

Nove paradigme v managerskem delu: Prikaz dobrih praks in razvojnih dilem v podjetjih

Stefani Nikolovska, univ. dipl. ekon.

e-pošta: stefani.nikolovska@student.um.si

Povzetek

Prispevek predstavlja celovit pregled aktualnih trendov in izzivov v managerskem delu, osredotočen na izkušnje priznanih podjetij, kot sta Apple in Amazon. Skozi analizo primerov dobrih praks in razvojnih dilem managerjev raziskujemo, kako se teoretična načela prepletajo z realnostjo poslovnega sveta ter katere smernice oblikujejo prihodnost managerske stroke in njenega delovanja v organizacijah. V tem okviru izpostavljamo, da bo prihodnost managerske stroke pomembno oblikovana na temelju povečane uporabe tehnologije v managerskem delu, večjem poudarku na mehkih veščinah predvsem zaradi sprememb, ki jih prinaša digitalizacija delovanja organizacij, trajnostnem vodenju kot odzivu na aktualne trende v skrbi za trajnostno delovanje ter stalnem izobraževanju in razvoju, ki bosta omogočala sledenje sodobnim trendom delovanja organizacij in razvoja družbe kot celote.

Ključne besede: nove paradigme, managersko delo, primeri dobrih praks, razvojne dileme, prilagodljivost, inovativnost

1 Uvod

Sodobno poslovno okolje se hitro spreminja in postaja čedalje kompleksnejše zaradi globalizacije, hitrega tehnološkega napredka in naraščajočih pričakovanih potrošnikov ter preostalih deležnikov organizacije. Zaradi spremenjenih pogojev delovanja se management v takšnih okoliščinah delovanja srečuje s potrebo po nenehnem prilagajanju, inovacijah in učinkovitem vodenju, da bi zagotovil učinkovito in uspešno delovanje svoje organizacije. V praksi delovanja organizacij lahko najdemo številne primere organizacij, ki uspešno delujejo v dinamičnem sodobnem okolju. Dva izmed najvidnejših in pogosto izpostavljenih primerov uspešnih podjetij v tem turbulentnem okolju sta Apple in Amazon. V tem kontekstu se tako pogosto sprašujemo, kaj je v ozadju uspešnega delovanja organizacij oz. kaj so ključni dejavniki uspeha organizacije, ki se lahko raztezajo od značilnosti delovanja managementa, značilnosti vodenja, ekonomskih dejavnikov, kulturnih dejavnikov do skrbi za družbo ipd. (Drucker, 2017; Elkington, 1997; Goleman, 2000).

Prispevek analizira, kako sta ti dve podjetji vpeljali ključne teoretične koncepte v prakso, da bi ohranili svojo konkurenčno prednost in zagotovili trajnostno rast. Cilj prispevka je podrobno razi-

skati ključne teoretične pristope, kot so teorija prilagodljivega vodenja, inovacijska teorija, koncept trajnostnega delovanja in teorija vodstvenih veščin v dinamičnem poslovnem okolju, ter njihovo praktično uporabo v podjetjih Apple in Amazon. Prispevek bo prav tako obravnaval metodološki pristop, ki je bil uporabljen za analizo managerskih praks, ter predlagal smernice za prihodnji razvoj managerske stroke, saj se zaradi sprememb v družbi in okolju, v katerem organizacija deluje, pomembno spreminjajo tudi ključni dejavniki uspeha delovanja organizacije.

2 Teoretična izhodišča

V okviru teoretičnih izhodišč predstavljamo izbrane pristope, in sicer: teorija prilagodljivega vodenja, inovacijska teorija, koncept trajnostnega delovanja in teorija vodstvenih veščin v dinamičnem poslovnem okolju.

Teorija prilagodljivega vodenja

Teorija prilagodljivega vodenja (angl. adaptive leadership), kot jo opisuje Handy (1995), poudarja, da je sposobnost prilagajanja spremembam ena izmed ključnih kompetenc, ki jih morajo razviti managerji, da bi njihova podjetja lahko ostala oz. postala kon-

kurenčna. Isti avtor trdi, da sodobni poslovni svet od managerjev zahteva sposobnost hitrega odzivanja in prilagajanja novim razmeram, kar vključuje sposobnost hitrega odločanja, učinkovito upravljanje sprememb ter ustvarjanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost in stalno učenje.

Handyjeva teorija (Handy, 1995) je še posebej pomembna za podjetja, ki delujejo v industrijah, kjer so spremembe pogoste in hitre. Na primer, tehnološka industrija, kjer deluje Apple, je znana po svoji dinamičnosti, kar zahteva stalno prilagajanje novim tehnologijam in tržnim pogojem. V takšnih okoljih je najpomembnejše, da managerji razvijejo sposobnost hitrega odzivanja na tržne priložnosti in nevarnosti ter druge izzive v okolju organizacije.

Apple je prilagodljivo vodenje izkoristil pri več prelomnih trenutkih v svoji zgodovini, kot je bilo lansiranje iPhona leta 2007. Podjetje je prepoznalo potrebo po bolj integriranem in do uporabnika prijaznem izdelku, kar je omogočilo hitro prilagoditev strategij in razvojnih procesov. Prav ta sposobnost hitrega prilagajanja je Applu omogočila, da je postal vodilni akter na trgu pametnih telefonov in ohranil konkurenčno prednost skozi leta (Podolny & Hansen, 2020).

V širšem kontekstu prilagodljivo vodenje zahteva, da organizacije razvijajo prilagodljive strukture, ki omogočajo hitro prestrukturiranje in prilagajanje novim razmeram. To vključuje decentralizacijo odločanja in opolnomočenje, kjer so managerji na nižjih ravneh pooblašteni za hitro sprejemanje odločitev, kar skrajšuje odzivni čas organizacije in poveča njeno odzivnost. Handy (1995) trdi, da je ključnega pomena tudi razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja sprejemanje tveganj in inovacij, kar je osnova za prilagodljivo in prožno organizacijo.

Inovacijska teorija

Joseph Schumpeter (1942) je inovacijsko teorijo razvil z namenom razložiti, kako inovacije spodbujajo gospodarsko rast in preobrazbo trga. Njegov koncept »kreativne destrukcije« je temelj te teorije, ki poudarja, da so podjetja, ki uspešno uvajajo inovacije, tista, ki imajo sposobnost ustvarjati nove trge in preoblikovati obstoječe tržne strukture.

V kontekstu Apple in Amazona se Schumpeterjeva teorija odraža v njunem nenehnem ustvarjanju novih izdelkov in storitev, ki ne le izpolnjujejo, ampak tudi presegajo pričakovanja potrošnikov. Na primer, Apple je z uvedbo iPhona, iPada in Apple Watcha ustvaril nove skupine izdelkov, ki so postale standard v svojih industrijah. Podobno je Amazon s svojo storitvijo AWS (angl. Amazon Web Services) ustvaril nov trg za oblačne storitve, ki je postal ključen za sodobno poslovanje organizacij v digitalnem okolju.

Inovacijska teorija poudarja tudi pomen podjetniškega duha in pripravljenosti na sprejemanje tveganj. V obeh podjetjih se to kaže v njihovi pripravljenosti vlagati v raziskave in razvoj, tudi v negotovih razmerah, ter prevzemati tveganja pri uvajanju novih tehnologij. Na primer, Apple se je soočal z velikimi tveganji pri uvedbi iPhona, saj je šlo za povsem nov izdelek, ki je zahteval radikalno preoblikovanje obstoječih tehnoloških in poslovnih modelov. Kljub temu je Apple vztrajal pri svoji viziji in sčasoma ustvaril enega najuspešnejših izdelkov v zgodovini tehnologije (Drucker, 2017).

Podobno je Amazon s storitvijo AWS prevzel vodilno vlogo na področju oblačnih storitev, ki so danes temelj sodobnega poslovanja organizacij. AWS ne ponuja samo infrastrukture in storitev za shranjevanje podatkov, temveč tudi platformo za razvoj in uvajanje inovacij v številnih industrijah. Schumpeterova teorija kreativne destrukcije (Schumpeter, 1942) se odraža v načinu, kako je AWS preoblikoval tradicionalne IT-storitve in ustvaril popolnoma nov trg, ki je zdaj nepogrešljiv za številna podjetja, da se lahko soočajo z izzivi, ki jih prinaša delovanje organizacij v sodobnem okolju.

Koncept trajnostnega delovanja

John Elkington (1997) je s svojim konceptom trojnega dna (angl. triple bottom line) spremenil način, kako podjetja dojemajo uspeh. Elkingtonova teorija trdi, da morajo podjetja upoštevati ne le finančne rezultate, ampak tudi svoj vpliv na okolje in družbo. Ta celostni pristop k poslovanju zahteva, da managerji sprejemajo odločitve, ki uravnotežijo ekonomske, okoljske in družbene dejavnike.

V tem okviru tako v ospredje stopa trajnostno vodenje, ki postaja čedalje pomembnejše v luči naraščajoče okoljske ozaveščenosti in pritiskov deležnikov, ki zahtevajo odgovornejše delovanje in poslovanje podjetij. Podjetja, ki se ne prilagajajo tem spremembam, tvegajo izgubo ugleda, strank in poslovnih priložnosti. Na primer, Apple je v zadnjih letih naredil pomembne korake k trajnostnemu poslovanju, vključno z uporabo recikliranih materialov v svojih izdelkih, zmanjšanjem ogljičnega odtisa in prehodom na obnovljive vire energije v svojih obratih (Elkington, 1997).

Apple je na primer uvedel pobudo za zmanjšanje svojega okoljskega odtisa z uporabo recikliranih materialov, kot je aluminij, v svojih izdelkih. Podjetje je prav tako prešlo na uporabo 100-odstotno obnovljivih virov energije za vse svoje obrate po svetu, kar je pomemben korak k doseganju cilja popolne ogljične nevtralnosti do leta 2030 (Apple Inc., 2020).

Ta pobuda ne samo, da zmanjšuje vpliv Applu na okolje, temveč tudi izboljšuje njihov ugled med okoljsko ozaveščenimi potrošniki.

Podobno je Amazon sprejel ambiciozne cilje glede trajnostnega razvoja, vključno z zmanjšanjem izpustov toplogrednih plinov, povečano uporabo obnovljivih virov energije in zmanjšanjem količine odpadkov v svojih dobavnih verigah. Amazonovo trajnostno vodenje vključuje tudi družbeno odgovornost, saj podjetje aktivno sodeluje v različnih iniciativah, ki podpirajo skupnosti in spodbujajo enakopravnost na delovnem mestu (Gonzalez, 2024).

V širšem kontekstu trajnostno vodenje ne pomeni le zmanjšanja negativnih vplivov na okolje, temveč tudi iskanje priložnosti za ustvarjanje pozitivnih vplivov. Na primer, Amazon je razvil različne programe, kot je »Shipment Zero«, ki je usmerjen v doseg ogljične nevtralnosti vseh pošilk do leta 2030. Ta program vključuje uporabo električnih dostavnih vozil, zmanjšanje embalaže in optimizacijo logističnih poti, kar ne le zmanjšuje izpuste, temveč tudi povečuje učinkovitost poslovanja (Amazon.com, Inc., 2024).

Teorija vodstvenih veščin v dinamičnem poslovnem okolju

Daniel Goleman (2000) v svojem delu »Leadership That Gets Results« poudarja, da so mehke veščine, kot so čustvena inteligenca, empatija in prilagodljivost, ključnega pomena za učinkovito vodenje v dinamičnih poslovnih okoljih. Goleman trdi, da uspešni vodje niso le tiste, ki obvladajo tehnične spretnosti, ampak tudi tisti, ki znajo vzpostaviti močne medosebne odnose in motivirati svoje ekipe.

Vodstvene veščine, kot jih opisuje Goleman, so še posebej pomembne v globalnih organizacijah, kot sta Apple in Amazon, kjer morajo managerji voditi raznolike in kulturno heterogene ekipe. V takšnem okolju je sposobnost prilagajanja različnim kulturnim normam in praksam ključna za uspešno vodenje. Na primer, Amazon se sooča z izzivi pri vodenju svoje globalne delovne sile, kjer je potrebno usklajevanje različnih kulturnih perspektiv in regulativnih okvirov (Goleman, 2000).

Golemanova teorija poudarja tudi pomen motivacije in angažiranosti zaposlenih, kar je ključno za ustvarjanje inovativnega in produktivnega delovnega okolja. V podjetjih, kot sta Apple in Amazon, so mehke veščine, kot so empatija, komunikacija in prilagodljivost, ključne za uspešno vpeljavo novih strategij in doseganje poslovnih ciljev podjetij.

V širšem kontekstu Golemanova teorija poudarja tudi pomen čustvene inteligence pri vodenju sprememb. V dinamičnem poslovnem okolju so

spremembe stalnica in vodje morajo biti sposobni učinkovito komunicirati svoje vizije, spodbujati sodelovanje in ustvarjati podporno okolje za inovacije. Čustvena inteligenca vodjem omogoča, da bolje razumejo in obvladujejo čustva svojih zaposlenih, kar je ključnega pomena za vodenje skozi spremembe in krizne situacije.

Na primer, Amazonov CEO Jeff Bezos je znan po svojem osredotočenju na dolgoročno vizijo podjetja in sposobnosti, da svoje zaposlene navduši za doseg ambicioznih ciljev. Bezosova sposobnost, da navdihne in motivira svoje ekipe, je eden izmed ključnih dejavnikov, ki so Amazonu omogočili hitro rast in širitev na nove trge in področja (Shaw, 2024).

3 Metodologija

V tem prispevku uporabljamo kombinacijo različnih metod za analizo managerskih praks v podjetjih Apple in Amazon. Metodološki pristop vključuje več faz, ki so namenjene zbiranju in analizi podatkov iz različnih virov, da bi omogočili celovito razumevanje managerskih strategij in njihovih učinkov na uspešnost podjetij.

Pregled literature

V prvi fazi smo opravili obsežen pregled literature, ki vključuje tako akademske vire kot tudi praktične primere iz poslovnega sveta. Pregled literature je bil osredotočen na ključne teoretične koncepte, kot so teorija prilagodljivega vodenja, inovacijska teorija, koncept trajnostnega delovanja in vodenja ter teorija vodstvenih veščin. Viri so bili pridobljeni iz uglednih akademskih baz podatkov, kot so JSTOR, ScienceDirect, Google Scholar in Emerald Insight.

Pregled literature je omogočil identifikacijo ključnih izhodišč, ki smo jih uporabili za doseganje ciljev prispevka in naše raziskave. Poleg tega je pregled literature služil kot osnova za primerjalno analizo managerskih praks v podjetjih Apple in Amazon.

Sekundarna analiza podatkov

V drugi fazi smo opravili sekundarno analizo podatkov, ki je vključevala analizo poslovnih poročil, letnih poročil, študij primerov in intervjujev z vodilnimi v podjetjih Apple in Amazon. Sekundarni podatki so bili pridobljeni iz različnih virov, vključno s poslovnimi revijami, novinarskimi prispevki, analitičnimi poročili in javno dostopnimi informacijami o podjetjih.

Ta faza raziskave je omogočila boljše razumevanje, kako Apple in Amazon vpeljujeta teoretične koncepte v svoje vsakodnevne poslovne prakse in delovanje organizacije. Sekundarna analiza podatkov je prav tako omogočila identifikacijo specifičnih primerov dobre prakse in razvojnih dilem, s katerimi se soočata obe podjetji.

Kvalitativna analiza

Za poglobljeno razumevanje managerskih praks je bila uporabljena kvalitativna analiza vsebine. Ta metoda je omogočila identifikacijo ključnih tem in vzorcev v strategijah vodenja obeh podjetij. Analiza je bila osredotočena na preučevanje, kako Apple in Amazon uporabljata teorijo prilagodljivega vodenja, inovacijsko teorijo, koncept trajnostnega delovanja in vodenja ter teorijo vodstvenih veščin v praksi.

Kvalitativna analiza je vključevala pregled dokumentov podjetij, kot so strateški načrti, poročila o trajnostnem razvoju in interni komunikacijski materiali, ki so bili na voljo. Ta analiza je omogočila vpogled v notranje delovanje podjetij ter razumevanje, kako managerji sprejemajo odločitve, oblikujejo strategije in vodijo spremembe.

4 Primeri dobre prakse

Apple

Apple je znan po svoji sposobnosti, da nenehno uvaža inovacije, ki redefinirajo trge in postavljajo nove standarde v tehnološki industriji. Njihov uspeh je v veliki meri posledica učinkovitega prilagodljivega vodenja, ki omogoča hitro odzivanje na tržne spremembe in izkoriščanje novih priložnosti.

Na primer, lansiranje iPhonea leta 2007 je bil ključni trenutek v Applovi zgodovini, saj je podjetju omogočil, da se je uveljavilo kot vodilno podjetje v mobilni industriji. Apple je prepoznal potrebo po bolj integriranem in do uporabnika prijaznem izdelku, kar je omogočilo, da se je hitro odzval na spremembe v tehnološkem okolju in postavil nove standarde za pametne telefone. Ta primer prikazuje, kako je Apple uporabil teorijo prilagodljivega vodenja, da bi izkoristil novo tržno priložnost in ustvaril izdelek, ki je temeljito spremenil industrijo (Podolny & Hansen, 2020).

Poleg tega Apple nenehno vlaga v raziskave in razvoj, da bi ohranil svojo vodilno vlogo v industriji. Schumpeterjeva inovacijska teorija (1942) se v Applovem primeru odraža v njihovi sposobnosti, da ustvarjajo nove tržne segmente z inovacijami, kot

so iPad, Apple Watch in AirPods. Apple tudi aktivno podpira trajnostne prakse z uporabo recikliranih materialov, zmanjševanjem ogljičnega odtisa in spodbujanjem trajnostnega razvoja v celotni dobavni verigi, kar je skladno z Elkingtonovo teorijo trojnega dna (Elkington, 1997).

Applova zavezanost trajnostnemu razvoju je razvidna tudi iz njihovega prehoda na obnovljive vire energije in zmanjšanja okoljskega odtisa v svojih proizvodnih procesih. Apple je leta 2020 objavil, da so vsi njihovi obratovalni objekti, vključno s pisarnami, trgovinami in podatkovnimi centri, prešli na 100-odstotno uporabo obnovljivih virov energije. Poleg tega si prizadevajo, da bi do leta 2030 vsi njihovi izdelki in dobavitelji postali ogljično nevtralni (Apple Inc., 2020).

Amazon

Amazon je postal sinonim za e-trgovino in logistiko s svojim inovativnim pristopom, ki temelji na uporabi naprednih tehnologij in podatkovno vodenih strategij. Podjetje je znano po svoji sposobnosti hitrega prilagajanja tržnim spremembam in potrebam potrošnikov, kar jim omogoča, da ohranjajo konkurenčno prednost na globalnem trgu.

Eden izmed ključnih elementov Amazonovega uspeha je njihov program priporočil izdelkov, ki temelji na naprednih algoritmih, ki analizirajo vedenje potrošnikov in jim ponujajo personalizirane nakupovalne izkušnje. Ta pristop je Amazonu omogočil, da poveča zadovoljstvo in lojalnost strank ter ohrani svojo vodilno vlogo v industriji e-trgovine (Hardesty, 2024).

Amazon prav tako nenehno vlaga v raziskave in razvoj, da bi ohranil svojo konkurenčno prednost. Schumpeterjeva inovacijska teorija (1942) se odraža v Amazonovem pionirskem pristopu k e-trgovini, kjer nenehno uvajajo nove storitve in tehnologije, kot so Amazon Prime, Alexa in AWS (Amazon Web Services). AWS je postal vodilni ponudnik oblčnih storitev na svetu in igra ključno vlogo v sodobnem poslovnem okolju, kjer podjetja vse bolj uporabljajo oblčne rešitve za podporo svojim operacijam.

Poleg tega Amazon zavzema proaktiven pristop k trajnostnemu razvoju z ambicioznimi cilji za zmanjšanje izpustov in uporabo obnovljivih virov energije. Amazon si je postavil cilj, da do leta 2040 postane ogljično nevtralen, kar vključuje prehod na 100-odstotno uporabo obnovljivih virov energije do leta 2025 (Amazon.com, Inc., 2024).

Amazonovo trajnostno vodenje vključuje tudi družbeno odgovornost, saj podjetje aktivno sodeluje v različnih iniciativah, ki podpirajo skupnosti in

spodbujajo enakopravnost na delovnem mestu. Na primer, Amazon je zavezal več milijonov dolarjev za podporo izobraževalnih programov, ki spodbujajo digitalno pismenost in tehnične spretnosti med mladimi iz ranljivih skupin. Poleg tega podjetje spodbuja raznolikost in vključenost na delovnem mestu z različnimi programi, ki podpirajo enakopravnost spolov, etnično raznolikost in vključenost skupnosti LGBTQ+ (Gonzalez, 2024).

5 Razvojne dileme managementa

Kljub izjemnim uspehom se Apple in Amazon soočata z različnimi razvojnimi dilemami, ki zahtevajo kompleksne in premišljene odločitve. Ena izmed ključnih dilem je iskanje ravnotežja med inovativnostjo in stabilnostjo. Podjetja, ki se osredotočajo na inovacije, pogosto tvegajo izgubo stabilnosti zaradi nenehnih sprememb in tveganj, povezanih z uvajanjem novih tehnologij in izdelkov.

Na primer, Apple se je moral odločiti, ali naj še naprej uvaja radikalne inovacije, kot je bil iPhone, ali naj ohrani uspešne modele, ki že prinašajo stabilen prihodek. Ta dilema je bila še posebej izrazita ob uvedbi iPhone X, kjer je Apple vpeljal več novih tehnologij, kot so Face ID in zaslon OLED, kar je pomenilo veliko tveganje za podjetje. Vendar pa je Applu uspelo izkoristiti te inovacije za povečanje prodaje in ohranitev svoje vodilne vloge na trgu pametnih telefonov.

Amazon se sooča s podobnimi izzivi, ko gre za uravnoteženje inovacij in stabilnosti v svojem poslovanju. Na primer, uvajanje Amazon Prima je bilo tvegano, saj je zahtevalo velika začetna vlaganja in spremembe v logističnih procesih podjetja. Vendar pa se je ta poteza izkazala za izjemno uspešno, saj je Amazon Prime postal eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispevajo k zvestobi strank in povečanju prihodkov (Hardesty, 2024).

Poleg tega se Apple in Amazon soočata z izzivi pri vodenju globalnih ekip, kar zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in kulturnega razumevanja. Globalizacija in tehnološki napredek zahtevata, da managerji razvijejo posebne veščine, kot so medkulturna komunikacija, prilagodljivost in čustvena inteligenca, da lahko uspešno vodijo raznolike ekipe. Na primer, Amazon se sooča z izzivi pri upravljanju svoje globalne delovne sile, kjer je potrebno usklajevanje različnih kulturnih perspektiv in regulativnih okvirov (Goleman, 2000).

Razvojne dileme vključujejo tudi trajnostni razvoj. Podjetja morajo najti načine, kako lahko ustva-

rijo vrednost za svoje deležnike, hkrati pa ohranjajo naravne vire in prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe. Ta dilema postaja čedalje pomembnejša, saj se podjetja soočajo z izzivi, povezanimi s podnebnimi spremembami in naraščajočim pritiskom javnosti za odgovorno poslovanje (Okanga, 2023).

6 Smeri razvoja managerske stroke

Prihodnost managerske stroke bo brez dvoma oblikovana z več ključnimi smernicami, ki bodo zahtevale nove pristope k vodenju in managementu. V nadaljevanju navajamo nekaj izbranih smeri razvoja managerske stroke.

Povečana uporaba tehnologije v managerskem delu: Tehnologija bo igrala vse večjo vlogo v managerskem delu, saj omogoča izboljšano sprejemanje odločitev, optimizacijo poslovnih procesov in prilagajanje hitrim spremembam na trgu. Managerji bodo morali izkoristiti umetno inteligenco, analitiko podatkov in avtomatizacijo procesov, da bodo lahko uspešno krmarili skozi zapletene izzive sodobnega poslovnega okolja (Shaw, 2024).

Večji poudarek na mehkih veščinah: V dinamičnem poslovnem okolju, kjer se hitro spreminjajo tržni pogoji in tehnološke inovacije, bodo managerji potrebovali veščine, ki jim bodo omogočile uspešno vodenje raznolikih ekip ter prilagajanje spremembam in kriznim situacijam. Povečan poudarek bo na razvoju mehkih veščin, kot so empatija, čustvena inteligenca in prilagodljivost (Porumboiu, 2024).

Trajnostno vodenje: Podjetja bodo morala vključevati trajnostne prakse v svoje poslovanje, da bi zagotovila dolgoročen uspeh in odgovorno poslovanje. Managerji bodo morali razviti sposobnosti za vodenje organizacij v skladu s trajnostnimi načeli ter ustvarjanje vrednosti za vse deležnike, vključno z okoljem in družbo (Gonzalez, 2024).

Stalno izobraževanje in razvoj: Vzporedno s temi smernicami pričakujemo tudi večji poudarek na razvoju in izobraževanju managerjev. S hitrim razvojem tehnologije in spremembami v poslovnem okolju bodo managerji potrebovali stalno izobraževanje in razvoj novih veščin, ki jim bosta omogočila uspeh v sodobnem poslovnem svetu. To bo vključevalo vse od razumevanja novih tehnologij do razvoja vodstvenih sposobnosti, ki so prilagojene novim izzivom (Kotler & Keller, 2021).

7 Zaključek in predlogi za prakso

Prispevek obravnava ključne izzive in priložnosti, s katerimi se soočajo managerji v organizacijah, ki delujejo v sodobnih razmerah delovanja, ter ponuja vpogled v to, kako lahko teoretične koncepte učinkovito uporabimo v praksi. Na podlagi primerov iz podjetij Apple in Amazon je bilo mogoče prikazati, kako inovacije, prilagodljivost, trajnostno vodenje in razvoj mehkih veščin prispevajo k uspehu v sodobnem poslovnem okolju.

Na podlagi analize dobrih praks v podjetjih Apple in Amazon ter spoznanj na temelju raziskovanj izbranega področja lahko managerjem predlagamo naslednje pristope za uspešno vodenje oz. za izboljšanje njihovega delovanja v managerski praksi.

V okviru uporabe naprednih tehnologij morajo managerji izkoristiti umetno inteligenco, analitiko podatkov in avtomatizacijo za izboljšanje poslovnih procesov in sprejemanje odločitev pri svojem delu. V tem okviru bo pomembno tudi, da se bodo managerji seznanili s področjem umetne inteligence in poslovno analitiko ter bodo tako poznali vse možnosti za maksimalen izkoristek tehnologij oz. orodij, ki so jim na voljo. V okviru uporabe sodobnih informacijskih tehnologij lahko tudi managerji uvedejo izboljšane platforme za management projektov in naprednejše ERP-sisteme. Za večjo učinkovitost in uspešnost pri nadaljnji uporabi sodobne informacijske tehnologije bi bilo smiselno tudi izpeljati pilotne projekte, kar bi lahko pomagalo pri hitrejšem učenju in prilagajanju.

Razvoj mehkih veščin: Poudarek naj bo na razvijanju mehkih veščin, kot so empatija, čustvena inteligenca in prilagodljivost, ki so ključne za vodenje raznolikih ekip in uspešno prilagajanje spremembam. V tem okviru bo treba izpeljati delavnice, ki se osredotočajo na razvoj izbranih mehkih veščin. Uvesti bi bilo mogoče tudi mentorske programe, kjer izkušenejši vodje delijo svoje znanje in izkušanje z mlajšimi, ki te veščine šele pridobivajo oz. razvijajo.

Integracija trajnostnih praks: Podjetja naj vključujejo trajnostne prakse v vse vidike svojega delovanja in poslovanja, da bi zagotovila dolgoročen uspeh in odgovorno poslovanje. V tem okviru je nujno, da jih podjetja opredelijo in vključijo v strateški načrt podjetja. Ključno izhodišče za oblikovanje organizacijskih ciljev in vključitev trajnostnega vidika so lahko npr. Sustainable Development Goals – SDG 17. Možno je tudi, da organizacije oblikujejo partnerstva z deležniki, ki promovirajo trajnostne prakse. Prav tako je pomembno, da organizacija svoje deležnike in širšo javnost seznani s svojimi prizadevanji za družbeno odgovornost.

Stalno izobraževanje in razvoj: Managerji morajo vlagati v stalno izobraževanje in razvoj novih veščin, da bi bili pripravljeni na soočanje z izzivi prihodnosti. Izobraževanja morajo vsebovati aktualne vsebine, kot smo jih omenjali v prejšnjih točkah. Smiselno bi jih bilo izvajati prek tečajev v živo ali prek spletnih platform. Pri tem pa je tudi pomembno, da se zagotovi ustrezen proračun za izobraževanje.

Prispevek s tem ponuja celovit pregled aktualnih trendov in izzivov v managerskem delu ter smernice za uspešnost delovanja managementa v sodobnem poslovnem okolju. Prihodnost managerske stroke bo tako tudi pomembno odvisna od sposobnosti managementa, da uspešno integrira nove tehnologije, razvija mehke veščine in spodbuja trajnostno delovanje v svojih organizacijah.

Literatura in viri

- Amazon.com, Inc. (2024). Sustainability Report 2024. Amazon.com, Inc.
- Apple Inc. (2020). Environmental Progress Report 2020. Apple Inc.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (2017). *The Effective Executive*. HarperCollins.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Gonzalez, C. M. (2024). Why your business needs an effective sustainability strategy. Retrieved from Lenovo StoryHub: <https://news.lenovo.com/effective-sustainability-strategy/>
- Handy, C. (1995). *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press.
- Hardesty, L. (2024). The history of Amazon's recommendation algorithm. Retrieved from Amazon Science: <https://www.amazon.science/the-history-of-amazons-recommendation-algorithm>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Okanga, B. (2023). Innovation Culture as a Driver of a Firm's Innovation Excellence: Evidence from Apple and Huawei. *Future of Business Administration*, 2(26–53).
- Podolny, J. M., & Hansen, M. T. (2020). How Apple is Organized for Innovation. *Organizational Culture*.

- Porumboiu, D. (2024). Agile Innovation: How to Embrace Agile Leadership to Innovate at Speed. Retrieved from Viima: <https://www.viima.com/blog/agile-leadership>
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper & Brothers.
- Shaw, J. (2024). The Manager of Tomorrow: Embracing Technology and the Next Generation. Retrieved from Medium: <https://medium.com/@jodiemshaw/the-manager-of-tomorrow-embracing-technology-and-the-next-generation-60fc53964365>

Stefani Nikolovska je zaključila dodiplomski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Tekom študij jo je poglobljeno zanimalo področje vodenja in prihodnosti managementa v organizacijah. V tem okviru je preučevala vpliv sodobnih trendov razvoja družbe na razvoj managementske stroke v praksi.