

S spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti do poslovne odličnosti

Mirko MARKIČ

[E-pošta: mirko.markic@guest.arnes.si](mailto:mirko.markic@guest.arnes.si)

Novo mesto, 22. november 2018



Prof. dr. Mirko Markič

- **Izkušnje: 12 let v gospodarstvu, CIMOS; 23 let v izobraževanju & R, UP ...**
- **Profesor za management, vodja/član v 17 raziskovalnih projektih in projektih z gospodarstvom...**
- **PGZ: od leta 1998 član Odbora za kakovost. Od leta 2005- , podpredsednik.**
- **Predsednik komisije za inovacije, 2006 -**
- **UIP – Podjetna Primorska, 2008-2013.**
- **Hobiji: branje, potovanje, kolesarjenje...**

1. Izbrani vidik

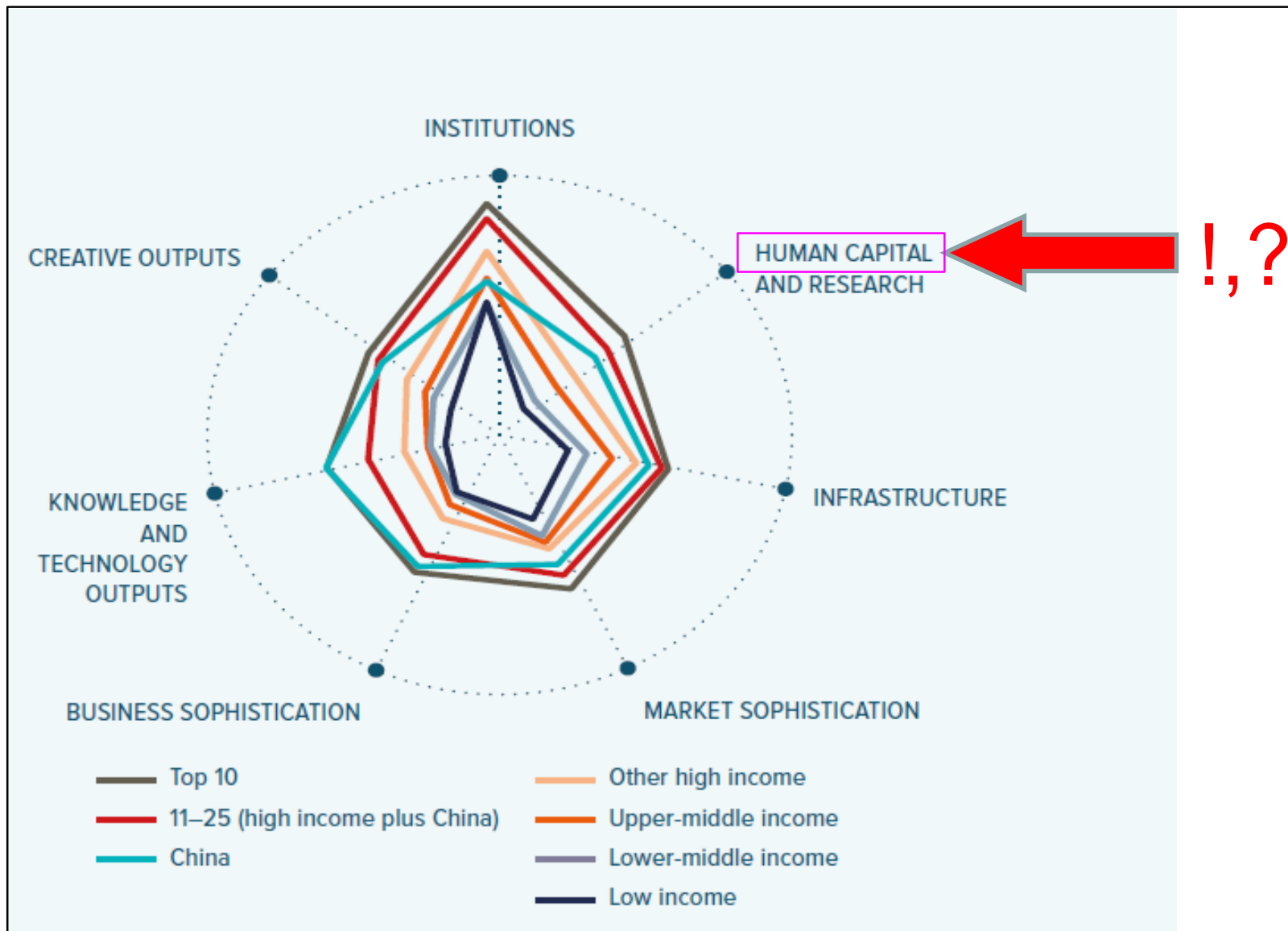
Uvod

- **“Nič ni tako praktičnega kot dobra teorija.,”** (Lewin 1951).
- **“Teorija s pomočjo katere opazujemo situacijo je tista, ki odloči kaj lahko opazujemo.,”** (Einstein v Morgan 2004, 309).
- **“Poglabljanje v teorijo vpliva na uspeh v praksi.,”** (Kojc 2002, 44).

Največja rast v 20. stoletju

- **Vlade** (prerazporejanje 30-50 % BDP; naravno okolje).
- **Zdravstvo** (demografija, preventiva, promocija...: 5.300 MRD; EU 11-20 %).
- **Izobraževanje** (izobraževanje in usposabljanje vseh ter vedno).
- **Prosti čas** (najhitrejši rastoči trg).

Odličnost inoviranja...1/5



Odličnost projektov...2/5

- **Uspešnost uvajanja managerskih sistemov npr. ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 (5-15 %),** Gardner 2000, 3.
- **Gradbeno-konstrukcijski projekti (5,4 %),** Mulva in Jiukun 2012, 3.
- **Informacijsko-komunikacijska tehnologija, IKT (2 % velikih; 16,2 %),** Standish Group 2015.
- **Izobraževalne ustanove, Univerze in fakultete (60-80 % neuspešnih študentov),** Robinson 2014.
- **Uspešnost v življenju (2-5 % populacije),** Hill 1925, 2011.

Odličnost dela...3/5

- **10 % managerjev izpolnjuje zahteve za uspešno ravnanje z ljudmi na delu** (Gallup 2015).
- **V svetu je 13 % zaposlenih zavzetih za delo, ki ga opravljajo** (Gallup 2013).
- **Večina zaposlenih je nezadovoljnih z delom, ki ga opravljajo** (Pfeffer 2015, 12).
- **Kakovost dela in kakovost življenja večine prebivalcev sveta v zadnjih treh desetletjih pada** (Reich 2009).
- **Zaradi poškodb in zdravstvenih okvar v podjetjih ali drugih ustanovah umre letno 2,78 milijona (so)delavcev; na cestah pa 1,24 milijona udeležencev** (WHO 2018).

Odličnost podjetja...4/5

- **Direktorji: skromni, tihi, zadržani, plahi ... ne egocentrični ali sebični.**
- **Glavni poudarek je na pridobivanju pravih ljudi (managerski tim).**
- **Vzdušje resničnih dejstev je boljše od sanj (iluzij).**
- **80 % direktorjev: tehnologija ni med 1-5 ključnih dejavnikov za uspešnost.**
- **80 % uspešnosti predstavlja kultura organizacije.**

Odličnost podjetja...4/5

2000	2006	2010	2015	2017
Strateško planiranje	Strateško planiranje	Benchmarking	CRM	Strateško planiranje
Poslanstvo in vizija	CRM	Strateško planiranje	Benchmarking	CRM
Benchmarking	Segmentacija kupcev	Poslanstvo in vizija	Zavzetost zaposlenih	Benchmarking
Zunanje izvajanje	Benchmarking	CRM	Strateško planiranje	Sodobno analiziranje
Zadovoljstvo kupca	Poslanstvo in vizija	Zunanje izvajanje	Zunanje izvajanje	MGT oskrbnih verig
Strategije rasti	Ključne zmožnosti	BSC	BSC	Zadovoljstvo kupcev
Strateške povezave	Zunanje izvajanje	MGT sprememb	Poslanstvo in vizija	MGT sprememb
Plačilna uspešnost	BP_Reinženiring	Ključne zmožnosti	MGT oskrbnih verig	TQM
Segmentacija kupcev	Management znanja	Strateške povezave	MGT sprememb	Digitalna transformacija
Ključne zmožnosti	Scenarij & kontingenčno plan.	Segmentacija kupcev	Segmentacija kupcev	Poslanstvo in vizija

Odličnost življenja ...5/5

- **Materialni uspeh in neenakost = katastrofa družbe (duševno zdravje, droge, debelost, nasilje in kriminal itd.)** (Wilkinson in Pickett 2009).
- **Zaupanje v kakovost nacionalnih vlad < 20 % (mladi cca. 15 %)** (OECD 2016, 131).
- **Največja tveganja za kakovost življenja so: vedenjska, okoljska, poklicna in metabolična** (Lancet 2017).
- **Premoženje 0.1 % najbogatejših Američanov je skoraj tako veliko kot skupno premoženje 90 % spodnje populacije** (Garret 2018).
- **Od leta 2008 dalje 65-75 % populacije v razvitejšem delu sveta prejema enake ali manjše prihodke** (McKinsey v Garret 2018).

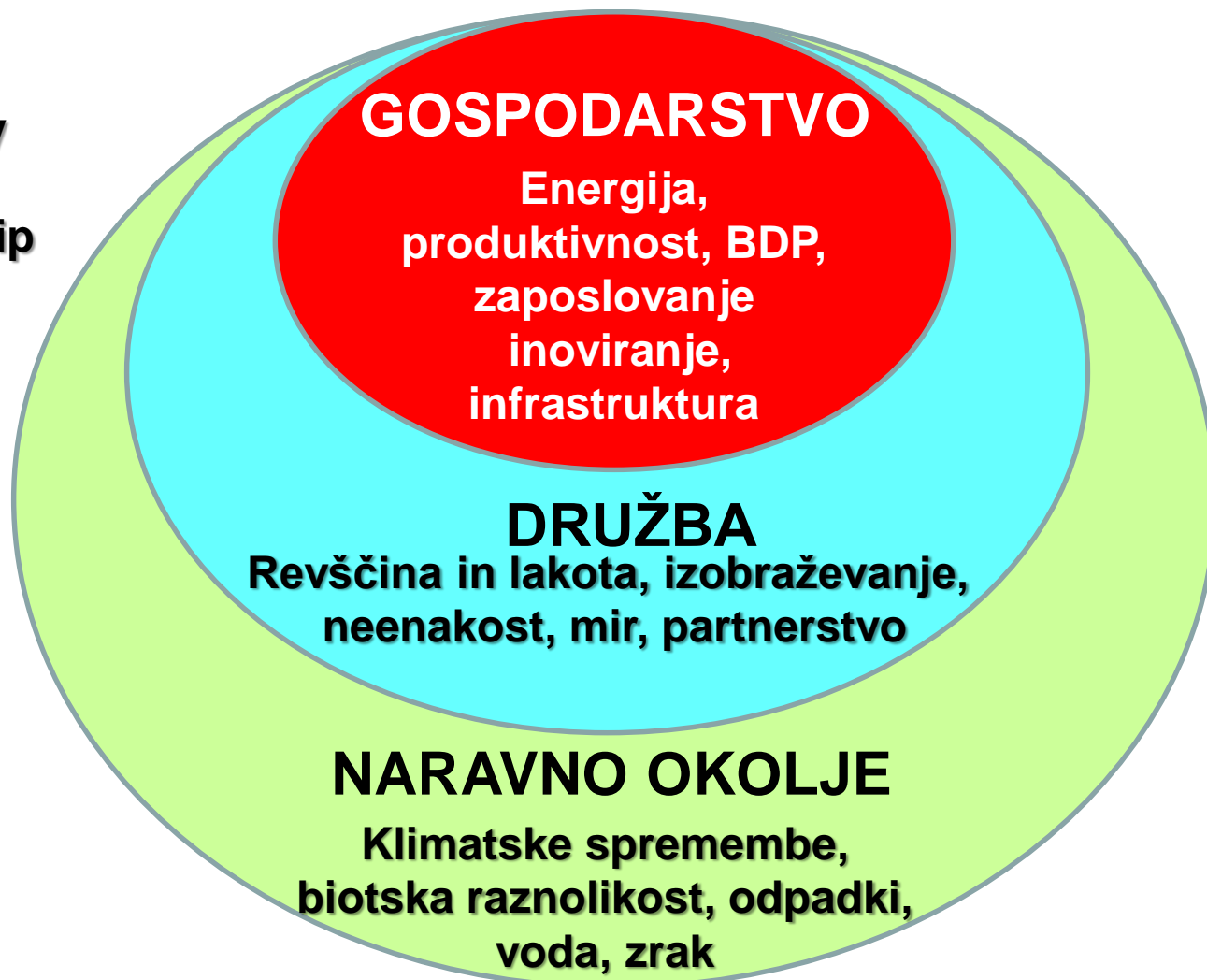
2. Priložnosti: TR, DO, ...ustvarjalnost, modrost, interesi, viri?

TR in DO

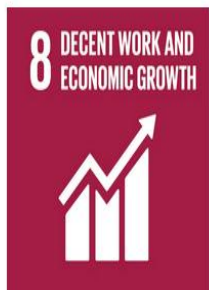
- **Ljudje, planet, blaginja, mir in soodvisnost.**
- **Zdravje in dobro počutje ter dostojno delo.**
- **Upravljanje organizacij, človekove pravice in prakse dela.**
 - **Pogoji dela, socialni dialog, varnost in zdravje pri delu, humani razvoj in usposabljanje.**

Zasnova TR

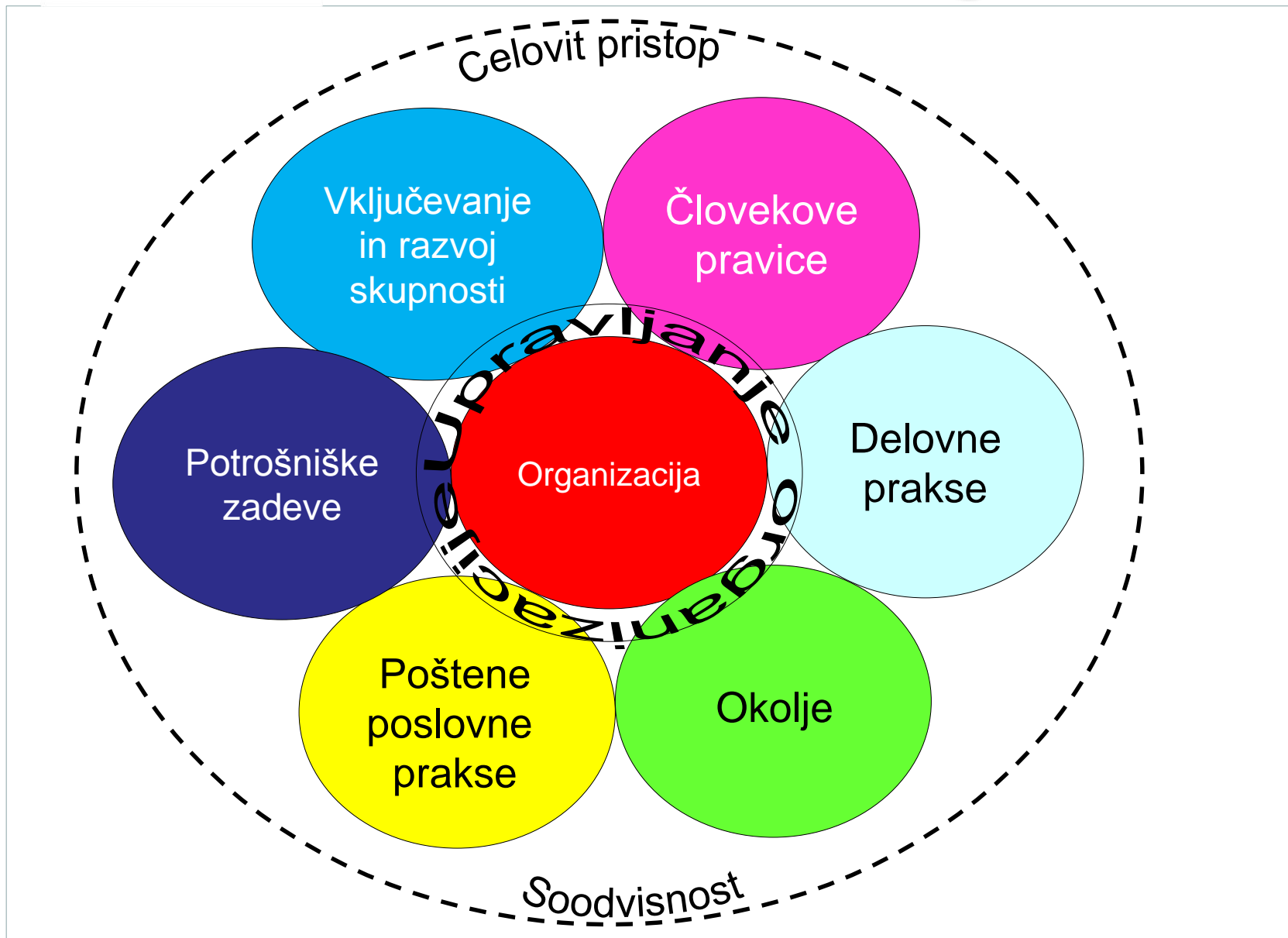
- **People**
- **Planet**
- **Prosperity**
- **Peace**
- **Partnership**



Naloge in cilji TR



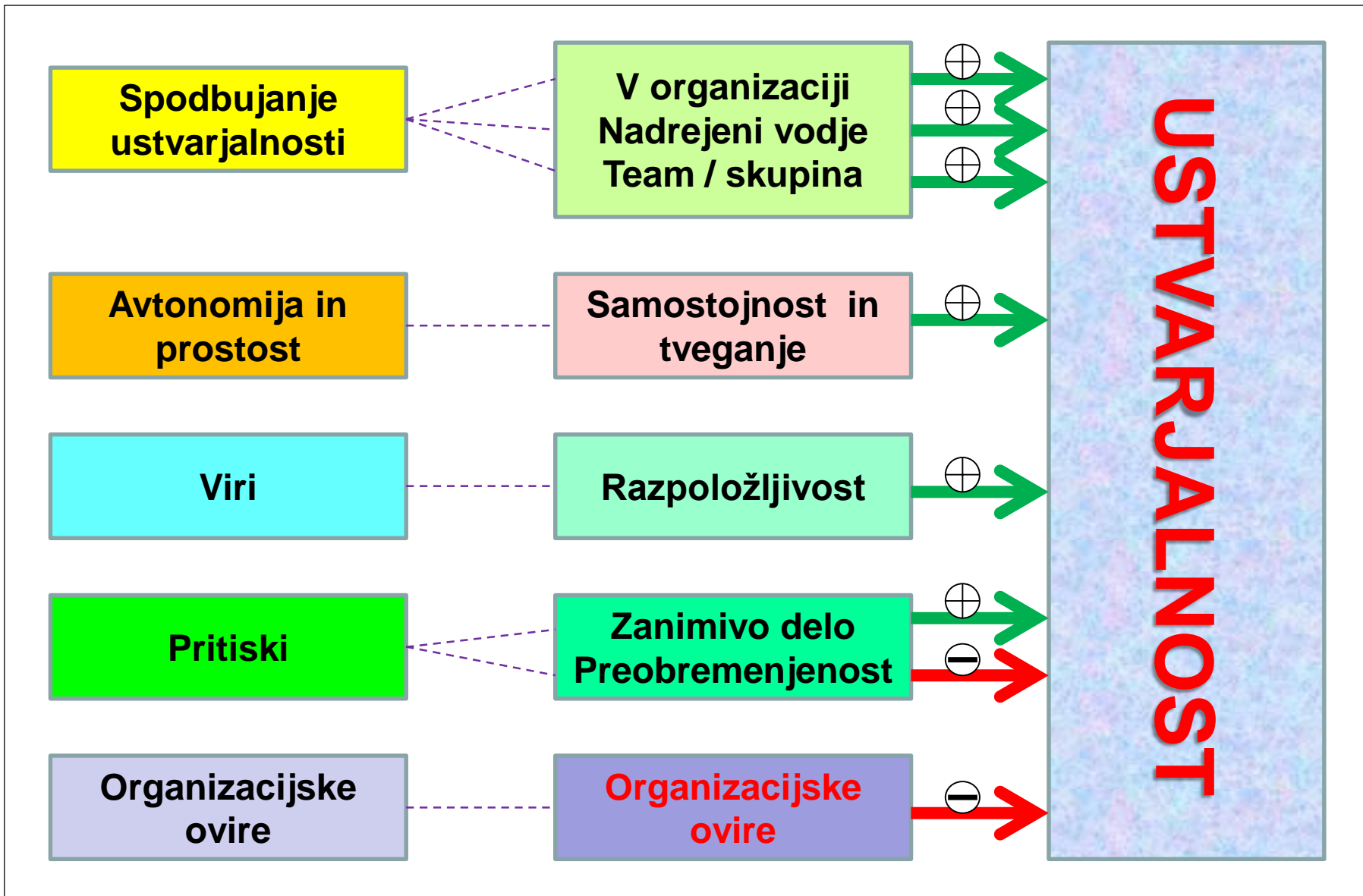
Družbena odgovornost



Upravljanje organizacije

- **Razvoj smotrov in ciljev ter strategij DO.**
- **Dokazana zavzetost vodij za DO.**
- **Ustvarjanje kulture in klime.**
- **Ekonomске in ne-ekonomске spodbude.**
- **Učinkovita raba virov.**
- **Uravnoteženje pristojnosti in odgovornosti.**
- **Periodični pregled in ocena.**

Podporno okolje



Motiviranje ustvarjalcev

- 1. Izziv in odgovornost – biti sposoben prispevati in vplivati.**
 - 2. Fleksibilnost – gibljiv delovni čas.**
 - 3. Stabilno delovno okolje – ne doživljenjsko, ne pa tudi dnevni kaos.**
 - 4. Nadomestilo, osnovna plača in ugodnosti.**
 - 5. Spoštovanje sodelavcev.**
- ltd.**

Motiviranje ustvarjalcev

SAMOSTOJNOST

- Naloga: KAJ?
- Čas: KDAJ_ROWE
- Tehnika: KAKO?
- Ekipa: S KOM?

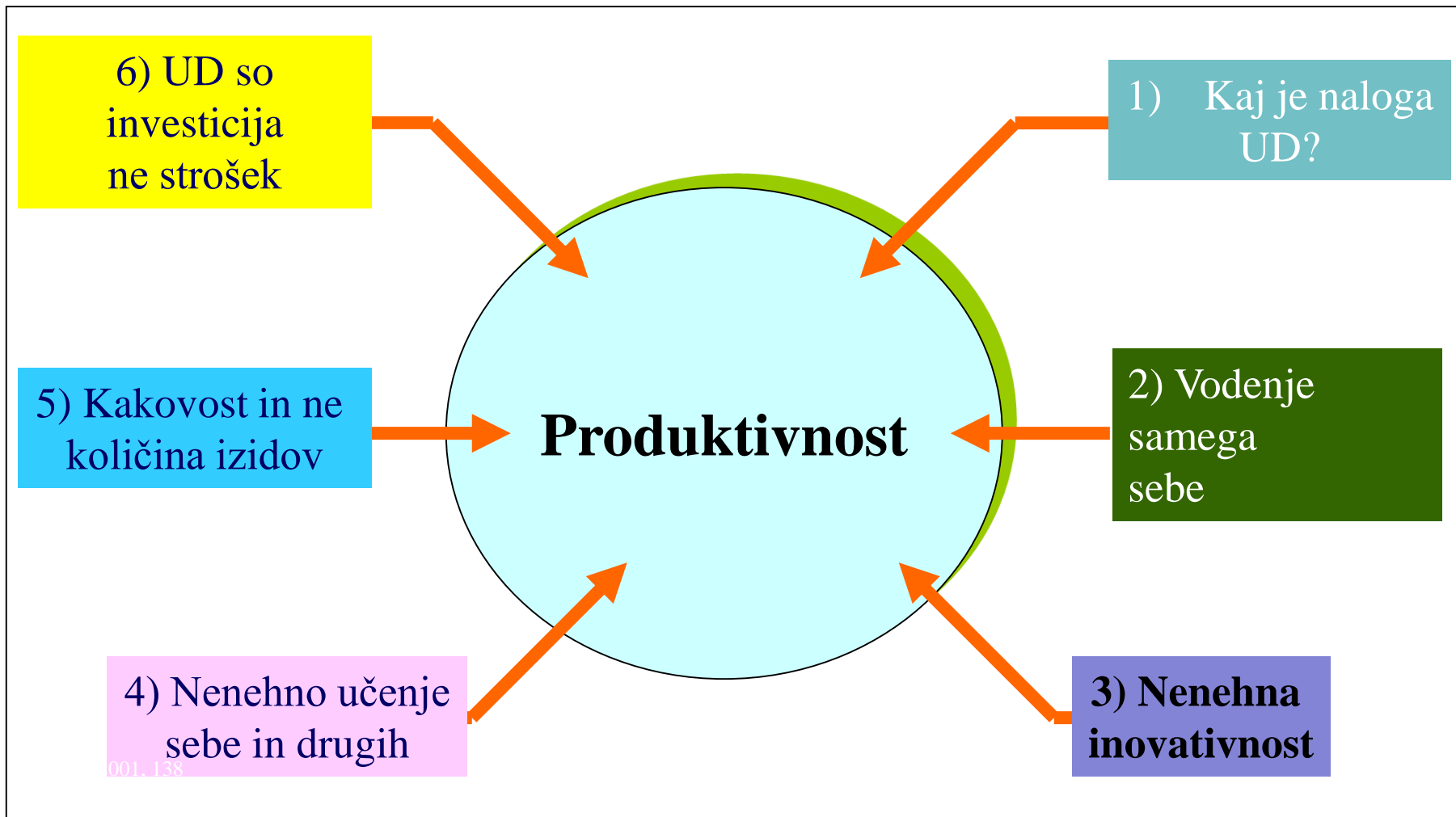
DOVRŠENOST

- NAČIN RAZMIŠLJANJA
- TRPLJENJE
- ASIMPTOTA

SMISEL

- DOLGOROČNOST
- SMOTRI IN CILJI
- BESEDE vs. DEJANJA
- NAČELA

Produktivnost ustvarjalcev



Paradoksi transformacije



Predlogi in sklepi

- **Pozornost preusmerjati na DEJANSKE probleme; načelo REALNOSTI.**
- **Bolj upoštevati dejavnike, ki MOTIVIRAJO zaposlene.**
- **Vodje naj bi bili SKROMNI, verodostojni in zaupanja vredni.**
- **Slediti vrednotam in načelom TR in DO.**
 - **ODLIČNOST = kakovost življenja = kakovosti dela + kakovost prostega časa.**



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

Vprašanja,
Dileme,
pobude?