



REVIJA

Zdrženja Manager

november 2023 • št. 53



Marta Kelvišar:
Največji prostor
je prostor izboljšav

Zaveza poslovnih voditeljev:
SLOdelujemo!

An overhead view of a collaborative workspace. Several people are seated around a wooden table, working together. One person is pointing at a large architectural plan spread across the table. A laptop is open on the left, displaying a website. Various documents, a calculator, and coffee cups are scattered on the table. The text 'CO-WORKING SPACES' is visible on one of the documents. The overall atmosphere is professional and collaborative.

telemach

BIZNIS

Vedno v igri.

poslovni.telemach.si



IT FOR A BETTER LIFE

In the era of advanced digitalization, we help you achieve sustainable and secure information technology solutions. Increase the value of your business with our consulting, education, system integration and managed IT services.



Learn more at
www.nil.com



november 2023 • št. 53

MQ, krajše za managersko inteligenco, je stanovska revija, ki souresničuje poslanstvo Združenja Manager: **z odgovornim vodenjstvom in strokovnim managementom do skupnega napredka.**

UVODNIK

- 7 **Ambiciozni. Samozavestni. Odgovorni. Sodelovalni.**

MANAGERSKI KONGRES 2022

- 9 **Največji prostor je prostor izboljšav**

Pogovor z Managerko leta 2023 Marto Kelvišar, direktorico podjetja Adria Dom, o tem, kako raje več dela kot obljublja.

- 12 **Prihodnost je v majhnih državah**

Arturo Bris, direktor Svetovnega centra za konkurenčnost IMD, izpostavlja, da sta za napredek pomembna jasen fokus in državna strategija.

- 15 **Zaveza poslovnih voditeljev: SLOdelujemo!**

Sodelovanje deluje. In vedno je. Z vsemi preizkušnjami vred. Največjo moč imamo takrat, ko za skupno dobro delujemo ekipno.

- 18 **Start-upi in korporacije: sinergije za sodelovanje**

Sodelovanje med start-upi in uveljavljenimi korporacijami se izkazuje kot močna sila, ki poganja inovacije in gospodarsko rast.

- 20 **Voditelji, obdajte se z mladimi!**

Voditelji, ki znajo prepoznati prednosti mladih in jih ustrezno voditi, ne oblikujejo le boljše prihodnosti zanje in za njihovo organizacijo, temveč za celotno družbo.

TRAJNOSTNO VODENJE

- 23 **Odgovor za vodenje ljudi v krizah**

Krize so trenutek za tiste voditelje, ki obvladujejo svoj ego in znajo vključujoče voditi svoje time.

- 26 **Trajnost in trdoživost: dobri, a (še) ne odlični**

Nedavni dogodki katastrofalnih poplav, požarov, COVID-19 pandemije idr. potrjujejo, da je ključ do trajnosti in trdoživosti v človeškem kapitalu.

- 28 **Nemir v organizaciji: spremenite svoj zorni kot**

Pospešene spremembe poslovne modele podjetij postavljajo na preizkušnjo.

RAZISKAVA

- 31 **Raziskava: Preudarnost in odkrivanje novih trgov**

V današnjem poslovnem okolju sta prilagodljivost in preusmeritev na nove, globalne trge ključni za dolgoročno uspešnost podjetij. Tudi v letu 2024 preudarnost ne bo odveč.

- 32 **MQ BAROMETER**

NABAVA

- 34 **Več strateškega razmisleka!**

Pogovor z dr. Frankom Rozemeijerjem, mednarodno uveljavljenim nabavnim strokovnjakom ter predstojnikom katedre NEVI za nabavo in upravljanje oskrbne verige na maastrichtski univerzi.

DIGITALIZACIJA

- 37 **Uspešni gredo naprej**

Slovenija je leta 1995 dosegla 48 % produktivnosti Avstrije, do leta 2007 dosegla 64 %, leta 2022 pa 'samo' 67 %. Ključno vprašanje je, kako bi lahko dosegli več.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 86.

KONKURENČNOST

40 **26 birokratskih ovir do nove stavbe**
Soglasij za dolg seznam, gradbenega dovoljenja pa ni in ni. Kakšen je recept za hitro gradnjo novih poslovnih prostorov in posledično večjo konkurenčnost slovenskih podjetij?

TRAJNOSTNO VODENJE

43 **Odpornost je ključ do vzdržnosti**
Pomembno je zavedanje, da je strategije odpornosti treba razvijati ves čas poslovanja podjetja in ne šele ob pojavu kriznih situacij, takrat je lahko že prepozno.

VKLJUČI.VSE

46 **Vključi.Vse: ne priporočilo, nuja!**
Izkoristiti potencial, ki ga imajo raznoliki zaposleni, in jih vključevati, dokazano prinaša tudi ekonomske učinke.

50 **Direktiva o spolni uravnoteženosti**

Novejša poročila kažejo, da je v EU povprečna zastopanost žensk v organih gospodarskih družb še vedno zgolj 35 % v nadzornih funkcijah in le 19 % v poslovodnih funkcijah.

LJUDJE

52 **Kdaj ste nazadnje naredili nekaj prvič?**

Vseživljenjsko učenje – izraz, ki ga v zadnjih letih slišimo vse večkrat, pa vendar si pod njim vsak predstavlja nekaj drugega.

TRAJNOSTNO VODENJE

55 **Obžalovanje je hudo (koristna reč)**

Uspešnost tako na individualni kot na sistemski ravni je vse bolj odvisna od učenja iz napak.

MQ ZGODBA

58 **Tri leta nisva spala**

Avantpack, inovativno slovensko podjetje, je eden od vodilnih proizvajalcev biorazgradljivih vrečk v Evropi z letno prodajo v vrednosti 28 milijonov evrov.

M FILOZOFIJA

61 **Enigma 'pozornostnega preostanka'**

Ljudje smo dokazano manj učinkoviti takrat, kadar je naša pozornost razslojena.

OSEBNO

65 **Poplave: pogled naprej**

Samo Jenič, izvršni direktor MG Rohr, o lekcijah, ki so jih prinesle avgustovske poplave.

FOTOREPORTAŽA

68 **Prvi odločni koraki k #SLOdelovanju**

Kako bo Slovenija prišla med 20 najbolj konkurenčnih držav? Z ambicioznimi, samozavestnimi in odgovornimi voditelji, ki znajo sodelovati, smo slišali na Managerskem kongresu 2023.

AKTIVNOST JE VALUTA

79 **Projekt Spletne brihte**

Larisa Grizilo, direktorica HR sektorja in korporativnih komunikacij v telekomunikacijskem podjetju A1.

6% p.a.
Linhartov Kvart

Pot do vašega dobička



Obveznice Linhartov Kvart

Po uspešni emisiji obveznic na slovaškem trgu izdajamo drugo serijo obveznic, tokrat v Sloveniji. Z vlaganjem v Corwinove projekte prispevate k pozitivni, odgovorni rasti mesta Ljubljana.

Želite izvedeti več?
corwin.si/invest



Projektna partnerja



Bornoposredniška družba



ILIRIKA
Zaupanje, ki bogati

*Potencialnim vlagateljem priporočamo, da preberejo prospekt, preden sprejmejo odločitev o naložbi, da bi v celoti razumeli morebitna tveganja in koristi, povezane z odločitvijo o naložbi. Prospekt je potrdila Agencija za trg vrednostnih papirjev Republike Slovenije ("ATVP"). Potrditve prospekta s strani ATVP se ne sme razumeti kot odobritve vrednostnih papirjev, ponujenih javnosti ali uvrščenih v trgovanje na reguliranem trgu. Razmišljate o nakupu produkta, ki ni enostaven in je morda težko razumljiv.

Prospekt je objavljen na spletni strani: corwin.si/invest.



Ambiciozni. Samozavestni. Odgovorni. Sodelovalni.

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

Ko so **Richarda Bransona** na Nordijskem poslovnem forumu vprašali, kaj je recept za njegov uspeh, je najprej poudaril, da je vedno rad malo sanjal, in dodal: »Obkrožen moraš biti z dobrimi ljudmi, imeti rad življenje in se vse življenje učiti.« Čeprav je šolanje zaključil pri 16 letih in trdi, da je življenje zanj najboljša univerza, tudi sam poudarja pomen učenja. Vedno je rad opazoval svet, se pogovarjal z ljudmi – zaposlenimi in strankami – in si zapisoval, kar se je naučil od njih. V veselje pa so ga popeljale prav njegove sanje, zato želi danes v to smer navdihovati prihodnje generacije: »Če smo mi s svojimi sanjami lahko dosegli to, kaj vse boste s svojimi sanjami lahko dosegli vi!«

Kakšen navdih in kakšen optimizem – ki je ostal z njim vse življenje, kljub disleksiji in težavam v šoli ter da mu je ravnatelj nekoč obupano napovedal, da bo bodisi pristal v zaporu ... ali postal milijonar. Ko ga kot uspešnega poslovneža danes, v času nenehnih in vse hitrejših sprememb in permanentnih kriz, vprašamo, na kakšen način se lotiti posla in vodenja ljudi, poudarja, da so revolucionarne inovacije praviloma tiste ideje, ki izboljšujejo življenje. Ki se pogosto razvijejo iz osebne frustracije in ambicije, da želiš rešiti nek problem. Pri tem se ne smemo bati napak, se iz njih učiti in ambiciozno premakniti naprej.

Ob tem najboljši, samozavestni poslovni voditelji sodelujejo z drugimi, skrbijo za ljudi, jih podpirajo in jim pomagajo rasti. Prav tako se odgovorno zavedajo svojih lastnih ne le prednosti, temveč tudi slabosti, saj jim to pomaga tudi pravilno delegirati.

Če si vzamemo nekaj trenutkov in nekoliko bolj pozorno preberemo njegove nasvete, vidimo, da se v njih skrivajo vrednote, ki smo jih letos velikokrat slišali tudi na našem Managerskem kongresu. Ambicioznost, samozavest, odgovornost in sodelovanje poslovnih voditeljev. Vrednote niso bile izbrane naključno, temveč so nas do njih pripeljale junijske delavnice na združenju z nekaj deset poslovnimi voditelji in voditeljicami z navdihom predsednika dr. **Iztoka Seljaka**. Na njih smo se lotili izziva, kako doseči kak pozitiven premik v družbi, da ne bomo vedno znova ujeti v začaran krog statusa quo in miselnosti, da se nič ne da spremeniti. In da naredimo resen premik v slovenski družbi, o katerem smo pisali že v našem Akcijskem načrtu za večjo družbeno blaginjo: odmik od pregovorne slovenske zavisti v miselnost, da drug drugemu privoščimo uspeh, saj je to ključno, če želimo Slovenijo nekoliko bolj ambiciozno popeljati v smer razvoja. »Znati se moramo veseliti vsakega uspeha, se spodbujati, si pomagati. Vsak poslovni voditelj bi moral preseči odgo-

vornost za lastno podjetje in prevzeti del odgovornosti za družbo kot celoto,« je v nagovoru na kongresu povedal predsednik. Zato moramo tudi sami prevzeti del odgovornosti in postati sami zgled. Namesto zavisti – pozitivna spodbuda. Namesto razdeljenosti družbe – sodelovanje. Namesto naši-vaši – mi vsi skupaj.

Saj ne, da bi želeli v enem zamahu rešiti ves svet. Gre preprosto za to, da so časi že nekaj let vse bolj negotovi, prinašajo povsem nove ter tudi doslej neznanе izzive in težko jih bomo spreminjali v priložnosti, če se ne bomo znali v pravem trenutku povezati in skupaj poiskati rešitve, ki nam bodo pomagale naprej. Najprej mi vsi znotraj združenja, v naslednjem koraku pa tudi navzven v družbi. Kako pomembno je, da znamo pri tem sodelovati, se je nenazadnje pokazalo letos, ko so gospodarske organizacije po letih prizadevanj vendarle združile moči in nastopile poenoteno. Zadovoljni pa bomo lahko šele, ko bo ta glas tudi slišan in bo prinesel rezultat, ki si ga vsi tako zelo (dolgo) želimo. Ne nazadnje smo tudi od našega glavnega govornca na kongresu, **Artura Brisa**, slišali, da ima Slovenija dobro priložnost, da se na področju konkurenčnosti premakne med zmagovalce, o čemer pišemo v to kratni reviji – pa si upamo znova sanjati o top 20? ■

Rekla sem si, da odslej ne bom več veliko obljubljala, bom raje veliko več dala. Tega načela se držim, nikoli v devetih letih nisem prelomila nobene obljube. Ljudje zdaj že vedo, da ne obljubljam veliko, raje presenetim.

FOTO: OSEBNI ARHIV



Največji prostor je prostor izboljšav

Pogovor z Managerko leta 2023 Marto Kelvišar, direktorico podjetja Adria Dom, o tem, kako raje več dela kot obljublja, o poti, ki šteje več kot cilj, in o tekmi neprestanega prilagajanja.

Saša Gnezda

Marta Kelvišar je »poslovna voditeljica, ki pri obljubah pritiska na zavoro in pri dejanjih dodaja plin. Ker je prepričana, da so poslovni voditelji uspešnejši, če dajo več, kot obljublajo,« so med drugim zapisali v obrazložitvi uglednega stanovskega priznanja, ki ga podeljuje Združenje Manager. Kelvišar, ki je na čelu črnomaljskega podjetja Adria Dom zadnjih devet let, je podjetje postavila na zemljevid kot priznanega proizvajalca mobilnih in modularnih hiš ter mobilnih šotorov. Pod njenim vodstvom je Adria Dom doživela vrsto preobrazb; odlikujejo jih modernizacija in digitalizacija poslovanja, razvoj ljudi, vitko delovanje, vrhunski dizajn in drznost. Našteto se odraža v poslovnih rezultatih: njihova povprečna letna rast je bila v zadnjih osmih letih 20-%, prihodke so povečali na skoraj 57 milijonov evrov, dodano vrednost na 80.000 evrov. Njihova poslovna družina danes šteje skoraj 300 zaposlenih. Prav ti so, poudarja managerka leta, poleg skoraj samoumevnih investicij v trajnost, razvoj in tehnologijo njihova najbolj dragocena naložba in vrednost.

Odraščali ste na kmetiji, kjer se, pravite, nikoli ni spraševalo, ali bomo, kdaj in kako, temveč smo šli in naredili. Kakšno popotnico vam je dala oz. vam daje ta naravnost?

V mladosti se oblikujejo temeljne vrednote, ki jih zelo težko 'povozimo' oz. jih ne, sploh dobrih ne. Ko je treba nahraniti živali, veš, da jih moraš. Ko se približuje nevihta, veš, da moraš pospraviti seno. Greš z enega dela na drugo. In so tudi trenutki, ko se znaš poveseliti. To

mi je ostalo. Ko sem študirala, nikoli nisem odlašala z izpiti, tako kot nisem odlašala s stvarmi v službi. Zdi se mi, da je to tudi razlog, da sem hitro napredovala, ker sem vedno dala več, kot so od mene pričakovali. To mi ni bilo težko, ampak naravno in samoumevno. Tudi

Na začetku mi je bil pomemben cilj, zadnja leta pa sem prav preko spremenjenega načina vodenja, tj. vključevanja ljudi, spoznala, da do bistveno boljših rezultatov prideš, če ti je bolj pomembna pot.

danes, ko sem v vlogi, da jaz narekujem tempo, da moram iskati priložnosti, ta naravnost pride še kako prav, ker se ne ustrašiš in se ne ustaviš. Na ta način si zelo prilagodljiv, spreminjaš poslovne modele, ne vrže te iz tira. Dobro je, če imaš podobno naravnost tudi tim. Jaz ga imam. Stvari sicer niso natančno splani-rane, ker življenje se zgodi. Tudi če se ne zgodi nekaj, kar si načrtoval, si ne oči-taš, ker si takrat, ko si imel čas, preveril, razmislil, se odločil dovolj hitro, odloč-no in naredil vse, kar si lahko.

Vodstvene položaje zasedate od 24. leta, pravite, da nimate napisanega življenjepisa. V podjetju nimate zaposlene poslovne sekretarke. Po čem se vaše vodenje podjetja še razlikuje od drugih?

Težko rečem, kaj delam drugače; ne primerjam se z drugimi, ampak skrbim za lasten razvoj in napredek. Skozi poslovno pot sem se spreminjala, tako kot se je spreminjalo okolje, pa tudi tako kot sem čutila, da je bolje. Na začetku, ko sem gledala vodje, je bilo veliko avtoritativnega vodenja. Meni pa je bilo vedno pomembno, da si ljudem blizu, si eden izmed njih. Pogosto se postavim v nji-

hovo vlogo, kakšnega vodjo bi si želela sama. Potem ni težko. Videla sem tudi, da tako v resnici dosežeš boljše rezultate. In zaupanje – to je zame temelj, brez zaupanja ne bi znala delati. Od nekdaj mi je pomembno tudi, da smo povezani, da sodelujemo in da so med nami do-

bra energija, komunikacija in pristnost. Na začetku mi je največ štel cilj, zadnja leta pa sem prav preko spremenjenega načina vodenja, tj. vključevanja ljudi, spoznala, da do bistveno boljših rezultatov prideš, če ti je bolj pomembna pot. Spoznala sem, da je moja glavna naloga ta, da gradim in razvijam ekipo. Če postaviš ljudi na prvo mesto, je vse na pravem mestu. Sem zelo vpeta v podjetje, želim, da ljudje vidijo, da sem tukaj za njih, z njimi, dostikrat prihajam v službo že pred 7. uro, hodim na operativne sestanke v proizvodnjo. Tudi to je moj način vodenja. Zelo sistematično smo se podali v vodstveno akademijo z velikim številom vključenih, kar tretjino zaposlenih, ki jih izobražujemo za vodje.

»Pot je tista, ki te kali,« pravite. Kako vas je vaša pot oblikovala? Običajno slišimo veliko o uspehih, kateri pa so bili težji trenutki?

Veliko lekcij je bilo. Na začetku moje poti je bila največja iz zaupanja. Zastavili smo strategijo in jo vsa navdušena predstavim, da je naš cilj zaposliti ljudi za nedoločen čas. Do takrat so bili zaposleni vezani na sezono. Meni se je zdelo zelo

pomembno, da bodo ljudje imeli stalno službo, da bodo lahko računali na nas, mi pa na njih, in da bodo tako bolj zavzeti ter pripadni podjetju. K meni je prišla starejša sodelavka in rekla, da njim popolnoma odgovarja stanje, kot je, da si sploh ne želijo stalnih zaposlitev.

Čez dva dneva zopet mrzel tuš. Razmišljala sem, kaj sodelavcem ponuditi. Takrat je bila Adria Dom v skupini Adria

Kultura vitkosti mi je dala uvid, da meni kot vodji ni potrebno, da vodim sestanke jaz, da lahko samo prisostvujem, da lahko bistveno več poslušam in sprašujem, kot govorim, in to tudi delam. Raje zadnja govorim in bistveno več poslušam.

edina, ki ni imela pokojninske sheme. Dogovorila sem se s sindikatom, ki je to razumel. Ko pa je sindikat to povedal ljudem, so ti množično začeli izstopati iz njega, ker so sindikalistu očitali, da je stopil na stran vodstva. V tisti situaciji je bila to izredna lekcija. Zavedala sem se, da brez zaposlenih, brez zaupanja ne bo nič. Kljub vsemu sem se odločila, da bom na tem gradila, precej sem komunicirala s sodelavci, ker se mi je zdelo, da je informiranost izjemno pomembna, imela sem tudi pogovor z vsakim zaposlenim, da sem jih bolj začutila. Rekla sem si, da odslej ne bom veliko obljubljala, bom raje veliko več dala. Tega načela se držim, nikoli v devetih letih nisem prelomila nobene obljube. Ljudje zdaj že vedo, da ne obljubljam veliko, raje presenetim.

Sestanke v podjetju vodijo zaposleni. Da je to sporočilo tudi v smislu, da ste tudi vodje zamenljivi ...

To se mi zdi izredno pomembno. Ko je podjetje rastlo, smo morali prilagoditi tudi organizacijo, tudi vsebinsko, ne samo z okenčki v organizacijski shemi. Po modelu vitkosti imamo vodje timov (team leaderje). Posamezen vodja nima velikega števila podrejenih, ker je nemogoče, da bil jih vodil, imeti mora sproščen čas za vodenje, ki je v resnici pomembno. Hkrati smo prilagodili naš organigram, postavili in popisali procese, jasno opredelili funkcije članov kolegijskega itn. Vodje imajo zadolžitve in cilje. Kultura oz. zavedanje, da smo za-

menljivi, je danes samoumevna. Imamo skupinovodje, namestnike skupinovodij in ogromno število ljudi s kompetencami za vodenje. Vemo, da se kultura počasi spreminja, ko uvajaš nove navede. Strukturirano vodimo tudi projekte napredka. Te izluščimo enkrat na leto na strateški konferenci, kjer sodeluje 20 % zaposlenih. Izluščimo, kje imamo izziv, kje bi bila potrebna izboljšava, kje bi bil potreben poseben fokus. Projekte

si razdelimo; dobijo jih zaposleni, ki so s posameznim izzivom povezani ali pa tudi ne. Tako imamo vodjo projekta in sponzorja, ki se dobivata enkrat tedensko za pol ure. Na ta način se jih veliko vključi in ljudje se tudi razvijajo. Enkrat mesečno potem poročajo vodstvu, predstavijo, kje so s projektom. Na ta način, s predstavitvijo izziva, možnostmi rešitve, postavljanjem vprašanj, gre dvo-smerna vzgoja oz. rast. Od sodelavca, ki vodi, do tega, ki coacha oz. sprašuje. Sodelavci so izjemno ponosni, da so nosilci projekta in sprememb v podjetju.

Kaj je implementacija kulture vitkosti prinesla vam kot vodji?

Dala mi je nov uvid, da je moja glavna naloga, da gradim ekipo in razvijam ljudi. Kako pomembno je, da uvedemo strukturo, rutino, vključimo in razvijamo zaposlene, ter da je osnovni namen dejansko razvoj ljudi, kjer se dobro počutimo, smo ustvarjalni, kreativni, tudi igrivi. Da meni kot vodji ni potrebno, da vodim sestanke jaz, da lahko samo prisostvujem, da lahko bistveno več poslušam in sprašujem, kot govorim, in to tudi delam. Raje zadnja govorim in bistveno več poslušam. Če nas je na sestanku devet, dobim tako osem uvidov in je moj deveti. Če na začetku spregovorim, si bo malokdo upal povedati še svoje mnenje. Pri uvajanju vitkosti je prvi pogoj, da vodstvo maksimalno sodeluje in je 100-% vpeto. To pomeni, da jo podpira, vodi z zgledom.

Letos praznujete 20. obletnico podjetja, vi ga vodite devet let. Na katere preobrazbe, dosežke v tem obdobju ste najbolj ponosni?

Prvi izjemen premik je bil že prvo leto razvoja, ko smo trgu ponudili novo linijo XLine. Ta je pomenila preboj na trgu, v smislu dizajna in uporabniške izkušnje. Drugi prebojni produkt je bil glamurozen mobilni šotor Boutique, za kar smo dobili tudi priznanje GZS za zlato inovacijo. Drugo leto smo dosegli izjemno rast in bili prejemniki regijske Gazele leta 2017. Smo pa zelo hitro ugotovili, da ne bo šlo samo s fokusom na rast, da se je treba notranje preobraziti.

Naslednji preboj se je zgodil leta 2018, ko smo šli na pot sistematičnega izobraževanja in razvoja vodij. V letu 2020 smo se podali še na pot vitkosti. Dve leti za tem je sledila digitalizacija, kjer smo tudi popolnoma edinstveni, saj v našem digitalnem dvojčku sodeluje 200 operaterjev, ki komunicirajo preko pametnih ur z računalniškim optimizacijskim programom. Našega dela ni mogoče robotizirati, ker imamo toliko različnih produktivnih modelov, da je to bolj obrtniška proizvodnja. Mi smo jo znali industrializirati ter digitalizirati in tu je naša največja prednost. Ob vitkem delovanju in digitalizaciji smo edini v branži, ki smo sposobni delati z enako ali pa še boljšo produktivnostjo v dveh izmenah. S tako visokim nivojem obvladovanja procesa in tako visokim deležem zavzetih zaposlenih (9 : 1) kot je pri nas, je to mogoče. Zato je pomembno, da izobražujemo ljudi, izboljšujemo matrike usposobljenosti, da s pomočjo pametnih uric dobimo vse podatke, analize, da lahko delamo izboljšave. Največji prostor je prostor izboljšav.

Dodano vrednost na zaposlenega ste s 30.000 zvišali na 80.000 evrov. Kot glavna vira vaše dodane vrednosti navedite ljudi, zaposlene in kreativni dizajn. Lahko razložite?

Dizajn smo vgradili v strategijo že pred devetimi leti in je ključni element dodane vrednosti. Takoj smo se odločili, da bomo šli v razvoj novih preboj-



FOTO: ANDRAŽ KOBÉ



nih produktov s kreativnim dizajnom, v katerega je vključena tudi uporabniška izkušnja, in na ta način osvajali nove kupce ter nove trge. To je bil izjemen miselni preskok. Strategija je temeljila na tem, da bo kupec plačal tisto, kar bo njemu predstavljalo vrednost, se pravi vrednost zanj in vrednost za njegovega (končnega) uporabnika. Komunikacija z investitorjem je ključna. Sledimo trendom, pogosto jih tudi ustvarjamo. Skozi vključenost naših sodelavcev v KCDM že od vsega začetka smo pridobivali in nadgrajevali znanje design managementa skozi vse faze dizajna produkta. Dizajn smo uvedli skozi celotno strategijo podjetja, kar pomeni, od ideje, skozi proces prodaje, produktnega vodenja, razvoja, nabave, tehnologije in proizvodnje, zato kupcu ponudimo rešitev in ne samo produkta. Celovita storitev predstavlja tudi dizajn koncepta resorta, kamor vključimo poleg postavitve produktov tudi sveže ideje, kako bi lahko prostor nadgradili, s trajnostjo, s storitvami lokalne skupnosti, z umetnostjo, kulinarijo.

Takšen način oblikovanja prostora je tudi bolj trajnosten, saj naravnega okolja ne degradira, ampak ga nadgradi. Povezujemo se tudi z zunanjimi kreativci. Z našimi produkti, ki značilnost krajine poudarijo, se vse to lepo poveže in nastane edinstven resort, ki prinaša rezultate – njim in nam. Nič ni narobe, če zaslužiš, to nam omogoča razvoj in rast. Mislim, da smo Slovenci premalo ambiciozni ali pa smo v tem ozkem zgodovinskem gledanju, ko se počutimo majhni. Zanimivo, med petimi finalisti za izvoznika leta smo bili vsi nišni proizvajalci, ki prihajamo iz periferij Slovenije, pa smo uspeli na svetovnih trgih.

Za Adria Dom pravite, da ste izjemno prilagodljivi in poslovni model spremenite skoraj čez noč. Ena takšnih preobrazb se je zgodila med pandemijo. Kaj je bila zadnja večja sprememba, preobrazba v podjetju?

V letu 2021 smo vstopili na nove trge. Hrvaški, ki nam je bil najbolj pomemben, se je med pandemijo popolnoma

zrušil, nam pa ga je uspelo nadomestiti z novimi produkti na severnih trgih. 70 % proizvodnje smo v tem letu razvili popolnoma na novo in tudi prodali, kar je izjemno.

Po covidu, ko se je zgodila izjemna rast cen vhodnih materialov in energije, smo takoj prilagodili poslovni model. Ugotovili smo, da v danem trenutku ni več kupec glavni, pač pa je v resnici glaven nabavni trg. Ni se bilo smiselno upirati višjim cenam, pač pa je bila bistveno bolj pomembna dobavljivost, saj so kupci povpraševali. Zato smo se odločili za poslovni model, da nismo fiksirali prodajnih cen ob ponudbi, odvisne so bile od dejanskih nabavnih cen materiala, ki smo jih natančno spremljali skozi kalkulativne modele. Tukaj smo bili precej unikatni in izšli kot zmagovalci, nismo zajedali v lastno maržo. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v podjetju Mediade.

Prihodnost je v majhnih državah

Na konkurenčnost ne smemo gledati, kot da gre pri tem za izključno ekonomski koncept, saj veliko vlogo na tem področju igrajo tudi geopolitika, trajnost, tehnologija, digitalizacija, sodobni trendi in dolgoročne reforme, meni **Arturo Bris**, direktor Svetovnega centra za konkurenčnost IMD in večkrat nagrajeni profesor financ, uvrščen med sto najbolj branih finančnih akademikov na svetu. Letos je bil naš osrednji gost na Managerskem kongresu, na katerem je izpostavil, da sta za napredek pomembna predvsem dva faktorja: jasen fokus in državna strategija.

Petra Juvančič

Slovenija se zadnja leta na lestvici konkurenčnosti švicarskega inštituta IMD giblje okoli 40. mesta med 64 državami. Letos je svojo uvrstitev poslabšala na 42. mesto in v vseh štirih ocenjevanih sklopih: na področju gospodarske uspešnosti, vladne učinkovitosti, poslovne učinkovitosti in infrastrukture. Na vrhu lestvice vodilni položaj ohranja **Danska**, sledijo pa ji **Irska**, **Švica**, **Singapur** in **Nizozemska**. Bolje kot Slovenija sta se odrezali na primer tudi **Češka**

(letos odlično 18. mesto) in **Estonija** (26. mesto).

Delitev na protekcionistična in odprta trgovinska gospodarstva

»Lestvica konkurenčnosti je dragoceno orodje za ocenjevanje uspešnosti poslovnih okolij in javnih politik ter služi kot podpora odločitvam na področju mednarodnih vlaganj, hkrati pa pomaga tako oblikovalcem politik kot gospodarstvu, da lahko pripomorejo k izboljšanju blaginje v posamezni državi,« meni Bris

in dodaja, da še posebej po pandemiji opažajo, da vedno več držav zasleduje zgolj lastne interese. »Tokratne zmagovalce in poražence moramo opazovati v kontekstu prekrivajočih se kriz, svet pa je vse bolj razdeljen med protekcionistična na eni in odprta trgovinska gospodarstva na drugi strani.«

Glede najbolj konkurenčnih in najboljše uvrščenih držav Bris pravi, da gre za odprte države, ki imajo dobre politične institucije in majhna gospodarstva, kjer

NAJBOLJ KONKURENČNE DRŽAVE



skupno mesto			gospodarska uspešnost	vladna učinkovitost	poslovna učinkovitost	infrastruktura
1	Danska		15	5	1	2
2	Irska		1	3	3	19
3	Švica		18	1	7	1
4	Singapur		3	7	8	9
5	Nizozemska		11	12	2	5
6	Tajvan, Kitajska		20	6	4	12
7	Hong Kong		36	2	11	13
8	Švedska		28	14	6	4
9	ZDA		2	25	14	6
10	ZAE		4	8	16	26
11	Finska		39	13	9	3
12	Katar		5	4	12	33
13	Belgija		13	22	5	10
14	Norveška		17	9	18	8
15	Kanada		9	16	17	11

Najbolj konkurenčne in najboljše uvrščene so odprte države, ki imajo dobre politične institucije in majhna gospodarstva, kjer je iskanje političnega konsenza enostavno.

42	Slovenija		34	45	46	36
----	-----------	--	----	----	----	----

je iskanje političnega konsenza enostavno. »In ne nazadnje, s svojimi politikami so izjemno privlačne za tuje talente in hkrati ohranjajo lasten bazen talentov,« ocenjuje. Medtem ko za Češko in Estonijo ocenjuje, da sta za obe značilni specializacija in jasen fokus: »Estonija kot digitalna država in Češka kot privlačna točka globalnih storitev in proizvodnje. Prav tako sta obe državi na pravem mestu z dostopom do vseevropskega trga.«

Zmagovalci – poraženci in poraženci – zmagovalci

Med 21 državami, ki so letos največ izgubile, vključno s Slovenijo, je kar 17 držav evropskih. Gre za pomemben globalni premik. Bris opozarja, da glede na trende opazujemo dve skupini držav:

1. Nekdanji zmagovalci, ki izgublajo. Med njimi našteje **Veliko Britanijo, Nemčijo, Japonsko, Kitajsko** in celo **Švico**, za katere ocenjuje, da je njihov model konkurenčnosti ogrožen.
2. Na drugi strani so države, ki so med poraženci, a pridobivajo, kot na primer **Mehika, Indonezija,**

NAJBOLJ PRIVLAČNE DRŽAVE ZA TALENTE

skupno mesto		Investicije in razvoj	privlačnost	priljubljenost
1	Švica	1	1	3
2	Luksemburg	2	4	24
3	Islandija	3	8	14
4	Belgija	8	6	8
5	Nizozemska	16	3	2
6	Finska	11	11	7
7	Danska	4	34	5
8	Singapur	31	14	1
9	Avstrija	5	12	18
10	Švedska	9	10	13
11	Norveška	6	20	15
12	Nemčija	12	5	16
13	Kanada	19	7	11
14	Irska	39	2	9
15	ZDA	14	9	22
26	Slovenija	20	38	33

Po Brisovem mnenju je pri nas nujna tudi reforma trga dela in visokih obremenitev dela – še posebej v kontekstu pomanjkanja kadrov in pridobivanja talentov.



FOTO: ANDRAŽ KOBE

Turčija, Indija in Nigerija. Opisuje jih kot države, ki so sicer na repulstevce, a imajo velik potencial, obenem pa tudi izzive.

Kako z 42. med top 20?

V drugo skupino držav z velikim potencialom uvršča Slovenijo, za katero meni, da je na pravem mestu ob pravem času, saj je današnji svet konkurenčnosti svet majhnih držav, v katerem najbolj prosperirajo prav majhne ekonomije. Potrebujemo pa strukturne reforme na področju zdravstva, pokojninskega sistema in dolgotrajne oskrbe. Nujna je tudi reforma trga dela in visokih obremenitev dela – še posebej v kontekstu pomanjkanja kadrov in pridobivanja talentov. Opozarja tudi na večjo učinkovitost na področju javnih storitev, še posebej hitrejših administrativnih postopkov in debirokrazacije, ter na nujnost zelene in digitalne transformacije z nadgradnjo digitalnih veščin in prekvalifikacijo zaposlenih.

»Najbolj očiten minus Slovenije je tudi to, da je skupaj s Francijo in Hrvaško med državami z najnižjim zaupanjem gospodarstva v vlado,« dodaja Bris, zato

poudarja tudi pomen optimizma pri ocenjevanju, ki lahko prinese boljšo uvrstitev. Indeks globalne konkurenčnosti IMD namreč temelji na 335-ih kazalnikih – dve tretjini predstavljajo statistični kazalniki, tretjino pa anketiranje, pri katerem sodeluje okoli 100 menedžerjev malih, srednje velikih in velikih podjetij. »Slovenija se lahko uvrsti tudi med top 20–30 držav, odgovornost za to pa je tudi na poslovnih voditeljih, ki k temu lahko prispevajo,« dodaja Bris.

Dotaknil se je tudi pomena trajnosti, kjer vidi nevarnost, da se nekatere države še vedno raje odločajo prioritarno za rast kot za zeleno ekonomijo, in je odločen: »Tu ni dileme. Ker je konkurenčnost opredeljena kot sposobnost držav, da ohranijo blaginjo sedanjih in prihodnjih generacij, je enakovredna trajnosti. Naše lestvice dejansko vključujejo gospodarske dejavnike, kot je na primer produktivnost, vendar pa tudi socialne in trajnostne cilje.« ■

Petra Juvančič je izvršna direktorica Združenja Manager.

**PRILAGODLJIVO
IN ENOSTAVNO
FINANCIRANJE**

**FINANČNI LIZING ZA
POSLOVNO DEJAVNOST**

AVTOCESTA? ALI AUTOBAHN?

Prijetna dilema ...
Razširite meje svojega posla.
Obiščite nas v poslovalnici in preverite
možnost financiranja nakupa vozil,
delovnih strojev ali drugih premičnin
s FINANČNIM LIZINGOM.



INTESA SANPAOLO BANK

**SKRBIMO ZA VSE,
KAR VAM POMENI NAJVEČ.**

Zaveza poslovnih voditeljev: SLOdelujemo!

Leto 2003. Stadion Saint Denis v Parizu. Štart ženske štafete na 4 x 100 metrov. Upoštevaajoč osebne rekorde so absolutne favoritke Američanke. Vsaka od njih teče hitreje od katerekoli tekmice. 41,78 sekund kasneje. Presenečenje: na cilju roke v znak zmage vzdignejo Francozinje. Kako je to možno?!

mag. Edita Krajnović, Sonja Vidonja

Ives Morieux iz svetovalne družbe BSG, avtor knjige *Six Rules of Simplicity*, na dogodku Summit100 poslovnih voditeljev junija 2015 v Portorožu: »To ni filozofija, ne poezija. To je matematika!« Zmagalo je sodelovanje, zmagala je Francija. Zakaj? Ker so si Francozinje

slovnih voditeljev, kako lahko v sodelovanju z državo in drugimi deležniki hitreje in lažje premikamo svet na bolje?

V pripravo akcijskega načrta za uresničevanje programa je spomladi povabil 40 managerk in managerjev: »Slovenski

Sodelovanje deluje. In vedno je. Z vsemi preizkušnjami vred. Največjo moč imamo takrat, ko za skupno dobro delujemo ekipno. Takšen premik čez vse ovire imenujem SLOdelovanje.

hitreje podajale štafeto od Američank. »To je formula, po kateri zmagujejo povprečni timi,« pojasni Morieux.

Z zgodbo atletin potencial SLOdelovanja utemelji tudi ena od govornic MQ foruma na Managerskem kongresu 2023 **Tanja Subotić Levanič**. »Sodelovanje deluje. In vedno je. Z vsemi preizkušnjami vred. Kot takšno se je pokazalo tudi v primeru zadnjih neusmiljenih poplav, največji naravni nesreči v zgodovini Slovenije. Največjo moč imamo takrat, ko za skupno dobro delujemo ekipno. Takšen premik čez vse ovire imenujem SLOdelovanje.«

‘Hell and heaven’ delavnice: od ‘kaj bi bilo treba’ h ‘kaj bom’?

Zakaj SLOdelovanje? Dr. **Iztok Seljak** je ob kandidaturi za predsednika združenja programsko vizijo in ambicijo poimenoval Mi danes, mi jutri, mi vsi skupaj. Mi danes: poslovni voditelji, ki se zavedamo svoje vloge. Mi jutri, ki znamo razumeti megatrende in glede na smer vetra pravilno naravnati jadra. Mi vsi skupaj: z dejanji in preobrazbo nas, po-

managerji/poslovni voditelji bomo naredili vse v naši moči za občuten dvig naše skupne produktivnosti. Poglobili se bomo v ključne izzive prihodnosti s ciljem, da na njih najdemo najbolj kreativne in inovativne odgovore. K njihovi skupni realizaciji bomo povabili vse deležnike v družbi, ki k temu lahko in morajo odgovorno doprinesti, vključno z in nikakor ne samo z vsakokratno vladajočo politiko.«

Na treh delavnicah, ki so pod vodstvom strokovnjakinje **Tanje Mohorič** potekale po t. i. Hell and Heaven metodologiji, so sodelujoči strnili objektivne in subjektivne ovire ter predlagali področja delovanja. Med ključnimi subjektivnimi dejavniki ‘pekla’ so prepoznali pomanjkanje sodelovanja, komuniciranja, pa tudi znanja, ambicioznosti, samozavesti in odgovornosti slovenske vodstvene stroke. Ob oblikovanju akcijskega načrta je bila Mohorič do sodelujočih managerk in managerjev neizprosna: »Ne kaj bi bilo treba. Zedinite se, kaj boste vi, osebno in skupaj, storili za spremembe.«

Managerski kongres:

Štafeta slovenskega voditeljstva

Ni ostalo pri besedah. Povabilu predsednika in strokovne službe so se odzvali vsi povabljeni zgledi poslovnega voditeljstva: **Medeja Lončar, Enzo Smrekar, Blaž Brodnjak, Lucija Sajevec,**



FOTO: ANDRAŽ KOBE

Primož Zelenšek, dr. Tjaša Redek, Jan Pelosa, Sabina Sobočan in Tanja Subotić Levanič. Na edinstvenem MQ forumu Managerskega kongresa so – povezani s štafeto skupne ambicije – predstavili svoje videnje in spodbudo za preobrazbo v ambiciozne, samozavestne in odgovorne poslovne voditelje, ki znamo sodelovati. Oziroma SLOdelovati. Beseda v sebi nosi trojen pomen: delujem – dejavno in ambiciozno; sodelujem – delujem povezovalno in samozavestno; SLOdelujem – v dobro Slovenije, odgovorno, trajnostno in v dobro vseh nas.

Štafeto je osmerica predala naprej, v roke, glave in srca udeležencev kongresa. Že takoj naslednje jutro po MQ forumu je klinični psiholog dr. **Aleksander Zadel** izzval razumevanje besed odgovornost, samozavest, ambicioznost. In kje je tu vloga poslovnih voditeljev? »Takrat, ko ni vse tako, kot bi mi hoteli, ko ni 'vse po naše', se zavedamo, da nek-

do ni opravil svojega dela. Prst običajno kaže proč od nas. Redkeje se zavemo, da smo sami soodgovorni tako za naše uspehe kot neuspehe. In tu je ključni izziv modernega človeka. Zavedanje la-

Takrat, ko ni vse tako, kot bi mi hoteli, se zavedamo, da nekdo ni opravil svojega dela. Prst običajno kaže proč od nas. Redkeje se zavemo, da smo sami soodgovorni tako za naše uspehe kot neuspehe. Tu je ključni izziv modernega človeka.

stne odgovornosti. Dokler ne bo vsak od nas v svoji glavi razumel, da gre za osebno odgovornost, ne bo premika.«

Kongresna seja: MQ odločitev in začetek gibanja #SLOdelujem

Navdih in visoko letvico sposobnosti SLOdelovanja nam vsem postavlja izjemen voditelj, **Srečko Šestan**. Po pogovoru z načelnikom štaba civilne zaščite na kongresu je voditeljica pogovora **Irena Rupnik** retorično vprašala: »Zakaj je Slovenija tak fenomen v 'gasileriji' in

sloni predvsem na prostovoljstvu? Kaj je tisto, kar je poleg načrtovanja, sodobne opreme, vaj in njihovega neskončnega ponavljanja mobiliziralo vso Slovenijo letošnjega 4. avgusta in se odrazilo v mno-

žici, ki je hitela na pomoč poplavljenim krajem? In, ne nazadnje, zakaj niti približno take zavzetosti in motivacije kot pri prostovoljcih ne moremo srečati povsod tam, kjer smo za svoje delo plačani?«

»Dolžan ni samo kar velevala mu stan, kar more, to mož je storiti dolžan!« je Simon Gregorčič dolgo tega zapisal v pesmi Življenje ni praznik. Z modrostjo pesnika so se udeležence in udeleženci na prvi in zgodovinsko največji kongresni seji upravnega odbora Združenja Manager agilno lotili dela, sprejemanja MQ odločitev: »Pri kateri izmed petih nalog smo se pripravljene povezati, sodelovati oz. SLOdelovati in nekaj premakniti?« Dvorana je zažuborela, delo skupin so spremljali ambasadorji ambicije Mi danes, mi jutri, mi vsi skupaj: **Aleša Mižigoj, Jana Benčina Henigman, Marko Lukić, Marko Mlakar, Tomaž Orešič in Tone Stanovnik**.

Rezultat: 75 udeleženk in udeležencev v 15-ih skupinah, ki so prevzele nalogo in odgovornost za premike. Za krepitev poslovnega voditeljstva in uresničitev nabora izbranih projektov, ki bodo tekli do Managerskega kongresa 2024. »Z ambicijo Mi danes, mi jutri, mi vsi skupaj smo stopili na novo pot, da smo razmišljali in delovali tudi izven okvirjev. Po odzivih članstva sodeč so občutili neko svežino, nov veter, odgovornost za delo tudi na sebi in tudi večjo povezanost v okviru Združenja Manager,« je občutke po kongresu zapisala **Petra Juvančič**. Ne več le izvršna direktorica, temveč poslovna voditeljica, zavezana SLOdelovanju. ■

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade. **Sonja Vidonja** je pomočnica izvršne direktorice Združenja Manager.

MQ odločitev: kaj bomo premaknili?

Pet nalog, za katere smo na kongresu prevzeli odgovornost:

- 1. Ambicioznost:** kako spodbuditi, ohrabriti managerke in managerje za zastavljanje (in doseganje) bolj ambicioznih poslovnih ciljev?
Nalogo je izbralo največ, kar sedem skupin. Vodje: **Alja Stepišnik, Luka Podlogar, Gorazd Orešek, Matej Rus, Darko Jurič, Peter Slapšak**.
- 2. Samozavest:** na kakšen način (poleg podeljevanja priznanj) krepiti samozavest poslovnih voditeljev in pozitivno zavist?
'Ta-samozavestno' skupino, ki se osredotoča na dvig samozavesti, vodijo: **Barbara Smolnikar, Nevenka Črešnar Pergar in Iza Resnik Strozak**.
- 3. Odgovornost:** je Kodeks etike ZM še aktualen in kako doseči, da so s kodeksom seznanjeni vsi managerji in managerke, kako doseči izvajanje kodeksa na dnevni ravni?
Izziv krepitve odgovornosti prevzema strokovna služba v sodelovanju z upravnim odborom. Vodje: **Sanja Savič, Sabina Gros, Peter Baloh**.
- 4. Sposobnost sodelovanja, povezovanja:** kako pospešiti uspešno, učinkovito in ustvarjalno sodelovanje tako med člani ZM kot deležniki ZM, ki bo prispevalo k uresničevanju ciljev Akcijskega načrta za dvig produktivnosti oziroma blaginje?
Krepitev sodelovanja in povezovanja je druga najštevilčnejša izbira. Pet skupin s to nalogo vodijo: **Nika Kristina Butina, Monika Lapanja, Jana Repanšek, Alenka Safran Dvoršak, Lucija Sajevec**.
- 5. Poslovno voditeljstvo:** kako bomo učinkovito postajali trajnostni poslovni voditelji, spreminjali naša vedenja in razvijali kulturo trajnostnih voditeljev?
Skupini, osredotočeni na razvoj trajnostnega voditeljstva, vodita **Miha Senčar in Klemen Medved**.



PONOVNO UPORABI, NARAVO OHRANI.

Na policah trgovin Mercator je na voljo posebna izdaja ikoničnih blagovnih znamk. Preoblečene v belo spodbujajo trajnostno ravnanje z embalažo in njeno ponovno uporabo.

Otroci bodo iz belih embalaž tudi letos ustvarili svoje Lumpi gledališče, na nekoliko drugačen način pa jih lahko ponovno uporabite tudi vi. Embalaža mleka lahko zaživi kot mala gredica za vzgajanje sadik, ki jih boste nato prestavili na svoj vrtiček in kmalu uživali v zadnjih pridelkih te sezone.

Mi smo pri tisku belih embalaž porabili tudi do 60 odstotkov manj barve. Kaj boste z belimi embalažami naredili vi?



Več na lumpi.si

Mercator
moj najboljši sosed

Start-upi in korporacije: sinergije za sodelovanje

Sodelovanje med start-upi in uveljavljenimi korporacijami se izkazuje kot močna sila, ki poganja inovacije in gospodarsko rast. Po študiji CB Insights so leta 2020 posli korporativnega tveganega kapitala (CVC) z zagonskimi podjetji dosegli rekordno visoko vrednost 73,6 milijarde dolarjev, kar poudarja naraščajoči trend vlaganja korporacij v start-upe, ki so v zgodnjih fazah.

Mark Kalin, Lucija Sajevec

Poročilo McKinseyja iz leta 2020 razkriva, da se je takšno sodelovanje izkazalo za vzajemno koristno, saj start-upi prejmejo sredstva, mentorstvo in dostop do večje baze strank, medtem ko korporacije pridobijo dostop do najsodobnejših tehnologij in podjetniškega duha. Poročilo o globalnem ekosistemu start-upov poudarja, da 78 % zagonskih podjetij meni, da je sodelovanje s korporacijami pomembno za njihov uspeh, kar kaže na splošno priznavanje prednosti takšnih partnerstev. Poleg tega je raziskava Deloitte pokazala, da 78 % vodij podjetij meni, da so inovacije zelo pomembne za strategijo rasti njihovega podjetja, partnerstvo s start-upi pa je ključna pot za doseg tega cilja.

V iskanju sinergij

Sinergija med start-upi in korporacijami je postala temelj sodobne poslovne strategije, ki spodbuja inovacije in gospodarski napredek. Podatki poudarjajo vse večjo razširjenost in uspeh teh sodelovanj, kar kaže na jasno pot naprej za podjetja, ki želijo uspevati na hitro razvijajočem se trgu. Sprejetje tega partnerskega modela ima potencial, da posamezna podjetja ne le požene v nove višine, ampak tudi znatno prispeva k širšemu svetovnemu gospodarstvu.

Nova generacija potrošnikov sili podjetja, da premislijo o pristopu k upravljanju in pridobivanju talentov. Le zaposleni s sposobnostmi in znanji

bodo lahko transformirali podjetja in sledili spremembam. Zato je nujno tudi odpiranje in sodelovanje, bodisi preko kreiranja lastnega stat-upa znotraj organizacije, čigar namen je inoviranje in disrupcija klasičnega poslovnega modela organizacije, ali pa preko povezovanja s start-upi, ki so hitrejši, bolj inovativni in velikokrat stroškovno tudi bolj optimizirani, kot če bi organizacija inovirala sama.

Družba McKinsey je junija 2020 izvedla raziskavo med 800 poslovnimi vodji po svetu. 85 % podjetij je pospešilo digitalizacijo, 67 % jih je naredilo še korak naprej in so hkrati pospešili tudi avtomatizacijo procesov ter uvedli umetno

#ZA povezovanje in sodelovanje dveh svetov

V Sekciji mladih pri Združenju Manager verjamemo, da sistematičen pristop na področju povezovanja start-upov s korporativnim svetom prinaša vrsto priložnosti, hkrati vidimo veliko možnosti, da v svoje vrste privabimo tudi nove mlade ambiciozne voditelje.

Na Managerskem kongresu smo zato na predkongresnem delu z udeleženci raziskovali temo Inovacije in start-upi: Povezovanje korporativnega sveta s start-upi. Razdelili smo jo na tri sklope:

1. NAVDIH, kjer se je predstavljalo 9 zelo raznolikih start-upov;
2. AMBICIJA, kjer smo spoznali 7 izjemnih praks sodelovanja;
3. SODELOVANJE, kjer smo start-upom omogočili srečanja z direktorji.

Gostili smo različne deležnike ekosistema – od predstavnikov pospeševalnikov, inkubatorjev, skladov do mladih podjetnikov ter izkušenih voditeljev. Usmerili smo se v skupne rešitve za premike v slovenskem gospodarstvu. Iskali smo rešitve, kako:

- povezati start-up skupnost s korporativnim svetom;
- povezati inovativne mlade ustvarjalne podjetnike z izkušenimi uspešnimi managerji;
- soustvarjati ekosistem ali skupnost poslovnih voditeljev;
- slediti trendom, ker si želimo bolj uspešno Slovenijo.

Zelo dober odziv so prejele dobre prakse sodelovanja. Za glavne razloge povezovanja so udeleženci navedli krepitev inovativnega okolja, spodbujanje notranje inovativne kulture, razvoj znanja ter kompetenc in izboljšanje poslovnih procesov.

Uvrstitev	Korenine	Sedež podjetja	Podjetje	Zbrani kapital v zadnjih 5 letih (v mio EUR)	Ustanovitelji in ključne osebe
1.			Rimac Group	830,0	Mate Rimac
2.			Infobip	300	Izabel Jelenić, Roberto Kutić, Silvio Kutić
3.			HTEC Group	124,2	Aleksandar Cabrilo, Dušan Kosić, David Schoch
4.			HYCU	123,9	Goran Garevski, Simon Taylor
5.			Cognism	109,8	James Isilay, Stjepan Buljat

V katere start-upe največ vlagamo v Adria regiji. Vir: Bloomberg Adria

inteligenco. Podjetja, ki so tako raznolika, kot so Walmart, JPMorgan Chase in AT&T, so že zgradila pospeševalne programe in se pričela povezovati s start-upi, hkrati pa so pričela tudi ustvarjati interne skupine, ki so odgovorne za razvoj in inovacije.

Start-upi pospešeno poženejo kri po ožilju korporacij

Za razliko od uveljavljenih korporacij so start-upi neobremenjeni z vzpostavljenimi korporativnimi sistemi, birokracijo in IT-sistemi, ki ne omogočajo učinkovitega in finančno vzdržnega prilagajanja novim poslovnim potrebam. To jim omogoča hitro eksperimentiranje z novimi tehnologijami, poslovnimi modeli in pristopi. Ta agilnost omogoča start-upom inoviranje, pivotiranje in hitro prilagajanje kot odziv na spreminjajoče se tržne razmere in nastajajoče trende.

Poleg tega se start-upi pogosto osredotočajo na tržne niše ali neizkoriščene priložnosti, ki jih večja podjetja morada spregledajo. Ta fokus jim omogoča razvoj specializiranih rešitev, ki jih je mogoče kasneje vključiti v širše industrijske ekosisteme. Od prebojev na področju umetne inteligence do napredka na področju obnovljivih virov energije so zagonska podjetja dosledno dokazovala svojo sposobnost uvajanja transformativnih tehnologij in idej.

Globalni trendi ter kje je Slovenija

Tudi v Sloveniji se je start-up ekosistem znatno povečal. Če pogledamo širšo sliko, smo v Adria regiji v 2016 in 2017 v start-upe investirali 300 milijonov evrov, pet let kasneje pa kar 3,45 milijarde, kar je 11-kratno povečanje.

Zanimivo je opazovati globalne trende in kako se nanje odzivajo ter prilagajajo start-upi.

Čeprav se je obseg investicij v start-upe v Evropi močno zmanjšal (kot navedeno pa to ne velja za posle korporativnega tveganega kapitala), je treba opozoriti, da to ni značilno samo za Evropo. Gre

Sinergija med korporacijami in start-upi ne samo spodbuja ustvarjalnost in pospešuje vstop na trg, ampak tudi goji kulturo prilagodljivosti in učenja.

za svetovni trend, po katerem države beležijo približno 50-% zmanjšanje, če primerjamo obseg naložb za leto 2021 z napovedmi za leto 2023.

Dva domača zgleda: BTC in Kolektor

Načinov in možnosti povezovanja je več; obstaja vrsta modelov, kako se večja podjetja lahko vključujejo v svet start-upov: investirajo lahko neposredno v start-upe, marsikdaj ustanovijo svoj korporativni VC sklad ali pa se vključijo z vložkom v VC sklad izkušenih upravljalcev. Slednje je večkrat precej bolj uspešno.

Družba BTC ima zelo jasne usmeritve in se zaveda pomena inoviranja, ki ga njihovo okolje omogoča za testiranje novonastalih rešitev. Vzpostavljeno imajo inovacijsko pisarno, v letu 2015 pa so skupaj s partnerji pristopili k zgodbi ABC Pospeševalnika, katerega glavno poslanstvo je ustvariti naprednejše poslovno okolje ter inovativnim podjetnikom omogočiti dostop do mednarodnih investitorjev ter pospešiti njihov prodor na globalni trg. Med drugim so vzpostavili tudi koncept BTC Living Lab, kjer

domača in tuja podjetja testirajo nove ter inovativne rešitve v realnem okolju. Velik poudarek dajejo povezovanju partnerjev, saj to pomeni kreiranje naprednega poslovnega okolja, v katerem gostijo mnogo domačih in mednarodnih dogodkov. Med bolj prepoznavnimi investicijami družbe BTC so OriginTrail, GoCrypto, Chess Universe ter Lab4Pay.

Ključ do Kolektorjevega uspeha po njihovem mnenju temelji na treh postavkah: zadržati vrhunske talente, ostati konkurenčni ter nenehno rasti. Da bi te cilje uresničili, je Kolektor vzpostavil koncept odprtega inoviranja. Leta 2016 so ustanovili korporativni sklad tveganega kapitala Kolektor Ventures, ki je investiral v eksponentne tehnologije s področja napredne robotike, strojnega vida, umetne inteligence in simulacijskih modelov, ki jih je mogoče implementirati v proizvodnih podjetjih. Razvoj rešitev za pametne tovarne je potekal pod okriljem Kolektor Labs, prvega industrijskega pospeševalnika, ki je dodatno okrepil inovacijsko kulturo podjetja. Prve rešitve za pametne tovarne so najprej implementirali v Kolektorju in jih kasneje ponudili tudi zunanjemu trgu. ■

Lucija Sajevec je predsednica Sekcije mladih managerjev pri Združenju Manager.

Mark Kalin je član Upravnega odbora Sekcije mladih managerjev pri Združenju Manager in direktor ABC Acceleratorja.

Voditelji, obdajte se z mladimi!

»Pravo trajnost lahko najdemo v vrednosti, ki jo ustvarimo za prihodnje generacije v prihodnjih desetletjih,« je življenjski nazor Mariana Hlavačka, ustanovitelja in direktorja družbe Corwin. Na Managerskem kongresu je predstavil svojo vlogo voditelja pri oblikovanju trajnostne prihodnosti z mladimi. Kot nosilne stebre trajnostnega vodenja z mladimi izpostavlja avtentičnost, transparentnost, pogum in sodelovalno-mentorsko vodenje.

Klaudija Javornik

Trajnostni voditelj ni le tisti, ki sledi trendom in novim tehnologijam, ampak gradi mostove s prihodnjo generacijo. Današnje mlade generacije so ključni

radigme. Voditelji, ki znajo prepoznati njihove prednosti in jih ustrezno voditi, ne oblikujejo le boljše prihodnosti zanje, temveč za celotno družbo.

Voditelji, ki znajo prepoznati prednosti mladih in jih ustrezno voditi, ne oblikujejo le boljše prihodnosti zanje in za njihovo organizacijo, temveč za celotno družbo.

20

akterji pri ustvarjanju boljše prihodnosti za vse. So močan vir energije, inovacij in družbenih sprememb, povezanih z okoljskimi vprašanji in trajnostnim razvojem. So prilagodljivi in pripravljeni na učenje. Prinašajo sveže in inovativne ideje, ki lahko pretrasejo obstoječe pa-



FOTO: ANDRAŽ KOBE

Jasna komunikacija za odlično vodenje

Dobrega poslovnega voditelja lahko odlikujejo sposobnost jasne komunikacije, odlično vodenje ekipe, sposobnost sprejemanja odločitev in prilagajanja ter tudi vizionarski pogled za prihodnost.

Valentina Gregorič, dijakinja, Gimnazija, elektro in pomorska šola Piran

Tega se zaveda tudi Hlavačka, ki pravi, da ga mladi navdihujejo in navdušujejo. Prepričan je, da prej ko voditelj začne delati z njimi, bolje je za organizacijo. Zaveda se, da so njegovi zaposleni tudi njihove stranke in jim mora poznati enako dobro. Empatično poznavanje njihovih potreb in pričakovanj omogoča organizaciji, da ustvarja trajnostne produkte in storitve. Mladim vodjem ponuja obilo priložnosti za učenje, rast in razvoj potencialov z jasnimi pristojnostmi in odgovornostmi ter vzpodbuja njihovo aktivno vključevanje v družbo. S takšnim mentorskim načinom vodenja povezuje modrost izkušenih generacij z inovativnostjo mladih pri oblikovanju strategije za trajnostno prihodnost.

Katere so po njegovem mnenju najpomembnejše lastnosti trajnostnega voditelja?

Ne pretvarjaj se, da si, kar nisi.

Avtentičnost je ključna lastnost, ki jo mora imeti vsak dober poslovni voditelj, pravi Hlavačka. Nanaša se na pristnost, iskrenost v besedah in dejanjih, integriteto ter doslednost v ravnanju z drugimi. Avtentičen voditelj je tisti, ki se ne



FOTO: OSEBNI ARHIV

Voditelj je dirigent orkestra

Dober poslovni voditelj je kot dirigent orkestra. Zaveda se, da ne ve vsega, tako kot noben dirigent ne obvlada vseh inštrumentov. Pripravljen je poslušati, tudi mlajše, saj razume, da so vsi člani orkestra ključni za ustvarjanje harmonije. Tako kot dirigent, ki zna pohvaliti odlično izvedbo skladbe ali podati konstruktivno kritiko, dober poslovni voditelj zna pohvaliti in podati kritiko na primeren način.

Vseskozi skrbi, da se ljudje okoli nje ga počutijo dovolj udobno, da lahko odkrito komunicirajo o izzivih in si drznejo deliti svoje zamisli o izboljšavah. Mar mu je za člane svoje ekipe in se zavzema za ustvarjanje okolja, kjer vsak posameznik lahko raste, napreduje in prispeva k skupnemu uspehu, tako kot dirigent, ki usmerja glasbenike.

Leon Ciglar, član skupine Manager na kvadrat, študent fakultete za elektrotehniko

pretvarja, temveč ostaja zvest svoji vlogi in vrednotam z visoko stopnjo samozavedanja. To pomeni, da dobro pozna svoje prednosti, kakor tudi šibkosti in jih tudi sprejema. Samozavesten voditelj trdno verjame vase in v svojo ekipo, kar vzpodbuja rast, inovativnost ter pogum pri sprejemanju težkih odločitev. S svojim avtentičnim samozavestnim delovanjem navdihuje zaupanje in spoštovanje



FOTO: OSEBNI ARHIV

Krvavo potrebujemo samozavestne voditelje

Šolska vzgoja zvedave in nemirne mladostnike pogosto prizemlji in jih priveže na 'verigo' v prve klopi ali pa postavi v kot razreda. Tako nezavedno v mladih ubije prirojeno ambicioznost in samozavest, ki sta ključni sposobnosti poslovnih voditeljev. A nekaterim nekje v globini le uspe ohraniti tlečo nemirnost in pogum. Takoj ko se strgamo (i)z (verige) šolskih klopi, velja to tlečo žerjavico razpihati ter razplamteti ogenj in to s samoizobraževanjem na ključnih interesnih področjih.

Ocenjujem, da je tudi v avdio knjigah, ki jih lahko poslušate na poteh v avtu ali na večernem teku, velika priložnost, da učinkovito izkoristite dragoceni čas in nabereite nova znanja ter motivacijo za prebojne projekte. Slovenija krvavo potrebuje pogumne in samozavestne trajnostne poslovne voditelje, ki bodo odgovorno razvijali podjetja in akumuliran kapital reinvestirali.

Tone Stanovnik, direktor,
Špica International

pri svojih sodelavcih, da skupaj dosegajo cilje. In to je ključna lastnost, s katero lahko razvija okoli sebe trajne in bolj srčne odnose prihodnosti.

Takšen voditelj je vzornik in mentor na vsakem koraku, saj mlade usmerja s svojo ambiciozno vizijo, deli svoje znanje in izkušnje, jih podpira pri njihovem osebnem in profesionalnem razvoju ter gradi pozitivno okolje, v katerem se lahko uspešno razvijajo v trajnostne voditelje.

Nikoli ne laži

Transparentnost je Hlavačka izpostavil kot drugo ključno lastnost. Nanaša se na odprtost, poštenost in jasnost v komunikaciji delovanja organizacije. Pravi, da se takšen voditelj ne boji prevzeti odgovornosti in vedno deli informacije – dobre in slabe –, ki so ključne za organizacijo. V odprti kulturi omogoča sodelavcem, da vedno lahko razumejo, kaj se dejansko dogaja. V primeru težav se s takšnim ravnanjem lahko vsi hitreje odzovejo na spremembe. S tem transparentni voditelj odpira pot do boljšega razumevanja in ustvarja sodelovalno okolje, v katerega so vključene vse prednosti vsakega posameznika za doseganje skupnih ciljev in vizije v odgovornosti do družbe in planeta.

Popotnica mladim voditeljem

Hlavačka mladim voditeljem svetuje troje:

- »Naj ne bodo 'job-jumperji',« ki hitro menjavajo delovna mesta. Bolje je, da se poglobijo v to, kar počnejo. V svojem delu naj poiščejo strast ter sledijo svojim interesom in talentom. Predanost vedno prinese globlje razumevanje in izkušnje, ki posameznike gradi v boljše voditelje.
- »Naj imajo vedno malo upornika v sebi,« saj se bodo v službah srečevali tudi s slabimi šefi in se soočali z nepravilnostmi. Takrat je pomembno, da se ne uklonijo, temveč vztrajajo pri svojem in včasih tudi kršijo ustaljena pravila. Poštenost in integriteta naj bodo osnovne vrednote vseh voditeljev. Uporništvo je dobro, saj je nevidna kreativna sila,



FOTO: KLEMEN JEK

Prepoznajte, česa si resnično želite

Mladim voditeljem polagam na srce, da gredo za tistim, kar začutijo v srcu, da jih kliče. Pomembna večšina je prepoznavanje, kaj si sami resnično želijo. Tako bodo lažje ločili med pričakovanji okolja in njihovimi lastnimi pričakovanji. Miselnost naj postane del njih. Pridobljena znanja naj pogumno kombinirajo in po svojem lastnem občutku nadgradijo. Prisluhnejo naj posameznikom, ki jih cenijo, in vzamejo tisto, kar jih podpira.

Slediti sebi, začutiti in živeti svoje poslanstvo prinaša zadovoljstvo, posledično pa tudi finančne rezultate. Z lahkoto bodo transparentni in avtentični, kar odlikuje dobre vodje. Za to sta potrebna pogum in samozavest. Zaupanje vase razvijemo s spoznavanjem samega sebe, osebno rastjo in s tem, da se naučimo, kako dobro poskrbeti tudi zase.

Mojca Sergo, mag. posl. ved.,
coachinja

ki spreminja obstoječe paradigme za boljšo prihodnost.

- »Naj bodo pogumni.« Pogum je tisti, ki premika meje in je ključna lastnost uspešnih voditeljev, ki se ne bojijo tvegati. Tako ustvarjajo nove trende in izumljajo načine, kako stvari narediti še bolje. »Excel je slabo orodje za spreminjanje sveta,« poudarja. ■

Klaudija Javornik je zunanja sodelavka Združenja Manager, soavtorica petih knjig s področja mentorstva in soustanoviteljica platforme in skupnosti Srčnega mentorstva.



Poskrbite za varnost na spletu pri vašem poslovanju.

Zavarovanje kibernetске zaštite
za podjetja.

triglav

Vse bo v redu.

triglav.si



Odgovor za vodenje ljudi v krizah

Vpliv in neformalna moč, ki jo imajo voditelji in vodje, je izjemno velika, zato je tudi odgovornost do vseh vsebin in strategij, načinov ali pristopov do vodenja ljudi izjemno pomembna tema. Na slednje odgovore ponuja postherojsko vodenje.

Jadranka Jezeršek Turnes

Družba McKinsey je v raziskavi, ki jo je opravila v več kot 35-ih državah EU, ugotovila, da je ključni, če ne celo odločilni dejavnik, ki vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, prav neposreden odnos, ki ga ima zaposleni z vodjem. Kar pomeni, da so za zapo-

vsak dan velika; povsem normalno se zdi, da mora management sodobnega konkurenčnega podjetja zdržati vse te naraščajoče zahteve in pritiske. Na eni strani se management sooča s pričakovanih po vedno večji inovativnosti in trajnsotnem razvoju, ki ga spremljajo

Škerlavaj v knjigi *Postherojsko vodenje* utemeljuje tezo, da so krize trenutek za tiste voditelje, ki obvladujejo svoj ego in znajo vključujoče voditi svoje time.

slene medosebni in medsebojni odnosi temeljna prioriteta na delovnem mestu, kar odnose postavlja pred vsebino dela ali kreativnost na delovnem mestu. Hkrati je zanimiva tudi ugotovitev, da žal kar 75 % zaposlenih ocenjuje, da je najbolj stresen del njihovega delovnega mesta povezan neposredno z nadrejenim. To nezadovoljstvo se prenaša na kolektiv, na okolico, na stranke in tudi na rezultate.

Obstaja čarobna palica za vodenje ljudi?

Na drugi strani pa je tudi veliko vodij, voditeljev oz. managerjev, ki se iskreno trudijo in zavestno ukvarjajo z implementacijo sodobnih konceptov vodenja, od katerih si za skupno dobro obetajo kakovostno, celovitejšo nadgradnjo odnosov v svojem timu in v podjetju. V postpandemskem svetu vsi še bolj intenzivno občutimo spremembe in stiske, kar pomeni, da so se pritiski povečali za vse – tudi za vodje. Obenem pa tudi vodje vsak dan živijo pod pritiskom stalnih sprememb, izboljšav, zahtev delničarjev, lastnikov, potrošnikov, regulatornega okolja ... in zaposlenih. Pričakovanja so

pritiski dinamičnega in tudi nestabilnega gospodarskega okolja, na drugi strani pa so vodje soočeni z iskrenimi pričakovanji zaposlenih po empatičnem in razumevaločem odnosu do njih, ki presega zgolj njihovo delovno okolje. Kako se soočiti s temi pritiski?

So samozavestni vodje tudi bolj kompetentni?

Na to vprašanje so iskali odgovor tudi raziskovalci, zbrani okrog psihologov Univerze Cornell, profesorja Davida Dunniga in doktorskega študenta Justina Krugerja. Dunning-Krugerjev učinek, opisan leta 1999 v znanstvenem članku, je znan fenomen oz. psihološki pojav, pri katerem ljudje z omejenim znanjem na določenem področju preveč samozavestno ocenjujejo svoje sposobnosti – mislijo, da so bolj sposobni kot objektivno so. Vsi ljudje smo torej nagnjeni k temu, da verjamemo v pravilnost svojih odločitev, tudi ko te ne zdržijo kritične presoje. Teza, da bolj samozavesten pristop k vodenju pomeni tudi večje kompetence pri reševanju izzivov, se ni potrdila. Če samozavest ali avtoriteta ni pravi odgovor, katere



FOTO: OSEBNI ARHIV

Prof. dr. Miha Škerlavaj

Je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter redni profesor vodenja in organizacijskega vedenja na BI Norwegian Business School. Je priznan predavatelj in nagrajeni raziskovalec z objavami v najbolj prestižnih mednarodnih revijah s področja managementa, med njimi je tudi Harvard Business Review. Lani je izšla knjiga *Postherojsko vodenje*, v kateri se je oprl na veliko številko raziskav, pa tudi na serijo intervjujev z voditelji, ki sta jih skupaj z novinarko **Anjo Hlača Ferjančič** realizirala v podkastu Vala 202 z naslovom: *Vodenje s poslušom*.



FOTO: SHUTTERSTOCK

kompetence je v času zahtevnega poslovnega okolja potrebno razvijati?

Koncept postherojskega vodenja

Avtor knjige *Postherojsko vodenje*, prof. dr. **Miha Škerlavaj** z ljubljanske ekonomske fakultete, pravi, da avtoritarne in populistične oblike vodenja ponujajo preproste rešitve, v praksi pa se izkaže, da niso vzdržne. Ugotavlja, da prav zaradi kompleksnosti negotovosti – ki jih je več vrst in jih je v podjetju potrebno učinkovito obvladovati in povezano upravljati – to zahteva nove, pametnejše načine vodenja. Da bi to lahko dosegli, je treba spremeniti pričakovanja zaposlenih do vodij, dodaja Škerlavaj. Osredotočenost z dosežkov posameznika je treba premakniti na dosežke skupine, tima in s tem poudarjati vzajemno odgovornost. Prav zato, tako Škerlavaj, postherojsko vodenje temelji na kombinaciji deljenega in uslužnostnega vodenja.

Deljeno in uslužnostno vodenje

Deljeno vodenje pomeni, da se ustvari okolje, kjer vodje sodelujejo z zaposlenimi in si uspeh za dosežek delijo skupaj, kot ekipa. V ekipi so vsi manj tekmovalni in so zato tudi spodobni menjati vloge. Tak način vodenja ljudi je vključujoč, sodelovalen in gradi skupnost, kjer zaposleni najdejo svoj smisel v tem, da so del povezanega tima, skupnosti.

Hkrati pa, razloži Škerlavaj, je uslužnostni vodja tisti, ki je sposoben obvladati

svoj ego, ga potisniti ob stran ter sprejemati predloge, ideje drugih članov tima, jih usmerjati, umestiti vsako idejo ali trud v en skupen cilj poslovnega izziva. Lahko bi rekli, da gre za skromnost, prizemljenost, avtentično sprejemanje predlogov in idej za dobrobit cele ekipe. V takem timu vodje ni treba biti strah, če v procesu sodelovanja pokaže svojo ranljivost. Prav z empatičnim odnosom vodja svoje ljudi še bolj opolnomoči, da postanejo drug do drugega, kot ekipa, bolj razumevajoči, bolj podporni, povezani, da skupaj iščejo rešitve, so bolj proaktivni in tudi bolj samostojni pri reševanju izzivov. Kaj jim vodja s tem

V podjetjih, kjer je ključ v spraševanju, ne v navodilih, ter v odnosih, ne pa v zahtevah, se vzpostavijo pogoji, da ljudje zaupajo vodji. Ta pa se izkaže kot zrela oseba s socialnimi veščinami, potrebnimi za vodenje.

postherojskim vodenjem tudi pokaže? Zgled, da so odnosi ključen element skupnosti, ki dela za isti cilj in kjer je trud posameznika prepoznan, cenjen in s tem zelo veliko vreden. Vodja s svojo rastjo v timu daje tudi zgled za rast vsem posameznikom, ki so del njegovega tima.

Zakaj je postherojsko vodenje lahko odgovor v krizni situaciji?

Kompleksni izzivi poslovnega okolja, ki delujejo vzporedno in jih je potrebno tudi reševati vzporedno, hitro, proaktivno, zahtevajo stalno prilagajanje in dinamiko spreminjanja notranje organizacije podjetja in spodbujanja ino-

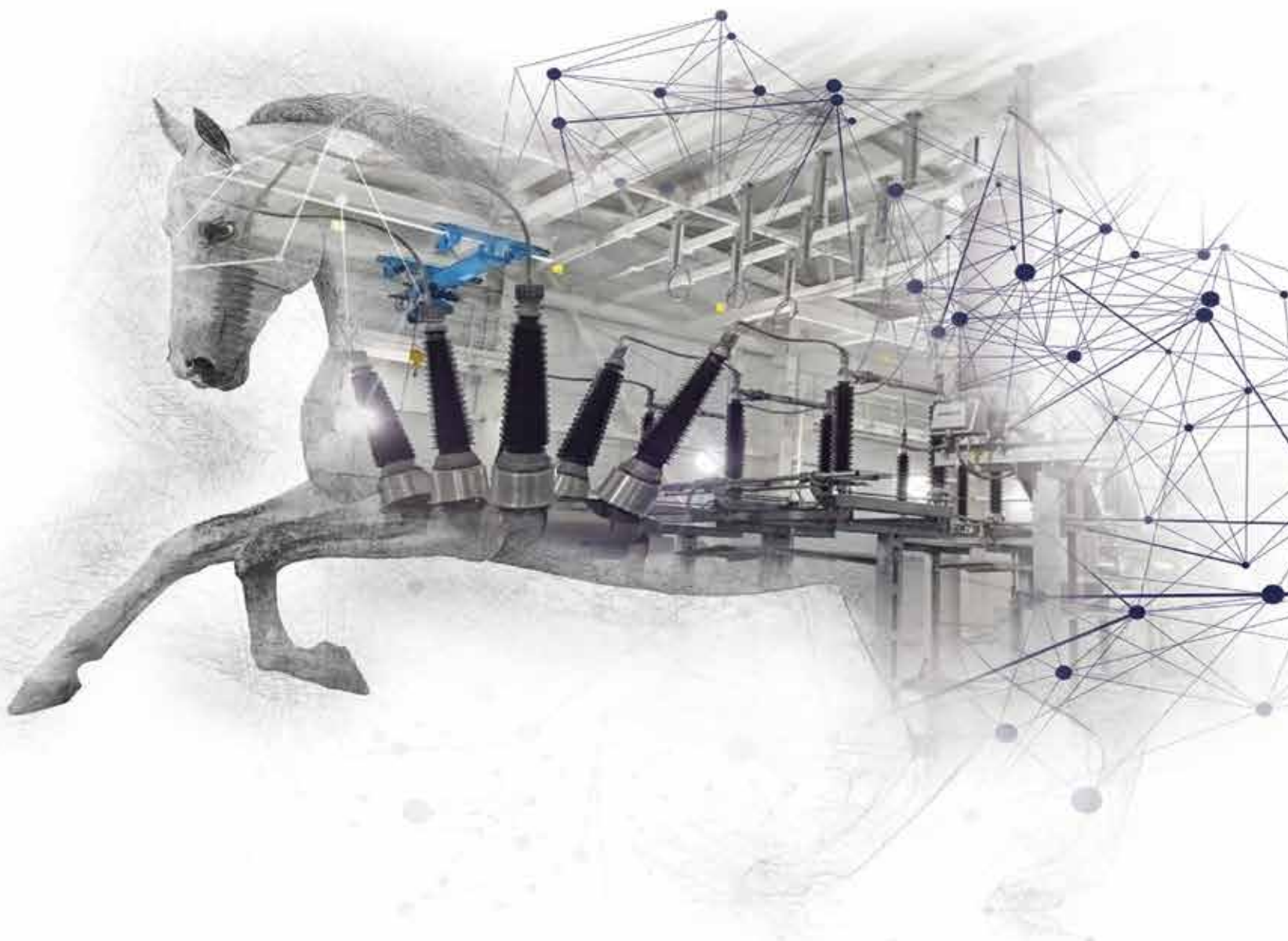
vativnosti. Od vodij zato pričakujemo sposobnost učinkovitega, hitrega odločanja in usmerjene motivacije ljudi k spremembam ter njihovemu sprejemanju – tako pri procesih na delovnem mestu, v okviru timov, kot na področju uvajanja novih izdelkov ali storitev na trg. Kompleksnost vseh izzivov je včasih za podjetje izjemno obsežna; v teh razmerah so principi postherojskega vodenja lahko izjemno učinkoviti. In človeški. Če postherojski vodja uspe motivirati s tem, da ljudi aktivno vključi ob samem začetku procesa, jim posreduje tudi močno psihološko sporočilo, da je vsak v timu vreden, pomemben in opolnomočen. Če je postherojski vodja pri tem še sam zelo vključen, jim da tudi izjemno dragocen občutek, da skozi spremembe skupaj rastejo. Ko ob doseženem cilju vrednotijo svoj prispevek, vsi cenijo tudi to, da so bili del kreativnega procesa ter da so vsi skupaj, kot ekipa in vsak sam zase, zrasli.

Postherojski voditelji v praksi

Gre za tip voditeljev, ki ne razumejo svoje avtoritete ali svojega ega kot ključnega dejavnika, ki poganja skupne procese. Torej, ne ego, pač pa motivacija vodje za vodenje ljudi, radovednost, soustvarjanje z njimi, kreativnost in

želja po tem, da se učijo in vprašajo. Ko skupaj s timom prispevajo, tudi ozaveštujejo lastne omejitve. To spoznanje in delo na lastnih omejitvah je kakovostna osnova za razvoj vodje, ki bo znal tudi v krizi zelo hitro povezati in motivirati ljudi. Take organizacije bodo tudi v času polne zaposlenosti lažje obdržale oz. pridobivala nove kadre. Še posebej je to relevantno za mlajše generacije, ki svoje delovno mesto še posebej doživljajo tudi z vidika osmišljanja svojega lastnega življenja. ■

Jadranka Jezeršek Turnes je svetovalka za področje komuniciranja znanosti.



Izpopolnjeni energetske sistemi prihodnosti

Zanesljiva, trajna in učinkovita oskrba z energijo je osnovna smernica projektov, ki jih vodimo na področju energetike. V izgradnji novih ali rekonstrukciji obstoječih objektov upoštevamo najvišje standarde in **okoljevarstvene zahteve**, sodelovanje svetovno uveljavljeni podjetji s področja projektiranja in dobave visokotehnološke opreme pa projektom zagotavlja minimalne stroške vzdrževanja, zanesljivost delovanja in optimalen energetski izkoristek.

Spoznajte naša ključna znanja in kompetence na
www.riko.si.



Trajnost in trdoživost: dobri, a (še) ne odlični

Nedavni dogodki katastrofalnih poplav, požarov, COVID-19 pandemije idr. potrjujejo, da je ključ do trajnosti in trdoživosti v nečem, kar je pogosto spregledano: človeškem kapitalu. Da bi ugotovili, kako trajnostne in trdožive so s tega vidika slovenske organizacije, smo v maju in juniju 2023 v sodelovanju z Združenjem Manager, Ekonomsko fakulteto UL, podjetjem Quintaum in Institutom Jožef Stefan izvedli raziskavo Zdrava organizacija prihodnosti, ki temelji na diagnostičnem orodju podjetja Quintaum.

dr. Andreja Kodrin, dr. Darija Aleksić, dr. Darja Peljhan

V raziskavo smo vključili organizacije, ki so uspešne in hkrati zavezane trajnosti. Uravnotežili smo jih glede na njihovo velikost, panogo in spol krovnega managementa. Sodelovale so NLB, Riko, Medex, RCM, Varis, Acies Bio, CPOEF, CRMT, Labena in Eos.

Na podlagi rezultatov smo naredili oceno zdrave organizacije prihodnosti – ali organizacije tudi v razmerah nenehnih sprememb in izzivov dosegajo ustrezen nivo trajnostnega in trdoživega vodenja za ustvarjanje dobrega poslovnega rezultata na dolgi rok. Na sliki 1 je povzetek skupnih rezultatov glede na štiri matrike modela Zdrave organizacije prihodnosti, vsaka s tremi indikatorji in enim tveganjem. Skupni rezultati so do-

segli zadovoljiv nivo. Predstavljamo pa nekaj ključnih ugotovitev.

1. Skrb za zaposlene je ustrezna, a do vrhunskih rezultatov manjka še nekaj ambicioznosti. Zadovoljstvo zaposlenih ni le metrika, je odraz kulture, vrednot in vodenja organizaci-

poslenih meni, da imajo zelo dobre neposredne vodje z vidika medsebojnih odnosov in skrbi za ljudi. Ne preseneča, da je tveganje za odhod iz organizacij nizko, povišano je bilo zaznano zgolj pri vsakem petem, kar je primerljivo z Dansko in Finsko. To je spodbuden podatek, ne smemo pa spregledati ugotovitve po-

Raziskava je potrdila, da vse vključene organizacije dosegajo ustrezen nivo skrbi za zaposlene, njihovega dobrostanja in mentalnega zdravja. Medex, Riko in NLB so dosegle Excellent Employee Experience certifikat, CPOEF in RCM pa Superior Employee Experience certifikat.

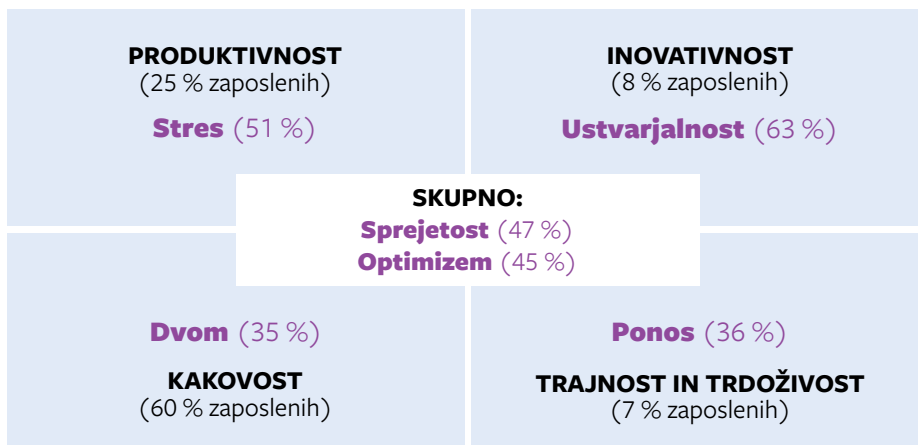
je. Raziskava je pokazala, da organizacije skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih in ustvarjajo delovno okolje z zelo dobro izkušnjo zaposlenih. K temu močno doprinesejo managerji, saj kar 65 % za-

globljene analize, da se v nizkem tveganju pogosto 'skrivajo' tudi zaposleni, ki so za organizacijo ključni in težko nadomestljivi.

2. Nižje tveganje stresorjev izgo-relosti. Težnja zaposlenih k boljšemu ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem ni presenetila. Visok rezultat glede doseganja dostojnega življenja je še dodatno potrdil, da je Slovenija odlična za življenje. Spodbudno je, da zaposleni dosegajo nižje tveganje stresorjev izgorelosti v primerjavi z drugimi evropskimi državami, kjer delež zaposlenih s povišanim tveganjem stresorjev narašča k tretjini, pri nas pa znaša 17 %. To lahko pripišemo tudi našim prednostnim življenjskim vrednotam, saj zaposleni ob družini (90 %), zdravju (78 %) in prijateljih (51 %) med najpomembnejše uvrščajo šport, hobije in rekreacijo (45 %) ter stik z naravo (34 %), kar nas uvršča v vrh evropskih držav.



Slika 1: Povzetek skupnih rezultatov sodelujočih podjetij



Slika 2: Prevladujoča čustva na delovnem mestu² glede na to, čemu zaposleni pri svojem delu namenjajo največ pozornosti.

3. Več pozornosti učenju, izobraževanju in kariernemu razvoju.

Zgornji rezultati so odlični temelji, a za doseganje zdrave organizacije prihodnosti niso dovolj. Da bi Slovenija postala atraktivna država tudi za delo in kariero, bi morale organizacije (še) večjo pozornost nameniti učenju, tudi izobraževanju vodij ter kariernemu razvoju nasploh. Tu dosegamo skromnejše rezultate. Zgolj 15 % zaposlenih kariero uvršča med pet najpomembnejših življenjskih vrednot, poleg tega pa so rezultati za timsko delo, strast do dela in do organizacije ter motiviranost nekoliko pod evropskim povprečjem.

4. Izzivi in priložnosti so tudi v učinkovitejšem obvladovanju uspešnosti poslovanja.

Ključno je, da vodje razumejo, kako usmerjati in opolnomočiti svoje time za dolgoročno uspešnost. Slovenske organizacije imajo tu še veliko možnosti za izboljšave. Raziskava je pokazala najnižje rezultate prav pri obvladovanju procesa uspešnosti (angl. performance management) – kar 56 % zaposlenih meni, da so pri tem neučinkovito vodeni. Pomanjkanje jasne komunikacije, povratnih informacij in nagrajevanja so lahko simptomi globljih težav, ki jih ne moremo rešiti le z naborom ključnih kazalcev in letnim osebnim razgovorom, če strateških in letnih ciljev organizacije ne komuniciramo dovolj jasno, jih ne prenesemo v vsakodnevno delo, ne merimo, rezultatov pa ne prepoznamo. Posebno pogloblje je

sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki lahko brez navezave individualnih na skupne cilje tima in celotne organizacije spodbuja prej tekmovalnost kot sodelovanje. Pri tem je pomembno izpostaviti, da se občutek poštenega plačila in nagrajevanja ne kaže zgolj s finančnim izplačilom, nanj vplivajo tudi proslavljanje uspeha in javne pohvale.

5. Ustrezno visoka predanost managementa trajnosti, ki še ni doseglja zaposlenih.

Želeli smo preučiti, čemu zaposleni in vodstvo pri svojem delu namenjajo največ pozornosti – produktivnosti, kakovosti, inovativnosti ali trajnosti¹, in kakšen vpliv ima to na vodenje, čustva, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Krovno vodstvo in lastniki največ pozornosti namenjajo produktivnosti (45 %) ter trajnosti in trdoživosti (35 %). To je sicer spodbudno, a kot smo že pojasnili, se produktivnost (še) ne udejanja z učinkovitim sistemom obvladovanja uspešnosti. Ob tem smo pri zaposlenih, ki se največ posvečajo produktivnosti (25 %), zaznali največjo preobremenjenost z delom, višjo izpostavljenost stresu ter najmanj priložnosti, da delajo tisto, kar najbolje znajo. Izčrpanost je najpogostejše čustvo, ki ga ti občutijo na delovnem mestu (Slika 2).

Zaposleni sami največ pozornosti na delovnem mestu posvečajo kakovosti (60 %), veliko manj pa inovativnosti (8 %) ter trajnosti in trdoživosti (7 %). Pri slednjem smo zaznali večjo vključe-

nost, proaktivnost, boljše sodelovanje v timu in pripravljenost, da za organizacijo odložijo osebne cilje. Zaposleni, ki se osredotočajo na trajnost in trdoživost, so tudi bolj zadovoljni s plačo, ki jim omogoča ugodno življenje, in jo dojemajo kot bolj pravično, bolje spijo in več časa preživijo v naravi. V tej skupini zaposlenih je prevladujoče čustvo ponos (Slika 2).

Inovativnost, ki ji največ pozornosti namenja komaj 8 % zaposlenih, ni le odkrivanje novih tehnologij in procesov, temveč se kaže tudi v kulturi, ki spodbuja ustvarjalnost in razmišljanje izven okvirjev. Rezultati kažejo, da imajo zaposleni, ki se pri svojem delu osredotočajo na inovativnost, najvišje veselje in zanos do dela. Vodstvo ocenjujejo kot zelo odprto za izboljšave in predloge ter menijo, da jih v zadostni meri vključuje v načrtovanje. Morda preseneča, da je prav ta skupina zaposlenih najvišje ocenila, kako njihove organizacije skrbijo za okolje in skupnost, manj pa preseneča, da sta prevladujoči čustvi ustvarjalnost in navdih.

Pod črto: imamo dobro izhodišče za trajnostno vodenje slovenskih organizacij. Za prehod z dobrega na odlično pa je ob nadaljnji skrbi za zaposlene potrebno učinkovitejše vodenje delovne uspešnosti ter predvsem večja osredotočenost vodstev na inovativnost, ki je predpogoj transformacije, k dejanski trajnosti in trdoživosti – organizacij, gospodarstva in družbe. ■

1 Verjamemo, da je za odličnost nujno sodelovanje, kar potrjuje partnerski značaj naše raziskave; verjamemo pa tudi, da je potrebno slovensko znanje povezovati, zato smo se v manjšem delu navezali na raziskavo Združenja Manager z DUMO modelom. Model smo v sodelovanju z mag. Violeto Bulc nekoliko prilagodili potrebam naše raziskave trajnostnega in trdoživega voditeljstva.

2 Zaposleni so lahko izmed dvajsetih čustev, ki se pojavljajo na delovnem mestu, izbrali le pet tistih, ki so jih v tistem obdobju najpogosteje doživljali.

Dr. **Andreja Kodrin** je direktorica podjetja Quintaum. Dr. **Darija Aleksić** je izredna profesorica, dr. **Darja Peljhan** pa redna profesorica, obe na Ekonomski fakulteti UL in sta članici Katedre za management in organizacijo.

Nemir v organizaciji: spremenite svoj zorni kot

Pospešene spremembe poslovne modele podjetij postavljajo na preizkušnjo. V organizacijah je prisoten nemir, ki je posledica tako notranjih neravnovesij zaradi neuravnotežene razvitosti posameznih elementov razvojne stopnje organizacije kot tudi razlik v razvitosti različnih organizacij v družbi. To zahteva resno in poglobljeno ukvarjanje z organizacijo ter kompetencami tako vodstvenega kadra kot tudi zaposlenih in vseh ostalih deležnikov. Izhajajoč iz *evolucijskega modela* poslovnih sistemov predstavljamo pet ključnih ugotovitev za uspešno obvladovanje sprememb.

mag. Martina Puc

Podjetja in druge organizacije se soočajo s pomanjkanjem kandidatov za zaposlitev in celo s pomanjkanjem števila zaposlenih za obstoj in uresničevanje poslovnih modelov. Zato je razumljivo pogostejše in temeljitejše raziskovanje, kako zaposlene privabiti in jih zadržati.

Ne od zgoraj, ne od spodaj – pogledjmo večdimenzionalno

V praksi pomembnejši kot vidik managementa postaja vidik zaposlenih in njihov pogled na odnose ter realnost poslovanja organizacij. Za razumevanje trenutnega dogajanja in uvid v prihodnost organiziranega poslovanja potrebujemo širšo sliko. Pri tem se ne moremo omejiti na »pogled od zgoraj« ali »od spodaj«, temveč je smiselno in potrebno, da razširimo svoj uvid večdimenzionalno.

Ozaveščanje naraščanja kompleksnosti vodi v razumevanje, da vsi ljudje v vsakem trenutku niso sposobni delovanja na vsaki stopnji razvoja organizacije. Zato je še pomembneje, da se zaposleni in podjetja ujemajo ne le v pričakovanjih in vrednotah, temveč tudi v sposobnostih orientacije v kompleksnosti delovnega in družbenega okolja. Ven-

je potrebno opolnomočenje v večdimenzionalni vpogled vseh deležnikov v družbi. Brez tega uspešna in učinkovita komunikacija ni možna. Za predstavbo: če država kot regulator in lastnik stoji na okopih prve razvojne stopnje (opisane v nadaljevanju), sindikati pa pričakujejo delovanje na drugi razvojni stopnji, zdravstvo mimogrede razpade.

Vsaka razvojna stopnja organizacije vključuje vse prejšnje. Le če so te polno razvite, dajejo stabilnost poslovanju podjetja oz. organizacije.

dar to ne zadostuje, ker so organizacije vpete v svoje okolje bolj kompleksno kot v preteklosti.

Za voden, nekaotičen premik organizacij in v njih delujočih posameznikov na naprednejšo oz. višjo razvojno stopnjo

Po drugi strani, če potrebam prebivalstva po delovanju zdravstva in šolstva kot javne službe na tretji razvojni stopnji ne sledijo zaposleni s svojimi veščinami, znanji ter stališči, naraščajo nezadovoljstvo, nespoštovanje, konflikt. Očiten primer je pričakovanje učiteljev, da jih starši spoštujejo že zato, ker so zaposleni kot učitelji, ne glede na njihovo vedenje in delovanje. Zato postajata vprašanji, kako bivamo in delujemo skupaj posamezniki in organizacije ter kako delujemo kot družba, vse bolj ključni za vse nas s konkretnim vplivom na poslovanje v gospodarstvu in odnose posameznikov in različnih subjektov ter celo dejavnosti.

Razvojne stopnje: od lastnikov in ostalih deležnikov k posamezniku

Če kot izhodišče za razmislek o rešitvah uporabimo t. i. evolucijski model (V. Bulc, 2006), ki prikazuje štiri različne razvojne faze organizacije, ugotovimo, da se prevladujoč zorni kot na organizirano poslovanje premika od



FOTO: SHUTTERSTOCK



lastnikov in zunanjih deležnikov (regulatorji, sindikati ipd.) na 1. razvojni stopnji delovnega okolja preko managerjev v učečem okolju (2. faza) vedno bolj k zornemu kotu posameznikov, ki dejansko prispevajo svoje sposobnosti v ustvarjanje novega (3. faza, misleče okolje).

Na tretji razvojni stopnji mislečega okolja postane ključno vključevanje različnih strokovnjakov. Od izjemno vase in v lastne sile obrnjenega podjetja v delovnem okolju se podjetje v učečem okolju spoji v verigo dodajanja vrednosti

Če na primer v inovativnem podjetju zanemarijo kakovost ali produktivnost, tudi inovacije ne pomagajo zagotavljati dolgoročno stabilnega podjetja in s tem trajnosti.

najprej s stranko in nato z dobavitelji. V mislečem okolju je povezovanje z zunanjimi strokovnjaki strateško in dolgoročno, v intuitivnem okolju (4. faza) pa lahko pričakujemo fluidno povezovanje, kjer je povezovalna nit v organiziranem poslovanju smisel in namen skupnih projektov. Razumevanje, da na 1. razvojni stopnji prevladuje zaprt navpični pogled na poslovanje, nas vodi v sklep, da organizacije in podjetja na tej stopnji potrebujejo izjemne pretese za kakršnekoli spremembe oz. da pričakujejo,

da bodo dolgoročno stabilnost dosegli le s poudarkom na produktivnosti in tehnološkem razvoju. Ta miselnost se danes odraža v degradiranem okolju, onesnaženem zraku in pomanjkanju dostopne pitne vode kot javnih dobrin.

Zakonodaja ovira premike v javnem sektorju

Za razliko od gospodarstva celoten javni sektor na poti sprememb ovira zakonodajni okvir. Ta jim praktično preprečuje prehod na 2. razvojno stopnjo, saj so denimo organiziranost, odnos do kadrov, njihova (ne)odgovornost in

celo komunikacija izjemno natančno omejene v številnih pravnih aktih. To je skladno z ugotovitvijo iz prakse, da razvoj organizacij s 1. na naslednje stopnje razvoja sledi eksponentni krivulji. Da je prehod s 1. na 2. razvojno stopnjo najtežji ter zahteva največ napora in je vanj potrebno vložiti največ energije oz. sistematičnih sprememb v odnosu do ljudi in do organizacije kot celote.

Lekcija evolucijskega modela iz prakse je tudi, da vsaka razvojna stopnja

organizacije vključuje vse prejšnje, ki le polno razvite dajejo stabilnost poslovanju. Torej je med njimi funkcija krat in ne plus, ki se kaže kot realnost poslovanja in ne le kot poslovni rezultat. Če v višjih fazah ena od evolucijskih komponent zataji, zataji celoten sistem. Če npr. v inovativnem podjetju zanemarijo kakovost ali produktivnost, niti inovacije ne pomagajo zagotavljati dolgoročno stabilnega podjetja in s tem trajnosti.

Kako razvojno stopnjo organizacije hrani energija najbolj opolnomočenih posameznikov

Agilnost organizacije oz. podjetja se viša z razvojno stopnjo, ki jo hrani notranja energija najbolj opolnomočenih posameznikov. Prav ta opolnomočenost je ključna predpostavka za višje razvojne stopnje organizacij in podjetij. Na 1. razvojni stopnji so tako ključne veščine, ki jih je v učečem se okolju potrebno stalno nadgrajevati z znanji. Na 3. razvojno stopnjo organizacijo premaknejo posamezniki s potrebo po smislu kot notranjim gonilom, kar se kaže v zavestno oblikovanih stališčih. Na 4. razvojno stopnjo pa vodijo posamezniki, ki s svojo stopnjo zavedanja vsaj v nekaterih dimenzijah ozaveščajo obstoj 5. stopnje zavedanja po Keganu.

29

USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI	DELAVNOST	ZNANJE	USTVARJALNOST	INTUITIVNOST
FAZA	1	2	3	4
POJAVNE OBLIKE	delovno okolje	učeče okolje	misleče okolje	ozaveščeno okolje
VSTOPNI ZMAGOVALNI FAKTORJI	produktivnost	kakovost	inovativnost	življenjska energija
PREVLADUJOČ VPLIV ZORNEGA KOTA	lastniki, regulator, sindikati	management, kupci, ključni dobavitelji	eksperti in ekspertni centri	ozaveščen posameznik
MEJE OZ. OKVIRI ORGANIZACIJE V ZUNANJEM PROSTORU	strogo omejena organizacija podjetja tako navzven kot znotraj posameznih organizacijskih enot	povezovanje v verige s strankami in dobavitelji, značilno horizontalno odpiranje	povezave z know-how centri z zvezdnatimi povezavami	fluidno povezovanje opolnomočenih posameznikov preko različnih platform

Prevladujoč vpliv zornega kota na delovanje in poslovanje ter meje oz. okviri organizacije z zunanjim okoljem glede na razvojne stopnje podjetij, kot jih definira evolucijski model.

Drzna (bold) odločitev za agilno delovanje

FOTO: OSEBNI ARHIV



Ker je poslovanje in delovanje agencije po tradicionalnem modelu postalo nevzdržno, smo se odločili za agilno transformacijo. Po letu in pol je razlika v našem delovanju ogromna. Strogo hierarhično delovanje smo prelevili v mrežo med seboj povezanih multidisciplinarnih timov, ki so v nenehnem stiku z naročnikom.

Ekipe so sedaj sestavljene glede na potrebe določenega segmenta strank. Na podlagi teh potreb in želja popišemo vse potrebne naloge (in kompetence), ki jih v timu potrebujemo, da lahko zagotovimo visoko kakovost storitev.

Direktna komunikacija celotne ekipe na tedenskih oz. 14-dnevnih sestankih z naročnikom omogoča hitrejši pretok informacij. S tem dosegamo hitrejšo in boljšo storitev, bolj učinkovito dostavljamo izdelke, predvsem pa rešujemo izzive skupaj z naročnikom v procesu in ne na koncu.

Ko ekipe opolnomočimo in jim omogočimo maksimalno fleksibilnost in avtonomnost ter minimalne omejitve pri doseganju glavnega cilja – zadovoljnega naročnika, je rezultat presenetljiv. Večja samoiniciativnost, hitrejša odločanja in bolj kreativne rešitve, ne samo neposredno vezane na naročnika, ampak tudi na interne procese agencije.

Če se navežem na t. i. evolucijski model, menim, da smo v 3. fazi, ki pri določenih temah že stopa v 4. Tu mislim predvsem na podporne time, kot so People&Culture tim, ekipa za B2B marketing, ekipa za družbeno odgovorni marketing ter interni marketing. Priznam, da ob določenih kritičnih situacijah stopimo tudi korak nazaj v 2. fazo, saj kot agilna organizacija še potrebujemo čas in izkušnje, da bomo lahko tudi v teh situacijah ostali v 3. fazi.

Rok Zajc, partner in direktor, bold.group

Če spoznanja evolucijskega modela povežemo z aktualnim dogajanjem na kadrovskem področju, pridemo do petih ugotovitev.

1. Pred vodji oz. managerji je naloga lastnega opolnomočenja za delo na višjih razvojnih stopnjah organizacij. To pomeni razširitev zornega kota iz vertikale v odprto horizontalo in nato še v večdimenzionalni prostor izven njih.
2. Razvoj organiziranosti podjetij iz funkcijskih v mrežne organizacije, pri čemer procesne organiziranosti ne morejo ignorirati.
3. Pogled zaposlenih na poslovanje je le eden od pogledov, ki prispeva k izboljšanju, a ni edini.
4. Zaposlovanje se spreminja.
5. Prihodnost dela se je že zgodila.

Odgovori, ki že ta trenutek oblikujejo naš jutri

Tudi posamezniki, ki se vključujejo v delo, so vedno bolj raznoliki, ne le po osebnem kompetenčnem profilu, temveč tudi po življenjskem slogu, kulturnih in verskih pogledih, ki lahko, odvisno tudi od dejavnosti, različno zaznamujejo poslovanje. Vključevanje teh novih dimenzij v profil tako posameznika kot delovnega mesta je nova realnost. Pri tem je pomembno najti ujemanje, stičišča med posameznikom in organizacijo, ki se jih moramo naučiti čim bolj konstruktivno opredeliti, prepoznavati in ceniti z različnih zornih kotov. Svoje opolnomočenje za današnji čas lahko tako predstavimo z odgovorom na dve vprašanji:

- Koliko stopenj razvoja organizacij, v katerih vidikih in elementih razvoja razumem?
- Za kateri zorni kot, na kateri stopnji razvoja sem opolnomočen?

Kako si bomo na ta vprašanja odgovorili managerji, vodje in voditelji na vseh ravneh organizacije, bo oblikovalo naš jutri. Vendar bo k jutrišnjemu dnevu prispeval tudi odgovor nosilcev različnih položajev v javni upravi, javnih službah in sindikatih. Nenazadnje tudi v politiki in podpornih strokovnih službah, ki še utrjujejo vloge deležnikov na prvi razvojni stopnji.

Medtem so silnice razvoja družbe aktivne v drugih dimenzijah, kar je v skladu z občutkom, da govorimo in živimo drug mimo drugega v različnih svetovih. V vse razvojne faze pa se vnaša nov nemir tudi z vse zmogljivejšimi tehnologijami na področju obdelave podatkov, priprave analiz in prepoznavanja trendov, natančnih informacij in ponašajoče učinkovitosti (umetno inteligenco). Nepotrebne bodo cele skupine delovnih mest, že danes pa se pojavljajo potrebe po popolnoma novih kompetencah in zadržljivostih.

Do kakšne mere smo na to pripravljeni? Ali razumemo organizacijo kot živ organizem, ki je ves čas v dinamičnem stanju in jo kakršnakoli statični okvirji oz. zapovedi hromijo ter ji odvzemajo možnost sonaravnega trajnostno vzdržnega razvoja? Se zavedamo, da je trajnostno vzdržen razvoj mnogo več kot le zelena agenda?

Odgovor verjetno tiči v uravnoteženem razvoju individualnega in kolektivnega z iskreno željo po ustvarjanju (skupnega) dobrega. ■

Mag. **Martina Puc**, MBA, je poslovna svetovalka, direktorica podjetja RES – PONS. Avtorica se za strokovno recenzijo zahvaljuje V. Bulc.

Raziskava: Preudarnost in odkrivanje novih trgov

V današnjem poslovnem okolju sta prilagodljivost in preusmeritev na nove, globalne trge ključna za dolgoročno uspešnost podjetij. Tudi v letu 2024 preudarnost ne bo odveč, opozarjajo strokovnjaki družbe Dun & Bradstreet. Nominalne vrednosti finančnih postavk sicer naraščajo, toda slovensko gospodarstvo mora biti zaradi inflacije in gospodarske negotovosti v ključnih izvoznih partnericah pazljivo pri zadolževanju in stabilnosti poslovanja.

Marko Srabotnik

Podjetja, dobro nam gre. In nam bo še šlo. Če bomo previdni v negotovih razmerah, je zaključek analize makro-ekonomskih trendov v svetu, ki so jo v družbi Dun & Bradstreet pripravili za Managerski kongres, osrednji poslovni dogodek poslovnih voditeljic in voditeljev v organizaciji Združenja manager.

V analizi, ki je proučevala države z več kot 99 % svetovnega BDP-ja, ugotavljajo, da je bilo svetovno gospodarstvo v zadnjih četrletjih stabilno, a je zaradi

analize plačil. Padec pri deležu podjetij, ki v Q4 2022 (v primerjavi s Q4 2021) plačujejo na valuto, lahko zaznamo pri najpomembnejših partnericah Slovenije, Nemčiji in Švici. Na Poljskem, v Rusiji, na Nizozemskem, v ZDA, na Češkem, Madžarskem, v Nemčiji in Švici je sicer delež podjetij s plačili na valuto nad 50 % vzorca gospodarstva. Na drugi strani je v Franciji, Italiji, na Hrvaškem in v Srbiji delež podjetij, ki plačujejo svoje obveznosti na valuto, pod 50 % celotnega vzorca gospodarstva.

Podjetja, dobro nam gre. In nam bo še šlo. Če bomo previdni v negotovih razmerah.

tveganj, kot so konkurenca med ZDA in Kitajsko, konflikt med Rusijo in Ukrajino ter tveganje stagflacije, napoved manj obetajoča.

Preudarnost v poslovanju ne bo odveč zaradi ...

Ena od glavnih skrbi je večje kratkoročno zadolževanje, zlasti pri družbah v skupinah in dobaviteljih, zaradi naraščajočega trenda kratkoročnih poslovnih obveznosti. V zadnjih dveh letih so se te obveznosti povečale za kar 34,4 %. To pomeni, da morajo biti podjetja previdna pri finančnih odločitvah in se izogibati pretiranim tveganjem, povezanim z zadolževanjem.

Drugi razlog za previdnost so slabše plačilne navade pri gospodarskih partnericah Slovenije, ki so jo pri Dun & Bradstreet zaznali na podlagi svetovne

Evropska komisija je v svojem poletnem izdanju ekonomskih napovedi za leto 2023 opozorila na nižjo rast BDP-ja znotraj EU in evroobmočja. To je posledica šibkega domačega povpraševanja in še vedno visokih potrošniških cen za večino blaga ter storitev, kljub padajočim cenam energije in rekordno nizki brezposelnosti. Spregledati ne smemo niti, da se je konkurenčnost slovenskega gospodarstva lani glede na predlani poslabšala zaradi počasnejše rasti poslovnih prihodkov v primerjavi s poslovnimi odhodki. Kam se lahko slovenska podjetja ozrejo po nove poslovne priložnosti?

Tako boste kos izzivom ...

Slovensko gospodarstvo kaže visoko odvisnost od tradicionalnih trgov v Centralni in JV Evropi, kar pa nas dela precej odvisne in nas omejuje v naših ambicijah po širitvi in rasti. Naši tradici-



FOTO: ANDRAŽ KOBE

onalni trgi se vsaj kratkoročno gledano ohlajajo, toda znotraj EU so še neosvojeni trgi (Skandinavija, Španija, Irska, Romunija, Bolgarija), nekoliko dlje sta veliki turški trg in območje Bližnjega vzhoda in perspektiven ter hitro rastoč indijski trg. Slovenija mora poiskati in osvojiti nove trge!

Ob vsem tem pa ne zanemarite previdnosti pri ohranjanju poslovne stabilnosti in ohranite visoko osredotočenost na poslovno odpornost. Ključno vlogo za uspešnost poslovanja v novih razmerah ima prilagodljivost podjetja in preusmeritev na nove, globalne trge. Podjetja, ki ciljajo na širok trg, so pri poslovanju v kriznem času praviloma v prednosti. A novi trgi vselej predstavljajo določeno stopnjo tveganja. Pri oziranju za novimi partnerstvi in posli izven regije je ključno, da podjetja izvedejo celostno oceno finančnega zdravja, vključno z oceno zdravja končnih lastnikov strank, dobaviteljev in partnerjev. ■

Marko Srabotnik je direktor podpore poslovanju za regijo Centralna Evropa pri Dun & Bradstreet.

Prioritete vodilnih managerjev

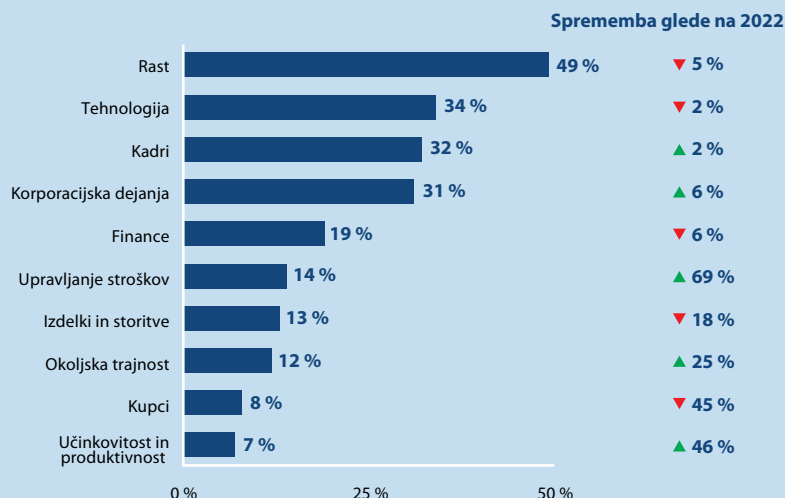
Rast ostaja na prvem mestu

Garnterjeva raziskava o prioritetah vodilnih managerjev pokaže, da kar polovica izvršnih direktorjev – kljub nekoliko nižani oceni pomena (5 %) glede na leto 2022 – navaja rast kot glavno strateško poslovno prednostno nalogo za naslednji dve leti. Visok pomen vodilni pripisujejo tudi ukvarjanju s tehnologijo, ki ji tesno sledi področje kadrov. Visok vzpon kažejo upravljanje stroškov, učinkovitost in produktivnost ter okoljska trajnost, je na MQ treningu vodenja Združenja Manager predstavil **Pawel Bialka**, izvršni partner skupine Gartner.

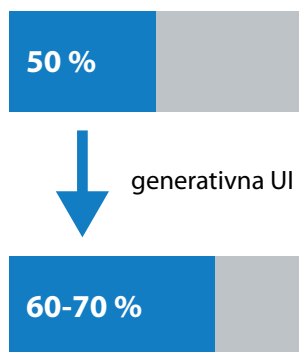
Gartner v raziskavi opozarja tudi na občutljivost na inflacijo in cene, ki ustvarja največje spremembe v vedenju strank.



Več:



Delovna mesta, ki jih bo mogoče avtomatizirati



Umetna inteligenca

60–70 % delovnih opravil bo avtomatiziranih

McKinseyeva ocena, da je približno 50 % delovnih opravil mogoče avtomatizirati s prilagoditvijo obstoječe tehnologije, se je z zmogljivostmi generativne umetne inteligence (UI) **povečala na 60–70 %** dejavnosti.

Vpliv je najbolj opazen pri delavcih znanja – strokovnjakih, managerjih in izobraževalcih. Scenariji kažejo, da bi se lahko avtomatizacija polovice delovnih dejavnosti zgodila med letoma 2030 in 2060, s srednjo točko **okoli leta 2045**.

Približno **75 % novoustvarjene vrednosti**, izhajajoče iz generativne UI (ocenjene na nekaj bilijonov dolarjev), se nanaša na štiri področja: poslovanje s strankami, trženje in prodaja, inženiring programske opreme ter raziskave in razvoj.

Vir: McKinsey: The economic potential of generative AI — The next productivity frontier in Barbara Domicelj, Microsoft, NTK konferenca 2023.

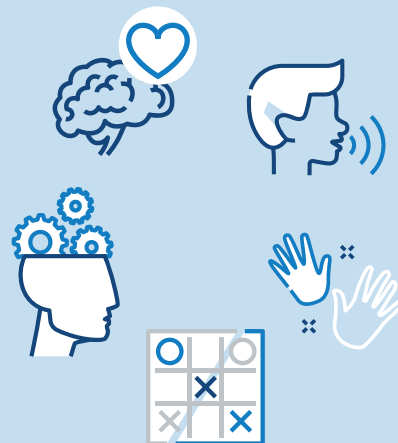
Človeška inteligenca

Krepitev pomena veščin medosebnih odnosov

Ker postaja avtomatizacija tehničnih vidikov dela, npr. kodiranje, raziskave ali upravljanje podatkov, vse bolj izvedljiva, postaja sposobnost izkoriščanja mehkih veščin za naloge, ki še vedno zahtevajo človeški dotik, kritična.

Zato bomo leta 2024 videli organizacije, ki povečujejo svoje naložbe v razvoj in negovanje veščin ter lastnosti, kot so **čustvena inteligenca, komunikacija, reševanje medosebnih problemov, strategija na visoki ravni in miselno vodenje**.

Vir: The 10 Biggest Business Trends For 2024 Everyone Must Be Ready For Now. Forbes, 25. september 2023.



Nabava

PMI že šesti mesec pod mejo 50 točk

PMI oktober 2023 = 41,4 (september 2023 = 41,1)

Gibanje proizvodnih indeksov PMI kaže, da se **gospodarske aktivnosti še vedno vztrajno ohlajajo**, predvsem na račun **pomanjkanja novih naročil** in posledično zaradi **zmanjševanja števila zaposlenih** tako v predelovalni kot v storitveni dejavnosti – kljub stagnaciji padanja nabavnih cen in umiritvi dobavnih rokov.

PMI in vsi njegovi podindeksi tako že dlje časa kažejo zelo **jasne znake recesije**, ki se bo najverjetneje v zadnjem četrtletju dodatno poglobila.



Vir: Združenje nabavnikov Slovenije

Komu bolj zaupate?	Ljudem	UI	Obema enako
Naročanje hrane	37 %	26 %	34 %
Učenje novih veščin	48 %	20 %	32 %
Storitve za stranke	50 %	20 %	31 %
Potovalni agent	50 %	22 %	29 %
Vpliv družbenih medijev	52 %	20 %	29 %

Marketing

Ali lahko UI obnovi zaupanje potrošnikov v blagovne znamke?

Družba Kearney je med 7.000 globalnimi potrošniki raziskovala zaupanje potrošnikov in njihova stališča glede rastoče uporabe tehnologije, vodene z generativno umetno inteligenco, v trgovini na drobno. Ali lahko UI obnovi zaupanje potrošnikov v blagovne znamke? Okoli 50 % potrošnikov je že uporabilo generativno UI, 44 % med njimi ji običajno ne zaupa. Večina potrošnikov še vedno bolj zaupa ljudem, vendar pa v določenih situacijah (naročanje hrane, storitve za stranke itd.) celotna **stopnja zaupanja v generativno UI presega 50 %**.

Vir: Kearny Consumer Institute, Creative AI Study, maj 2023

33

Trg dela

V desetletju v Sloveniji menjava skoraj polovice zaposlenih

V dobrem desetletju bodo delodajalci iskali **390.000 novih delavcev**, a ne v istih poklicih. Zamenjala se bo skoraj polovica redno zaposlenih.

Analiza razmer na trgu dela in projekcija potreb gospodarstva in javnega sektorja do leta 2035 kaže, da naj bi se **število delovnih mest po letu 2025 začelo zmanjševati**. Pretežni del kadrovskih potreb bo posledica nadomeščanja upokojitev. Od skupno 390.000 prostih delovnih mest, ki se bodo pojavila do leta 2035, jih bo kar 354.000 posledica upokojevanja. **Novih delovnih mest bo zgolj 37.000** in vsa se bodo pojavila do leta 2025. V tem obdobju naj bi se odprlo 56.000 dodatnih delovnih mest, nato pa se bo gospodarstvo začelo kadrovske krčiti.

Karel Lipnik: Pomanjkanje kadrov bo vse večji problem. Delo, 11. april 2023.

Prosta in nova delovna mesta med 2021 in 2035

v tisočih

	nova/izgubljena delovna mesta	nadomeščanje upokojitev	skupaj
strokovnjaki	▲ 67	70	137
poklici za storitve, prodajalci	▲ 9	42	51
poklici za neindustrijski način dela	0	49	49
tehniki in drugi strokovni sodelavci	▼ -19	55	36
poklici za preprosta dela	▼ -1	37	36
upravljavci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	▼ -6	34	28
uradniki	▼ -5	27	22
zakonodajalci/visoki uradniki/menedžerji	▼ -5	20	15
kmetovalci/gozdarji/ribiči/lovci	▼ -4	18	14
vojaški poklici	▼ -1	3	2
skupaj	35	335	390

Vir: Analiza razmer na trgu dela in projekcija potreb gospodarstva in javnega sektorja do leta 2035

Zasnova in infografika: www.mediade.si

Več strateškega razmisleka!

Pogovor z dr. Frankom Rozemeijerjem, mednarodno uveljavljenim nabavnim strokovnjakom ter predstojnikom katedre NEVI za nabavo in upravljanje oskrbne verige na maastrichtski univerzi.

Ana Madon

Dr. **Frank Rozemeijer** ima magisterij iz poslovne ekonomije in doktorat s področja tehnološkega managementa. Že vrsto let je predstojnik katedre NEVI za nabavo in upravljanje oskrbnih verig na Univerzi v Maastrichtu. Poleg akadem-

državo ipd. Zaradi tega si je nujno pomagati s podatki, umetno inteligenco in strateškim razmišljanjem. Drugi izziv v dobavnih verigah je vse, kar zadeva prehod k bolj trajnostni ekonomiji. Upoštevati je treba zakonodajne re-

V Sloveniji, kjer so cene energije še visoke, je optimizem nabavnikov višji, kot je drugod. To pomeni, da moraš biti zelo pozoren na tržne cene in dogajanje na vsakem trgu, da se lahko modro odločiš in da ne reagiraš preveč emocionalno.

34

skega dela deluje kot svetovalec, trener in coach za (multi)nacionalna podjetja v številnih panogah, med njimi Unilever, Stora Enso, Volvo Cars, Skanska, Petrobras, Cargotec idr. Z njim smo se pogovarjali v začetku oktobra, ko se je v Ljubljani kot gostujoči govornik udeležil 20-letnice delovanja Združenja nabavnikov Slovenije.

S katerimi ovirami se srečujejo globalne dobavne verige?

Lahko vprašanje, a težak odgovor. Svet je postal zelo kompleksen, negotov, volatilen in dvoumen, zaradi česar se ga je oprijela kratica VUCA. Ampak meni se zdi, da je izraz 'wicked' bolj primeren, kajti to, čemur smo priča danes, ni samo zapleteno, je nepredvidljivo in nerešljivo brez dodatnih, običajno spet negativnih posledic. Zelo kompleksno je sploh določiti, kaj je resničen problem. V probleme so vpletene države z različnimi politikami. Zato je vedno težje napovedovati prihodnje trende.

Za oblikovanje dobavne verige pa potrebuješ stabilno okolje, da se lahko odločiš o investicijah v določeno

gulative, smernice, zakone, usmeritve podjetij, dobaviteljev, strank ... Korak, ki sledi temu, je popoln preobrat k trajnosti in krožnemu gospodarstvu. Prepogosto opažam, da mnogi vedno čakajo, da se po načelih trajnosti začnejo ravnati drugi – konkurenti, države ...

Marsikomu se zdi, da se s trajnostjo ukvarja samo Evropa ...

Tudi na Kitajskem delajo ogromno na področju elektrifikacije in prehoda s fosilnih goriv. Na vseh področjih sprejemamo dolgoročne vzdržnostne strategije; smer o trajnostnem načinu gospodarjenja je tudi pri njih močno prisotna. Beležijo enormne investicije na področju solarne energije, kjer imajo tudi že znatne prihodke s tega naslova. Mislim, da je prehod v zeleno gospodarstvo samo vprašanje časa, čas pa je odvisen od voditeljev, situacije in politike določenih držav ter regij.

So dobavne verige zato podvržene prevelikim nihanjem?

Odvisno od panoge, v kateri ste. Če delujete v panogi, kjer že uporabljajo vzdržne tehnologije in materiale, ki jih

imamo zadosti tudi v Evropi, in je povpraševanje po teh surovinah ali materialih, polizdelkih stabilno, se vam ni treba pretirano bati. Se pa marsikaj spreminja. Zdaj smo navajeni, da surovine za elektrotehniko kupujemo v Aziji in drugod. Recimo za redke zemeljske elemente, litij idr., ki so pomembni v razvoju vseh vrst tehnologij, med drugim na Norveškem in v Nemčiji tečejo veliki projekti, ki raziskujejo, ali bi bilo rudarjenje teh rudnin možno tudi v Evropi. Ampak trajalo bo nekaj časa, da se taka podjetja razvijejo. To se ne zgodi v nekaj mesecih, ampak letih, gre pa tudi za vprašanje politike in investicij. Torej, ali investirati lokalno ali globalno. Ne gre za črno-belo sliko. Mislim, da bi se Evropa in zahod morala ne glede na Kitajsko držati svojih prioritet.

Je torej lokalizacija dobavnih verig prioriteta, ko govorimo o odpornosti?

Po kovidu in vojni v Ukrajini ter nedavnih dogodkih je zelo prisotna, ampak nedavno poročilo Svetovne trgovinske organizacije svari pred preveliko deglobalizacijo. Pravijo, da bi radi spet vzpostavili agendo reglobalizacije, kajti če se bomo zapirali v države in pozabili na svetovno trgovinsko menjavo, to lahko še bolj razrahlja svetovni mir. Pravijo, da je bilo razumevanje med nacijami vedno odvisno od trgovine. Ta je tista, ki zagotavlja mir, in tega ne smemo pozabiti, ko gradimo zidove. Tudi sicer mislim, da popolna lokalizacija ni mogoča, a globalizacija, kakršna je bila, tudi ni vzdržna. Potrebne so individualne odločitve za različne segmente.

Pričakovanja nabavnikov o prihodnosti so tradicionalno eden bolj točnih podatkov o pričakovani prihodnosti na splošno. Kaj trenutno skrbi nabavnike?

Vidimo, da so skrbi nabavnikov manjše, kot so bile v zadnjih treh letih. Po stresnem obdobju se stanje zdaj normalizira. Stroški energije in transporta se znižujejo, inflacija se zmanjšuje. Ampak ali se res? Nekje se ne. V Sloveniji, kjer so cene energije še visoke, je optimizem nabavnikov višji, kot je drugod. To pomeni, da moraš biti zelo pozoren na tržne cene in dogajanje na vsakem trgu, da se lahko modro odločiš in da ne reagiraš preveč emocionalno. Opazujemo lahko tudi kopičenje zalog v vseh panogah. Proizvodnja se marsikje ustavlja, saj se vsi želijo najprej znebiti zaloge. To je najnovejši podatek iz logističnih krogov.

Kakšni so trendi na področju spletnega trgovanja?

V času kovida se je povpraševanje po spletnih nakupih izjemno povečalo, a se je pokazalo tudi veliko negativnih stranskih učinkov. Vračanje izdelkov je recimo izjemno energetska potratna, ustvarja veliko zmede po celotni dobavni verigi. Vsi hočejo naročene izdelke dobiti takoj na točno določen naslov. To je v nasprotju s trajnostjo, nevzdržno je do okolja. Če bi ljudje sprejeli le nekaj dni dlje trajajočo dostavo, bi prihranili kar nekaj emisij, ker bi se tovornjaki lahko

Ko ugotoviš, kaj sploh je na trgu – kjer je več sto če ne celo tisoč start-upov in ne več samo nekaj velikih ponudnikov – moraš dobro razmisliti, kako uporabiti tehnologijo – digitalnega dvojčka, umetno inteligenco, klepetalnega robota – in izobraziti ljudi za uporabo.

bolj optimalno napolnili in razporedili dostave. Vsi scenariji od druge svetovne vojne so usmerjeni v več: več izdelkov, več rasti, več vsega. A to ni vzdržno.

Vaš zadnji znanstveni prispevek govori o dinamičnih zmogljivostih in najnovejših tehnologijah nabave. Nam poveste kaj več?

Dinamične zmogljivosti so digitalne sposobnosti nabavnih oddelkov. Preučevali smo, ali so podjetja dovolj dinamična, da opazujejo, kaj se dogaja na trgu

digitalizacije nabave – katere tehnologije se uporabljajo, katere se razvijajo, kako jih implementirati in kje prinašajo dodano vrednost. Gre za sposobnost tipanja trga storitev, ki nabavnikom olajšajo delo in prinesejo pomembno

konkurenčno prednost. Ugotovili smo, da marsikdo nič ne raziskuje in ne tipa, ampak samo čaka, da sliši, kaj se dogaja, ali od kolegov ali na konferencah. Ampak tak pristop je v današnjem svetu personaliziranih rešitev problematičen.

Kakšni izzivi se pojavljajo pri implementaciji digitalnih rešitev v nabavi?

Ko ugotoviš, kaj sploh je na trgu – kjer je več sto če ne celo tisoč start-upov in ne več samo nekaj velikih ponudnikov – moraš dobro razmisliti, kako uporabiti

tehnologijo – digitalnega dvojčka, umetno inteligenco, klepetalnega robota – in izobraziti ljudi za uporabo. Tudi to je dinamična sposobnost. Nato pa je potrebno slediti prednostim, ki se kažejo v odpravljanju napak človeškega faktorja, manjših stroškov, manjši porabi energije in surovin ...

Kakšni so še učinki digitalizacije nabave?

Transparentnost, vpogled v vse kazalce, poglobljeno in bolj relevantno znanje, na podlagi katerega se lahko strateško odločajo in medsebojno povezujejo tudi druge ravni v podjetju. Skozi avtomatizacijo tudi prihraniš čas, ki ga ljudje lahko porabijo za bolj pomembne naloge. Digitalne tehnologije omogočajo prevzem funkcij tudi manj izkušenim in usposobljenim kadrom, kar je ob pomanjkanju delovne sile ključno. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka podjetja Mediade.

FOTO: ANDREJ KRIŽ



Ekskluzivno v Mercatorjevih prodajalnah.



**Za kratek čas in za vedno.
Slovenski kruh.**



Izbrana žita slovenskih kmetov smo zmleli v slovenskih mlinih in pri slovenskih pekih spekli kruh, ki ga boste z veseljem namazali s svojo najljubšo Argeto.

Slovenski kruh je naša skupna obljuba, da bomo podprli Slovensko rastlinsko gensko banko, ki ščiti in ohranja naša lokalna semena. Najbolj dragocena bodo shranjena v Svetovni semenski banki, globoko v arktičnem krogu. Tam bodo zaščitena pred vsemi naravnimi katastrofami in na voljo takrat, ko jih bomo resnično potrebovali.

ARGETA®
Dobra stran kruha

 **Mercator**


**Pekarna
Grosuplje**



Uspešni gredo naprej

V Sloveniji je bila produktivnost dela po podatkih OECD leta 2022 48 USD, upoštevaje pariteto kupne moči, kar je 85 % povprečja EU27 ter 67 % produktivnosti dela v Avstriji. Slovenija je leta 1995 dosegala 48 % produktivnosti Avstrije, do leta 2007 dosegla 64 %, leta 2022 pa 'samo' 67 %. Ključno vprašanje je, kako bi lahko dosegli več.

dr. Tjaša Redek

Z vzponom t. i. inteligentnega gospodarstva (Kedzia, 2023) so v družbi ključni dejavniki produktivnosti dela znanje, t. i. mehki oz. neotipljivi dejavniki in tehnologija. Med neotipljive dejavnike uvrščamo digitalizirane informacije (npr. uporabo podatkovnih baz, ustrezne programske opreme), inovativni kapital (npr. R&D, patenti, licence, dizajn) ter ekonomske kompetence podjetja, ki vsebujejo blagovne znamke, vlaganje v razvoj zaposlenih ter krepitev podjetju specifičnega človeškega kapitala in organizacijske izboljšave, kjer ima ključno vlogo tudi vodenje podjetja. T. i. mehki dejavniki rasti lahko prispevajo tudi do tretjine rasti produktivnosti (Corrado et al., 2009; Roth, 2022).

Delež investicij v znanje nizek

Podatki Evropske investicijske banke (2023) kažejo, da je Slovenija po deležu vseh investicijskih sredstev, ki jih podjetja namenijo za mehke dejavnike, precej pod povprečjem EU, predvsem pa bistveno zaostajamo za najbolj razvitimi

državami. Tako je bil delež vseh investicijskih sredstev, ki smo jih v letu 2022 namenili za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v EU, skoraj dvakrat višji kot v Sloveniji. Samo 5,2 % vseh investicij je šlo za usposabljanje, v EU27 pa 9,5 %. Za povprečjem EU precej zaostajamo tudi na področju organizacijskih izboljšav, saj smo temu namenili le 3,1 % vseh investicijskih sredstev.

Na področju uporabe umetne inteligence je Slovenija nad povprečjem EU. A so po podatkih za leto 2023 med panogami in glede na velikost podjetij bistvene razlike. Umetno inteligenco bolj intenzivno uporabljajo panoge, ki jih tudi sicer odlikujeta višja tehnološka intenzivnost in tudi dodana vrednost.

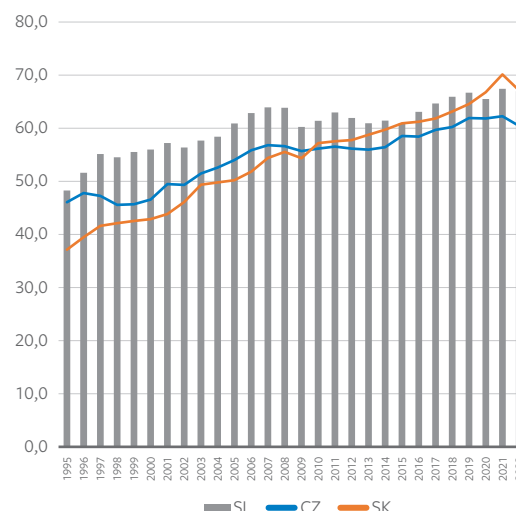
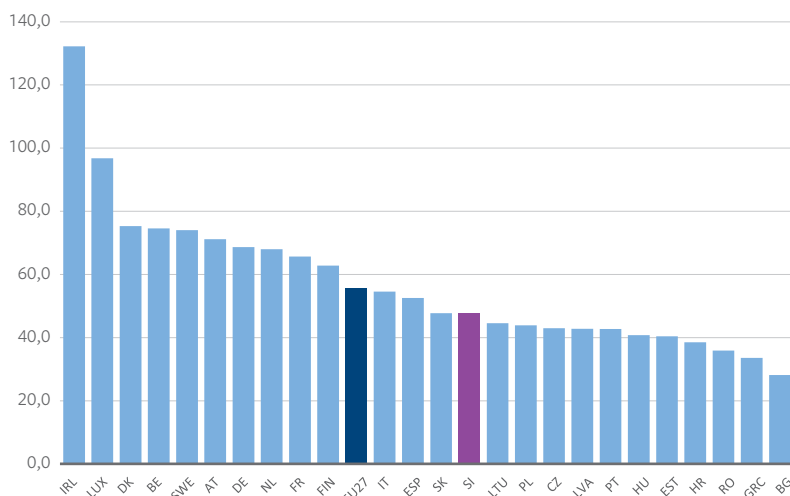
Šibko vlaganje v znanje je problematično tudi v luči uvajanja novih tehnologij, digitalizacije in tehnologij umetne inteligence. Hkratno vlaganje v znanje, mehke dejavnike rasti in pa komplementarne tehnološke rešitve omogoča maksimizacijo doseženih učinkov. Podjetja, ki imajo ustrezne kompetence, bodo znala bolje načrtovati, lažje bodo uva-

jala nove rešitve ter jih bolj učinkovito uporabljala. Primerjalno bodo tako bolj krepila svoje konkurenčne prednosti.

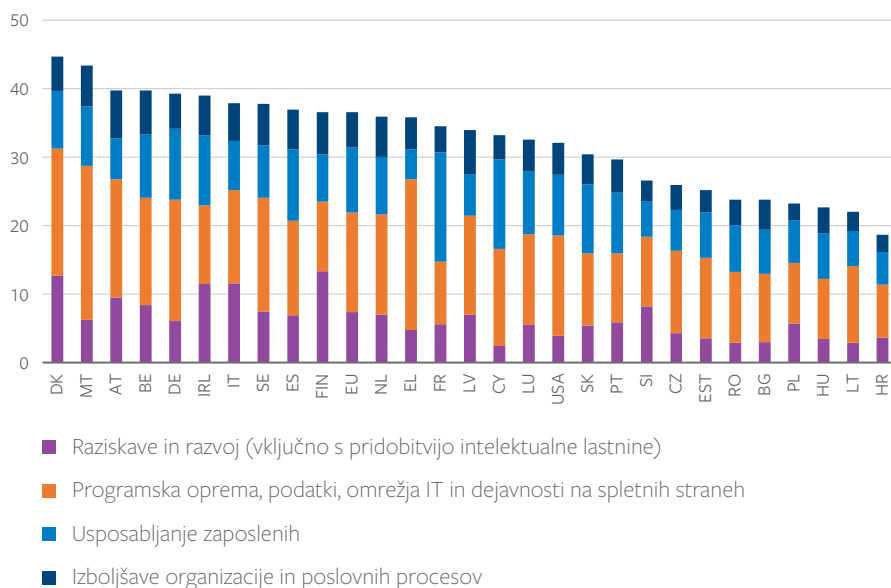
Pri digitalni transformaciji bolj uspešna predvsem velika podjetja

Slovenska podjetja so sicer trenutno po uvajanju novih tehnologij, merjeno s stopnjo digitalne intenzivnosti, primerljiva s povprečjem EU. Zanimiva je

porazdelitev digitalne intenzivnosti, saj imamo med vsemi podjetji z vsaj 10 zaposlenimi nadpovprečen delež digitalno zelo intenzivnih, hkrati pa smo povsem povprečni po deležu tistih, ki so digitalno zelo nizko ali nizko intenzivni – teh je kar dve tretjini. Za primerjavo: na Danskem in na Švedskem je takšnih samo okoli 40 %. V Sloveniji so v pro-



Produktivnost kot BDP na delovno uro, v PPP USD, 2022 (levo) in indeks produktivnosti dela v Sloveniji, na Češkem in Slovaškem kot odstotek avstrijskega. Vir: OECD, 2023.



Investicije v mehke dejavnike rasti kot delež vseh investicij, v odstotkih, 2022. Vir: European Investment Survey, 2023 (European Investment Bank, 2023).

cesu digitalne transformacije uspešna velika podjetja, kjer je kar 43 % vseh digitalno zelo intenzivnih, kar nas uvršča na 4. mesto v EU (Eurostat, 2023).

Uporaba umetne inteligence: velike razlike med panogami in po velikosti

Tudi na področju uporabe umetne inteligence je Slovenija nad povprečjem EU. Podatki iz leta 2021 kažejo, da rešitve, ki temeljijo na tehnologijah umetne inteligence, uporablja dobrih 11 % podjetij, v EU v povprečju pa slabih 8 %, pri čemer so velike razlike po velikosti podjetij in po panogah (Eurostat, 2023). Za Slovenijo so na voljo tudi že podatki za 2023, ki kažejo, da so med panogami bistvene razlike. Umetno inteligenco bolj intenzivno uporabljajo tiste panoge, ki jih tudi sicer odlikujeta višja tehnološka intenzivnost in tudi dodana vrednost. Med njimi izstopajo dejavnosti IKT (SKD 58-63), kjer je umetno inteligenco uporabljala skoraj tretjina vseh podjetij, sledijo strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (SKD 69-75) ter predelovalne dejavnosti (SKD 26-33, proizvodnja računalnikov, elektronskih izdelkov, strojev, vozil, električnih naprav, pohištva) z dobro petino podjetij, ki uporablja umetno inteligenco. Med velikimi podjetji umetno inteligenco uporablja več kot polovica podjetij (Statistični urad RS, 2023).

Umetno inteligenco največ uporabljamo za zaščito in varnost

Podjetja so v povprečju te tehnologije največ uporabljala za zaščito in varno uporabo, sledita proizvodnja in trženje ter prodaja. Med velikimi podjetji, ki so največ uporabljala nove tehnologije, je kar četrtina podjetij uporabljala umetno inteligenco tudi že v proizvodnji, dobrih 15 % pa v trženju. Vseeno podatki kažejo, da je uporaba umetne inteligence trenutno še na začetku.

Uspešne razvojne zgodbe v svetu odlikuje ambiciozna in odločna razvojna strategija, oblikovana v sodelovanju z vsemi deležniki, predvsem tudi z gospodarstvom.

Šibko vlaganje v znanje v podjetjih pa tudi v organizacijske izboljšave je povezano tudi z ambicioznostjo podjetij in njihovimi strategijami. Podatki za sedem evropskih držav so pokazali, da so podjetja, ki so bila bolj proaktivna ter bolj agilna, tista, ki so ves čas aktivno iskala nove priložnosti, se odzivala na spremembe na trgu, aktivno iskala najboljše rešitve, hitro identificirala nove priložnosti in se prilagajala spremembam povpraševanja, bila tudi tista, ki so več investirala v znanje, bila tudi bolj digitalizirana. V Sloveniji, kjer so podatki omogočali primerjavo, so bila ta podjetja tudi bolj uspešna.

Uspešna podjetja se obnašajo drugače. To so podjetja, ki so, kot smo slišali na letošnjem Managerskem kongresu, presegla »premajhno ambicioznost, sprijaznjenost s povprečnostjo« oz. 'business as usual' strategijo, ki v svetu, ki se sooča s številnimi, tudi tektonskimi premiki, ne omogoča uspeha, morda celo ne dolgoročnega preživetja.

Ambiciozna in odločna razvojna strategija

Povečanja blaginje v gospodarstvu vseeno ne morejo doseči podjetja sama, pač pa samo »mi vsi skupaj« (Združenje Manager, 2023). Velik del nalog pa je, kot opozarjata Akcijska načrta za povečanje produktivnosti in blaginje, tudi na strani države. Uspešne razvojne zgodbe v svetu odlikuje ambiciozna in odločna razvojna strategija, oblikovana v sodelovanju z vsemi deležniki, predvsem tudi z gospodarstvom. Strategija, ki se je z odločnimi koraki, čeprav morda na kratki rok tudi kdaj bolečimi, sistematično udeleževala in omogočila na daljši rok povečanje blaginje. Namesto prerazdeljevanja vedno premajhnega hleba kruha je potrebno preseči »prevelik in kontraproduktiven egalitarizem, ki nas vodi v enakost v revščini namesto v različnost v blagostanju za vse« (Združenje Manager, 2023) in se vprašati, kako ustvariti

več kruha ter kako lahko država učinkovito, s preseganjem delitev, pri tem pomaga. Da ne bomo stopicali na mestu 'na okoli 70 %' povprečne avstrijske produktivnosti in s tem blaginje, kakovosti in dostopnosti zdravstva, šolstva in socialne varnosti nasploh še naslednjih 10 let. Uspešni gredo naprej. ■

Natančen seznam literature je na voljo pri avtorici ali v uredništvu.

Dr. Tjaša Redek je redna profesorica na Katedri za ekonomijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

Ustavite se kaj

DOBRODOŠLI
PRI NAS
NA POTI

PETROL

Energija za življenje

26 birokratskih ovir do nove stavbe

Soglasje za električno, soglasje za vodo, sosedsko soglasje. Soglasij za dolg seznam, gradbenega dovoljenja pa ni in ni. Zguljena zgodba slovenskih novogradenj, med njimi pa koroški svetilnik, ki pometa z zakoreninjenim prepričanjem, kako gradbenega dovoljenja ni mogoče dobiti v manj kot mesecu. In to brez vez in poznanstev. Brez podkupovanja. Kakšen je potemtakem recept za hitro gradnjo novih poslovnih prostorov in posledično večjo konkurenčnost slovenskih podjetij?

Ana Turk

Potrojeni prihodki v petih letih, potrojeno število zaposlenih, vse večja veleprodaja jeklenih cevi, poslovni prostori pa korenito pretesni. Lanska zgodba ravske družbe MG Rohr in v njej zapisane odločitve za gradnjo nove poslovne zgradbe, ki bi jo z mostom povezali z obstoječo. A čim so začeli s snovanjem projekta, že se je na njihovo mizo prikradla številka, kako bodo samo na gradbeno dovoljenje čakali devet mesecev.

»S tem dejstvom nas je glede na prakso in izkušnje seznanil arhitekt, ki smo ga za ta projekt izbrali. Tudi drugi arhitekti so imeli enake izkušnje. A v prepričanju, da se vse da, če se hoče, tudi pohitriti pot do pravnomočnega gradbenega dovoljenja, smo začeli raziskovati, kje tičijo ovire za takšno slovensko prakso. Prvo smo odkrili pri Agenciji RS za okolje, ki potrebuje tudi tri mesece za izdajo soglasja. Pa smo si rekli, kaj pa če se neposredno obrnemo na njih in jih prosimo za hitro izdajo soglasja,« dogajanje izpred enega leta opisuje **Samo Jenič**, izvršni direktor MG Rohr.

Prej je dovoljenje izdano, prej je polna javna blagajna

Rečeno, storjeno. In tako se je pot do gradbenega dovoljenja z začetnih devet mesecev skrajšala na pol leta. To je bil, tako Jenič, sicer velik korak, a niti najmanj zadovoljiv. Zato so sklenili, da premostijo še vse druge ovire. Odkrili so jih petindvajset. Med njimi več ali manj soglasja, služnostne pravice. »In s tem je največji križ,« nadaljuje **Franc Čebulj**,

župan Cerkelj na Gorenjskem. »Ko smo začrtali projekt gradnje kanalizacije na Krvavec, smo potrebovali skoraj 500 soglasij samo za služnostne pravice. Če ne bi osebno zagrizli v to kislo jabolko in začeli od vrat do vrat zbirati soglasij, bi bil projekt verjetno še vedno na mizi.

Zavedati se je treba, da prej ko se gradnja začne, prej se javna blagajna napolni z davki in komunalnimi prispevki. Prej se gradnja začne, prej podjetje zažene svoje kolesje, prej so tu plačila z naslova dohodnin in zavarovanj.

Tako pa smo z osebnim pristopom zbrali vsa soglasja in na upravno enoto vložili popolno vlogo. Gradbeno dovoljenje smo dobili v dveh mesecih.«

Dejstvo je sicer, podrobnosti razlaga Čebulj, da vloge zaradi dopustov, bolniških odsotnosti, praznikov in drugih razlogov v predalih javnih uslužbencev ležijo tudi dva meseca, celo več. »A če jih opozorimo, da je projekt nujen, takšne so naše izkušnje, nam prisluhnejo in vlogo čim hitreje preučijo. Nenazadnje se je treba zavedati, da prej ko se gradnja začne, prej se javna blagajna napolni z davki in komunalnimi prispevki. Prej se gradnja začne, prej podjetje zažene svoje kolesje, prej so tu plačila z naslova dohodnin in zavarovanj. Krog povezanosti je tako sklenjen. Od gradbenih dovoljenj imamo vsi koristi,« zgodbo zaokroži župan Čebulj.

Do vseh soglasij od vrat do vrat

Zakaj je potemtakem treba kljub popolni vlogi čakati več mesecev, če od tega nima

koristi nihče, zlepa ni šlo v račun Jeniču in njegovi ekipi. »Zaradi čakanja vsi po vrsti izgubljam. Tudi podjetje. Namesto da bi čas namenili poslu in večanju prihodkov, ga zapravljamo za nepotrebno birokracijo. Kriva pa ni samo toga zakonodaja. Kaj smo v naši zgodbi ugotovili?

Da imamo nešteto ovir v administraciji, največja težava pa je kazanje s prstom drug na drugega rekoč, mi bomo že poskrbeli, da boste karseda hitro dobili naše soglasje, a kaj, ko na drugih uradih dela ne bodo opravili pravočasno.«

Na upravni enoti so s prstom kazali na občino, na občini na elektro službo, elektro služba na druge urade, Jenič in njegova ekipa pa so hiteli od enih do drugih vrat. »Vselej smo se namesto na šefa obrnili na tistega javnega uslužbenca, ki je imel naš konkreten primer na mizi, in soglasja smo nabirali kot za stavo. Gradbeno dovoljenje smo dobili v osemnajstih dneh, hkrati pa poskrbeli, da je gradbeno dovoljenje takoj postalo pravnomočno. Kaj smo storili? Obiskali smo vse sosedje in dobili njihova soglasja, da gradnji ne nasprotujejo. Do nove, 2.400 kvadratnih metrov velike poslovne stavbe smo tako prišli v slabega pol leta, kar nam je omogočilo izdelavo bolj razvojno in tehnološko zahtevnih izdelkov z večjo avtomatizacijo.«



Samo Jenič, MG Rohr: »Občina nam je bila v veliko pomoč. Ravenski župan **Tomaž Rožen** se je osebno zavzel za čim hitrejšo gradbeno dovoljenje, levji delež pa je v prvi vrsti opravil **Matej Natlačen**, večinski lastnik našega podjetja.«

Brez gospodarstva ni izpolnjenih obljub

Če v slovenskem sistemu glede na zapisano več kot očitno velja, da so ljudje v službi birokratskega postopka, je v sosednji Avstriji birokratski postopek v službi ljudi. Medtem ko postopki pri nas padajo zaradi banalnih vejic, se v Avstriji ne ozirajo ne za vejicami ne črkami ne besedami, ampak je njihov fokus osredotočen na cilj in namen,

Vse torej zato, ker avstrijski sistem ni podrejen birokratskemu absurd. In ker se zavedajo, da brez gospodarstva, nadaljuje župan Pivke in predsednik Združenja občin Slovenije **Robert Smrdelj**, ostanejo le prazne obljube in besede. »O tem bi se morali na dolgo in široko pogovarjati tudi v naši državi in to ozavestiti. Morda bi bil to ključ, da bi začeli več sodelovati in drug drugemu odpirati vrata. Obenem bi morali dodobra prevetrili zapleteno

vrsto let propadajočega hotela in gradnjo novega, se je nenadoma oglašil sklad kmetijskih zemljišč in gozdov z zahtevo za vrnitev nekaterih zemljišč v okolici hotela.

Skrajni čas je, da postanemo odgovorni, kar je ključno za večjo konkurenčnost slovenskega gospodarstva in večjo blaginjo, ki je učinkovita le, če vsak posameznik v njej odigra svojo vlogo in če posamezni deli med seboj delujejo usklajeno.

lastne izkušnje razgrinja Jenič, ki je hišo postavil pri sosedih in si zanj enostavno ter hitro priskrbel gradbeno dovoljenje. »Velika razlika ni samo pri gradnjah hiš, ampak v prvi vrsti pri postavljanju poslovnih stavb. V Avstriji namreč investitor pridobi številna soglasja za celotno poslovno cono. Podjetjem, ki pozneje v tej coni gradijo, tako prihrani zapleteno opravilo, s katerim se soočamo podjetja v Sloveniji. Poleg tega v Avstriji ne zapletajo postopkov s kupom fasciklov, vsi uradi hkrati pregledajo vlogo, postopke hitro pripeljejo do konca in gradnja se lahko začne v nekaj dneh.«

zakonodajo in odpraviti težave, ki jih povzročajo nosilci urejanja prostora. Teh je 22, med njimi pa ministrstva in zavodi, ki bdijo nad dediščino in drugimi področji, postopki pa se zaradi njih vse prevečkrat upočasnijo ali celo za lep čas ustavijo.«

Blaginja je, če vsak odigra svojo vlogo v sistemu

Kot se je ustavila gradnja Merlakovega hotela v Bohinju. Natančneje v Ukanču, kjer je nekoč v goste vabil hotel Zlatorog. Razlog? Po vsem tem, ko sta **Damian Merlak** in njegovo podjetje Merlak investicije dobila zeleno luč bohinjskih občinskih svetnikov za rušitev

»S tem skladom je bilo v zgodovini naše države že nič koliko križev. Med drugim skoraj vedno postavijo višjo ceno od tržne, da ja ne bi bilo očitkov, da prodajajo pod ceno,« piko na i križem in težavam slovenske birokracije postavlja Smrdelj. Težavam, ki bi bile korenito manjše, razmišlja Jenič, če obstoječi sistem javnih uslužbenec ne bi silil, da vso pozornost usmerijo v birokracijo in popolno izpolnjene obrazce. »Ugotavljam, da nihče nima pristojnosti potrditi, kar ni popolnoma urejeno, čeprav morda to nima nobenega učinka, postopki pa se zaradi tega vlečejo.«

Skrajni čas je, da prenehamo s pretiranim pikolovstvom in postanemo odgovorni, kar je ključno za večjo konkurenčnost slovenskega gospodarstva in večjo blaginjo v naši državi, ki je učinkovita le, če vsak posameznik v njej odigra svojo vlogo in če posamezni deli med seboj delujejo usklajeno. Misel antičnega filozofa Platona. Misel, ki je še kako na mestu tudi v dobi slovenske pretirane birokracije. ■

Ana Turk je strokovna sodelavka
Združenja Manager za komuniciranje.

Ko pomislite na merjenje, pomislite na LOTRIČ Metrology.

NADZORNI SISTEMI PO MERI

Za 100 % nadzor in avtomatizacijo proizvodnih procesov. Sistem kakovosti proizvodnje certificiran po ISO 9001.

PRESKUŠANJA

Pet preskusnih laboratorijev z najsodobnejšo opremo. Odobreni s strani koncerna VW.

ZASTOPSTVA

Več kot 30 ponudnikov vrhunske merilne opreme za področje industrije, laboratorijev, farmacije, medicine, lekarn, mobilnosti.

UGOTAVLJANJE SKLADNOSTI

Ugotavljanje skladnosti s predpisi nacionalne in evropske zakonodaje, s harmoniziranimi in drugimi standardi ter z zahtevami proizvajalcev.

KALIBRACIJE

464 metod, od tega 225 akreditiranih. Akreditacija po ISO/IEC 17025.

CERTIFICIRANJE

Priglašen organ (NB) 2897 za področje osebne varovalne opreme.

Že več kot 30 let se kot družinsko podjetje ukvarjamo z razvojem in izvedbo meroslovnih rešitev. Zrasli smo v evropsko skupino LOTRIČ Metrology, ki združuje več kot 190 strokovnjakov s področja meroslovja, zaposlenih v 10 podjetjih v 8 državah.



Odpornost je ključ do vzdržnosti

V dinamičnem svetu poslovanja, ki ga lahko primerjamo z divjim morjem, se podjetja srečujejo z nepredvidljivimi izzivi in težavami, ki lahko ogrozijo njihovo stabilnost in uspešnost poslovanja. Ključna spretnost, ki jih lahko reši pred temi viharji, je odpornost. Slednja ni le rešilni jopič v času kriz, temveč tudi moč in kompas, ki jih usmerja k izjemnim uspehom, ne glede na nenehne spremembe in nepričakovane izzive, ki jih prinašajo razmere na trgu.

mag. Erik Kranjc

Človek ima prirojeno potrebo po varnosti, predvidljivosti, nadziranju situacije in obvladovanju prihodnosti. Sestavni del življenja so tudi situacije, ko zaradi nepredvidljivih dogodkov izgubimo ta navidezni občutek obvladovanja dogodkov. Kriza predstavlja situacijo, ki ogrozi predvideno in utečeno obvladovanje procesov. S seboj prinaša strah, občutek tesnobe, kaotičnost, skrb za prihodnost in celo za preživetje. Človeka, skupnost ali podjetje lahko ogrozi ali utrdi.

Večplastno razumevanje odpornosti

Odpornost je kompleksen koncept, ki ga lahko preučujemo na različnih ravneh. Na individualni ravni ga opredeljujemo kot sposobnost posameznika, da ohranja stabilno delovanje po travmatičnih dogodkih. Na socialni ravni pomeni sposobnost spodbujanja, ohranjanja pozitivnih odnosov in vzdržljivosti pred stresorji ter socialno izolacijo. Nacionalna odpornost vključuje domoljubje, optimizem, socialno povezovanje in zaupanje v politične institucije. Generična odpornost se nanaša na sposobnost sistema, da absorbira motnje in se reorganizira v času sprememb, ohranjajoč bistvo, funkcijo, strukturo in identiteto. Na psihološki ravni pa odpornost opredeljujemo kot pozitivno prilagajanje življenjskim razmeram in kot preizkus karakterja, ki se pojavi po neuspehih in razočaranju.

Sprejemanje kratkoročnih finančnih izgub v korist dolgoročne stabilnosti

V kontekstu organizacijske odpornosti pa ta raznolikost razumevanja odporno-

sti na različnih ravneh postane še bolj pomembna. Organizacijska odpornost vključuje sposobnost organizacije, da se sooči s krizami, ohrani svojo funkcionalnost in se prilagodi spremembam v okolju. Gre za latentno zmožnost, ki je ni mogoče neposredno izmeriti in vključuje tudi pripravljenost podjetij, da sprejmejo kratkoročne finančne izgube v korist dolgoročne stabilnosti. Odpornost organizacije lahko razumemo kot pozitivno prilagoditev pod stresom in zahtevnimi pogoji ter kot nenehen

Pomembno je zavedanje, da je strategije odpornosti treba razvijati ves čas poslovanja podjetja in ne šele ob pojavu kriznih situacij, takrat je lahko že prepozno.

proces prilagajanja spreminjajočim se okoliščinam. Pomembna je tudi sposobnost organizacije, da predvidi krize, se odzove na nepričakovane motnje ter zagotovi, da škodljivi šoki ne bodo imeli dolgotrajnih negativnih učinkov na njen razvoj.

Raziskave organizacijske odpornosti poudarjajo kompleksnost poslovnega okolja in potrebo po celovitem pristopu k upravljanju, ki je kljub svoji teoretični vrednosti težko opisljiv zaradi holistične narave. Odpornost se odraža v stalnih izboljšavah, stabilnosti ter sposobnosti preživetja, kar omogoča organizacijam premagovanje kriz in trajanje na dolgi rok. Odpornost in inovacije sta povezana koncepta, ki se medsebojno dopolnjujeta. Odpornost služi kot platforma za inovacije preko proaktivnega

učenja, ki omogoča ustvarjanje in deljenje znanja znotraj organizacije.

6 ključnih ciljev za izgradnjo odporne organizacije

- **Krepitev identitete:** Zgradite trdno identiteto, ki privablja ljudi, in jim dajte občutek pripadnosti. Poudarite namen organizacije, ki deluje kot magnet za zaposlene, ki želijo biti del nečesa večjega od sebe. Jasna vizija in vrednote zagotavljajo skladnost in usmerjenost v vseh odločitvah.
- **Izboljšanje organizacijske kulture:** Kultura organizacije je temeljna. Spodbujajte učenje, inovacije ter komunikacijo idej med zaposlenimi. Gradite kulturo, v kateri prevladujejo skupna prepričanja, vrednote in pozitiven odnos, s čimer boste povečali odpornost.
- **Gradnja agilnosti in spretnosti:** Organizacija mora biti hitra, spretna in brez nepotrebnih ovir. Spremenljiva organizacijska struktura in prilagodljiva delovna mesta so ključ do uspeha.
- **Odporna delovna sila:** Delite znanje, negujte talente, spodbujajte raznolikost in nenehno učenje. Angažirajte zaposlene, da se spopadajo s spremembami in prevzemajo odgovornost.
- **Uporaba podatkov za povečanje prožnosti:** Podatki so temeljna se-

stavina poslovanja. Razvijte podatkovno obogatene sisteme, ki omogočajo boljše upravljanje sprememb in boljše odločanje.

- **Pripravljenost in upravljanje s tveganji:** Razvijajte sisteme za načrtovanje in odzivanje na spreminjajoče se okoliščine ter upravljajte tveganja. Predvidevajte in se pripravljajte na nepričakovane dogodke.

Organizacijska odpornost je nujna za uspeh v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu in strategije za doseg tega cilja se prilagajajo specifičnim potrebam in okolju organizacije. Postavljanje enotnih smernic za oblikovanje strategij odpornosti je nemogoče.

Tehnološki napredek, globalna povezanost, okoljski izzivi in družbene napetosti postavljajo organizacije pred izzive, ki zahtevajo prilagajanje in hitre odzive. Krize, kot je pandemija covid-19, so opozorile na nujnost odpornosti, saj so organizacije nepričakovano soočile z grožnjami, ki lahko hitro ogrozijo njihovo preživetje. Odpornost je zdaj bistvena za obvladovanje sis-

temskih izzivov in ohranjanje uspešnosti v dinamičnem in spreminjajočem se svetu poslovanja.

Razlika med odpornimi in neodpornimi podjetji

Slika prikazuje razliko med odpornimi in neodpornimi podjetji na štirih različnih vrzelih. Prva prednost odpornih podjetij je zagotovo sposobnost hitrejšega prepoznavanja groženj. Temu sledi korist učinka, ki predstavlja sposobnost

Ključne strategije vključujejo določanje drznih teženj, razvoj scenarijev namesto napovedovanja, ustvarjanje portfelja za varovanje pred tveganji in dinamično prilagajanje strategije.

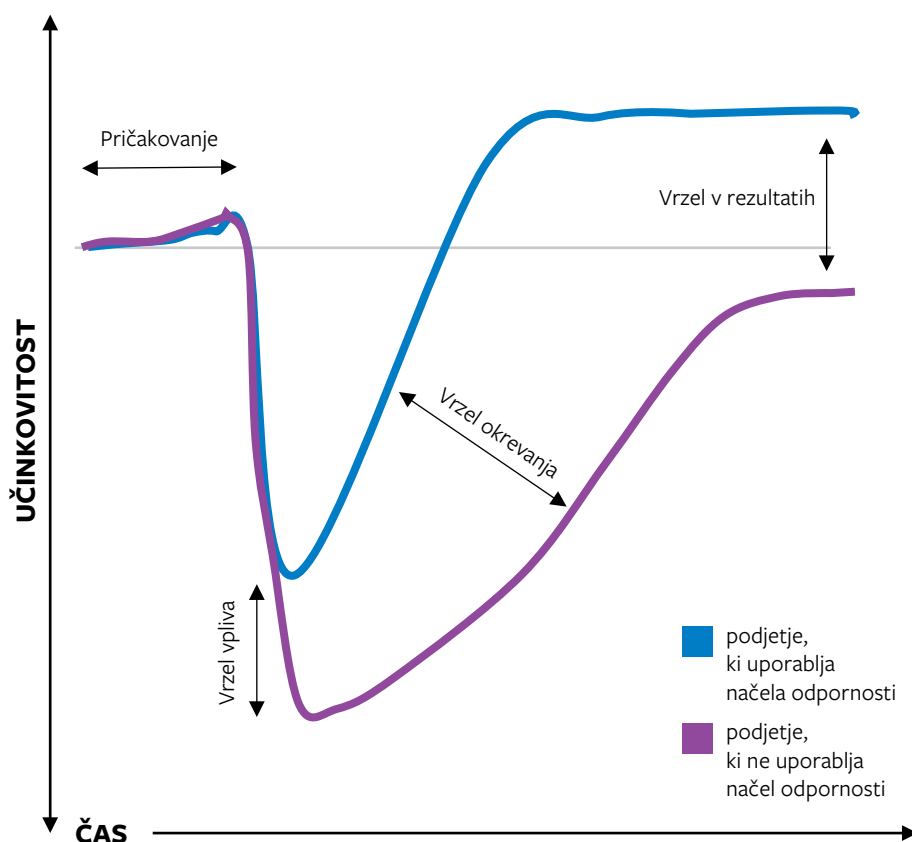
učinkovitejšega upiranja ali vzdrževanja začetnega šoka, kar je mogoče doseči z boljšo pripravo ali agilnejšim odzivom. Veliko prednost je mogoče zaznati pri sami hitrosti okrevanja, ki predstavlja sposobnost hitrejšega odmika od šoka z opredelitvijo prilagoditev, potrebnih za vrnitev na prejšnjo raven delovanja, ter njihovo hitro in učinkovito izvajanje. Nazadnje pa se koristi kažejo tudi v končni rezultanti, kar predstavlja večjo pripravljenost na novo okolje po krizi.

V tej luči se postavlja vprašanje, kako organizacije lahko dosežejo večjo odpornost. Ključne strategije vključujejo določanje drznih teženj, razvoj scenarijev namesto napovedovanja, ustvarjanje portfelja za varovanje pred tveganji in dinamično prilagajanje strategije. Z določanjem drznih teženj lahko organizacije izkoristijo krize kot priložnost za inovacije in prenovu svojih strategij. Razvoj scenarijev omogoča boljše razumevanje in upravljanje negotovo-

sti, medtem ko ustvarjanje portfelja za varovanje pred tveganji zagotavlja konkurenčno prednost v času kriz. Dinamično prilagajanje strategije je vse bolj odločilno, saj tradicionalno letno strateško načrtovanje ne more slediti hitrosti sprememb na trgu.

Sila, ki loči povprečne od izjemnih

Kot smo spoznali, je odpornost tista skrivnostna sila, ki loči povprečna podjetja od izjemnih podjetij. Odpornost ni le ključ do preživetja v nemirnih vodah poslovnega sveta, temveč je tudi supermoč, ki podjetjem omogoča premagovanje vseh ovir in izzivov z neverjetno eleganco. Podjetja, ki se odločijo vgraditi odpornost v svojo kulturo, bodo odkrila skrivne zaklade uspeha. Sposobna bodo spreminjati izzive v priložnosti in se usmeriti proti neznanim obzorjem, ne da bi se pustila ujeti v pasti nenehnih sprememb. ■



Mag. **Erik Kranjc** je zaposlen v strateški prodaji v podjetju Kolektor Mobility, d. o. o., magistriral je iz teme razvoja strategije za povečanje odpornosti podjetja.

Zgolj živetl dlje ali biti dlje zdravi?

Revolucionarni ANTI AGEING na celični ravni
po navdihu čebel in z dokazi znanosti



Kako deluje izdelek Beelixir™?

PODPORA CELIČNIM FUNKCIJAM

Edinstvena formula ROYAL YOUTH™ z dodanimi vitamini prispeva k:



**NORMALNI
DELITVI
CELIC**



**NORMALNI
SINTEZI
DNK**



**SPROŠČANJU
ENERGIJE
V CELICI**



**ZAŠČITI CELIC PRED
OKSIDATIVNIM
STRESOM**



MATIČNI MLEČEK podaljša življenjsko dobo čebelam ter tudi nekaterim drugim živalskim vrstam



NIKOTINAMID ADENIN DINUKLEOTID (NAD) je glavni kofaktor pri proizvodnji energije, ki ohranja normalno delovanje celic in telesa



KOENCIM Q10 deluje kot antioksidant, pomemben pa je tudi pri podvajanju in popravljanju DNK



CINK ter **VITAMINA D3 IN B1**



medex

Na voljo v lekarnah in Sanolaborju ter na www.medex.si.

Vključi.Vse: ne priporočilo, nuja!

Upravljanje raznolikosti in spodbujanje vključenosti sta strateška odgovora gospodarstva kot odziv na vse bolj raznoliko družbo, stranke, tržno strukturo in splošno poslovno okolje ter trg dela. Da smo naklonjeni vključevanju in raznolikosti, veliko govorimo, a koliko storimo? Izkoristiti potencial, ki ga imajo raznoliki zaposleni, in jih vključevati, dokazano prinaša tudi ekonomske učinke.

Sonja Vidonja, Barbara Zupančič

O potrebi po raznolikosti in vključenosti zaposlenih v podjetjih slišimo zelo veliko, vendar bo, kot kažejo raziskave, potrebno še kar nekaj časa, da bo tudi v Sloveniji to postalo del poslovnih strategij podjetij. Premalo je, da raznolikost zgolj prepoznamo. Da bi izkoristili vse prednosti, ki jih prinaša, se je z njo treba kontinuirano ukvarjati. Uspešnost rea-

sti se nanaša na strpnost, spoštovanje in upoštevanje, ki ga podjetje kaže v odnosu do posameznika. Glede na tako intenzivno spreminjajočo se sestavo delovne sile ter vedno večjo raznolikost potreb potrošnikov si preprosto ne moremo privoščiti, da ne bi uporabili najbolj ustvarjalne strategije za upravljanje raznolikosti na vseh ravneh organizaci-

v podjetju. Ali še konkretnije: ženske lahko napredujejo enako kot moški, invalidi lahko tako kot drugi zgradijo svojo poklicno kariero, tujci lahko tako kot večinsko prebivalstvo pridobijo kakovostno zaposlitev itd. Za vključevanje raznolikosti v podjetju so nujni ukrepi spodbujanja enakosti, ki predstavljajo ukrep izenačevanja izhodiščnih možnosti sicer zgodovinsko diskriminiranih skupin v družbi. Ukrepi so nujen predpogoj, da bi lahko napredovali v raznolikosti in vključenosti zaposlenih na delovnem mestu in v družbi.

46

Poslovni model za raznolikost pomeni, da podjetje priznava in deluje v smeri vrednot, ki vključujejo moške in ženske vseh starosti, sposobnosti, etnične pripadnosti, vere ali spolne usmerjenosti.

lizacije zahteva tudi vključujoče vodenje – vodstvo, ki zagotavlja, da vsi člani ekipe čutijo, da so obravnavani spoštljivo in pošteno, da jih cenimo, da čutijo pripadnost ter da so samozavestni in navdihnjeni.

Zato se v članku posvečamo bolj natančni razlagi pomena vključevanja raznolikosti, ki podjetju prinaša korist. S tem tudi postavljamo izhodišče za revitalizacijo priznanja Vključi.Vse, ki ga v Združenju Manager podeljujemo že od leta 1991 – sprva kot Ženskam prijazno podjetje, nato pod imenom Managerkam prijazno podjetje in od leta 2017 Vključi.Vse.

Upravljanje raznolikosti na vseh ravneh za napredek

Koncept raznolikosti se nanaša na 'raznolikost zaposlenih', ki gradijo organizacijo. Posameznika definira kot edinstveno osebo, ki ima veliko skupnega z drugimi posamezniki. Pojem raznoliko-

je. Slednje vpliva na zadržanje in vključevanje raznolikih zaposlenih ter posledično povečuje produktno inovativnost.

Vključenost v praksi pomeni, da vsi raznoliki zaposleni (ne glede na osebno okoliščino) lahko sodelujejo na različnih organizacijskih ravneh in prispevajo

Poslovni model za raznolikost

Glede na poročilo, ki je nastalo v okviru javnega povabila Zagovornika načela enakosti Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, je upravljanje raznolikosti (kot

Vključen svet

Projekt Vključen svet se osredotoča na vključenost, enakost in raznolikost v delovnem okolju s poudarkom na problematiki zaposlovanja oseb z invalidnostjo. Njegov namen je ozaveščati, predvsem pa spodbuditi zaposlovanje oseb z invalidnostjo na ustrezna delovna mesta, jim s tem omogočiti dostojno življenje in izkoristiti ves njihov karierni potencial. V Sloveniji živi okoli 13 % oseb z invalidnostjo, po drugi strani pa ta skupina predstavlja zgolj 4 % vseh zaposlenih v Sloveniji. Trendi sicer kažejo, da se število brezposelnih oseb z invalidnostjo niža, vendar je ob pomanjkanju kadrov za nadaljevanje tega trenda treba spodbujati vključujoče gospodarstvo, ki ceni potencial vseh posameznikov.

Moči pri ustvarjanju bolj vključujočega sveta smo združili Zveza paraplegikov Slovenije, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Zavod RS za zaposlovanje, Listina raznolikosti Slovenije, Združenje Manager ter komunikacijska skupina 028.

sredstvo ali upravljaljsko orodje) način vodenja organizacij. Temelji na spoznanju, da raznolikost odpira alternativne načine razumevanja in ravnanja, ki pripomorejo k izboljšanju klime in odnosov v delovnem okolju, zdravja in varnosti zaposlenih, k boljšim poslovnim rezultatom ter ugledu organizacij. Spodbuja ustvarjanje okolja, v katerem se vsakdo počuti koristnega in sprejetega.

Poslovni model za raznolikost pomeni, da podjetje priznava in deluje v smeri vrednot, ki vključujejo moške in ženske vseh starosti, sposobnosti, etnične pripadnosti, vere ali spolne usmerjenosti. V študiji stroškov in koristi, ki je leta 2003 nastala pod okriljem Evropske komisije, so dokazali, da je upoštevanje raznolikosti v poslovnem smislu zelo dobro. Upravljanje raznolikosti in spodbujanje vključenosti sta strateški odgovor gospodarstva kot odziva na vse bolj raznoliko družbo, stranke, tržno strukturo in splošno poslovno okolje ter trg dela, kjer so znanje in inovacije ključne za zagotavljanje konkurenčne prednosti v globaliziranem gospodarstvu.

Številne raziskave potrjujejo tudi, da se upravljanje raznolikosti in vključenosti podjetju obrestuje. V omenjeni študiji Evropske komisije so podjetja kot najpomembnejše prednosti navajala:

- krepitev kulturnih vrednot znotraj organizacije;
- povečanje ugleda organizacij;
- pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih ljudi;
- izboljšana motivacija in učinkovitost med zaposlenimi.

Vključenost se dokazano pozna tudi na poslovnih rezultatih

Po raziskavi HBR iz leta 2019 obstaja za ekipe z vključujočimi vodji 17 % večja verjetnost, da bodo poročale, da so zelo uspešne, 20 % večja verjetnost, da bodo povedale, da sprejemajo visokokakovostne odločitve, in 29 % večja verjetnost, da bodo poročale, da se vedejo sodelovalno. Še več, ugotovili so, da 10-% izboljšanje dojemanja vključenosti poveča prisotnost na delu za skoraj en dan na

leto na zaposlenega, kar zmanjša stroške odsotnosti z dela.

Opredelili so šest lastnosti ali vedenj, za katere so ugotovili, da vključujoče voditelje razlikujejo od drugih:

- **Vidna zavezanost:** Izražajo pristno osebno zavezanost raznolikosti.
- **Skromnost:** Skromni so glede sposobnosti, priznavajo napake in ustvarjajo prostor, da lahko drugi prispevajo.
- **Zavedanje pristranosti:** Zavedajo se osebnih slepih peg in napak v sistemu ter si prizadevajo za meritokracijo.
- **Zanimanje za druge:** Kažejo odprto miselnost in globoko radovednost do drugih, poslušajo brez obsojanja in si z empatijo prizadevajo razumeti ljudi okoli sebe.
- **Kulturna inteligenca:** Pozorni so na kulture drugih in se po potrebi prilagajajo.
- **Učinkovito sodelovanje:** opolnomočijo druge, posvečajo pozornost raznolikosti razmišljanja in psihološki varnosti ter se osredotočajo na timsko povezanost.

Te lastnosti se morda zdijo podobne tistim, ki so na splošno pomembne za dobro vodenje. Razlika med dobrim vodenjem v primerjavi z vključujočim vodenjem je v treh spoznanjih.

1. Večina voditeljev v študiji ni bila prepričana, ali jih drugi doživljajo kot vključujoče ali ne.

2. Ocena, da je nekdo vključujoč vodja, ni določena s povprečnim rezultatom vseh članov, temveč s porazdelitvijo rezultatov ocenjevalcev. Npr. ni dovolj, da se ocenjevalci v povprečju strinjajo, da vodja 'z vsem srcem pristopa k raznolikosti in vključevanju'. Če uporabimo petstopenjsko lestvico (od »popolnoma se strinjam« do »popolnoma se ne strinjam«), lahko povprečna ocena pomeni, da se nekateri člani ekipe ne strinjajo, medtem ko se drugi strinjajo. Da bi bil vodja vključujoč, mora zagotoviti, da se vsi strinjajo ali popolnoma strinjajo, da z njimi ravna pošteno in spoštljivo, da jih ceni, da imajo občutek pripadnosti in so psihološko varni.



Moč je v povezovanju

V Ljubljanskih mlekarnah stremimo k raznolikosti sodelavcev najrazličnejših socialnih, starostnih, verskih, narodnostnih, izobrazbenih, vrednostnih ozadij v podjetju z več kot 600 zaposlenimi. To raznolikost prek vrednot negujemo z vključenostjo ter načelom enakosti, predvsem pa z odprtimi in transparentnimi medosebnimi odnosi, kulturo in etično komunikacijo. Poleg tega spodbujamo sodoben pristop k vodenju – ponižno voditeljstvo.

Naši sodelavci so vpeti v mednarodni kontekst skupine Lactalis, v okviru te deluje 85.500 zaposlenih v 99-ih različnih državah in prav toliko oz. še več (organizacijskih) kulturah.

O visoki stopnji vključenosti npr. govori sestava prve managerske linije, v kateri je razmerje med spoloma 7 : 5 v prid ženskam. Pri kadrovanju in internem napredovanju se osredotočamo na znanja, kompetence in veščine ter osebnostne lastnosti posameznikov in njihovo integriteto.

Kot družbeno odgovoren delodajalec za zaposlene organiziramo številna izobraževanja za karierni in osebni razvoj, poleg tega pa še različna srečanja in športne dogodke. Veliko stavimo tudi na mentorstvo in prenos znanja. Leta 2022 smo prejeli priznanje MEGA navdih, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti in Evropski socialni sklad za dobro prakso medgeneracijskega sodelovanja v delovnem okolju za projekt Moč je v povezovanju.

Tomaž Žnidarič, direktor družbe Ljubljanske mlekarne, prejemnik priznanja Vključí.Vse 2020

Listina raznolikosti

Je močna evropska iniciativa, ki jo je v Sloveniji podpisalo preko 220 slovenskih organizacij, večinoma gospodarskih. Podjetja se pridružujejo praznovanju evropskega meseca raznolikosti, se povezujejo v različnih projektih na nacionalni ravni, na področju raznolikosti izmenjujejo dobre prakse tako v Sloveniji kot tudi na evropski ravni. Več na www.raznolikost.eu.

3. Pri vključujočem vodenju ne gre za občasne velike poteze, temveč gre za redne komentarje in dejanja manjšega obsega. Vključujoče vodenje je otipljivo in se izvaja vsak dan.

Kdo je vključujoči poslovni voditelj?

Ves čas išče povratne informacije o tem, ali ga ostali dojemajo kot vključujočega; zlasti od ljudi, ki so drugačni od njega. To dela z načrtovanjem rednega odziva zaposlenih, ki odgovarjajo na vprašanja, kako lahko vodstvo poskrbi, da se bodo zaposleni počutili bolj vključene. Je vi-

den in glasen. Prepričljivo in jasno izraža mnenje, zakaj je vključevanje zanj – tako osebno kot za podjetje – pomembno, kar komunicira tudi preko osebnih zgodb.

Namerno išče drugačnost in zaposlenim daje priložnost, da o svoji drugačnosti spregovorijo. Tako išče priložnosti za delo z medfunkcionalnimi ali multidisciplinarnimi ekipami, kar dokazljivo prinaša različne prednosti.

Vodstvo, ki je zavezano izgradnji vključujočega in harmoničnega delovnega

okolja, redno izkazuje zavezanost in odgovornost – s prepoznavanjem ustreznih ukrepov učinkovitega upravljanja raznolikosti, z rednim spremljanjem napredka ter z zagotavljanjem potrebnih virov.

O tem, kako postati vključujoč vodja in izkoristiti moč raznolikih ekip, se moramo še veliko naučiti. Ker: vodje, ki zavestno izvajajo vključujoče vodenje in aktivno razvijajo svoje spretnosti prepoznavanja, spoštovanja in vključevanja raznolikosti, bodo videli rezultate v vrhunski uspešnosti svojih raznolikih ekip. ■

Sonja Vidonja je pomočnica izvršne direktorice Združenja Manager. Barbara Zupančič je direktorica Zavoda Listina raznolikosti Slovenija.



**PEKOČA BOLEČINA?
TISČANJE
V ŽELODCU?
NADLEŽNA ZGAGA?**

Nalpaza[®] control
20 mg gastrorезistentne tablete

1 TABLETA NA DAN

www.nalpaza-control.si

KRKA

**150 let dobrih
trenutkov.**

Takšnih in drugačnih.

150  LET
Heineken®



He150ken

**MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE OPOZARJA: "UŽIVANJE
ALKOHOLA LAHKO ŠKODUJE ZDRAVJU!"**

Direktiva o spolni uravnoveženosti

Novejša poročila kažejo, da je v EU povprečna zastopanost žensk v organih gospodarskih družb še vedno zgolj 35 % v nadzornih funkcijah in le 19 % v poslovodnih funkcijah, pri čemer so razlike med državami velike. Neuravnovežena zastopanost spolov na najvišjih korporativnih položajih je bila povod za sprejetje *Direktive o zagotavljanju uravnovežene zastopanosti spolov med direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov* (Direktiva).

dr. Anja Stojin Štampar, Manca Vrtačnik

Besedilo Direktive nekoliko odstopa od predloga direktive iz leta 2012, ki ni prejel ustrezne podpore, saj je prevladalo prepričanje, da je možno napredek doseči že s priporočili in neprisilnimi normami. Desetletje kasneje je razpoloženje drugačno. V Sloveniji bo Direktiva implementirana z novelo Zakona

nadaljevanju družbe zavezanke), ne velja pa za mikro, male in srednje velike javne delniške družbe. Iz kroga družb zavezank so po Direktivi tako izključene tiste, ki zaposlujejo manj kot 250 oseb in katerih letni promet ne presega 50 milijonov evrov oz. njihova letna bilančna vsota ne presega 43 milijonov evrov.

neizvršnimi člani upravnega odbora), pri čemer si mora družba določiti tudi količinski cilj za izboljšanje uravnovežene zastopanosti spolov med izvršnimi direktorji (člani uprave ali izvršnimi direktorji);

2. osebe nezadostno zastopanege spola morajo zasedati vsaj 33 % vseh direktorskih mest – izvršnih in neizvršnih.

Čeprav se zdi, da Direktiva prinaša dodatno administracijo v korporativno upravljanje, je odpiranje priložnosti za večjo vključenost žensk v upravljanje gospodarskih družb podpora trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe.

o gospodarskih družbah (ZGD-1M), katere osnutek je trenutno v javni razpravi. Sprejem Direktive je pomemben, a le začasen normativni ukrep, ki naj bi pospešil vključevanje manj zastopanege spola v upravljanje gospodarskih družb. V novembru 2022 sprejeta Direktiva državam članicam nalaga uskladitev nacionalne zakonodaje do 28. decembra 2024.

Za katere družbe se uporablja Direktiva?

Namen Direktive ni vplivati na izbiro konkretnih direktorjev, izključevati posamezne kandidate, prekinjati mandate ali vsiljevati posamezne direktorje. Direktiva ohranja pristojnost organov družbe za samostojno izbiro in imenovanje, prilagoditi morajo le kadrovske postopke na način, da bodo postopki nediskriminatorni in odprti za kandidate ter kandidatke.

Direktiva se uporablja za delniške družbe, katerih delnice kotirajo na borzi (v

Ker v Sloveniji te kriterije dosega le dobra desetina družb, osnutek novele ZGD-1M v krog zavezank umešča tudi družbe z večinsko kapitalsko naložbo države oz. samoupravne lokalne skupnosti, v kateri ima država ali samoupravna lokalna skupnost neposredno ali posredno večinski delež v kapitalu oz. večino glasovalnih pravic, ima vsaj 250 zaposlenih in izpolnjuje pogoje za velike družbe po ZGD-1.

Cilji Direktive in načini za doseg ciljev

Poglavitni cilj Direktive je doseči bolj uravnoveženo zastopanost spolov v organih javnih delniških družb. Zato Direktiva predpisuje, da morajo države članice zagotoviti, da bo za družbe zavezanke veljal en od dveh ciljev, pri čemer je izbira cilja v diskreciji družbe zavezanke:

1. osebe nezadostno zastopanege spola morajo zasedati vsaj 40 % neizvršnih direktorskih mest (upoštevati se članstvo v nadzornem svetu ali med

Enake količinske cilje določa tudi osnutek novele ZGD-1M. Po njenem predlogu bodo morale družbe zavezanke sprejeti svojo politiko raznolikosti in vanjo zapisati izbrani cilj, ki ga bodo morale doseči do 30. junija 2026.

Družbe zavezanke, ki ob uveljavitvi zakona ne dosegajo zgoraj opisanih ciljev, bodo morale prilagoditi postopek izbora kandidatov za imenovanje v organe vodenja in nadzora, in sicer na način, da najbolj kvalificirane kandidate za imenovanje ali izvolitev na ta mesta izberejo na podlagi primerjalne ocene kvalifikacij posameznih kandidatov z uporabo jasnih, nevtrarno formuliranih in nedvoumnih meril, določenih pred začetkom izbirnega postopka. V skladu z Direktivo bo tudi slovenska zakonodaja med enako kvalificiranimi kandidati predpisala prednost pri izboru kandidatu, ki je oseba nezadostno zastopanege spola, razen v izjemnih primerih.

Direktiva predvideva še, da morajo ukrepe za uravnoveženo zastopanost spolov v organih družb upoštevati tudi delavci



Znak stopnje zrelosti družbe

Po večletnem pozivanju k uravnoteženi zastopanosti spolov na mestih odločanja sem vesela, da bomo dobili mehanizem, ki nas bo na nek način prisilil v spremembo. Bi si pa želela, da smo na tem področju še bolj ambiciozni, kot je razvidno iz predlagane novele zakona.

Študije že dolgo potrjujejo, da spolno uravnotežene uprave in nadzorni sveti prispevajo k večji konkurenčnosti, inovativnosti in agilnosti podjetij ter prinašajo širše ekonomske koristi, kot je denimo rast BDP. Iz tega vidika ni prav nobenih utemeljenih razlogov, zakaj že danes nimamo večje spolne uravnoteženosti. Je pa dejstvo, da je ta tudi znak stopnje zrelosti družbe, ki je v Sloveniji še nismo dosegli.

Upam, da kmalu sledimo najnaprednejšim državam na področju vključenosti, pravičnosti in enakosti spolov, predvsem pa pri odpravi stereotipov in diskriminacije, ki sta pri nas še vedno pogosta, in to ne samo v upravah podjetij.

Melanie Seier Larsen, BCG

pri imenovanju svojih predstavnikov v organe družb po Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), pri čemer država članica sama odloči, ali bo določila ločene kvote za predstavnike delavcev. V osnutku novele ZGD-1M je predlagana posebna kvota za delavske predstavnike – svet delavcev mora pri imenovanju predstavnikov v organe nadzora in vodenja ter za izvršne direktorje družbe zavezanke glede svojih predstavnikov zagotovi vsaj 33-% zastopanost manj zastopanega spola.

Dolžnost obveščanja kandidatov

Družbe zavezanke morajo kandidata na njegovo zahtevo obvestiti o merilih glede kvalifikacij, na katerih je temeljil izbor, o objektivni primerjalni oceni

Vprašanje uravnotežene in spolno raznolike sestave organov gospodarskih družbe je s sprejemom Direktive postalo eno izmed osrednjih tem korporativnega upravljanja.

kandidatov na podlagi teh meril ter po potrebi o posebnih vidikih, ki so izjemoma pretehtali v korist kandidata, ki ni oseba nezadostno zastopanega spola.

Pristojni nadzorni organ in poročanje

V Sloveniji bo pristojen organ za spremljanje, analiziranje in podporo pri spodbujanju uravnotežene zastopanosti spolov v organih družb zavezank Zagovornik načela enakosti. Na svoji spletni strani bo objavil seznam družb zavezank in dosežene deleže glede zastopanosti spolov v organih družb. Zagovornik načela enakosti bo tudi pristojen za presojo ustreznosti izvedbe postopka izbora kandidata.

Zagovorniku načela enakosti bodo morale poročati družbe zavezanke, in sicer enkrat letno o sprejetih ukrepih in zastopanosti spolov v organih družb. Ta razkritja bodo morale vključiti tudi v svoje izjave o upravljanju, ki so sestavni del letnega poročila, ter jih objaviti na svojih spletnih straneh.

Sankcije

Če je v izbirnem postopku za imenovanje kandidata na prosto mesto v na-

sprotju z zakonom imenovana oseba, ki ni oseba manj zastopanega spola, se po osnutku novele ZGD-1M takšno imenovanje šteje za veljavno, neizbrani kandidat pa ima pravico do odškodnine po splošnih pravilih civilnega prava in pravico do nadomestila zaradi diskriminacije skladno z zakonom, ki ureja varstvo pred diskriminacijo.

Problem ali priložnost?

Vprašanje uravnotežene in spolno raznolike sestave organov gospodarskih družb je s sprejemom Direktive postalo eno izmed osrednjih tem korporativnega upravljanja. Da je v kompleksnem poslovnem okolju smiselno iskati skrite rezerve prav v raznoliki in spolno uravnoteženi sestavi organov družb, potrju-

je tudi dejstvo, da so nekatere evropske države še pred sprejemom Direktive že sprejele svojo zakonodajo, v kateri so nekatere že uzakonile obvezne ukrepe za spolno uravnoteženost organov družb (npr. Francija, Belgija, Nemčija, Italija). Čeprav se zdi, da Direktiva prinaša dodatno administracijo v korporativno upravljanje, pa je odpiranje priložnosti za večjo vključenost žensk v upravljanje gospodarskih družb podpora trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe kot celote, k čemur stremimo tudi v Sloveniji. ■

Dr. **Anja Strojnik Štampar**, mag. posl. ved., je odvetnica v Odvetniški pisarni Jadek & Pensa in docentka v civilno in gospodarsko pravo na Evropski pravni fakulteti. **Manca Vrtačnik** je odvetniška pripravnica v Odvetniški pisarni Jadek & Pensa.

Kdaj ste nazadnje naredili nekaj prvič?

Vseživljenjsko učenje – izraz, ki ga v zadnjih letih slišimo vse večkrat, pa vendar si pod njim vsak predstavlja nekaj drugega. Kdaj se začne in ali se ploč kdaj konča? So nove veščine in spretnosti, ki se jih naučimo za lastno 'zabavo', tudi vseživljenjsko učenje?

Mojca Čerpnjak

V okviru mentorske skupine pod okriljem Združenja Manager, ki jo je vodila **Tatjana Kolenc**, strastna mentorica, razvijalka mentorske kulture in mentorskih programov in ambasadorica vseživljenjskega učenja, smo mentorice in mentoriranci poizkušali omenjenemu izrazu dati obliko, barvo, smer ter pomen.

žnimi in potrebnimi znanji ter orodji za nadaljnje jadranje skozi življenje. A kaj kmalu smo se začeli zavedati, da je bila to le iluzija, saj se v resnici učenje (takšno in drugačno) ne bo končalo nikdar.

Po zaključku šolanja je marsikoga prešnila tudi misel, da si bo lahko malo odahnil od napornega učenja in pehanja za

Na podlagi pridobljenih in priučenih znanj se lahko bolje prilagajamo spremembam na delovnem mestu, v odnosih in družbi nasploh.

V okviru mentorskih srečanj, ki so odprla ogromno debat ter spodbudila kar nekaj aktivnosti, smo prišli do različnih spoznanj, življenjskih primerov ter usmeritev za nadaljnje delo na tem področju. Da vse te ideje, predlogi in zaveze ne bi ostale le pozabljene črke na papirju, smo po formalnem zaključku programa mentorske skupine oblikovali ožjo delovno skupino, v katero smo povabili tudi zunanje člane. Skupina si je zastavila kar nekaj projektov in ciljev, ki jih želimo uresničiti. Verjamemo, da je tema, s katero se ukvarjamo, vredna pozornosti širše javnosti in vsakega posameznika. Nenazadnje je tudi Evropska komisija leto 2023 razglasila za leto veščin.

Ni še konec ...

Zagotovo je vsak od nas med formalnim šolanjem pomislil, da opravi samo še ta izpit, obišče še to predavanje, opravi zagovor diplomske naloge ali napiše zaključno magistrsko delo ... potem pa se bo učenje končno zaključilo. In, ko se bo zaključilo, bomo opremljeni z vsemi mo-

dobrimi ocenami. A takoj, ko se je znašel v prvi službi, je ugotovil, da se mora še naprej in vedno znova učiti ter izobraževati. Da pridobi znanja, ki so nujna za izvajanje določenih nalog znotraj delovnih obveznosti, zaradi napredovanja, zaradi uporabe novega programa, novih delovnih procesov, dodatnih nalog, ali pa zaradi boljšega položaja, menjave službe itd.

Naši prvi in najpomembnejši učitelji

Poleg omenjenega obstaja še eno zelo pomembno področje učenja, ki nas lahko tudi osebnostno obogati. To so različna znanja, ki jih pridobivamo kot otroci in mladostniki, ko poslušamo in posnemamo starše, vrstnike, vzornike; vse, česar se naučimo že kot otroci, npr. voziti kolo, plavati, pa učenje določenih opravil, kot so kuhanje, pospravljanje, učenje inštrumenta, tujih jezikov, vožnje avtomobila itd. Med odrasčanjem ter v odrasli dobi še dodatno iščemo stvari in aktivnosti, ki nas navdušujejo in se jih prav tako učimo na novo – naj je to kvačkanje, plezanje, fotografiranje, vrtnarjenje ali turno smučanje.



FOTO: BOJAN PUHEK

Učim se živeti trajnostno

Vseživljenjsko učenje je ključno za naš osebni, poklicni in družbeni razvoj ter za prilagajanje vse hitreje spreminjajočemu se svetu. Učenje novih stvari prispeva k osebni rasti in izpolnjenosti. Izboljšuje samozavest, spodbuja radovednost ter povečuje sposobnost reševanja aktualnih problemov. Vseživljenjsko učenje nam omogoča, da ostanemo agilni, relevantni in zadovoljni.

Dandanes se učimo, kako živeti na trajnosten način. Ne samo govoriti, ampak v resnici živeti. Vesel sem, da to lahko uresničujem pri delu v podjetju LUMAR, doma pa z družino, ko trajnost vodi nakupne odločitve. Učimo se podpirati lokalno pridelano in proizvedeno ali narediti sami. Sam se zdaj učim peči kruh z drožmi.

Matjaž Merkan, poslovni direktor v Lumar IG, Manager leta 2015



Ob tem ne pozabimo še na prav posebno 'šolo', tj. šolo, kako biti starš. Pri tem se mi poraja vprašanje – ali se lahko kdaj naučimo in imamo dovolj znanja, da bomo starši, ki si zaslužijo odlično oceno? Ali nas na to vlogo v resnici lahko kdo pripravi, se je lahko naučimo? In koliko moramo vložiti v 'dodatno' izobraževanje sami, da bomo lahko vsak dan boljši ter da bomo kos vsakodnevnim izzivom, ki nam pridejo nasproti in jih nikoli ne zmanjka?

Vključevanje v učne dejavnosti in aktivnosti pomaga ohraniti možgane aktivne in bistre, kar lahko zmanjša tveganje za upad kognitivnih sposobnosti s staranjem.

Sprašujem se tudi, kaj nas žene, da se vsak dan znova hote ali nehote učimo. Motivi so seveda lahko različni. Od finančnih pa do čisto človeških – npr. doživeti občutek sreče, ko se naučiš ali dosežeš nekaj novega, za kar si si prizadeval nekaj časa. Ko končno pripraviš brezhibno potico, ki si jo tolikokrat pripravil neuspešno, ali narediš izpit za someljeja, brez postanka preplezaš plezalno smer, za katero si treniral, ali končno, po mesecih vaje, zaplešeš tisti ples, ko si zadovoljen sam s seboj in ponosen nase.

Kar vemo danes, jutri morda ne bo dovolj

V današnjem svetu, ki se zelo hitro spreminja, se moramo zavedati, da informacije oz. znanje, ki ga imamo danes, jutri morda ne bo relevantno. Da se bomo morali naučiti kaj drugega oz. novega, da bomo sploh lahko normalno delovali in bili aktivni člani družbe, ne glede na naša leta, preteklo izobrazbo, izkušnje itd.

Tako lahko ugotovimo, da se prav za res nikoli ne nehamo učiti. In kakšne so koristi vseživljenjskega učenja? Na podlagi pridobljenih in priučenih znanj se lahko bolje prilagajamo spremembam na delovnem mestu, v odnosih in družbi nasploh. Bolj smo pripravljeni sprejeti neznane stvari in nove tehnologije, saj se učenja in novosti ne bojimo, obenem pa lažje sprejememo nove ideje, drugačno razmišljanje in se spopademo z neznanim.

Poleg omenjenega obstajajo še dodatne koristi nenehnega učenja in preizkušanja novih stvari. Vključevanje v učne dejavnosti in aktivnosti pomaga ohraniti možgane aktivne in bistre, kar lahko zmanjša tveganje za upad kognitivnih sposobnosti s staranjem. Izpostavljenost različnim temam in idejam pa spodbuja ustvarjalnost in inovativno razmišljanje.

Ne smemo se bati neuspeha – na neuspeh moramo gledati kot na priložnost za učenje in rast. Nikoli ne nehajmo raziskovati in se učiti, saj je učenje nikoli dokončano in zanimivo potovanje, ne pa končni cilj, ki ga moramo doseči. Pri tem pa ostanimo skromni – z zavedanjem, da nihče ne ve vsega in da se vedno lahko naučimo nekaj novega.

Kdaj ste vi nazadnje naredili nekaj prvič? ■

Mojca Čerpnjak je specialistka za marketing v podjetju Marmor Hotavlje in udeleženka skupinskega mentorstva pri Združenju Manager.



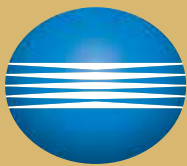
FOTO: URŠKA KOŠIR

Pogoj za povezovanje in sodelovanje

Vseživljenjsko učenje moramo razumeti kot kontinuiran razvoj posameznika. Ta se kaže v naši radovednosti, potrebi po raziskovanju, preizkušanju idej, učenju od drugih in prenašanju znanja na druge. Ko strah pred spremembami in neznanim spremenimo v vznemirljivo pričakovanje novega. Ko smo ves čas dejavni, kar nam omogoča, da se povezujemo in sodelujemo z drugimi, brez česar ni lastnega napredka in napredka družbe. Za tak pristop potrebujemo močno željo in notranjo motivacijo. Eden najboljših spodbujevalcev je vprašanje: Kdaj sem nazadnje nekaj naredil/-a prvič? Sem ne sodijo samo velika, odmevna dejanja, ampak tudi male osebne zmage. Občasno se vprašajmo tudi, kdaj sem prvič nekaj naredil/-a zadnjič. Ko si nehamo postavljati ti vprašanja, smo samo korak od življenja na avtopilotu, v katerem ni sprememb, novosti in inovacij.

Sama sem se pred nekaj dnevi na jutranjem sprehodu ob naključnem srečanju s sprehajalko iz Izraela učila pozdravljati v hebrejščini v zameno za pozdrave v slovenščini.

Tatjana Kolenc, razvijalka mentorske kulture, mentorica, ambasadorka mentorstva in vseživljenjskega učenja.



KONICA MINOLTA

INTELIGENTNO POVEZANO DELOVNO MESTO

povezujemo ljudi,
tehnologijo in
delovna okolja

Digitalno preobrazbo omogoča:



KONICA MINOLTA

Konica Minolta Slovenija, d.o.o.
Dunajska cesta 167
1000 Ljubljana
info@konicaminolta.si
www.konicaminolta.si

UiPath

M-Files
The Smarter Way to Work.

MOBOTIX
Beyond Human Vision

Obžalovanje je hudo (koristna reč)

Uspešnost tako na individualni kot na sistemski ravni je vse bolj odvisna od učenja iz napak. Kaj je danes ena redkih ali morda celo edina napaka, ki si je ne smemo privoščiti? Izogibanje napakam! Ali kot pravi angleški novinar, pisatelj in komentator Matthew Syed: »Želja po izogibanju neuspehom vodi v stagnacijo.« Če je še nekaj desetletij nazaj veljalo, da vodje ne 'grešijo' ali pa vsaj ne naglas, danes vlada popolnoma nasprotna miselnost: napake so OK, ponavljanje enih in istih pa(č) ne!

Nana Čemas

V intervjuju ob prevzemu priznanja Manager leta 2019 je **Tomaž Berločnik** povedal, kdaj inovativnost v delovnem okolju zares zaživi: »Ko smo jasno povedali, da so napake dovoljene.« Da sta razcvet inovativnosti in sprejemanje napak neposredno povezana, je na MQ konferenci leto poprej že govorila tudi dr. **Anja Svetina Nabergoj**, izredna profesorica na ljubljanski ekonomski fakulteti in gostujoča predavateljica na ameriški univerzi Stanford. V čem je torej skrivnostna moč napak?

Zlata jama podatkov

V svoji knjigi Nauki črne skrinjice: Zakaj se večina ljudi ničesar ne nauči iz napak, nekaterim pa to vseeno uspe Syed razkriva, kot temu pravi sam, neločljivo povezanost neuspeha in 'miselnega razsvetljenja'. Kolikokrat se vam je že zgodilo, da ste po storjeni napaki spreviedeli, kaj in zakaj bi lahko naredili drugače, da do napake ne bi prišlo? Ali kaj bi celo

lahko izboljšali? Verjetno ne malokrat. A do 'razsvetljenja' ne more priti, če si pred storjeno napako zatismo oči in se obrnemo stran (četudi to seveda ne pomeni, da jo moramo neprenehoma mleti in si pri tem še bolj raniti že tako načeto samozavest).

Tudi v Sloveniji vse več prostora namenjamo tistim, ki so o svojih napakah pripravljeni javno spregovoriti in s tem pripomoči k njihovi detabuizaciji. Za dobro nas – trenutnih grešnikov – kot tudi bodočih.

Vrnitev k napaki služi enemu samemu namenu: učenju. **Daniel Pink**, ameriški avtor, v enem izmed svojih podcastov – Pinkcastov –, v katerem se mu je pridružila ameriška pedagoginja in profesorica **Tina Seeling**, izpostavlja njen nasvet: beleženje življenjepisa napak (ang. *Failure Resume*). Kot pojasnjuje Seeling, gre za seznam vsega, kar smo se iz njih naučili. Kajti, poudarja: »Neuspehi so samo podatki. Morate jih rudariti, da se dejansko nekaj naučite.«

Verjetno vas bo, ko boste svoje napake po koncu dolgega dne ovekovečili na papirju, bolelo srce, od sramu boste morda zatisnili oči in si mislili: »Kaj mi je bilo ...« A ko se boste naslednjič znašli v podobni situaciji, napake ne boste ponovili – ker boste vedeli, kaj in zakaj je šlo

prvič narobe. Če pa podatkov iz neuspehov ne boste rudarili, bo od njih ostalo samo obžalovanje, pravi Pink. In slednje samo po sebi ni produktivno.

Obžalovanje kot sestavina za boljšo strategijo

Neproduktivnosti obžalovanja navkljub Pink v najnovejši knjigi Moč obžalovanja: Kako nas pogled nazaj žene naprej poudarja, da je obžalovanje pravzaprav »znak zdravega in zrelega uma«. Še več: lahko je tudi koristno, a ne samo po sebi. Kako naj bi se z njim soočili vodje?

Odgovor na to vprašanje je Pink ponudil v intervjuju za revijo Time: z obžalovanjem se je treba soočiti na enak način, kot je o njem potrebno spregovoriti s svojo ekipo – odkrito. Le na ta način je obžalovanje lahko tudi koristno, dodaja, saj pripomore k našemu izboljšanju na različnih področjih, od strateškega in pogajalskega do področja reševanja problemov.

Kako se soočiti s storjeno napako

1. **Priznajte napako** (in se opravičite – s tem izkažete spoštovanje).
2. **Naredite analizo** (da se napaki izognete v prihodnje).
3. **Pridobite povratna mnenja** (sodelavcev in/ali mentorjev).
4. **Prepoznajte nauke** (in pridobite nova znanja).
5. **Naredite načrt vključevanja naučenega** (uvedite novo rutino).
6. **Naučeno delite z drugimi** (in preprečite, da ponovijo enako napako).
7. **Reflektirajte svoj napredek** (in napako prepoznajte kot priložnost za rast).
8. **Ohranjajte miselnost, naravnano v rast** (ang. *Growth Mentality*).

Vir: Indeed: How To Learn From Your Mistakes and Achieve Better Results



Zgledujmo se po oceanografih

»Ljudje resda radi rešujemo težave drugih, a pri reševanju lastnih smo obupni. Takrat se preveč poglobljamo v podrobnosti. Smo kot potapljači, ki plavajo po temnih in kalnih vodah. Namesto tega bodimo raje kot oceanografi: oddaljimo se, preučimo obris obale, pogledjmo širšo sliko,« svetuje Pink. Ta nasvet lahko preslikamo tudi na področje napak. Kolikokrat smo se ob lastnih napakah mislili, da je konec sveta, medtem ko smo svoje

Syed: »Napake so neločljiv del naše vsakodnevne interakcije s kompleksnim okoljem.« In vodje so tisti, ki se morajo tega skorajda najbolj zavedati: tako za gradnjo prijetnega delovnega okolja kot tudi za doseganje napredkov.

bližnje ob storjenih pomirjali? In običajno niti nismo razumeli, zakaj si storjeno tako močno ženejo k srcu? Ker smo – če privzamemo Pinkovo izrazoslovje – v tem primeru kot oceanografi. Pri napakah bližnjih (če te ne vplivajo na nas) smo običajno sposobni videti širši kontekst in celoto bolj racionalno dojemati.

Vprašanje, ki se postavlja, je: Ali smo se sposobni enako odzvati, ko s storjeno napako do nas pristopi zaposleni ali sodelavec? Nekdo, čigar napaka ima posledice za naše podjetje in nas same? Če (še) nismo, poskušajmo takšni postati.

Odprtost vodij kot ključni pogoj napredka

Strah pred napakami se napaja tudi iz strahu pred njihovim priznanjem. Vloga vodij pri zmanjševanju tega je neprecenljiva. Hočeš-nočeš, napake so, tako Syed, »neločljiv del naše vsakodnevne interakcije s kompleksnim okoljem«. Kot posamezniki si prizadevamo, da jih ne bi bilo oz. bi bilo njihovo število minimalno; enako pričakujemo tudi od sodelavcev. A motiti se je človeško.

V napakah se poleg neprijetnega skriva tudi prijetno – priložnosti, do katerih lahko pride le, če za napake vemo. Povedano drugače: če si zaposleni z njo upa priti do nas, za kar je treba ustvariti ustrezne pogoje. Syed te opredeljuje kot 'odprtost'. Prav slednja (ki je ni treba doseči na račun odločnosti) je med drugim namreč nujna za, kot pravi, »vsak napredek, ki si zares zasluži to ime«.

Na neuspehe pogledjmo drugače

Syed si je v zaključku svoje knjige zastavil vprašanje: Kako lahko izkoristimo učenje iz napak v svojem poklicnem in zaseb-

nem življenju? Odgovor, ki ga ponuja, je preprost, četudi je njegova implementacija v praksi zahtevna: na neuspehe je treba pogledati drugače. Razumevanje, da so ti del življenja in učenja, moramo, poudarja, privzgojiti že najmlajšim.

A na srečo se dojemanje napak v družbi počasi spreminja. K doseganju tega cilja pripomorejo vse glasnejši glasovi strokovnjakov in 'praktikov' – tistih, ki so o svojih napakah, neuspehih in obžalovanjih pripravljeni spregovoriti javno (in se pri tem na svoj račun tudi pošaliti). Dogodek, kjer so podjetniki odkrito spregovorili o svojih napakah, je med prvimi organiziral Tehnološki park Ljubljana: TNT dogodek (Top n' Tech) je med drugim želel spremeniti pogled na podjetniške napake. Komunikacijske KIKse redno predstavljajo tudi na Konferenci internega komuniciranja (KIK), letos pa je v Ljubljani zaživela tudi slovenska različica globalnih dogodkov Fuckup Nights. Podobne priložnosti, iniciative in dogodki vzbujajo občutek pripadnosti skupnosti vseh, ki 'grešimo'. Predvsem pa sporočajo: to se ne dogaja samo vam! ■

Nana Čemas je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.



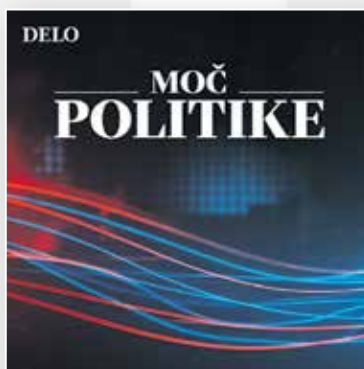
Več kot podkast

Skrbno izbran nabor podkastov, s katerimi novinarstvo doživlja novo, zvočno dimenzijo. Vzemite si trenutek, poglobite se v razmišljanje, poslušajte, raziščite in se povežite z nami. Kjer koli in kadar koli.



Od srede do srede

Legendarni podkast vas vabi v svet politike, gospodarstva in mednarodnih dogodkov skozi analitično oko Delovih komentatorjev **Alija Žerdina** in **Janeza Markeša**. Z ostrim umom in izkušenim pogledom razkrivata bistvo najaktualnejših zgodb.



Moč politike

Razgibana pogovorna oddaja, v kateri novinarki **Suzana Kos** in **Barbara Eržen** vodita prodorne razprave. Oddaja s premišljenim dialogom in konstruktivnim soočanjem različnih pogledov ponuja dinamičen vpogled v trenutno politično krajino.



Supermoč

V podkastu **Petra Kovič** raziskuje izkušnje slovenskih poslovnežev in odkriva skrivnost njihovih supermoči. Prek osebnih zgodb, polnih preobratov in spoznanj, je to poklon slovenskemu gospodarstvu in ljudem, ki oblikujejo našo prihodnost.



VAR, nogometni podkast

Analitična nogometna oddaja, v kateri urednik športne redakcije **Jernej Suhadolnik**, nogometni specialist **Gorazd Nejedly** in moderator **Nejc Grilc** vsak ponedeljek polemizirajo o ligi prvakov, slovenski ligi ali slovenski reprezentanci.



Obnavljamo Slovenijo

Slovenija si še mesece in leta ne bo opomogla po katastrofalnih poplavalh letošnjega avgusta. S sogovorniki z različnih področij bodo naši novinarji iskali rešitve, opominjali na napake. Pred naš mikrofon bomo povabili tudi junake, ki so v teh težkih časih tako nesebično priskočili na pomoč.

Dobrodošli v svetu zvočnih zgodb.



→ Za poslušanje poskenirajte QR kodo.

DELO

Tri leta nisva spala

Avantpack, inovativno slovensko podjetje, je eden od vodilnih proizvajalcev biorazgradljivih vrečk v Evropi z letno prodajo v vrednosti 28 milijonov evrov. Podjetje se ponaša s 25-% letno rastjo in trajnostnim vodenjem. Za uspešno zgodbo stojita ustanovitelja in direktorja Vasja Hramec in Melvis Haskić.

Vlasta Tifengraber

Inovativno podjetje Avantpack je pri biorazgradljivih vrečkah za hrano med petimi vodilnimi podjetji v Evropi. Z izvozom ustvarijo čisto vse prihodke, ki

bolj kompleksnimi procesi. Izpostavila bi dve bistveni razliki, ki znatno zakomplicirata dejavnost proizvodnje, in sicer razvoj izdelkov, obvladovanje ter usmer-

Z demokratičnim stilom vodenja dobimo povečano zadovoljstvo zaposlenih, večjo angažiranost, boljše reševanje težav in bolj inovativno okolje.

jih je za 28 milijonov evrov. Njihov največji kupec je največji evropski trgovec, in sicer skupina Schwarz, ki ima v lasti trgovine Lidl in Kaufland. Njihova letna rast je 25-%, dodana vrednost na zaposlenega pa znaša 68.000 evrov. Ustanovitelja in direktorja Vasja Hramec in Melvis Haskić sta s poslom začela leta 2009 kot trgovca in distributerja biogranulatov in drugih izdelkov, konec leta 2015 pa sta se odločila za proizvodnjo biorazgradljivih in kompostiranih vrečk in folij. Takrat je to bila še 'znanstvena fantastika', danes pa ponujajo cel spekter embalaže, njihov najbolj prepoznavni proizvod pa so vrečke za sadje in zelenjavo iz biološko razgradljive plastike, ki spadajo med organske odpadke. Tudi njuno vodenje podjetja s 100 zaposlenimi je trajnostno z najvišjimi elementi etike in socialne pravičnosti.

Pravita, da tri leta nista spala, ko sta iz trgovine prešla v proizvodnjo. Katere so bistvene razlike med vodenjem trgovskega in proizvodnega podjetja?

Hramec, Haskić: Res je, vodenje trgovskega ali proizvodnega podjetja ima nekaj bistvenih razlik, saj se obe vrsti podjetij ukvarjata z različnimi dejavnostmi, predvsem pa imata različne potrebe ter izzive. Lahko bi rekli, da je trgovska dejavnost samo en manjši del proizvodne dejavnosti. Torej s prehodom na proizvodno dejavnost se soočamo z veliko

janje različnih kadrov. Lahko ponosno rečeva, da nam je ta prehod uspel, vendar je to terjalo velik davek na področju zasebnega življenja.

Trajnostni razvoj in trajnostno poslovanje je način, s katerim z vsako poslovno transakcijo prispevamo k skupni dobrobiti družbe in sveta kot celote. Kakšno je vaše vodenje zaposlenih?

Hramec: Ta trditev drži, zame osebno pa pomeni, da je potrebno vsako odločitev gledati z več perspektiv in predvsem na dolgi rok. V tem smislu bi lahko rekel, da je moje vodenje zelo odprto za objektivno utemeljena mnenja različnih udeležencev in da sem sposoben – razen nekih temeljnih področij in načel – zelo pragmatično sprejemati vidike ostalih sogovornikov. Absolutno pa tudi pri vseh kolegih vzpodbujam razmislek o pogledih z več perspektiv, na nek način skupaj razmišljamo, kako bi »stopili v čevlje drugih« in razumeli, kakšen bo domet naših odločitev na dolgi rok in kakšna bo sfera vpliva naših odločitev na dejavnike, ki na prvi pogled z odločitvijo niso direktno povezani, na primer okolje, družbena odgovornost ...

Haskić: Demokratičen stil vodenja podjetja je eden od pristopov k upravljanju, pri katerem vodja vključuje zaposlene v proces odločanja in spodbuja odprt dialog med člani ekipe. Ta pristop poudarja

enakost, sodelovanje in prispevanje vseh zaposlenih k skupnim ciljem podjetja. Verjamem, da je to pravi način vodenja podjetja, predvsem pa je to način, ki nam tudi dolgoročno zagotavlja maksimalno angažiranost celotnega tima. To pa je hkrati ključno »orožje« v boju s konkurenco. Trdno smo prepričani, da rezultat prinaša delo celotnega tima in ne določenega posameznika, saj z demokratičnim stilom vodenja dobimo povečano zadovoljstvo zaposlenih, večjo angažiranost, boljše reševanje težav in bolj inovativno okolje.

Ali se zgodi, da pride pri vodenju do različnih mnenj, konfliktov – kako jih rešujete?

Hramec, Haskić: V teoriji imava neka-ko razdeljene vloge, kdo kaj dela, vendar se v praksi najini področji delovanja nenehno prepletata. Do različnih mnenj pride pogosto, vendar v Avantpacku na to ne gledamo negativno. Včasih je različno mnenje celo zaželeno, saj na ta način sprožimo argumentirane razprave, v katerih o različnih mnenjih in stališčih razpravljamo in jih obravnavamo, to pa pripomore k boljšemu razumevanju vseh vidikov problema. V našem primeru to vodi do boljših odločitev, saj upoštevamo različne perspektive.

Torej Avantpack razbija stare in ustaljene vzorce klasičnega dobavitelja fleksibilne embalaže?

Haskić: Že sama branža, v kateri delujemo, zahteva drugačno miselnost, posledično pa tudi drugačen pristop dobavitelja, saj predstavlja nasprotje dosedanjim oz. stari potrošniški navadi, v kateri ni bilo prostora za trajnostno naravnane proizvode, sistem krožnega gospodarstva pa je bil zanemarjen. Naša panoga



FOTO: ŽIGA INTIHAR

nekako izpodriva to zastarelo miselnost, kjer se je v središču nahajala embalaža, ki ni trajnostna, kar pomeni, da ne prispeva k ohranjanju okolja ter ima negativne učinke na okolje in družbo. Povprečen dobavitelj konvencionalne plastične embalaže vztraja v ponujanju in publiciranju netrajnostnih rešitev, ki pretežno slonijo zgolj na cenovni politiki in izkoriščanju naravnih virov.

Še letos boste predstavili nove izdelke. Katere in zakaj so unikatni?

Hramec: Gre za ciljno usmerjene investicije predvsem v tehnologijo. Prihodnost podjetja vidimo tudi v razvijanju novih izdelkov iz trajnostne, torej kompostabilne embalaže. Do sedaj je bil fokus na proizvodnji kompostabilnih vrečk in folij, počasi pa se usmerjamo tudi v razvoj in proizvodnjo kompostabilne embalaže za predpakirana živila, kot so kruh, meso, zelenjava, ribe, sir ... Poleg tega pa še razvijamo vrsto t. i. bio tehničnih filmov. Pripravljamo kar nekaj izdelkov, ki bodo po našem mnenju na trgu povzročili veliko navdušenje in dvignili kar nekaj prahu, več pa bomo lahko povedali v razkritjih posameznih

izdelkov, ki se bodo zgodila v sodelovanju s trgovskimi verigami.

Zakaj je Avantpack s kompostnimi vrečkami v tujini uspešen?

Haskič: Na dolgi rok bo na tem področju zadeve uredila EU, kjer ravnokar pripravljajo relevantno zakonodajo, ki je že skoraj v končni fazi sprejema. Če bo ta zakonodaja obveljala, bo tudi v

zelenjavo sploh ne bo več mogoče najti plastičnih vrečk.

Ponekod v EU so kompostne vrečke obvezne, pri nas torej še ne ...

Hramec: Definitivno pričakujem, da bodo kompostabilne in biološko razgradljive vrečke obvezne tudi pri nas. Kot smo že omenili, v EU ravnokar teče postopek za uveljavitev nove zakonoda-

Včasih je različno mnenje celo zaželeno, saj na ta način sprožimo argumentirane razprave. To posledično pripomore k boljšemu razumevanju vseh vidikov problema in vodi do boljših odločitev.

Sloveniji marsikatera vrečka enostavno morala biti kompostabilna in naša država se bo enostavno morala razviti v smer, ki jo je EU že prepoznala kot primerno. Lahko pa povem, da se tudi v Sloveniji nekateri vodilni akterji že zavedajo pomena rešitev, ki jih prinaša kompostabilna plastika. Lahko vam zapram, da bo eden od vodilnih trgovcev v Sloveniji v kratkem, v nekaj tednih, kot prvi pričel z izključno uporabo kompostabilnih in biološko razgradljivih vrečk za sadje in zelenjavo ter v njihovih trgovinah na oddelku za sadje in

je glede ravnanja z odpadki, ki zelo detajlno ureja tudi področje vrečk; če bo na koncu obveljal trenutni domet zakonodaje, bodo morale biti vse tanke vrečke pod 15 mikronov narejene izključno iz kompostabilnih in biološko razgradljivih materialov. Sem spadajo raznovrstne vrečke za sadje in zelenjavo, kruh, razno pakiranje hrane, tudi nekatere vrečke za smeti. ■

Vlasta Tifengraber je novinarka, zunanja sodelavka podjetja Mediade.



British International School
of Ljubljana
an Orbital Education School

Zagotovite si svoj termin za ogled šole! Obiščite britishschool.si!

Ustvarjamo **varno, pozitivno** in **spodbujevalno učno okolje** ter usklajujemo tradicijo z inovativnostjo.

- Vpisujemo otroke od 3. do 18. leta starosti
- Mednarodno okolje
- Britanski nacionalni učni načrt
- Pouk v angleškem jeziku
- Individualni pristop ter majhni razredi



BRITANSKA MEDNARODNA ŠOLA V LJUBLJANI
Znanje, ki odpira vrata v tujino

britishschool.si

EXCELLENCE · RESPECT · RESPONSIBILITY · INTEGRITY · COMPASSION

Enigma 'pozornostnega preostanka'

Danes je dan po dežurstvu, kar pomeni, da kuham jaz. Iz službe me bodo zaradi nočnega dela spustili že ob pol dvanajstih, tako da je več kot dovolj časa, da nama z ženo pripravim kosilo. Hčerko bodo (bolj ali manj uspešno) nahranili že v vrtcu.

David Zupančič

Režem čebulo in v glavi razmišljam o posebej zapletenemu primeru, ki sem ga prejšnji večer obravnaval v urgentni ambulanti. V ozadju slišim miren glas **Aljoše Harlamova**, ki je gost na zelo zanimivi epizodi podkasta Lovim ravnotežje. Ekran na pametnem telefonu zažari – Viber obvestilo – ne zdi se mi nujno, da ga takoj preberem, seveda pa ga nameravam pri priči 'poklikati', da izgine z zaslona. Joj, kaj je že rekel Aljoša o založniškem procesu v tujini? Umivam si roke, da ne bo imel mobitel vonja po čebuli (čeprav sem malo prej klikal po Vibru) in vrtilim nazaj podkast, da bi zadnjih nekaj stavkov poslušal znova. Vmes posolim vodo za špagete; čakaj, kaj nisem tega že dvakrat naredil?

Učinki multitaskinga na našo produktivnost: raziskave in realne rešitve

Leta 2010 so opravili raziskavo na dvesto motoristih. Vsi so se udeležili dveh poskusov; najprej so preprosto vozili motor po poligonu (t. i. *single task* varianta), kasneje pa so vozili motor med odgovarjanjem na vprašanja preko radia (*double task* varianta). V primeru izvajanja dveh opravil hkrati je prišlo do upada kakovosti izvajanja opravila pri 97,5 % preiskovancev.

Drugo zelo zanimivo raziskavo opisuje pisatelj in novinar **Johann Hari** v svoji knjižni uspešnici *Stolen Focus*. Ob testiranju ljudi med opravljanjem več opravil sočasno (angl. *multitasking*) so ugotovili padec IQ za kar deset točk. Ni čudno, da stalno vrtilim podkast pogo-

vor nazaj in poslušam znova. Čebula in Viber delata svoje.

Doma si ponavadi radi skombiniramo različne zadolžitve predvsem zato, da nam pri banalnih opravilih ni dolgčas. Nikoli denimo ne sesam brez glasbe ali podkasta. Kaj pa v službenem okolju? V imenu produktivnosti in konkurenčnosti v marsikaterem podjetju spodbu-

Ljudje smo dokazano manj učinkoviti takrat, kadar je naša pozornost razslojena. In tu obstaja še en pomemben uvid: naši možgani včasih 'multitaskajo' tudi takrat, ko mi ne.

jajo delo več stvari hkrati. Smo pa ljudje dokazano manj učinkoviti takrat, kadar je naša pozornost razslojena. In tu obstaja še en pomemben uvid: naši možgani včasih 'multitaskajo' tudi takrat, ko mi ne.

Kaj to pomeni? Primer: pripravljam predstavitev o malariji za kongres tropске medicine. Spisal sem je že več kot 80 %, moram le še urediti reference in pripraviti drsnice. V tistem me pokliče predstojnica. Zaradi nenadnega porasta primerov davice v državi me prosi, da pripravim predavanje na to temo in ga preko Zoom-a jutri predstavim kolegom v primarnem sektorju. Glede na to, da je tropski kongres šele čez en mesec, zaprem vse datoteke in članke na temo malarije in se posvetim davici.

Kaj je pozornostni preostanek?

Prične mi pešati koncentracija. Ves čas z očmi pogledujem proti telefonu. Naredim premor in odidem na kavo. Določene stavke v člankih preberem dvakrat. Vsi ti

občutki so subtilni in v tistem trenutku jih niti ne ozavestim. So pa posledica nečesa, čemur psihologi rečejo *attention residue*, kar bi morda lahko prevedli kot pozornostni preostanek. Obstajajo namreč dokazi, da je skakanje med zadolžitvami težje, kot mislimo – čeprav sem zaprl vse knjige na temo malarije in se posvetil davici (v striktnem pomenu besede torej ne *multitaskam*) pa so moje misli in moji

možgani še vedno vsaj delno zalepljeni na predhodno opravilo. Moja podzavest se zaveda, da svojega cilja nisem dosegel in projekta nisem dokončal. In nenaden skok v drugo smer ni niti slučajno tako uspešen, kot bi si lahko mislil.

Na to so v psihološki reviji *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Elsevier) objavili zanimiv strokovni članek. V njem avtorica opozarja, da so premiki pozornosti z nedokončanega opravila na novo, ločeno opravilo skoraj vedno povezani z upadom kakovosti dela. Termin *attention residue* je definiran kot vztrajna kognitivna aktivnost, vezana na določeno opravilo, ki je prisotna kljub temu, da je človek z dotičnim opravilom prenehal – ni pa ga zaključil. Moj načrt je bil preprost: ta trenutek se posvetim davici in se kasneje, ko bom imel več časa, vrnem k malariji. Ampak moj um je bil v celoti investiran v prvi projekt, ki nenadoma ždi v predalu in je boleče nedodelan. In to vedenje bo (ponavadi čisto nevede) 'bremzalo' mojo učinkovitost.



Realne časovnice in čuječnost – ključ do povečane produktivnosti

Seveda vsi od sebe (ali od svojih zaposlenih) pričakujemo čim večjo koncentracijo in učinkovitost. V podjetjih obstaja

jemno ambiciozni, da bo projektant le v dodatnem stresu, na koncu pa mu bo itak spodletelo), lahko deluje zelo pozitivno na koncentracijo in motivacijo. Tudi problem pozornostnega zaostanka

spodbujajo čuječnost med svojimi zaposlenimi – vključno s podjetjem Google, ki je ponosno podprlo svojega inženirja **Chade Meng-Tana** pri izdaji knjige *Search Inside Yourself* (slovenski prevod: Najdi v sebi), ta pa je hitro postala velika mednarodna uspešnica. Na zadnji platnici je Chade-Meng, ki je pri Googlu delal kot inženir, na sliki ob boku **Baracku Obami**.

Moj um je bil v celoti investiran v prvi projekt, ki nenadoma ždi v predalu in je boleče nedodelan. In to vedenje bo (ponavadi čisto nevede) 'bremzalo' mojo učinkovitost.

tudi zmeraj več vlog, pri katerih želimo celo neko inovativnost in ustvarjalni zanos. Obenem verjamem, da je v današnjem svetu pač težko živeti z mantro 'dokler ta človek do popolnosti ne dokonča trenutne zadolžitve mu nikakor ne smem naložiti nobene druge'. Kaj torej lahko storimo?

Izkaže se, da so s tega vidika zelo uporabne realne časovnice. Nek večji projekt lahko razdelimo na več manjših segmentov in za vsakega določimo časovni rok, t. i. *deadline*. Če je ta datum realen in dosegljiv (torej nismo tako iz-

je v tem primeru manjši; čeprav nismo dokončali celotnega projekta, naši možgani lažje preklopijo k neki drugi zadolžitvi z vedenjem, da je prvi del tega projekta uspešno zaključen.

Druga tehnika, ki nam lahko pomaga pri držanju koncentracije na opravku tukaj in zdaj, je praksa čuječnosti. Velika količina raziskav je pokazala pozitiven vpliv vaje čuječnosti na pozornost. Misli begajo manj pogosto in možgani se lažje osredotočijo na eno samo zadevo naenkrat. Ni naključje, da nekatera največja in najuspešnejša podjetja na svetu

Work smart, not hard! je morda preveč očitna posplošitev. Mislim, da je pametno stremeti k obema vrlinama. Super, da smo zavzeti za svoje delo in da delamo dobro. Splača pa se občasno pomisliti tudi na svojo podzavest in poskrbeti, da nas lastni možgani spodbujajo, ne sabotirajo. ■

David Zupančič, dr. med., je specialist infektologije, avtor knjižnih uspešnic *Življenje v sivi coni* in *Znanost mirnega življenja*, voditelj podkasta *Umetnost lenarjenja* in vplivnež na področju javnega zdravja.



UNIJA CFO ON DEMAND

Vaš partner za finančno vodstvo
in trajnostno rast

Uspešno poslovanje zahteva stalno prilagajanje in reševanje finančnih izzivov. Številna podjetja bi zato potrebovala specializiranega finančnega strokovnjaka. A ga nimajo. Unija CFO On Demand je storitev, ki podjetjem omogoča, da takega strokovnjaka najamejo, ko ga potrebujejo.

KLJUČNE PREDNOSTI UNIJA CFO ON DEMAND

- **Stroškovna učinkovitost**
Plačate le za storitve, ki jih potrebujete.
- **Znanje in prakse**
Izkoristite raznoliko znanje za trajnostni uspeh.
- **Prilagodljivost**
Najamete nas po potrebi, kar zmanjšuje stalne stroške.
- **Finančno upravljanje in strategija**
Oblikujemo strategijo in upravljamo tveganja.
- **Pomoč pri odločanju**
Svetujemo pri finančnih odločitvah.
- **Reševanje specifičnih problemov**
Pomagamo pri posebnih izzivih.

ZAKAJ UNIJA CFO ON DEMAND

- **Izkušnje in poznavanje trga**
Naši strokovnjaki prinašajo bogate izkušnje in strokovno znanje.
- **Finančno vodstvo in analitična podpora**
Proaktivno vam pomagamo pri izboljšanju finančnega upravljanja.
- **Obvladovanje denarnih tokov**
Načrtujemo in upravljamo finančne tokove za stabilnost in rast.
- **Načrtovanje poslovanja in finančne projekcije**
Nadzorujemo in načrtujemo vaše poslovne cilje.
- **Analiza poslovanja:**
Pomagamo vam optimizirati stroške in povečati dobiček.

Preverite, kako lahko Unija CFO On Demand pomaga vašemu podjetju!

Oglasite se nam in skupaj bomo pregledali možnosti za sodelovanje.

+386 1 360 20 00

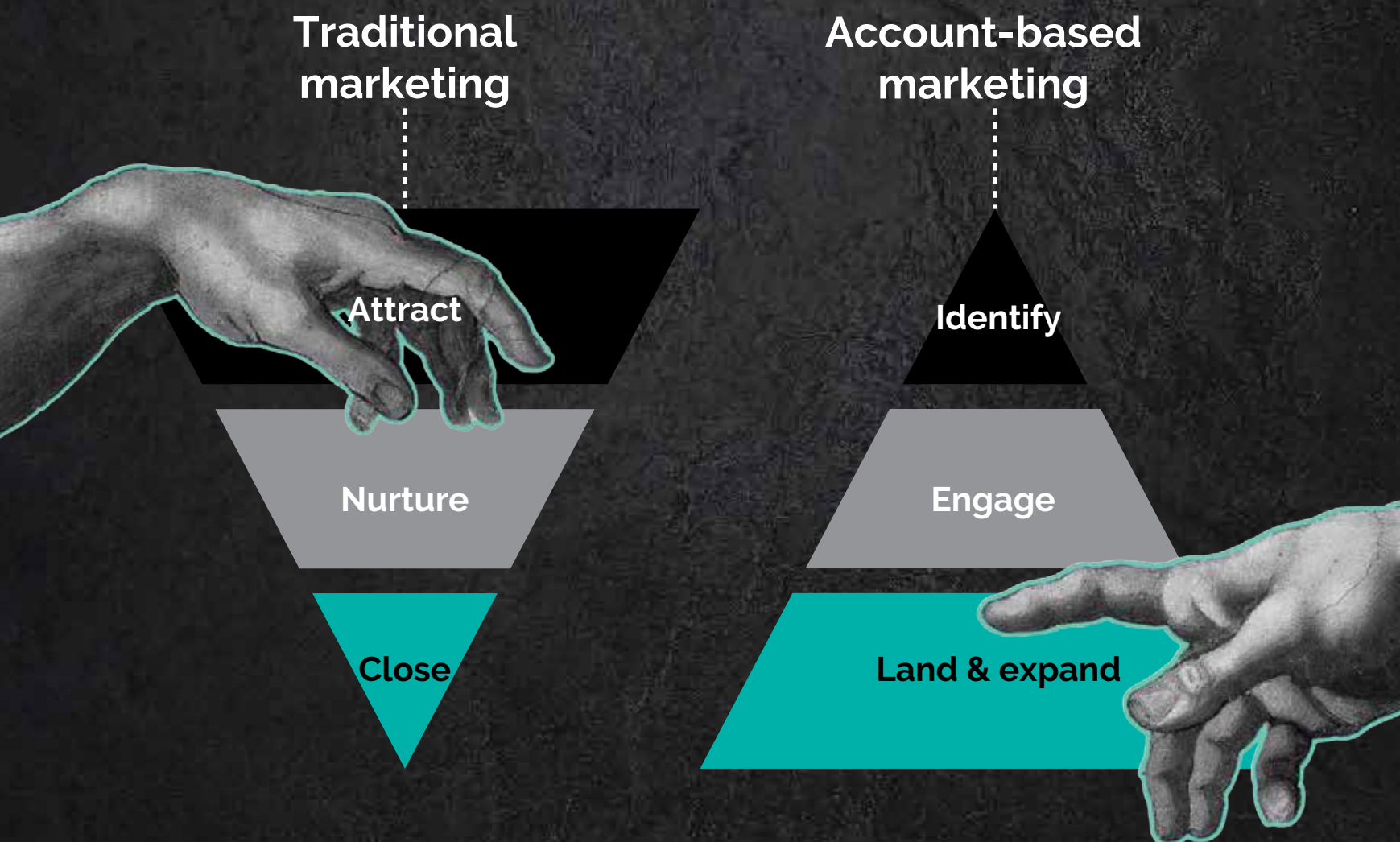
www.unija.com

unija | CONSULTING

bold.group

ABM ni samo elegantna kratica, kot tudi ne zgolj modna muha.

Preklopite na Account Based Marketing
z B2B marketing specialisti v Boldu.



Kontakirajte nas na: play@boldgroup.si



Poplave: pogled naprej

Samo Jenič,
izvršni direktor MG Rohr

Zamišljam si, kako so potekali sestanki pri večjih evropskih proizvajalcih avtomobilov v dnevih po poplavih pri nas.

»Imamo problem, kmalu bomo morali ustaviti proizvodnjo, tako kot še 90 % naših konkurentov. Voda je tekla skozi Ljubno in Črno!«

»Ljubno? Črna? Kje je to? Kako lahko to ustavi proizvodnjo celega kontinenta? Kako ste presojali dobavitelje?«

»Vse dobavitelje smo večkrat preverili po vseh standardih ISO, IATF, VDA ... Vedno smo jim podelili odlične ocene, po vseh kriterijih so izjemni dobavitelji. Res pa nismo podrobneje ocenjevali tveganj naravnih katastrof. A ne skrbite, jih že dodajamo!«

Dialog je izmišljen, a resnično pričakujem, da bodo presojevalci kmalu razširili svoj pogled. Ker pričakovati, da bo takšnih dogodkov – uničujočih požarov, temperaturnih rekordov, poplav, o katerih smo od blizu in daleč letos brali vse poletje – v prihodnje manj, ne moremo.

Ne bodo ocenjevali le podjetja, ampak tudi njegovo umeščenost v prostor, širše okolje in druge posredne vplive. Poglejmo, kako smo na to pripravljeni na Koroškem. Šest tednov po poplavih je celotna Mežiška dolina od Kotelj oz. Dravograda do Črne na Koroškem še vedno omejena za promet do največ 7,5 ton! Glavna

cesta je sicer prevozna, a čez dan na več mestih popolnoma zaprta, obvoz je možen le čez hribe. Od štirih cest v dolino je urejena le ena od meje z Avstrijo do prvega priključka, potem pa že naletimo na omenjene zapore ne glede na smer, ki jo izberemo. Tovorni promet poteka nekako tako kot pitje vode iz pipe. Vemo, da neprekuchane ne bi smeli piti. Voda iz nekaterih pip sicer ni oporečna, a nihče ni naredil analize ali je objavil, da bi točno vedeli iz katerih. In jo pijemo.

Smo v obdobju, ko je nujna sanacija končana, trajne pa še nismo začeli. Primeren čas, da premislimo, kako lahko obnovo zasnujemo na novo, ne le kot popravilo obstoječega.

Kako bomo torej pridobivali nove kupce in na dolgi rok ohranjali obstoječe? Lahko dokažemo, da smo najboljši med potencialnimi dobavitelji, a če ne moremo dokazati, da tovornjak z materialom lahko pripelje na naše dvorišče, z izdelki pa z njega odpelje, nam vse kompetence prav nič ne pomagajo. Kako bomo dobili kadre, če je 30 kilometrov predaleč, ker se je treba voziti po nevarnih cestah, polnih zoženj, in jo deliti s tistimi tovornjaki, ki pač morajo priti v dolino? Kaj šele, da bi prepričali strokovnjake, da se preselijo k nam! Kako bomo razvijali turizem, če bo avantura že priti do nas? Pred poplavo mi smo si želeli hitre ceste, zdaj si želimo le prevozne.

Smo v obdobju, ko je nujna sanacija končana, trajne pa še nismo začeli. Primeren čas, da premislimo, kako lahko obnovo zasnujemo na novo, ne le kot popravilo obstoječega. Pri naložbah v podjetjih ali večjih infrastrukturnih projektih države je glavna omejitev zatečeno stanje. Zdaj tega marsikje ni več. Idealna priložnost, da staknemo glave in se dogovorimo, kako postaviti na novo, da bomo sledili prihodnjim potrebam. Težko mi je pisati ta članek,

ker se mi zdi, da 'jamram'. Vedno govorim, da lahko sami v podjetju storimo bistveno več, kot se lahko spremeni zunaj nas. A sedaj imamo edinstveno priložnost, da skupaj naredimo nekaj za naslednje generacije, nekaj, na kar bomo vsi ponosni. S ponosom smo že opazovali, kako smo priskočili na pomoč prizadetim v prvih dneh po poplavih. V tem smo res izjemni. Manj izjemni smo v uskladitvi vizije razvoja za naslednja desetletja. Tokrat lahko dokažemo nasprotno. Res bi bilo škoda, če bi se čez nekaj let še vedno prerekali, katero cesto bomo za silo zakrpali, da bo prenesla poln tovornjak. ■

V kateri fazi evolucije je vaše podjetje in kako postati še boljši?

DUMO je raziskava Združenja Manager, ki nas uči, da za poslovni uspeh ne zadostujejo tehnološke rešitve, avtomatizacija, robotizacija in umetna inteligenca. Za stabilnost podjetja in poslovno uspešnost potrebujemo tudi trdne in zdrave medsebojne odnose, ki se kažejo tako v vedenju zaposlenih in njihovem obvladovanju konfliktov kot v kreacijah, inovacijah, razvoju.



V letošnji raziskavi je modrosti 'bolj smo povezani, bolj smo svobodni in razvojno naravnani' sledilo več kot 120 podjetij, njihove podatke pa je delovna skupina, v kateri so **Sonja Klopčič**,

Violeta Bulc in **Martina Puc**, vzela pod drobnogled in že ugotavlja, ali so podjetja v delovni, učeči se, misleči oz. ozaveščeni fazi. Obenem pa tudi išče odgovore, kje se v posameznem podjetju ustvarjajo napetosti, kje odteka pozornost, v katere statične procese se je kdo ujel. Rezultate bomo predstavili v prihodnjih mesecih.

Nihče ne more narediti vsega, vsak pa lahko naredi nekaj



VIR: VLADA RS

Kot so v avgustovskih poplavah moči združili člani civilne zaščite in še preden je voda odtekla zagnali kolesje organizirane pomoči z aplikacijo Poplave 2023, je na našem združenju zavel duh povezovanja in sodelovanja pri iskanju strokovnega kadra, strokovnega znanja. V želji in upanju, da bi stroji v poplavljenih in s peskom ter blatom zasutih podjetjih čim hitreje spet zabrnili. In da bi pomagali čim hitreje obuditi celotno slovensko gospodarstvo.

Prepričani, da smo najmočnejši, ko stopimo skupaj, in z zavedanjem, da nihče ne more narediti vsega, vsak pa lahko naredi nekaj, smo povezali strokovnjake in oškodovana podjetja, da so, kar se je dalo hitro, odpravili med povodnjijo nastale instalcijske in druge napake. Hvala še enkrat vsem, ki ste se vključili in priskočili na pomoč.

66

MQ trening o času, ki je zlato in ga je zato treba obrniti sebi v prid

Vsi imamo na voljo 24 ur na dan, a nekaterim nenehno zmanjkuje ur za opravila na urniku, drugi enako število nalog opravijo brez stresa in tarnanja, da jim čas kroji dan in usodo. Kako je to mogoče? Ker cilj ni delati več, ampak biti produktivnejši, zato je ključno, da najprej poiščemo odgovor, katere so naše prioritete, zatem še ravnovesje med časom za delo, prostim časom, časom za družino in počitkom.

Sporočilo aprilskega MQ treninga, na katerem so izkušnje z upravljanjem časa delili **Sabina Sobočan** iz Varis Lendava, **Robert Sraka** iz Big Banga, **Jernej Zupančič** iz Cleangrada in kanuist ter olimpijski prvak **Benjamin Savšek Beni** s sporočilom, da moramo zlate rezerve poiskati v pravem upravljanju s časom. Ker čas je zlato. Zato ga moramo, kot je na MQ treningu dejal **Tone Stanovnik** iz Špice International, obrniti sebi v prid.



FOTO: ARHIV ZM

Globalna tveganja, ki jih slovenska podjetja ne bi smela prezreti

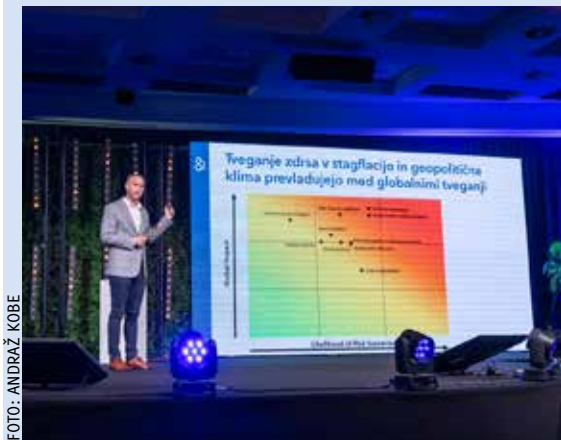


FOTO: ANDRAŽ KOBE

Združenje Manager je v sodelovanju z družbo **Dun & Bradstreet** in njihovo ekipo ekonomistov na letošnjem Managerskem kongresu razkrilo, da je svetovno gospodarstvo v zadnjih četrletjih resda stabilno, a je zaradi tveganja stagflacije in geopolitičnih dogodkov napoved manj obetajoča. Katerih treh največjih tveganj naše gospodarstvo ne bi smelo spregledati?

Največje med njimi je še naprej boj med titani, ZDA in Kitajsko, saj ZDA kljub nedavnim diplomatskim ukrepom nadaljuje tehnološko omejevanje in krepi nadzor nad dobavo čipov, na drugi strani krepi manevrske spretnosti v morju, kar lahko spodbudi večje in daljše vojaške vaje v azijsko-pacifiški regiji, medtem ko je celinska Kitajska pripravljena stopnjevati t. i. vojno čipov s ciljno usmerjenimi povračilnimi ukrepi. Drugo največje tveganje je rusko-ukrajinski konflikt, tretje pa stagflacija.

Usoda bo v naših rokah le, če bomo obvladali digitalizacijo

Mladih ne smemo obsojati na drugorazrednost v digitalnem svetu 21. stoletja, gospodarstvu in družbi pa moramo omogočiti, da ostanemo konkurenčni in pripravljeni na vse izzive digitalne dobe. Združenje Manager je z gospodarskimi delegacijami zato na vlado in vodje poslanskih skupin naslovilo javno pismo, da v osnovnih in srednjih šolah čim hitreje uvedejo obvezni predmet računalništva in informatike.



FOTO: SHUTTERSTOCK

Le digitalno opolnomočeni in sposobni državljani in visoko usposobljena delovna sila na digitalnem področju imamo lahko usodo v svojih rokah in zaupamo svojim sredstvom, vrednotam in odločitvam. In ker digitalna tehnologija zaznava že vsako človekovo dejavnost – pristočasno ali službeno, tehnično ali umetniško, sta posameznik in družba lahko uspešna le, če digitalno tehnologijo razumeta in jo obvladujeta. S tem znanjem bosta kreatorja in ne le potrošnika.

Če želimo blaginjo za vse, ne smemo več dodatno obremenjevati gospodarstva

Dodatno obremenjevanje zaposlenih in gospodarstva znižuje njegovo konkurenčnost. Za vzdržno gospodarsko rast, še posebej v obdobju po dveh zaporednih krizah (pandemija, energetska kriza), je ključno ustvariti stabilno in predvidljivo poslovno okolje, ki bo spodbujalo razvoj in vlaganja v nove tehnologije. S tem sporočilom so se predsednice in predsedniki 14 gospodarskih in kmetijskih organizacij ter združenj, tudi ZM, oktobra srečali s predsednikom vlade **Robertom Golobom** in njegovo ministrsko ekipo in ju posvarili, da že sprejeti in najavljeni ukrepi povzročajo nepotrebne pretrese v že tako nestabilnem poslovnem okolju.

Od vlade so zahtevali, da želijo biti pri pripravi premišljenih in dolgoročnih poplavalnih ter drugih ukrepov in sprememb enakovreden sogovornik, saj razmere v gospodarstvu in prihajajoča recesija zahtevajo največjo stopnjo sodelovanja, dialoga in iskanja kompromisov.



Prvi odločni koraki k #SLOdelovanju

Ana Turk; Foto: Andraž Kobe

Sodelovanje je v ambiciji večje konkurenčnosti nujno potrebno, je na letošnjem Managerskem kongresu izpostavil **Matjaž Han**, minister za gospodarstvo, turizem in šport. »Slovenija se lahko in mora pozicionirati kot vodilno evropsko razvojno središče naprednih tehnologij. Zato nameravamo podpreti digitalizacijo industrijskih panog, zgraditi učinkovit start-up ekosistem, ustvariti ugodne pogoje za inovacije in privabiti inovativna podjetja, spodbuditi vlaganja v raziskave in razvoj na 3,5 % BDP«.

Predsednik vlade dr. **Robert Golob** je naslovil izziv kontra-produktivne egalitarnosti, ki ovira ustvarjanje visoke dodane vrednosti, in izpostavil problematično obdavčitev prihodkov. »Že iščemo rešitve, kako bomo izrazilo izboljšali davčno okolje za mlade z višjimi plačami. To bi moral biti eden ključnih ukrepov.« Letošnje poplave pa dokazujejo, da se sodelovati da, a gre za vprašanje iskrenosti motivov. »Če uspemo vzpostaviti

vzdušje v družbi in medijih, da se bo nagrajevalo tiste, ki gledajo v prihodnost pozitivno in so se pripravljeni povezovati, potem bo tudi notranji motivacijski sistem vzpostavljen v vsakem posamezniku, da se tega drži.«

»Na konkurenco ne smemo gledati kot na izključno ekonomski koncept. Ker je konkurenčnost opredeljena kot sposobnost držav, da ohranijo blaginjo sedanjih in prihodnjih generacij, je enakovredna trajnosti,« je poudaril dr. **Arturo Bris**, direktor Svetovnega centra za konkurenčnost IMD. Prav trajnost je ena od konkurenčnih prednosti Evrope v primerjavi z večjimi gospodarstvi, kot sta ZDA in Kitajska. Tudi obeti za Slovenijo so po njegovem mnenju optimistični. Gospodarski model se namreč še vedno osredotoča na zelo močan izobraževalni sistem in program infrastrukturnih naložb, ki sta ključna stebra dolgoročne blaginje. ■

68



S še večjo ambicioznostjo, samozavestjo, odgovornostjo in sodelovanjem po prvem MQ forumu za vzpon na lestvici med prvih 20 najbolj konkurenčnih držav.



Iztok Seljak
»Podpiral bom vse vas in vaše uspehe. Po svojih najboljših močeh,« je več kot 400 zbranih na kongresu nagovoril predsednik ZM dr. Iztok Seljak.



Minister Matjaž Han: »Če želimo podvojiti dodano vrednost na zaposlenega, moramo sodelovati in izkoristiti prednosti in dostopnost do obsežnih skladov EU.«



Izvršna direktorica ZM Petra Juvančič: »Nenehno se moramo učiti modrosti, kako nadgraditi zmožnosti dialoga, spodbujanja strpnosti in gradnje mostov med različnimi skupinami.«



Dr. Arturo Bris: »Slovenija bo med top 20–30 državami po konkurenčnosti, odgovornost za to pa je na poslovnih voditeljih.«



Enzo Smrekar (Atlantice Grupa): »Obdajte se z vrhunskimi sodelavci, opolnomočite jih, spustite raven odločanja do njih.«



Medeja Lončar (Siemens Slovenija): »Mene sta na poti vedno gnala pogum in osebna integriteta.«



Lanski Manager leta **Blaž Brodnjak** (NLB): »Kot vsi na klopi skočijo ob športnih dosežkih, takšne podpore si gospodarstveniki želimo ob naših zmagah. Podprimo se.«



Lucija Sajevec, predsednica Sekcije mladih managerjev: »Če ne znaš poslušati in slišati hkrati, ne moreš uspeti.«



Primož Zelenšek, Mladi manager 2022: »Ko smo v Chipolu štartali, smo bili ravno prav ambiciozni in pogumni.«



Dr. Tjaša Redek (Ekonomski fakulteta UL): »Kot družba se bomo premaknili višje samo s pozitivno zavistjo.«



Tanja Subotič Levanič (Pivovarna Laško Union): »Pri štafeti ni ključ hitrost teka, ampak predaja štafetne palice.«



Managerka leta **Marta Kelvišar**: »Energija zaposlenih v podjetju je tako močna, da bi gore premikala. Zato najprej zahvala mojim sodelavcem.«



Lanska Managerka leta **Sabina Sobočan** (Varis Lendava) v družbi **Vanje Hrovat** (Generali Zavarovalnica).



Adrian Ježina (Telemach Slovenija) in **Lovro Peterlin** (A1) v večernem delu Managerskega kongresa.



Beno Ceglar in **Katarina Primožič Ramoveš** (oba NIL).



Franjo Bobinac (Olimpijski komite Slovenija) in **Boštjan Gorjup** (BSH Hišni aparati).



Predkonferenčni del Managerskega kongresa: čas za izmenjavo poslovnih izkušenj, poučnih zgodb o premaganih izzivih.



Tatjana Vogrinec Burgar, od avgusta prva dama Elektra Maribor.



Glavni pokrovitelji



Pokrovitelji



Pokrovitelji trajnostne zaveze



Partnerji



Pokrovitelj predprograma in inovativnosti



Poslovna odličnost V OBJEMU MEDITERANA

GRAND HOTEL BERNARDIN★★★★★

Doživite harmonijo
popolnih trenutkov
s pridihom lokalne
avtentičnosti in
naravnih danosti.



05 690 7000 | congress@sava.si
www.sava-hotels-resorts.com | www.hoteli-bernardin.si



St. BERNARDIN
SAVA HOTELS & RESORTS

Utrip preteklih dogodkov

MQ trening: kako ESG dela razlike

Katera so ESG navodila za uporabo? Pojasnila na to in druga vprašanja smo iskali na majskem MQ treningu. Udeležence je nagovoril **Benjamin Jošar**, Triglav Skladi, s praktičnimi napotki pa so postregli **Tanja Subotić Levanič**, Pivovarna Laško Union, **Aleš Ugovšek**, M Sora, in **Tomaž Lanišek**, MO Kranj. Strokovne nasvete je delila **Violeta Bulc**, rezultate raziskave, kako trajnostna so naša podjetja, je povzela **Vesna Žabkar**, Ekonomska fakulteta UL. Za 'navodila za uporabo' so poskrbeli še **Tina Štrukelj**, Infinite Pure Solutions, **Anja Šerc**, BB consulting, **Bart Stegeman**, EIT Climate-KIC idr.



FOTO: ARHIV ZM

Na baletni predstavi Romeo in Julija

Tik pred poletjem smo v ljubljanski operi z baletno predstavo Romeo in Julija spomnili, kako pomembno je delovati drug z drugim in v sožitju. Ljubezenska zgodba, ki jo je na papir prelil Shakespeare, namreč opominja na nesmiselne skrajnosti in nas uči, da je treba premostiti razdvojenosti. Obenem sporoča, da je treba stopiti skupaj. Na Združenju Manager smo zato delež od prodanih vstopnic namenili Skladu za talente, ki podpira mlade in obetavne poslovne voditelje, da bi bila njihova pot čim lahkotnejša.



FOTO: ARHIV ZM

Mentorska mreža v hrvaški prestolnici

»Vodenje je vijugasta pot, zato je pomembno, da se ne izgubimo v dnevnih težavah, temveč ohranimo strateški fokus.« Tako nas je na zaključnem druženju mentorske mreže v Zagrebu sredi junija nagovorila gostiteljica, **Lada Tedeschi Fiorio**, Atlantic Grupa. Kot zavzeta udeleženka Ironmana je našim mentoricam in mentorirankam, ki so se pod okriljem Sekcije managerk družile od lanske jeseni do letošnjega poletja, razkrila, da je med poslom in športom nešteto vzporednic. Za tem so nas sprejeli še v kampusu hrvaškega visokotehnološkega podjetja Infobip.



FOTO: ARHIV ZM



MQ konferenca: videti, razumeti, voditi

»Presenečen sem bil, ko me je šef na letnem razgovoru namesto z denarno nagrado obdaril z nasvetom, naj se več smejem. Čez čas sem ugotovil, da je bil napotek na mestu, saj sem se resnično premalo smejal. To pa za poslovno voditeljstvo ni dobra popotnica, saj vendar vodimo z zgledom.« Misel dr. **Saše Bavca**, Knauf Insulation, kot začimba junjske MQ konference. Poslovne izkušnje in poučne misli so na Brdu pri Kranju z nami delili še **Marta Kelvišar**, Adria Dom, **Samo Jenič**, MG Rohr, **Samo Mirnik**, KLS Ljubno, **Maja Ambrož**, Merkur, **Jasna Suhadolc**, Actuada, **Marko Grobelnik**, IJS, in **Martina Puc**, RES-PONS.



Že peti Utrip članstva na Ptuju

Poslovne vsebine, poezija in vino. Za vse to je konec avgusta v najstarejšem slovenskem mestu z našim sodelovanjem že peto leto v nizu poskrbel Managerski klub Ptuj. Druženje pod sloganom Utrip članstva se je popoldne začelo na podjetniški konferenci Marketinški klicaj!, na kateri so zgodbe o premagovanju podjetniških ovir in preprek odstrili trije slovenski in en avstrijski podjetnik. Ker se konec avgusta na Ptuju zvrstijo Dnevi poezije in vina, pa se je druženje po konferenci preselilo na ptujske ulice in od tam v Dominikanski samostan na degustacijo in pogostitev.



Zajtrk ZaMe: vsak prvi petek v mesecu

Zajtrk ZaMe je dan za mlade poslovne voditelje in voditeljice. Vsak prvi petek v mesecu v ljubljanskem DiVinu v družbi uspešnih managerjev in drugih uspešnih Slovenk in Slovencev, ki delijo zgodbe, kako jim je uspel preboj med najboljše. Po čem si bomo poletne in jesenske Zajtrke ZaMe najbolj zapomnili? Po zgodbah naših gostov. Med njimi košarkarja **Eda Murića** z nasvetom, naj delamo to, kar imamo radi, in naj bomo pazljivi, da si pri padcih ne razbijemo glave, pri vzponih pa se ne prevzamemo ali zaspimo.

Ko najdeš manjkajoči košček sestavljenke



MENTORIRANKA

Vladka Lang,

vodja HR, EMCC Accredited Coach/Mentor Practitioner level

Zakaj ste se odločili, da želite vstopiti v mentorski odnos?

Takšni programi so dobrodošli in učinkoviti, saj lahko s kredibilnimi in strokovnimi mentorji zelo hitro spoznaš področje, ki te zanima. V tem primeru sem si želela izpopolniti znanja in veščine na HR področju.

Kaj je vas pri mentorici najbolj navdušilo?

Tamara je zelo energična in direktna v komunikaciji. Podajanje informacij iz realnih situacij in lastnih izkušenj je bilo zame zelo pomembno. Nasveti in znanja so bili kot semena, ki jih zasadiš in čakaš, da vzklijejo. Pri meni so ta semena začela kaliti zelo hitro. Hkrati sva se tudi prijateljsko zbližali. Najina srečanja niso bila formalna v poslovnem okolju, ampak sva jih združevali z dobro hrano in pijačo.

Kako so vam nasveti mentorice najbolj koristili?

Ko sva se prvič dobili, me je Tamara povprašala o cilju, ki ga želim doseči. Moja želja je bila čimbolje spoznati svet razvoja kadrov in funkcije kadrovnika v podjetju. Najino mentorstvo je potekalo na konkretnem primeru podjetja, z nalogami, kako bi se sama lotila določenih procesov, ki sva jih na najinih srečanjih tudi predebatirali. Takšno učenje mi je dalo takojšen vpogled v rešitve, kaj in kako lahko v podjetju izboljšamo.

Kateri nasvet mentorice ste si najbolj zapomnili?

Delo z zaposlenimi ni lahka naloga, je pa nagrada toliko bolj vredna, ko spoznaš, da si nekomu pomagal pri njegovem osebnem in profesionalnem napredku, ko je presegel samega sebe. Takrat se veseliš bolj kot on sam.

Tamara sprašuje Vladko: Kaj ti je prinesel coaching certifikat in kako lahko pri svojem vodenju implementiraš pridobljeno znanje?

Odločitev za vpis v mednarodno akreditiran program šole za coache je temeljila na procesu samospoznavanja. Če ne zmoremo prisluhniti samim sebi, kako bomo potem slišali druge? Tako sem se preko coachinga naučila bolje poslušati druge, jim zastavljati vprašanja, ki odkrivajo tudi bolj neprijetne plasti, ki nas omejujejo. Na ta način lažje vodim zaposlene in jim podam opolnomočenje za sprejemanje odločitev pri delu. ■

MENTORICA

Tamara Valenčič, strateška HRM svetovalka

S čim vas je mentoriranka najbolj navdušila?

V svoji mentorski karieri sem se srečala z različnimi ljudmi in včasih sem morala aspiracije mentorirancev takoj postaviti v bolj realne okvire. Vladka je prišla močno pripravljena na naslednji korak. Ne zgolj s cilji in aspiracijami, pač pa z že opravljenimi dodatnimi izobraževanji in jasno načrtano potjo. Mentor te lahko vodi in usmerja, glavnino moraš storiti sam.

Kaj ste se vi naučili od nje?

Najino druženje se je začelo v zame zelo občutljivem obdobju in Vladka mi je ponovno pokazala, kaj je vztrajnost, doslednost, pragmatičnost in neomajna želja po doseganju cilja. Gotovo bo začudena, ko bo to prebrala, vendar je najin proces v meni sprožil močne notranje premike. Dragoceno.

Kaj je bila največja lekcija v vaši karieri?

Vseskozi sem bila del res odličnih delovnih okolij, ki so mi nudila veliko možnosti za razvoj in karierni napredek. Vse se je odvijalo bliskovito, tudi izobraževanja. Če bi danes ponovila to pot, bi zagotovo del energije usmerila tudi v povsem osebni razvoj, nepovezan s trenutno potjo, pač pa s prihodnjimi smermi. Vse prevečkrat se posvetimo samo enemu fokusu in čeprav smo pri tem uspešni, pozabimo, da naša pot ne bo ravna, ter si ne vzamemo časa za raziskovanje globin sebe in svojih aspiracij. Moram priznati, da mi je to lekcijo obudila ravno Vladka.

Kateri nasvet, ki ste ga dobili vi na svoji poti, je bil za vas najbolj uporaben?

Moja osebna mreža mentorjev je zelo široka, kar je dragoceno. Imam tudi coachinjo, ki je moja druga po vrsti. Morda je bil ravno to najbolj pomemben nasvet v življenju: poišči si nekoga za pogovor, usmeritev, nasvet ali zgolj potrditev. Ne kogarkoli. Izbiraj glede na temo in situacijo, v kateri se nahajaš.

Vladka sprašuje Tamaro: Kaj je tisto, kar te kot mentorico najbolj navdihuje?

Rada povezujem ljudi in vlečem skupaj niti našega sveta, ki vodijo k uspehu in obojestranskemu zadovoljstvu. To ni poklicna deformacija, pač pa moja strast. Največje zadoščenje je, ko pomagam nekomu poiskati manjkajoči košček sestavljanke. ■



FOTO: JANI UGRIN



OBIŠČITE PRENOVLJENI MQ PORTAL



Projekt Spletne brihte

Larisa Grizilo je direktorica HR sektorja in korporativnih komunikacij v telekomunikacijskem podjetju A1, ki je tudi pobudnik izjemno uspešnega projekta Spletne brihte, s katerim otroke in mlade ozavešča o varni rabi interneta.

Kaj je bil povod, da ste se odločili za ta projekt?

Naša odgovornost je, da mladim, ki vstopajo v digitalni svet, poleg naprav in tehnologije ponudimo tudi znanje in razumevanje tega sveta. Otroci na vstop v digitalno okolje, ki je polno pasti, niso ustrezno pripravljeni, v šolah pa žal ni ustreznega izobraževanja na temo spletne varnosti.

Kaj je projekt Spletne brihte prinesel v slovenski prostor?

Delavnice izvajamo s pomočjo Zavoda Varni internet in izobrazili smo že več kot 10.000 osnovnošolcev. Uspeli smo dvigniti zavedanje o pomenu spletne varnosti in kako pomembno je preventivno ravnanje. Odziv šol na delavnice je zelo pozitiven in učitelji si želijo takšnih vsebin. Če smo z delavnicami uspeli preprečiti le eno spletno zlorabo ali primer spletnega nasilja, smo dosegli veliko.

Na kateri dosežek v okviru projekta ste najbolj ponosni?

Spletni kviz o varni uporabi spleta, ki so ga istočasno izvedli v skoraj polovici vseh osnovnih šol v februarju tega leta, je v celoti rešilo kar 15.225 učencev in učenk, s čimer smo se vpisali v slavno Guinnessovo knjigo rekordov. Neverjetno je bilo gledati njihovo navdušenje ob reševanju, vzklikov po tem, ko je uradni razsodnik Guinnessove knjige rekordov naznanil, da nov rekord pripada slovenskim osnovnošolcem, pa ne bomo nikoli pozabili. Izjemno smo ponosni, da se je na poziv odzvalo toliko osnovnih šol.

Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da managerji in managerke sodelujete tudi v projektih, ki vračajo družbi?

Managerji in managerke morajo biti s svojo vodstveno vlogo v podjetju zgled zaposlenim, poslovnim partnerjem in tudi širši družbi. Aktivno vključevanje v družbeno odgovorne projekte namreč pošilja močno sporočilo in posledično spodbuja tudi ostale k odgovornemu ravnanju do družbe in okolja. Opažam, da projekti, ki imajo pozitiven vpliv na skupnost, spodbujajo tudi medsebojno povezanost med sodelavci in njihovo delovanje v smeri skupnih ciljev. ■



FOTO: ŽIGA INTIHAR

Pogum je nalezljiv

Spoznajte trojico članic in članov Združenja Manager, njihov način vodenja ter uspehe, ki jih žanjejo.



Gregor Rosulnik
soustanovitelj in direktor,
Prevajalska agencija GORR

FOTO: OSEBNI ARHIV



dr. Jana Erjavec
solašnica, komercialna direktorica
BioSistemika

FOTO: STANE JERŠIČ



Jože Novak
pomočnik direktorja,
SIQ Ljubljana

FOTO: JANA ŠNUDERL

80

Pogum, trdoživost in spoštljivost so tri usmeritve Združenja Manager za leto 2023. Katera vam je najbližje in kako jo boste udeležali?

Vse tri usmeritve so dobre, a izbral bom pogum. Zagovarjam vodenje z zgledom. Sprejemal bom težke odločitve, prevzel tveganje in se boril za boljši jutri vseh nas. Spodbujal bom k odprti komunikaciji, aktivnosti in varnemu okolju. Prepoznal in nagradil bom pogum med člani ter jih spodbujal, da še naprej osebno rastejo, dvigujejo samozavest in kompetence. Konec koncev je pogum nalezljiv in je inspiracija za ljudi.

Katere cilje si boste zastavili za naslednje leto?

Podjetjem bomo omogočili, da ciljno publiko nagovorijo v njihovem maternem jeziku. S tem strankam omogočimo, da njihova publika ponotranji vsebino in jo lahko vzame za svojo. Družinskim podjetjem, startupom in scaleupom bomo omogočili, da bodo lahko svoje izdelke in storitve prodajali na globalnem trgu. Ob tem pa bomo ravnali trajnostno in odgovorno. ■

Pogum, trdoživost in spoštljivost so tri usmeritve Združenja Manager za leto 2023. Katera vam je najbližje in kako jo boste udeležali?

Spoštljivost je ena od ključnih vrednot vseh zaposlenih v podjetju BioSistemika, saj smo z medsebojnim spoštovanjem zgradili dobre odnose, ki so predpogoj za dobro delovno okolje. Vendar pa brez velike mere poguma in trdoživosti podjetje ne bi uspešno poslovalo že skoraj 14 let in prav kombinacija vsega tega nam bo pomagala doseči vse cilje, ki smo si jih zadali za prihodnost.

Katere cilje si boste zastavili za naslednje leto?

Že zadnjih nekaj let postavljamo cilje za naslednje leto po metodologiji OKR (ang. *Objectives and Key results*). Postavljanje letnih ciljev temelji na viziji in trajnostni strategiji, v kateri so jasno začrtane strateške aktivnosti. V letu 2024 bodo ključni cilji podjetja tako vezani na: vstop na nove trge, razvoj novih produktov in storitev ter dobro delovno okolje. ■

Pogum, trdoživost in spoštljivost so tri usmeritve Združenja Manager za leto 2023. Katera vam je najbližje in kako jo boste udeležali?

Verjamem, da je trdoživost lastnost, ki je ključna za uspeh tako posameznika kot tudi organizacije. Nenehne spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje – trdoživost pa je v takih razmerah še kako dobrodošla. Osebnostno jo udeležam s postavljanjem jasne vizije, vztrajnim delom, doseganjem zastavljenih ciljev in nenehnim osebnim razvojem.

Katere cilje si boste zastavili za naslednje leto?

Naše vodilo je ambicioznost. Želimo povečati tržne deleže ključnih storitev tako na slovenskem kot tujem trgu. Širili bomo obseg in nabor obstoječih storitev na področju trajnosti ter varovanja okolja. Pomemben cilj pa je tudi dvig prepoznavnosti blagovne znamke tako doma kot v tujini. ■

Novi člani

V Združenju Manager ponosno pozdravljamo nove članice in člane, ki ste se nam pridružili v zadnje pol leta. Dobrodošli!

Ula Kepežinskaite Duric, Microsoft Slovenija; **Darko Jurič**, Banka Sparkasse d.d.; **Barbara Novak**, ZAVOD ZAUPANJE; **Jan Koren**, Spa - land; **Aleš Klavžar**, INTEREUROPA, GLOBALNI LOGISTIČNI SERVIS, d.d.; **Matej Kranjc**, FIB-MARKT d.o.o.; **Robert Kuzmič**, Kontron, informacijske in komunikacijske rešitve, d. o. o.; **Sonja Bobnar**, B4U LABORATORIES d.o.o.; **Bojana Florjančič**, Hansen Beck; **Katarina Matejčič**, Katarina Matejčič, s.p.; **Petra Kovič**, Petra Kovič, s.p.; **Gregor Rosulnik**, Prevajalska agencija GORR d.o.o.; **Tina Gorenc**, Hansen Beck; **Melita Trop Đukić**, KF finance d.o.o.; **Živa Jezernik**, Triglav Skladi, družba za upravljanje, d.o.o.; **Maja Kožuh**, Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani; **Janez Tomšič**, Slovenski državni holding, d.d.; **Jure Mikuž**, SC VENTURES d.o.o.; **Lucia Josić Jazbinšek**, KARIERA D.O.O.; **Špela Šinigoj**, SPECTOR, Špela Šinigoj s.p.; **Darja Potočnik Benčič**, LEKARNIŠKA ZBORNICA SLOVENIJE; **Peter Ladič**, INTE-RA d.o.o.; **Nevio Medved**, MEDLINE d.o.o.; **Simona Kodrič Tratnik**, SKB banka d.d.; **Andreja Lenart**, Telekom Slovenije, d.d.; **Katja Šajnovič**, Telekom Slovenije, d.d.; **Urška Kamenik**, Urška Kamenik s.p.; **Antonio Argir**, NOVA LJUBLJANSKA BANKA d.d., Ljubljana; **Boštjan Notar**, Mersteel SSC, d.o.o.; **Anita Penić Knepe**, Henkel Slovenija d.o.o.; **Mia Kalas**, Odvetniki Šelih & partnerji, o.p., d.o.o.; **Janez Flere**, Swisspearl Slovenija d.o.o.; **Boris Šajnovič**, Iskra, elektro in elektronska industrija, d.o.o.; **Maruša Grah**, e2grow d.o.o.; **Katja Peček**, Odvetnica Katja Peček; **Marijan Silovic**, KSB črpalke in aramature d.o.o.; **Rok Hrastar**, Henkel Slovenija d.o.o.; **Gregor Majcen**, Henkel Slovenija d.o.o.; **Darjan Arnečič**, Darness Group d.o.o.; **Anže Kebe**, Telemach Slovenija d.o.o.; **Jana Erjavec**, BIOSISTEMIKA d.o.o.; **Tilen Sotler**, DEWESoft d.o.o.; **Kiril Spirovski**, Ernst & Young svetovanje d.o.o.; **Maša Kramar**, Odvetniška pisarna Miro Senica in odvetniki, d.o.o.; **Igor Ponebšek**, RZ Pellets d. o. o.; **Johann Markus Wasching**, RZ Pellets d. o. o.; **Tijana Čvorak**, Starling d.o.o.; **Jana Mandelc**, FirstClass d.o.o.; **Žiga Komac**, Iprom d.o.o.; **Ana Rozman**, Iprom d.o.o.; **Saška Rihtaršič**, Danfoss Trata d.o.o.; **Marko Garbajs**, SIJ - Slovenska industrija jekla, d.d.; **Matejka Rotar**, Rotar d.o.o.; **Nejc Rusjan**, Essentia Pura d.o.o.; **Jure Markič**, RUN-TIGER d.o.o.; **Jaka Vuković**, FORWARD d.o.o.; **Matjaž Zidarič**, FORWARD d.o.o.; **Drago Špiranec**, Hisense Gorenje Europe d.o.o.; **Branka Jerše**, Euro Plus d.o.o.; **Primož Zelenšek**, CHIPOLO d.o.o.; **Matija Nendl**, Avtenta, napredne poslovne rešitve, d.o.o.; **Gorazd Rogelj**, PICTO, Gorazd Rogelj s.p.; **Iza Resnik Strozak**, MM KOLIČEVO d.o.o.; **Janja Špiler Gošte**, Iskra, elektro in elektronska industrija, d.o.o.; **Samo Zajec Vidmar**, Suzhou Hidria Diesel Cold Start Technologies Co., Ltd.; **Marijan Papež**, ZPIZ SLOVENIJE; **Nataša Simčič**, NOVA LJUBLJANSKA BANKA d.d., Ljubljana; **Stjepan Orešković**, IEDC - Poslovna šola Bled, d.o.o.; **Matjaž Petrič**, Knauf Insulation d.o.o.; **Ana Rotar**, Eurogarden d.o.o.; **Inja Anzi Molan**, INA SLOVENIJA, d.o.o. ■

Uspeški

Iskrene čestitke našim članicam in članom, ki svojo odličnost izkazujejo na različnih področjih.

Nagrade **GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke** v letu 2022 so med drugimi prejeli **Igor Zorko** iz družbe ZZI, **Ivan Cajzek** iz GIC Gradenj, **Primož Mlačnik** iz podjetja KO-SI.

Med prejemniki **zlatih priznanj GZS za inovacije** so tudi **BSH Hišni aparati Nazarje**, **Cetis**, **Hidria**, **Krka**, **Lek farmacevtska družba**, **Novartis**, **SIJ Metal Ravne**. Družba **Iskra ISD** je ena od dveh prejemnikov posebnega nacionalnega priznanja za inovacijski izziv 2023 – inovacije so energija.

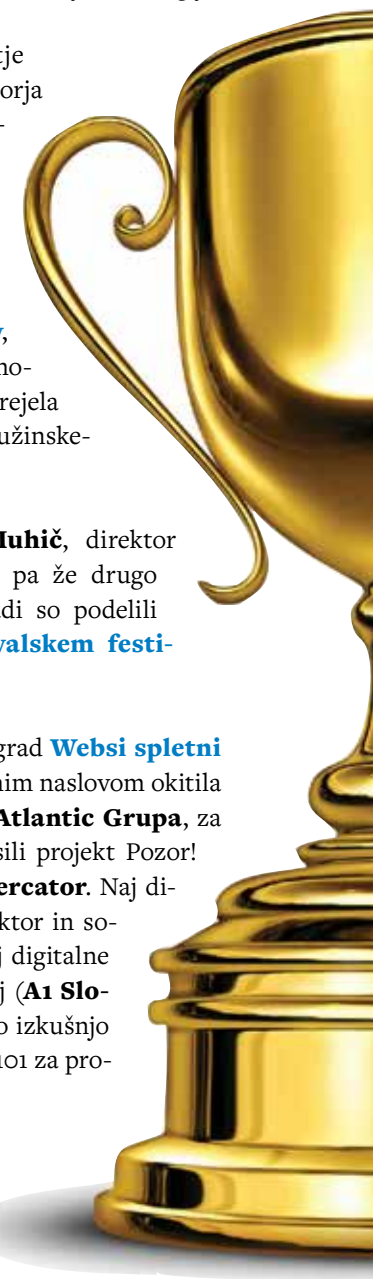
Zlata gazela Slovenije 2023 je podjetje **IMP Pumps** pod vodstvom direktorja **Damirja Popovića**. Priznanje najhitreje rastočim slovenskim podjetjem že 22 let poklanja družba medijskih vsebin Dnevnik.

Nagrado **Primus 2023 za komunikacijsko odličnost managerjev**, ki jo podeljujeta Slovensko društvo za odnose z javnostmi in Združenje Manager, je prejela **Aleša Mižigoj**, lastnica in direktorica družinskega podjetja Medex.

Oglaševalska osebnost leta je **Aleš Muhič**, direktor trženja Pro Plus, oglaševalec leta 2022 pa že drugo leto zapored podjetje **Mercator**. Nagradi so podelili na letošnjem **32. Slovenskem oglaševalskem festivalu (SOF)**.

Naj digitalna agencija na 12. podelitvi nagrad **Websi spletni prvak** je **Agencija 101**, ki se je s prestižnim naslovom okitila že lani, naj naročnik je postalo podjetje **Atlantic Grupa**, za generalnega Webskega prvaka so razglasili projekt Pozor! Čist' hud pes! & Dogstagram podjetja **Mercator**. Naj digitallec leta 2023 je **Andraž Štalec**, direktor in ustanovitelj podjetja Red Orbit, titula naj digitalne kampanje je pripadla kampanji Ultraheroj (**A1 Slovenija**), nagrada za najboljšo uporabniško izkušnjo je šla v roke **Merkur** trgovini in Agenciji 101 za projekt M.A.I.A., Merkurjeva AI asistentka.

Nanizani so le nekateri od številnih uspehov članic in članov Združenja Manager. Vsem prejemnikom priznanj in nagrad iskreno čestitamo! ■



Ali veste, kaj se na spletu govori o vas?

**Babl je storitev, s katero spremljate
pojavnost vas ali vašega podjetja na spletu.**

Kako deluje Babl?

Bablovi izkušeni strokovnjaki vam bodo vsak dan poslali pregledno poročilo s komentarji. V nekaj minutah boste izvedeli, kaj se šušlja po spletu.



Ujamemo

Ujamemo vse spletne vsebine,
ki ustrezajo izbrani ključni besedi.



Prečistimo

Ujete podatke prečistimo in odstranimo
nepomemben balast.



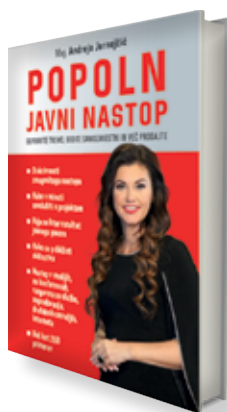
Osmislimo

Prečiščene omembe v obliki preglednega
poročila prejmete po e-pošti.



**Poskenirajte QR kodo
in ujamite vse!**

Popoln javni nastop



mag. Andreja Jernejčič

Lin & Nil, 2023

Mnenje prispeva:

Sabina Sobočan,

direktorica Varis, Managerka leta 2022

Prvi celostni priročnik v Sloveniji o javnem nastopanju obsega 504 strani znanj, ki jih vsakodnevno potrebuje vsak od nas, torej managerji, vodje, pa tudi naši sodelavci. Večkrat se srečujemo z različnimi oblikami nastopanja. Ne le pred kamero in mediji, ampak tudi na konferencah, sestankih, v nadzornih svetih, pri predstavljanju projektov in pridobivanju novih poslov. Nekateri se potegujejo za napredovanje, drugi se zagovarjajo glede rezultatov ali jih predstavljajo lastnikom in investitorjem. Na vsakem koraku se srečujemo točno s tem, kar je več kot nazorno in konkretno prikazano v knjigi. Všeč mi je, ker se je avtorica, tudi managerka in piarovka, dotaknila popolnoma vseh področij, kjer se lahko pojavlja posameznik. Tudi na družbenih omrežjih, internetu ali razgovoru za službo.

Eden od bolj pogostih izzivov v zadnjem času je komuniciranje v težkih, nepredvidljivih in kriznih situacijah. Kdor je prebral vsaj pol njene knjige, je brez težav obvladal krizno komuniciranje tudi v času poplav. V knjigi se večkrat srečamo s tem, kako podati odgovor ne, nestrinjanje oz. drugačen pogled. Kako nastopati, katere besede uporabljati, kakšna je dobra vsebina in še mnogo več je zajeto tudi v 250-ih praktičnih primerih nastopanja. Priznam, da sem se v marsikaterem znašla tudi sama.

Knjiga odraža, da je avtorica spretna, predvsem pa praktična. Pravi, da je Popoln javni nastop družinska enciklopedija, ki reši vsako zagato, ki se kadar koli pojavi v obliki nastopa ali izpostavljenosti.

Kako so se pripravljali na nastope in ali so imeli pri tem tremo, so v knjigi predstavile številne znane osebnosti, tudi iz poslovnega sveta, med njimi **Janez Škrabec, Tanja Skaza, Gregor Ledinek in Franci Pliberšek**. Všeč mi je, ker je zajela tudi izkušnje uveljavljenih znanih osebnosti, ki na koncu potrjujejo prav to, kar trdi avtorica. Vsak lahko nastopa, pri čemer pa je ključna dobra in ustrezna priprava. ■

Povezovalno vodenje



Silvester Kmetič,
mag. Vlasta Stojak,
Andrej Zalokar,
Lana Stojan Zavašnik

KHD Skupina, d. o. o., 2023

Mnenje prispeva:

Tanja Skaza,

direktorica, Inštitut Skaza

Avtorji knjige Povezovalno vodenje nam predstavijo kompleksen svet organizacijskega razvoja in kulture, pri tem pa poudarjajo pomen povezovanja, sodelovanja, opolnomočenja, medsebojne pomoči in učenja.

Knjiga osvetli, kako vsak posameznik v organizaciji prispeva k njeni rasti in razvoju. Poudarja, da vsak posameznik najbolje deluje na svojem teritoriju, kar je ključno za uspeh organizacije. To spodbuja občutek pomembnosti in cenjenosti med člani organizacije, kar izboljša delovno uspešnost in zadovoljstvo.

Knjiga ponuja bogat nabor orodij za ustvarjanje srčne, srečne in uspešne organizacije. Vsebuje prepričljive realne primere iz prakse, ki bralca prepričajo, da je vložek v razvoj organizacijske kulture vreden truda.

Avtorji prav tako obravnavajo pomembnost opolnomočenja zaposlenih za uspešno organizacijo in ponujajo strategije za zagotavljanje, da se vsak zaposleni počuti sposobnega in motiviranega za prispevanje k organizacijskemu uspehu.

Priporočam knjigo voditeljem in zaposlenim, ki želijo razumeti, kako kultura vpliva na uspeh. Vsi smo odgovorni za oblikovanje organizacijske kulture, ki spodbuja povezovanje, sodelovanje, učenje in medsebojno pomoč.

S to knjigo se lahko navdihnete in začnete vlagati v svoj razvoj ter razvoj organizacije, saj nudi praktična orodja za doseg tega cilja. ■



Presegamo vaša pričakovanja - za trajnostno rast s pozitivnim napredkom.

Revizija
Računovodstvo
Davčno svetovanje
Obračun plač
Poslovno svetovanje
Finančno svetovanje

Tomaž Mahnič, FCCA

Vodilni Partner in vodja revizijskih storitev

E Tomaz.Mahnic@si.gt.com

Vesna R. Ahčin, LL.M.

Partnerica in vodja davčnega svetovanja

E Vesna.Ahcin@si.gt.com

granthornton.si



MQ nagradna KRIŽANKA

Drage reševalke in reševalci križank, ker managerji vemo, da moramo naše možgane ves čas trenirati, v MQ reviji objavljamo tudi nagradno križanko. Potegujte se za najboljšo poslovno knjigo leta 2023, ki jo bomo razglasili na 39. Slovenskem knjižnem sejmu. Podelili jo bomo srečnemu/-i izžrebancu/-ki izmed vseh, ki nam boste poslali pravilno rešeno geslo križanke.

Križanko poslikajte in jo pošljite do **15. decembra** na MQrevija@zdruzenje-manager.si. Pripišite še podatke:

Ime in priimek: _____ Naslov za dostavo: _____

Dovoljujem, da bo navedene podatke Združenje Manager vodilo v zbirki nagradencev naslednjih 5 let. Če bom izžreban/-a, dovoljujem objavo svojega imena med izžrebanci.

									SPODOBNOST	POTUJOČI PASTIR	ERIK VALENCIČ	VRSTA FRIZURE, ONDULACIJA	KARIBSKA DRŽAVA	NALEPKA, OZNAČBA
ČRNKASTE TVORBE OD SNETI														
VRNITEV														
ORNELLA MUTI										STAR CITROËN NAJENOSTAVNEJŠI ALKOHOL				
JELEN LOPATAR														
VASILIJ IVANČUK														
POMOČ: DAMJAK EARL KAČNIK METANOL	PRISTAŠ SCIENTIZMA	SOSEDNJA DRŽAVA	SMUČARSKA SKAKALKA KLINEC	RICHARD BURTON	IZDELOVALEC OROŽJA	PRETIRANO LEPI IZDELKI	GUG, ZIBLJAJ PRVI MOŠKI PO BIBLIJI			METRIČNA ENOTA V GLASBI PEVKA BLAGNE				
SMERNI KAZALEC									NORVEŠKA GLASBENA SKUPINA JAMES ... JONES			ANTON AŠKERC		
UNIVERZITETNO MESTO V ANGLIJI										SLABA ŠOLSKA OCENA			PREBIVALCI IRAKA	AVTOR: MATJAŽ HLADNIK KORAK
IGRALKA KRAVANJA (ITA RINA)				NAOČNIKI OTTO LOEWI						LOGIČNI MISLEC RASTLINA VLAŽNIH KRAJEV				
EDVARD ŽITNIK			OTON ŽUPANČIČ PESEM KOT ENOTA SV. PIŠMA			BIVŠA NEM. KANCLERKA (ANGELA) POMOŽNI DUHOVNIK						RITA ORA GR. MIT. ČLOVEK S KOZIMI NOGAMI		
NAPLAVINA							DEL ROKE MANJŠE GOSTIŠČE V GORAH				NIZOZEM. GOLMAN (EDWIN VAN DER) LINIJA			
VOTLA MOČVIRSKA RASTLINA				SLIKAR DEBENJAK OTOK JUŽNO OD KRKA						LATINSKO-AMERIŠKI PLES PISATELJICA PEROCI				
REKA SKOZI MÜNCHEN					MESTO IN OBČINA NA KRASU DEBORAH UNGER						LUKNJAČ SAŠA VUGA			
SKLADALEC								URADNI DOKUMENT						
TAMBURICA								STEKLENA POSODA ZA VODNE ŽIVALI						

Dogodki jesen-zima

2023

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.
Spremljajte osvežene informacije na www.zdruzenje-manager.si.

november

27. 11.



MENTORSKO IN SPOZNAVNO SREČANJE

Center Rog, Trubarjeva 72, Ljubljana

december

1. 12.



ZAJTRK ZAME

Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana

12. 12.



PREDNOVOLETNI MASTERS

Litostroj, dvorana L-56, Ljubljana

2024

januar

5. 1.



ZAJTRK ZAME

Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana

31. 1.



JANUARSKO SREČANJE

Na tradicionalnem Januarskem srečanju bomo podelili priznanje za življenjsko delo, priznanje Artemida in razglasili Mlado managerko/ Mladega managerja 2023.
Hotel Union, Ljubljana

februar

2. 2.



ZAJTRK ZAME

Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana.

Datum bo znan
naknadno

DUMO, REZULTATI RAZISKAVE ZM, V KATERI FAZI RAZVOJA SO PODJETJA

marec

1. 3.



ZAJTRK ZAME

Mreženje mladih managerjev ob zajtrku – vsak prvi petek v mesecu.
Restavracija DiVino, Ljubljana

BREZPLAČNO

UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE



Ustvarjamo nizkoogljično pametno družbo





NAGRAJUJEMO TRAJNOSTNE POSLOVNE PRAKSE!

Natečaj **SME EnterPRIZE** je strateška pobuda Skupine Generali, namenjena evropskim malim in srednje velikim podjetjem, ki nagrajuje uspešno vpeljavo trajnostnih poslovnih praks v vsakodnevno poslovanje in spodbuja javno razpravo o pomenu trajnostnega poslovanja. Poteka v 10 evropskih državah in letos prvič tudi v Sloveniji.



Na natečaj se je prijavilo 30 slovenskih malih in srednje velikih podjetij, ki so predstavila, kako trajnost zaznamuje njihovo poslovanje. Slovenski zmagovalci, ki izstopajo po uvajanju trajnostnih poslovnih modelov, so postali **Lumar, Mikro+Polo, hotel Ribno in trgovina brez plastične embalaže Rifuzl**.

Letošnji natečaj se bo zaključil s prireditvijo **SME EnterPRIZE Awards** v Bruslju konec novembra, kjer bo Slovenijo zastopalo podjetje Lumar.

Več o natečaju na

www.generali.si/sme-enterprize

