

TIMSKO DELO NE POMENI TUDI KOLEKTIVNE ODGOVORNOSTI

Če želimo ali ne: čeprav je individualnega dela vse manj in ga timsko delo prehiteva tako po levi kot po desni, je občutek, da zato, ker nekaj delamo skupaj, tudi odgovarjamo za dobro ali slabo odločitev, varljiv. | [Tonja Blatnik](#)

Težko bi se domislili bolj zaželene lastnosti, kot je ustvarjalnost, ki v svojem bistvu pomeni več kot le poboljšanje obstoječega. Pomeni uporabo proti šablonam. Rahla nagajivost in zavedanje, da je boljše sovražnik dobrega, porajata inovacije pri vsakdanjem delu, te se prenašajo na strateško raven, posledično se tako nadgrajuje poslovni model. Obstaja pa še drugi scenarij, po katerem je (tudi) pri ustvarjalnosti treba biti discipliniran. »Stalna pretirana ustvarjalnost lahko vsak dan ruši notranja pravila igre, procese, včasih celo ogrozi delovanje podjetja,« opozarja dr. **Bor Rozman**, izvršni direktor marketinga, kadrov, prava v Merkurju, kjer sicer velja za agenta sprememb, javnost pa ga pozna predvsem kot kadrovskega managerja leta 2006.

Slovenci smo v individualnih dosežkih odlični, a nas hipnoza, da moramo biti timski ljudje, tlači. Sta zato projektno delo, delo v mrežah idealni za naše okolje?

Menim, da Slovenci postajamo vse bolj timski delavci in v razvitih podjetjih je to edini mogoč način uspešnega delovanja. Seveda to ne pomeni kolektivne odgovornosti za dobre in slabe odločitve. V Merkurju imamo matrično oziroma mrežno organizacijo vpeljana že skoraj šest let in dobro deluje, prav tako projektno delo. Je pa učinkovitost odvisna od zavzetosti vodstva in širjenja kritične mase interesa in prenosa kakršnekoli poslovne filozofije na čim širši krog zaposlenih. Komuniciranje, motiviranje in vključevanje zaposlenih v razvoj poslovnega modela so dolgoročni ključ do uspeha in glavna konkurenčna prednost.

Ustvarjalnost lahko izzivamo, vendar je rezultat nepredvidljiv. Do katere meje je torej ustvarjalnost resnično zaželena v podjetju?

Ustvarjalnost, kreativnost, iniciativnost, inovativnost, to so termini, ki jih velikokrat enačimo, skorajda so lahko sopomenke v posameznih kontekstih. Vse omenjene vrednote so vedno zaželene in dobrodošle, ko imamo opravka z razvojem in strateško usmerjenostjo podjetja. Pomembno pa je, da jih uporabljamo oziroma se po njih vedemo v fazi nastajanja in razprave o posamezni poslovni rešitvi, ko je sprejeta, pa se moramo ravnati po tej odločitvi. Stalna pretirana ustvarjalnost lahko tudi vsakodnevno ruši notranja pravila igre, procese, organizacijo, kar je lahko moteče za delovanje, včasih celo ogrozi delovanje podjetja.

Seveda pa je na operativni ravni ustvarjalnost zaželena vsak dan in ob vseh mogočih poslovnih odločitvah, ne nazadnje je gibal napredka v operativnem poslovanju. Kasneje se lahko dobre operativne rešitve prenašajo na strateško raven in povzročijo spremembe poslovnega modela.



Foto: Mateja potočnik

dr. Bor Rozman: Če kadrovske funkcije in marketinga ne upravljamo sinergično, potem se v podjetju govori eno, dela pa drugo.

Ko človek odkrije v sebi določene sposobnosti, postane neodvisen. Ko si svoboden, pa nisi obvladljiv. Kako v tem kontekstu spodbujati ustvarjalnost in hkrati zadržati timskega duha?

Ti vrednoti se ne izključujeta, celo vzajemni sta. Torej, tim podobnih profilov ljudi (ni rečeno enako mislečih) sam po sebi še bolj spodbuja ustvarjalnost, ki se znotraj tima hitreje oplaja in širi med sodelavce. Pomembno je, da skrbimo za komplementarnost in različnost timov, ki dajejo različne rešitve za isti problem. Dober manager pa izbere optimalno rešitev, jo morda prilagodi in optimizira glede na trenutne okoliščine.

Kakšni so napredno misleči kadrovske strokovnjaki?

Ključni izzivi moderni kadrovske funkciji so interno komuniciranje, upravljanje sprememb in postavitve učinkovite kadrovske arhitekture. Slednje pomeni ponuditi vodjem učinkovito orodje za upravljanje zaposlenih in učinkovite kadrovske procese, ki jih izvaja vsak vodja za svoje zaposlene. Ko rečem orodje, imam v mislih zlasti motivacijski sistem in sistem nagrajevanja, razvoj kompetentnosti zaposlenih, portal zaposlenca (ažurnih 20 ključnih informacij o delavcu) ipd.

Napredno misleči kadrovske strokovnjaki si zagotovijo strateški položaj v podjetju v vrhnjem vodstvu in igrajo predvsem vlogo agenta sprememb in svetovalca upravi. Seveda iščejo sinergijo s sorodnimi režijskimi področji, recimo organizacije in procesov, marketinga, ki jih lahko pokrivajo tudi hierarhično. Ključna vloga še vedno ostaja v upravljanju procesa organizacijske oziroma korporativne kulture in utrjevanja ključnih vrednot, pomembnih za razvoj in obstoj podjetja.

Kakšne pa so sinergije med vsebinami marketinga in upravljanja človeških virov?

Ključna sinergija je med dvema najpomembnejšima procesoma: upravljanje korporativne kulture – kadrovska funkcija, kjer vplivamo na vedenje zaposlenih, in upravljanje blagovne znamke podjetja – marketinška funkcija. Če procesa nista povezana in upravljana skladno z istimi cilji, potem se navadno v podjetju govori eno, dela pa drugo. Če ju želimo uspešno upravljati, se moramo v prvi vrsti posvetiti poenotenemu sistemu komuniciranja, torej zunanjega (tržnega, ki je namenjen blagovni znamki oziroma kupcem) in notranjega komuniciranja, ki je namenjen zaposlenim, seveda posledično tudi blagovni znamki.

Kako spodbuditi inovativnost in kako jo nagraditi?

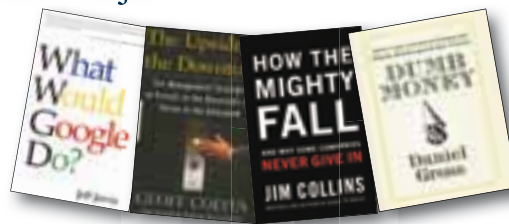
Deklarativno vse najuspešnejše svetovne in slovenske družbe postavljamo inovativnost kot ključno vrednoto za razvoj oziroma preživetje podjetja. Razlike nastajajo v dejanski vpeljavi in izvedbi te vrednote v poslovni model in operativne procese. Kadrovska funkcija mora poskrbeti, da so vodje izobraženi predvsem o tem, kako zagotavljati notranje okolje, v katerem lahko zaposleni izživijo svojo inovativnost, in kako jo lahko z operativnim delom in dnevnimi inovacijami povzdignejo na strateško raven. Tehnično mora biti zadeva podprta v sistemu nagrajevanja, ki je lahko učinkovito orodje. Nevarno pa je, če ponujaš previsoke nagrade za inovacije in če ob tem ne postaviš jasne meje med rednim delom in »inovativnim razvojnim« delom. Konec koncev je redno delo managerjev in vodij, da so stalno inovativni.

Vaš najzahtevnejši izziv na delovnem mestu.

Največji izziv je ravno upravljanje korporativne kulture v smeri vrednot: inovativnost, pripadnost/vključenost, podjetništvo, okoljevarstvo oziroma energijska varčnost. Ko bo vsak zaposleni v Merkur Group razumel, čutil in živel s temi vrednotami, bo to največja konkurenčna prednost podjetja. ■

KARNERJEV ZBOR

Priporočila prof. Helmuta F. Karnerja za knjižne molje.



Jeff Jarvis: **What Would Google Do?** (2009)

Google ne bi nikdar postal vodilno podjetje v svoji panogi, če ne bi bil povsem predan iskanju najboljših kadrov. So avantgardna organizacija z napredno tehnologijo in najboljšimi ljudmi. Spretni blogger in kolumnist Jeff Jarvis v knjigi razčlenjuje poslovne prakse Googla. Opaža, da posel in življenje postajata čedalje bolj javna, da je dialog nadomestil trženje in da je odprtost ključ do uspeha. Tako postaja vaša najslabša stranka vaš najboljši prijatelj. Na propad, tako Jarvis, so obsojeni vmesniki, saj se nadzor prenaša na vse.

Geoff Colvin: **The Upside of the Downturn: Ten Management Strategies to Prevail in the Recession and Thrive in the Aftermath** (2009)

Po krizi ne bo nič tako, kot je bilo, sedanji poslovni modeli bodo zbledeli in zamenjali jih bodo novi. Kriza bo ločila vodilna podjetja od sledilnih. Podjetja, ki sledijo, bodo usmerila svojo energijo v boj s krizo in pri tem tekla kot hriček na kolesu, vse hitreje in hitreje. Vodilna podjetja pa bodo vložila veliko truda ne le v zagotavljanje likvidnosti, ampak predvsem v svojo »kondicijo«; pri močeh želijo namreč ostati tudi ob koncu krize. Geoff Colvin, urednik Fortune Magazine, je intervjuval napredne poslovne vodje in nato predstavil strategije za dvig konkurenčnosti podjetja na dolgi rok.

Jim Collins: **How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In** (2009)

Jim Collins se predstavi kot študent podjetij – odličnih, dobrih, šibkih in propadlih. Njegov pristop k študiju temelji na natančnem pregledu vodij, ravnanja zaposlenih in podjetja samega, iz česar izlušči skupne vzorce. Njegove ugotovitve temeljijo na resničnih zgodbah, ne samo teoretičnih konceptih. Collins je v krizah odkril pet stopenj: napuh, ki mu je namenjeno uspeti; nedisciplinirane želje po 'več'; zanikanje tveganja in nevarnosti; oprijemanje za rešilno bilko in kapitulacija oziroma smrt. Pri tem je pomembno vedeti, kje smo, da ne bi zdrsnili. A večina, ki pade na dno, žal ni nikdar brala Collinsove knjige ... Če bi namreč jo, se ne bi znašli na brezizhodni peti stopnji.

Daniel Gross: **Dumb Money: How Our Greatest Financial Minds Bankrupted the Nation** (2009)

Tanko knjižico na 104 straneh je napisal eden najuglednejših avtorjev s področja financ – Daniel Gross z Newsweeka. Odgovarja na dilemo: Kako je dragulj ameriškega kapitalizma, torej finančna industrija, postal zgolj cirkon? Knjiga je vodnik za prihodnost, saj ne posega v zgodovino, temveč sestavlja temeljne kamne zadolžene ekonomije in prikazuje teorije, ki stojijo za našo kulturo hitrega zaslužka. Prijetno branje zapletene snovi.

Prof. Helmut F. Karner je poslovni svetovalec in izdelovalec portfeljev, ki vsako leto prebere več kot 90 poslovnih knjig.