



REVIIJA

Združenja Manager

april 2024 • številka 54

Branko Franc Selak:
Podjetje se z mano
ni začelo, ne končalo

PODVIG: gibanje za dobro vseh

Ekskluzivna ponudba:

A1 ti ob mobilnih in fiksnih paketih podarja Netflix za 6 mesecev!

A1
mobilni in
fiksni paketi

NETFLIX
kot darilo
za 6 mesecev

NETFLIX | A1

A1.si/Netflix

Posebna ponudba »A1 podarja Netflix« predstavlja 100% popust na cene iz vsakokrat veljavnega cenika A1 za storitev Netflix Basic, 62,44% popust na Netflix Standard in 49,94% popust na Netflix Premium. Posebna ponudba velja za nove in obstoječe naročnike A1 Slovenija ob 24-mesečni vezavi na izbran mobilni ali fiksni paket. Posebno ponudbo je možno koristiti le enkrat na eni naročniški pogodbi. Popust se upošteva prvih 6 mesecev od sklenitve Pogodbe o zagotovitvi posebne ugodnosti. Če naročnik do preteka prvih 6 mesecev, v katerih velja naveden popust, izrecno ne zahteva izklopa izbrane Netflix storitve, se le-ta po izteku 6 mesecev začne zaračunavati po vsakokrat veljavnem ceniku A1. Posebna ponudba velja od 6. 3. 2024 do vključno 16. 4. 2024. Popust je kompatibilen s popustom na mesečno naročnino mobilnega ali fiksnega paketa. Popust ni prenosljiv in ga ni možno zamenjati za gotovino. Na enem naročniškem razmerju je možen vklop ene storitve Netflix. Vse cene vključujejo DDV. Cena in drugi pogoji ponudbe so lahko predmet usklajitev ali sprememb v skladu z vsakokrat veljavnimi splošnimi in posebnimi pogoji, ki veljajo za vaš paket. Storitve Netflix izvaja podjetje Netflix International B.V. Karperstraat 8, 1070KZ Amsterdam, Nizozemska, skladno s pogoji, ki so dostopni na help.netflix.com/legal/termsofuse. Dodatno za storitev Netflix veljajo Posebni pogoji za naročilo storitve Netflix in njeno plačilo. Za mobilne in fiksne pakete veljajo Splošni in Posebni pogoji, ki so skupaj s Posebnimi pogoji za naročilo storitve Netflix in njeno plačilo, cenami ostalih storitev in pogoji ponovne vezave za obstoječe naročnike na voljo na 040 40 40 40, A1.si in na prodajnih mestih A1 Slovenija, d. d.



NLB d.d., Trg Republike 2, SI-1520 Ljubljana

Za zelene
NAMENE

NLB Zeleni krediti za podjetja

**Investirajte v
zeleno prihodnost.**

Za vse, kar sledi.

NLB



april 2024 • številka 54

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

UVODNIK

7 **PODVIG za premik**

JANUARSKO SREČANJE

9 **Podjetje se z mano ni začelo, ne končalo**

Pogovor z Brankom Francetom Selakom, direktorjem podjetja Marmor Hotavlje in aktualnim prejemnikom priznanja za življenjsko delo na področju managementa.

12 **Kupiti najslabšo hišo na najboljši ulici**

Dr. Michal Maco, direktor podjetja Corwin Slovenija, je postal Mladi manager leta 2023. Preberite, kako je zagnal večje število trajnostnih gradbenih projektov.

14 **Navdih najdeš na najbolj raznolikih mestih**

Združenje Manager je letošnje priznanje Artemida podelilo dr. Viti Godec, direktorici družbe Lenis farmacevtika, in Evi McLellan, generalni direktorici slovenske podružnice Roche.

PODVIG

16 **PODVIG: gibanje za dobro vseh**

V Združenju Manager bomo s prepoznavanjem lastnih mankov, aktivnim delom najprej na sebi na pot sprememb popeljali celotno družbo. Za dobro vseh. Zato se je rodil PODVIG.

18 **Nič več ne bo tako, kot je bilo do zdaj**

Dr. Iztok Seljak, predsednik Združenja Manager, o Podvigu: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj.

20 **Samozavest v različnih fazah razvoja**

Krepitev samozavesti od sodobnih voditeljev in voditeljic zahteva osvajanje orodij transformacijskega vodenjstva, odvisnih od faze evolucije podjetja.

KONKURENČNOST

24 **Za razvojno naravnani stabilen davčni sistem**

Gospodarstvo želi pravičen in sorazmeren davčni sistem, ki bo podjetja ohranil konkurenčna, davčne prilive pa prednostno vlagal v razvoj.

ESG

28 **Transformacija: zelene in digitalne zaposlitve**

Podjetja, katerih zaposleni in pa poklicna struktura zajemajo več zelenih nalog, bodo imela manj težav pri zelenem prehodu, ker bodo že posedovala vsaj del potrebnih znanj.

ODGOVORNOST

30 **Narobe je narobe. Čeprav to delajo vsi.**

Etični voditelji morajo z ravnanjem in besedami nenehno opozarjati na pomen etike in na vsa neetična ravnanja v širši skupnosti.

TRAJNOSTNO VODENJE

32 **Da boš zanimiv, se najprej zanimaj**

Zaposleni imajo samo dve osnovni potrebi: želijo rasti in želijo si biti videni ter slišani kot oseba. In le to dvoje si od vodij tudi želijo.

34 **Z vključenostjo do multinacionalke**

Podjetje NiceLabel, danes del skupine Loftware, je primer, kako lahko odprta strategija koristi izvedbi in rasti na trgu.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 73.

36 Se vidimo v kvadratih – a tudi v živo, vsi!

Jasno postaja, da sodobna delovna okolja zahtevajo strateško upravljanje odnosov, komunikacije in organizacijske kulture.

38 10 najpogostejših napak komuniciranja

Z izogibanjem pogostih napak in sprejetjem najboljših praks v komunikaciji lahko voditeljice in voditelji vzpostavijo močnejše odnose, spodbujajo zaupanje in sodelovanje ter dosežejo boljše rezultate znotraj svojih ekip in organizacij.

KOMUNIKACIJA

40 Kako manager postane brand?

Managerji lahko z lastnimi profili na družbenih omrežjih izjemno spretno nagovarjajo deležnike in nenazadnje komunicirajo ključna korporativna sporočila na bolj oseben način.

DIGITALIZACIJA

44 UI: od orodja do sodelavca

Kako UI lahko poslovni voditelji izkoristijo za trajnostno naravnano rast in konkurenčnost svojih podjetij?

TRAJNOSTNO VODENJE

46 Pomanjkanje spanja: prezrta past podjetnikov

Kronično pomanjkanje spanja je vse bolj razširjen družbeni pojav s pomembnimi učinki na delovanje nacionalnih gospodarstev.

MQ ZGODBA

52 Tiko Pro vodita Tini na kvadrat

Filozofija, ki temelji na združevanju različnih kvalitet, harmonično in komplementarno vodenje z različnimi pristopi in stališči, reševanje morebitnih nesporazumov s transparentno komunikacijo in iskanjem skupnih rešitev.

M FILOZOFIJA

54 Umetnost spremembe

Kako lahko izstopimo iz običajnih tirnic in dosežemo resnično spremembo v družbi?

OSEBNO

57 Pojdite do vira!

Samo Mirnik, direktor KLS Ljubno, o vodenju v času nepredvidljivih dogodkov.

FOTOREPORTAŽA

60 Januarsko srečanje: Nagrajenci v družbi 500 managerjev

MENTORSKA VEZ

68 Ustvarimo kulturo inovacij za trdoživost

Zakaj je ustvarjanje kulture inovacij ključno za trdoživost organizacije, so spoznavali udeleženci skupinskega mentorstva.

TROJČEK

72 Ambicioznost na 1. mestu



SODELUJTE PRI TRAJNOSTNI PREOBRAZBI EVROPE IN POSTANITE JUNAK TRAJNOSTI!

Mala in srednje velika podjetja, prijavite svoje trajnostne projekte in poslovne modele. Najboljše čakajo nagrade.



ČAS PRIJAVE

10. 4. do 10. 6. 2024

TEKMUJETE LAHKO V DVEH KATEGORIJAH

- pozitiven vpliv na okolje
- pozitiven vpliv na zaposlene, družbo in skupnost



NAGRADE

- **10.000 EUR za zmagovalca** v posamezni kategoriji
- drugouvrščeni podjetji prejmeta **paket zavarovanj za mala in srednje velika podjetja**

Podjetje z najboljšo trajnostno prakso v Sloveniji po izboru mednarodne žirije se bo predstavilo tudi na **zaključnem evropskem dogodku spomladi 2025 v Bruslju**.

Preverite in se prijavite:

www.generali.si/sme-enterprize





PODVIG za premik

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

»Stopiti skupaj je začetek, ostajati skupaj je napredek, delati skupaj je uspeh.« Misel ameriškega poslovneža **Henryja Forda**, nanjo pa sem se spomnila v januarju, ko smo gospodarske in kmetijske organizacije skupaj organizirale strokovno srečanje, na katerem smo se pogovarjali o prihodnosti Slovenije in potrebi po mnogo bolj razvojno naravnani davčni politiki. Sam po sebi je bil dogodek velik uspeh tako z vidika številčnosti udeležencev kot posledično takojšnjega sprejema pri predsedniku vlade dr. **Robertu Golobu**. Zagotovo je uspeh tudi to, da je naš trud, ki smo ga še s takratno predsednico ZM **Medejo Lončar** začeli vlagati v sodelovanje in povezovanje, pripeljal do tega, da danes v Gospodarskem krogu sodeluje že 16 organizacij, ki v ključnih trenutkih nastopimo skupaj.

Pa vendar je to še vedno le majhen korak na poti sodelovanja, saj še mora postati velik preskok, ki bo nekoč prinesel rezultate v posluhu pri pripravi ukrepov za spodbudno, konkurenčno in razvojno naravnano poslovno okolje. V zadnjem času nas je doletelo kar nekaj opozorilnih signalov. Spremljamo podatke UMAR o produktivnosti Sloveni-

je, ki se je z nekdanjih 84 % povprečja EU znižala na 82 %. Znani so podatki švicarskega inštituta IMD o naši globalni konkurenčnosti, kjer smo nazadovali na 42. mesto, še leta 2020 pa smo bili na 35. Nedavno je Eurostat objavil tudi zaskrbljujoče podatke, da je bila dejanska potrošnja povprečnega Slovenca in Slovenke leta 2022 na ravni Poljske in Portugalske ter le malenkost višja od potrošnje Romunov.

Vse to ob izzivih, ki jih ima v globalni konkurenci in pred letošnjimi volitvami tudi sama EU, pomeni, da se bo vendarle enkrat treba prebuditi iz zimskega spanca in razmisliti, kako naprej, kot omeni tudi naš predsednik dr. **Iztok Seljak**. Prof. dr. **Mojmir Mrak** in dr. **Davorin Kračun** sta na posvetu Gospodarskega kroga opozorila na skorajšnjo uveljavitev fiskalnega pravila in s tem povezane nujnosti srednje- in dolgoročne stabilnosti javnih financ, strukturnih reform in tudi brzdanja potreb deležnikov. Pri tovrstnih odločitvah ne sme prevladati le število glasov, ki jih v javnomnenjskih anketah ali na volitvah prinese bolj glasna in številčnejša družbena skupina, temveč so z vidika trajnostnega vodenja

države pomembne tudi posledice in bremena, ki jih kratkoročne odločitve prinašajo na naše najboljše kadre in tudi na naslednje generacije. Nenazadnje nas bodo tudi naši otroci nekoč vprašali, kaj smo mi sami prispevali, da bi bilo kaj drugače. Vsak vodja ve, da je mnogo lažje deliti kot spodbujati k ustvarjanju, a že Steve Jobs je večkrat rekel: »Če želiš biti popularen, prodajaj sladoled.« V določenih trenutkih je preprosto treba narediti, kar je prav, in za to prevzeti odgovornost.

Veliko je tudi na nas samih in to je en od razlogov, da smo se v združenju povezali v gibanje PODVIG. Da tudi sami pri sebi razmislimo, kako najprej sami sebe in potem tudi slovensko družbo premakniti iz težnje k povprečju v bolj ambiciozno in samozavestno družbo, kot smo jo nekoč že sanjali. Da bomo znova optimistično razmišljali o uvrstitvi med 20 najbolj konkurenčnih držav, produktivni in privlačni državi za talente in državi, ki bo znala ceniti najboljše – ne le v športu. Hvala vsem, ki pri tem sodelujete. ■

Užitek je gledati,
kako je tisti,
ki je prišel za teboj
– sploh če gre za
sinove ali hčere –
še boljši od tebe.
Nikakor ne smeš
biti ljubosumen.
To je glavno vodilo.



Podjetje se z mano ni začelo, ne končalo

Branko Franc Selak je svojo življenjsko in poslovno pot pred 55-imi leti začel klesati v hotaveljčana. Takrat je prvič stopil v Marmor Hotavlje in ga ni več zapustil. Zaupal nam je, kako je s trdno voljo premagoval izzive vodenja, za kar mu je Združenje Manager na Januarskem srečanju podelilo priznanje za življenjsko delo na področju managementa.

Petra Ilar

»Podjetje se ni začelo z mano in se z mano ne bo končalo,« je jasen Selak. »Že pred menoj so v Marmorju Hotavlje naredili ogromno dobrega. Poslanstvo in delo podjetja se ne konča z eno generacijo. Več kot 300-letno kamnoseško tradicijo sem le nadaljeval in poskušal to narediti čim bolje,« razmišlja aktualni prejemnik priznanja za življenjsko delo.

Kateri najpomembnejši mejniki so do-
ločili vaše uspešno vodenje in brez njih
podjetje ne bi bilo tu, kjer je?

V Marmorju Hotavlje sem bil najprej nadzornik in obratovodja. Nato sem šel skozi različna delovna mesta v podjetju, z izjemo računovodstva, in po 11-ih letih od mojega predhodnika prevzel mesto direktorja. Obdobje mojih začetkov vodenja je zaznamovalo pridobivanje večjih poslov, predvsem v tujini. Tedaj je bilo to nekaj novega.

Bil sem mlad, vedoželjen, vztrajen, deloven. Starejši direktorji močnih gradbenih podjetij so me zato sprejeli medse kot sina. Tako sem prišel do pravih povezav in začel sklepati dobre mednarodne posle. Za začetek Irak, nato Zimbabve ... Skozi te posle se nam je odprl čisto nov svet.

Leta 1994 smo delali do takrat največjo zasebno investicijo, in sicer Business Park Vienna. Bili smo pogumni in verjeli smo vase. Lahko bi rekli, da smo tedaj imeli premalo znanja, da bi se ustrašili. Leto 2000 je prineslo prve ladijske programe. Na Norveškem smo delali vrhun-

sko apartmajsko ladjo in tam je prišla do izraza slovenska iznajdljivost. Ni nam bilo težko poprijeti za delo in s tem smo pridobili veliko spoštovanje.

Hram Svetog Save v Beogradu je bil povezan z osebnimi kontakti. Zadnjih sedem let v bivši Jugoslaviji sem bil kot

Vzgojen sem bil v prepričanju, da je treba delati, biti pošten in odgovoren. V skladu s temi vrednotami živim. Imel sem srečo, da sem imel dobre sodelavce, s katerimi smo si bili blizu, si zaupali. To je v današnjem svetu redkost.

mladinec hkrati predsednik Združenja kamnarjev Jugoslavije Kamergran. Tako so se mi odpirale poti in še danes se po potrebi z veseljem vključim v naše posle na Balkanu.

Vsi ti projekti so bili za nas odskočna deska. Dali so nam misliti, bili so izziv, a so nam hkrati odprli oči za zanimive novosti in tehnološke inovacije. Šli smo po korakih in se zgledovali po drugih podjetjih. Danes smo v razvoju korak pred ostalimi.

Večstoletna tradicija prinaša tudi odgovornost; za lokalno okolje, za podjetje, pa tudi za vašo družino. Kako ste to upravljali?

Vzgojen sem bil v prepričanju, da je treba delati, biti pošten in odgovoren. V skladu s temi vrednotami živim. Imel sem srečo, da sem imel dobre sodelavce, s katerimi smo si bili blizu, si zaupali. To je v današnjem svetu redkost. Želeli smo narediti korak v svet, naš cilj je bila tujina in da nas svet spozna. To nas je

motiviralo in gnalo naprej. A s seboj je prineslo tudi veliko odrekovanja.

Kamorkoli sem šel, v Sloveniji ali tujini, vedno sem bil pozoren na kamen. Ugotavljal sem njegov izvor ter gledal, katerih napak mi ne smemo delati. Kamnine so tudi del lokalne identitete in gledati

moramo, da temu ustrezno izbiramo kamen, s katerim gradimo. Samo pravilno izbran in položen kamen je brezčasen. In tu imamo mi veliko prednost.

Kateri je vaš kamen, tisti najljubši in s katerim ste največ delali?

Najbolj so mi pri srcu apnenci. Čisti apnenec je naravno bel, naš hotaveljčan pa ima dodane primesi in je edinstven zaradi rdeče barve. Prav zaradi te je bil tako priljubljen pri Plečniku ter številnih drugih arhitektih in umetnikih. Želim si, da bi bilo čim več stavb v Sloveniji in v tujini narejenih s hotaveljskim kamnom. Nanj smo zelo ponosni.

Omenili ste že, da so reference pomembne. Prav tako ste poudarili pomen odnosov. S čim še prepričate zahtevne kupce?

Pri nas kupec dobi celoten spekter storitev, vključno s tehnološkimi rešitvami in vgradnjo, kasneje pa tudi vzdrževanje in čiščenje. Naša ekipa je pripravljena za delo kjerkoli po svetu. To je izjemna dodana vrednost.

Res odnosi igrajo pomembno vlogo, a prav tako zelo pomembna je tudi dostopnost. Zaradi slabih letalskih povezav Slovenije s svetom naši kupci potrebujejo več časa, da pridejo do nas. In čas je denar. Zato se moramo še toliko bolj truditi, da vzpostavljamo in ohranjamo osebne stike.

Kaj vas je naredilo in utrdilo kot dobrega managerja?

Določene voditeljske sposobnosti so zagotovo prirojene. Že v mlajših letih sem bil zagnan športnik. Še posebej sem se navduševal nad nogometom in se vedno izkazal kot dober vodja ekipe. Tudi ko je prišlo do nesporazumov, sem se trudil reševati težave in povezovati našo športno ekipo. Vse te lastnosti so mi prišle prav tudi v vlogi managerja.

Izjemno pomembna je bila moja odzivnost. Ko se je pojavil problem, sem se kupcu na klic odzval tudi ob dveh ponoči, čeprav sem bil na drugem koncu sveta. Odgovornost do kupcev in dobaviteljev je zame ključna. Prilagajal sem se jim, jih slišal in uresničeval njihove želje.

Za uspeh je pomembna tudi kontinuiteta naše poslovne kulture. Marmor Hotavlje deluje od leta 1948. Moji predhodniki so delali na podoben način kot jaz. In moji nasledniki nadaljujejo v tem duhu.

Vaša sinova podjetje odlično vodita dalje. Na kaj ste najbolj ponosni, ko ju opazujete pri njunem delu?

Užitek je gledati, kako je tisti, ki je prišel za teboj – sploh če gre za sinove ali hčere – še boljši od tebe. Nikakor ne smeš biti ljubosumen. To je glavno vodilo.

Delavnost je vrednota, ki jo v naši družini živimo že vrsto generacij. Z veseljem

lahko rečem, da sta tudi moja sinova zelo delavna, perspektivna in vztrajna. Vešče obvladujeta tudi moderne tehnologije in sta v koraku s časom, vendar pa se hkrati zavedata pomembnosti osebnih stikov. Še posebej zdaj, ko tehnologija vse bolj obvladuje naša življenja, šteje, da delamo stvari s srcem.

Če pogledate nazaj, ali obstaja kaj, kar bi danes naredili drugače?

Ne obžalujem prav nobene odločitve, ki sem jo sprejel ali pa tudi ne. Nikoli mi ni bilo težko biti aktiven na raznolikih področjih. Samo v politiko se nisem nikoli spuščal in vesel sem, da je tako.

Mladi manager 2023 Michal Maco vodi podjetje Corwin Slovenija. Spoznali ste ga na Januarskem srečanju, ko sta prevzemala priznanji. Kaj bi mu svetovali kot izkušen manager?

Naj bo vztrajen in naj se ne ustraši izzivov. Tudi če pride kak padec, se je treba pobrati in iti naprej ter izkušnjo izkoristiti za pridobivanje pozitivnih naukov. To je vsa filozofija.

Menite, da je danes težje uspešno voditi podjetje?

Težko je primerjati različna obdobja, saj so med njimi prevelike razlike. Truditi se moramo biti najboljši v svojem času in biti hvaležni našim predhodnikom.

Veliki projekti so bili za nas odskočna deska. Dali so nam misliti, bili so izziv, a so nam hkrati odprli oči za zanimive novosti in tehnološke inovacije. Šli smo po korakih in se zgledovali po drugih podjetjih. Danes smo v razvoju korak pred ostalimi.

Izjemno sem hvaležen starejšim direktorjem gradbenih podjetij, ki so me vzeli pod svoje okrilje kot enega izmed njih. Vedoželjnost je bila lastnost, ki me je vodila skozi kariero in nasploh v življenju. Pomembno pa je, da čim več izkušenj



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

doživimo na lastni koži, saj se tako največ naučimo.

Aktivni ste tudi v Združenju Manager in poznate gibanje 'Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj.'. Kako moramo po vašem mnenju razmišljati in sodelovati za skupno dobro?

Že celo življenje živim za ta cilj. Da delujem v skupno dobro je bilo zame vedno

samoumevno. Ne razumem, zakaj v naši Sloveniji ne moremo sodelovati in si ustvariti skupne vizije v dobro vseh nas. Vsak od nas bi moral delati na odpravljanju svoje zamerljivosti. Kajti če ne zamerimo, gremo lahko hitro naprej in se ne ustavljamo pri razmišljanju o pretekli slabi izkušnji z nekom. Pomembno je tudi, da ljudi spoštujemo in cenimo njihovo strokovnost. Moto Združenja Manager je v teoriji zelo dober, a izkazati se mora še v praksi. ■

Marmor Hotavlje v številkah

V letu 2022 so ustvarili 19 milijonov evrov prometa in dosegli 57.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega. V petih letih so prihodke dvignili za več kot 60 %. Za investicije so v zadnjih treh letih namenili več kot 4 milijone evrov. Lani so zaposlili več kot 20 novih sodelavcev in imajo zdaj preko 160 redno zaposlenih.

Petra Ilar je izvršna urednica v družbi Mediade.

Prodal bi svoje podjetje. Zakaj, kje, kako?



Zakaj?

Večina podjetnikov prej ali slej razmišlja o prodaji svojega podjetja. Razlogi za to so običajno trije: ustanovitelj želi oditi v pokoj in uživati sadove svojega dela, podjetje ima razvojne težave ali pa podjetje ima snubce.

V Sloveniji trenutno opazamo dva vpliva, ki spodbujata prodajo podjetij. Prvič, številni ustanovitelji podjetij, ki so nastala po osamosvojitvi, se bližajo upokojitvi in nimajo ustreznega naslednika. Drugič, globalni trendi kažejo pozitiven vpliv na industrijo prodaje in združevanja podjetij ter povečanje števila izvedenih transakcij, še posebej v srednje velikih podjetjih.

Čustva

Podjetja in njihovi lastniki se med seboj razlikujejo, kar seveda vpliva na proces prodaje. Ta razlika je še posebej opazna pri prodaji družinskih podjetij, kjer čustva igrajo pomembno vlogo pri odločanju. Zato je pomembno, da se vsi deležniki, vključno z dejanskim lastnikom in relevantnimi družinskimi člani, pred dokončno odločitvijo temeljito in iskreno pogovorijo o svojih pričakovanjih in željah. Ko se začne postopek prodaje, se lahko ta odvije tudi zelo hitro. Zato je čas, da ne razmišljamo več o tem »ali bi?«, temveč »kako uspešno bom prodal?«.

Odločil sem se. Kaj zdaj?

Ko se odločite za prodajo, je pomembno najti pravega partnerja, ki ima izkušnje s prodajo podjetij, razume vaše potrebe in zagotavlja celovito podporo z ekipo finančnih, pravnih, računovodskih in davčnih strokovnjakov, ki razumejo kompleksnost poslovanja podjetij in tržne trende ter vam lahko pomagajo doseči poštene pogoje v pogajanjih.

Ko odločitev dozori, poiščite pravega partnerja, svetovalca, ki se s prodajo podjetij ukvarja vsak dan in se s procesi, ki nastanejo ob prodaji redno sooča. To vam lahko prihrani številne zaplete in pomaga doseči optimalen izid.

Unija Consulting je del skupine Unija Smart Accounting z več kot 400 zaposlenimi. Unija Consulting v jugovzhodni Evropi predstavlja enega pomembnejših partnerjev srednjim in velikim podjetjem na področju davčnega, pravnega, finančnega in M&A svetovanja.

Še posebno aktivna je na področju M&A. Prodajalcem podjetij najprej pomaga pri iskanju kupca, potem pa z ekipo strokovnjakov izvede celovit postopek za varno transakcijo.

Primer dobre prakse

Podjetje je strokovni cenilec ocenil na približno 1,8 milijona evrov skupaj z nepremičnino, v kateri se je dejavnost opravljala. Ko smo s podjetjem začeli postopek prodaje, smo poleg določenih davčnih in finančnih usmeritev svetovali tudi, da glede na svojo strukturo poslovanja oddeli svojo nepremičnino, ki je predstavljala velik delež vrednosti podjetja. Pridobili smo 3 ponudbe in imeli dobro pogajalsko izhodišče. Kot smo pravilno pričakovali, so bile vse ponudbe brez upoštevanja nepremičnine. Na koncu smo uspeli prodati posel in ločeno tudi nepremičnino v skupni vrednosti 2,8 milijona evrov.

David Čeplak

M&A Business Development Manager

Regional

M: +386 30 600 000

E: david.ceplak@unija.com

unija

CONSULTING

M&A

www.unija.com

Kupiti najslabšo hišo na najboljši ulici

Mladi manager leta 2023 dr. Michal Maco, direktor podjetja Corwin Slovenija, je v zadnjih štirih letih v Sloveniji zagnal večje število trajnostnih gradbenih projektov, ekipo sedmih ljudi okrepil na 44 in prihodke v primerjavi z letom prej povečal za desetkrat, na 20 milijonov evrov.

Ana Madon

Z načrtom izgradnje okrog 2.000 novih stanovanj in skoraj 70.000 m² novih pisarniških prostorov je Corwin pripeljal do točke, ko je postal največji nepremičninski razvijalec v Sloveniji. Maco, ki ima doktorat iz urbanističnega načrtovanja, je med drugim tudi ustanovitelj nevladne organizacije za preobrazbo degradiranih mestnih prostorov v vitalne in zelene površine. Njegova vizija, da bi morali ljudje omejiti čas, ki ga dnevno namenijo vožnji z avtomobilom, je zlita z vizijo Corwina o ustvarjanju boljših mest za današnje ljudi.

Kako to, da ste se izmed vseh mest odločili prav za prihod v Ljubljano?

Šlo je za splet srečnih naključij. Najprej smo si ogledovali Dunaj in nekatera češka mesta. Pisarna v Bratislavi je imela vzpostavljeno sodelovanje s slovenskimi arhitekturnim birojem Ofis arhitekti, ki so nam pokazali potencial tega trga; močna potreba po stanovanjih in pisarnah, premalo ponudbe in visoka kupna moč. Z raziskavo trga smo odkrili še, da so potencialni kupci zelo dobro ozavešeni o trajnostni gradnji in razumejo njeno dodano vrednost. Preden sem aprila 2018 prišel v Ljubljano, sem s svojimi nadrejenimi eno leto pripravljala načrt. Še pred tem pa sem v Ljubljani preživel en semester študija.

Vas birokratske ovire niso odvrnile?

Zelo smo zadovoljni s transparentnostjo in časovnimi roki, v katerih se izdajajo gradbena dovoljenja. Seveda je vedno lahko bolje, a trenutno v Bratislavi in na Češkem vse traja dlje.

Kaj je bil največji izziv?

Mogoče to, da smo vstopili na trg v času, ko konotacija o razvijalcih nepremičnin ni bila dobra. Zaradi preteklih slabih izkušenj – stečaji podjetij, ki so obljubljala stanovanja, a že plačanih enot niso zgradila ali pa so jih zgradila slabo, ko

Naša misija je, da strankam, mestni občini in podizvajalcem dokažemo, da nepremičnine lahko razvijamo bolj transparentno, pošteno in trajnostno, z višjo kakovostjo končnega produkta in storitve.

niso plačevali podizvajalcev ipd. – so imele stranke in tudi drugi deležniki manj zaupanja.

Naša misija je, da strankam, mestni občini in podizvajalcem dokažemo, da nepremičnine lahko razvijamo bolj transparentno, pošteno in trajnostno, z višjo kakovostjo končnega produkta in storitve. Torej to negativno konotacijo skušamo obrniti sebi v prid.

Bili smo skeptični zaradi omejene velikosti trga, zaradi pomanjkanja izkušenj delovne sile, ki je bila posledica desetletnega zastoja na področju razvoja nepremičnin. V primerjavi z drugimi trgi v Ljubljani opazujemo večji razkorak v praktičnem znanju (know-howu). Zelo težko dobimo odvetnike z nepremičninskimi izkušnjami, pa tudi računovodje, prodajalce in finančne svetovalce s tega področja. Čeprav vedno stremimo k temu, da zaposlujemo ljudi iz lokalnega okolja, imamo vse tri vodje gradbišč iz Slovaške, ker tukaj nismo dobili nikogar dovolj usposobljenega.

Kakšen model financiranja izgradnje uporabljate in s katerimi bankami sodelujete?

Uporabljamo standardni model, v katerem 30 % stroškov krijemo iz lastnih sredstev, po porabi teh pa se obrnemo na bančno financiranje. 70 % je torej hipo-

tekarnih sredstev. V stanovanjskem kompleksu Kvartet smo sodelovali z NKBM. Tudi v primeru pisarniškega objekta Vilharia smo finančnega partnerja že izbrali, a dokler posel še ni v celoti sklenjen, ne moremo govoriti o njem (op. ur. intervju smo opravili konec februarja 2024).

Kakšen je časovni okvir projekta Vilharia, ki bo najbolj zelena poslovna stavba pri nas?

Zemljo, že vključeno v veljavni prostorski načrt, smo kupili poleti 2020. Na arhitekturni natečaj smo povabili tri skandinavске arhitekturne studije in tudi s pomočjo Janeza Koželja izbrali Schmidt Hammer Lassen z Danske. Z njihovim načrtom smo šli po gradbeno dovoljenje, ki smo ga dobili konec leta 2022. Marca 2023, ko so temperature dovolile, smo začeli z gradnjo. Poslovni prostori na 36.500 m² bodo na voljo le za najem, ničesar ne bomo prodajali.

Kakšen poslovni model je v ozadju?

V vsaki državi si želimo v lasti obdržati vsaj eno zgradbo. Smo pa na dolgi rok



FOTO: ARHIV CORWIN SLOVENIJA



odprti do tega, da se lastniški strukturi pridružijo državni ali pokojninski skladi – ti običajno iščejo tovrstne naložbe. Moram reči, da imamo že kar nekaj zanimanja tako domačih kot tudi tujih skladov, ampak trenutno v tej fazi aktivno ne iščemo nikogar, ker se osredotočamo na izgradnjo in pogovore s potencialni-

operativa, poraba energije ter vode uporabnikov stavbe itd.

O čem govorimo, ko govorimo o trajnostni gradnji?

Na Vilharii recimo bomo stavbo ogrevali in ohlajali le s toplotnimi črpalkami – torej z geotermalno vodo, ki jo črpalka

Odkar imam namestnika, ki je prevzel operativne naloge, se lahko posvečam vsem stvarem, ki ne delujejo najbolje, in jih izboljšujem. Ne gre le za čas, gre tudi za 'prostornino' v glavi, ki ti jo dnevna opravila običajno v celoti zasedejo.

mi najemniki. Kar nekaj večjih podjetij že razmišlja o selitvi v te prostore.

To bo tudi edina poslovna stavba z elitnim certifikatom LEED Platinum. Kakšni so kriteriji za pridobitev?

Eden izmed njih je kolesarnica s kopalnicami. Uporabnikom bodo na voljo omariče za obleke in osebne stvari, da se bodo tisti, ki prihajajo v službo s kolesom, lahko stuširali. Največji razlog, zakaj več ljudi ne hodi na delo s kolesom, je znojenje. Med kriteriji je seveda še način, na katerega so pridobljeni uporabljeni materiali, reciklaža gradbenih odpadkov, gradbena

črpa iz tal in pošilja nazaj. Na vseh stavbah imamo tudi zelene strehe, ki zmanjšujejo višino temperature v mestih v poletnem času, ko so ta zaradi betona še bolj pregreta. V Bratislavi smo s termalno kamero izmerili 24 °C nižjo temperaturo stavbe z zeleno streho v primerjavi s sosednjo stavbo brez zelene strehe.

Pri uporabljenih materialih govorimo o trajnosti takrat, ko so ti narejeni tako, da izgubljajo čim manj energije. Pri uporabljenih materialih je pomembno tudi, da pridejo iz lokalnega okolja, ker sicer ustvarjaš emisije s transportom.

Kako stroškovna učinkovita je gradnja na degradiranih površinah?

Nedvomno je ceneje in manj zapleteno graditi na zelenih, še neposeljenih področjih izven mesta, ampak to ni trajnostno. S tem se mesta le širijo, zeleni pas pa krči. Naša filozofija je kupiti najslabšo hišo na najboljši ulici. Medtem ko torej kupujemo degradirane parcele, ki potrebujejo več nege in več dovoljenj, njihove povezave z javnim prometom in lokacijami v že aktivni coni mesta pomenijo, da jih lahko spremenimo v najbolj zaželeno lokacijo za življenje."

Kako vodite 44 ljudi – se znašate na intuicijo ali načrtno uporabljate določene strategije?

S svojimi 34-imi leti nimam veliko izkušenj z vodenjem ljudi, zato je zanašanje na intuicijo zame zelo pomembno. Veliko tudi opazujem in se učim od starejših kolegov. **Marián Hlavačka**, direktor Corwina, ima to, k čemur stremim. Ves čas je treba imeti odprte oči in pozorna ušesa, da vidiš, kaj učinkuje in kaj ne.

Kaj ste že ugotovili do zdaj?

Prepričan sem, da drži to, da je potrebno biti odkrit z ljudmi, kar me je kmalu naučil Hlavačka. V težki kadrovski situaciji, ko je strokovnjakov, ki so zaupanja vredni, malo, v okolju, kjer se vsi poznajo, je to še toliko bolj pomembno. Ljudje se morajo čutiti spoštovane, morajo spoštovati vodjo in vse sodelavce. Čutiti morajo tudi, da prinašajo vrednost podjetju. Ko iščem ljudi, opažam, da izobrazba in izkušnje niso najpomembnejše, bolj odločilno je, da razumejo našo vizijo in se identificirajo z našimi cilji. Pomembno je tudi, da kot vodja znaš prenesti odgovornost na druge. Odkar imam namestnika, ki je prevzel operativne naloge, se lahko posvečam vsem stvarem, ki ne delujejo najbolje, in jih izboljšujem. Ne gre le za čas, gre tudi za 'prostornino' v glavi, ki ti jo dnevna opravila običajno v celoti zasedejo. Če ne znaš tega pravočasno urediti, kmalu samo gasiš požare. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.



Navdih najdeš na najbolj raznolikih mestih

Združenje Manager je na letošnjem Januarskem srečanju priznanje Artemida podelilo dr. Viti Godec, direktorici družbe Lenis farmacevtika, in Evi McLellan, generalni direktorici slovenske podružnice Roche. Z njim je prepoznalo izjemni menedžerki, ki sta vodstveno funkcijo prevzeli prvič in uspešno prebili stekleni strop. Druži ju ozadje v znanosti in farmacevtska industrija, ki je, kot izpostavljata sami, v mnogih ozirih posebna.

Nana Čemas

Obe prisegata na moč sprememb kot glavno gonilo inovativnosti in napredka. Njihovo uvajanje pogosto spremljajo zadržki in pomisleki. Kako skoznje vodite svoje zaposlene?

McLellan: Poznate pregovor 'konja lahko pripelješ do vode, a ga ne moreš prisiliti, da bi pil'? Podobno je temu. Kot vodja moraš svojim zaposlenim najprej prisluhniti. Med tem kar ti zaupajo, moraš razločiti med dejanskimi, resničnimi preprekami in tistimi, ki jih kot takšne le dojemajo, npr. zaradi izkušenj iz preteklosti. Nato moraš zaposlenim pomagati, da med njimi razložijo tudi sami. Drugi korak je sinteza skupne vizije, ki ljudi navdušuje. V naših pisarnah je ta jasno vizualizirana in vidna vsem. Tretji korak pa je spodbujanje zaposlenih do napredovanja, kajti že napredek sam je lahko velik motivator. Zaposlenih ne smeš siliti onkraj točke, od katere več sami ne bi mogli napredovati.

Godec: Naj uporabim metaforo iz kemije. Da lahko dve molekuli ali atoma ustvarita kemijsko vez, morata premostiti 'oviro', za kar je potrebna aktivacijska energija. Podobno je tudi pri uvajanju sprememb v poslovno okolje: zaposlene moraš 'potisniti' preko te ovire, kar narediš s pomočjo dolgoročne vizije, zaradi katere spremembo sploh uvajamo. Kajti na kratek rok spremembe pomenijo več in ne manj dela ter tako v našem delovnem 'nahrbtniku' predstavljajo dodatno obremenitev. Naša vizija je, da bo zaradi vpeljanih sprememb sčasoma delo postalo lažje.

Vendar nekateri spremembe težje sprejemajo. Zelo koristno je, da so v ekipe vključeni t. i. agenti sprememb, ki njihove dvome pomagajo uravnotežiti z bolj pozitivno perspektivo.

Po napovedi PharmaVoice bo generativna umetna inteligenca postopoma spreminila prav vse faze proizvodnje zdravil. Kako na napoved gledate vi? Kako jo že uvajate oz. se pripravljate na to?

Godec: Sem velika oboževalka tehnologij in v naši ekipi smo številne novosti že vpeljali v vsakodnevne procese. Kljub temu pa generativne umetne inteligence v farmaciji ne vidim kot tako velikega dejavnika sprememb še najmanj pet let. Razlog za to je izredno stroga regulacija v naši industriji. Zdravila nenazadnje vnašamo v naša telesa in njihov razvoj mora biti natančno in strogo nadzorovano.

Godec: »Danes je ena mojih najljubših stvari prav to, da lahko svojim sodelavcem s prepoznavanjem in naslavljanjem njihovih interesov in potencialov pomagam rasti. S tem rastem tudi jaz kot oseba, raste naša ekipa in podjetje.«

van skozi vse stopnje. Ne trdim, da nam ne more biti v pomoč, a vsaj na začetku, ko sistemi še niso tako sofisticirani, je človeško znanje še vedno nujno za proizvodnjo varnih in učinkovitih zdravil.

McLellan: V Rocheju smo bili lani imenovani za vodilno podjetje pri rabi umetne inteligence v farmacevtski industriji. Uporabljamo jo predvsem pri odkrivanju novih zdravil, pri čemer si pomagamo z generativnimi modeli. Biotehnologija je

s tega vidika zelo močna – raziskujemo lahko različne molekulske kombinacije in njihove pozitivne učinke. Gre za zelo vznemirljivo področje z velikim potencialom, a kot je omenila Vita, se postavlja vprašanje, kje bomo čez npr. pet let.

Godec: Vse to zahteva čas. Narava ima za seboj že več milijard let evolucije in tudi s pametnim programiranjem bo trajalo še veliko časa, preden jo bomo dohiteli.

V zadnjih letih družba vse več pozornosti namenja uravnoteženi zastopanosti žensk v ključnih testiranjih zdravil. Kakšna pa je situacija na področju zasedanja vodilnih mest v farmacevtskih podjetjih?

McLellan: Kar 75 % zaposlenih v zdravstvu predstavljajo ženske. Kljub temu kot oblikovalke sistema predstavljajo le

20- do 25-% delež, kar je problematično. Nobena druga industrija ne izvzema končnega uporabnika iz procesa oblikovanja sistema. Res je, da si vsaka ženska morda ne želi zasedati vodilne vloge, kar je popolnoma v redu. Toda pomembno je, da njihov glas slišijo tisti, ki te vloge zasedajo, in da je njihov pogled zastopan v sprejetih odločitvah.

Slovenija je v tem vidiku zanimiva. Delež diplomantk s področja farmacije in

medicine je višji kot v večini držav, v katerih sem delala, zato tudi zavzemajo večji delež na vodilnih položajih. Pediatrija in ginekologija tako odražata močno prisotnost in zastopanost žensk.

Godec: Farmacija je v Sloveniji zelo močna industrija in veliko žensk se je odločilo za vstop vanjo, tako da posledično več žensk v njej zaseda vodilne vloge kot v drugih industrijah pri nas. Verjamem, da se bo razmerje med spoloma sčasoma izboljšalo v vseh industrijah, in namen priznanj, kot je Artemida, in Sekcije managerk pri Združenju Manager je ravno v tem, da pospešijo ta proces.

Obe zelo cenita in poudarjata tudi pomen sodelovanja in medsebojnih odnosov. Na koga se kot vodji tako velikih in dinamičnih podjetij obrneta sami, morda za nasvet, spodbudno besedo ali podporo?

Godec: Vedno se posvetujem s svojo ekipo, z našim ustanoviteljem, svojo coachinjo, tudi z mentorji iz preteklosti ... Če se le da, se izogibam temu, da o službenih zadevah govorim z možem, saj si želim poslovno in zasebno življenje ohranjati čim bolj ločeno. Vse bolj pa ugotavljam, da odgovore na poslovne dileme najdem vsepovsod, npr. v popularnih kulturi, besedilih pesmi, knjigah, filmih ... Kajti ko o nečem poglobljeno razmišljaš, se to iskanje odgovorov odraža v tvojem vsakdanjem življenju.

McLellan: »Namen, ki me žene, je izboljševanje človeških življenj skozi boljšo znanost. In ena mojih glavnih vrednot je poštenost – če so stvari dostopne, verjamem, da morajo biti enakovredno razdeljene po vsem svetu. To me ohranja živo.«

McLellan: Ko si radoveden in gojiš pristno zanimanje za nekaj, lahko navdih najdeš na raznolikih mestih, kot je že omenila Vita. Sama imam zelo dobre prijatelje tako v zasebnem kot v poslovnem krogu in prav oni so moj velik navdih. Obenem vedno ohranjam odprto glavo za odgovore, tudi ko jih morda ne pričakujem.

Vita, kot znanstvenica po izobrazbi vedno izhajate iz števil in dejstev. Ste svoj pristop v procesu integraci-

je družbe Medicopharmacia k družbi Lenis farmacevtika zaradi kulturoloških in socioloških razlik med zaposlenimi kdaj morali prilagoditi? Na kakšen način? Res sem začela s števili in v laboratoriju, toda z leti in napredovanjem v karieri sem se vse bolj naučila in vzljubila delati z ljudmi. Menim, da bo to tudi za naprej postajalo vse pomembnejše. Danes je ena mojih najljubših stvari prav

to, da lahko svojim sodelavcem s prepoznavanjem in naslavljanjem njihovih interesov in potencialov pomagam rasti. S tem rastem tudi jaz kot oseba, raste naša ekipa in podjetje.

Združevanje podjetij je bilo vsekakor polno izzivov, tudi iz kulturnih vidikov, a menim, da nam je uspelo. Veliko smo se naučili in četudi bi kakšno stvar za nazaj spremenila, menim, da smo v tistem obdobju z znanjem, ki smo ga imeli, naredili najboljše, kar smo lahko.

Eva, vaša petletna vizija za Evropo je zagotavljanje najboljše možne in individualno prilagojene zdravstvene oskrbe. Kako ohranjate zagon za doseganje tako »drznega« – kot mu pravite tudi sami – cilja? Kako zanj navdušujete sodelavce? Sem znanstvenica in moja strast in vizija sta vedno bili, da skozi dobro znanost pomagam izboljševati življenja ljudi. Srečo imam, da gre za področje, ki me že od nekdaj zelo zanima. Moja starša prihajata s Poljske in spominjam se njunih pripovedovanj o nedostopnosti zdravil, ki so bila na voljo v npr. ZDA ali Nemčiji. Te zgodbe so se me močno dotaknile. Ena mojih glavnih vrednot je tako poštenost – če so stvari dostopne, verjamem, da morajo biti enakovredno razdeljene po vsem svetu. To me ohranja živo. Ker moji sodelavci prihajajo iz podobnih znanstvenih ozadij, jih s tega naslova tudi ne rabim navduševati. Če že gre bolj za opominjanje, zakaj so del tega, bolj kot pa za prepričevanje. ■

Nana Čemas je zunanja sodelavka družbe Mediade.

FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED



PODVIG: gibanje za dobro vseh

Od nekdaj poslušamo, kaj vse v naši družbi ni prav. Pogosto imamo polna usta besed, kaj bi moralo biti drugače. Ko pridejo na vrsto konkretna dejanja, običajno poklekemo. Ostanemo pri: »Treba bi bilo ...« Vsi bi spreminjali svet, vsi bi spreminjali (samo) druge. V Združenju Manager smo odločeni, da bomo s prepoznavanjem lastnih mankov, aktivnim delom najprej na sebi na pot sprememb popeljali celotno družbo. Za dobro vseh. Zato se je rodil PODVIG.

Sonja Vidonja

Ko je dr. **Iztok Seljak** na enem prvih srečanj po prevzemu vloge predsednika Združenja Manager mimogrede omenil, da bo najprej vprašal člane in članice, kaj lahko naredimo skupaj, smo pomislili, da bo verjetno šlo za še eno anketo. Da bomo vprašalnik poslali članicam in članom združenja, naredili analizo in jo v okviru naših dogodkov večkrat tudi predstavljali. Predsednik pa si je že v začetku predstavljal malo drugače ...

Kje so naša nebesa in kje pekel?

Vsi bi spreminjali svet, nihče pa ne bi spreminjal sebe. A prvo brez drugega ni možno. To je bil povod, da smo v Združenju Manager v ogledalo najprej pogledali sebe. Ugotovili smo, da se moramo mi sami najprej transformirati, šele potem lahko spreminjamo druge oz. bolje rečeno, skušamo vplivati na druge.

K sodelovanju smo povabili **Tanjo Mohorič**, direktorico za inovacijsko kulturo v Hidrii, ki je vodila t. i. Heaven and Hell delavnico z več kot 60-imi managerji. Skupaj smo prepoznali, kaj so cikle našega obstoječega delovanja: da smo premalo samozavestni, ambiciozni, odgovorni in sodelovalni.

Poslušali smo, kaj vse bi se moralo spremeniti, kdo vse bi moral to spremeniti itd. Zakaj spremeniti? Da bomo dolgoročno lahko zagotovili oz. obdržali kakovostno življenje, da bo poslovno okolje bolj spodbudno in poklic managerja bolj cenjen.

Čeprav smo prišli do konkretnih spoznanj, si še vedno nismo znali predstavljati, kaj si od tega 'projekta' lahko obetamo in kakšne so lahko njegove razsežnosti. Govorimo o projektu, aktivnostih, zavezi poslovnih voditeljev ali o gibanju?

Ideje, ki sprožajo valovanje

A 'nekaj' je začelo valoviti. Počasi so se jedrni delovni skupini, ki jo poleg predsednika Seljaka sestavljamo še izvršna direktorica združenja **Petra Juvančič**, Tanja Mohorič in jaz, pridružili še psiholog dr. **Aleksander Zadel** in strokovnjakinja za marketing **Tanja Kavran**, za komuniciranje mag. **Edita Krajnović**, za razvoj organizacij mag. **Martina Puc**. Vsi z enako mislijo in misijo: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj.

Predsednik nas je ves čas usmerjal in opozarjal, kako pomembno se je vpraša-

ti, kaj lahko mi naredimo, da se bo nekaj spremenilo, in ne kaj bodo drugi naredili namesto nas, da nam bo bolje. Zato nas ne zanimajo ne levi, ne desni, ne beli in ne črni. Edina prava smer, ki nas bo kot družbo vodila iz povprečja, je navzgor in naprej.

150 članov in članic 'zagrizlo' v projekte

Drugi dan Managerskega kongresa je bil pravi dan za aktivacijo. Takrat smo oblikovali prvih 15 delovnih skupin, ki so se odločile, na kateri od vrednot – samozavesti, ambicioznosti, odgovornosti, sodelovanju – bodo delale in naredile nekaj konkretnega. Največ 'povpraševanja' je bilo po ambicioznosti in sodelovanju, manj pa po samozavesti in odgovornosti. Vsaka skupina je določila vodjo, ki naj bi skrbel za komunikacijo in spodbujal člane k aktivnemu pristopu.

A se nismo ustavili samo pri 15 skupinah – da se aktivno vključijo, smo pozvali tudi druge članice in člane. Do danes smo sestavili že 27 delovnih skupin, v katere je vključenih skupaj skoraj 150 članic in članov Združenja Manager! Vsaka od skupin snuje konkretne projekte v luči ene od štirih vrednot. Zanimivost: če vrednota odgovornost v začetku morda ni bila najbolj privlačna, je prav ta danes v središču delovanja največ skupin.

Natančno smo definirali vrednote in vedenja voditeljev

Prva pokongresna zadolžitev delovnih skupin? Do sredine lanskega novembra

Vodje delovnih skupin

Luka Podlogar, Gorazd Orešek, Matej Rus in Andreja Kodrin, Darko Jurič, Peter Slapšak, Simon Vrhunec, Miha Senčar, Maja Zalaznik, Sanja Savič, Sabina Gros, Peter Baloh, Tina Fröhlich, Živa Jezernik, Mateja Zavadlal, Iza Resnik Strozak, Klaudija Javornik, Nevenka Pergar, Marko Drev, Bart Stegeman, Nika Kristina Butina, Monika Lapanja, Jana Repanšek, Alenka Dvoršak, Lucija Sajevec.



Konkretni projekti delovnih skupin, ki nastajajo v luči krepitve štirih vrednot poslovnih voditeljev.

so nam posredovale svoje videnje, razlago, opis oz. definicijo vrednote, s katero se ukvarjajo. Jedrna skupina je prebrala vse zapisano, strnili smo jih in skrajšali do jasnih, kratkih in vsem razumljivih definicij z opisom vedenj.

Vrednote poslovnih voditeljev in vedenja so:

Samozavest

Razvijamo zdravo samopodobo, ki nam omogoča odločno in učinkovito uresničevanje ambicioznih ciljev.

- Zaupamo v naše sposobnosti in v sposobnosti drugih.
- Sprejemamo odločitve in argumentirano utemeljujemo naša stališča.
- Soustvarjamo spremembe in jih sprejemamo kot priložnosti za razvoj.

Ambicioznost

Osredotočeni smo na drzne in nadpovprečne cilje za skupni razvoj in napredek.

- Vodimo z vizionarskim pogledom v prihodnost.
- Smo strastni v postavljanju in doseganju visokih ciljev.
- Navdušujemo in opogumljamo ljudi okrog sebe.

Odgovornost

Sprejemamo pravične odločitve v dobro vseh in nosimo odgovornost za njihove posledice.

- Dobrobit širše skupnosti je v jedru naših ravnanj.
- Delujemo transparentno, dosledno in z visoko stopnjo etike.
- Sprejemamo obveznosti in posledice, ki izhajajo iz naših odločitev in ravnanj.

Sodelovanje

Zaupamo si in se spoštujemo, opredeljujemo in uresničujemo skupne cilje in namene.

- Vzpostavljamo kakovostne medosebne odnose.
- Presegamo individualne interese in poglede in se osredotočamo na dobrobit skupnosti.
- Skupaj ustvarjamo novo vrednost.

Konkretni projekti in treningi

Do 15. januarja 2024 so nam delovne skupine poslale od tri do pet predlogov projektov oz. aktivnosti, s katerimi bodo krepile posamezno vrednoto. Po Januarskem srečanju smo vsem skupinam poslali naš predlog izbora projekta, ki so ga potem pričeli konkretno izvajati in spravljati ideje v življenje.

Skupine, ki krepijo samozavest, so svoje aktivnosti predstavile udeležencem na MQ treningu sredi februarja, za ambicioznost 20. marca, za odgovornost in sodelovanje pa 24. aprila.

Danes, ko prebiramo in poslušamo poglobljene ideje in koncepte ob neverjetni volji vseh članov delovnih skupin, si upam trditi, da smo na pragu velikega podviga. Projekti morajo, v to resnično verjamem, dokazati, da lahko ustvarjamo spremembe, če stopimo skupaj, vložimo svoj čas in energijo v prave stvari. Saj si vendar vsi želimo živeti v družbi, v kateri bomo živeli dobro, bomo samozavestno stopali iz cone znanega, v kateri ne bomo samo delali, ampak bili zraven tudi ambiciozni, sprejemali odgovornost in priznavali svoje napake ter v sodelovanju našli priložnosti in zadovoljstvo.

Zato sem prepričana, da bo PODVIG: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj., ki ga poganja naša skupna energija, stopil čez meje gospodarskega sektorja. Našel bo pot do vsakega posameznika. Ker je tako prav. Za vse. ■

Sonja Vidonja je pomočnica izvršne direktorice Združenja Manager.

DR. IZTOK SELJAK

Nič več ne bo tako, kot je bilo do zdaj

Dr. Iztok Seljak, predsednik Združenja Manager, o PODVIGU: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj.



FOTO: EVA KRIŽAJ

Kaj vas je spodbudilo, da ste si začeli prizadevati za družbene spremembe?

Utrujenost od naše nezmožnosti in nesposobnosti izvedbe resnega razvojnega preboja za dobro vseh. Črnoglednost, negativizem, vdanost v povprečje, negativna zavist in to, da nismo sposobni priznati in privoščiti uspeha drugim, so me spodbudili, da sem si začel prizadevati za družbene spremembe. Vse te lastnosti nas onemogočajo v našem nadaljnjem razvoju.

Kaj si želite, da bi v slovenski družbi delali drugače?

Moti me, da se preveč ukvarjamo s prerazdeljevanjem prenizke dodane vrednosti, namesto da bi ustvarjali višjo dodano vrednost za vse. Preveč se ukvarjamo s tem, kako in zakaj se nečesa ne da storiti, namesto da bi to enostavno naredili. Le na ta način bomo postali sestavni del rešitve in ne problema, kar smo danes še vsi.

Katere ključne točke ste v združenju prepoznali, da so naša cokla?

Ugotavljamo, da smo premalo samozavestni, da ne verjamemo sami vase. Posledično smo premalo ambiciozni, postavljamo si prenizke cilje. Zmnožek teh dveh faktorjev je današnje stanje, ki ni boljše od povprečja, v katerem se utapljamo. Nismo dovolj odgovorni do sebe in do drugih, v vseh možnih pogledih se borimo en proti drugemu in ne delujemo en z drugim, skupaj za dobro vseh.

Kaj se bo zgodilo, ko boste projekte, s katerimi se v delovnih skupinah trenutno ukvarjate, zaključili?

Zaključek projektov bo šele začetek vsega. S projekti in njihovimi rezultati bomo konkretno pokazali naše sposobnosti in to, da lahko delujemo samozavestno, ambiciozno, odgovorno in v medsebojnem sodelovanju. Iz tega se lahko rodijo izjemni rezultati. Postavili bomo novo lestvico meril pričakovanj poslovnih, političnih in drugih voditeljev v naši družbi. Od takrat dalje nič več ne bo tako, kot je bilo do zdaj.

Kako bo to vplivalo na druge in na celotno slovensko družbo?

Postali bomo bolj pogumni, drzni, upali si bomo postavljati višje cilje, o katerih zdaj ne upamo niti razmišljati. Verjamem, da jih bomo tudi uresničili. Tako bomo občutno dvignili kakovost življenja vseh v Sloveniji. ■



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

Samozavest v različnih fazah razvoja

Krepitev samozvesti od sodobnih voditeljev in voditeljic zahteva osvajanje orodij transformacijskega voditeljstva, odvisnih od faze evolucije podjetja. V razvojnem voditeljstvu ljudi navdihujemo za izvedbo nad njihovimi pričakovanimi sposobnostmi.

mag. Martina Puc

Kakšna samozavest managerja oz. voditelja je potrebna v različnih stopnjah evolucije organizacije, torej v delovnem, učenem se, mislečem in ozaveščenem okolju? Odgovori nam omogočajo uspešnejše in učinkovitejše prehode med stopnjami

seveda za prilagajanje številnim hitrim spremembam v okolju, ki so pospešile razvoj organizacij v višje razvite organizacijske pojavnosti. A čeprav prilagodljivost podjetij in agilnost pri tem na prvi pogled delujeta spodbudno, hkrati

primerno presojo tako v strateškem kot tudi v operativnem vodenju za potrebno transformacijo podjetja oziroma organizacije, ki jo vodi.

Poznamo dva vidika samozvesti. Splošna samozavest je stabilni del osebnosti in jo razvijemo v zgodnjem otroštvu. Specifična samozavest pa je spremenljivo mentalno in čustveno stanje, povezano s specifično nalogo ali situacijo.

20

razvoja organizacij oz. transformacijsko voditeljstvo. V Združenju Manager nam pomagajo k zavestni transformaciji celotne družbe v misleče okolje – resnično trajnostno, ne le deklarativno. Prispevajo k uresničevanju PODVIGA: Mi danes. Mi jutri. Mi vsi skupaj.

Nova kompetenca evolucijske orientacije

Številne raziskave pričajo o vplivu transformacijskega in karizmatičnega voditeljstva na večjo uspešnost in učinkovitost organizacije. A voditelje v sodobnem okolju vedno bolj ovira pomanjkanje kompetenc, potrebnih za transformacijo organizacije v višjo razvojno stopnjo in stabilnejšo pojavno obliko.

Praksa kaže, da v podjetjih in drugih organizacijah narašča razvojna nestabilnost. To pomeni, da se posamezna organizacija ne nahaja stabilno v eni razvojni stopnji, ampak je po posameznih vidikih ali elementih (voditeljski, kadrovski, komunikacijski pod sistemi) v zelo različnih razvojnih stopnjah. Gre

prinašata v organizacijo rastočo nestabilnost. S tem naraščajo tveganja ne le za uspešnost in učinkovitost organizacije pri poslovanju, temveč se povečuje tveganje temeljnega obstoja organizacije oz. njene dezintegracije.

Sodobna kompetenca in vzvod samozvesti zato postajata znanje in razumevanje razvojnih stopenj organizacij ter poznavanje orodij, s katerimi lahko voditelj transformacijo organizacije izpelje, ali t. i. kompetenca evolucijske orientacije. Ta voditelja opolnomoči za transformacijsko vodenje iz nestabilnega delovnega v stabilno učeče se okolje, iz nestabilno učečega se v stabilno misleče okolje ali iz nestabilno mislečega v stabilno ozaveščenno okolje.

Kolektivno prepoznavanje voditeljev

Kompetenca evolucijske orientacije v sodobnem okolju tako postaja eden od pomembnih vzvodov za dvig produktivnosti in dodane vrednosti podjetij. Za transformacijsko voditeljstvo pa je predpogoj tudi samozavest kot del voditeljskega značaja. Ta mu omogoča

Rezultati raziskav kažejo, da višji nivo socialne samozvesti posameznika vpliva na njegovo vlogo de-facto vodje, ki mu ostali sledijo v svojih lastnih odločitvah. To pomeni, da je pomembno, kakšne priložnosti posamezniki imajo ali si jih celo aktivno poiščejo, da se lahko izkažejo z voditeljskimi kompetencami tudi izven običajnih delovnih okoliščin, in kako uspešno te priložnosti izkoristijo. Recimo v športu, gasilskem društvu ali strokovnih organizacijah, kot je npr. Združenje Manager. V tem smislu ima pomemben vpliv na samozavest voditelja vrsta njegovih odnosov s pomembnimi deležniki za poslovanje podjetja oziroma organizacije, ki jo vodi.

Kolektivno prepoznavanje voditeljev je tako pomemben vidik transformacijskega in karizmatičnega voditeljstva. Pri tem je pomembno vedenje voditelja, s katerim izkazuje skupne vrednote, podpira vsakega posameznega člana kolektiva pri njegovih prizadevanjih za skupno dobro podjetja oz. organizacije ter jih čim bolj in čim širše aktivno vključuje v pomembne projekte. Če izpostavimo samozavest, so potrebne samozavestne odločitve podjetja tako na strateškem kot na operativnem nivoju ter vedenje voditelja, ki samozavestno podpira vse te odločitve in nastope v odnosu do vseh deležnikov. Če se vodeni poistovetijo z voditeljem, mu bodo izkazovali zvesto-

bo in pripadnost podjetju, ki ga vodi, z lastnim samozavestnim vedenjem.

Višja razvojna raven organizacije zahteva višjo samozavest

V transformaciji v višje evolucijske oblike podjetja in krepitvi samozave-
sti je pomemben tudi proces dvojnega
voditeljstva. Pri njem se vlogi voditelja
in vodenega izmenjujeta (ang. *leader-
member exchange; LMX theory*). To lahko
pričakujemo že v procesni organizaciji
v učečem se okolju, ko je oseba A nosilec
procesa 1, oseba B pa izvajalec, v proce-
su 2 pa se njuni vlogi zamenjata. Proces
dvojnega voditeljstva je v mrežni orga-
nizaciji še bolj razširjen, saj veliko zapo-
slenih vodi neke projekte, medtem ko so
v drugih izvajalci, obenem pa imajo še
svojo redno vlogo v primarni organiza-
cijski strukturi.

Poznamo dva vidika samozave-
sti. Splošna samozavest je stabilni del osebnosti
in jo razvijemo v zgodnjem otroštvu.
Specifična samozavest pa je spremen-
ljivo mentalno in čustveno stanje, po-
vezano s specifično nalogo ali situacijo.
Oba vidika samozave-
sti razvijamo av-
tomatično; večinoma podzavestno z
notranjim dialogom, v katerem sodimo
o sebi na podlagi izkušenj in povratne
informacije drugih. Tako eden kot drugi

Višja kot je evolucijska razvojna stopnja, v kateri se podjetje nahaja, večja agilnost je potrebna na vseh področjih. To zahteva večjo splošno in specifično samozavest – tako voditeljev, zaposlenih in drugih vodenih.

temeljito vplivata na naše razmišljanje,
čustvovanje in vedenje. Splošna samo-
zavest je pomembna v prvi vrsti v no-
vih, nenavadnih okoliščinah, medtem
ko je specifična samozavest pomembna
predvsem za našo vsakodnevno učinko-
vitost. Visok nivo obeh vidikov samo-
zave-
sti vsekakor pomembno vpliva na
učinkovitost voditeljstva in voditeljem
omogoča vpliv na sodelavce in vodene
ter nadaljnji razvoj njihove lastne speci-
fične samozave-
sti.

Višja kot je evolucijska razvojna stopnja,
v kateri se podjetje nahaja, večja agil-

nost je potrebna na vseh področjih. To
zahteva tako večjo splošno kot specifič-
no samozavest – tako voditeljev kot tudi
zaposlenih in drugih vodenih. Zato je
potrebno primerno voditeljstvo za po-
samezno fazo oz. transformacijo.

Razvojno voditeljstvo pomeni navdihovanje

Razvojni voditeljski model (ang. *the de-
velopmental leadership model*) gradi na
transformacijskem voditeljstvu (ang.
transformational leadership), po kate-
rem voditelj krepi motivacijo, moralo

in izvedbo vodenih ob upoštevanju treh
ravni hierarhije. O odsotnosti voditelj-
stva govorimo takrat, ko se vodja izogi-
ba sprejemanju odločitev ter se izogiba
in umika voditeljskim dolžnostim na-
sploh. Konvencionalno oz. transakcij-
sko voditeljstvo se zanaša na pogojno
nagrado vodji, kjer voditelj izkazuje vi-
soko kontrolo v odnosu do podrejenih.
Primarna skrb vodje so formalni dogo-
vori, s katerimi prenaša naloge podre-
jenim v izvedbo v skladu s hierarhično
organizacijo. Podrejeni so motivirani z
nagradami in kaznimi. V razvojnem vo-
diteljstvu pa voditelj navdihuje vodene

k izvedbi preko njihovih pričakovanih
sposobnosti ter izboljšuje tako organi-
zacijo kot posameznike s transformacij-
skim procesom.

Voditeljski pristopi različno delujejo v
različnih kulturnih okoljih. Razvojno
voditeljstvo recimo pripisujemo pred-
vsem skandinavskemu okolju, kjer so
ga prvenstveno preučevali v vojaških
razmerah, medtem ko transformacijsko
voditeljstvo z elementom karizme v tem
okolju ni primerno. Omejitev konven-
cionalnega voditeljstva je v veliki meri
naslanjanje na obsežen nadzor nad iz-
vedbo, ki v najboljšem primeru privede
do doseganja zastavljenih operativ-
nih ciljev.

Transakcijsko voditeljstvo, ko so zelo
jasno opredeljene zahteve za izvedbo,
pa je recimo neprimerno v izrednih raz-
merah, ko se kontekst drastično spremi-
nja in zahteva od posameznikov večjo
prilagodljivost. To pa velja v vseh izre-
dnih razmerah, kot so jih recimo prine-
sli ukrepi ob covidu -19 ali poplave in
druge ujme. Takrat imajo višina plače,
napredovanje in nagrade manjšo vlogo.
Torej je primernost modela voditeljstva
odvisna tako od okoliščin kot tudi od ra-
zvojne stopnje organizacije. ■

Mag. **Martina Puc**, MBA, je poslovna
svetovalka, direktorica podjetja RES – PONS.

FOTO: SHUTTERSTOCK

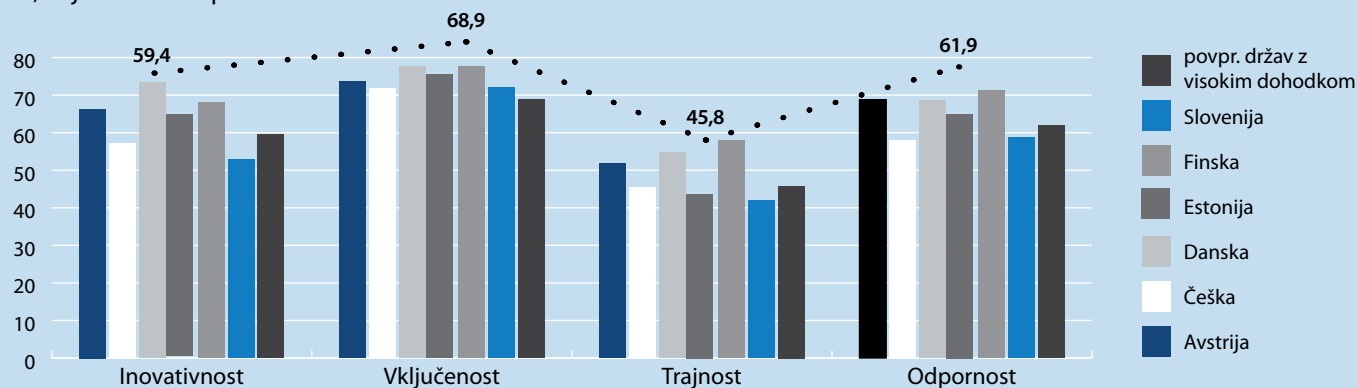


Rast v prihodnosti

Ob BDP zdaj štirje stebri rasti

WEF poročilo o prihodnosti rasti v letu 2024 prvič uvaja nov okvir prihodnje rasti, strukturiran okoli štirih **ključnih stebrov rasti: inovativnosti, vključenosti, trajnosti in odpornosti**.

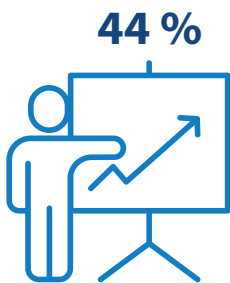
S tem poudarja, da BDP kot metrika ne kaže kakovosti rasti in njenega vpliva na zdravje ljudi in planeta. Poročilo razkriva, da je svet šele na pol poti do inovativne, vključujoče, trajnostne in odporne rasti.



Vir: Spremljanje nacionalne konkurenčnosti po metodologiji WEF za leto 2023, zaključno poročilo. Inštitut za ekonomska raziskovanja in Ekonomska fakulteta UL, februar 2024 in https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Growth_Report_2024.pdf.

Slovensko javno mnenje

Ponosni tudi na gospodarstvo



Raziskava Slovensko javno mnenje, ki jo je med novembrom 2023 in februarjem 2024 izvedel Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij na ljubljanski fakulteti za družbene vede, je preverjala, na kaj so vprašani najbolj ponosni.

Absolutni 'prvaki' so slovenski športniki in športnice – več kot **74 %** vprašanih je namreč na vprašanje, na katere stvari v zvezi s Slovenijo so najbolj ponosni, odgovorilo, da na športne dosežke. Skoraj **44 %** pa jih je precej ponosnih **na dosežke slovenskega gospodarstva**.

Nabava

PMI: že 11. mesec pod mejo 50 točk

PMI marec 2024 = 41,3 (februar 2024 = 43,3)

Proizvodni PMI marca znaša 41,3 točke, kar pomeni ponovno upadanje gospodarskih aktivnosti. Podjetja poročajo o: zmanjšanju števila zaposlenih, padcu novih naročil, padcu proizvodnih aktivnosti in rasti nabavnih cen.

Gibanje proizvodnih indeksov PMI kaže, da se gospodarstvo v EU in na Japonskem še vedno ohlaja, v Nemčiji celo z zelo velikim poslabšanjem. To bo imelo velik vpliv tudi na gibanje slovenskega PMI v prihodnjih mesecih.



Vir: Združenje nabavnikov Slovenije

Kibernetska varnost

Kibernetska tveganja pospešeno naraščajo

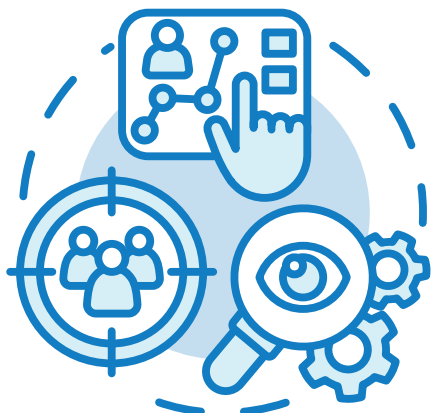
V letu 2023 je Nacionalni odzivni center za kibernetsko varnost (SI-CERT) zabeležil:

- **4.280** obravnavanih **incidentov**, kar je 4-% rast glede na 2022;
- čez **1.600 phishing** napadov (kibernetski napad, pri katerem napadalcu zavežejo žrtev, da jim sporoči različne občutljive podatke);
- okoli **150 kripto-investicijskih** prevar.

Podjetja so vedno bolj izpostavljena tudi tveganjem:

- **direktorskih prevar** (CEO Fraud), v letu 2023 jih je bilo zabeleženih 79;
- **vrivanja v poslovno komunikacijo** (BEC, Business Email Compromise), 39 v letu 2023.

Vir: www.cert.si/kibernetska-varnost-2023-v-stevilkah/



Marketing

Najvišja prioriteta ostaja upravljanje blagovnih znamk

1.287 vodilnih v evropski marketinški stroki (CMO, vodje trženja, podpredsedniki marketinga, vodje spletnega trženja), sodelujočih v raziskavi European Marketing Agenda 2024, je kot strateške poudarke ponovno izpostavilo:

- **49 %** upravljanje **blagovnih znamk** (zgornji lijak) in doseg;
- **49 %** fokus na **marketinško izvedbo** (izboljšanje spletnih mest, E-trgovina, CRM-sistemi, podatkovna analiza);
- **45 %** povečana osredotočenost na **digitalizacijo** in izvedbo **marketinških tehnologij**.

Vir: European Marketing Agenda 2024

Nove tehnologije

UI: prioriteta po zavedanju, a smo še plašni pri uvajanju

Umetna inteligenca se je katapultirala na vrh seznama operativnih tem v trženju. A čeprav je več kot 43 % podjetij v Evropi v letu 2024 postavilo temo umetne inteligence na vrh lestvice prioritet, se večina še seznaja s to temo ali je začela s prvimi piloti.

EMA raziskovalci napovedujejo, da bomo doživeli več dela v beta načinu in da je stalno učenje ob delu neizogibno. Z besedami legendarnega hokejista Waynea Gretzkyja: »100 % strelav na gol, ki jih ne poskusiš zadeti, zgrešiš«.

Vir: European Marketing Agenda 2024

Ne uporabljamo
UI/strojnega učenja

12 %

Z UI se seznanjamo

40 %

Imamo prvega pilota,
poskusna faza

25 %

Učimo se iz prve izkušnje

18 %

Smo v fazi profesionalizacije
in širjenja (scale-up)

4 %

Ne vem

1 %

Za razvojno naravnan in stabilen davčni sistem

Gospodarstvo želi pravičen in sorazmeren davčni sistem, ki bo podjetja ohranil konkurenčna, davčne prilive pa prednostno vlagal v razvoj, je bilo izhodišče za razpravo na skupnem dogodku 15-ih gospodarskih in kmetijskih združenj in organizacij, ki sestavljamo Gospodarski krog.

Petra Juvančič

Davčni sistem mora biti pregleden, enostaven, razumljiv in predvidljiv za ljudi in podjetja. Cilj davčne reforme bi moral biti razbremenitev slovenskega gospodarstva in ustvarjanje pogojev za njegovo večjo konkurenčnost na svetovnih trgih. Ugodna davčna politika naj spodbuja tuje investicije in gospodarsko rast, hkrati pa naj naslavlja demografske izzive in se usmeri v preprečevanje odliva izobraženih kadrov v tujino in v privabljanje tujih usposobljenih kadrov. Vse to so bili sklepi skupnega dogodka gospodarstva z naslovom V pričakovanju davčne reforme.

Čeprav Slovenija z napredkom na številnih področjih ohranja dobro izhodišče za pospešen razvoj, je njen napredek na področju krepitve produktivnosti še vedno skromen, je povedal dr. **Peter Wostner** z Urada RS za makroekonomske analize in razvoj, ki je predstavil zadnje Umarjevo poročilo o produktivnosti. Za hitrejšo rast bo treba biti bolj ambiciozen, hiter in pogumen pri uvajanju sprememb. Med pozitivnimi struktur-

Slovenija potrebuje predvidljive in stabilne javne finance tudi na srednji in dolgi rok, konkurenčno in ustrezno razporejen davčni primež ter ustrezen obseg financiranja javnih storitev, pri čemer mora biti velik poudarek tudi na učinkovitosti.

nimi spremembami je izpostavil ugodno finančno stanje, vključenost v globalne verige vrednosti, izobrazbeno strukturo zaposlenih (delež terciarno izobraženih pri nas znatno presega povprečje EU), pospešitev inovacijske in investicijske dejavnosti ter pozitiven odnos do podjetništva in digitalne preobrazbe. "Pre-



FOTO: ARHIV GZS

mikamo se torej v pravo smer, vendar prepočasi," je dejal. Analize kažejo na potrebo po učinkovitem davčnem pre-

strukturiranju, saj je davčni primež v Sloveniji precej nad povprečjem OECD.

Davčna reforma bi trenutno naredila več škode kot koristi

Davčno reformo nedvomno potrebujemo, vendar vlada nikakor ne bi smela hiteti na račun kakovosti izvedbe, je

ocenil dr. **Mojmir Mrak** z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Meni, da moramo v Sloveniji za resno davčno reformo to nujno povezati s pokojninsko, pri čemer je potrebno najprej razčistiti, kaj so pokojnine in kaj socialni transferji. "V trenutnih razmerah bi raje videl, da davčne reforme ni, saj bi naredila več škode kot koristi," je dejal. Gospodarstvo se namreč ohlaja in to desetletje zna biti najnižje po gospodarski rasti. Ker se situacija zaostruje, morajo biti odločitve premišljene. Smo pred uveljavitvijo fiskalnega pravila, zato bo morala vlada že letos oceniti, kaj to za nas pomeni, da ne doživimo scenarijev, ki jih poznamo iz gospodarsko-finančne krize.

Po besedah predsednika fiskalnega sveta dr. **Davorina Kračuna** resno težavo predstavljajo velika pričakovanja različnih deležnikov, potem ko jim je država v preteklosti namenjala številne spodbude in ugodnosti, kar je bilo v času pandemije razumljivo, danes pa je treba obvladovati javne finance in pričakovanja deležnikov. V korist majhnih držav so čvrsta fiskalna pravila, kar zahteva di-

Po njegovem mnenju Slovenija potrebuje predvsem več davčnih zavezancev, hkrati pa v davčnem pogledu postaja precej manj privlačna od Hrvaške ali Srbije, saj tam posamezniki ob enaki bruto plači dobijo bistveno večji neto znesek: »Poglejte Srbijo: če tam dober IT-strokovnjak, ki dela za tuje podjetje, zasluži 30.000 evrov bruto, bo njegov neto izkupiček 26.300 evrov, v Sloveniji pa 12.900

Znanje je za višjo produktivnost in dodano vrednost ključno, porazdelitev plač pa je šla zadnja leta na škodo višje izobraženih, kar vodi v povprečje.

sciplino in dobro fiskalno načrtovanje. Kar Slovenija potrebuje, so predvidljive in stabilne javne finance tudi na srednji in dolgi rok, konkurenčno in ustrezno razporejen davčni primež (trenutno nesorazmerje med delom in premoženjem) ter ustrezen obseg financiranja javnih storitev (šolstvo, zdravstvo itd.), pri čemer mora biti velik poudarek tudi na učinkovitosti, ne le na financiranju.

Več plačnikov ...

Direktor družbe Simič & partnerji, mag. **Ivan Simič**, je opozoril na vse bolj opazne posledice nekonkurenčnosti Slovenije na področju davkov v primerjavi z bližnjimi državami.



FOTO: ARHIV GZS

O bremenih gospodarstva

»Dvakratna sprememba zakona o dohodnini v istem letu zagotovo ni primer stabilnega in predvidljivega poslovnega okolja, ki mu je vlada v lanskem letu dodala še nove obremenitve.«

Vesna Nahtigal, generalna direktorica Gospodarske zbornice Slovenije

evrov. In IT-strokovnjaki brez težav delajo na daljavo.«

Namesto davčne reforme bi lahko po njegovih ocenah trenutno izvedli spremembe manjšega obsega, ki bi se nanašale na akutne, a rešljive težave. V Sloveniji niti ne rabimo toliko reorganizacije davkov, ampak več plačnikov.

Pred leti je Simič predlagal 6. dohodninski razred za tiste, ki imajo prihodke nad milijon evrov letno, saj potrebujemo fizične osebe, ki bodo ob ustreznih spodbudah prišle oz. ostale v Sloveniji. »Sam sem že pred leti predlagal šesti dohodninski razred za tiste, ki bodo imeli prihodke na leto nad milijon evrov. V Slovenijo moramo privabiti bogataše, da bodo tukaj plačevali davke.« V primeru kakršne koli nove zakonodaje pa pričakuje, da bi veljala vsaj deset let, da se ljudje in tuji investitorji navadijo nanjo.

... in višja produktivnost

Plače pri nas so prenizke in bodo take tudi ostale, če se ne bomo posvetili temu, kako ustvariti več. Po mnenju prof. dr. **Tjaše Redek** z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani se mora politika posvetiti predvsem oblikovanju strategij za zvišanje produktivnosti in dodane vrednosti. »Plače so odraz tega, kar v družbi ustvarimo. Zato moramo ustvariti več, sicer bodo plače ostale nizke. Mi smo visoko egalitarna družba in če ne bomo ustvarjali, bomo drseli proti enakosti v revščino,« je poudarila. Opozorila je, da je znanje za višjo pro-



FOTO: ARHIV GZS

O konkurenčnih plačah

»Poglejte Srbijo: če tam dober IT-strokovnjak, ki dela za tuje podjetje, zasluži 30.000 evrov bruto, bo njegov neto izkupiček 26.300 evrov, v Sloveniji pa 12.900 evrov. In IT-strokovnjaki brez težav delajo na daljavo.«

Mag. **Ivan Simič**, davčni strokovnjak

duktivnost in dodano vrednost ključno, porazdelitev plač pa je šla zadnja leta na škodo višje izobraženih, kar vodi v povprečje. »Če bomo hoteli konkurenčno plačati kadre, ki ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in so najbolj izobraženi, si podjetja to težko privoščijo. Porazdelitev plač je šla v zadnjih letih očitno v škodo višje izobraženih,« je dejala Redek. Višja dodana vrednost se odraža na vseh področjih, saj vpliva na širšo družbeno blaginjo, tudi na primer na bolj sodobno zdravstvo.

Dr. **Matej Avbelj** z Evropske pravne fakultete Nove univerze je opozoril na velik skriti davek, če država ne zagotovi poštenega in učinkovitega reševanja sporov v družbi. »Zato je treba poskrbeti za dobro delujoč pravosodni sistem,« je poudaril in posebej izpostavil počasno odločanje ustavnega sodišča. Težave Slovenije na področju davkov so po njegovem mnenju posledica širših sistemskih težav. Ena takšnih je nedelujoč parlament, je prepričan.

Sklepi strokovnega posveta, ki jih je podpisalo 15 organizacij:

1. Gospodarska in kmetijska združenja in organizacije smo tako pomemben partner oz. deležnik v socialnem dia-



O konkurenčnosti Slovenije

»Kake prednosti kot država za privabljanje nimamo. Tuji vlagatelji pri nas sicer pozitivno ocenjujejo kadre in infrastrukturo, negativno pa nepredvidljivost in davčni sistem. In zato gredo investitorji raje drugam.«

Prof. dr. **Mojmir Mrak**,
Ekonomska fakulteta UL

logu, da odločitev, ki vplivajo na naše delovanje, kar davčna reforma vsekar je, brez nas ne bi smeli sprejemati. Pri reformah, ki zadevajo družbo kot celoto, morajo biti vse karte položene na mizo, pogovori iskreni in dogovori zavezujoči.

2. Davčni sistem mora biti pregleden, enostaven, razumljiv in predvidljiv za ljudi in poslovne subjekte.
3. Davčna politika je sistem, ki vpliva na življenja ljudi in na poslovanje podjetij. Zato je treba davčne reforme delati redko in premišljeno, da ureditve zdržijo daljše časovno obdobje, kar zagotavlja predvidljivo in stabilno poslovno okolje. V nasprotnem primeru posameznike in podjetja sistemsko odvrčamo od večje aktivnosti.
4. Cilj davčne reforme bi moral biti razbremenitev slovenskega gospodarstva in ustvarjanje pogojev za njegovo večjo konkurenčnost na svetovnih trgih. Ugodna davčna politika spodbuja tuje investicije in gospodarsko rast.
5. Hkrati mora davčna reforma nasloviti demografske izzive in se usmeriti v preprečevanje odliva izobraženih kadrov v tujino in privabljanje tujih usposobljenih kadrov.
6. Nenehno prekomerno zviševanje davščin in prispevkov zagotovo povečuje sivo ekonomijo, s čimer se prilivi v proračun in blagajne socialnih sistemov manjšajo.

7. Nestabilno davčno okolje se odrazi tudi v višjem strošku kapitala in likvidnosti, ki se odraza tudi v pogojih financiranja gospodarstva in prebivalcev.
8. Velike davčne obremenitve nas sicer čakajo predvsem v letu 2025, vendar pa so že spremembe pri Zakonu o dohodnini kljub večjim obremenitvam podjetij prinesle nižje neto plače, saj na primer olajšave niso dvignili, spremenili so davčno obravnavo nagrade za poslovno uspešnost. Gospodarski krog verjame, da so bile številne spremembe Zakona o dohodnini, ki so ga spremenili lansko leto, neustavne. Na presojo Ustavnega sodišča RS še čakamo.



O večji pogači

»Mi smo visoko egalitarna družba in če ne bomo ustvarjali, bomo drsili proti enakosti v revščino. Prezuporejanje 'pogače' ne bo pomagalo. Potrebujemo večjo pogačo ali pa bomo vsi enako revni.«

Prof. dr. **Tjaša Redek**,
Ekonomska fakulteta UL

9. Glede na izkušnje tega leta in sprejem zakonov, ki so gospodarstvu prinesle obremenitve, ljudje pa zato niso dobili nič večjih plač, menimo, da je najbolje, da se vlada nadaljnjih sprememb davčne zakonodaje sploh ne loteva. Če pa se jih bo, naj se zgleduje po Nemčiji ali Hrvaški, kjer so gospodarstvo z davčno reformo razbremenili, ljudem pa zagotovili višje neto plače. ■

Gospodarski krog po novem s 16 članicami

Gospodarske in kmetijske organizacije ter združenja, povezana v Gospodarski krog smo (po abecednem vrstnem redu):

- Advantage Austria Ljubljana;
- AmCham Slovenija;
- Britansko – slovenska gospodarska zbornica;
- Davčno svetovalna zbornica Slovenija;
- Gospodarska zbornica Slovenije;
- Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije;
- Združenje ekoloških kmetov Zdravo življenje, Sindikat slovenskih kmetov;
- Slovensko-nemška gospodarska zbornica;
- Obrtno podjetniška zbornica Slovenije;
- Skupina podjetij z notranjim lastništvom;
- Trgovinska zbornica Slovenije;
- Zadružna zveza Slovenije;
- Združenje bank Slovenije;
- Združenje delodajalcev Slovenije;
- Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije;
- Združenje Manager.

Petra Juvančič je izvršna direktorica
Združenja Manager.

Kako povečati odpornost dobavnih verig (in preživeti)

Zapletenost globalnih dobavnih verig, ki obsega številne države, kulture, regulative in trge, prinaša širok spekter tveganj – od naravnih nesreč in geopolitičnih napetosti do cikličnih gospodarskih sprememb in tehnoloških motenj. V takšnem kontekstu je sposobnost podjetja, da identificira, analizira in ustrezno upravlja s temi tveganji, ne le vprašanje preživetja, ampak tudi ključni dejavnik konkurenčne prednosti.

Ob vstopu v leto 2024 smo bolj optimistični glede obetov svetovnega gospodarstva, kot smo bili na začetku lanskega leta – in to z dobrim razlogom. Svetovno gospodarstvo se je leta 2023 izognilo dolgo pričakovani recesiji in je tudi leta 2024 zelo verjetno ne bo doživelo. A podjetja se zavedajo, da so dobavne verige še vedno pod pritiskom zaradi geopolitičnih in klimatskih razmer. To se odraža tudi v padcu indeksa globalne kontinuitete dobavne verige z 51,1 v Q4 2023 na 47,9 v Q1 2024 (raziskava D&B Global Business Optimism Insights).

Napovedi na svetovni ravni

Nekateri trendi iz leta 2023 se bodo verjetno nadaljevali v 2024. Pričakujemo, da bo ameriško gospodarstvo še vedno uspešnejše od evropskih in da bo globalni zagon rasti v veliki meri prišel iz gospodarstev v vzponu, kot je Indija, čeprav tudi Argentina in Turčija obetata gospodarski preobrat.

Številni predpisi, kot so taksonomija EU, direktiva o poročanju o trajno-

stnem razvoju podjetij in, po zgledu Nemčije, načrtovani zakon o skrbnem pregledu evropske dobavne verige bodo zahtevali večjo preglednost okoljskih vidikov in spoštovanja človekovih pravic v dobavnih verigah.

Dobavne verige morajo danes biti prožne, zelo razvejane in primerne za agilno upravljanje. Le tako se lahko hitro odzovejo na nepredvidene spremembe.

To pa ne bo vplivalo le na korporacije, pač pa bodo tudi manjša podjetja morala poročati poslovnim partnerjem in bankam o svoji dobavni verigi.

Priložnosti za Slovenijo

Visoke obrestne mere in kreditno okolje vplivajo na financiranje in investicijske strategije slovenskih podjetij, medtem ko geopolitična in trgovinska tveganja zahtevajo natančno spremljanje in prilagodljive dobavne verige. Poleg tega da mora Slovenija upoštevati svoje nortranje izzive, kot so industrijska recesija in naravne nesreče, mora biti pozorna tudi na gospodarske cikle in politične

premike v svojih ključnih izvoznih partnericah. Učinkovito upravljanje teh dinamičnih razmer je ključnega pomena za ohranjanje in spodbujanje rasti slovenskega gospodarstva v negotovem globalnem okolju.

Slovenska odvisnost od izvoza v stalne izvozne partnerice (Nemčija, Hrvaška, Italija, Avstrija, Švica, Francija) poudarja potrebo po diverzifikaciji trgov in izdelkov ter prilagodljivosti v odzivanju na gospodarske spremembe v izvoznih partnericah.

Večja agilnost in fleksibilnost za reševanje motenj

Reševanje problematike dobavne verige je danes ena najnujnejših nalog oblikovalcev gospodarske politike in odločevalcev. Klasično upravljanje dobavne verige je še posebej dovzetno za težave, saj so med krizo v zelo kratkem času številne lokacije za oskrbo prenehale delovati in jih ni bilo mogoče hitro nadomestiti. To je povzročilo prekinitev v proizvodnji zaradi pomanjkanja materialov.

Pretresi zadnjih nekaj let so sprožili obsežno spremembo strategije. Predvsem morajo biti dobavne verige danes prožne, zelo razvejane in primerne za agilno upravljanje. Le tako se lahko hitro odzovejo na nepredvidene spremembe, ne da bi pri tem morali sklepati kompromise glede stroškov, učinkovitosti ali kakovosti. ■

Ne čakajte na evropske regulative, avtomatizirajte KYC/KYV procese že danes!

BREZPLAČEN PREIZKUS rešitve

D&B Risk Analytics - Compliance Intelligence.

Rešitev omogoča:

- hitro in učinkovito preverjanje poslovnih partnerjev;
- pregled subjektov in dejanskih lastnikov;
- aktivno spremljanje tveganja skladnosti z vodilnimi globalnimi podatki o sankcijah, nadzornih seznamih, seznamih politično izpostavljenih oseb (PEP), pravnih dogodkih in negativnih medijskih objavah.



Transformacija: zelene in digitalne zaposlitve

Slovenska podjetja so že leta 2019 poročala, da so pri uvajanju novih tehnologij izziv ravno kadri, in sicer pomanjkanje usposobljenih delavcev in pomanjkanje tehničnega znanja (Redek in ostali, 2019). Precej pomembna ovira je tudi odpor zaposlenih do sprememb, ki je pogosto povezan z neznanjem in strahom pred novim. V kontekstu dvojnega, zelenega in digitalnega prehoda bodo zato znanje in kompetence s povezanih področij ključni za hitro in uspešno prilagoditev, agilnost in predvsem tudi izkoriščanje priložnosti in s tem tudi oblikovanje zelenih ter digitalnih delovnih mest.

dr. Tjaša Redek

Zelena delovna mesta niso samo delovna mesta, ki se neposredno in v celoti dotikajo področij varstva okolja, obnovljivih virov energije, recikliranja in učinkovite rabe virov, pač pa tudi tista, ki vsebujejo naloge, ki k temu neposre-

zaposlitvenih oglasih iščejo zahteve s teh področij.

IKT strokovnjaki in IKT uporabniki

Podobna je tudi metodologija, ki spremlja digitalne zaposlitve. Tudi na tem

uvajanju novih digitalnih rešitev, sodijo npr. managerji s področja IKT, inženirji z ustreznih področij, zlasti elektrotehnike, razvijalci programske opreme, aplikacij, strokovnjaki za podatkovne zbire in omrežja idr. Na drugi strani je v podjetjih vedno več tistih, ki potrebujejo tudi 'inpute' s strani IKT strokovnjakov, torej IKT uporabnikov. OECD med ključne uporabnike uvršča med drugim različne managerje ter strokovnjake, ki delujejo na odločevalskih delovnih mestih, med drugim managerje in strokovnjake za različne poslovne funkcije (npr. trženje, finance, razvoj itd.).

Zelena gospodarstva in zaposlitve

Mednarodno primerljivi podatkovni viri na ravni EU o dejanskih zelenih zapo-

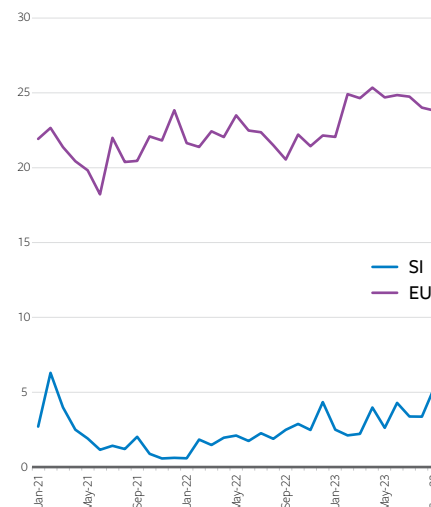
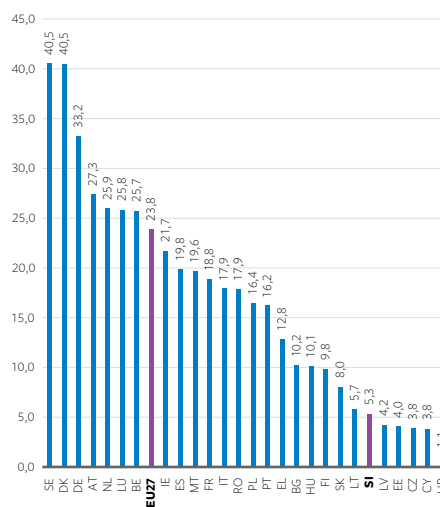
Podjetja, katerih zaposleni in pa poklicna struktura zajemajo več zelenih nalog, bodo imela manj težav pri zelenem prehodu, ker bodo že posedovala vsaj del potrebnih znanj.

dno ali posredno prispevajo. Za namen spremljanja zelenih zaposlitev so že razvili tudi nekaj metodologij.

Scholl in ostali (2023) so v okviru OECD natančno analizirali značilnosti poklicev, da bi ugotovili, kako zelena in 'rjava' je v povprečju poklicna struktura v podjetjih. Za vsak poklic s pomočjo ESCO kompetenc (obsežen opis glavnih znanj, veščin in nalog vsakega polica) določili, kakšen delež teh nalog in veščin je povezan z zelenimi nalogami. Podjetja, katerih zaposleni in pa poklicna struktura zajemajo več zelenih nalog, bodo imela manj težav pri zelenem prehodu, ker bodo že posedovala vsaj del potrebnih znanj.

Bruegel (Gotti in ostali, 2024) pa so kot 'zelene' opredelili širok nabor veščin, ki sodijo na področja: kakovost zraka, emisije, čista energija, klimatske spremembe, ohranjanje okolja, energetska učinkovitost, okoljska regulativa, jedrska energija, ravnanje z odpadki, vodna energija, vetrna energija, pri čemer v

področju se je oblikovala metodologija, ki omogoča spremljanje števila (deleža) tistih v podjetju, ki so na eni strani IKT strokovnjaki, na drugi strani pa IKT uporabniki. OECD Going Digital je na podlagi analize poklicev opredelil, da med IKT specialiste, torej tiste ki so ključni pri razvoju, prilagajanju in



Slika 1: Število zelenih zaposlitvenih oglasov na 1.000 oglasov (september 2023) v državah EU ter gibanje števila zelenih oglasov na 1000 oglasov v EU27 in v Sloveniji. Vir: Gotti, Güner in Stefany, 'Twin transition skills dashboard', Bruegel Datasets, 2024.

slitvah niso na voljo. Podatki o zaposlitvenih oglasih, ki jih analizira Bruegel (2024), pa kažejo, da je v povprečju 21,5 od 1.000 zaposlitvenih oglasov na ravni EU povezanih z zelenimi zaposlitvami in nalogami, ki so vezane na zeleni prehod (Slika 1).

Najbolj pogosto iščejo veščine, povezane z recikliranjem, dobavo energije in energetske prenoje (prestrukturiranjem) ter varovanjem okolja. Slovenija po teh podatkih precej zaostaja za povprečjem EU, saj je imela septembra 2023 le 5 promilov 'zelenih' zaposlitvenih oglasov, torej takih, ki so vsebovali zelene veščine, EU v povprečju pa skoraj 24. Največ zelenih zaposlitev ponujajo na Švedskem, Danskem in v Nemčiji. Tudi podatki 2021–2023 razkrijejo, da Slovenija zelo zaostaja za EU in da se razkorak le počasi zmanjšuje. Podjetja v Sloveniji primerjalno glede na EU precej zaostajajo v iskanju kadrov, ki so ključni za zeleno transformacijo (Slika 1).

Oglasi so zgolj vidik povpraševanja, ne odražajo pa dejanskega stanja strukture kadrov v podjetjih. Slednjo je mogoče oceniti s pomočjo kombinacije podatkov o strukturi zaposlenih po podjetjih in pa 'zelenosti' poklica (po Scholl in ostali, 2023). Metodologiji nista neposredno primerljivi, vseeno pa analiza strukture vseh zaposlenih glede na delež 'zelenih nalog' kaže, da je delež zelenih zaposle-

nih relativno nizek, da je v opazovanem obdobju 15 let zelo malo zrasel.

Hkrati so med panogami precejšne razlike. Največji delež 'zelenih' zaposlenih je v predelovalni dejavnosti, in sicer v tehnološko visoko in srednje-visoko intenzivnih dejavnostih, sledijo predelovalne dejavnosti, ki so tehnološko manj zahtevne. Seveda je glede na značilnosti predelovalne dejavnosti pričakovano, da bo tam delež zelenih zaposlitev večji, vseeno pa preseneča 'stabilnost' deleža in pa tudi izstopanje tehnološko visoko in srednje-visoko intenzivnih dejavnosti (Slika 2).

Digitalni razkorak in razlike med panogami

Slovenija je po deležu IKT strokovnjakov med vsemi zaposleni po metodologiji OECD (ki temelji na anketnih podatkih) in IKT uporabnikov skupaj nekoliko nad povprečjem EU, po deležu IKT strokovnjakov smo prav tako nekoliko nad povprečjem EU (4,66 v primerjavi s 4,16 %), po razkoraku med uporabniki in strokovnjaki (3,8 odstotne točke) pa je primerljiva s povprečjem EU (3,9 odstotne točke).

Zanimive so precejšnje razlike med panogami, ki jih ocenjujejo s pomočjo registrskih podatkov o vseh zaposlenih v Sloveniji (Redek, 2024). Delež IKT strokovnjakov je pričakovano najvišji v

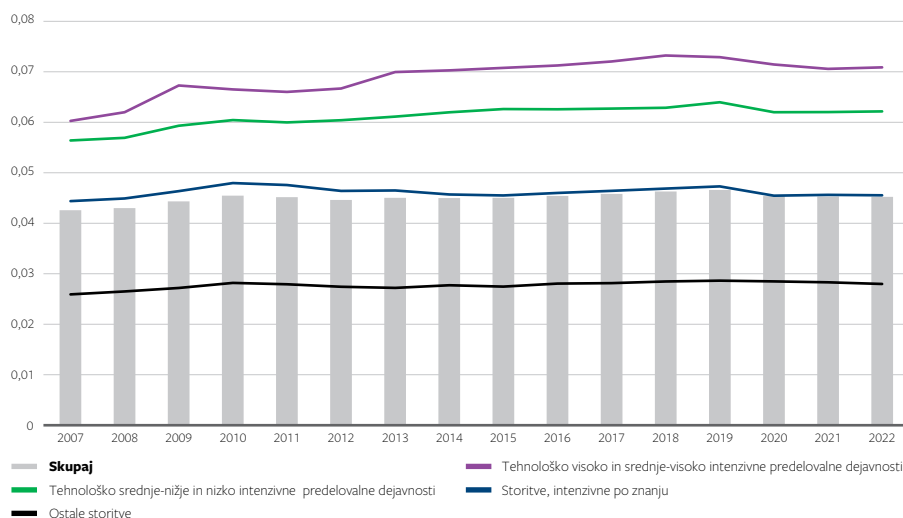
storitvah, ki so intenzivne po znanju, kamor sodijo npr. tudi IKT sektor, finance, zavarovalništvo, sledijo visoko in srednje-visoko tehnološko intenzivne panoge predelovalnih dejavnosti. Zanimivi pa so predvsem razkoraki med IKT specialisti in IKT uporabniki, ki je največji v storitvah, ki so intenzivne po znanju, vendar nekoliko upadajo. Je pa ta razkorak vedno večji v predelovalnih dejavnostih, ki so tehnološko nizko in srednje-nizko intenzivne, ter v ostalih storitvah. Raste tudi v tehnološko visoko in srednje-visoko tehnološko intenzivnih predelovalnih dejavnostih, vendar pa je majhen. Hkrati bodo ta podjetja, ki imajo v povprečju (skupaj s storitvami, ki so intenzivna po znanju) visoko dodano vrednost, lažje pridobila kadre, ker jim bodo v tekmi za kadre na trgu lahko ponudila konkurenčne pogoje.

V luči prestrukturiranja, zelene in digitalne preobrazbe bodo kadri, kot so vedno, izjemnega pomena, v prednosti bodo podjetja, ki bodo potrebne kadre že imela ali pa jih bodo lahko hitro pridobila zaradi konkurenčnih pogojev.

V tem kontekstu ne gre spregledati plač. Če so bile plače najvišjih IKT strokovnjakov (managerji) na nivoju 1,8-kratnika povprečne plače, IKT strokovnjakov (programerji, razvojniki) pa na nivoju 1,4-kratnika, so bile v ozadju zelene zaposlitve, kjer so bili nekateri (bolj tehnični kadri) plačani celo podpovprečno. To se bo zagotovo spremenilo, saj bo tovrstnih znanj primanjkovalo. Podjetja, ki tovrstne (digitalne in zelene) kadre že imajo, pa s tem gradijo konkurenčne prednosti, zato je pomembno, da v te kadre tudi ustrezno vlagajo, jih razvijajo in s tem krepijo svoj položaj v času dvojne preobrazbe. ■

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

Opomba: Seznam citirane literature s celotno navedbo vira zaradi omejene dolžine na voljo pri avtorici.



Slika 2: Indeks 'zelenosti' strukture zaposlenih po skupinah panog v Sloveniji.

Podatki: Statistični urad RS, lasten preračun. Delitev na panoge po Bloch, 2021.

Narobe je narobe. Čeprav to delajo vsi.

Etično vodenje je sprejemanje odločitev na podlagi spoštovanja etičnih norm in prevzemanje odgovornosti za dobrobit zaposlenih, organizacije, vseh njenih deležnikov, okolja in širše skupnosti. Organizacije, katerih poslovanje temelji na transparentnosti, etiki in integriteti, ne le pritegnejo vrhunske talente, ampak tudi spodbujajo kulturo inovativnosti in odpornosti, ki sta ključni za njihov dolgoročni uspeh.

Tatjana Kolenc

»Kar je narobe, je narobe, tudi če to počnejo vsi. Prav je še vedno prav, tudi če tega ne počne nihče drug,« je

jejo ravnodušnost in odnos, zaradi katerega neetična praksa lahko postane vsakdanja in sprejemljiva.

jejo v najboljšem interesu vseh deležnikov. S sprejemanjem in spodbujanjem prevzemanja odgovornosti ter prepoznavanjem posledic neukrepanja gojimo kulturo etičnega vodenja, ki vodi v pozitivne spremembe. Za te smo, z uporabo lastnega znanja, veščin in kompetenc, odgovorni vsi, neodvisno od naše formalne moči in položaja v organizaciji in v družbi.

Etični voditelji morajo z ravnanjem in besedami nenehno opozarjati na pomen etike in na vsa neetična ravnanja v širši skupnosti. Tu ni prostora za prilagajanje in zniževanje pričakovanj.

že pred stoletji zapisal angleški mislec **William Penn**. Kakšno vlogo in odgovornost imamo pri tem voditelji?

Etični voditelji:

- So sposobni in pripravljeni prevzeti in sprejeti odgovornost za lastna dejanja, odločitve in njihove posledice ter jih tudi obrazložiti in utemeljiti. Pri sprejemanju odločitev jih vodijo načela preglednosti, odgovornosti in empatije;
- spodbujajo in opolnomočijo sodelavce za prevzemanje odgovornosti za lastna ravnanja in neravnanja. Pri tem jih nikoli ne postavljajo v položaj, ko bi se morali odločati med njihovimi pričakovanji in ravnanjem v skladu z lastno integriteto;
- so usmerjeni v prihodnost in imajo vizijo, voljo ter sposobnost za njeno uresničevanje.

Z ravnanjem in besedami morajo nenehno opozarjati na pomen etike in na vsa neetična ravnanja v širši skupnosti. Tu ni prostora za prilagajanje in zniževanje pričakovanj. K temu morajo spodbujati in opolnomočiti tudi sodelavce, preden ti postanejo neobčutljivi na tovrstne odklone. S tem prepreču-

Integriteta in odgovornost – ni enega brez drugega

Temelj etičnega ravnanja sta integriteta in odgovornost. Integriteta vzpostavlja zaupanje in zagotavlja, da voditelji delu-

Spoštovanje etičnih načel je garant sprejemanja odgovornih odločitev v dobro vseh – v času izobilja in v obdobju kriz.

Etično ravnanje ni le občasna akcija

Svet postaja vse bolj povezan in soodvisen. V takih razmerah postaja sobivanje vse zahtevnejše. Izkušnje potrjujejo, da vladavina prava, ki naj bi služila in omogočala znosno sobivanje, očitno ne zadošča. Nastajajo razmere, ko ljudje čutijo potrebo in vidi-jo izhod v tem, da medsebojne odnose vzpostavlja-jo in vzdržujejo tudi s pomočjo etičnih pravil. Pri tem imajo posebno vlogo voditelji. Še nikoli v zgodovini človeštva ni tako malo ljudi imelo tako velike moči. Čim višje je posameznik na družbeni lestvici, tem večjo težo ima njegov odnos do etičnih norm.

Na teh lestvicah so managerji zelo visoko. Njihova funkcija jim daje moč in vpliv, saj s svojimi odločitvami vplivajo na položaj podjetja, ki ga vodijo, in vseh, ki so z njim povezani: lastnikov, zaposlenih, kupcev in dobaviteljev; posredno je ta krog še mnogo širši. Svoj ugled managerji vzdržujejo in krepijo ne le z doseženimi poslovnimi rezultati, ampak tudi s svojo etično držo, pri čemer dobri poslovni rezultati niso odpustek za neetična ravnanja, etična ravnanja pa ne za slabe poslovne rezultate.

Etično ravnanje mora v človekovem ravnanju postati in ostati trajnostno vodilo, ne le občasna akcija.

Vojko Čok, dolgoletni predsednik častnega razsodišča Združenja Manager



FOTO: ANDREJ KRŽ

Integriteta in zavezanost moralnim in etičnim načelom vodij sta sicer nenehno na preizkušnji. Ne samo zaradi sprememb in negotovosti v okolju, temveč tudi zaradi občutka moči in vsemogočnosti, ki ju prinašata formalni položaj ter uspeh in ki lahko zameglita presojo in vodita v neetično ravnanje.

Cilji organizacije ne smejo voditi v neetično delovanje zaposlenih

Uspešnost običajno razumemo kot doseganje ciljev, pritisk na njihovo izpolnjevanje pa lahko vodi v neetično ravnanje. Zato je z vidika etike pomembno, da organizacije pri postavljanju ciljev upoštevajo tveganja neetičnega ravnanja. Da s postavljanjem previsokih, nerealnih ciljev in z neustreznim merjenjem uspešnosti

zaposlene ne napeljujejo k neetičnemu odločanju oz. jim zmanjšujejo ali celo odvzemajo možnost in pravico, da vedno in povsod ravnajo etično.

Z vidika etike je pomembno, da organizacije pri postavljanju ciljev upoštevajo tveganja neetičnega ravnanja. Da s postavljanjem nerealnih ciljev in z neustreznim merjenjem uspešnosti zaposlene ne napeljujejo k neetičnemu odločanju.

To nas uči tudi zgodba ameriškega poslovneža, ki je delal v mednarodni prodaji, **Richarda Bistronga**. Obsojen zaradi prejemanja podkupnin leta 2012 je v ameriškem federalnem zaporu preživel dobrih 14 mesecev, danes pa je velik zagovornik skladnosti. Odkrito govori o tem, da sta mu tekmovalnost in želja po zmagi za vsako ceno zameglila preso-

jo o posledicah njegovih ravnanj. Da je dovolil prevlado narcisoidnosti in se prepustil občutku korporativnega junaka, katerega ego je bil vedno večji in močnej-

ši in se je odražal v miselnosti delam, kar hočem, kadarkoli hočem. Zavestno se je izogibal razmišljanju o posledicah podkupovanja in o svoji vlogi pri tem. Tudi s prepričevanjem samega sebe, da njegov namen nikoli ni bilo kršenje zakonodaje ZDA, ampak se je osredotočal zgolj na izpolnjevanje ciljev. Tako je opravičeval svoje ravnanje pred samim seboj ter odganjal občutek krivde in lastne odgovornosti. Odkrito priznava, da nihče ni pritiskal nanj, da je pritisk prihajal iz njega samega, iz lastne želje po uspehu.

Bistrongova izkušnja nas uči, da gre pri etiki pod črto za lastno odločitev posameznika. Pri tem so lahko v pomoč pooblaščenca za skladnost, ki morajo navdihniti posameznike in ekipe, da skladnosti z etičnega vidika ne razumejo zgolj kot pravila, postopke in politiko, ampak kot podporo, da lahko živijo v skladu s svojimi osebnimi in profesionalnimi etičnimi standardi.

Z učenjem na napakah do etičnega ravnanja

V človeški naravi je, da za napake krivimo druge, od ljudi do okoliščin. Prevzemanje odgovornosti za slabe odločitve in napake ter učenje iz njih je lastnost etičnih voditeljev. **Amy Edmondson**, ki jo pogosto navaja tudi Bistrong, govori o t. i. inteligentnih napakah, ki prinašajo dragoceno novo znanje ter spodbujajo zaupanje, pristnost in odgovornost. Zato morajo organizacije postati okolje, v katerem zaposleni priznavajo svoje tudi najmanjše napake in se na njih učijo, preden zrastejo v snežno kepo neuspeha. ■

Tatjana Kolenc je članica Združenja Manager, udeleženka skupinskega mentorstva na temo etike in članica skupine za odgovornost v projektu PODVIG.

Etičnost delaš ali pa ne

Zadnji izmerjen etični indeks za obdobje 2018–2023 kaže, da so etična podjetja v tem obdobju dosegla 13,6 % etične premije, ki odraža razliko v ekonomski donosnosti etičnih podjetij v primerjavi z ostalimi primerljivimi podjetji. Kako jim to uspeva?

Podjetja v etičnosti najpogosteje padejo na izvedbeni ravni, v vsakodnevni, konkretni situaciji in mnogokrat nenamerno. V vse bolj kompleksni poslovni realnosti ni vedno jasno, da v določeni situaciji sploh obstaja etična dilema.

V marsikateri organizaciji med vodji in zaposlenimi ni usklajena percepcija vsebine korporativnih vrednot, včasih z etičnimi vrednotami niso usklajene strategije in poslovni plani. Zaposleni pogosto nimajo časa in niso opremljeni za kakovosten razmislek o vseh okoliščinah situacije, analizo etičnih dilem in izbiro prave alternative ravnanja, ki bi bilo skladno z vsebino in cilji (etičnih) vrednot podjetja.

Po mojem prepričanju in izkušnjah neetično ravnanje v podjetjih največkrat ni posledica neetičnosti samih oseb, temveč tega da vodje etičnost prepuščajo spontanosti in naključju z zgolj abstraktnim pristopom k etičnosti in korporativni integriteti. Bolje je uporabiti profesionalen pristop z vzpostavitvijo ustreznih notranjih mehanizmov in učinkovitega sistema upravljanja skladnosti in etičnosti poslovanja glede na dejavnost in značilnosti organizacije, poslovni model, poslanstvo in vizijo.

Podjetjem in vodjem priporočam, da etičnost poslovanja delate vsakodnevno, sistematično in kontinuirano, kot pristopate k upravljanju kateregakoli drugega področja poslovanja. Če želite tudi sami žeti etično premijo, se ne morete zanašati na vse prepogosto uporabljeno frazo: etičnost imaš ali je nimaš. Sama pravim: etičnost delaš ali pa ne.

Andrijana Bergant, predsednica in vodja strokovnih programov in usposabljanj, EISEP – Evropski inštitut za skladnost in etiko poslovanja



FOTO: OSEBNI ARHIV

Da boš zanimiv, se najprej zanimaj

Zaposleni imajo samo dve osnovni potrebi: želijo rasti in želijo si biti videni ter slišani kot oseba. In le to dvojje si od vodij tudi želijo. Sočuten pogovor z vodji zaposlenim daje prav to; da se počutijo razumljene in imajo občutek, da je ter bo zanje poskrbljeno.

Saša Gnezda

Vodenje že dolgo poteka v zahtevnih časih in razmerah. Trajnostno vodenje, vodenje z empatijo, postherojsko vodenje, sočutno vodenje ... Nove 'paradigme' voditeljstva, ki se vse bolj pospešeno ukvarjajo z ljudmi in njihovim 'dobrim' počutjem v organizaciji, vznikajo kot gobe po dežju. Z vse bolj razširjenim zavedanjem, da je dobro počutje ljudi na delovnem mestu prva stopnička k zavzetosti. Nato pa stopnišče postaja vse višje ter širše – organizacijo strmo vodi navzgor, pridružiti pa se ji želi več ljudi. Pobožne želje? Ne nujno. Da se to zgodi, breme visi na ramenih vodij. Vodij, ki so (tudi) sočutni.

»Ko si v steklenici, ne vidiš nalepke na njej,« pravi dr. **François Hugo**, med-

narodno priznani coach za vodilne ter svetovalec za vodenje in organizacijo, osrednji govornik na HR forumu, ki ga je konec januarja organizirala IEDC-Poslovna šola Bled. Ker se ljudje ne odzivajo, če jim samo naročimo, kaj naj storijo, se pa odzivajo na to, kako jih vidimo in slišimo. Človeška pozornost (ang. attention) namreč vedno sledi nameri

Če se pri empatiji postavimo oz. vživimo v položaj drugega, to od nas zahteva čustva. Sočutje prav tako vključuje čustva, vendar je povezano tudi z željo po akciji, da bi v zvezi s tem tudi nekaj storili.

(ang. intent). »Tega ne smeš 'zafrkniti',« izpostavlja Hugo, ker: »da si zanimiv, se moraš najprej zanimati ti. Šele ko se resnično zanimaš za nekoga, postaneš zanj tudi zanimiv.«

Z empatijo vklapljammo čustva, s sočutjem gremo v akcijo

»Sočutno vodenje je tisto, ki lahko pripomore k dobremu počutju zaposlenih,« pravi **Carin-Isabel Knoop**, izvršna direktorica Harvard Business School Case Research & Writing Group, prav tako gostja HR foruma. Opozarja pa, da se moramo najprej dogovoriti o tērminih.

Sočutna oseba pokaže skrb za 'nesrečo' drugih ljudi, sočustvuje z njihovo situacijo. »Menim, da ni sočutja brez poslušanja in pozornosti, da bi razumeli situacijo. To je prvi in temeljni del,«

32

Več tehnologije kliče po več čustvih

Potreba po empatičnem vodenju v postkovidskem svetu eksponentno narašča, v članku On a modern-day managerial Catch-22: Empathy and human sustainability in the era of AI workplace transformation, objavljenem v Journal of Management Studies, izpostavlja dr. **Antonio Sadarić** in **Carin-Isabel Knoop**. Empatija je predpogoj za sočutno vodenje zaposlenih na sodobnem delovnem mestu, v svetu, ki je vse bolj virtualen in umetno (pre)nasičen.

Z uporabo napredne pogovorne tehnologije, kot so klepetalni roboti oz. GenAI na splošno, se naša zmožnost empatije bistveno zmanjša. »Ponovno ovrednotenje vloge empatije in tega, kako oblikuje izmenjavo med vodjo

in zaposlenim, je osrednjega pomena za krmarjenje po preobrazbi delovnega mesta, ki jo poganja umetna inteligenca, in sicer na način, ki podpira človeško trajnost. Takšni razmisleki bodo zagotovili, da bo umetna inteligenca izboljšala in okrepila človeško delovno silo ter je ne bo nadomestila ali poškodovala,« pravita Sadarić in Knopp. Zato je empatija ključni element pri vodenju sprememb.

In obratno: Manj kot smo sposobni empatije, manj smo sposobni sočustvovati z drugimi – kar pa je temeljni kamen sodobne in prosocialne družbe. Če želimo humanizirati digitalno delo, se moramo namesto agresivne digitalne preobrazbe 'ne glede na ceno' osredotočiti na trajnost človeškega kapitala, poudarjata avtorja.



pravi. Drugi je spoštovanje. Tretjič sta za sočutje potrebna iskrenost in ranljivost, štejejo pa tudi tiste lastnosti, ki jih s sočutjem povezujemo zasebno, kot sta na primer nasmeh in prijaznost.

Morda, tako Knopp, bi 'moral' sočutni vodja imeti vrline, ki jih je v knjigi Čustvena agilnost zapisala **Susan David**: »Vodja, ki zna prepoznati svoje misli in čustva ter je z njimi fleksibilen. To pa pomeni, da bo vodja tudi s seboj ravnal sočutno in se ne bo ukvarjal z napakami.« Kar je pomembno zlasti v okolju hitrih digitalnih in družbenih sprememb, visoke uspešnosti ter tveganja za ugled. V okolju, v katerem živimo.

Kakšna je razlika med empatičnim in sočutnim vodjem? Če se pri empatiji postavimo oz. vživimo v položaj drugega, to od nas zahteva čustva. Da začutimo, kaj bi lahko v neki situaciji čutili drugi. Sočutje prav tako vključuje čustva, vendar je povezano tudi z željo po akciji, da bi v zvezi s tem tudi nekaj storili.

Kdo je danes 'pravi' vodja?

Trajnostno vodenje pomeni, da vodje delajo tako, da različnim deležnikom (in tudi planetu) povzročajo čim manjšo 'škodo'. Da kot organizacija ne rastejo prehitro oz. da ljudi ne pritiskajo preveč, da ne bi ogrozili obstoja organizacije in tvegali propad ljudi v njej, na primer zaradi izgorelosti.

»Herojsko, mačistično in egocentrično vodenje je stvar preteklosti. Več se moramo pogovarjati o vodenju kot o deljenem in uslužnostnem procesu in manj o herojskih vodjih, ki jih žene lastni ego,« v uvodu h knjigi Postherojsko vodenje zapiše njen avtor, dr. **Miha Škerlavaj** z Ekonomske fakultete Univerze v Lju-

Če ne bi doživeli pandemije kovida, se danes verjetno ne bi toliko ukvarjali z različnimi stili vodenja, pritrjuje Knopp, a hkrati opozarja, da se z novodobnim vodenjem ukvarjamo že desetletja.

bljani. Osredotočenost z dosežkov posameznika je treba premakniti na dosežke skupine, tima in s tem poudarjati vzajemno odgovornost.

»Mislim, da sočutni vodja počne oboje – dovolj posluša, da ve, kdaj se premika preveč, premočno ali prehitro. Ker razume, ve tudi, koliko izzivov je treba postaviti na produktiven način, da kar najbolje izkoristi vire podjetja in priložnosti, ki jih lahko izkoristi,« o zgornjih konceptih vodenja razmišlja Knopp.

Voditelji, ki jih iščejo mladi

Če ne bi doživeli pandemije kovida, se danes verjetno ne bi toliko ukvarjali z različnimi stili vodenja, pritrjuje Knopp, a hkrati opozarja, da se z novodobnim vodenjem ukvarjamo že desetletja. »Pandemija je porušila ravnovesje moči na številnih delovnih mestih in povzročila veliko psihološko škodo številnim

generacijam. Nekateri zaposleni zahtevajo več fleksibilnosti in se zdijo manj pripravljeni zamenjati svoje zdravje in dobro počutje za klasična merila uspešnosti organizacije.« Kot odziv na te spremembe različni raziskovalci vodenja in svetovalci vodjem uporabljajo različna poimenovanja.

Eno, ki po njenem mnenju najbolj obeta in s katerim se je v ZDA največ ukvarjal organizacijski psiholog in avtor vrste knjižnih uspešnic, dr. **Adam Grant**, med domačimi raziskovalci pa dr. Škerlavaj ter dr. **Matej Černe** z ljubljanske ekonomske fakultete, je prosocialna motivacija in vedenja vodij. To se osredotoča na dejanja in vedenja, ki koristijo vodjem, hkrati pa podpirajo dobro počutje ljudi v organizaciji. V središče postavlja, kaj je potrebno za spodbujanje sodelovanja. Ti vodje so običajno pozorni na čustvene potrebe organizacije, prizadevajo si za pravičnost in dajejo prednost skupnemu dobremu. Zdi se, pravi Knopp, da je to tudi način vodenja, za katerega mlajši zaposleni trdijo, da ga iščejo. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Z vključenostjo do multinacionalke

Podjetje NiceLabel, danes del skupine Loftware, je primer, kako lahko odprta strategija koristi izvedbi in rasti na trgu. To jim je uspelo, ker so strategijo komunicirali enostavno, ker je vodstvo imelo neprestani dialog s srednjim managementom in ker so z zaposlenimi v realnem času delili podatke o delovanju. Zaposleni so živeli s spremembami in rezultate svojih sprememb tudi opazovali.

Aleš Trunk

Ni novost, da sta osrednji nalogi managerjev zagotavljanje dolgoročne rasti podjetja in da to vključuje razvoj in izvedbo strategij. Se pa lahko razlikuje način, kako te strategije nastanejo: ali v krogu vodstva ali z vključevanjem širokega spektra ljudi v ta proces, kar poznamo pod pojmom odprta strategija (angl. *open strategy*).

34

Slednjega so 'prevzeli' v podjetju NiceLabel. Njihov primer prikazuje uspešnost odprte strategije – načrtno uresničevanje tega pristopa je podjetje pripeljalo do izjemnega uspeha in rasti v multinacionalko. Z njim imamo vpogled v način in ovire za implementacijo strategije, ki poudarja pomen učinkovitega uresničevanja strategije z vključevanjem zaposlenih.

Strategijo lahko učinkovito implementiramo ali pa ostane le zapisana

Izvajanje strategije spremljajo različni izzivi. Oblikovanje in izvajanje strategije sta temeljno povezana, je pa izvajanje veliko bolj zapleteno, zato je konkurenčnost mogoče ohraniti le, če implementaciji namenimo dovolj časa in energije. Ovire lahko pričakujemo v obeh fazah. Če jih ne obvladamo, uresničevanje povzroči izvedbene luknje ali situacije, ko strategije kljub odpravi vseh racionalnih ovir ne izvajamo učinkovito. Razlog za vključevanje več deležnikov v strateške procese je odgovor na omejitve tradicionalnega pristopa strateškega upravljanja od zgoraj navzdol ter hitrejša, celovitej-



FOTO: SHUTTERSTOCK

še in inovativnejše razumevanje prihodnjih trendov, oblikovanje in zavezanost izvajanju strategij.

Odprta strategija temelji na preglednosti in vključenosti

Teoretiki pojem odprta strategija opredeljujejo z dvema izrazoma: preglednost (vidnost in deljenje informacij)

Fokus ni le na komuniciranju med oddelki, ampak med ravnmi. Srednji management mora zagotoviti strokovno kompetentnost timov in voditeljstvo v »konicah prstov«.

in vključenost (krog ljudi, ki sodelujejo). Pristop odprte strategije se od tradicionalnega razlikuje po široki izmenjavi podatkov in informacij (komuniciranju) ter številu ljudi, ki sodelujejo (deležniki). Osrednji interes managerjev pri odprti strategiji je odločanje, kako zajeti

ustvarjeno vrednost z vključevanjem zunanjih deležnikov.

Podjetja Daimler, HypoVereinsbank, IBM, Premium Cola, Red Hat ali Wikimedia so na tem področju opravila pionirsko delo in dokazala, da lahko z odprtim pristopom uspešno razvijajo produkte, storitve in procese.

Odprta strategija povečuje zavezanost in sodelovanje pri izvajanju strateških aktivnosti v korakih implementacije. Količina časa, ki ga vložimo v sporazumno odločanje, se obrestuje s skoraj takojšnjim uresničevanjem in pogosto je postavljanje strategije hkrati tudi že njeno izvajanje.

Izkušnje kažejo, da je učinkovit pristop k uresničevanju strategije v praksi lahko zmes med tradicionalnimi pristopi in odprto strategijo.

Kako so se odprte strategije lotili v NiceLabel?

V raziskavi odprte strategije smo se osredotočili na vodstvo in srednji management v podjetju. Vodstvo je z no-

Posledica izvajanja odprte strategije je bilo zadovoljstvo zaposlenih, njihova predanost strategiji in vzajemna skrb za implementacijo, usklajenost ciljev med procesom načrtovanja in osredotočenost na stranke.

tranjimi in zunanjimi deležniki postavilo proces strategije, ki ga je izvajal predvsem srednji management. Proces postavljanja in izvajanja strategije se je prepletal z letnim načrtovanjem in spremljanjem, v katerem so bila pomembna srečanja s partnerji. Premišljeno so se lahko osredotočali na izbrane segmente ter ustrezno prilagodili pristope k strankam.

Njihova poslovna strategija temelji na vrednotah in kulturi podjetja NiceLabel. Proces strategije je sistematično sestavljen iz triletna strategije, letnega načrtovanja s proračuni, strateškimi programi, ključnimi kazalniki uspešnosti in ocene uspešnosti.

Rezultat procesa postavljanja strategije je bil vizualni prikaz strategije z jasnimi letnimi cilji in aktivnostmi za vsako funkcijo. Zaposleni so lahko podrobno spremljali doseganje ali preseganje postavljenih ciljev in se sporazumevali z nosilci aktivnosti in odločevalci. Vse skupine v podjetju so imele s pomočjo BI dostop do podatkov v resničnem času.

Višje in srednje vodstvo komunicirata drugače

Ugotovitve raziskave so pokazale, da so glavna področja za osredotočenje v izvajanju odlično voditeljstvo, komuniciranje, postavljanje in spremljanje ciljev, vzpostavlanje odnosov in sistematičen proces planiranja. Implementacija je bila v NiceLabelu uspešna zaradi vklju-

čujoče kulture in skupnih vrednot, ki jih je vodstvo poudarjeno komuniciralo.

Posledice izvajanja strategije so bile izredno zadovoljstvo zaposlenih, predanost strategiji in vzajemna skrb za implementacijo, usklajenost ciljev med procesom načrtovanja in osredotočenost na stranke.

Tako pri višjem kot srednjem vodstvu je bil fokus bolj na voditeljskem vedenju kot komuniciranju. Oboje mora biti močno prisotno pri srednjem vodstvu in zelo močno pri najvišjem vodstvu.

Srednji vodje fokusirani v cilje, vodstvo v usklajenost delovanja

Vrhni in srednji vodje so se ukvarjali s pogostim komuniciranjem, vendar so bili srednji vodje bolj zaskrbljeni glede določanja ciljev kot vrhnji, medtem ko je bilo vodstvo bolj osredotočeno na usklajevanje v skupno smer.

Uresničevanje odprte strategije je odvisno od praks in izvajalcev dogodkov strateškega procesa. Managerji prepogosto namenijo izvajanju manj pozornosti kot načrtovanju.

Srednji management potrebuje jasne, jedrnate cilje in odgovor na vprašanje, kako se strateški cilji prenašajo v cilje ekipe in osebne cilje zaposlenih.

V višjem vodstvu so uspešno iskali razlike in neusklajenosti med zastavljeno strategijo in trenutnim delovanjem. Pomembno je bilo usklajevati vse v skupno smer in sproti odpravljati odstopanja.

Skrb za vodenje je pri najvišjem vodstvu dvakrat pogostejša (in prevladujoča)

Pomisleki so zlasti glede pomanjkljivega izvajanja, pomanjkanja izkušenj in znanja ter premajhna vključenost zaposlenih. Na srednji ravni upravljanja je zato smiseln poudarek na zagotavljanju stro-

kovne usposobljenosti ekipe (veščin, znanja in izkušenj) prek kadrovskih ukrepov ter spodbujanje vključevanja in predanosti zaposlenih. Za srednji management to pomeni graditi kulturo vodenja v svojih ekipah.

Srednji managerji vidijo manj komunikacijskih ovir kot najvišji managerji. To nakazuje pomembnost komuniciranja in konkretni vpliv na uspešnost. Namen komuniciranja je razumeti situacije in sprejeti prave odločitve – in ne prepričevati. Vprašajmo se: Zakaj ni pričakovane usklajenosti med vodstveno ekipo ali vodstvom in drugimi v organizaciji? Katere komunikacijske ovire lahko odpravimo neposredno in katere z vodji timov, kar koristi odprti komunikacij?

Uresničevanje strategije je cikel, ne enkratna aktivnost

Postavljanje in uresničevanje strategije je sistematiziran cikel in ne enkratna aktivnost. Vlaganje v razvoj vodenja in kulture nima takojšnjega vidnega vpliva, ampak dolgoročen. Potrebna je vztrajnost. Fokus ni le na komuniciranju med oddelki, ampak med ravnmi. Srednji management mora zagotoviti strokov-

no kompetentnost timov in voditeljstva v konicah prstov. Pod črto: osnova za dobro uresničevanje strategije sta kultura in usklajenost pristopa vseh v podjetju.

Uresničevanje odprte strategije je odvisno od praks in izvajalcev dogodkov strateškega procesa. Managerji prepogosto namenijo izvajanju manj pozornosti kot načrtovanju, kar je NiceLabel uspešno spremenil. ■

Aleš Trunk je direktor in svetovalec v podjetju Claus Möller Consulting.

Se vidimo v kvadratkih – a tudi v živo, vsi!

Managerji in managerke imajo ljudi raje v pisarnah. Mlajša generacija delo od doma jemlje skoraj za samoumevno. Žirije, kaj je trajnostno za podjetje in družbo, še zasedajo. A jasno postaja, da sodobna delovna okolja zahtevajo strateško upravljanje odnosov, komunikacije in organizacijske kulture.

mag. Edita Krajnović

»Ni v redu. Nismo povezani, pozna se na organizacijski kulturi. Delo na daljavo prinese s sabo odsotnost spontanosti interakcij. Ne srečaš več sodelavcev pred hladilnikom, na cigareti in ob kosilu,« sva se o izzivih vodenja na daljavo spomnili 2023 pogovarjala s **Sašo Palčičem**, lastnikom in direktorjem digitalne marketinške agencije Madwise, finalistom izbora najboljših zaposlovalcev Zlata nit.

Prikimavam mu, tudi moja izkušnja je podobna. Opažam, da pri projektnem delu vzbrstijo trenja, ki jih včasih ni bilo. Recimo, ko skušamo novost, na videz sicer učinkovito, razviti z dopisovanjem po e-mailu. Rezultat praviloma ni navdušujoč. Iskanje rešitve pogosto prestavimo na dan, ko smo skupaj v pisarni. Vsakokrat, ko si sicer prijazno pomahamo: »Se vidimo v kvadratkih,« se zavem, da je pred nami dan, ko bo umanjalo nekaj energije odnosov med nami.

Hibridno in delo na daljavo o(b)staja

»Ni enostavno,« pojasnjuje Palčič. »V času kovida se je sodelavka preselila na vzhod Slovenije, razumem, da ji je sedaj potrata časa vožnja v Ljubljano.« S ciljem iskanja kompromisa postopoma iz petdnevnega dela od doma uvaja delo v pisarni en dan tedensko.

Četudi si voditelji podjetij, kot so Google, Zoom, JP Morgan in Meta, javno prizadevajo za vrnitev sodelavk in sodelavcev v pisarne, najvišji vodje zasebno prepoznavajo, da bo delo na daljavo ostalo. To je logično: zaposlenim je delo



FOTO: SHUTTERSTOCK

od doma vseč, tehnologija se izboljšuje in videti je, da vsaj pri hibridnem delu

dokumentov in poslovnih aplikacij ali programske opreme podjetja), kjer za

Četudi žirije o dobrobitih različnih načinov dela še zasedajo, je jasno, da vodenje v hibridnih okoljih zahteva vlaganja v iskanje novega optimuma organizacije dela, so-delovanja in komuniciranja.

ni izgube produktivnosti. V Evropi je po razpoložljivih podatkih Eurostata iz leta 2022 50 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi oz. samozaposlenimi osebami izvajalo sestanke na daljavo prek spleta. Med državami so sicer velike razlike. Slovenija se s 46,2-% deležem uvršča nekoliko pod evropsko povprečje, a se bolje odreže pri deležu podjetij, ki zaposlenim ponujajo vse tri vrste oddaljenega dostopa (tj. do e-poštnega sistema,

nekaj odstotnih točk presega evropsko povprečje (57 %).

»Hibridno delo ni le trend, temveč ena ključnih prioritet za kar 25 % zaposlenih v Sloveniji,« pojasnjuje dr. **Andreja Kodrin**, direktorica podjetja Quintaum, ki je v sodelovanju z Združenjem Manager in Ekonomsko fakulteto UL izvedlo raziskavo Trajnostno in trdoživo voditeljstvo 2023. Po-

datki raziskave osvetljujejo, da se kar 38 % zaposlenih sooča s stresom zaradi sprememb v organiziranosti dela, 27 % jih poroča o težavah pri doseganju poslovnih rezultatov, 22 % opaža nižjo produktivnost, 18 % pa jih zaznava slabšanje odnosov na delovnem mestu. »Ti izzivi sicer niso vedno zgolj posledica neprisotnosti v pisarni, zato jih

pomemben kontekst in čustvene informacije, ki so v pisni komunikaciji lahko odsotne ali napačno interpretirane.

E-poštna komunikacija namreč ne nudi vedno takojšnje povratne informacije, pojavlja se asinhronost (zamiki med pošiljanjem in prejemanjem), kar vse lahko povzroči dvoumnost ali nespora-

Skupaj z vodenjem je komuniciranje glavni vzvod povezanosti in pripadnosti zaposlenih skupni viziji podjetja. V sodobnih hibridnih okoljih pa tudi garant trajnostne konkurenčnosti.

je treba celovito nasloviti s krepitvijo komunikacije, kulture in povezanosti med zaposlenimi, ne glede na lokacijo dela. Predvsem pa je potrebno poskrbeti, da ne bi prišlo do prekomernega dela izven delovnega časa, saj so rezultati pokazali, da je z delovnim časom prekomerno obremenjenih kar 43 % zaposlenih, predvsem na račun zabrisanih meja delovnega časa in nenehne digitalne dosegljivosti,« komentira Kodrin.

Past učinkovite neučinkovitosti 'chatov' in e-pošte

Evropski priročnik za vodenje na daljavo, pri pripravi katerega je sodelovalo tudi Združenje Manager, med izzivi, kjer v ospredje stopa tudi kibernetika varnost, izpostavlja komunikacijo, koordinacijo in delo v različnih časovnih pasovih, kulturne razlike in jezik. V praksi prihaja do situacij, ko vodja zaposlenega ne spozna v živo in težje razume njegova pričakovanja. Oteženo je spremljanje uspešnosti dela, ker je na nekaterih področjih težje postaviti jasne cilje.

Komunikacijska stroka razloge povezuje – četudi s prednostjo transparentnosti in sledljivosti – z omejenostjo pisnega komuniciranja. Za vsako malenkost se ne moremo poklicati po telefonu ali zbrati na skupinskem klicu, zato sporazumevanje usmerjamo na e-pošto ali chate. A za razliko od pisnega se v govorjenem sporazumevanju posamezniki za razlago sporočila ne zanašajo le na besede, ampak tudi na neverbalne znake, kot so obrazna mimika, ton glasu in govorica telesa. Slednji zagotavljajo

zum. Sporočila podjetja pogosto shranijo in arhivirajo, kar sproža povečan samonadzor. Govorna komunikacija lahko poteka v bolj neformalnem okolju, kjer so udeleženci bolj sproščeni in odprti, medtem ko se e-poštna sporočila lahko dojemajo kot bolj formalna ali profesionalna, kar vpliva na ton in vsebino sporočila.

Nekatere vrste informacij je zato bolje posredovati govorno zaradi bogastva neverbalnih znakov in takojšnje povratne informacije. Medtem ko ima pisna komunikacija vsekakor svoje prednosti v smislu dokumentacije in doseganja širšega občinstva, se pogovor odlikuje pri posredovanju vsebin, ki temeljijo na interakciji v realnem času, čustvenem izražanju in medosebni dinamiki. Seveda pa je učinkovitost komunikacije odvisna tudi od individualnih preferenc, organizacijske kulture in konkretnega konteksta.

Komuniciranje opredeljuje in krepi organizacijsko kulturo

Pošiljanje e-mailov in hiter klepet iz domače pisarne se tako zdi kratkoročno učinkovit, a hibridno in delo na daljavo lahko dolgoročno zajedata v tkivo organizacije, njeno bit in pogoje trajnostne uspešnosti. V znani PAEI matriki vlog vodenja (producent, administrator, podjetnik in integrator) strokovnjak za vodenje sprememb dr. **Ichak Adizes** razlikuje med kratkoročno in dolgoročno uspešnostjo ter učinkovitostjo. Slednja govori o upravljanju povezanosti in sodelovanja v podjetju, 'lepljenja' vodij in oddelkov, tako da vsi delujejo v isto

smer. Adizes moč organizacije opisuje prav z notranjo integracijo in poenotenjem, ki sprošča energijo podjetja za delovanje na trgu. V odsotnosti druženja v živo in ustvarjanja kolektivne ustvarjalne energije lahko podjetje prične pešati v svoji identiteti, notranji moči, magnetizmu in naboju organizacije.

»Ustvariti morate prostor in čas za dejansko smiselne razprave o delu na daljavo. To zahteva določitev časa zanje. Čeprav je preprosto in zdi se neumno, da ga moramo omeniti, vsi vemo, da je to morda najtežji korak v procesu,« svetuje **Mark Mortensen**, profesor organizacijskega vodenja na INSEAD. Voditelje spodbuja, da je lastništvo tematike o delu na daljavo skupno in pripada tako vodjem kot zaposlenim. Opozarja tudi na izogibanje črno-belim stališčem: »Produktivnost na daljavo je prav tako dobra kot pri delu v pisarni,« ali »Komunikacija iz oči v oči je boljše za kulturo,« ter predpostavljajo, da se zmoremo živeti v okolščine drugega.

Četudi žirije o dobrobitih različnih načinov dela še zasedajo, je jasno, da vodenje v hibridnih okoljih zahteva vlaganja v iskanje novega optimuma organizacije dela, so-delovanja in komuniciranja. Ne gre le za sprotno prepoznavanje primernosti komunikacijskih poti za posamezne naloge, temveč za načrtno in strateško upravljanje odnosov in organizacijske kulture.

Podjetja, usmerjena v trajnostno voditeljstvo, zato sistematično in ciljno vlagajo čas in pozornost najvišjega vodstva v ljudi, interno komuniciranje in upravljanje organizacijske kulture. Zavedajo se, da interno komuniciranje, izvedeno na pravi način, prispeva k preobrazbi organizacije. Skupaj z vodenjem je komuniciranje glavni vzvod povezanosti in pripadnosti zaposlenih skupni viziji podjetja. V sodobnih hibridnih okoljih pa tudi garant trajnostne konkurenčnosti. ■

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade.



10 najpogostejših napak komuniciranja

Učinkovito komuniciranje je ključna veščina voditeljstva. Zahteva pozornost, prakso in neprekinjeno izboljševanje. Z izogibanjem pogostih napak in sprejetjem najboljših praks v komunikaciji lahko voditeljice in voditelji vzpostavijo močnejše odnose, spodbujajo zaupanje in sodelovanje ter dosežejo boljše rezultate znotraj svojih ekip in organizacij.

mag. Edita Krajnović

Poslovne revije, med njimi HBR, navajajo 10 najpogostejših napak ali pomanjkljivosti voditeljev.

1. **Ne-poslušanje.** Eden najpogostejših napak voditeljev je neaktivno poslušanje članov svoje ekipe. Učinkovita komunikacija je dvosmerna ulica; poslušanje je enako pomembno kot govorjenje.
2. **Neprimerna telesna govorica.** Voditelji, ki imajo negativno telesno govorico, kot so izogibanje očesnemu stiku, prekrizane roke ali videz nezainteresiranosti, lahko pošljejo napačno sporočilo in ustvarijo ovire za učinkovito komunikacijo. Zavedajte se in trenirajte neverbalno komunikacijo – ta šteje kar 93 % vse komunikacije.
3. **Nejasnost sporočila.** Nejasnost lahko vodi v nesporazume in zmedo. Voditelji morajo biti jasni, jedrnat in specifični pri prenašanju informacij, navodil ali pričakovanj, da zagotovijo, da je vsak na isti strani. Jasnost temelji na logosu.
4. **Nepriklagenost sporočila ciljni javnosti.** Različne vrste javnosti zahtevajo različen slog ali pristope. Primer: komuniciranje strategije članom kolegija je bolj podrobno in obsežnejše kot zaposlenim, kjer je pomembno izbrati ključna sporočila in jih za lažje razumevanje tudi vizualizirati.
5. **Izogibanje težkim pogovorom.** Nekateri se izogibajo obravnavi težkih vprašanj ali dajanju konstruktiv-

ne povratne informacije, konfrontaciji. Izogibanje težkim pogovorom lahko vodi v nerešene težave, zmanjšano morale in pomanjkanje zaupanja znotraj ekipe.

6. **Prekomerna uporaba žargona.** Prekomerna uporaba žargona ali kratic lahko odtuji člane ekipe, ki niso seznanjeni s tem besednjakom. Komunicirajmo v preprostem razumljivem jeziku.
7. **Odsotnost konteksta.** Pri komuniciranju odločitev ali sprememb voditelji pogosto pozabijo zagotoviti potreben kontekst ali ozadje. Brez konteksta člani ekipe morda težko razumejo razloge za odločitve, kar lahko vodi v odpor ali frustracijo.
8. **Ignoriranje neverbalne povratne informacije.** Voditelji bi morali biti pozorni na neverbalne znake članov svoje ekipe. Njihovo ignoriranje ali napačno tolmačenje lahko pomeni zamujene priložnosti za reševanje skrbi, pojasnitev nesporazumov ali zagotavljanje dodatne podpore.
9. **Nepovezanost.** Učinkovita komunikacija poteka krožno in povezovalno. Naloga vodje je zagotoviti razumevanje, odgovoriti na morebitna vprašanja in nuditi neprekinjeno podporo.
10. **Ne-komuniciranje vizije in vrednot.** Voditelji, ki vizije, poslanstva in vrednot svoje organizacije ne komunicirajo dovolj ali dovolj učinkovito, se lahko borijo z mlini na veter pri tem, da bi navdihnili in motivirali svojo ekipo.

Ob jasnosti, ki temelji na logosu, na učinkovito komunikacijo vplivata tudi pathos in ethos, poudarja **Dorothy Grandia**, predavateljica na IEDC-Poslovni šoli Bled in preizkušena strokovnjakinja za učinkovito komunikacijo managerjev. Na pathosu, 'tebi, ki te naslavljam', temelji empatija, ki je povezana z emocionalno inteligentnostjo (EQ). Pomeni vživetje v kontekst in vidik človeka, ki je naš sogovornik.

Tretja razsežnost komunikacije, tako Grandia, je iskrenost in se nanaša na prihodnost, ki je v resnici vedno neznanica. Gre za ethos, naslavlja 'mi' in je povezan s t. i. duhovno inteligentnostjo (SQ). Slednja ne pomeni ničesar religioznega, temveč sposobnost vizije in širšega pogleda. Že Aristotel je verjel, da je ethos najmočnejši del prepričevanja.

Dr. **Simon Rečnik**, član uprave za tehnične dejavnosti, in dr. **Jana Erjavec**, komercialna direktorica in solastnica BioSistemi, sta na MQ treningu ambicioznosti marca 2024 omenila t. i. overcommunication. Prepoznavanje, da morda komunicirata pretirano. A sta se hitro strinjala, da komunikacije v sodobnih agilnih kulturah v resnici ne more biti preveč. ■

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade.

VESTE, KAJ SE NA SPLETU GOVORI O VAS?

Spremljajte
pojavnost vaše
znamke

Spremljajte odziv na
vaše kampanje

Efektivno
komunicirajte s
sledilci

Preverite, kaj
počne konkurenca



z Bablom ujamete vse.

Kako manager postane brand?

Komuniciranje je – ali pa bi vsaj moralo biti – eno od ključnih področij vsake organizacije. Poglavitno komunikacijsko vlogo pa imajo managerji. Njihovi komunikacijski prijemci so različni, a vsem je skupno, da imajo velik, morda celo odločujoč vpliv na blagovno znamko in ugled organizacije, zato jih morajo skrbno načrtovati.

Andrej Krajner, Luka Bršan

Razumevanje koncepta grajenja blagovnih znamk (brandov) je lahko za managerje in njihovo podobo v javnosti eno najučinkovitejših orodij. Kaj pa je pravzaprav brand? To ni le logotip, slogan ali celostna podoba. Je skupek vtisov, idej, asociacij in izkušenj, ki jih ima (ne)uporabnik o določeni organizaciji, produktu ali storitvi. Je premišljeno sestavljen konceptualiziran produkt, prilagojen strankinim potrebam. Je barva, zapomnljivost logotipa. Je prijaznost svetovalca v kontaktnem centru. Je vonj v poslovalnici. Je ton komunikacije. So družbeno odgovorne aktivnosti. Je priljubljenost zaposlovalca. In še mnogo več.

Vsaka blagovna znamka je sestavljena iz t. i. atributov oz. osrednjih gradnikov, ki oblikujejo značaj, prepoznavnost pa tudi odnos javnosti do blagovne znamke, s čimer vplivajo na dolgoročni uspeh znamke.

Komplementarnost branda organizacije in osebne blagovne znamke managerja

Ključno orodje za oblikovanje in komuniciranje blagovnih znamk so t. i. brand arhetipi, ki predstavljajo vsem poznane vloge ali persone blagovnih znamk. Vsak arhetip ima svoje značilnosti, vrednote in način komuniciranja. Morda se sliši abstraktno, toda arhetipi so tako

zakoreninjeni v načinu, kako si razlagamo realnost in povemo zgodbe, da intuitivno vemo, da je blagovna znamka Nike arhetip heroja, Apple ustvarjalca, Old spice zabavljak, Red bull pustolovec, Rolex pa na primer vladar.

Podobno kot brand arhetipi definirajo podjetja in ustvarjajo povezavo med blagovno znamko in javnostmi, definirajo tudi posameznike. Na primeru likov iz filmske uspešnice Gospodar prstanov je arhetip heroja Frodo, Legolas je ustvarjalec, Gandalf je modrec, Pipin zabavljak, Aragorn pa je vladar. Manager, ki pozna brand arhetipe, lahko svoj brand predstavlja bolj avtentično ter s tem ključno vpliva na gradnjo in moč blagovne znamke, ki jo vodi. Blagovni znamki organizacije in osebna blagovna znamka managerja morata biti v čim večjem obsegu komplementarni. S tem plemenitita ena drugo.

Zakaj naj managerji sploh komunicirajo?

Ljudje se prek personalizacije lažje identificirajo in poistovetijo z določeno organizacijo ali produktom.

Prepoznani managerji prinašajo konkurenčno prednost organizacijam, ki jih vodijo. Predvsem tehnološka, pa tudi avtomobilistična podjetja predstavljajo svoje izdelke na dogodkih, kjer osrednjo vlogo odigrajo CEO-ji. Ljudje se namreč s pomočjo **Steva Jobsa, Elona Muska, Mateja Rimca** idr. lažje identificirajo z blagovnimi znamkami. Odločitvi za izrazitejšo komuniciranje managerja običajno botruje ocena, da bo takšna



FOTO: SHUTTERSTOCK

izpostavitve z lastnim osebnostnim pozicioniranjem in znamčenjem prinesla koristi podjetju, ki ga manager vodi. Nekateri managerji pa se želijo zgolj osebno pozicionirati, si zgraditi močno znamko v javnosti in na ta način dvigati svojo prepoznavnost ali graditi odnos z različnimi deležniki.

Kaj je arhetip korporativne blagovne znamke

Managerji in managerke svoje komunikacije ne morejo v popolnosti ločiti od komunikacije organizacij, ki jih vodijo. Zato morajo dobro razumeti arhetip korporativne blagovne znamke in ga tudi v svoji komunikaciji, torej z osebnostno blagovno znamko, dosledno upoštevati.

Izjemno pomembno je tudi zavedanje, da managerji in managerke pri zunanji komunikaciji nagovarjajo zelo razpršeno publiko, ki lahko vključuje široko paleto deležnikov, vse od morebitnih strank in delničarjev pa do zaposlenih. Zaradi razpršenih ciljnih skupin morajo biti njihova sporočila prilagojena vsakemu deležniku posebej. Pri tem nam lahko pomaga koncizna strategija blagovne znamke, ki nam omogoča lažje zasledovanje konsistentnosti, poenostavi zgodbo in sporočila ter s tem olajša javni nastop in ga naredi bolj zapomnljivega.

Ni vse le posel

Javnosti pričakujejo in nagrajujejo širino, človeški obraz in socialni čut, poleg managerja pričakujejo in želijo človeka. Zato so managerji pogosto aktivni v humanitarnih ali športnih organizacijah, saj lahko s temami, ki niso neposredno povezane z organizacijo, ki jo vodijo, učinkovito pridobijo dodaten komunikacijski prostor ter lažje predstavijo svoje osebne poglede in vrednote, ki pa seveda ne smejo biti v nasprotju s korporativno blagovno znamko.

A pozor: pri komuniciranju lahko hitro trčimo ob področje zasebnosti. Managerji in managerke so sicer javne osebnosti, kljub temu pa morajo sami postaviti mejo, do katere si želijo odpreti vrata svoje zasebnosti.

Zaupajte strokovnjakom

Redke novosti v podjetjih imajo širši komunikacijski potencial. Projekti, ki so lahko pomembni za organizacijo, so po drugi strani popolnoma nezanimivi za sporočili zasičeno širšo družbo, medije ali splošno javnost.

Tu nastopi pomembna vloga komunikatorjev, ki morajo preceniti, kaj ima komunikacijski potencial in kaj je v skladu s krovno komunikacijsko strategijo organizacije smiselno komunicirati in česa ne. Šele po tej oceni preidemo na

Managerji lahko z lastnimi profili na družbenih omrežjih izjemno spretno nagovarjajo deležnike in nenazadnje komunicirajo ključna korporativna sporočila na bolj osebni način.

taktično raven, kjer med drugim izberemo komunikacijske aktivnosti in orodja ter najoptimalnejšo kombinacijo komunikacijskih kanalov.

Nova normalnost družbenih omrežij

Domala vsa podjetja se zavedajo, da imajo družbena omrežja ogromen vpliv pri oblikovanju blagovne znamke in javnega mnenja, zato so prisotna na številnih družbenih omrežjih.

Managerji lahko z lastnimi profili na družbenih omrežjih izjemno spretno nagovarjajo deležnike in komunicirajo ključna korporativna sporočila na bolj osebni način. Pri objavah managerjev je odziv sledilcev veliko bolj kakovosten kot pri uradnih korporativnih objavah podjetij, s tem pa se poveča učinkovitost upravljanja blagovne znamke obeh – podjetja in managerja. Neprimerno manj je sovražnega govora, veliko več je interakcije in nazadnje argumentiranih razprav. Poleg tega imajo številni vrhunski managerji na svojih zasebnih omrežjih več sledilcev kot pa uradni profili podjetij, ki jih vodijo.

Družbena omrežja so prinesla še nekaj: če so pred desetletji managerji nastopali in komunicirali pretežno v funkciji predstavnika podjetja, se je predvsem z razvojem omrežja LinkedIn meja med ozkim poslovnim komuniciranjem in

ostalimi relevantnimi družbenimi temami močno zabrisala. S tem je zrasel tudi doseg, ki lahko pri najbolj prepoznavnih managerjih presega tudi doseg posameznih medijev.

Brand so vsi zaposleni

Vselej je treba pretehtati, kateri predstavnik organizacije je najbolj primeren za komunikacijo določene teme, saj najvišje vodstvo ni vedno prava izbira. Predvsem pri ozkih strokovnih temah bo javnost bolje sprejela nevodstveni kader. Razmislek, kdo bo govorec, naj

bo torej izredno skrben. Kadar v imenu organizacije nastopajo tudi ostali zaposleni, se nenazadnje kažeta tudi širina, kompetentnost in strokovnost kolektiva.

Interna komunikacija kot prva prioriteta

Čeprav večina javnih razprav o učinkovitosti komuniciranja – managerjev ali politike – govori pretežno o zunanji komunikaciji, ta pravzaprav ni najpomembnejša. Vsak manager mora prednostno obravnavati interno komunikacijo. V prepletenem svetu in posebej v majhnih družbah, kot je slovenska, je ključno, da pomembne informacije najprej slišijo, razumejo in podprejo zaposleni v podjetju. To bo pomembno dvignilo učinkovitost in avtentičnost sporočil, ki jih delimo tudi ostalim deležnikom.

Zgolj odprta in proaktivna interna komunikacija lahko prispeva k dvigu lojalnosti zaposlenih, oblikovanju ugodne organizacijske kulture, medsebojni povezanosti ter k večji zavzetosti, močnejšemu, uspešnejšemu podjetju in njegovi blagovni znamki. ■

Andrej Krajnc je direktor blagovne znamke in komuniciranja v NLB Skupini. **Luka Brljan** je predstavnik za odnose z mediji v NLB Skupini.

Informacijska varnost je strateška odločitev

Digitalizacija poslovnih in proizvodnih procesov, komunikacija prek elektronskih medijev in družbenih omrežij ter ostale oblike digitalne transformacije prinašajo obilo prednosti in priložnosti za hitrejšo, bolj učinkovito delo ter konkurenčno prednost. A hkrati odpirajo pomembno vprašanje, kako in v kolikšni meri to predstavlja varnostno grožnjo.

Gregor Trošt

Treba se je zavedati, da se v informacijski varnosti prepletata dva svetova: fizični in kibernetski. Pred pojavom digitalnih tehnologij in storitev smo si varnost lahko predstavljali plastično in se je zato tudi bolje zavedali. Vlomilec je razbil okno, odprl sef in ukradel denar. Tudi varnostne ukrepe ter kazenske sankcije si enostavno predstavljamo in jih razumemo.

42

Kibernetski prostor pa je za naše razumevanje bolj abstrakten. Večina uporabnikov digitalnih tehnologij ga ne razume in se posledično od njega na nek način distancira. Večina je aktivno udeležena le v uporabniški izkušnji, s tem pa pušča odprta vrata za nepooblaščen in zlonamerne aktivnosti. Vsak bo na parkirišču zaklenil avto; koliko uporabnikov pa se na spletu po uporabi odjavi iz uporabniškega računa?

Informacijska ali kibernetska varnost?

Ko govorimo o varnostnih rešitvah in zaščiti računalniških sistemov, je največkrat v mislih kibernetska varnost, ki je integralni del informacijske varnosti. Kibernetska varnost se ukvarja z zaščito omrežnih in informacijskih sistemov ter njihovih uporabnikov. Informacijska varnost pa temelji na t. i. CIA triadi (zaupnost, celovitost, razpoložljivost) in se ukvarja z zaščito, varovanjem ter obrambo celotnega informacijskega okolja pred nedovoljenim dostopom, uporabo, razkritjem, motenjem, spreminjanjem ali uničenjem z namenom zagotavljanja zau-

pnosti, avtentičnosti, celovitosti in razpoložljivosti podatkov ter storitev.

Ni vprašanje, ali se bo napad zgodil, vprašanje je kdaj

Soustanovitelj podjetja HP, **David Packard**, je dejal: »Marketing je preveč pomemben, da bi ga prepustili oddel-

oddelku informatike. Ti so mnogokrat kadrovsko in finančno podhranjeni; zagotavljanje varnosti je le del njihovih nalog. Nemalokrat je težava že v hierarhiji organizacije, saj je CISO (Chief information security officer) podrejen CIO (chief information officer), na ta način izločen iz C-nivoja vodstva ter nepo-

Vprašanje v informacijski varnosti že dolgo ni več, ali se bo napad zgodil, temveč kdaj se bo zgodil. Varnosti, preprečevanju in sanaciji po napadu bi tako morali zagotavljati več pozornosti in sredstev.

ku marketinga«. Enako velja za področje kibernetske, še bolj pa informacijske varnosti.

V praksi se zelo malo podjetij in organizacij zaveda celovitega pristopa k informacijski varnosti ter naloge zaščite informacijskega okolja v celoti prepušča

srednega vpliva na strateške odločitve, hkrati pa se mora zadovoljiti z deležem skupnega proračuna za informatiko, ki se deli med razvoj, operativno in varnost.

Vprašanje v informacijski varnosti že dolgo ni več, ali se bo napad zgodil, temveč kdaj se bo zgodil. Varnosti,



FOTO: SHUTTERSTOCK



FOTO: ŽIGA INTIHAR

Preventiva je ključna in najcenejša

Ključna in najcenejša 'zaščita' pred kibernetскими napadi je preventivno ravnanje. To se začne z izvedbo celovitega varnostnega pregleda IT-okolja, s katerim identificiramo občutljive točke, skozi katere lahko pridejo napadalci. Med ključne, vendar žal pogosto spregledane aktivnosti sodi tudi kontinuirano izobraževanje in ozaveščanje sodelavcev. Po raziskavah PWC vodilni v največjih podjetjih v svetu uvrščajo tveganje kibernetских napadov že vrsto let med največja tveganja pri poslovanju. Raziskave A1 in naše izkušnje s slovenskega trga pa kažejo, da imamo pri razumevanju tega tveganja še nekaj rezerve. Večjim podjetjem poleg navedenih ukrepov priporočamo tudi, da varnost svojega okolja izboljšajo še z razumevanjem in upravljanjem tveganj vzdolž njihovih dobaviteljskih verig. S tem v zvezi velja vsekakor začeti z zunanjimi dobavitelji IT, ki imajo privilegirane dostope do sistemov podjetja, in s primernim sistemom urediti, standardizirati in zaščititi tovrstne dostope. Srednje velikim in majhnim podjetjem pa svetujem, da si poiščejo primerno zunanjo pomoč ponudnikov, ki imajo dovolj (tudi mednarodnih) kompetenc in izkušenj z zunanjim izvajanjem storitve ščitena pred kibernetскими napadi.

Matej Matija Grobelšek,
direktor za poslovni trg, A1

preprečevanju in sanaciji po napadu bi tako morali zagotavljati več pozornosti in sredstev. Prej omenjenim izzivom, s katerimi se sooča CISO, je potrebno dodati še nalogo upravičiti investicije in vložke v varnost, ki se praviloma težko merijo, ovrednotijo ter na sploh upravičujejo, dokler ni nič narobe.

V Sloveniji lani 4.280 incidentov

SI-CERT je v letu 2023 v Sloveniji zabeležil 4.280 incidentov, kar je 4 % večji obseg kot leto poprej in več kot 30 % v primerjavi z letom 2021. Povprečno oškodovanje pri vrivanju v poslovno komunikacijo je znašalo 30.000 evrov, v direktorski prevari 42.000 evrov, kar sta dve obliki najbolj pogostih napadov. Izrazit porast 'ribarjenja' (phishing) opazamo tudi v varnostno operativnem centru, še posebej krajo identitete s t. i. Adversary-in-the-Middle napadi, kjer napadalci uspešno izko-

Gartner v svetovnem merilu za leto 2024 napoveduje 14,3 % večje investicije za potrebe kibernetiske varnosti, skupno naj bi dosegle 215 milijard dolarjev.

riščajo slabo varovane identitete v računalniških omrežjih tako, da s pomočjo tehnike prestrežanja ukradejo sejo uporabnika ob prijavi v spletno aplikacijo oz. storitev.

Tudi na področju kibernetiske varnosti vse večjo vlogo igra umetna inteligenca. Izkoriščamo jo predvsem za hitrejšo in bolj podrobno analizo velike količine podatkov, bistven vpliv pa ima tudi pri zmanjšanju obremenitve analitika za osnovno triažo, zaradi česar se lahko bolj podrobno posveti obravnavi napada. Vlaganje v razvoj ter izobraževanje glede novih trendov sta tako bistvena elementa pri zagotavljanju kibernetiske ter s tem tudi informacijske varnosti.

Vlaganje v informacijsko varnost

Uspešni kibernetiski napadi povzročijo izgubo zaupanja strank oz. uporabnikov, zahtevajo povrnitev sistema v prvotno stanje in s tem povzročijo posredno škodo, ki je običajno večja od neposredne škode, kot je recimo odkupnina za

izsiljevalski virus. Manjša podjetja zaradi uspešnega napada lahko tudi propadejo, saj v primerjavi z večjimi podjetji težje namenijo del proračuna informacijski varnosti.

Kljub vse večji ozaveščenosti še vedno veliko kibernetiskih napadov ostaja neprijavljenih in nezabeleženih. Tako kot imajo njihove žrtve zadržke in pomisleke s prijavo, tako imajo še vedno majhno afiniteto za proaktivno zagotavljanje varnosti in tudi sredstev, potrebnih za vzpostavitev in ohranjanje visoke stopnje varnosti. Po nekaterih podatkih naj bi podjetja v Sloveniji temu namenjala 2–5 % proračuna za informatiko oz. v povprečju 20.000 evrov letno, vendar je ta podatek zaradi velikosti podjetij in pomanjkanja informacij popačen. Gartner sicer v svetovnem merilu za leto 2024 napoveduje 14,3 % večje investicije za potrebe kibernetiske varnosti, skupno

naj bi dosegle 215 milijard dolarjev.

Velja, da je višina investicij v informacijsko varnost odvisna od verjetnosti, da se bo incident zgodil, ter od pričakovane škode. V primeru incidenta praktično ne moremo računati na povrnitev škode ali odškodnine, saj so storilci kaznivih dejanj v kibernetiskem svetu praviloma mednarodni, težko izsledljivi, njihov kazenski pregon pa praktično ničen. Zato je za informacijsko varnost najbolj pomembno izobraževanje uporabnikov, preventiva ter aktivna zaščita. Slednjo organizacija lahko zagotovi interno, vse pogostejše pa se obračajo na strokovne zunanje izvajalce, kot so varnostno operativni centri, saj ti zagotavljajo višjo stopnjo strokovnosti in odzivnosti na same dogodke ter spremembe v kibernetiskem prostoru. ■

Gregor Trošt je analitik kibernetiske varnosti v podjetju NIL.

UI: od orodja do sodelavca

Umetna inteligenca (UI) postaja ključna rešitev za izpolnjevanje novih pričakovanj investorjev ali lastnikov, strank in zaposlenih. Kako jo lahko poslovni voditelji izkoristijo za trajnostno naravnano rast in konkurenčnost svojih podjetij?

Helena Mah

Voditelji so danes postavljeni pred tri nova ključna pričakovanja, ki izvirajo iz zahtev investorjev ali lastnikov, strank in zaposlenih. Lastniki in investitorji pričakujejo nove vire rasti in višje zasluge. Stranke se v svojem vsakdanjem življenju vse bolj zanašajo na generativno UI in pričakujejo, da bodo podjetja temu sledila. Zaposleni se želijo posvetiti delu, ki ima za podjetje dodano vrednost, njihove ponavljajoče, administrativne naloge pa lahko skozi avtomatizacijo procesov opravi generativna UI.

Tako v javnem kot v zasebnem sektorju se srečujemo z izzivom sledenja hitrosti in kompleksnosti tehnoloških sprememb ter z njimi povezanimi priložnostmi, ki se na trgu pojavljajo. To kompleksnost želimo razbiti in poenostaviti razumevanje potenciala UI za sodobno poslovanje.

V uspešnih in v prihodnost naravnanih podjetjih UI ni samo IT pobuda – je pobuda vodstva. UI ni le tehnologija, ampak je niz tehnologij in aktivnosti, s katerimi so podjetja bolj učinkovita ter uspešna. UI je poslovni trend, ni pa 'samo' to; je temeljni premik, kako ljudje in tehnologija medsebojno delujejo. Kar vpliva na vse.

Funkcionalna ali kreativna UI: dva različna okusa

Obstajata dve glavni izhodišči razumevanja UI – generativna ali vsakdanja UI in 'gamechanging' oz. prelomna UI.

Generativna UI se primarno osredotoča na produktivnost, avtomatizacijo

in optimizacijo obstoječih procesov, ko ljudem pomaga opraviti obstoječe naloge hitreje in bolj učinkovito. Nanaša se na sisteme, ki so sposobni ustvariti novo, izvirno vsebino, kot so npr. slike, videoposnetki, glasba in besedila, ki prej niso obstajali. Ti sistemi uporabljajo algoritme za ustvarjanje vsebine na podlagi vzorcev in podatkov ter se lahko učijo na lastnih rezultatih in se sčasoma izboljšujejo. Generativna UI se pogosto uporablja na ustvarjalnih področjih, kot so umetnost, glasba in oblikovanje, pa tudi v raziskavah in razvoju.

UI, ki spreminja 'pravila igre', se osredotoča na ustvarjalnost in inovacije. Ljudi ne naredi samo hitrejši ali boljše, temveč ustvarja nove rezultate ali nove načine ustvarjanja rezultatov. Ti lahko vključujejo nove produkte, storitve, poslovne modele ali celo ustvarjanje novih industrij. Ta primer uporabe je transformacijski ter lahko v posameznem tržnem segmentu povzroči preobrat.

Novi horizonti za poslovni uspeh

Uporaba UI ima lahko globok vpliv na podjetniška prizadevanja, predvsem na ravni posameznika ali oddelka, ter na spreminjanje paradigem v podjetju. Vsakodnevna generativna UI ne le povečuje učinkovitost, temveč tudi zmanjšuje stroške. Ključno je prepoznati, da UI ni le orodje za optimizacijo, ampak lahko postane gonilo novih prihodkov.

Trije konkretni primeri uporabe v informacijskih storitvah razkrivajo potencial generativne UI:



FOTO: OSEBNI ARHIV

Trik je v iskanju pravega ravnovesja

Glavna past umetne inteligence se skriva v njeni največji prednosti. Z orodjem, ki je tako rekoč brezplačno in na voljo vsem, lahko svoje delo kar naenkrat opravljamo bolje, hitreje in ceneje. Zato je denimo ChatGPT postal najhitreje rastoča aplikacija vseh časov. A past se skriva ravno v tem, da gre za tehnologijo, ki je vsesplošno dostopna in hitro nas lahko preveč ponese občutek napredka. Občutek, da smo bolj produktivni in kreativni, kar je sicer res, a bolj produktivni in kreativni so tudi vsi ostali in to zaradi uporabe istega orodja na isti način. Torej, bolj smo naslonjeni na orodja umetne inteligence, bolj izginjata naša prednost in unikatnost. Ne postajamo le vedno boljši, postajamo tudi vedno bolj enaki, zato je trik v iskanju pravega ravnovesja, saj bomo po drugi strani z neuporabo postajali predragi in prepočasni.

Uroš Svenšek,
vodja digitala, Agencija 101



Določite vaše agente sprememb

Veliki jezikovni modeli, ki so postali multimodalni, lahko služijo kot osebni asistenti, ki zaposlenim ne samo olajšajo delo, temveč jim omogočajo, da se spopadejo z nekaterimi izzivi, ki so se jim doslej zdeli prekompleksni. To opolnomočenje vodi do večje učinkovitosti in produktivnosti na individualni in organizacijski ravni. Pomembno pri tem je, da zaposleni ohranjajo globoko znanje svojega področja, inovativnost in sposobnost kritične presoje, saj UI za uspešno delovanje zahteva jasna navodila in kakovostne podatke.

Če poenostavimo, lahko podjetje, ki uporablja UI, v primerjavi s podjetjem, ki ga ne, primerjamo z nekom, ki zapleten izračun opravi 'peš', in z nekom, ki si pomaga z računalnikom. Integracija UI v delovne procese predstavlja revolucijo v načinu dela in širše. Za uspešno implementacijo UI je ključno, da podjetja določijo t. i. agente sprememb, ki bodo spodbujali implementacijo UI, in UI svet, ki bo dajal smernice za njegovo uporabo, zagotavljanje varnosti ter identificiral področja z največjim potencialom za izkoristek tehnologij UI. Tak pristop omogoča podjetjem, da izkoristijo potencial UI, kar vodi do inovacij, rasti in konkurenčne prednosti.

Živa Deu, vodja digitalne strategije, Atlantic Grupa

- Transformacijski vpliv na oblikovanje izdelkov: UI spreminja način razmišljanja o oblikovanju izdelkov. Omogoča hitrejšo posredovanje vpogledov v realnem času, kar izboljšuje odzivnost na potrebe strank.
- Pospešeno ustvarjanje odgovorov: UI zagotavlja odgovore na vprašanja uporabnikov z izkoriščanjem obstoječih podatkovnih virov. To omogoča boljše priložnosti za navzkrižno prodajo, povezave in celovitejši vpogled.
- Odgovarjanje na zapletena vprašanja: UI združuje raznolike podatke iz različnih virov, kar omogoča hitrejšo in celovitejšo odgovore na vse bolj zapletena vprašanja.

Gartner ugotavlja, da je generativna UI trenutno na vrhuncu popularnosti, vendar dolgoročno ne bo več vir konkurenčne prednosti. Ključ do uspeha je v preoblikovanju izdelkov in spodbujanju transformacije, ki bo presegla konku-

renco. To zahteva uravnotežen pristop med inovacijami in operativno učinkovitostjo, kar neposredno vpliva na poslovni model podjetja.

Čeprav so trije zgoraj navedeni primeri uporabe prikazi potenciala generativne UI, je nujno razumeti, da je treba razmišljati, kako ta tehnologija služi uporabnikom in prinaša vrednost. UI, ki spreminja pravila igre, je dragocena le, če jo uspešno izkoristimo za ustvarjanje vrednosti za stranke in podjetje. Pogumna in premišljena vodstva bodo s pravilno strategijo v uporabi UI našla ključ do inovacij, ki bodo pomenile preboj v poslovnem svetu.

Oblikovanje in sooblikovanje odnosa človek–tehnologija

Ko je lani generativna UI postala prelomna zgodba, smo hitro spoznali, da prinaša val tako priložnosti kot izzivov. Vključevanje tehnologije v ekipe in procese se je izkazalo za izziv, saj je hi-

trost tehnoloških inovacij presegla sposobnost organizacij, da bi jih te lahko učinkovito vključile. Ob tem se je treba zavedati, da ne gre zgolj za sprejemanje novih orodij, temveč za strateški pristop k sprostitev simbioze človeške inteligence in tehnoloških spretnosti.

Ključni korak k izkoriščanju tega potenciala je razumevanje, da z uporabo UI sproščamo človeški potencial in ne le širimo tehnološke zmogljivosti.

Prehod, ki ga UI prinaša, je prehod od tradicionalnega načrtovanja k dinamičnemu, cikličnemu pristopu, ki odraža stalno razvijajočo se organizacijo na podlagi boljšega razumevanja tržnega okolja ter pričakanj strank in nenehnega učenja.

Pogled na UI kot na orodje se tako danes spreminja v odnos, kjer tehnologija ni več zgolj orodje, temveč sodelavec. Teh-

Sodobni vodje morajo biti jasni glede lastne UI ambicije, sodelovati s celotno vodstveno ekipo in se zavedati, da UI ni le orodje, ampak ključni dejavnik za oblikovanje prihodnosti njihovega podjetja.

nologija in posamezne rešitve postajajo naši sodelavci, ne le izvajalci posameznih nalog. Postanejo lahko naši učitelji, terapevti, varuhi, ali celo negativne entitete, kot so vohuni, tatovi ali lažnivci. Vodstvo mora biti pozorno na to, kako želi oblikovati novo razmerje s tehnologijo in za kakšen namen.

Kaj je vaša UI ambicija?

Odločilni korak vodstva je opredeliti UI ambicije za podjetje. Vodstvo naj jasno določi, kaj želi z UI doseči. S tem bodo lahko usmerjali naložbe in se izognili slepemu sledenju trendom. UI ambicija ni le IT stvar, ampak zadeva celotno podjetje, ki lahko vpliva na celotno industrijo in družbo, odvisno od izbrane pristopa. ■

Helena Mah je transformacijska vodja in strateška poslovna svetovalka, direktorica podjetja Drop of Milk.

Pomanjkanje spanja: prezrta past podjetnikov

Spanje je naravna potreba, povezana z našim telesnim in dobrim psihičnim počutjem, pa mu kljub temu večinoma ne pripisujemo dovolj pomembne vloge v naših življenjih. Kronično pomanjkanje spanja je vse bolj razširjen družbeni pojav s pomembnimi učinki na delovanje nacionalnih gospodarstev. Poznate mit o neprespanih podjetnikih in uspehu? Raziskave potrjujejo: mit ne drži!

dr. Mateja Drnovšek, dr. Alenka Slavec Gomezel

Raziskava NIJZ (2023) v Sloveniji kaže, da v povprečju vsaj tretjina odrasle populacije nima kakovostnega spanca in se posledično srečuje s kroničnimi boleznimi fizičnega in duševnega izvora. V podjetništvu je ta problem še izrazitejši, saj raziskave kažejo, da je prav pomanjkanje spanja past, ki jo podjetniki spregledate.

nimi z delom z ljudmi, pridobivanjem sredstev za uresničevanje priložnosti, prevzemanjem tveganja in delovanjem v negotovem poslovnem okolju (Cardon & Patel, 2015). Izkaže se, da stalna izpostavljenost stresorjem pogosto pretehta pozitivne učinke podjetniške poti in ima na dolgi rok negativne učinke na

ločitev in dobrih izbir v podjetništvu (Gish et al. 2019). Zato podjetniki: če spite premalo, lahko računate, da bodo vaše sposobnosti hitrega vrednotenja podjetniških idej šibkejše. Nedavna raziskava med podjetniki v ZDA je pokazala, da so podjetniki, ki niso bili naspani, v vrednotenju podjetniških

Čas je, da mit o neprespanih podjetnikih pospremimo v posteljo s priporočilom o boljšem spanju. Čeprav številni podjetniki mislijo, morda ste med njimi tudi vi, da so dodatne ure, ki jih name-nijo svojemu poslu na račun spanja, pomembna sestavina uspeha, se žal motijo. Ni treba prebrskati veliko izjav na družbenih omrežjih, da preberete, da si uspešni podjetniki privoščijo od 7 do 8 ur spanja na noč.

Ali kot to v knjigi Rework slikovito opišeta Fried in Hansson, ustanovitelja BaseCampa: »Odpovedovanje spanju je kot izposojati si denar od oderuha. Gotovo boste takoj dobili dodatne ure, toda za kakšno ceno? Oderuh se bo vrnil in če mu ne boste mogli povrniti posojila, bo zlomil vašo ustvarjalnost, moralo in dobro vzgojo.«

Zakaj je spanje investicija z visokimi donosi?

V storilnostno naravnanih okoljih, še posebej med podjetniki, sta ustanovitve in vodenje novega podjetja lahko sicer izpolnjujoči in navdihujoči izkušnji, vendar praksa kaže, da se podjetniki srečujete s številnimi stresorji, poveza-

Nenaspani podjetniki so v vrednotenju podjetniških priložnosti izbirali predvsem tiste, ki še niso bile dobro razvite. Poleg tega so dajali prednost tistim priložnostim, ki še niso dozorele.

zdravje podjetnika. Težave z dobrim počutjem in duševnim zdravjem rastejo kot gobe po dežju predvsem med tistimi podjetniki, ki stresorjev ne naslovi-te ustrezno. Še več, rezultati raziskav, ki so uporabljale fiziološke biomarkerje stresa, opozarjajo na višjo razširjenost vnetnih, presnovnih in srčno-žilnih obolenj med podjetniki. Zato je spanje predpogoj dobrega počutja, mentalnega in fizičnega zdravja.

Utrujen um ni odprt za dobre priložnosti

Uspešni podjetniki se hitro učite in prilagajate, predvsem pa se učinkovito in uspešno odločate v razmerah negotovosti in nejasnih informacij. Študije na področju nevroznanosti kažejo, da se signali, vtisi in informacije, ki jih ljudje sprejemamo iz okolja, vtrejo v naš dolgoročni spomin predvsem takrat, ko globoko spimo. Prav ta proces oblikovanja in skladiščenja signalov iz okolja in oblikovanja spominov je dokazano povezan s sprejemanjem logičnih od-

priložnosti izbirali predvsem tiste, ki še niso bile dobro razvite. Poleg tega so dajali prednost priložnostim, ki še niso dozorele, pred tistimi, ki so bile že izpolnjene. Pomanjkanje spanja je vodilo podjetnika v zanašanje na zgolj površne informacije v presoji ujemanja med idejo, tehnologijo in trgom; to ujemanje je bilo v omenjeni raziskavi ovrednoteno kot precejeno.

Zdravilni učinek spanja

Podjetniki, spanje je vaša super moč, zato jo skrbno negujte! Spanje v telesu sproži proces okrevanja, ki je za podjetnike pomemben iz dveh razlogov. Prvič, okrevanje pomaga obnoviti vire, ki so vitalnega pomena za koncentracijo in za zastavljanje visokih ciljev. Če telesu ne dopustimo, da okreva, se fiziološki vpliv stresa kopiči in dolgoročno lahko vodi v razvoj kroničnih obolenj fiziološkega in duševnega izvora. Spanje je prav za podjetnike izrednega pomena, saj prispeva k telesni in duševni energiji, ki podpirata tipična podjetniška vede-

nja, povezana s prepoznavanjem vzorcev v okolju, pozornostjo, ustvarjalnostjo ter čustveno odpornostjo v primeru neuspehov. (McEwen & Stellar, 1993, p. 2093, Gunia et al., 2021)

Za kakovostno spanje je pomemben predvsem predvidljiv in stabilen režim spanja. Dobro je, da redno zaspimo ob izbrani uri, in tudi če spimo nekoliko manj, je to za telo manj stresno, kot je neredni spalni režim. Za odrasle ljudi je idealno 7–8 ur spanja na noč. Zakaj? Raziskave kažejo, da imajo štiri ali več zaporednih noči z manj kot petimi prespanimi urami podoben učinek na kognitivni upad kot alkoholiziranost na ravni 0,5 promila (Murnieks et al. 2020). V obdobjih, ko nimate dovolj časa za krepčilen spanec, imejte v mislih, da lahko z vajami čuječnosti in meditacije učinkovito premagujete telesno izčrpanost zaradi nespanja. Ker meditacija ne more v celoti nadoknaditi neprespanih noči, je smiselno najti ustrezno kombinacijo med spanjem, čuječnostjo in drugimi mehanizmi, ki pozitivno prispevajo k okrevanju.

O srečnih naključjih, kreativnosti in spanju slovenskih podjetnikov

Zakaj so nekateri posamezniki uspešni v prepoznavanju in izkoriščanju novih priložnosti, medtem ko se drugi ukvarjajo z dejavnostmi, ki bi sicer lahko vodile v podjetniško žetev, vendar se ta

Ker se podjetniki znate spoprijeti z omejenimi viri za uresničevanje podjetniških priložnosti, je pomembno zavedanje, da je čas, ki ga namenite spanju, zelo dragocen vir.

ne zgodi? V želji poiskati nekaj možnih razlogov, sva v raziskavi med slovenskimi podjetniki preverili povezavo med srečnimi naključji, ustvarjalnostjo, prepoznavanjem in vrednotenjem podjetniških priložnosti in dnevnimi učinki spanja. V raziskavo sva vključili podjetnike, ki so nosili pripomoček za spremljanje spanja (tj. prstan s senzorji za zajem biometričnih indikatorjev), hkrati pa so nama dvakrat dnevno poročali o tem, kako ustvarjalni so se počutili, koliko stresa so zaznali in kakšno vlogo so



FOTO: SHUTTERSTOCK

igrala srečna naključja. Procese nočnega okrevanja na osnovi spanja so podjetniki evidentirali z nošenjem prstana, ki je dnevno izračunaval posameznikovo pripravljenost in odpornost z upoštevanjem različnih metrik spanja (npr. dolžina spanja, število spalnih ciklov, v katerih se izmenjajo faze globokega in plitkega spanca), variabilnost srčnega utripa v času spanja (metrika, ki lahko pokaže, kako zdravi smo in kako dobro se telesno odzivamo na stres). Z biome-

li, da so podjetniki bolje prepoznavali in vrednotili poslovne priložnosti, ko so imeli bolj kakovosten proces nočnega okrevanja in čistejša misli, ki so jim omogočile izkristaliziranje rešitev izzivov, s katerimi so se srečevali na dnevni ravni. Analiza je pokazala še, da kreativno razmišljanje čez dan pripelje do več srečnih naključij, ko podjetniki doživite 'aha' trenutke in si razjasnite ideje in probleme.

Spanje torej krepi odpornost v podjetništvu. Ker se podjetniki znate spoprijeti z omejenimi viri za uresničevanje podjetniških priložnosti, je pomembno zavedanje, da je čas, ki ga namenite spanju, zelo dragocen vir. Spanec je nenazadnje boljši kot žganec, pravi slovenski pogovor. ■

Dr. **Mateja Drnovšek** je redna profesorica na Katedri za podjetništvo Ekonomske fakultete UL. Dr. **Alenka Slavec Gomezel** je izredna profesorica na Katedri za podjetništvo Ekonomske fakultete UL.

Raziskava je nastala z uporabo pametnih prstanov, ki so del opreme Vedenjskega laboratorija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in s pomočjo financiranja ARIS, šifra projekta J5-4574.

tričnimi podatki sva lahko spremljali dnevno nihanje v procesu okrevanja pri vključenih podjetnikih kot tudi primerjali te procese. V analizi sva upoštevali vpliv sociodemografskih dejavnikov, kot so spol, starost, prehranjevalne navade in uživanje substanc.

Spanje krepi odpornost v podjetništvu

Rezultati, ki sva jih dobili iz analize 583 dnevnih podatkovnih zapisov za 50 vključenih podjetnikov, so pokaza-

Intelektualna lastnina: ključ do uspeha podjetij

Pomen pravic intelektualne lastnine (npr. znamka, model, patent, avtorska pravica) v sodobnih gospodarstvih narašča. Podjetja, ki so zavarovala svojo intelektualno lastnino, rastejo hitreje in so odpornejša proti gospodarskim krizam. Rezultati študije Urada Evropske unije za intelektualno lastnino (EUIPO) kažejo, da imajo takšna podjetja v povprečju za 20 % višji prihodek na zaposlenega in izplačujejo 19 % višje plače kot podjetja, ki pravic intelektualne lastnine (PIL) nimajo. Za zagonska podjetja, ki registrirajo znamko ali prijavijo patent pred začetno fazo zagona oz. zgodnje rasti, obstaja do 10,2-krat večja verjetnost, da si bodo lahko uspešno zagotovila finančna sredstva.

Pravice intelektualne lastnine

Intelektualna lastnina je pomemben **del premoženja podjetja**. Spada med neopredmetena sredstva, ki jih je za optimalno doseg vrednosti treba ustrezno zavarovati in upravljati. Možne so različne oblike varstva (PIL), ki jih lahko razdelimo na tri skupine: avtorsko pravico in sorodne pravice, industrijsko lastnino (npr. znamka, model, patent) ter druge pravice (npr. poslovna skrivnost, domena).

Z znamko lahko zavarujemo znak ali kombinacijo znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev (npr. ime ali logotip podjetja ali izdelkov, slogani). Z modelom zavarujemo videz izdelka (npr. pohištva, avtomobila, oblačil). Izume s področja tehnike, ki rešujejo nek tehnični problem (na primer naprave,

postopki, zdravila), lahko zavarujemo s patentom. Avtorsko delo (npr. knjiga, glasba, film, računalniški program) je

Intelektualna lastnina je pomemben del premoženja podjetja. Spada med neopredmetena sredstva, ki jih je za optimalno doseg vrednosti treba ustrezno zavarovati in upravljati.

varovano z avtorsko pravico, predmet sorodne pravice (npr. izvedba glasbenega dela, RTV oddaja, fonogram) pa s sorodno pravico.

Pomen pravic intelektualne lastnine

Za vsa podjetja, ki vlagajo svoj čas, trud in denar v inovacije, so PIL mehanizem, ki **prinaša večjo pravno varnost**. PIL inovatorjem, ustvarjalcem in podjetjem zagotavljajo **izključne pravice do njihovih stvaritev in izdelkov**.

Ta izključnost spodbuja posameznike

in organizacije, da vlagajo čas, trud in sredstva v razvoj novih idej, izdelkov in tehnologij.

PIL omogočajo krepitev prepoznavnosti in ugleda podjetja ter predstavljajo dodaten vir prihodka preko licenciranja, franšizinga in prodaje oz. prenosa. Ocenjeno vrednost PIL je mogoče uporabiti tudi kot stvarni vložek v gospodarsko družbo. Postopoma v praksi PIL tudi dejansko sprejemajo kot predmet zastavne pravice, s katerim zavarujemo posojilo, s čimer omogočamo vlaganje v prihodnje projekte oziroma dejavnosti podjetij.

Urad za intelektualno lastnino kot partner podjetjem

Za področje intelektualne lastnine v Sloveniji skrbimo na Uradu RS za intelektualno lastnino, (v nadaljevanju: urad), ki deluje pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport. Naša **vizija** je graditi pravičen in urejen odnos na področju PIL, kjer je ključnega pomena **partnerstvo med uradom in deležniki gospodarstva**. Podjetjem in kreativnim ustvarjalcem nudimo pomoč pri njihovem razumevanju in uporabi intelektualne lastnine.

Info točka urada

Podjetja in posameznike vabimo, da izkoristijo našo **info točko**, preko katere so sodelavci urada strankam na voljo

RAZLOGI ZA REGISTRACIJO PRAVIC INTELEKTUALNE LASTNINE

(na splošno)



Vir: Kazalniki uspešnosti intelektualne lastnine za MSP za leto 2022, EUIPO

..... spoštujemo *intelektualna* lastnino

vsak dan za osnovne informacije ter pomoč pri postopkih pridobitve pravic, in sicer preko telefona (01 620 31 01), e-pošte (sipo@uil-sipo.si) ali osebno.

Podpora podjetjem

Vsako leto organiziramo **dogodke in predavanja na temo intelektualne lastnine za podjetja**, tudi v sodelovanju s slovenskimi oz. tujimi institucijami z našega področja. Povezujemo se s podpornimi institucijami, kot so podjetniški inkubatorji, razvojne agencije, tehnološki parki, območne obrtno-podjetniške zbornice in regionalne gospodarske zbornice.

Inovativnim malim in srednje velikim podjetjem (MSP) **brezplačno nudimo storitev Prva informacija o intelektualni lastnini** (Prva i). Gre za storitev pregleda stanja intelektualne lastnine v podjetju, ki jo za inovativna MSP s tržno zanimivimi proizvodi izvajajo strokovnjaki urada. Podjetja informiramo, kaj vse lahko zavarujejo kot svojo intelektualno lastnino, kakšne so prednosti, in jih seznanimo z možnostmi varstva za njihov konkreten primer.

Finančna pomoč za podjetja

MSP s sedežem v EU lahko pridobijo **finančno pomoč za stroške v zvezi z intelektualno lastnino** preko vavčerjev Sklada za pomoč MSP (Ideas Powered for Business SME Fund) pri EUIPO. Letos so na voljo štirje vavčerji.

Novost je vavčer 1, ki omogoča sofinanciranje storitve svetovanja na področju uveljavljanja PIL, poimenovane **IP Scan Enforcement**. Namenjena je MSP, ki potrebujejo pomoč strokovnjakov za intelektualno lastnino v primerih kršitev njihovih PIL, se spopadajo z obtožbami tretjih oseb zaradi kršitev PIL, so v drugih sporih glede PIL (ugovori, zahteve ali tožbe za ničnost pravic in podobno) ali so izpostavljena visokemu tveganju tovrstnih kršitev.

MSP lahko zaprosijo za vavčerje pri EUIPO do 6. decembra. Več informacij je na spletni strani EUIPO: <https://www.euipo.europa.eu/en/discover-ip/sme-fund/overview>.

Pomembne novosti

V pripravi je **prva nacionalna strategija za področje intelektualne lastnine**. Ta krovni strateški dokument bo osnova za dvig zavesti o pomenu intelektualne lastnine in nadaljnji razvoj tega izjemno pomembnega, a razmeroma

V pripravi je prva nacionalna strategija za področje intelektualne lastnine. Ta krovni strateški dokument bo osnova za dvig zavesti o pomenu intelektualne lastnine in nadaljnji razvoj tega izjemno pomembnega, a razmeroma slabo poznane področja.

ma slabo poznane področja. Z učinkovitim sistemom intelektualne lastnine bomo namreč lahko še bolj spodbudili vlaganje sredstev v nadaljnje raziskave, razvoj in ustvarjalnost, s tem pa v nove

URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA intelektualna LASTNINO

Slovenian Intellectual Property Office

inovacije in ustvarjalne dosežke, od vsega naštetega pa bo imela korist celotna družba.

Sprejeta je bila **novela Zakona o industrijski lastnini**, ki je odprla pot **cenejšim in hitrejšim postopkom na področju patentov in znamk**.

Na področju patentov smo v letu 2023 **podpisali tri mednarodne sporazume**, od katerih bodo imeli **korist slo-**

49

PODROBNOSTI VAVČERJEV V SKLOPU SKLADA ZA POMOČ MSP 2024				
Storitev	Obseg	Kritje	Povračilo	Vrednost
VAVČER 1 IP SCAN ENFORCEMENT	► Svetovanje strokovnjakov v sporih s področja pravic intelektualne lastnine ali postopkih zaradi kršitev pravic.	Na nacionalni ravni	90 %	810 €
VAVČER 2 ZNAMKE IN MODELI	► Varstvo znamk ali modelov. Pristojbine za prijavo, razrede, preizkus, registracijo, objavo in odlog objave.	Na nacionalni, regionalni in evropski ravni	75 %	1000 €
	► Varstvo znamke ali modela v skladu z madriidskim in haaskim sistemom. Osnovna pristojbina, pristojbina za imenovanje in pristojbina za naknadno imenovanje, vključno z državami EU.	Na mednarodni ravni	50 %	1000 €
VAVČER 3 PATENTI	► Patentno varstvo. Poizvedbe o prejšnjih izumih (stanju tehnike) patentov, ki jih zagotovijo uradi za intelektualno lastnino. Pristojbine za prijavo, poizvedbe in preizkus, odobritev in objavo.	Na nacionalni ravni	75 %	1500 €
	► Pristojbine za vložitev prijave in poizvedbe.	Na evropski ravni	75 %	1500 €
	► Pravni stroški za pripravo in vložitev patentne prijave.	Na evropski ravni	50 %	2000 €
VAVČER 4 ŽLAHTNITELJSKE PRAVICE	► Varstvo rastlinskih sort Pristojbine za spletno oddajo vloge in preizkus pri Uradu Skupnosti za rastlinske sorte.	Na evropski ravni	75 %	1500 €

venski prijavitelji, med drugim bodo MSP-ji, fizične osebe, univerze, raziskovalni instituti in neprofitne organizacije imele visoke popuste in finančne ugodnosti pri pristojbini za poizvedbo o stanju tehnike. Več informacij najdete na spletni strani urada (www.uil.gov.si) ali na info točki urada.

Aktivno delamo tudi na številnih drugih projektih, ki bodo koristili slovenskim deležnikom. Za podjetja so oziroma bodo pomembna naša prizadevanja na področju vrednotenja in upoštevanja intelektualne lastnine kot prepoznanega sredstva za pridobivanje finančnih sredstev pri bankah in investitorjih. Pripravljamo tudi slovenskemu okolju prilagojen vodnik po intelektualni lastnini za zagon-ska podjetja. Vabimo vas, da se povežete z nami na družbenih omrežjih in spremljate naše aktivnosti in novice. ■

Poslovni coaching – vaše skrivno orožje

Predstavljajte si, da bi vsi člani vaše ekipe imeli dostop do coacha, ki verjame v njihove sposobnosti in jim pomaga stremeti k nečemu večjemu od njih. Kakšen vpliv bi to imelo na vaše podjetje? Coaching pomeni odklepanje potencialov s pomočjo učinkovitega postavljanja ciljev, povratne informacije in podpore.

dr. Danijela Brečko

Ko nanese beseda na coaching in coache, morda najprej pomislimo na osebnosti iz športnega sveta, kot je **Pep Guardiola**, ali vplivne življenjske coache, kot je **Tony Robbins**. Toda ali veste, kakšno vlogo so imeli coachi, npr. **Bill Campbell**, znan kot The Trillion Dollar Coach, v organizacijah, kot so Apple, Google, Amazon in Facebook? Prav poslovni coachi so pomembno prispevali k oblikovanju kulture nekaterih najuspešnejših podjetij v zgodovini, s tem da so pomagali svojim strankam prepoznati njihove močne in šibke točke, postaviti in doseči cilje ter reševati specifične probleme. Kot pravi član dvorane slavnih ameriškega nogometa **Bill McCartney**: »Coaching je vodenje igralca ali zaposlenega tja, kamor sam (še) ne more.«

Personaliziran pristop k učenju in razvoju

Coaching ni terapija, kot še danes ponekod napačno odmeva. Je nekaj povsem drugega. Zelo slikovito so razliko med coachingom in terapijo zapisali pri podjetju Fast Company: »Coaching je razvoj izdelka, pri čemer ste izdelek vi.«

Poslovni coaching je personaliziran pristop k (samo)učenju in razvoju. Zaposlenim nudi usmerjanje in podporo, ki jo potrebujejo za doseganje ciljev in uspeha znotraj organizacije. Standardni programi usposabljanja običajno sledijo strukturiranemu učnemu načrtu, medtem ko je coaching individualiziran, bolj prilagodljiv in usmerjen k neposrednim ciljem posameznika ali tima.

Coaching igra ključno vlogo na vseh ravneh organizacije:

- **Coaching vodij:** Coachi delajo z vodji in izboljšajo njihove vodstvene kompetence, sposobnosti odločanja in reševanja problemov ter jim tako pomagajo doseči osebne in profesionalne cilje.
- **Coaching za spodbujanje uspešnosti** je namenjen posameznikom ali timom za prepoznavanje ovir in izvajanje strategij, namenjenih izboljšanju učinkovitosti, uspešnosti in doseganju specifičnih ciljev.
- **Karierni coaching**, ki se ga v organizaciji poslužujejo tako vodje kot zaposleni, pa pomaga posameznikom pri kariernem razvoju, nudi podporo pri postavljanju ciljev, razvoju veščin, iskanju novih vlog itd.

Po podatkih poročila Jobvite za leto 2023 že 14 % evropskih delodajalcev svojim zaposlenim nudi individualni coaching, kar 56 % delodajalcev pa to namerava storiti v bližnji prihodnosti.

Donosnost poslovnega coachinga

Visok delež obljub vlaganja v poslovni coaching v prihodnosti lahko argumentiramo s številnimi že izkazanimi rezultati.

- S coachingom lahko močno **povečamo zavzetost**. Zaposleni, ki osmisli-



FOTO: SHUTTERSTOCK

jo svoje cilje in prepoznajo svoja močna ter šibka področja, so po navedbah Gallupa tri do petkrat bolj zavzeti.

- Investicija v poslovni coaching je pokazatelj, da je delodajalec resnično zavezan učenju in razvoju. To lahko poveča **stopnjo zadrževanja talentov za kar 30–50 %**.
- Po študiji The Journal of Positive Psychology coaching poganja višje ravni zavzetosti in aktivnosti, osnovane na jasnih ciljih. To se manifestira **v kar 65-% povečanju produktivnosti**.

Prvi Center za poslovni coaching

Na DOBA Fakulteti so januarja letos ustanovili prvi Center za poslovni coaching v tem delu Evrope, ki bo povezal raziskovalne, pedagoške, strokovne in svetovalne dejavnosti na področju poslovnega coachinga.



Prebojna moč coachinga

Managerji danes potrebujemo kompetence za nenehno inoviranje, miselnost, rast, dobre poslovne rezultate, za uspeh v dinamičnih okoljih. V sodobnih in trajnostno usmerjenih podjetjih vedno bolj poudarjamo poslovni coaching, ki ima pomembno vlogo pri spodbujanju osebnega in poklicnega razvoja posameznika, še posebej z uporabo coaching metod in tehnik za uspeh ter konkurenčnost v poslovnem okolju.

Osebnostno mi poslovni coaching pomaga pri oblikovanju prebojev, doseganju ciljev na različnih področjih delovanja DOBE in pri odpravljanju ovir. Pomembno prispeva k oblikovanju močnega in učinkovitega tima DOBE s krepitvijo pozitivne ter odporne delovne in organizacijske kulture. Sem strastna zagovornica vseživljenjskega izobraževanja, zato sem se že pred leti začela posluževati tudi poslovnega coachinga, ki mi omogoča nadgrajevanje vodstvenih kompetenc, osebno in poslovno rast.

Trenutno je v svetu zelo malo študijskih programov s področja poslovnega coachinga, kot ga v letu 2024 uvajamo na magistrskem študiju na DOBA Fakulteti. Ponosni smo tudi na ustanovitev Centra za poslovni coaching.

Jasna Dominko Baloh,
direktorica DOBA Fakultete

- Študija International Society for Performance Improvement razkriva, da **lahko coaching ustvari kar 221-% donos na investicijo (ROI)**. 51 % podjetij z močno kulturo coachinga izkazuje višje prihodke od ostalih podjetij na trgu.
- Študija 'Journal of Medical Internet Research' pravi, da **80 % uporabnikov coachinga poroča o povečani samozavesti**, kar jim je pomagalo poseči po novih izzivih in sprejeti nove odgovornosti, 62 % pa jih zatrjuje, da so izboljšali svoje karijerne možnosti.
- Coaching pa ima tudi **izjemno pozitiven vpliv na psihološko dobro počutje zaposlenih in njihovo sposobnost upravljanja s stresom**, kar številne organizacije v letu 2024 postavljajo v samo središče svojih prizadevanj.

Preobrazbena moč poslovnega coachinga

Ena najbolj prepričljivih zgodb o preobrazbeni moči poslovnega coachinga izhaja iz podjetja za razvoj programske opreme CodeCrafters, nekoč majhnega tehnološkega zagonskega podjetja.

Coaching ima dokazano koristen vpliv na organizacijsko odpornost, odnose in dobro počutje, zato je poslovni coaching resnično skrivno orožje vaše osebne in organizacijske rasti.

Izvršna direktorica Eva je bila sijajna razvijalka programske opreme z vizijo, vendar ji je primanjkovalo vodstvenih spretnosti in strateškega razmišljanja, potrebnega za širitev poslovanja. Podjetje je komaj dosegalo pozitivne poslovne rezultate, morala zaposlenih je bila izjemno nizka, število strank pa se je zmanjševalo.

Eva je poiskala pomoč poslovnega coacha. Coaching intervencija se je začela z vpogledom v Evin slog vodenja, njene cilje in izzive, s katerimi se je soočala. S pomočjo coacha se je Eva naučila razvijati in implementirati jasno strateško vizijo. Z ekipo je uspešno identificirala nove tržne priložnosti in poenostavila ponudbo izdelkov, kar je privedlo do

skorajda 50-% povečanja prihodkov že v prvem letu.

Eva je s pomočjo coachinga izboljšala vodstvene spretnosti, predvsem sposobnost odločanja ter komunikacijo, kar je izboljšalo tudi motivacijo njene ekipe. S pomočjo coachinga je premagala sidrom vsiljivca in okrepila svojo samozavest. Naučila se je strategij za obvladovanje stresa in doseganje zdravega ravnovesja med delom in življenjem. To ni le izboljšalo njenega osebnega življenja, ampak jo je tudi naredilo bolj sočutno voditeljico, ki je v podjetju zgradila notranjo mrežo mentorjev za zagotavljanje dodatne podpore zaposlenim ter tako odprla nove priložnosti za sodelovanje in rast zaposlenih.

Si želite tudi vi biti del kulture coachinga?

Coaching ima dokazano koristen vpliv na organizacijsko odpornost, odnose in dobro počutje. To zveni kot kultura, katere del si želimo biti vsi. Navsezadnje si vsi prizadevamo biti najboljše različice samih sebe. Kdo ne bi cenil podpore nekoga, ki mu je v največjem interesu vaš lastni uspeh in dobro počutje.

Evina zgodba je lep primer, kako lahko poslovni coaching privede do izjemnih rezultatov, ne le v smislu poslovne uspešnosti, ampak tudi v osebnem razvoju. Njena pot od podjetnice do samozavestne in uspešne izvršne direktorice ilustrira preobrazbeni potencial poslovnega coachinga. Poslovni coaching je resnično skrivno orožje vaše osebne in organizacijske rasti. Kako lahko coaching in mentorska miselnost pomagata vodjem, timom in organizacijam presehati meje navidezno nemogočega, bodo konec maja v Ljubljani razpravljali na Kongresu coachev in mentorjev 2024. ■

Dr. **Danijela Brečko** je predsednica EMCC Slovenija. Ta je del globalnega združenja za mentorstvo in coaching – EMCC Global.

Tiko Pro vodita Tini na kvadrat

Sinergija različnih sil, ki se stalno prepletajo in dopolnjujejo. Filozofija, ki temelji na združevanju različnih kvalit, harmonično in komplementarno vodenje z različnimi pristopi in stališči, reševanje morebitnih nesporazumov s transparentno komunikacijo in iskanjem skupnih rešitev. Tako na kratko bi opisali vodenje podjetja Tiko Pro Kristine Kočet Hudrap in Martine Anderlič, ki sta bili tudi kandidatki za Mladi managerki 2023.

Vlasta Tifengraber

52

»Midve sva bolj zlitje jina in janga,« sta z nasmehom odgovorili Kristina Kočet Hudrap in Martina Anderlič na vprašanje, katera je pri vodenju podjetja Tiko Pro jin in katera jang. Očitno res, saj obe izhajata iz gostinskih družin in obe sta študirali podjetništvo na Ekonomski poslovni fakulteti v Mariboru. »Izkušnje iz gostinstva sem prenesla v ustanovitev podjetja za podjetniško svetovanje, kjer sem sprva s svojo 'naivnostjo' in vnemo uspešno premagovala začetne ovire. Moj oče je bil tisti, ki me je že od malih nog vključeval v svoje delo ter mi z leti prepuščal vedno več samostojnosti. Tukaj ne govorimo samo o samem delu, temveč o nabavi, organizaciji sodelavcev, skrbi za likvidnost ... In ko rasteš s tem, sploh ne razmišljaš, da je podjetništvo kaj težkega,« je povedala Kočet Hudrap. Leta 2010 je ustanovila podjetje Tiko Pro, ki se ukvarja s svetovanjem mednarodnim podjetjem, kako si na razpisih zagotoviti sredstva za inovacije in gospodarske preboje. Ko je v letu 2019 prišlo do spremembe lastništva, Kočet Hudrap pa je odšla na tretji porodniški dopust, je vodenje podjetja prevzela Anderlič. »Do leta 2019 sem vodila podjetje skupaj z drugo direktorico. Zakaj že od začetka dve osebi? Ker močno verjamem v komplementarnost timov,« pravi Kočet Hudrap, ki verjame, da so za vodenje potrebne štiri energije (P – producer, A – administrator, E – entrepreneur ter I – integrator) – teh

ena oseba nima nikoli. Dve skupaj pa jih imata. »Začetno sodelovanje z Martino se je nekako zlilo in sproti raslo. Druga v drugi sva prepoznali kompetence in tudi komplementarnost.«

Dve voditeljici sta vzor sodelovanja ekipi

Anderlič je prišla v Tiko Pro leta 2011. Najprej je bila 'deklica za vse' in pridobivala znanja. Ko se ji je pred petimi leti ponudila življenjska priložnost za napredovanje, jo je tudi zagrabila. »Temu je sledil zelo enostaven korak – vodenje podjetja sva si razdelili glede na svoje kompetence in izkušnje, pri čemer sva se odločili za skupno vodenje, da bi dosegli sinergijo v ekipi. Midve sva hkrati kot vodji tudi vzor celi ekipi, da je sodelovanje ključ do uspeha naše cele ekipe. Tudi v najinem odnosu so vzponi in padci, imava dobre in slabe dneve, ampak zavedava se, kaj je pomembno – ekipa, podjetje in skupni napredek,« je pojasnila Anderlič in dodala, da ji je bilo

Mejnik v letu 2023

V letu 2023 je podjetje Tiko Pro doseglo pomemben mejnik, saj so povečali prihodke na 1,7 milijona evrov v Sloveniji in na Hrvaškem skupaj. Kljub temu da dobiček ni dosegel enake stopnje rasti, so, zavedajoč se potrebe po razvoju podjetja, namenili veliko sredstev za izobraževanje, reorganizacijo ter pridobivanje novih kadrov.

Kristina Kočet Hudrap

kot najstarejšemu otroku v družini organizacija in vodenje vedno pri srcu, zaposlitev v Tiko Pro pa je celo njena prva.

Združevanje različnih vlog in talentov

»V skupnem vodenju podjetja Tiko Pro sva z Martino vzpostavili dinamično vodenja, ki odseva sodoben pristop k poslovnemu vodenju – združevanje različnih vlog in talentov v skupno moč vodenja. Kot 'producer' in 'entrepreneur' se osredotočam na generiranje idej in priložnosti, ki presegajo obstoječe paradigme, medtem ko Martina v vlogi 'administratorja' in 'integratorja' zagotavlja, da te ideje dobijo strukturo in jih učinkovito realiziramo ter so pripravljene za uspeh,« je njuno sinergijo pri vodenju opisala Kočet Hudrap, Anderlič pa jo je dopolnila, da sta svojo voditeljsko vez gradili skozi vzajemno zaupanje, komunikacijo in spoštovanje. »Najini funkciji sta točno razdeljeni v skladu z najinimi kompetencami, pri čemer vsaka prevzame vodenje na področjih, kjer najbolj izstopa. To tudi prepoznavajo zaposleni in vedno vedo, na katero se v določeni situaciji obrniti. Sinergijo pri delu dosegava s tem, da se medsebojno dopolnjujeva glede na svoje kompetence in izkušnje. Zavedava se prednosti in slabosti druga druge in maksimalno skušava uporabiti prednosti, ki jih vsaka kot posameznica vnaša v svoje delo.«

S harmonijo do velikega meta

Leta 2021 jima je s harmonijo uspel veliki met, saj sta uspeli skleniti poslovanje s holdingom United Group, kar je odprlo vrata do velikih mednarodnih konzorcijev, kot sta Motor Oil in MORE iz Grčije. Ključ do uspeha je bila kombinacija strokovnosti, izkušenj in kakovostnega svetovanja na področju EU razpisov, kar je pritegnilo pozornost pomembnih mednarodnih igralcev. Uspešnost podjetja Tiko Pro pove pravzaprav vse: več kot 94 % oddanih prijav v Sloveniji in na Hrvaškem je izbranih za financiranje, njihove EU projektne prijave pa beležijo 8-krat višjo uspešnost od povprečja. »Visoko uspešnost dosegamo z natančno analizo razpisnih pogojev,

prilagoditvijo prijave ciljem in strokovno pripravo dokumentacije. Pomembno je, da če vidimo, da projekt ne bo uspešen na razpisu, ga tudi ne vzamemo in prijavimo. Predselekcijo projektov naredimo že v predhodni fazi, da tako mi kot stranka ne izgubljam časa in potrebne energije,« je bila odkrita Kočet Hudrap, ki jo je Anderlič dopolnila: »Naši zaposleni, ekipa šteje več kot 20 specializiranih strokovnjakov, predstavljajo naš največji kapital. S svojimi izkušnjami in znanjem poglobljeno sodelujejo pri razvoju projektov. Njihova osredotočenost in strokovnost omogočata pripravo kakovostnih prijav, kar je ključno za uspešno izvedbo projektov. Med vodjo projekta in stranko se pogosto vzpostavi posebna zaupanja vredna naveza, ki dodatno prispeva k hitri in uspešni realizaciji projektov.«

Raznolikost, odkritost in brez zamer

Raznolikost je v njihovem podjetju ne samo zaželeno, ampak celo bistveno za napredek celotnega podjetja in vsakega od zaposlenih. In odkritost, odprtost ter iskrenost – tudi med Kočet Hudrap in Anderlič. »V preteklosti sva se že razhajali v stališčih glede strategije podjetja, a sva s konstruktivnim dialogom našli kompromis in skupno usmeritev,« pravi Kočet Hudrap, Anderlič še doda: »Pri nama ni prostora za zame-re, raje si odkrito izrečeva svoje misli in si medsebojno postaviva ogledalo, saj verjameva, da je to najboljši način za pravilno oceno situacije in iskanje poti naprej.«

Dobro počutje zaposlenih jima je, kot že zapisano, pomembno, zato skrbita za ergonomsko prilagojene delovne pogoje, med drugim za hrbtenici prijazne stole, dvizne mize in dodatne monitorje. Med delovnim časom omogočata tudi dvakrat tedensko telovadbo preko spleta. Z managerskimi zdravniškimi pregledi, s prisotnostjo otrok

in hišnih ljubljencev v pisarnah, prilagajanjem delovnih pogojev staršem, da lahko po potrebi delajo od doma, omogočanjem 14-dnevnega varstva otrok med šolskimi počitnicami, z udeležbo v lastniški strukturi podjetja in deleža pri dobičku pa zaposleni krepijo pripadnost podjetju. ■

Vlasta Tifengraber je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.



Martina Anderlič

Umetnost spremembe

Kako lahko izstopimo iz običajnih tirnic in dosežemo resnično spremembo v družbi? Ali je morda potrebno najprej spreminjati sebe, da bi lahko vplivali na svet okoli nas? Ali je morda potrebno sprejeti paradigmo, ki nas spodbuja k sodelovanju in povezovanju namesto k tekmovalnosti? Bi lahko skupno delovanje in spoštovanje različnosti prineslo večje koristi kot nenehno tekmovanje za prevlado? Jaz bi odgovorila pritrdilno in v to trdno verjamem.

Ana Pleško

Preden se lotim odgovorov na vprašanja, kako v družbi doseči spremembo in kako pritegniti ljudi na potovanje, da se priključijo in posvojijo idejo, na kratko o Simbiozi, organizaciji iz katere prihajam in ki bo letos praznovala deset let od formalne ustanovitve, sicer pa praznuje že trinajst let od prvih vseslovenskih akcij. V navezavi z umetnostjo sprememb v družbi bi se rada vrnila v davno leto 2011, ko se je vse skupaj začelo in ko nam pravzaprav nihče ni verjel, da bomo takrat povezali Slovenijo – da bomo mladi učili starejše uporabe računalnika in to naredili kar tri leta zapored ter povezali več kot 25.000 ljudi. Zgodba je nato v letu 2014 postala trajnostna in v veliko večjem obsegu živi še danes – v Simbioza Skupnosti z več kot 220 lokacijami po celotni Sloveniji v lokalnih okoljih spodbujamo medgeneracijsko učenje, gibanje in sodelovanje; s prvo mobilno aplikacijo za starejše Magdo in z mobilno učilnico Simbioza Mobiln@, ki potuje po ruralnih okoljih po celotni Sloveniji, pod našim okriljem je še Simbioza BTC City Lab s Simbioza Digitalno akademijo in številne druge zgodbe.

Kaj sploh je www?

Zakaj vse to pišem? Ker se je ta zgodba, pobuda po spremembi začela z zelo preprostim vprašanjem Žigove babice: »Kaj je to sploh, www?« in sprožila, kot večkrat radi rečemo, 'snežno kepo'. Sicer dokaj nedolžno vprašanje, ki je spodbudilo razmišljanje in pokazalo, da smo do naših najbližjih najbolj diskriminatorni. Nam, 'ta mladim', ki rastemo s tehnologijo gor, so se takrat prižgale rdeče lučke. Tu je treba nekaj narediti. Tu je treba nekaj spremeniti. In smo. In to počnemo še danes.

Kako v družbi doseči resnične premike in spodbuditi pozitivne transformacije? Za spremembe lahko rečem, da so zapleten in večplasten fenomen. Večkrat se sprašujem, kaj sploh pomeni biti človek

Sprememba v družbi ni linearen proces, spremembe se navadno pojavijo skozi konflikte, nasprotja, nesoglasja. Slednje je potrebno preseči skozi dialog, kompromis in sodelovanje.

v družbi in kakšne so naše odgovornosti do drugih članov družbe ter do prihodnjih generacij. Spremembe v družbi so odraz nenehnega boja med obstoječimi silami in željo po izboljšanju ali preoblikovanju obstoječega stanja v skladu z idealom pravičnosti, enakosti in svobode. Treba se je zavedati, da je sprememba kompleksen proces, ki zahteva angažiranost, vztrajnost in razumevanje.

Verjamem, da se spremembe najprej začnejo v notranjosti posameznika, v njegovih prepričanjih, vrednotah in zavedanju. Kot je zapisal filozof **Friedrich Nietzsche**: »Sprememba ni nekaj, kar bi se dalo doseči zunanje; sprememba se začne v nas samih.« Ta notranji proces individualne preobrazbe se nato odraža navzven skozi medsebojne odnose, v interakcijah in vplivih, ki jih imamo na okolico. Kot posamezniki smo neločljivo povezani z drugimi; naše delovanje in odločitve neizogibno vplivajo na svet okoli nas. Vsak korak, vsaka beseda, vsaka izbira ima potencial za spremembo. Toda, po mojem mnenju, sprememba v družbi ni le rezultat posameznikovega delovanja, temveč in predvsem produkt kolektivnega prizadevanja. Ne gre za nalogo za posameznike, ampak za celotno skupnost, ki mora delovati skupaj in se zavzemati za skupne cilje.

Pomembno je razumeti, da sprememba v družbi ni linearen proces, spremembe se navadno pojavijo skozi konflikte, nasprotja, nesoglasja. Slednje je potrebno preseči skozi dialog, kompromis in sodelovanje.

delovanje. Pri spremembah v družbi gre za proces, tek na dolge proge in zahteva tako individualno kot kolektivno angažiranost.

Ampak kako pritegniti ljudi na potovanje sprememb?

To vprašanje pripelje do še enega ključnega vidika – pomen gradnje skupnosti in vključevanja. Ljudje se bodo lažje pridružili, če se počutijo del nečesa večjega od sebe, če vidijo, da njihovi glasovi in dejanja štejejo. Zato je pomembno ustvariti prostor za dialog, sodelovanje in participacijo. Ključno je ustvariti privlačno in vključujoče okolje, ki ljudi spodbudi k sodelovanju in posvojitvi ideje. To lahko dosežemo z organiziranjem dogodkov, delavnic, kampanj ali pobud, ki ljudem omogočajo, da se počutijo del nečesa večjega in pomembnega. Jaz temu pravim, da ustvarjamo skupnost, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in solidarnosti, v kateri se ljudje počutijo vključeni. Skupnost, ki se počuti povezano in podprto, je bolj pripravljena stopiti iz cone udobja in se vključiti v proces družbene spremembe. Pomembno je tudi, da se pokažejo konkretni rezultati in uspehi, ki spodbujajo ljudi k nadaljnjemu sodelovanju in angažiranju. Na koncu gre za to, da se ljudi navdihuje, da postanejo aktivni soustvarjalci sprememb name-



FOTO: SHUTTERSTOCK

sto pasivnih opazovalcev. To zahteva odprtost, empatijo in vztrajnost v spodbujanju pozitivnih premikov v družbi. Proces družbene spremembe se namreč ne zgodi čez noč. Potrebno je vztrajno delo in predanost. Vztrajnost v priza-

V iskanju sprememb v družbi se pogosto znajdemo v labirintu vprašanj, dvomov in razmišljanj. Tudi to pride. Večkrat na tej poti. Kako premakniti gore, ki se zdijo nepremične; kako premagati neaktivnost, ki se zasidra v naše vsakdanje rutine in miselne vzorce?

devanjih, tudi če spremembe niso takoj opazne. A za to je ključno, da imamo cilje, vrednote in poslanstvo. Spremembe v družbi so namreč pogosto rezultat dolgotrajnih prizadevanj posameznikov in skupin, ki delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami.

Kako premakniti gore, ki se zdijo nepremične?

Vem, v iskanju sprememb v družbi se pogosto znajdemo v labirintu vprašanj, dvomov in razmišljanj. Tudi to pride. Večkrat na tej poti. Kako premakniti gore, ki se zdijo nepremične; kako premagati neaktivnost, ki se zasidra v naše vsakdanje rutine in miselne vzorce? Ko začnemo prepoznavati vzorce in sistemske napake, ki omejujejo razvoj družbe, in se začnemo spraševati, kaj lahko

storimo drugače. Kje so priložnosti za inovacijo, za izboljšave? Kako lahko prispevamo k boljši prihodnosti? Kate- ra dejanja lahko storim danes, da bodo imela pozitiven vpliv na jutrišnji dan? Kako lahko povežemo moči in ideje, da

dosežemo več kot bi zmogli sami? Pogosto se soočamo tudi z ovirami in nasprotujočimi si interesi. Takrat se v mislih sprašujemo, kako premagati strahove, dvome in nasprotovanja ter vztrajamo v svojih prizadevanjih za spremembo. V iskanju odgovorov na ta vprašanja si dovolite, da odpirate prostor za raziskovanje, učenje in rast. In morda je prav v tem procesu razmišljanja in delovanja pot, ki jo najdemo, do trajne in pozitivne spremembe v družbi.

Ne dvomite, ali lahko majhna skupina pozornih in predanih državljanov spremeni svet

Če povlečem vzporednice in se vrnem nazaj na zgodbo Simbioze, ta ostaja po vseh teh letih še vedno zvesta svojim vrednotam in ciljem ter vztraja v priza-

devanjih za ustvarjanje pozitivnih sprememb v družbi. S svojo predanostjo, inovativnostjo in vztrajnostjo tako lahko vplivamo na oblikovanje bolj vključujoče, povezane in digitalno pismene družbe, kar lahko navduši tudi druge za sodelovanje v tem nadvse pomembnem popotovanju. S svojimi aktivnostmi in projekti že kar nekaj časa uspevamo pritegniti pozornost in aktivno sodelovanje ljudi v procesu družbenih sprememb. A na koncu je sprememba proces, ki zahteva čas, potrpežljivost in predanost. Pravijo, da je potovanje pomembnejše od cilja in da je vsak korak, ki ga naredimo proti bolj pravični, sočutni in trajnostni družbi, vreden truda. A verjamem, da skozi vztrajnost, s povezovanjem in sodelovanjem lahko resnično dosežemo spremembo, ki bo odmevala skozi generacije. Naj zaključim z mislijo antropologinje **Margaret Mead**: »Nikoli ne dvomite, ali lahko majhna skupina pozornih in predanih državljanov spremeni svet; pravzaprav so edini, ki so ga doslej spremenili.« ■

Ana Pleško je soustanoviteljica in direktorica Simbioza Genesis, socialnega podjetja.



ZDRUŽENJE
MANAGER **35** let

Vabljeni na **MQ konferenco**



Torek, 21. maj 2024 od 9. ure dalje



Bled Rose hotel

Na MQ konferenci sodobnega vodenjstva bomo tudi letos osvetlili prakse, ki delujejo in premikajo meje: mednarodne in domače.

Osrednji govornik

dr. Jordi Diaz, ugleden akademik, profesor (disruptivnih) inovacij, poslovni svetovalec, priznani poslovni avtor, dekan in generalni direktor poslovne šole EADA, Španija



Pojdite do vira!

Samo Mirnik,
direktor podjetja KLS Ljubno

Tisti petek, nekaj čez 4. uro zjutraj, me zbudi klic izmenovodje: »Poplavo imamo!« Prva misel je hkrati že akcija: oceniti situacijo. Po principu TPS se je za oceno stanja treba 'dotakniti' težave. Hitro nabere rezervna oblačila in nepremočljivo obutev ter se odpeljem proti podjetju.

Na podjetje kličem za več informacij, a niso dosegljivi. Na cesti dež, tema in mir. Letuški most čez Savinjo je odprt, kar je dobro znamenje – ob poplavi leta 1990 ga nisem mogel prečkati. V Mozirju čez glavno cesto dere potok Trnava, a je še prevozna. V Nazarjah je podjetje BSH že delno v vodi. Od Spodnje Rečice naprej so ob glavni cesti okoli kilometer parkirana osebna vozila, večinoma nizo-zemske registracije. V podjetju so še vedno nedosegljivi, prav tako ostali, ki so višje v dolini. Od Grušovlja čez Okonino do ŠC Prodnik je dobra dva kilometra ceste čez polje, ki pa ga ni več. S severne strani po vsaj četrtini dolžine cestišča voda dere proti južni strani in naprej čez polje in hiše proti Savinji. V vodi in na cesti kupi naplavin, od polen, hlo-dov in vejevja, tudi stol skoraj povozim. Stanje je hujše kot leta 1990, ko je bila v dolini zgodovinsko najvišja voda. Pri ŠC Prodnik gasilska zapora ceste, po-toček Gračnica bruha čez glavno cesto.

Prehod je nemogoč. Ne preostane mi drugega, kot da se obrnem nazaj. Komunikacije z Ljubnim ni moč vzpostaviti.

Glavna cesta v Nazarjah je že pod vodo in neprevozna. Po lokalni cesti se peljem mimo skladišča BSH. Nivo vode se je v tem času dvignil vsaj za meter. In še narašča. Bil sem med zadnjimi, ki

Pred ukrepanjem je zato pomembno, da stanje vidimo v živo in ne delujemo na podlagi informacij iz druge roke.

so prevozili križišče, preden ga je voda potopila. Na radiu poročajo o hudih poplavih na Koroškem; o Zgornji Savinjski dolini še nobenih novic. Sam pa imam že zelo jasno sliko, kje smo in kaj nas čaka. Takšna je bila moja prva ura petka, 4. 8. 2023.

Zakaj to pišem? Pri vodenju veliko podarka dajemo upravljanju tveganj in priložnosti, vključno z nepredvidenimi dogodki. Za obsežen seznam nepredvidenih dogodkov imamo pripravljene preventivne ukrepe, ukrepe ob dogodku in ukrepe za sanacijo. Ti dogodki segajo od okvar in poškodb transportnih vozil, večjih tehničnih motenj, kot so npr. okvare strojev ali izpad dobave električne energije, izzivov, povezanih z IKT, vključno z epidemijami večjih razsežno-

sti. Podobno imamo urejeno ukrepanje pri naravnih nesrečah. Vse zapisano in dokumentirano.

Kako oceniti stanje, ko ga ne poznaš, in temu prilagoditi ukrepanje? Pri poplavi je lahko stanje od večje luže na cesti do vesoljnega potopa. Hitro ukrepanje je skoraj vedno koristnejše od podrobnega

analiziranja in odločanja na podlagi večjega obsega informacij. Čeprav podjetja tisti dan nisem videl, sem na podlagi zbranih informacij v prvi uri lahko zelo dobro ocenil pričakovano stanje. Če bi čakal na informacije iz podjetja ali iz medijev, bi prve informacije dobil šele popoldne in bi izgubil cel delovnik za razmislek in pripravo ukrepov.

Pred ukrepanjem je zato pomembno, da stanje vidimo v živo (Genchi Genbutsu) in ne delujemo na podlagi informacij iz druge roke. Tudi če ni možno priti do cilja (lokacije), lahko na poti dobimo dodatne informacije, ki nam pomagajo izboljšati prvotno oceno stanja. Torej, pojdite do vira! ■

Sekcija managerk z novo predsednico

Ker je **Sarah Jezernik Konovšek** konec lanskega leta potekel mandat predsednice sekcije managerk, smo na skupščini glasovali o njeni naslednici in za novo predsednico izbrali **Alešo Mižigoj**, članico upravnega odbora Združenja Manager in predsednico uprave ter izvršno direktorico družbe Medex Group. Vodenje sekcije je prevzela z naslednjo mislijo: »Spoštovanje in sodelovanje gradita zaupanje, ki bi moralo biti temelj vsakega odnosa, vključno s poslovnim. Spodbujajmo enotnost in izkoristimo moč, ki izhaja iz raznolikosti.« Skupščina je hkrati potrdila tudi novo sestavo upravnega odbora. Poleg Mižigoj ga sestavljajo: **Renata Balažic, Anuška Beltram, Karmen Dietner, Mirjana Dimc Perko, Tjaša Ficko, Sabina Gros, Marta Kelvišar, Ani Klemenčič, Edita Krajnovič, Monika Lapanja, Melita Rozman Dacar, Melanie Seier Larsen, Barbara Smolnikar, Ana Struna Bregar, Metka Svetlin** in **Maja Zalaznik**.



FOTO: ŽIGA INTIHAR

58

Spoznavno srečanje in 9. mentorska mreža



FOTO: ARHIV ZM

»Pravo mentorstvo ni enkratno poslovno svetovanje, ampak dolgo potovanje, na katerem mora mentor mentorirancu kljub napisanim in nenapisanim pravilom v podjetju dati prosto pot, da sam odkrije svoje poslanstvo. Zaposlenih namreč ni mogoče dolgoročno motivirati zgolj s plačo. Motivirajo se sami, ko ugotovijo, kaj želijo, kaj jih navdihuje.« S to mislijo je managerka leta 2023 **Marta Kelvišar** v Centru Rog na pot pospremila nove in zveste člane Združenja Manager in 9. generacijo mentorice in mentorirank v duhu slogana Združenja Manager, dobri rezultati na pravi način. Z njim je novim članom dobrodošlico zaželela izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**, mentoricam in mentorirankam pa **Ani Klemenčič**, članica Mentorske mreže.

Novi štipendisti Sklada za talente



FOTO: OSEBNI ARHIV

Sekcija mladih managerjev je januarja zaključila razpis za sofinanciranje študija na vrhunskih svetovnih poslovnih šolah. Po presejanem situ je komisija Sklada za talente za letošnje štipendiranje izbrala tri mlade managerke in mladega managerja. Štipendije bodo prejeli **Živa Jezernik**, Triglav Skladi, in **Nina Krmac**, A1, obe na Harvard Business School, **Robert Kovačič Batista**, Be-terna, in mag. **Maja Malešević**, PWC, oba na Cambridge Institute for Sustainability Leadership. Izbrani štipendisti prejmejo subvencijo v višini od 30 do 60 % šolnine izbranega programa. Pokrovitelja sklada sta Pivovarna Laško Union in Zavarovalnica Triglav.

Izbiramo novega prejemnika Primusa 2024



FOTO: ARHIV ZM

V teh dneh smo končali z zbiranjem prijav kandidatov za priznanje Primus, ki velja za edino slovensko strokovno priznanje, s katerim prepoznamo in nagrajimo komunikacijsko znanje ter veščine vodilnih v podjetjih in organizacijah. Priznanje je zasnovano po vzoru nagrade Excel, ki jo podeljuje Mednarodna zveza poslovnih komunikatorjev IABC, v Sloveniji pa Slovensko društvo za odnose z javnostmi PRSS in Združenje Manager. Kaj bo razpisna komisija prvi teden maja pri dokončni odločitvi ocenjevala? Izjemne vodstvene in komunikacijske spretnosti, ustvarjalnost in inovativnost komunikacijske strategije, komuniciranje z vsemi javnostmi, notranjimi in zunanjimi, učinkovito osebno komunikacijo, uspešno vzpostavitev dvosmerne komunikacije in širša prizadevanja za boljšo družbo. Zmagovalca, ki bo nasledil **Aleša Mižigoj** (Medex) in **Sabino Sobočan** (Varis Lendava), bomo razglasili 22. maja na 26. SKOJ konferenci.

Poslovna knjiga leta: Skrivnost sodelovanja



FOTO: MIK ERIK NEUBAUER

Strokovna komisija v sestavi **Janez Škrabec** (predsednik), **Petra Juvančič**, **Enej Kirn**, **Vladimir Kukavica**, **Marjana Lavrič Šulman**, **Lovro Peterlin** in **Ana Aleksandra Turk** je novembra vnovič izbirala najboljšo poslovno knjigo leta 2023 in za zmagovalno izbrala *Skrivnost sodelovanja*, v kateri je novinar **Daniel Coyle** strnil večletno raziskovanje različnih skupin. »Knjiga je polna primerov in en meni bolj zanimivih je, kako lahko en sam posameznik s cinizmom, nečimrnostjo in nezainteresiranostjo za delo uniči celo četo skupin. Ne more pa zrušiti vseh. Zakaj ne? Ker se prej ali slej v eni od skupin najde posameznik, ki je ciniku in nečimrnežu kos in zna in zmore ta njegov cinizem in nečimrnost spremeniti v nekaj dobrega, pozitivnega,« je vtis o knjigi po razglasitvi na knjižnem sejmu delil **Samo Rugelj**, urednik založbe UMco, pri kateri je knjiga izšla.

59

Brez tehnoloških sprememb in UI nam ne bo uspelo

Med poslovne voditeljice in voditelje se je po dveh letih spet vrnil optimizem tako glede rasti svetovnega gospodarstva kot rasti prihodkov. To je pokazala 27. raziskava, opravljena med skoraj 5.000 izvršnimi direktorji iz 105 držav, tudi iz Slovenije. Rezultate smo z družbo PwC Slovenija predstavili in o njej razpravljali v družbi **Blaža Šterka** (Interenergo), **Medeje Lončar** (Siemens v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji), **Mete Lahne** (Merkur zavarovalnica), **Sanje Savič** (PwC Slovenija), **Petre Juvančič** (ZM), državnega sekretarja **Matevža Frangeža** in **Vlada Šarenaca** (PwC Slovenija). Sodelujoči so izpostavili, da bo takšen optimizem obrodil sadove le pri tistih, ki se bodo znali in zmogli prilagoditi in zavoljo izjemno negotovih časov tudi preobraziti. Da bomo kos kadrovskemu manku in ujeli korak s konkurenco, potrebujemo tako digitalizacijo in tehnološke spremembe kot umetno inteligenco.



FOTO: UROŠ ZAGOŽEN

Januarsko srečanje: nagrajenci v družbi 500 managerjev

Ana Turk; Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed

Januarsko srečanje članic in članov Združenja Manager, predstavnikov političnega vrha, veleposlanikov v naši državi in drugih pomembnih članov naše družbe je priložnost, da v združenju nakažemo smernice delovanja v prihodnjih mesecih in podelimo priznanja za največje preboje v slovenski gospodarski areni. V uvodnem pogovoru sta **Nataša Pirc Musar**, predsednica Republike Slovenije, in dr. **Iztok Seljak**, predsednik ZM, naslovila vrednostni sistem slovenske družbe, ki nam preprečuje, tako Seljak, da bi bili boljši in uspešnejši, ker smo premalo samozavestni, posledično premalo ambiciozni in si postavljamo prenizke cilje. Zato smo tudi premalo odgovorni do samih sebe in do drugih.

Kako narediti preobrat in kako tako v politiki kot širše zaznati, da so ključna vprašanja razvojna, enaka za vse? Pirc Musar: »V Sloveniji je izjemno veliko dobrih podjetnic in podjetnikov, podjetij, ki konkurirajo na svetovnih trgih. Moramo se začeti pogovarjati o teh dobrih zgodbah, ker jih

potrebujemo. A pogovor mora biti dostojen, argumentiran, predvsem pa informiran.«

Poleg tega se moramo zavedati priložnosti, ki jih prinaša sodelovanje, sta pogovor zaokrožila dr. **Miha Škerlavaj** z ljubljanske ekonomske fakultete in izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**, zatem smo zbrani v ljubljanskem GH Union prisluhnili dobrim zgodbam in te zgodbe ovekovečili s priznanji ZM.

Priznanje za življenjsko delo na področju managementa za leto 2023 je prejel **Branko Franc Selak**, ki je Marmor Hotavlje popeljal med vodilna kamnoseška podjetja. Priznanje za mladelega managerja 2023 je šlo v roke dr. **Michala Maca**, direktorja podjetja Corwin v Sloveniji. Priznanje Artemida 2023 pa sta prejeli dr. **Vita Godec**, direktorica družbe Lenis farmaceutika, in **Eva McLellan**, generalna direktorica slovenske podružnice Roche. ■



Prejemniki letošnjih priznanj **Vita Godec** in **Eva McLellan**, **Branko Franc Selak** in **Michal Maco** v družbi s predsednico RS **Natašo Pirc Musar**, predsednikom Državnega sveta **Markom Lotričem**, ministrom za gospodarstvo, turizem in šport **Matjažem Hanom** in gostiteljema večera **Iztokom Seljakom** ter **Petro Juvančič**



Predsednica RS v nagovoru slovenskim managerkam in managerjem: »Vsi, predvsem pa politiki, se moramo zavedati, kako pomembna je dostojna komunikacija.«



Prejemnik priznanja za življenjsko delo **Branko Franc Selak** je tako **Marmor Hotavlje** kot Slovenijo s svojimi uspehi proslavil po vsem svetu, z velikim srcem in občutkom za sočloveka pa se je uveljavil kot izjemen podjetnik.



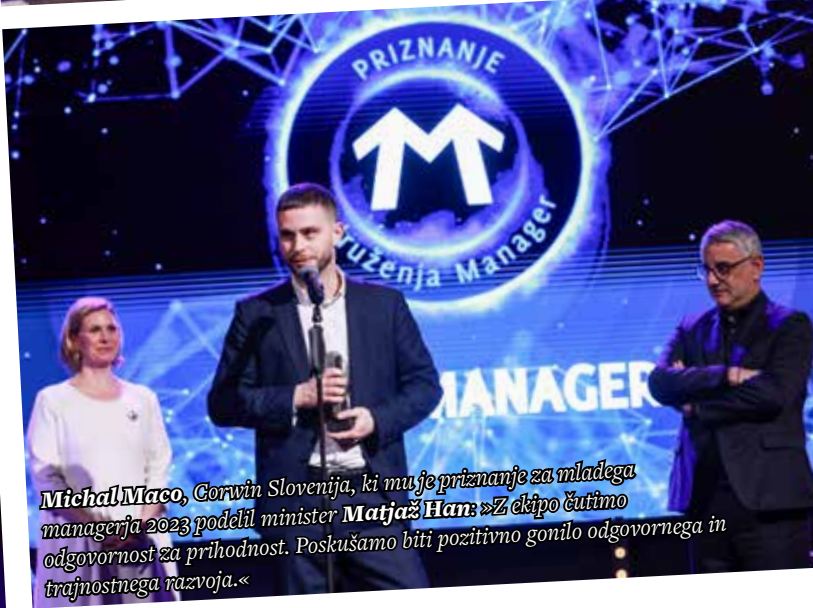
Predsednik ZM dr. **Iztok Seljak**: »Skrajni čas je za prehod v novo, samozavestno, ambiciozno, odgovorno do vseh in z vsemi sodelujočo Slovenijo, ki bo navduševala najprej sebe.«



Dr. **Miha Škerlavaj**, EF UL: »Zavedati se moramo svojih omejitev in priložnosti, ki jih prinaša sodelovanje z drugimi. Gre za ponižnost, ki pa je ne enačim z odsotnostjo ambicije.«



Stekleni strop sta lani prebili in posegli po svojih poslovnih sanjah **Vita Godec**, Lenis farmacevtika, in **Eva McLellan**, Roche Slovenija, in za preboj prejeli priznanje Artemida.



Michal Maco, Corwin Slovenija, ki mu je priznanje za mladega managerja 2023 podelil minister **Matjaž Han**: »Z ekipo čutimo odgovornost za prihodnost. Poskušamo biti pozitivno gonilo odgovornega in trajnostnega razvoja.«



Izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**: »Zdaj obstaja težnja po trajnostnem voditeljstvu, kar pomeni, da voditelj ni več samo jaz, temveč mora razmišljati o ekipi, o nas.«



Finalisti za priznanje mladi manager 2023 **Andraž Žurman**, LabCore, **Martina Anderlič** in **Kristina Kočet Hudrap**, Tiko Pro, in **Michal Maco**, Corwin Slovenija (od leve proti desni)



Kulturni program sta pripravila Ustanova Gallus in njen študentski Trio Plamen: klarinetistka **Špela Pokorn**, violončelistka **Barbara Nagode** ter pianistka **Eva Založnik**.



Aleš Muhič, Pro Plus, in **Tanja Subotić Levanič**, Pivovarna Laško Union, člana komisije izbora mladi manager 2023



Letošnji prejemnik priznanja za življenjsko delo **Branko Franc Selak** v družbi prejšnjih dveh prejemnikov **Iva Boscarola** in **Igorja Merviča**



Edita Krajnović, Mediade, članica UO sekcije managerk, in **Aleša Mižigoj**, Medex Group, predsednica sekcije managerk



Uroš Petohleb, Evropski center za reševanje sporov, **Simon Rečnik**, Lek, **Marko Lukić**, Lumar IG, **Ivana Vrvščar**, Pošta Slovenije, **Til Lajovic**, FirstClass, in **Tomaž Orešič**, Resalta



Aleksander Zalažnik, nekdanji predsednik ZM, in **Maja Zalažnik**, članica UO sekcije managerk



Mladi manager 2021 **Miha Senčar**, Tenzor, **Vesna Draškovič**, Intesa San Paolo, in **Robert Bratuša Brant**, Algoritmik



Vojka Raybar in predlanska prejemnica priznanja Artemida **Anita Stojčevska**, obe SKB, **Rok Prevodnik**, Schindler Slovenija, in **Katja Jelerčič**, Merkur zavarovalnica



Borut Čeh, Labena, in **Branko Žunec**, BMC International

Zlata pokrovitelja:

PORSCHE
SLOVENIJA



Srebrni pokrovitelji:



dun & bradstreet

unija®

DELO



Ana Turk je strokovna sodelavka
Združenja Manager za komunikacije.



GRAND HOTEL UNION EUROSTARS

★★★★

Art nouveau esenca, *z vsemi sodobnimi ugodnostmi*

Grand Hotel Union Eurostars prenavlja svoje prostore,
da bi svojim gostom ponudili nepozabno doživetje.



Grand Hotel Union Eurostars 4*

www.grandhotelunioneurostars.com | Miklošičeva cesta 1. 1000 Ljubljana, Slovenia

Novi člani

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

Aleš Ugovšek, M Sora d.d.; **Mina Krevl**, CORWIN SI d.o.o.; **Rok Markanovič**, BKS - leasing, d.o.o.; **Mojca Lazič**, BKS - leasing, d.o.o.; **Samo Kumar**, IBM Slovenija d.o.o.; **Andrej Kladnik Majger**, Kolektor ETRA d.o.o.; **Jan Aleks**, Gorenjske Elektrarne d.o.o.; **Luka Vesnaver**, Ion Advisory d.o.o.; **Andrej Koprivec**, ADMETAM Business Consultants d.o.o.; **Bojan Kočevar**; **Polona Kisovec**, 121 MARKETING d.o.o.; **Miha Požauko**, GEO ENERGY d.o.o.; **Uroš Kravos**, CONSEPRO d.o.o.; **Marko Jarnevič**, TGH d.o.o.; **Nina Krmac**, A1 Slovenija, d. d.; **Robert Kovačič Batista**, BE-terna d.o.o.; **Meta Gvardjančič**, Medex Trade d.o.o.; **Lidija Goljat Prelogar**, Strokovna gimnazija, Šolski center Kranj; **Metod Pirc**, ELMONT d.o.o. KRŠKO; **Marko Gombač**, RESULT d.o.o.; **Alen Varen**, VAR D.O.O.; **Petra Mohar**, DATA MS d.o.o.; **Peter Žmak**, Ličer Solutions d.o.o.; **Gregor Kokošar**, Calcit d.o.o.; **Vuk Lau**, Silicon Gardens Fund, upravljanje skladov d.o.o.; **Matic Kadliček**, VIDEO CENTER d.o.o.; **Dina Potočnik**, DOBA FAKULTETA; **Polona Baloh Kremavc**, DOBA FAKULTETA; **Sara Mernik**, Odvetniška pisarna CMS REICH-ROHRWIG HAINZ - Podružnica v Sloveniji; **Mitja Kravos**, Insightful3 Mitja Kravos s.p.; **Alenka Safran Dvoršak**, Develor d.o.o.; **Barbara Režek**, Goldman Graff d.o.o.; **Dušan Uršič**, MI-U d.o.o.; **Andreja Pongračič**, Halcom d.d.; **Uroš Zajc**, Dun & Bradstreet d.o.o.; **Gordana Vučetić**, Dun & Bradstreet d.o.o.; **Špela Hus**, Gimnastična zveza Slovenije; **Barbara Šubic**, M Sora d.d.; **Gregor Adler**, Adria Mobil, d.o.o., Novo mesto; **Monika Strahovnik**, GEA College d.d.; **Edi Šuc**, GURU, informacijske tehnologije, d.o.o.; **Robert Virant**, VIP VIRANT d.o.o.; **Irena Virant**, VIP VIRANT d.o.o.; **Tomaž Plestenjak**, Toptime d.o.o.; **Mojca Koder**, Finred, poslovno svetovanje, Mojca Koder s.p.; **Sašo Novak**, Novartis d.o.o.; **Davor Denkovski**, Fitcorp d.o.o.; **Bor Semolič**, CI-MOS d.d. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA; **Mateja Hudoklin**, Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše Ljubljana; **Vita Godec**, Lenis farmacevtika d.o.o.; **Bojan Čekrlić**, CargoX d.o.o.; **Nina Hudnik**, Flint SI d.o.o.; **Mojca Babuder**, Zavod Podjetni. ■

Uspeški

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

Slovensko logistično združenje je častni naziv **logist leta 2023** poklonilo **Meliti Rozman Dacar** iz podjetja SŽ – Tovorni promet.

Strokovna revija The Banker je že 12. prepoznala **SKB banko** kot najboljšo banko v Sloveniji in ji podelila naziv **Banka leta 2023 v Sloveniji**.

Družba Dnevnik je v okviru projekta **Zlata nit** v kategoriji malih podjetij za zaposlovalca leta 2023 razglasila podjetje **Intera**.

Strokovno komisijo izbora **Delove podjetniške zvezde 2023** je najbolj prepričalo podjetje **RLS Merilna tehnika**. Posebno priznanje po izboru bralcev Dela je prejelo podjetje **Roto Group**.

IRDO je podelil nagrade ter priznanja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj **HORUS 2023**. Nagrado za strateško celovitost sta prejeli družbi **Nova KBM** in **GateHub**, priznanje za projekt je prejela družba **Poslovni sistem Mercator** (Bele embalaže), ki so ji podelili tudi priznanje za Trajnostni plakat. Med posamezniki je posebno priznanje prejela **Tina Cipot**.

Top Employers Institute je **Telekomu Slovenije** že tretje leto zapored podelil prestižni **certifikat Top Employer**. Certifikat, ki podjetjem predstavlja izjemno priznanje poslovne odličnosti na področju razvoja in skrbi za zaposlene in kadrovske politike, pa je letos prejel tudi **Lek**, član skupine Sandoz.

Na 21. mednarodni konferenci PRO PR v Beogradu sta med 25-imi nagrajenci iz 15-ih držav nagradi za komunikacijsko izjemnost in prispevke k napredku ter dvigu standardov v komunikacijski stroki prejela tudi **Alenka Vidic Praprotnik** in **Blaž Ferenc**.

Naziv **tovarne leta 2023** za najboljše proizvodno podjetje je prejelo podjetje **Roto-Pavlinjek** iz Črnelavcev.

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

Utrip preteklih dogodkov

Prednovoletni masters z mladimi managerji

Uspeh je, ko imaš jasen cilj in vizijo, ko si vztrajen, discipliniran in vešč trdega dela, še večji uspeh pa dosežeš, če delaš tisto, v čemer si dober, vse drugo pa prepustiš sodelavcem, ki so na področjih, ki jih ne obvladaš, boljši. S takšnimi zgodbami so decembra na Prednovoletnem mastersu navduševali finalisti izbora za mladega managerja 2023: **Michal Maco**, Corwin Slovenija, **Kristina Kočet Hudrap** in **Martina Anderlič**, Tiko Pro, ter **Andraž Žurman**, LabCore. Njihove zgodbe je z duhovitimi rimami popestril humorist in glasbenik **Robert Petan**.



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

Zajtrki ZaMe

Učitelj leta 2022 dr. **Uroš Ocepek**, nekdanji vrhunski paraplavalec **Darko Djurić** in nekdanja vrhunska plavalka, danes pa psihologinja zmogljivosti **Sara Isaković** so bili gostje zadnjih treh Zajtrkov ZaMe, ki jih sekcija mladih managerjev za mlade poslovne voditelje pripravlja vsak prvi petek v mesecu. Z njimi smo razpravljali o umetni inteligenci, ki je tukaj in zdaj, zato se moramo z njo spoprijeti, nizali smo recepte za večjo odgovornost in premagovanje ovir in ugotavljali, kaj lahko sami storimo za samozavest in večjo zmogljivost.



FOTO: ARHIV ZM

Večer z nagrajencema na Škrabčevi domačiji

»Če nisi zamerljiv in imaš pogum, ki preraste v ambicioznost in strast, so v žepu pravi rezultati in z njimi uspeh.« To misel sta na Škrabčevi domačiji v Hrovači pri Ribnici konec februarja delila managerka leta 2023 **Marta Kelvišar** in prejemnik priznanja za življenjsko delo na področju managementa **Branko Franc Selak**. Med pogovorom z izvršno direktorico ZM **Petro Juvančič** sta ugotovila, da ju povezuje tudi spoznanje, kako moraš biti vselej korak pred drugimi, saj le tako lahko zmaguješ tudi v najtežjih poslovnih trenutkih.



FOTO: ANŽE KRŽE

Samozavestna miselnost za evolucijo podjetja?



FOTO: ARHIV ZM

Odgovore na to vprašanje smo iskali na februar-skem MQ treningu. Z **Martino Puc** (Res-Pons), **Sonjo Klopčič** (AEIOU Universe) in **Violeto Bulc** (kuratorka gibanja Ekocivilizacija) smo ugotavljali, da za poslovno voditeljstvo ne zadostujejo več dobra organizacija dela, razdelitev dela in jasna navodila – voditelji morajo danes slediti tudi čustveni inteligenci. O tem so izkušnje delili **Boštjan Jerončič** (Incom Leone), **Maja Brelih Lotrič** (Lotrič Meroslovje), **Iztok Lončar** (TEM Čatež) in **Boštjan Gorjup** (takrat BSH). Skozi sodobna marketinška orodja nas je popeljala **Jasna Suhadolc** (Actuado), po poti spodbujanja samozavesti pa psiholog **Aleš Vičič**.

Ne le 8. marca, temveč 366 dni



FOTO: ARHIV ZM

Kako naj ženske zavzamejo vodilne položaje, če jih vzgajamo za dekoracijo, in kako naj spodbudimo predlagano novelo ZGD-1M za večjo spolno uravnoteženosti, če ni ambiciozna. Da bomo dosegli druge evropske države po številu žensk na vodilnih položajih v največjih podjetjih (smo na samem repu), bomo morali razmere namesto s predlagano novelo izboljšati iz vzgojo, miselno naravnostjo, večjo žensko solidarnostjo. To so na dogodku Ne le 8. marca, temveč 366 dni, ki smo ga pripravili z Združenjem nadzornikov Slovenije, med drugim ugotavljali **Maja Zalaznik** (EF UL), **Melanie Seier Larsen** (BCG), **Andraž Jadek** (Odvetniška pisarna Jadek & Pensa) in **Andraž Štalec** (Red Orbit).

Kako z inovacijami v svetovni vrh?



FOTO: ARHIV ZM

Na tem izhodišču smo na marčevskem MQ treningu s pomočjo farmacevtskih družb in biotehnološkega sektorja ugotavljali, kako pomembno je biti inovativen, kako lahko podjetja pri tržnih prebojih sodelujejo z univerzo in kje ima Slovenija še priložnosti in rezerve za inovacije. Iskali smo tudi odgovore, kako z razvojem do več kot sto tisoč evrov dodane vrednosti in kako bi morali razmišljati o ambicioznosti. Z nami so bili **Borut Čeh** (Labena), **Jana Erjavec** (BioSistemika), **Urša Jerše** (UL), **Nathalie Moll** (EFPIA), **Simon Rečnik** (Lek), psiholog **Aleš Vičič** in **Maja Zalaznik** (EF UL).

Ustvarimo kulturo inovacij za trdoživost

Skupinsko mentorstvo o ustvarjanju kulture inovacij je vodil Luka Pregelj, direktor podjetja Quantifly, ki pravi, da je ustvarjanje kulture inovacij ključno za trdoživost organizacije. Zakaj? Ker zagotavlja spodbudno okolje, ki ceni in spodbuja ideje, samoiniciativnost in kreativnost zaposlenih.

MENTOR

Luka Pregelj,
ustanovitelj in direktor, Quantifly

Kaj je bil povod za skupinsko mentorstvo na to temo?

Inovativnost je eno izmed najučinkovitejših orodij za ustvarjanje konkurenčne prednosti na trgu. Ta se kaže tako v iskanju novih načinov za optimizacijo poslovnih procesov kot tudi v razvoju novih produktov in storitev. Kljub temu da se tega vsi zavedamo in je inovativnost pogosto zapisana kot ena izmed vrednot organizacij, se redko sistematično posvečamo vprašanju, kako razviti kulturo inovacij. Zato sem z veseljem sprejel povabilo Združenja Manager, da v okviru mentorskih srečanj z mentoriranci delim svoje znanje in orodja ter da pridobim njihovo povratno informacijo.

Inovacija ni stvar naključja, temveč plod strukturiranega procesa in kulture, ki spodbuja inovativnost.

Pravite, da je ustvarjanje kulture inovacij ključno za trdoživost organizacije in da zagotavlja spoštljivo okolje, ki ceni in spodbuja ideje ter prispevke vseh zaposlenih. Kakšno vlogo ima pri tem vodja?

Spodbujanje kulture inovativnosti se začne pri vodstvu. Najprej pri managerjih, ki morajo temu nameniti ustrezna sredstva v smislu človeškega in finančnega kapitala, kot tudi strateške usmeritve.

Enako pomembni so tudi timski vodje, katerih vloga je predvsem spodbujanje inovativne kulture, ki temelji na psihološki varnosti. Pri tem ciljам na razvoj kulture, v kateri:

- zaposleni upajo sprejeti preiščljena tveganja;
- napake obravnavamo na sistemski ravni in ne iščemo krivcev ter ne prelagamo odgovornosti;
- imajo zaposleni na voljo dovolj avtonomije, da sploh lahko inovirajo.

Predvsem pa da vodje z zgledom pokažejo ostalim, da v organizaciji stremimo k iskanju rešitev in ne problemov.



FOTO: ARHIV ZM

Kaj ste se vi naučili iz izkušnje skupinskega mentorstva?

Skupaj smo npr. s pomočjo tržne analize z orodjem Chat GPT (open AI) oblikovali t. i. strategije modrega oceana, kolektivno reševali izzive s pomočjo design thinking tehnik ter oblikovali konkreten strateški načrt za uvajanje kulture inovacij z enim izmed udeležencev.

Zame sta bili največji lekciji pomembnost razumevanja interesov deležnikov (vodstva, srednjega vodstva ter zaposlenih) v organizacijah, nujnost preiščljenega sistema za usklajevanje interesov ter sprejemanje odločitev in končno, da uvajanje sprememb in kulture inovacij zahteva veliko energije na strani pobudnikov sprememb. ■



FOTO: ARHIV ZM

MENTORIRANCI O SKUPINSKEM MENTORSTVU

Sistemski pogled na izzive

Mentorjev sistemski pogled na naše izzive se mi je zdel odličen. Pri reševanju izziva smo pogledali celotno sliko, vanjo postavili problem in definirali dejavnike, ki prispevajo k nastanku problema. Ob tem smo osvetlili prikritke povzročitelje problema, ki jih zlahka spregledamo.

Mojca Sergo,
coachinja

Metodi, ki dajeta pospešek uspehu organizacije

Psihološka varnost zaposlenih spodbuja odprt dialog in ustvarjalnost, kar je ključno za ustvarjanje kulture inovacij v podjetju. Design thinking pa omogoča usmerjanje v rešitve, prilagojene potrebam trga. Ti dve metodi skupaj povečujeta uspeh organizacije.

Sabina Gros,
direktorica BPT

Strategija modrega oceana

Najbolj me je navdušil koncept Blue Ocean strategije, ki spodbuja organizacije, da z razmišljanjem izven okvirjev ustvarjajo nove tržne segmente z inovativnimi produkti ali storitvami. Cilj takšne strategije je ustvariti prostor brez neposredne konkurence, kar na dolgi rok omogoča večjo donosnost in trajnostno rast organizacije.

Klaudija Javornik,
sustanoviteljica platforme in skupnosti Srčno mentorstvo

Mentorstvo za še večjo konkurenčnost

Kot skupina tehnoloških podjetij si izmenjujemo dobre prakse, združujemo vire na projektih in nastopamo na trgu z večjim naborom storitev. Skupinsko mentoriranje mi je dalo sveže ideje za inovativne pristope, ki bodo sčasoma še okrepili našo konkurenčnost.

Matija Jekovec,
COO, DHH SpA

Za zmago na odru



mag. Andreja Jernejčič

Lin & Nil, 2023

Mnenje prispeva:

Jana Benčina Henigman,

vodja BKS Bank AG, Bančne podružnice

Vodje se pogosto srečujemo z izzivi javnega nastopanja, pa naj gre za novinarsko konferenco, izjavo za medije, organizacijo pomembnega dogodka, nagovore zaposlenim, predstavitev podjetja poslovnim partnerjem ali kakšno drugačno obliko nagovora. Pri tem je pomembno, da se osredotočimo tako na vsebino kot tudi na prvi vtis, način govorjenja, energijo, ki jo oddajamo, dinamiko in avtentičnost nagovora, prepričljivost, zabavnost in podobno.

Za uspešen javni nastop moramo izžarevati samozavest, govoriti tekoče in ves čas pozorno spremljati občinstvo ter imeti očesni stik s kar se da največ poslušalci. Tudi na tem področju vaja dela mojstra, še bolje pa je, da hkrati sledimo priporočilom izkušenih strokovnjakov. Knjiga *Za zmago na odru* avtorice mag. Andreje Jernejčič je gotovo prava izbira, saj v pol ure spoznamo bistvo javnega nastopanja. Avtorica ji pravi tudi "moška knjiga," ker gre za kratek priročnik, ki nam hitro razkrije bistvene napotke. To seveda pride prav tudi ženskam. Praktični nasveti so podkrepili tudi z nazornimi fotografijami, ki pokažejo, kako ravnati v različnih situacijah.

Avtorica na podlagi svojih bogatih izkušenj v novinarskih vodah razkriva tudi nekatere trike, ki jih novinarji uporabljajo, da pridejo do dobre zgodbe, in prilaga nasvete, kako se izogniti pastem javnega nastopanja. Po mojem mnenju je ta priročnik lahko v pomoč tako strokovnjakom kot tudi voditeljem. ■

Osupljiva moč zgodbe



Dr. Andrej Pompe

Marketing magazin, 2024

Mnenje prispeva:

mag. **Simona Kruhar Gaberšček,**

glavna in odgovorna urednica Marketing magazina

Yuval Noah Harari, izjemen mislec in odličen pripovedovalec zgodb o človeštvu, je nekoč izjavil: »To, zaradi česar smo ljudje dominantna vrsta na planetu Zemlja, je naša sposobnost ustvarjanja in pripovedovanja zgodb.« Že samo ta stavek pove ogromno o moči, ki jo imamo ljudje prav zaradi zmožnosti, da ubesedimo, kar se dogaja v nas in okoli nas, ter pri tem uporabimo kanček domišljije. V marketinškem svetu se o t. i. *storytellingu* še več govori v zadnjem desetletju, ko smo pridobili številne nove komunikacijske kanale v obliki družbenih omrežij, kjer je privlačna zgodba pravzaprav edini način, da v poplavi informacij vzbudimo pozornost. Čeprav sem po več kot 20-ih letih dela v marketinški industriji postala skeptična do 'buzzwordov', pa sem se ob branju knjige dr. Pompeta prepričala, da storytelling ne sodi mednje, saj gre za edino strategijo, ki v marketingu dejansko deluje.

Avtor se je tematike ustvarjanja in pripovedovanja zgodb lotil resnično celovito, saj bralcu približa vse njene vidike, od tega, kaj sploh je zgodba in kaj ni, kaj je njen smisel, zakaj je tako prepričevalno sredstvo, do tega, kaj vse mora zgodba vsebovati, da bo pritegnila naslovnika. Velika dodana vrednost knjige so zagotovo same zgodbe, zgovorni primeri odličnega pripovedovanja, ki jih vključi v posamezna poglavja in s katerimi slikovito ponazori svoje ugotovitve in trditve. Knjiga je pisana za sodobni čas, v katerem kraljujejo že omenjena družbena omrežja, saj se loti tudi tega, kakšne vsebine so primerne zanje, posveti se tudi pojavi spletnih vplivnežev, ki s svojimi objavami navdušujejo toliko sledilcev, kot jih klasični mediji (žal) ne, ne izogne pa se niti pomislekom o ustvarjanju zgodb z uporabo umetnointeligenčnih orodij, ki prihajajo v ospredje.

Knjiga je koristen in poučen pripomoček, ki bo bralcu na široko odprl vrata v magični svet zgodb in daljnosežnega učinka njihovega pripovedovanja. ■

Skrivnost sodelovanja – Kako delujejo zelo uspešne skupine

Daniel Coyle

UMco, zbirka Angažirano, 2023

Mnenje prispeva:

dr. Samo Rugelj, direktor in glavni urednik založbe UMco



Nemoteno ter konstruktivno sodelovanje in čim manjša izguba energije zaradi notranjih nesoglasij sta ključ do razvoja in uspešnega (projektne) dela posameznih skupin, ne glede na to, na katerem področju delujejo.

Kultura sodelovanja je eno najmogočnejših orodij na svetu. Njeno prisotnost čutimo v uspešnih podjetjih, vrhunskih športnih moštvih in zadovoljnih družinah, prav tako čutimo njeno odsotnost ali slabo delovanje.

Knjiga Skrivnost sodelovanja lahko pri ustvarjanju zdrave delovne klime doda kar nekaj uporabnih idej. Napisal jo je Daniel Coyle, avtor knjižnih uspešnic in dolgoletni svetovalec številnim uspešnim podjetjem, kot so Microsoft, Pixar ter Google.

V Sloveniji smo ga pred tem poznali kot soavtorja odmevne Skrivne dirke, knjige o dopiškkih škandalih, ki jo je napisal skupaj s kolesarjem Tylerjem Hamiltonom, in knjige Skrivnost sodelovanja, ki so jo Bloomberg, BookPal in Business Insider razglasili za najboljšo poslovno knjigo leta.

Pred nekaj meseci je dobila nagrado Združenja Manager za najboljšo poslovno knjigo tudi v Sloveniji. V njej se je Coyle lotil raziskovanja delovanja in skupnih značilnosti zelo uspešnih sku-

pin, saj njihov recept ni jasno razviden navzven. Coyle pravi takole: »Notranje delovanje posameznih skupin ostaja zavito v tančico skrivnosti. Vsi si želimo močno kulturo sodelovanja v organizacijah, skupnostih in družinah.

Vemo, da deluje. Le tega ne vemo, kako deluje.« Trdi, da obstajajo tri temeljne zakonitosti kulture sodelovanja. To so 1.) zagotavljanje varnega okolja, kjer se člani počutijo sprejete in slišane; 2.) skupni cilji, ki navdihujejo skupinsko delo; in 3.) jasni komunikacijski vzorci in delitev ranljivosti, ki krepi medsebojno zaupanje. Da bi to potrdil, je obiskal vrhunska podjetja, se odpravil k zmagovalnim športnim ekipam in trenerjem, k vojaškimi specialcem in njihovim poveljnikom, pa tudi na ceste k iznajdljivim tolpom roparjev in njihovim vodjem.

Odkril je, da se recept skriva v dodelanih pravilih njihove organiziranosti in v številnih podrobnostih njihovega delovanja. Medsebojno sodelovanje, trdi Coyle, ni nekaj, kar ste, ampak tudi to, kar počnete. Ne glede na velikost vaše

skupine ter vaš cilj vas bo ta knjiga seznanila z najpomembnejšimi veščinami za ustvarjanje uspešnega sodelovanja, posameznike pa povezala v ekipe, ki lahko skupaj dosežejo izjemne stvari.

Avtor s konkretnimi primeri spodbuja sodelovanje, gradnjo zaupanja in pozitivne spremembe v delovnih skupinah, ob tem pa ne zamolči zgodb o neuspehih, saj nas opozori na pogoste pasti pri njihovem formiranju in delovanju.

Svež knjižni pogled na ustvarjanje okolja v skupini, v kateri se bodo posamezniki počutili cenjene in bodo usmerjeni v dolgoročno delovanje za skupen cilj! Ali kot pravi avtor: »Kultura sodelovanja je eno najmogočnejših orodij na svetu. Njeno prisotnost čutimo v uspešnih podjetjih, vrhunskih športnih moštvih in zadovoljnih družinah, prav tako čutimo njeno odsotnost ali slabo delovanje. Njen vpliv pa lahko merimo po rezultatih.«

Letos izide še ena pomembna Coylova knjiga, Skrivnost nadarjenosti, v kateri se je avtor potopil v raziskovanje pravil, ki omogočajo čim boljši razvoj različnih človekovih veščin. ■

Ambicioznost na 1. mestu

Spoznajte trojico članic in članov Združenja Manager, njihov način vodenja ter cilje, ki si jih zastavljajo.



Alenka Safran Dvoršak
svetovalka in vodja prodaje,
Develor Slovenija



Darko Jurić
vodja Poslovanja z gospodarstvom,
Banka Sparkasse



Andreja Pongračič
direktorica financ in računovodstva,
Halcom

FOTO: OSEBNI ARHIV

FOTO: OSEBNI ARHIV

FOTO: OSEBNI ARHIV

72

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, boste najbolj krepili v letu 2024. Zakaj prav to?

Naštete vrednote so medsebojno povezane. Kot svetovalka in vodja prodaje v Develor Slovenija si osebno prizadevam za njihovo uresničevanje. V Develorju verjamemo v lastno integriteto, ki vključuje razvoj samopodobe, postavljanje visokih ciljev, sprejemanje odločitev, sprejemanje odgovornosti ter transparentno sodelovanje.

Katere cilje boste zasledovali letos?

Develor razvija zavzetost zaposlenih za večjo uspešnost ekip in se osredotoča na trajno spremembo vedenja, da zaposleni tudi delajo, kar so se naučili. Sodoben razvoj veščin vodij je pri tem ključen. Cilji Develorja v 2024: digitalna transformacija, prilagajanje delovnemu okolju, učenje v realnem času. Moji poslovni cilji pri tem vključujejo razvoj partnerstev, povečanje prepoznavnosti, razvoj dodane vrednosti naših partnerjev in posledično Develorja, kar je ključno za naš skupni uspeh. ■

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, boste najbolj krepili v letu 2024. Zakaj prav to?

V bančništvu so navedene vrednote postale že del vsakdanjika. Prepričan sem, da tudi 2024 z vidika izzivov ne bo enostavno. Zato bi postavil ambicioznost na prvo mesto. Še posebej v kontekstu dolgoročnega strateškega pogleda, kje želimo biti čez 10, 20, 50 let. Delujem v avstrijski bančni skupini z 200-letno tradicijo in res je pomembno, da kot država zasledujemo večdesetletne nacionalne cilje.

Katere cilje boste zasledovali letos?

Letos bomo priča nadaljnemu ohlajanju gospodarstva zaradi situacije v ključnih izvoznih partnericah. In čeprav rast vedno ostaja v poslovnih ciljih, bo naš fokus usmerjen v kakovostne projekte podjetij, ki jih bomo finančno podprli. Prihodnja leta bodo krojile ESG teme, sodelovanje in povezovanje bosta ključna. Kot bančna skupina bomo uporabili vzvod regijske prisotnosti in mednarodnih izkušenj za namen aktivacije čezmejnega podjetniškega potenciala. ■

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, boste najbolj krepili v letu 2024. Zakaj prav to?

V podjetju največ pozornosti namenjam sodelovanju in ambicioznosti. Slednji, ker se usmerjamo v prebojne cilje, ki bodo zahtevali kreativnost in visoko mero osredotočenosti na uspeh. Sodelovanju, ker zasledovanje tega cilja zahteva preseganje ustaljenih organizacijskih enot in skupno delovanje na uvajanju novih konceptov in tehnologij. Obe vrednoti sta nepogrešljivi pri uvajanju teh sprememb.

Katere cilje boste zasledovali letos?

Z digitalizacijo in avtomatizacijo poročanja želim doseči bolj ekonomično upravljanje, večjo natančnost in izboljšanje učinkovitosti delovanja. Z izvajanjem novih strategij ter uvajanjem inovativnih pristopov in tehnologij želimo še izboljšati prebojne premike na strateških produktih. Z agilnim povezovanjem znotraj podjetja izboljšujemo komunikacijo, krepimo sodelovanje in sledimo skupnim usmeritvam. ■

Napovedujemo dogodke

2024

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.

Spremljajte osvežene informacije na www.zdruzenje-manager.si.

maj

10. 5.



ZAJTRK ZAME

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

21. 5.



MQ KONFERENCA

MQ konferenca je namenjena hitrejšemu uveljavljanju znanj, praks in veščin inovativnega voditeljstva, utemeljenega na kodeksu etike in trajnosti slovenskega managementa.
Bled Rose Hotel

junij

5. 6.



UTRIP ČLANSTVA V VELENJU

Obisk Velenja skupaj z našimi člani – druženje pred začetkom poletja.

7. 6.



ZAJTRK ZAME

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

13. 6.



ZAKLJUČNO SREČANJE

Z mentoricami in mentorirankami 9. Mentorske mreže se bomo na zaključni izlet odpravili v Celovec (Avstrija).

julij-avgust

30. 7. do 2. 8.

DELEGACIJA V PARIZ

Delegacija bo potekala sočasno s poletnimi olimpijskimi igrami, organizirali bomo ogled slovenske hiše in ene od tekem.

23. 8.



UTRIP ČLANSTVA NA PTUJU

Tradicionalni obisk Ptuja skupaj z našimi člani – druženje pred zaključkom poletja v znamenju dobrih vin in poezije.

september

6. 9.



ZAJTRK ZAME

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

26. in 27. 9.



MANAGERSKI KONGRES

Tradicionalni dvodnevni Managerski kongres v Portorožu.
GH Bernardin, Portorož

oktober

4. 10.



ZAJTRK ZAME

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

BREZPLAČNO

UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE

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** Skrivnost sodelovanja, avtorja Daniela Coyla. Podelili jo bomo srečnemu/-i izžrebanu/-ki izmed vseh, ki nam boste poslali pravilno rešeno geslo križanke.

Križanko poslikajte in jo pošljite **do 20. junija** 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.

				M	NAKLON, KI IZRAŽA ŽELJO GOVOREČEGA	KLEPE-TAVOST	4. IN 16. ČRKA	OBRAZNA ODPRTINA	AMERIŠKA FILMSKA IGRALKA LEONI	VELIKA AVSTRALSKA PTICA	NINA IVANIČ	OSEBA IZ BIBLIJE, JUDEŽEV SIN	FRAN ... FINŽGAR	AKORD IZ TREH RAZLIČNIH TONOV
				ČUTNO DOJETJE										
				UVODNI, PRIPRAVLJALNI SEMINAR										
				TYRA BANKS			19. GRŠKA ČRKA, TAV DOLINA				NOVINAR IN UREDNIK ŽERDIN BAT, TOLKAČ			
				NAJDALJŠA REKA V RODOPIH					ZAPOR, JEČA	OD GROFA VIŠJI PLEMIČ ŠOP ŽITA				
				POČELO TAOIZMA ZELEN POLDRAG KAMEN			14. GRŠKA ČRKA YANKEE, AMERICAN				ŠTEFAN VEVAR GARJE			
POMOČ: LELA OIDIJ OPTATIV ŠTRAPAC	ZMANJŠANOST PO ŠIRINI	NEKDANJI VOJAK NA DRŽAVNI MEJI	ALPINIST KARNIČAR NAŠA PISATELJICA B. NJATIN				ODMEV IRONIČEN ČLOVEK, POSMEHLJIVEC				BIKOV GLAS KULTURNA RASTLINA			
VZORNO DEJANJE, VZGLED					STIK ŽIVČNIH CELIC VELIK NAPOR								ROPARSKA NOČNA PTICA	MANJŠI PAJAC
PLANINSKA UJEDA				ŠTORKLJA POTOMEČ					VERA V OBSTOJ BOGA BREZ RAZODETJA	BREZUPNO STANJE JUŽNO-AMERIŠKI INDIJANEC				
JAD						PEPELASTA PLESEN AGAVI PODOBNA RASTLINA						HALIDE ADIVAR BAS KITARIST NOVAK		
AVTOR: MATJAŽ HLADNIK														
SLABA ŠOLSKA OCENA				AZIJSKA DRŽAVA, PERZIJA OSTRIVEC				ZNAK ZA ENAKOST PLADENJ						
NIKE LJ			RAZČLENJEVALEC SMUČARSKA SKAKALKA KLINEC									PISANA TROPSKA PAPIGA IGRALEC AFFLECK		
MAJHNO OKO, OČE				PRIKAZ, PREDSTAVITEV RAFKO IRGOLIČ							PREBIVALEC GORIŠKIH BRD DAMJAN OVSEC			
JAPONSKI VOJAŠKI PLEMIČ							MANJŠE SEDLO							
MANJŠA TRATA							BREZBARVEN, OSTRO DIŠEČ PLIN, NH ₃							



Učinkovita prometna infrastruktura

Z znanjem, izkušnjami ter po najvišjih standardih kakovosti izboljšujemo in razvijamo učinkovito in za uporabnika varno prometno infrastrukturo.

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



Vsa moč v vaših rokah

Energija



MOONelektrika

Proizvaja



Sončna elektrarna
MOON

Hrani



Hranilnik električne
energije **POWER**

Upravlja



Sistem energetskega
upravljanja
optiMOON

Polni



Polnilna postaja
MOON



MOON, celovite energetske rešitve za vaš dom

MOONelektrika | Sončne elektrarne | Hranilniki električne energije | Sistem energetskega upravljanja | Polnilne postaje



vrhunskaemobilnost.si | 080 88 46