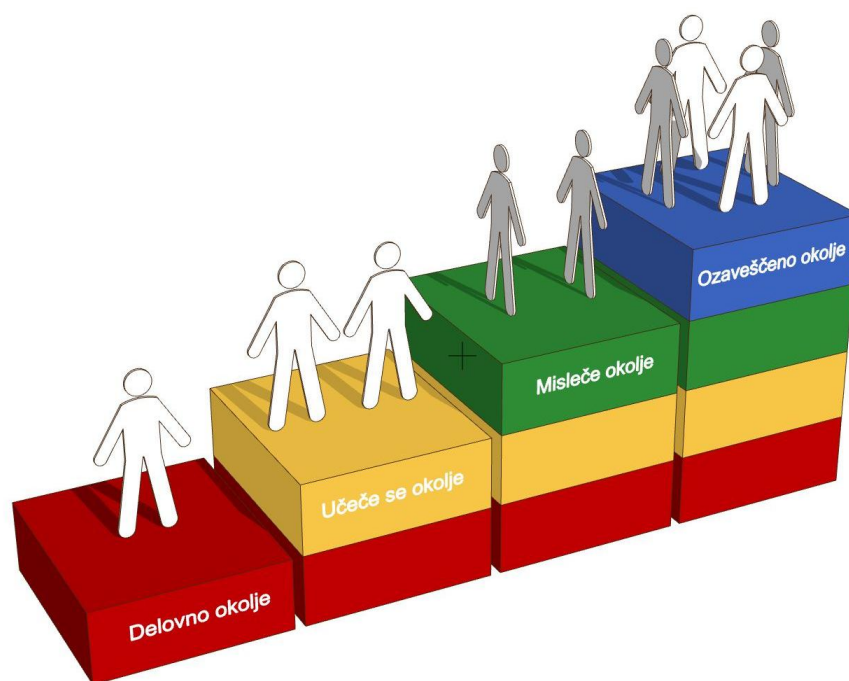
Evolucijski model je uporaben tudi za samodiagnostiko. Tako npr. smo ga imeli člani ZM priložnost večkrat uporabiti z udeležbo v raziskavi o stanju razvoja slovenskega gospodarstva. Izvedli smo jo tudi letos⁴ in prve rezultate predstavili na Kongresu ZM v Portorožu. Pristop samoocenjevanja namreč omogoča hitro zbiranje informacij o zadostnem številu organizacij, da dobimo pregled nad stanjem v našem članstvu oziroma gospodarstvu.

² V. Bulc. Ritmi poslovne evolucije. Ljubljana, Vibacom, 2006

³ Že na začetku so v razvoju ideje evolucije poslovnih sistemov sodelovali s svojimi prispevki na področju različnih vidikov mag. Violeta Bulc, PMBA, dr. Andrej Bertonec, mag. Ladeja Godina Košir, Darko Kovač, PMBA, s svojim delom na področju sodobnega voditeljstva pa mag. Sonja Klopčič, kar so veliki prispevki dela za razvoj poslovnih sistemov na skupni platformi z življenjsko energijo posameznikov za ozaveščeno okolje.

⁴ Raziskava Sodobno voditeljstvo je izvedena pod okriljem ZM, v timu V. Bulc, S. Klopčič, D. Jecič, E. Krajnovič, N. Langerholz, Z. Kerle, M. Puc. Anonimna on-line anketa z vprašanji z vnaprej ponujenimi odgovori je vabila k sodelovanju vse člane ZM, odzvalo se jih je 159 v času od 17.06.2020 do 07.09.2020.

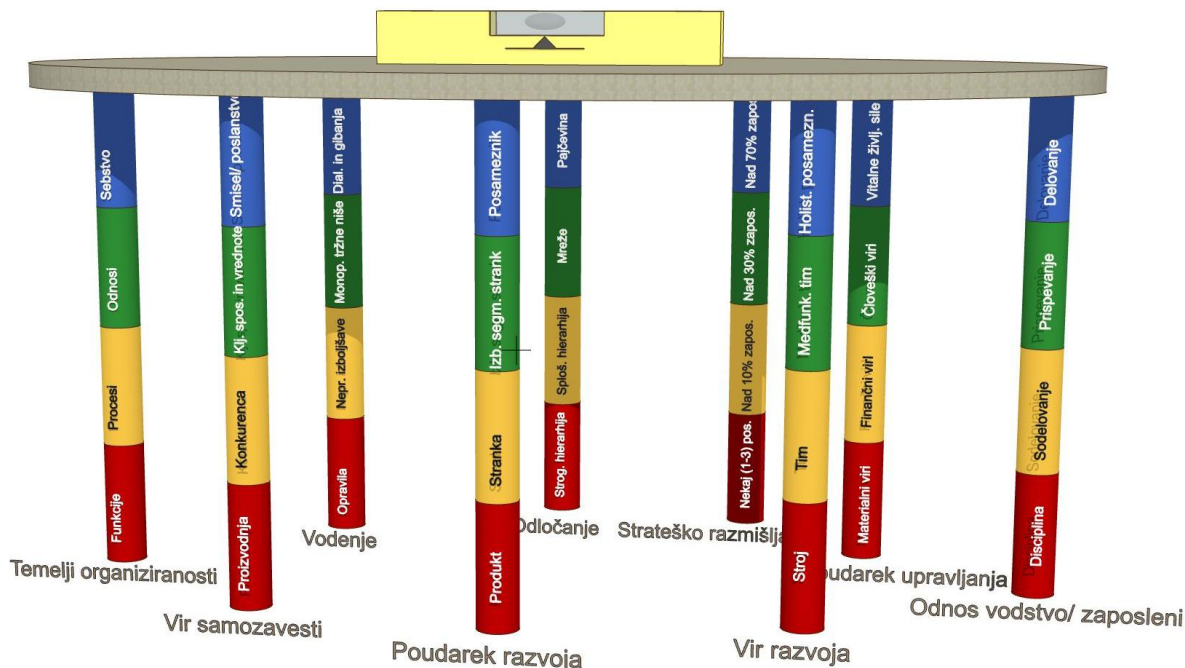
Prednosti ocenjevanja zunanjega svetovalca po drugi strani so večja objektivnost, polno razumevanje posameznih pojmov in globina ocene, ki temelji na globljem pregledu dejanskih praks delovanja organizacije namesto na lastnih izkušnjah oziroma osebnem uvidu. Pri tem je voditeljski vidik le eden od vidikov v Evolucijskem modelu, ki nam poleg tega nudi še kadrovskega ter finančni in komunikacijski vidik. Vodja, ki iz svojega delovanja izpusti kakšnega od vidikov, lahko sicer sam povzroči napetosti v organizaciji. Če recimo vodja uporablja spodbude za osebno rast⁵ v kolektivu, kjer praktično vsi zaposleni delajo pod prisilno ali kalkulatивно psihološko pogodbo⁶, bosta obe strani, torej tako vodstvo kot delavci, izjemno nezadovoljni in rezultati organizacije bodo še slabši navkljub še tako dobrim namenom in sicer izvrstnem orodju motivacije oziroma nagrajevanja. Vsako orodje namreč ni primerno za vsako fazo razvoja organizacije in racionalna izbira temelji na čim bolj celoviti objektivni oceni izhodiščnega stanja. Pri izbiri nadaljnjih korakov pa tudi ne moremo preskakovati posameznih faz, ampak jih je potrebno osvojiti, preden smo pripravljeni sprejeti nove realnosti. Tako kot recimo v matematiki ne uporabljamo integralov in odvodov, dokler ne obvladamo osnovne aritmetike.



Slika 1: Prikaz stopenj razvoja po Evolucijskem modelu s stilizacijo pomena odnosov v organizaciji; Delovno okolje, izolirano delovanje; Učeče se okolje, Usmerjenost v cilj; Misleče se okolje, sinergije; Ozaveščeno okolje, prepletenost.

⁵ Po Evolucijskem modelu je notranja oziroma osebna rast element motivacije 4. faze, torej podjetja v ozaveščenem okolju.

⁶ Psihološke pogodbe v različnih fazah razvoja si po Evolucijskem modelu sledijo takole: prisilna v delovnem okolju, kalkulatívna v učečem se okolju, parcipativna v mislečem in identifikacijska v ozaveščenem okolju



Slika 2: Prikaz pomena skladnosti v razvitosti posameznih elementov naprimeru vidika voditeljstva z dolžino nog mize. Podobno velja tudi za kadrovske, finančni in komunikacijski vidik.

SKLADNOST IN HARMONIJA NAM OMOGOČATA DOLGOROČNEJŠO USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

V seganju po zastavljenem cilju in viziji je namreč pomembno, da je organizacija čim bolj enakomerno razvita tako v vseh vidikih kot v vseh elementih posameznega vidika. Vsaka razlika oziroma odmik med posameznimi elementi in vidiki med različne stopnje razvoja namreč ustvarja notranje napetosti, za katere se porablja energija (beri: čas, pozornost, denar), da bi lahko delo sploh potekalo. Pomen te skladnosti si lahko lažje predstavljamo, če razumemo elemente voditeljskega vidika (temeljni organiziranosti, vodenje, odločanje, strateško razmišljanje, poudarek razvoja, vir razvoja, poudarek upravljanja, vir samozavesti, odnos vodstvo/ zaposleni) kot noge na delovni mizi. Da delo, ki predstavlja dodano vrednost na trgu in je zato plačano, normalno poteka, je dobro, če je delovna ploskev čim bolj ravna. To pa nam omogočajo enako dolge noge.

Če je katera od nog bodisi predolga bodisi prekratka, imamo ovire pri delu. Primer notranjega neskladja je vpeljava novih prodajnih strategij, ki oblikujejo rešitve za stranke v tržnih nišah, ko obenem vsi ostali vodje pričakujejo zelo natančna navodila, kaj točno naj naredijo in kdaj, mogoče celo kako. Za učinkovito napredovanje proti cilju in izpolnitvi vizije moramo razviti podjetje oziroma celotno organizacijo tako, da bo delovalo usklajeno.

IZBIRA POTI ALI PARAMETRI NAVIGACIJE V VEDNO NOVO SKLADNOST OMOGOČAJO STALNO ISKANJE RAVNOTEŽJA V GIBANJU

Neenakomerno razvito organizacijo lahko prepustimo razvoju dogodkov ali pa jo uravnatežimo tako kot uravnamo mizo, izravnamo dolžino nog. Krajšanje nog oziroma zavračanje vpeljanih naprednejših pristopov ni razvojno naravnano, običajno se ukvarjamo z razvojem »prekratkih« elementov, torej tistih, ki so v nižjih fazah razvoja. Odločilnega pomena je, da katerega od teh elementov ne izpustimo. Brez objektivne ocene stopnje razvoja v vseh vidikih in elementih lahko zato vnašamo v kolektiv dodatne napetosti. V praksi pa lahko pogosto opazimo še tretji pristop, ki ga lahko označimo kot dodatno podaljševanje izrazito dolge noge, to je zanemarjanje ali celo ignoriranje ostalih elementov organizacije in vlaganje izključno v najnaprednejšega, ki pa vodi v razpad oziroma razcep organizacije.

Po dobrem desetletju svetovalnih izkušenj z različnimi organizacijami ugotavljam, da so za stabilnost organizacije kritični infrastrukturni elementi, med katerimi so način organiziranosti, interna komunikacija in nagrajevanje, katerih vloga je omogočanje vizije in ciljev, izbiramo pa pristope, primerne glede na siceršnjo razvojno fazo podjetja. V praksi so to tudi elementi, kjer pogosto v organizacijah delujejo še na nivoju delovnih okolij in s tem zavirajo tako uspešnost kot učinkovitost. Letošnja raziskava ZM Sodobno voditeljstvo kaže, da imamo v Sloveniji v pretežni meri podjetja v fazi učečih se okolij⁷ z izjemo tistih, ki imajo več kot 251 zaposlenih, in so se v povprečju samoocenila kot delovno okolje⁸. Po izkušnjah sodeč pa so te ocene vsaj deloma preoptimistične. Celovita ocena razvitosti podjetja namreč upošteva različne organizacijske nivoje in področja v posameznem podjetju.

Razlikovanje med delovnimi in poslovnimi procesi je pri tem ključna in kot v praksi opažam predstavlja najvišjo ovira za podjetja ter njihove managerje in vodje pri prehodu v stabilno fazo učečega se okolja in nadaljnji napredek. Pri proizvodnji izdelkov tako na primer lažje opredelimo surovine in procese, s katerimi nastane končni izdelek, kot pri storitvah. Zato ne preseneča, da procesna organizacija v sami proizvodnji ne predstavlja večjih težav oziroma so je že osvojili. Kar pa ne velja za druga področja dela v takem podjetju, še manj pa za podjetja v storitvenih dejavnostih. V proizvodnih podjetjih je tako težje reorganizirati delo v podporne procese, ki dalj časa obtičijo v delovnem okolju kot skupne in druge službe oziroma podobno označene organizacijske enote.

Potek samega procesa vzpostavitve nekega načina organiziranosti je eden od ključnih korakov za prehod v naslednjo fazo razvitosti podjetja. Odgovor na vprašanje, zakaj vzpostavljamo nek element organizacije oziroma organizacijsko enoto in kaj od njih pričakujemo, ima veliko težo na celotno razvitost podjetja. Vprašanja, ki nas vodita do pravih odgovorov, pa sta, čemu, ne le kot podjetje, ampak v vsaki organizacijski enoti, dodajamo vrednost in kdo jo potrebuje.

⁷ Izziv podjetjem v učečem se okolju so inovacije za dvig dodane vrednosti.

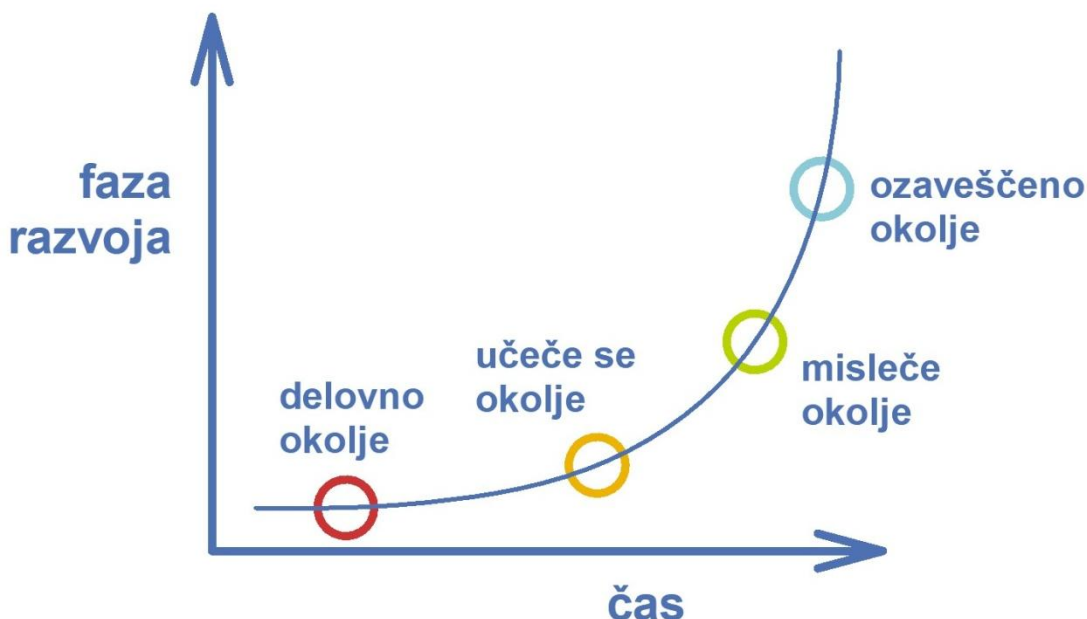
⁸ Zaostanek podjetij v delovnem okolju se kaže v nižji učinkovitosti in dobičkonosnosti.

Hitrost prehoda med različnimi fazami razvoja organizacije narašča - po mojih izkušnjah sodeč - eksponentno. Ko enkrat pridobite večšine iskanja ravnotežja v gibanju, torej ko izvajate svojo odgovornost za skladnost pri doseganju ciljev in vizij, se napredek celotnega podjetja pospeši. Kot že rečeno, je ključno vprašanje, čemu dodajamo vrednost. Z razmislekom v okviru naprednejših faz razvitosti podjetja bomo v odgovor vedno širše vključevali okolje. Tako šele v četrti razvojni fazi, v ozaveščenem okolju, lahko govorimo o celovitem vedenju podjetja kot aktivnega deležnika krožnega gospodarstva, obenem pa velja tudi obratno. Ne moremo govoriti o stabilnem ozaveščenem okolju brez zavestnih odločitev in dejanj našega odnosa do družbe kot celote in okoljskih vpetostih ter krožnem gospodarstvu. Smiselno je torej, da razvoj podjetij v ozaveščeno okolje vsi pospešimo zaradi lastne uspešnosti in učinkovitosti, zaradi okolja in njune medsebojne povezanosti. Tako bo v naslednjih letih zelo poveden parametero razvoju gospodarstva hitrost napredovanja podjetij na vzorcu ZM⁹.

Krizni management v resnici pomeni projektni management, v kar je vsa podjetja na začetku pandemije ob momentalnem zaprtju ali vsaj obsežni omejitvi siceršnjega delovanja številnih dejavnosti organizacije, dobesedno porinilo in so s tem na nek način vsaj delno pristala v tretji fazi organiziranosti. Tista podjetja, ki so bila pred tem glede celokupnega razvoja vsaj v delno v drugi fazi, bodo ta prehod zmogla lažje od tistih, ki so še v prvi fazi razvoja, če seveda ni monopola. Zato je sedaj pravi čas za stabilizacijo podjetij z uravnoteženjem vseh elementov in vidikov ter hitrejših premikov v misleča okolja, ki bodo uspešna v konkurenčnem okolju¹⁰.

⁹ Rezultati raziskave Sodobno voditeljstvo 2020 kažejo, da je povprečni rezultat vseh sodelujočih podjetij za 11% višji kot leta 2018. To je lahko vpliv večjega števila sodelujočih manjših podjetij, kar ni presenetljivo glede na njihovo večjo agilnost. Vendar je potrebno v razmisleku upoštevati tudi podatek, da so podjetja med 251 in 1000 zaposlenimi naredila največji napredek, in sicer kar za 16%.

¹⁰ Rezultati raziskave Sodobno voditeljstvo 2020 kažejo, da so podjetja z do 50 zaposlenimi po 3 kriterijih (strateško razmišljanje, vir samozavesti voditeljstva in odnos vodstvo/zaposleni v mislečem okolju (na vrsti je torej stabilizacija teh podjetij z uravnoteženjem ostalih elementov in vidikov), ostala podjetja pa so šele začela prehod iz učečega se v misleče okolje, ki ga je potrebno pospešiti. Največji prehod čaka podjetja z več kot 1000 zaposlenimi, in sicer s soočenjem poudarka razvoja na boljše razumevanje uporabnikov svojih proizvodov in reševanje težav posameznih segmentov kupcev.



Slika 3: Hitrost razvoja organizacij je eksponentna, zato je največ napora potrebno za prehod iz delovnega okolja v učeče se okolje.

ODNOSI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST IZRABE ORODIJ, KI JIH IMATE NA VOLJO

Odnose vzpostavljamo na različne načine, tako do sebe in svoje vloge, kot do dela, sodelavcev v podjetju in zunaj njega, prav od njih pa je odvisen naš vpliv na okolje. Bolj kot drugi cenijo ta vpliv, večjo dodano vrednost imamo. Če npr. neka trgovina zelo vpliva na nakupno odločitev, bo lahko prišla do večjih marž od tistih, ki na tako odločitev praktično nimajo vpliva in so zgolj fizični posredniki blaga. Znajdejo se v popolnoma drugi dejavnosti, v logistiki.

Eden od odločilnih dejavnikov odnosov je seveda komunikacija, ki prispeva k skladnosti v podjetju in je eden od infrastrukturnih elementov, torej predpogojev za stabilnost organizacije v neki fazi razvoja. Vsakodnevna komunikacija je pogosto odraz navad in ne odraža nujno vizije in ciljev, čeprav naj bi podpirala in celo pospeševala razvoj in skladnost. Pogostejša, kot je neka komunikacija, večji vpliv ima na odnos. Tako recimo je lahko za uspešnost in učinkovitost poslovanja pomembnejše, kako je urejena toaleta, ki je na voljo zaposlenim oziroma obiskovalcem, kot sodobnost oblikovanja letnih poročil. Z različnimi elementi komunikacije in odnosov namreč okolici pogosto sporočamo o sebi več, kot se zavedamo in kot bi si želeli.

Ta sporočila lahko vplivajo na izbore drugih, obenem pa vzroki zanje vplivajo na naše izbore in s tem fazo razvoja, v kateri je naše podjetje. Kako se podjetja in druge organizacije lotevajo prizadevanj za večjo produktivnost in večjo dodano vrednost, je namreč prav tako odvisno od faze njihovega razvoja. V delovnem okolju obstaja težnja po zanašanju na lastne vire, šele s preходом v učeče se okolje se začne aktivnejše sodelovanje z zunanjimi viri znanja kot izvajalci izobraževanj. Za prave svetovalne projekte pa so dobre podlage šele v prehodu v misleče okolje.

NOVI IZZIVI TRKAJO NA VRATA

Aktualni izziv managementa je okolje, v katerem delujemo, saj za nadaljnje napredovanje in razvoj gospodarstva potrebujemo skladno razvito družbo in zdravo okolje. Razlike v fazah razvoja med posameznimi organizacijami, tako v samem gospodarstvu kot v družbi, kot že rečeno, ustvarjajo napetosti, z njimi pa nepotrebno odteka energija, čas in denar, ki nas stanejo konkurenčnosti v mednarodnem in globalnem okolju. V nezdravem okolju pa človek ne kot posameznik ne v skupnosti ne more izpolnjevati svojih potencialov. Management v razvitih fazah je namreč več kot usklajevanje gibanja organizacije v družbi z usklajevanjem gibanj v organizaciji sami. Temu lahko rečemo družbena odgovornost, a bistveno je, kako jo razumemo in udeležujemo.



COVIRIAS

www.covirias.eu