



Menedžer prihodnosti mora biti osredotočen na zaposlene

Pogled 2019 Opolnomočenje zaposlenih prinaša odgovornost, a daje ljudem svobodo ustvarjanja in inoviranja

LJUBLJANA – Medijska hiša Delo in Združenje Manager letos začneta partnerstvo v projektu **Pogled 2019: Ekonomska politika Slovenije in družbena blaginja, v okviru katerega bo 6. decembra na Ekonomski fakulteti v Ljubljani potekal tudi poslovni dogodek. Na njem bodo med drugim razpravljali o vlogi menedžmenta v izzivih družbenega napredka v Sloveniji in EU.**

MARJANA KRISTAN FAZARINC

Prihodnost bo namreč v znamenju pametnih tehnologij in storitev, tehnološke spremembe pa vplivajo na razvoj vsakega podjetja in s tem tudi na delovna mesta. Če smo bili nekoč bolj osredotočeni na procesno vodenje, ki v ospredje razvoja organizacije postavlja produkt in storitev, mora biti danes menedžer osredotočen na svoje zaposlene. »Vedno znova poudarjamo sodelovanje in odločanje znotraj timov, cilj vsakega menedžerja pa mora biti, da ustvari organizacijo odgovornih in opolnomočenih posameznikov, ki znajo razmišljati tudi strateško,« poudarja izvršna direktorica Združenja Manager (ZM) Saša Mrak. Obenem dodaja, da organiziranost in s tem vodenje vedno manj temeljita na funkcijah in procesih, saj se v ospredje postavljajo odnosi in vloga posameznika. Zato tudi spodbujanje raznolikosti, ki jo v ospredje postavlja tudi EU, ni modna muha, ampak nujnost. »Tak način dela, vodenja in organiziranosti pomeni vključevanje različnih posameznikov v vseh pogledih – od nacionalnosti, starosti (priča smo kar petim generacijam na delovnem mestu) do izjemno raznolikih kultur, ki jih prinaša globalizacija.« Vključevanje pomeni najti posameznikove prednosti in mu zagotoviti možnost in okolje, da jih razvija, saj bo s tem pridobilo tudi podjetje.

V odločanje bo vključenih vedno več zaposlenih, poudarek razvoja bo na potrebah uporabnikov. Ključni vir razvoja bodo multidisciplinarni timi, v katerih bo odnos vodstva z zaposlenimi temeljil na tem, da vsak prispeva po svojih močeh z več sodelovanja, ne pa da zgolj upošteva navodila, navaja Saša Mrak in dodaja, da opolnomočenje zaposlenih hkrati prinaša odgovornost, a daje ljudem svobodo ustvarjanja in inoviranja. »Na koncu so še vedno pomembni

rezultati in razvoj.«

Najuspešnejši vodje usmerjeni v prihodnost

Najuspešnejši vodje so tisti, ki imajo odprt um, so usmerjeni v spremembe, radovedni in kreativni. »Vodje prihodnosti so tisti, ki imajo razvite čute, s katerimi več vidijo, več slišijo, več vohajo, več čutijo. V času nenehnih sprememb na področju tehnologije in neskončnih količin podatkov postaja desna stran možganov vse pomembnejša. V pametnih organizacijah, ki imajo pametne platforme in omrežja, so komunikacijske sposobnosti za uspešnega vodjo osnova,« pa meni dr. Danica Purg, predsednica in dekanja IEDC – Poslovne šole Bled. Delovno okolje mora po njenih besedah stimulirati zaposlene, da so pripravljeni na nenehne spremembe, so kreativni in prispevajo k iskanju novih rešitev.

»Rutinska dela bodo zamenjali roboti in programi. Enako velja tudi za strokovne poklice. To je primarna naloga podjetij. Država lahko pomaga zagotoviti razmere z vlaganjem v raziskave in izobraževanje.« Digitalizacija zahteva od menedžerjev predvsem aktivacijo kreativnega potenciala zaposlenih s sodobnimi metodami in tehnikami vodenja. Inovativnost pa bo, kot pravi visokošolski učitelj na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru prof. dr. Jure Kovač, poleg digitalne zrelosti podjetij ključna konkurenčna prednost podjetij v prihajajoči digitalni dobi.

Vodja se mora, kot menijo v podjetju Eles, zgledeovati po najuspešnejših, biti čustveno zelo inteligenten, iskati najboljše možne sodelavce, biti mora zmožen priznati podrejenim, da so njihovi predlogi dobri, in imeti pogum za pravočasno sprejemanje ključnih odločitev ne glede na možne osebne posledice zaradi nestrinjanja določenih zunanjih deležnikov.

Sicer pa je naloga menedžerja, kot pravi Saša Mrak, ustvarjati okolje, v katerem si bomo upali delati tudi napake, a ne iz malomarnosti, temveč napake, ki so del procesa raziskovanja, razvoja in inoviranja. Zato v opis spričevala odličnosti menedžerja sodi tudi, ali opogumlja svoje sodelavce za to, da si upajo poskušati, se učiti in s tem tudi napredovati ter se razvijati, pri čemer je najmočnejše orodje vodenja zgled. Na drugi strani se mora

vsak med nami kot posameznik truditi, da prestopa iz cone udobja, se oglasi z idejo, si prizadeva, da je ta slišana in se zanjo zavzema, da jo pripelje v življenje. Veliko dela na sebi nas čaka in zato je vseživljenjsko učenje tako pomembno.

Delovna mesta prihodnosti

Da nikjer, tudi v Sloveniji, izobraževanje, akademski in poslovni svet niso pripravljeni na hitrost sprememb na področju dela in profesij, še meni Danica Purg in dodaja, da bomo morali vložiti veliko truda v raziskovanje in izobraževanje profesorjev v prihodnosti. »Če je res, da je umetna inteligenca odločilna za pozicioniranje države ali regije v prihodnosti, potem je nujno, da investiramo v ljudi in metode, ki bodo izobraževali generacije za prihodnost.«

Če pogledamo kompetence prihodnosti, ki jih navaja tudi Svetovni gospodarski forum, lahko korenitost sprememb po besedah Mrakove ponazorimo s primeri: kreativnost bo ena najbolj zaželenih kompetenc, medtem ko se bo pomen pogajanja in fleksibilnosti odločanja do leta 2020 zmanjšal, saj bomo za to imeli oziroma ponekod že imamo umetno inteligenco. Bo pa zato prišla še bolj v ospredje čustvena inteligenca. Usvajanje znanja se začne doma in v šolstvu, zato se mora tudi to temu prilagajati. Kar lahko ponudi gospodarstvo, je več povezovanja, prakse, testiranja in inoviranja že v fazi šolanja oseb, še pravi izvršna direktorica ZM.

Znanja in kompetence, ki jih bodo diplomanti novega visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje Krizni menedžment na Fakulteti za organizacijske vede UM lahko implementirali na svojih kariernih poteh, pa bodo zapolnili vrzel, ki v tem trenutku obstaja na pomembnem področju upravljanja organizacij in širših družbenih vprašanj obvladovanja negotovosti in tveganj. Kot poudarja izredna profesorica in prodekanja za izobraževalno dejavnost na FOV UM dr. Polona Šprajc, je študijski program, v katerega bodo vpisali 25 študentov, namenjen mikro in malim podjetjem, gospodarskim družbam, nevladnim organizacijam in vladnemu sektorju. Eden izmed ciljev programa je tudi izobraziti študente za pridobivanje menedžerskih kompetenc (oblikovanje strategij, po-

stavitev ciljev, upravljanje operacij, upravljanje informacij, upravljanje ljudi in drugih virov) ter osebnih kompetenc (profesionalni razvoj, psihična in fizična kondicija, socialne veščine, samoobvladovanje).

V iskanju talentov

Veliko podjetij po mnenju **Danice Purg** vidi problem, ko se zave, da gre za vojno za talente na mednarodni ali globalni ravni, in nimajo razvitih pravih orodij za notranje in zunanje iskanje talentov kot tudi ne za razvoj talentov. »Če bi vsako podjetje analiziralo, koliko talenta potrebujejo za nova delovna mesta in za zamenjavo menedžerjev in vodij v prihajajočih letih, bi bila ta tema visoko na prioriteten listi,« še pravi dekanja **IEDC**.

Po besedah Polone Šprajc bo teža vpisa na univerzitetne študijske programe, ki zagotavljajo nova znanja, zato vzpostavljala tudi zahteve po večji selekciji dijakov, ki na študijskih programih lahko premagujejo vedno bolj pomembne in potrebne ledene gore raziskovalnih in razvojnih dosežkov. Zaradi razvoja tehnologije in dru-

gih razvojnih imperativov družbe je razvoj kompetenc v povezavi s konkurenčnostjo posameznika, organizacij in družbe nekaj samoumevnega. »Trendi, ki jih zaznavamo na trgu dela, neizogibno prispevajo k drugačnim zaposlitvenim priložnostim za mlajše in starejše. V Sloveniji je neuravnoteženost med izobraževalnim sistemom in trgom dela še vedno zaznana in ena večjih v Evropi. Zaradi hitrih sprememb v vsebini in kapaciteti delovnih mest naj bi se spodbujalo predvsem splošne kompetence, ki omogočajo hitrejšo spremembo v dimenzijah dela,« še meni Polona Šprajc. In dodaja, da bo v prihodnosti vsakdo moral zelo natančno poznati svoje kompetence in se v času, ki ga bo imel na razpolago, odzvati na potrebe, ki se bodo pojavile v okolju.

Kot pravi izvršna direktorica ZM Saša Mrak, pa je spodbudno, da se razmerje med poklicnim in splošnim izobraževanjem spreminja v prid povečanju števila tistih, ki se odločajo za poklicno. Prav tako moramo še naprej spodbujati vaje-ništvo kot tudi kadrovske štipendi-

je in iskati druge načine, da podjetje čim prej stopi v stik z mladimi. »S tem možnosti za uspeh dobijo oboji: mladi, ker se lahko dovolj zgodaj vključijo v razvojne procese, in podjetje, ki lahko razvija kader prihodnosti in s tem pravočasno zapolni vrzel med kompetencami, ki jih potrebuje, in tistimi, ki so na trgu, a mu ne ustrezajo.« Žal pa nam še ni uspelo doseči takšne stopnje sodelovanja in povezovanja, ki bi omogočila prehod v inovacijsko družbo. Inovacijska družba je tista, ki spodbuja kreativnost, povezuje gospodarstvo, znanost, šolstvo in kulturo s človekom v središču delovanja.

- Nove vloge menedžmenta v izzivih družbenega napredka.
- Nikjer še niso pripravljene na hitrost sprememb na področju dela in profesij.
- Kreativnost bo ena najbolj zaželenih kompetenc.



Cilj vsakega menedžerja mora biti ustvariti organizacijo odgovornih in opolnomočenih posameznikov, ki znajo razmišljati tudi strateško.