



REVIJA

Združenja Manager

november 2024 • št. 55



Marko Lukić:
Največji podvigi v človeku
pustijo najglobljo sled

Vključi.Vse 2024:
Raznolikost – za inovacije in rast

Profits: ANALYTICS DASHBOARD

telemach

BUSINESS

Evolution:

Izberite vse poslovne rešitve za vaše podjetje na enem mestu!

Actual vs Target



Internet in napredne
omrežne rešitve



Mobilna in fiksna
telefonija



Video
multimedijske
rešitve



Upravljanje rešitve
v oblaku in
podatkovni center



Celovite varnostne
rešitve



BUSINESS? ALI CASUAL?

Ko imate ob sebi banko,
ki poskrbi za vse vaše potrebe,
se lahko vi posvetite le še
prijetnim dilemam življenja.



INTESA SANPAOLO BANK

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



november 2024 • št. 55

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

UVODNIK

7 **Drugačna normalnost**

MANAGERSKI KONGRES

9 **Največji podvigi v človeku pustijo najglobljo sled**

Pogovor z Managerjem leta 2024 Markom Lukićem, lastnikom in direktorjem podjetja Lumar IG, o vodenju družinskega podjetja, preizkušnjah in lekcijah, ki so mu jih dale gore.

12 **Raznolikost – za inovacije in rast**

Pogovor z dr. Barbaro Smolnikar, predsednico uprave družbe Vita, življenjska zavarovalnica, in Gregorjem Makucem, glavnim izvršnim direktorjem Leka in predsednikom Sandoza Slovenija, prejemnikoma priznanja Vključi. Vse 2024.

16 **Kolektivna bitka za boljšo prihodnost**

Na MQ forumu Managerskega kongresa 2024 so bila sporočila govornikov jasna: vala sprememb, ki nas bo samodejno povzdignil na vrh, ni.

21 **Eksperimentirajte z novimi tehnologijami**

»Preizkušajte veliko tehnologij. In preizkušajte jih sami,« voditeljem svetuje Tibor Merey, generalni direktor in partner pri Boston Consulting Group (BCG).

27 **Polni novih spoznanj in motivacije**

Dijaki so na Managerskem kongresu v Portorožu pridobili dragoceno izkušnjo z aktualnimi temami vodenja in managementa.

KONKURENČNOST

30 **Potrebujemo 3D razvojno strategijo**

Septembra je potekala prva Razvojna konferenca Državnega sveta RS z naslovom Decentralizacija in učinkovit javni servis: razvojna vizija za naslednje desetletje.

34 **Slovensko gospodarstvo na prelomu**

Slovenija je na prelomnici. Že nekaj časa se srečuje z izzivi, ki ovirajo konkurenčnost in zmanjšujejo dodano vrednost.

MARKETING

36 **Marketing preboja**

Za preboj na svetovnem trgu ni dovolj le kakovostna inovacija, temveč tudi njeno učinkovito pozicioniranje.

TRAJNOSTNO VODENJE

39 **Čas za samorefleksijo in preobrazbo**

Tradicionalne metode usposabljanja voditeljev ne zadostujejo več, saj voditeljstvo postaja izjemno kompleksen, zahteven in specializiran poklic.

42 **Smo pripravljeni na tekmo za talente?**

V današnjem tehnološkem svetu, kjer so inovacije ključne za uspeh, so vrhunski talenti bistveni za konkurenčnost držav in podjetij.

44 **Uspešni upravljajo tudi tisto, kar ostaja enako**

V dobi visokega tempa sprememb smo vodje pogosto pretirano naravnani predvsem na upravljanje in zagovornišvo sprememb, premalo (ali nič) na upravljanje stabilnosti.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 93.

48 **Biti sinhroniziran s tem, kar si**

Kot vrhunski športniki ne morejo doseči uspeha zgolj z osredotočanjem na fizično kondicijo, tudi voditelji potrebujejo mentalno in duhovno moč za doseganje vrhunskih rezultatov.

50 **Gejzir konkurenčnosti, skrit v raznolikosti ...**

Če spoštujemo drug drugega kot posameznika in kot strokovnjaka, če se slišimo in iščemo skupne rešitve, lahko različne generacije sodelujejo zelo uspešno ter ustvarjajo dinamično okolje, ki spodbuja učenje in medsebojno podporo.

53 **Kako za vraga delati z 'mulci'?**

Dejstvo je, da generaciji Z in Alpha nista prav nič posebni – le pogovarjamo se o njih veliko več, kot smo se morda o prejšnjih.

DIGITALIZACIJA

56 **Povezovanje: trg, tehnologija, talenti**

V svetu hitrih tehnoloških sprememb in kompleksnih poslovnih izzivov je interdisciplinarnost ključna za uspeh.

59 **Ste na 'ti' z genUI?**

Katera orodja generativne umetne inteligence (genUI) uporabljate vi?

M FILOZOFIJA

62 **Tehnologije potrebujejo tudi družbeni kontekst**

Robotika je eno izmed najhitreje rastočih tehnoloških področij, ki močno vpliva na oblikovanje in razvoj sodobne družbe.

MQ ZGODBA

65 **Podjetniški čar se skriva v povezovanju**

Podjetniška zgodba Andraža Žurmana, nekdanjega vaterpolista, ki je uspešno premagal začetne krče ob ustanavljanju farmacevtskega podjetja.

KOMUNIKACIJA

68 **Komunikacija je osnova vsega!**

Nagrado Primus za odličnost komuniciranja managerjev sta letos prejela Enzo Smrekar in Srečko Šestan.

OSEBNO

71 **Otrok ali kariera: to je zdaj vprašanje ...**

Razmišljanje Mirjane D. Perko o tem, kako je treba javno odpreti dilemo starševstva in kariere.

MENTORSKA MREŽA

88 **Širina izkušenj in znanj**

V tokratni izdaji predstavljamo dve mentoriranki iz Mentorske mreže Sekcije managerk – uspešnega programa, ki teče že 10. leto.

AKTIVNOST JE VALUTA

82 **Sodelovanje, zaupanje in iskrenost**

Kako svoje znanje in voditeljske kompetence na področju športnih organizacij širita Melanija Korošec, podpredsednica SZS, in Tomaž Jontes, generalni sekretar OKS.



IT ZA BOLJŠE ŽIVLJENJE

V dobi napredne digitalizacije vam pomagamo s trajnostnimi in varnimi rešitvami informacijske tehnologije. Povečajte vrednost vašega poslovanja z našimi svetovalnimi in izobraževalnimi storitvami, sistemsko integracijo in upravljanimi IT-storitvami.



www.nil.com



Drugačna normalnost

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

»Ne moremo več govoriti o 'novi normalnosti', temveč le še o 'nikoli normalnem'.« Tako je prihodnost sodobnega vodenja na Skandinavskem poslovnem forumu nič kaj optimistično opisal **Peter Hinssen**, serijski podjetnik, mednarodno priznani avtor in govorec. Sodoben svet z vsemi spremembami od pandemije dalje namreč od vodij zahteva razmišljanje in delovanje izven tradicionalnih linearnih pristopov, nenehno prilagajanje, agilnost in prilagodljivost, hiperpovezovanje ter hitro inoviranje in izkoriščanje priložnosti, ko se pojavijo. »V takem svetu živimo in nima smisla pričakovati, da se bo čudežno spremenil nazaj v smer večje stabilnosti,« pojasnjuje Hinsenn.

In res, zdi se, da bi morali biti dandanašnji vsi poslovni voditelji nekakšni 'supermani' ne le obvladovanja, temveč spodbujanja (hitrih) sprememb. Težava pa je, da je v večini tradicionalnih organizacij glavnina ljudi naučena izvrševanja nalog, le manjšina pa je takšnih, ki se želijo učiti novih stvari in inovirati, meni Hinssen. Velika večina torej sledi naučenim, uveljavljenim metodam, kar omejuje prilagodljivost organizacije v hitro spreminjajočem se svetu. Zato je pomembno spodbujati okolje, v katerem bomo imeli več 'učencev', ki bodo pripravljene eksperimentirati in inovirati, ki

bodo pripravljeni na raziskovanje novih pristopov in so odprti za spremembe, kar spodbuja ustvarjalnost in rast. Podobno kot je že pred časom o tem govoril mislec **Yuval Noah Harari**, ki glede prihodnosti dela meni, da se moramo v sodobnem svetu marsičesa od-učiti, če želimo ostati relevantni: »Najpomembnejša veščina za preživetje in uspeh v 21. stoletju je sposobnost, da se znova in znova skozi življenje naučimo novih veščin.« Kot ključno vprašanje, ki si ga morajo voditelji danes postaviti, navaja, kaj bomo ljudje dejansko počeli leta 2050.

Tega seveda ne moremo vedeti, lahko pa se, kot nas je na letošnjem kongresu nagovorila futuristka **Tanja Schindler**, osredotočimo na strateško predvidevanje, kar je korak več od tradicionalnega in vsem dobro znanega strateškega načrtovanja. »Začnite z vizualizacijo možnih prihodnjih scenarijev, ki bi lahko vplivali na vašo panogo, in razmislite, kako se lahko proaktivno prilagodite tem spremembam. Zavežite se nenehnemu učenju in spodbujajte svojo ekipo h kreativnemu razmišljanju o prihodnosti. Spodbujajte kulturo inovacij in agilnosti, da bo vaša organizacija vedno pripravljena izkoristiti nove priložnosti, ko se pojavijo,« svetuje Schindler. In opozarja, da je ena naših največjih ovir prav naše prepričanje, da je prihodnost preveč kompleksna

in negotova, da bi se nanjo pripravili, kar vodi v nedejavnost – to pa je največja napaka. Naučiti se moramo, da se na prihodnost lahko pripravimo in da jo lahko tudi soustvarjamo.

Tako misleci sodobnega časa; že pred približno sto leti pa je resnici na ljubo v nekih povsem drugačnih časih podobno razmišljal tudi **Albert Einstein**: »Ko se nehaš učiti, začneš umirati.« Misel iz časov, ko človek še ni pristal na Luni in nihče še ni razmišljal o digitalni revoluciji. Nekaj desetletij kasneje se spremembe odvijajo z rekordno hitrostjo, človeštvo razmišlja o možnem razvoju in implikacijah umetne inteligence in s tem vseživljenjsko učenje postaja ključnega pomena za dolgoročni uspeh in prilagodljivost. Zato je bistveno, da v organizacijah spodbujamo okolje, v katerem so zaposleni pripravljene eksperimentirati, se učiti in se ne bojijo neuspehov, saj to spodbuja kulturo inovacij, ki bo očitno nujna za preživetje v svetu, ki se zelo hitro spreminja. Morda bomo tako izraze, kot je 'nikoli normalno', pozabili in mirno in nekoliko bolj optimistično sprejeli, da je pred nami zgolj 'drugačna normalnost', ki jo vedno znova prinaša nov razvoj in nove generacije – katere del smo tudi mi sami. ■



Lekcij, ki so mi jih dale gore, je veliko. Prvič, da bližnjic ni. Da je za uspeh treba vložiti res vse, kar imaš, pa še vedno to ni garancija in je treba imeti tudi kanček sreče. Se je pa neodgovorno in neumno zanašati na to, da boš imel srečo.

Največji podvigi v človeku pustijo najglobljo sled

Pogovor z Managerjem leta 2024 Markom Lukićem, lastnikom in direktorjem podjetja Lumar IG, o vodenju družinskega podjetja, preizkušnjah in lekcijah, ki so mu jih dale gore.

Saša Gnezda

Ko govorimo o Marku Lukiću ali z Markom Lukićem, ne moremo mimo njegove športne kariere. Vrhunski alpinist, prvi Slovenec, ki je ameriški monolit El Capitano preplezal v enem samem dnevu. Danes je s podjetjem Lumar IG, ki ga vodi, v samem vrhu nekega drugega sveta – na področju visoko kakovostnih, tehnološko naprednih in trajnostnih lesenih objektov za odlično bivalno ugodje. »Bil je prvi v Sloveniji, ki je videl potencial v kombinaciji vrhunske arhitekture in sonaravne gradnje,« med drugim piše komisija v utemeljitvi ob prejemu priznanja Manager leta 2024. V svoji branži podjetje postavlja trende in konkurentom visoko drži letvico. Dodana vrednost na zaposlenega je bila lani dobrih 80.000 evrov, prihodkov so imeli 30 milijonov. Čisti poslovni dobiček so v primerjavi z letom 2019 povečali za trikrat – lani je ta znašal skoraj 2,7 milijona evrov.

Kako jim uspeva? Z zavedanjem, da pri kupcih zmaguje le vrhunskost in da so za zmage zaslužne ekipe, ne posamezniki.

O montažnih hišah se je včasih govorilo precej podcenjevalno, danes pa imajo že skoraj prestižno noto. Zakaj in kdaj je po vašem mnenju prišlo do tega preobrata? Podcenjujoč odnos do montažne gradnje pravzaprav izvira iz zgodbe o treh prašičkih, v kateri volk ni pojedel samo tistega v zidani hiši. (smeh) Če to dovolj dolgo poslušamo v otroštvu, se v nas naseli spomin, da montažna gradnja ni varna. Je pa do sprememb v dojemanju montažne gradnje prišlo po moji oceni okoli 15, 20 let nazaj. Takrat je v ospredje stopila pred-

vsem energetska učinkovitost, pa hitrost gradnje, zdrava bivalna klima, obvladljivi stroški življenjskega cikla in v zadnjem času vse bolj tudi nizek ogljični odtis na-

Začetek v podjetju je bil zahteven, ker sem prišel z izredno visokimi standardi iz vrhunskega športa. Vse je moralo biti 100-odstotno. Ampak podjetje je bilo takrat v slabi kondiciji. Težko je bilo motivirati ljudi okrog sebe; z mojo 100-odstotno logiko bi vsi pregoreli ali pa zbežali.

ših hiš. Poleg tega smo Slovenci ponosni, da smo gozdnata dežela, in želimo imeti hišo, ki temelji na materialih iz lesa.

Omenjate, da ste v Lumarju »razvijali in verjeli v tehnologije, katerim so se drugi na začetku posmehovali«. Kaj vam je dalo zagon, da ste vztrajali?

Naša branža je izredno tradicionalna. Zelo težko sprejema kakršnekoli novosti in odklone. Je tudi branža, ki ima načeloma sorazmerno nizko dodano vrednost, zato podjetja niti nimajo možnosti, da bi inovirala, so zgolj sledilci stanja v družbi. Jaz sem v posel prišel iz vrhunskega športa. V zreli karieri plezalca so me zanimali predvsem izzivi, ki so veljali za neizvedljive – da je nekaj nemogoče preplezati ali da je ekstremno zahtevno. Podobno je bilo potem v poslu. Poleg tega se alpinizem pretežno odvija v naravi. Upam si trditi, da imam zato drugačen pogled in odnos do narave ter našega mesta v njej. Mor-da recimo inženirski pristop bolj temelji na tem, da smo mi glavna vrsta in da tehnologija ponudi odgovor na vse. Sam menim, da ponudi odgovor na marsikaj, predvsem kratkoročno. Dolgoročno pa ima vse svoje mesto in se vse postavi na

svoje mesto. Vse, kar počnemo, ima nek vpliv na okolje. Želel sem si delati nekaj, kjer vpliv na okolje zmanjšamo. Tu sem iskal svoje izzive. Sem imel srečo ali sem

bil vizionar? Težko rečem. Ta pristop, čeprav je pri kolegih velikokrat zbudil tudi precej posmehovanja, češ kaj se v Lumarju gredo, se je na koncu pokazal za pravega. O tem nenazadnje govorijo tudi naši poslovni rezultati, ki so sicer samo del celotne zgodbe.

Letos je podjetje Lumar IG postalo največji proizvajalec lesenih montažnih objektov v državi – zgradili ste jih preko 2.650 in od teh preko 600 pasivnih objektov, ki so po kakovosti v samem vrhu montažnih objektov v Evropi. Men-da so vaši konkurenti fascinirani nad vami in se prihajajo učiti k vam. Kaj jih najbolj navdušuje?

Predvsem kolegi iz tujine so fascinirani nad agilnostjo Lumarja. Se pravi, kako agilna struktura smo, da se dejansko ne samo hitro odzivamo na trende, ampak jih res tudi kreiramo. Vse novosti izredno hitro uvajamo v svoje procese in v izdelke. Mislim, da jih navdušuje naša produktivnost – razmerje med številom zaposlenih in izdelanimi hišami, predvsem pa jih fascinirajo naši poslovni rezultati, ki so, si upam reči, neprimerljivi z glavnino branže. To so tuji kolegi, slovenski malo manj. (smeh)



Daljši intervju preberite na MQ portalu.

Pravite, da so vam lekcije življenja dale gore. Katere?

Lekcij je veliko. Prva, da bližnjic ni. Da je za uspeh treba vložiti res vse, kar imaš, pa še vedno to ni garancija in je treba imeti tudi kanček sreče. Se je pa neodgovorno in neumno zanašati na to, da boš imel srečo. Na eni strani moraš cilju posvetiti celega sebe in zanj narediti vse ter se povezati z najboljšimi, ampak to nikakor še ni garancija za uspeh. Tudi naj-

tako, da največji podvigi v človeku pustijo tudi najglobljo sled. In potem, ko se prah poleže in vidiš zopet bolj bistro, ti da to nov zagon, ker si na nek način pridobil tudi novo izkušnjo, se nekaj naučil in napredoval. Poglejte smukače. Začetnik smuka ne vozi v Kitzbühlu, ampak ko začne voziti smuk, si želi, da bi enkrat tam nastopil in do tja pelje trenažni proces. Ko nastopi prvič v Kitzbühlu, verjamem, da si želi tam tudi zmagati.

Pri plezanju lahko dobiš nek občutek vsemogočnosti. In ko dobiš občutek, da ni meja, po navadi strah izgine. Takrat si v nevarni coni. Podobno je v poslu, le da imamo tu še dodaten dejavnik, ki hitro spodbudi človekov napuh. To je, da te vsi trepljajo po ramenih.

boljši potrebujejo nekaj sreče. Naslednja stvar, ki sem se je naučil, je, da ni zmage brez poraza. Ni še bilo olimpijske zmagovalca, ki ne bi bil na poti do olimpijske medalje ničlikokrat poražen. Ampak ravno to ga je naredilo zmagovalca, sicer do medalje ne bi prišel. Kakorkoli se sliši paradoksalno. In seveda, da enkrat več vstaneš, kot si padel, da se pobereš.

V smuku, v plezanju in v poslu gre po mojem za zelo podoben proces. Odvisno, za kaj delaš.

Vaša filozofija je: »Ko ti gre najbolje, ko se zdi, da zate ni meja, takrat se je dobro ustaviti.« Zakaj?

Najprej bom izhajal iz plezanja. Tam lahko dobiš nek občutek vsemogočnosti. In ko dobiš občutek, da ni meja, po navadi strah izgine. Takrat si v nevarni coni. Podobno je v poslu, le da imamo v poslu še en dodaten dejavnik, ki hitro spodbudi človekov napuh. To je, da te vsi trepljajo po ramenih. Morda dobiš občutek, da si res en in edini, najbolj pameten. Kar lahko zelo hitro vodi v, recimo temu, nespametne odločitve. Zato se mi zdi, da je dobro ostati pri tem, kar si. Kar ne pomeni, da ne sprejemaš novih izzivov, ampak da ne skočiš ravno vedno na glavo samo zato, ker se ponudi nekaj priložnosti.

Je pa alpinizem precej individualen šport. Podjetje je, na drugi strani, ekipni šport. Kako zahteven je bil za vas ta 'mentalni' preobrat?

Ekstremno zahteven. Imel sem srečo, da sem se skozi plezalno kariero že osebnostno zgradil in nisem imel potrebe po dokazovanju, saj sem se že neke drugje na svetovni ravni dokazal. Zahtevno je bilo, ker sem prišel z izredno visokimi standardi iz vrhunškega športa. Vse je moralo biti 100-odstotno. Če ni bilo, sem bil nezadovoljen in sem imel slab dan. S to logiko sem prišel, ampak podje-

tje je bilo takrat v izredno slabi kondiciji. Težko je bilo motivirati ljudi okrog sebe; z mojo 100-odstotno logiko bi vsi pregoreli ali pa zbežali. Zato sem se moral na nek način prilagoditi dinamiki skupine. Kako vzpostaviti to dinamiko ekipe, da najbolje deluje? Podobno je, ko na tekmi skupaj igra 11 najboljših nogometašev. Po navadi se zgodi, da izgubijo, ker igra vsak zase ne pa za druge, za ekipo. Potreboval sem kar precej časa, da sem spoznal, da v resnici zmagujejo dobre ekipe.

Družinskemu podjetju se sprva niste nameravali pridružiti, čeprav je vaš oče nekako že z imenom Lumar 'napovedal' vašo pot. Kaj vas je leta 1997 prepričalo v nasprotno? Ste si rekli 'Just do it' kot se imenuje ena težjih smeri na Smiths Rocku, ki ste jo takrat ravno osvojili?

Ne. Razlog je bil popolnoma vsakdanji, življenjski. Leta '97 sem se z ženo in hčerko vrnil s plezalne turnee po Ameriki, kjer smo bili tri mesece. Leto se je prevesilo v zimo. Osvojil sem svoj res velik cilj. Enostavno sem potreboval denar, da bi lahko družina normalno in dostojno živela. Bil sem v neki športni 'motivacijski luknji' in mi je oče rekel, naj pridem delat, da bom imel vsaj neko plačo. Resnično sem mislil, da je to samo začasno. Zdaj pa traja že 27 let. (smeh)

Moram pa reči, da mi je bilo zelo težko. Podjetje se je kmalu po mojem prihodu znašlo v finančnih težavah. Sesul se je nemški trg, na katerem smo pravzaprav edino delovali. Za mene, takrat vajenega samo vrhunskosti in vrha, je bilo to izredno zahtevno obdobje. Seveda tudi o samem poslu, izdelku, ki ga je podjetje proizvajalo, nisem imel prav nobenega pojma.

Kakšen izziv je bil prenos vodenja v podjetju na vas? Pravite, da sta z očetom svoja ega morala včasih dati na stran ... Kar je pri obeh izredno težko. Pred tem sem bil kar nekaj časa vodja prodaje, kasneje komercialni direktor. Skrbel sem za razvoj novih izdelkov za prodajo, marketing, PR ... Prehod je bil zahteven, ne v smislu tega, da je oče lepega dne prišel z idejo, brez da bi se jaz ob njem ciljano



FOTO: BORUT CVETKO

‘šolal’ za vodenje. Niti na večini sestankov nisem bil z njim, ker sva zelo hitro lahko zašla v nesporazume in je bilo kontraproduktivno za podjetje. Imela sva zelo različna pogleda. Seveda je bilo to neko drugo obdobje, drug način vodenja, ki je takrat funkcioniral. Jaz pa sem ves čas nekaj ‘nergal’, ker sem imel pač svoj pogled. Skratka, oče je prišel enkrat zjutraj in rekel, da odhaja v pokoj in da bom jaz vodil Lumar. Bil sem kar malo presenečen, ampak mi je bil to nov izziv. Je pa res, da sem takrat dokončno zaključil svojo plezalno kariero, ker je potem zmanjkalo prostora za resno športno udejstvovanje, svoje so naredile tudi poškodbe, leta – vse se je nekako naravno izteklo. To je bilo konec leta 2009. Je pa bilo zelo turbulentno. Nismo imeli družinske ustave, ničesar. Zanimiv prehod.

V podjetju že dela tudi tretja generacija?

Ja, malo se nam sin pridruži občasno. Bolj na šolski praksi, prav zares še ne dela. Je pa vključitev v podjetje njegova odločitev. Sicer hodi na lesarsko šolo in jo zdaj zaključuje, tako da po profilu ustreza. Ampak – tako jaz gledam na družinska podjetja – če je nekdo iz družine, še ne pomeni, da je zanj v podjetju določeno mesto rezervirano. Si ga je mogoče treba še malo bolj izboriti, ker bo

jutri moral s temi ljudmi delati. Res ne bi bilo v redu, da bi ljudje imeli občutek, da je v podjetju zato, ker se piše Lukić, ampak zato, ker je sposoben.

»Če damo mladim svoje izkušnje in zaupanje, bodo boljša verzija nas,« ste rekli v nekem pogovoru. Kaj bi jim želeli prihraniti, kaj bi želeli, da delajo bolje od vas?

Podjetje je zdaj narejeno, zrelo. Porodne in otroške težave je že dalo skozi. Je pa zelo pomembno, da ni v coni udobja, da je vedno ‘na preži’ za novimi idejami, novimi pogledi. To je tisto, kar lahko

Kolegi, predvsem tisti iz tujine, so fascinirani nad agilnostjo Lumarja. Mislim, da jih navdušujejo tudi naša produktivnost in naši poslovni rezultati, ki so, si upam reči, neprimerljivi z glavnino branže.

nova generacija prinese v podjetje. Kar se mi zdi zelo pomembno, je še, da gredo otroci skozi vse faze v podjetju in da dejansko razumejo, kaj podjetje dela, da jih tim spremlja in sprejme. Kar bi si še jaz bolj želel, je, da gredo delat še kam drugam, da spoznajo druga podjetja, drugačno kulturo, druge principe vodenja. To se mi zdi, da je za družinsko podjetje in za nasledstvo izredno pomembno. Da dobijo izkušnjo ne samo iz tega podjetja, ampak od zunaj.

Lani je podjetje praznovalo 30 let. Kakšna je vaša vizija, strategija za v bodoče? Kako visoko, kam želite splezati, kateri vrh osvojiti?

Imamo tri- do štiriletne trajnostne poslovne strategije, kjer zelo jasno definiramo cilje, tako na področju poslovnih rezultatov, okoljskih ciljev in družbenega vidika. Slednje v smislu, kaj lahko podjetje več naredi za okolje in za ostale deležnike, zaposlene, podizvajalce. Želja je, če bo tudi ustrezna davčna zakonodaja, transformirati se v podjetje z delavskim solastništvom. Verjamem, da so lahko takšna podjetja na dolgi rok

zagotovo bolj uspešna, ker imajo bolj zavzete zaposlene. To je nek cilj za prihodnost. Seveda je nujen pogoj, da podjetje finančno dobro posluje in predvsem, da ima zadovoljne kupce. Pri nas zdaj dejansko veliko delamo na digitalizaciji cellega poslovanja in dajemo v središče pozornosti uporabniško izkušnjo kupca. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Raznolikost – za inovacije in rast

Pogovor z dr. Barbaro Smolnikar, predsednico uprave družbe Vita, življenjska zavarovalnica, in Gregorjem Makucem, glavnim izvršnim direktorjem Leka in predsednikom Sandoza Slovenija, prejemnikoma priznanja Vključi.Vse 2024, ki ga podeljuje Sekcija managerk Združenja Manager.

Tina Šebenik, Saša Gnezda

Leto 2024 ni prineslo le enega, temveč kar dva prejemnika priznanja Vključi. Vse – med srednje velikimi podjetji je izborna komisija zgled raznolikosti in vključevanja prepoznala v družbi Vita, življenjska zavarovalnica, med velikimi pa v družbi Lek. Oboji razvijajo, gojijo in z dobrimi praksami ves čas nadgrajujejo delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne, sprejete, slišane in spoštovane – v vsej svoji raznolikosti. Sku-

govori o tem, da vključujemo vse, ne glede na spol, vero, narodnost itd. Ker na koncu šteje samo, kakšna je dodana vrednost, ki jo ustvarja vsak posameznik v podjetju. Podpiram, da gre razvoj priznanja tudi v to smer.

V Viti se do danes v smislu vodenja ni veliko spremenilo. Vedno smo zasledovali iste oz. podobne cilje, pri vsakem posamezniku gledali, kaj zna in zmore,

nemu sodelovanju, podpori LGBTQI+ skupnosti ter polnemu vključevanju oseb z invalidnostjo. Opažamo, da nas raznolikost bogati, zato pri zaposlenih iščemo lastnosti, kot so odprtost, vedoželjnost, agilnost in želja po timskem delu. Ključno pa je, da mi kot delodajalec ustvarjamo pogoje za odprto, varno, inovativno delovno okolje, v katerem je lahko vsakdo to, kar je, brez strahu pred diskriminacijo.

Ključno je, poudarjajo v Leku, da delodajalec ustvarja pogoje za odprto, varno, inovativno delovno okolje, zato da posamezniki lahko razvijajo najboljše različice samih sebe.

paj ustvarjajo prostor, da lahko sodelavci svoje potenciale izkoriščajo v največji možni meri. Vse to pa se nenazadnje odraža tudi v odličnih poslovnih rezultatih obeh družb.

V zavarovalnici Vita ste leta 2014 prejeli nagrado Managerkam prijazno podjetje, ki je svojevrstna predhodnica priznanja Vključi.Vse. Kaj se je po vašem mnenju v teh 10 letih najbolj spremenilo v družbi z vidika raznolikosti in vključenosti zaposlenih?

Predhodnico te nagrade sem oz. smo zdaj dobili že tretjič – leta 2004 smo v SKB-ju prejeli priznanje Ženskam prijazno podjetje, 10 let kasneje pa Managerkam prijazno podjetje v Viti. Seveda je bilo fino, ker smo imeli več žensk v vodstvu, ampak se mi nikoli ni zdelo popolnoma prav, da poudarjamo samo ženski spol, ker po mojem mnenju štejejo še druge stvari. Zato smo bili letos tega priznanja bistveno bolj veseli, saj

na kakšen način lahko prispeva, spodbujali inovativnost in predvsem izražanje mnenj. Posebej pomembno se nam zdi, da vsak, ne glede na starost, status, staž, lahko pove, kako določeno stvar vidi. In potem skupaj pridemo do rešitve. Zato je priznanje potrditev, da delamo dobro.

V obeh podjetjih imate spolno uravnoteženo širšo vodstveno ekipo, 50 % proti 50 %. G. Makuc, to pri vas še vedno drži, saj se je ožje poslovodstvo vmes spremenilo?

Še vedno drži, na kar smo posebej ponosni. Dejanski odstotek žensk v širšem vodstvenem timu imamo celo nad 55 %. Se pa tudi mi zavedamo, da je pomembno razmišljati in delovati širše od spolne raznolikosti, zato v Leku našo strategijo raznolikosti, pravičnosti in vključenosti gradimo na petih stebrih: poleg enakosti med spoloma dajemo poudarek še medgeneracijskemu in medkultur-

Ga. Smolnikar, kaj pa v vaši družbi, poleg znanja in izkušenj, iščete, zasledujete pri članih tima oz. timov?

Ogromno stvari, zlasti inovativnost, odprtost za spremembe, proaktivnost, da si 'upajo' spraševati. Vsakemu mlademu, ki pride, rečem, da je njegova naloga, da 10-krat na dan vpraša 'Zakaj to tako delate?'. Ne pustimo ljudem, da se ukalupijo. Zlasti v službah, kjer hitro padeš v rutino, jih spodbujamo, da se ves čas sprašujejo, zakaj delajo po določenem postopku. Če mi na vprašanje, zakaj tako dela, reče zato, ker že od nekdaj tako delamo, je to zame zagotovo znak, da je potrebno nekaj storiti. Pri iskanju inovacij in izboljšav ne gre za to, da bi bil naš cilj odpuščanje ljudi. Sploh ne, ampak da bi ustvarjali večjo dodano vrednost, da bi namesto rutinskih nalog delali nekaj, kar bo na dolgi rok povečevalo vrednost podjetja, mi pa se bomo bolje počutili, ker smo več ustvarili. Verjamem, da je ključno to, da so ljudje pripravljeni iskati nove rešitve, da razmišljajo o tem, kako bi se dalo kaj narediti drugače, bolje in se ne pustijo ukalupiti. Ni enostavno, a se trudimo v tej smeri.



Na katerih področjih vključevanja pa imate ali vidite izzive? Kako se jih lotevate?

Makuc: Lek je ogromno podjetje – v Sloveniji imamo 3.200 zaposlenih in še 500 dodatnih sodelavcev po vsem svetu – zaradi česar je grajenje enotne kulture ter samo komuniciranje in razumevanje raznolikosti, pravičnosti in vključenosti svojevrsten izziv. Pri vključevanju različnih generacij, kultur, spolnih identitet, oseb s fizičnimi omejitvami in drugih osebnih okoliščin se srečujemo z različnimi potrebami in pričakovanji, kar pomeni, da moramo biti prilagodljivi, a hkrati tudi dosledni pri oblikovanju politik in praks, ki podpirajo vse zaposlene enakovredno. Da lahko čim bolje razumemo potrebe in pričakovanja naših sodelavk in sodelavcev ter morebitne izzive, ki se jih (še) ne zavedamo, dvakrat letno izvajamo anketo, v kateri lahko vsak izrazi svoje mnenje. Anketa je trenutno v teku; zelo me zanima, kakšni bodo vsebinski komentarji sodelavcev.

Smolnikar: Mi smo manjši, zato veliko komuniciramo med sabo v živo. Vse ljudi poznam po imenih, zato je lažje. Izziv pa vidimo pri medgeneracijskem sodelovanju, ker so mladi vešči tehnologij, manj pa recimo pisanja, saj uporabljajo veliko kratic, slenga ..., imajo čisto drugačen stil. Te izzive relativno uspešno rešujemo z mentorstvom. Vsak novozaposleni dobi t. i. buddyja, nekoga, ki praviloma

ni iz njegovega sektorja in je z njim od začetka zaposlitve, ga čim prej spozna s podjetjem in ga vpelje v kulturo, ki jo živimo. Hkrati pa ima mentorja, ki ga uvaja v stroko. Tako se obojestransko

Vsakemu mlademu, pravi Smolnikar, ki pride, rečem, da je njegova naloga, da 10-krat na dan vpraša 'Zakaj to tako delate?'. Ne pustimo ljudem, da se ukalupijo. Zlasti v službah, kjer hitro padeš v rutino, je to spraševanje še toliko bolj pomembno.

učimo; ta odprtost je zelo pomembna, da komunikacija poteka v obeh smereh, da ni zavračanja enega ali drugega. Kakšnih resnih konfliktov nimamo, ker vse sproti rešimo s pogovorom.

Kot ste ravno napeljali na to temo ... Danes na trgu (so)delujejo različne generacije zaposlenih. Kako medgeneracijsko sodelovanje še spodbujate v praksi?

Smolnikar: Ko sem dva mlada sodelavca nedavno vprašala, če povesta svojemu vodji, česa si želita oz. kje se dolgoročno vidita, sta odgovorila, da ne, ker ju je strah, da jima bo rekel ne. Pomirila sem ju, da to ni nič hudega, pač poskusiš spet kdaj drugič. Povedala sta, da ju skrbi, da bi bila potem prizadeta. Tukaj se vidi razlika v generacijah in drugačna vzgoja. Ko sem jima razlagala, kako sem jaz kaj naredila, ko sem bila toliko stara, sta ugotovila, da res lahko poskusita. Če je komunikacija odprta, pride tudi do posluha in upoštevanja. Tudi jaz sprejem,

ko mi mlajši kaj pokažejo na Instagramu ali TikToku.

Makuc: Tudi pri nas je medgeneracijsko sodelovanje dvosmerna ulica. Ne gre samo za prenos znanja s starejših na mlajše, ampak skušamo odpreti tudi obratno smer. Da je čim bolj vključujoče in da vsi, vsaka generacija pobere od druge svežino, nove poglede, drugačne načine reševanja težav ali premagovanja izzivov. Skušamo pa mlade še dodatno opolnomočiti. Imamo t. i. Svetovalni odbor mladih, ki mladim talentom znotraj podjetja omogoča, da skupaj z najvišjim vodstvom sooblikujejo prihodnost podjetja, kar je ključno za našo uspešnost. Zanimivo je od mladih slišati, kako ocenjujejo upravljanje nas malo starejših in kako o vodenju podjetja razmišljajo sami, s svojim načinom in hitrostjo odločanja, komunikacijskimi veščinami ipd. To povezovanje radovednosti, odprtosti ter znanja in izkušenj želimo

prenesti na vse nivoje delovanja. Naše prakse delimo tudi v zunanjem okolju, kjer skušamo prek fakultet, srednjih šol idr. prodajati našo dobro zgodbo in graditi na kadrih prihodnosti. Hkrati tudi neposredno ciljamo na najboljše talente, zanje smo uvedli dve praksi, ScienceBEAT in TechBEAT.

Ste od Svetovalnega odbora mladih dobili kakšen uvid, ki vas je res presenetil?

Makuc: Z novo generacijo, ki nastaja, smo se pogovarjali o tem, da bo krovna tema ESG, ki je mladim zelo blizu. Njihova reakcija je bila pozitivna in so takoj začeli s trajnostnim vidikom prihoda na delo. V 15-minutnem srečanju so imeli cel kup odličnih idej. Dobro jim je dati krovno usmeritev, potem pa jim pustiti svobodo, ker na stvari pogledajo čisto drugače kot mi.

Tudi v Viti spodbujate odprto komunikacijo, imate pa tudi postopke in kanale



Barbara Smolnikar

za poročanje o incidentih. Kakšne pritožbe oz. v zvezi s čim jih najpogosteje prejmete?

Kanale seveda imamo, a ker nas je samo 70 in se vsi med sabo poznamo, kakšne uradne pritožbe ali incidenta sploh še nismo imeli, saj vse poskušamo sproti razrešiti. To seveda ne pomeni, da zaposleni nimajo nikakršnih pripomb. Enkrat na leto imamo vsi strateško konferenco, ki jo združimo s team buildingom in takrat damo priložnost vsakemu, da pove tudi tisto, kar ga moti. Poleg tega imam enkrat letno z vsakim od zaposlenih individualni razgovor. Zaenkrat ni bilo nič resnega, kar bi morala reševati. Vzdušje v ekipi je res dobro.

V Leku dobršen obseg dela predstavlja proizvodnja zdravil in zdravilnih učinkovin. Po izkušnjah podjetij je vključevanje sodelavcev in proizvodnje svojevrsten izziv. Kako pristopate do njih? Kako jih dosežete, kako z njimi komunicirate?

Približno polovica sodelavk in sodelavcev v Sloveniji je zaposlena v proizvodnji. Narava in značilnosti njihovega dela, kot so fiksni prihod na delo in odhod z njega ter delo v izmenah, je z vidika vključevanja lahko izziv. Hkrati pa je komunikacija z njimi ključnega pomena, ker jih je veliko in so zelo pomembni za delovne procese, predvsem z vidika končnega izdelka – zdravila. Skrbimo, da jih čim bolj enakovredno obveščamo o spremembah,

novitetah in vsem, kar se v podjetju dogaja. Uporabljamo klasične pristope, kot so obvestila na oglasnih deskah, plakati, letaki in obvestila na LCD zaslonih v proizvodnih prostorih, a vedno bolj opažamo, da se najbolj odzivajo na sporočila, ki jih prejmejo od svojih neposrednih vodij. Zato skušamo vodje opolnomočiti

V Viti vsak novozaposleni dobi t. i. buddyja, nekoga, ki praviloma ni iz njegovega sektorja in je z njim od začetka, ga vpelje, spozna s podjetjem in njegovo kulturo. Hkrati pa ima mentorja, ki ga uvaja v stroko. Tako se obojestransko učimo.

za učinkovito komuniciranje z njimi, tako z vidika poslovnega komuniciranja kot ustreznega naslavljanja osebnih, tudi psiholoških težav, s katerimi se soočajo. Čustvenih stisk ljudi je na žalost vedno več.

Čedalje več pozornosti se namenja dobremu počutju zaposlenih na delovnem mestu ter iskanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim. Kako podpirate zaposlene pri tem?

Smolnikar: Pri nas res veliko pozornosti posvečamo zaposlenim in ravnovesju med zasebnim in poklicnim življenjem. Omogočamo jim vrsto stvari, ki jih lahko izkoristijo tudi v okviru službe, kot so npr. delo od doma dva do trikrat tedensko, drseči delovni čas za sodelavke/sodelavce, ki imajo majhne otroke, enkrat letno dodaten dan dopusta za zdravje, podpora ob uvajanju otroka v vrtec, dogodka in

varstvo za otroke med počitnicami, vadbe itd. Ves čas iščemo načine, kako bi šli zaposlenim čim bolj na roke. Zavedamo se pasti sodobnih digitalnih tehnologij in pomena učinkovitega odklopa od službe s ciljem spodbujanja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih, izboljšanja duševnega in fizičnega zdravja zaposlenih z zmanjšanjem stresa in preprečevanjem izgorelosti, povečanjem produktivnosti in zadovoljstva na delovnem mestu in ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja. Trenutno v okviru ukrepov z namenom še učinkovitejšega spoštovanja pravice do odklopa v družbi proučujemo možnost, kako bi sistemsko onemogočili pošiljanje e-mail sporočil npr. med 17.00 in 7.00 med delovniki in seveda med vikendom, prazniki in dopustom.

Makuc: Mi skušamo vodje opolnomočiti, da pri pošiljanju mailov izven delovnega časa vklaplajo časovni zamik. Všeč mi je koncept nekaterih podjetij, ki ne dopuščajo prejetanja in pošiljanja elektronskih sporočil, ko ima oseba vključeno

no 'out of office'. Je pa seveda ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem za nas ključnega pomena, saj so zadovoljni zaposleni bolj ustvarjalni, motivirani in uspešni. Zelo dobro sta sprejeta ukrepa hibridnega dela ter fleksibilnega delovnika in lokacije. Zaradi osebnega stika, timskega duha in energije v podjetju pa je še vedno pomembno, da zaposleni pridejo tudi v pisarno. V podporo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja smo razvili tudi program Polni življenja (programi za socialno, duševno, telesno dobro počutje, subvencionirane vadbe, programi za otroke, starejše), s katerim posameznika spodbujamo, da se regenerira tudi s pomočjo virov, ki jim jih zagotovi podjetje. ■

Tina Šebenik je vodja projektov in urednica v družbi Mediade. **Saša Gnezda** je glavna urednica v družbi Mediade.

Ljubljana, čas je za nadgradnjo tvojih pisarn!

Nameščanje sodobnih pisarn



VILHARIA

Dela za vas

vilharia.si

 CORWIN

Kolektivna bitka za boljšo prihodnost

Kri, pot in solze. To ni le prispevka. Je stanje, s katerim se danes sooča evropsko gospodarstvo. Na MQ forumu Managerskega kongresa 2024 so bila sporočila govornikov jasna: vala sprememb, ki nas bo samodejno povzdignil na vrh, ni. Za dvig konkurenčnosti se mora poenotiti ne le država, temveč tudi Evropa. Vsi skupaj potrebujemo nekaj več ambicioznosti in pogled skozi oči mladih.

mag. Edita Krajnović, Ana Premk

»Bruselj, imamo problem« je klic k akciji. Evropa ne more sedeti križem rok, medtem ko se svet spreminja,« meni dr. **Iztok Seljak**, član upravnega odbora

opravi v južni in vzhodni Evropi, preostalih 80 % pa v Nemčiji, Švici, Avstriji in na Nizozemskem. »Kar je skupni imenovalec velikim, globalnim koncernom,

državami, zadnja leta vztrajno padamo. »Zaskrbljujoče je že dejstvo, da smo se kar sprijaznili s to lestvico. Vendar to ni 'kar ena lestvica'. To je lestvica blaginje države, ki pa gre proti revščini,« na odnos do konkurenčnosti opozori **Marta Kelvišar**, direktorica Adrie Dom in Managerka leta 2023. Izpostavi tudi odnos do mladih: »Narod brez mladih je narod brez prihodnosti. Vem, da zveni pesimistično, ampak slika je takšna, da nas bo čez pet generacij ostalo le še 400.000. Kljub temu da v podjetjih ta problem rešujemo z zaposlovanjem priseljencev, kar je sicer v redu, je to kratkoročna rešitev.«

Ko se je Slovenija osamosvajala, je bila velika ambicija, da bomo nekoč med 20 najbolj konkurenčnimi državami. Zdaj smo na lestvici na 46. mestu med 67 državami, zadnja leta vztrajno padamo. Zaskrbljujoče je, da smo se s tem kar sprijaznili.

16

ra Hidrie in predsednik ZM. »Slišim, da sem označen kot pesimist, pa bi vseeno rad povedal, da sem optimistični realist. Stvari je pač treba povedati tako, kot so. Svet se ne bo spremenil brez truda – tam zgoraj, na 3.000 metrih, bo 'blood, sweat, and tears' – če ne, pa nas tam ne bo. Če kdo misli, da bomo dosegli cilje brez tega, potem to ni optimizem, temveč utopizem.«

Na ostrino njegovega pogleda je dodatno vplival nedavni daljši obisk na Kitajskem. Bil je v avtomobilskih tovarnah, preučeval električna vozila in litij-ionske baterijske tehnologije: »Vse je podprto z umetno inteligenco, energijo, robotizacijo, avtomatizacijo. To sem ekstrapoliral na visoko tehnologijo v naslednjih 15 do 20 letih. Ustvaril sem si zelo jasn film o prihodnosti.«

Dve tretjini odreži, tretjino pa reinvestiraj

Na bistvene premike v mednarodnem poslovanju opozarja tudi **Melanie Seier Larsen**, generalna direktorica in partnerka v družbi BCG. Zanjih štiri ali pet let petino svojega svetovalnega dela

je močna zaskrbljenost, ki se je začela lani. »Po raziskavi izpred dveh let, pravi, so Nemci med evropskimi državami, ki čutijo največje nelagodje: »To je bil začetek nekega spiralnega učinka. Ko ljudje začnejo varčevati, industrija prav tako začne zategovati pasove, saj nima komu prodajati.«

V podjetjih so se tako sprožili temeljiti posegi: »V največjih korporacijah so potekale velike razprave, kaj naj ostane v Nemčiji, kaj naj gre v druge države; kako naj poteka oskrbna veriga, kaj bo z digitalizacijo. Tudi odpusčanja so se že začela.« Pravi, da je logika inteligentnih podjetij odločna: »Dve tretjini odreži, eno tretjino pa reinvestiraj. Drugače si iz igre, saj konkurenca ne spi in nenehno vlaga. Trenutno je treba pospešiti na področju stroškovne učinkovitosti, saj vsi kazalniki kažejo, da je kriza pred nami. To ni pesimizem, to je realizem.«

To ni kar ena lestvica ...

Ko se je Slovenija osamosvajala, je bila velika ambicija, da bomo nekoč med 20 najbolj konkurenčnimi državami. Zdaj smo na lestvici na 46. mestu med 67

Smer imamo pravo, a napredek je prepočasen, dejstva o slovenski konkurenčnosti niza mag. **Maja Bednaš**, v. d. direktorice UMAR-ja: »V letu 2023 smo prvič v petih letih zaznali nekaj vidnih pozitivnih sprememb. Napredujemo po globalnih verigah vrednosti, postajamo bolj kompleksni. Napredovali smo pri investicijah in na Evropskem inovacijskem indeksu ter imamo boljši odnos do podjetništva. Delež visoko izobražene delovne sile, predvsem mladih med 24 in 34 leti, narašča.« Področja potrebne napredka so na UMAR strnili v tri sklope: 1.) spodbudno poslovno okolje in podpora zdravim podjetjem z velikim potencialom tudi z evropskimi sredstvi, 2.) izobraževanje in prilagoditev sistema napovedovanja kompetenc in 3.) »Vrh vsega pa je prehod v pametno zeleno gospodarstvo z investicijami v znanje, raziskave, razvoj in organizacijo.« Ključ



FOTO: SANDI FIŠER

do napredka Bednaš vidi v povezovanju in razmišljanju izven okvirjev: »Povezovanje med podjetji, akademsko sfero in državami je ključno, prav tako pa investicije v najbolj tvegane faze razvoja, od koncepta do prototipa. To je področje, kjer potrebujemo evropsko podporo in tvegani kapital.«

Dejavnika odpornosti: infrastruktura in kibernetika varnost

Tomislav Čizmić, predsednik posloводства Telemacha Slovenija, kot predpogoj za scenarije razvoja vidi vlaganje v infrastrukturo. Poleg digitalizacije, tehnološke preobrazbe izpostavlja tudi aktualno Draghijevo poročilo: »To izpostavlja nujnost konsolidacije evropskega telekomunikacijskega trga, da bi okrepili njegovo konkurenčnost na globalni ravni. Države, ki so zmanjšale število operaterjev s štirih na tri, so izboljšale svojo uvrstitev na lestvicah omrežne uspešnosti, povečale pokritost omrežij ter zagotovile višjo kakovost storitev in hitrost prenosa podatkov. Poleg tega so se v teh državah stabilizirale cene, kar je prineslo koristi za uporabnike.«

Ob projektih digitalizacije **Beno Cegljar**, generalni direktor družbe NIL, opozori na kibernetiko varnost. Opaža izboljševanje: »Kovid in ukrajinska kriza sta to pospešila.« Ne le v Sloveniji temveč tudi v Evropi: »Največ seveda velika podjetja, ki imajo očitno boljšo umeščenost v svoje strateške prioritete.« Meni,

da sicer v Sloveniji preveč razmišljamo o tradicionalnih varnostnih mehanizmih, kar ponazori s primerjavo: »Kot bi se pri varnosti hiše preveč osredotočali na dobro ključavnico in na super vrata. Moramo se zavedati, da imamo ranljivosti že v sami hiši, ki jih moramo zaznavati in se nanje neprestano odzivati in jih omejevati.«

Kot nogometaši moramo 'malo stopiti na žogo' in narediti resen razmislek, kaj lahko vsi deležniki v Sloveniji, ne le gospodarstvo, skupaj delamo bolje. In potem drzno ter ambiciozno iti s polno paro naprej.

Cegljar navede ugotovitve BCG, po katerih je samo 10 % podjetij v realnem času popolnoma pripravljenih na nove vrste groženj in predvsem porast uporabe tehnoloških zmognosti pri teh. »Ko govorimo o umetni inteligenci, ta danes bolj pomaga napadalcem, kot pa nam brani teljem. Mi se moramo zaščititi pred številnimi ranljivostmi v tem podjetju, v tej hiši. Napadalci pa lahko izkoristijo samo eno, da pridejo noter.« Kot svetlo točko vidi evropsko direktivo NIS-2, za katero upa, da bo konec leta prešla v slovensko zakonodajo in govori ravno o tem, kako se čim bolj zaščititi pred naraščajočimi tveganji kibernetike varnosti.

Povezani in bolj ambiciozni

Kako naprej, odpre pogled v prihodnost voditeljica panela, **Petra Juvančič**, izvršna direktorica ZM. Čizmić verjame, da moramo zaupati v naše okolje, znanost, podjetnike, inženirje in gospodarstvo in

stavi na povezovanje različnih panog: »od znanosti, gospodarstva, športa do umetnosti – to je ključnega pomena. Tehnologija to vse, kar želimo narediti, že podpira in omogoča.«

»Mislim, da bi moral biti vsak izmed nas vsaj tri korake bolj ambiciozen,« med pospeške za dvig konkurenčnosti doda

Seier Larsen. Tudi Bednaš verjame v več drznosti, primerjavo ne s povprečjem, temveč z vodilnimi, in v inoviranje. Kelvišar osvetli potencial mladih: »Do mladih se pogosto obnašamo preveč mačehovsko. Prav bi bilo, da jih na družbenem nivoju in v podjetjih bolj vključujemo ter spodbujamo.« Cegljar ocenjuje, da moramo kot nogometaši 'malo stopiti na žogo' in narediti resen razmislek, kaj lahko vsi deležniki v Sloveniji, ne le gospodarstvo, skupaj delamo bolje. In potem iti na polno naprej. Seljak zaključí z aktivacijo, češ da se pripravljamo že 35 let in da je lahko Podvig Združenja Manager točka preobrata: »Ko bo enkrat ta proces eksplodiral, bo to velik uspeh. Mislim, da smo zelo blizu tej točki, tej 'balistični raketi'« ■

Mag. **Edita Krajnović** je direktorica družbe Mediade. **Ana Premk** v družbi Mediade dela na komunikacijskih projektih.

Septabene[®]

BOLEČE GRLO,

TVOJE IGRE JE KONEC!



- *Hitro olajšajo bolečino.*
- *Blažijo vnetje.*
- *Odpravljajo vzrok okužbe.*

www.septabene.si

Septabene. Tvoje grlo je tvoja moč.

KRKA | 70let

Pred uporabo natančno preberite navodilo!
O tveganju in neželenih učinkih se posvetujte z zdravnikom ali s farmacevtom.

Zaplešite z negotovostjo

Z vidika trenutnih razmer – gospodarska negotovost, podnebna kriza, nenehno spreminjajoča se tehnologija itd. – prihodnost morda ne izgleda preveč obetavno. Kar pogosto vodi do tega, da nas je prihodnosti strah. In kadar nas je strah, pogosto sprejememo neracionalne odločitve. A prihodnosti, pravi futuristka in govornica na letošnjem Svetovnem gospodarskem forumu Tanja Schindler, se ni treba bati niti nam ni treba biti pesimistični.

Saša Gnezda

Prihodnost ima, tako Schindler, dve različni perspektivi: potisk in poteg (ang. push & pull). Potisk, kot so npr. trendi, prihaja iz sedanjosti v prihodnost. Poteg pa zaznamujejo tiste podobe prihodnosti, ki nas vlečejo vanjo. Vmes se dogaja ples z negotovostjo. Vedno se pojavijo dogodki in situacije, ki jih ne pričakujemo, a moramo biti sposobni sprejemati odločitve, čeprav natančnega izida ne poznamo.

Prihodnost ni linearna

Prihodnost, čeprav si jo velikokrat napačno zamišljamo linearno, po mnenju Schindler obstaja v treh prostorih: kot prostor raziskovanja, prostor večdimenzionalnosti (vedno obstaja več možnosti pred nami) in kot ustvarjalni prostor, saj vsaka odločitev oblikuje prihodnost. Zato prevzemite odgovornost za prihodnost. »Predvsem pa razmislite, kakšna je prihodnost, v kateri želite živeti; prihodnost, ki je dobra za cel planet.«

Strateško predvidevanje – navigacijski sistem po prihodnosti

Strateško predvidevanje nam pomaga delovati kot navigacija po zemljevidu, ki po več različnih poteh vodi v prihodnost.

V prihodnosti ne boste ostali relevantni igralec na trgu, če boste vaš izdelek ali storitev samo potisnili naprej, v prihodnost. Relevantni boste, če danes poiščete izziv v prihodnosti in najdete način, kako ga lahko vi pomagate rešiti.

V organizaciji morate najprej ugotoviti, kdo ste in kakšne so vaše zmožnosti, nato pa ustvariti scenarije oz. slike prihodnosti. V sredini imejte zemljevid, vi pa raziščite različne poti, ki naj vključujejo trende, porajajoče se izzive, signale, ki jih opazite, in vsako odločitev, ki jo



sprejmete. »To je prostor strateškega predvidevanja, kjer ne le ukrepate glede na trenutno dogajanje, temveč tudi oblikujete prihodnost in se usmerjate k tisti poti, ki vodi v vašo želeno prihodnost.«

Veščine prihodnosti in miselnost, naravnana v prihodnost

V prihodnosti bo pomembnih veliko veščin, kot so empatija, kreativnost, sistemsko in kritično razmišljanje, sodelovanje, komunikacija. Pomembno je, da se naučimo, kje najti informacije, kaj je resnično in kaj lažno, kakšno znanje nas obdaja in kako ga etično uporabiti. Nujno je tudi, da razvijemo pismenost

dite radovedni, bodite pogumni, razvijajte nove pristope, raznolikost, razmišljajte izven okvirjev in raziskujte alternative,« pravi Schindler.

Razmišljajte 10 ali 20 let vnaprej

Osredotočite se na osnovne kompetence, znanje, veščine in sposobnosti zaposlenih. Nato pogledajte prihodnje izzive, kot sta npr. trajnost in zdravstvena oskrba, ter razmislite, kako lahko pomagate te izzive rešiti. Tako lahko ostane te relevantni igralec v prihodnosti – ne s potiskom svojega izdelka v prihodnost, temveč z iskanjem izziva v prihodnosti in iskanjem načina, kako ga rešiti.

Pripravite se na vesoljsko misijo

Predstavljajte si, da vaša organizacija za nalogo dobi raziskati vesolje. Zagotovo pa se ne bi v vesolje podali brez priprav: brez prave ekipe, brez potrebnih znanj in veščin, brez cilja oz. destinacije. Enako se lahko pripravimo na prihodnost: z jasnim namenom, vizijo, načrtom, veščinami ter s pravo ekipo. ■

prihodnosti – kako si predstavljamo prihodnost in kako o njej razmišljamo. Vse to združuje miselna naravnanaost v prihodnost (ang. *future mindset*).

Kaj nam pomaga, da se naučimo o prihodnosti razmišljati drugače? »Bo-

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.



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.



Globalni inženiring
za srečo ljudi

Eksperimentirajte z novimi tehnologijami

»Preizkušajte veliko tehnologij. In preizkušajte jih sami,« voditeljem svetuje Tibor Merey, generalni direktor in partner pri Boston Consulting Group (BCG), globalni vodja za operacije BCG Web3. Nove tehnologije, kot so obogatena resničnost, umetna inteligenca (UI) in tehnologija veriženja blokov (ang. blockchain technology), že vstopajo v poslovanje in ga spreminjajo. Ne pometajte jih pod preprogo in ne prepuščajte, da se z njimi ukvarja le peščica navdušenih sodelavcev.

Saša Gnezda



FOTO: SANDI FIŠER

Kdo od vas je že uspešno uvedel umetno inteligenco (UI) ali generativno umetno inteligenco (genUI) v svojo digitalno preobrazbo? BCG je to vprašanje zastavil več sto podjetjem. 31 % vprašanih je to že storilo – začeli so širiti genUI ali so jo celo vgradili v svoje procese ter delovanje. Kar po Merleyjevem mnenju pomeni, da so si ustvarili prihodnost. Ta podjetja so imela lani namreč štirikrat večjo rast prihodkov, 30 % višje marže in 40 % srečnejše zaposlene.

Po Merleyjevem mnenju morate managerji za prehod v digitalni svet razumeti naslednje:

1. Povezavo med fizičnim in digitalnim svetom: Tehnologije, kot so obogatena in navidezna resničnost ter internet stvari (IoT), omogočajo boljše upravljanje fizičnih virov s po-

močjo digitalnih orodij. Primer so roboti in digitalni dvojčki, ki simulirajo fizične procese v digitalnem svetu in tako povečujejo učinkovitost.

- 2. Veriženje blokov:** Ta tehnologija omogoča varno in decentralizirano upravljanje digitalnih identitet, premoženja in transakcij. Kljub začetni povezavi s kriptovalutami tehnologija veriženja blokov ponuja širšo aplikacijo v poslu, predvsem za dokazovanje lastništva in varnosti v digitalnem svetu.
- 3. GenUI:** Umetna inteligenca ni le orodje, temveč 'pospeševalnik pospeševalnikov'. Povezava med genUI in drugimi tehnologijami, npr. robotiko, omogoča podjetjem občutno povečanje produktivnosti.
- 4. Izvajanje pilotnih projektov:** Oblikujte ekipe, ki imajo strast do novih tehnologij, in enostavno – začnite s

pilotnimi projekti. Po pričakovanjih bodo nekateri uspešni, drugi ne. Pomembno je, da se podjetja povezujejo s partnerji in gradijo na medsebojnih zaveznihstvih.

Kaj lahko storite že danes?

- 1. Postavite tehnologijo na vaš prioriteten seznam.** Naj bo to vaša prednostna naloga, a naj ima tudi dejanski načrt izvedbe.
- 2. Prepoznavajte dva ali tri ključne primere uporabe, ki bi imeli za vas največjo dodano vrednost.**
- 3. Ne delajte sami – v partnerstvu je moč.** Zlasti za manjšo državo, kot je Slovenija, so potrebna medsebojna zaveznihstva, da bi uporabo novih tehnologij podvojili in jih uporabili v svojo korist.
- 4. Sestavite ekipo iz zaposlenih, ki jih poganja strast.** Poiščite in sestavite ekipo sodelavcev z različnih oddelkov, ki jim je skupno eno: imajo strast do novih tehnologij.
- 5. Učite se iz izkušenj in predvsem: ne bojte se neuspehov,** saj se lahko iz njih rodijo nepričakovani uspehi.

»Pri oblikovanju strategij,« svetuje Merley, »razmislite, kakšna je verjetnost, da se uresniči določen scenarij, in kolikšen odstotek vaših prihodkov bo prizanet, če se to zgodi.« Nato ti dve številki pomnožite med seboj. Njun zmnožek uporabite kot proračun za inovacije v naslednjem letu. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Spreminjam sebe – spreminjam družbo

Po enem letu dela od začetka Podviga: Mi danes, mi jutri, mi vsi skupaj smo v pogovoru na Managerskem kongresu 2024 predstavili lastne premike in prizadevanja za boljši jutri.

Jana Repanšek

Več kot 100 članov ZM se nas je lani septembra pridružilo gibanju Podvig s ciljem, da prispevamo k pozitivnim spremembam. Ali bolj natančno, k dvigu

potrebnih sestavin za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost. Vsem kolegom v ZM je zaželel, naj bodo viharji navdih sodelavcem.

Tudi velike preobrazbe se vedno začnejo z majhnimi, postopnimi dejanji. Vendar pogosto ne vemo, kako narediti te prve korake. Morda celo verjamemo, da bi jih morali narediti drugi. Drugi bi se morali spremeniti!

mednarodne konkurenčnosti Slovenije in EU. Zavihali smo rokave in v delovnih skupinah pod drobnogled vzeli ... sebe. Vprašali smo se, kaj spremeniti pri sebi oz. kako osebnostno napredovati – postati bolj ambiciozni, odgovorni, samozavestni in sodelujoči –, da bi lahko prispevali k Sloveniji, ki bo živela enake vrednote.

Ambicioznost: viharji navdih

Luka Podlogar, predsednik uprave, NLB Skladi, se je v zadnjem letu osredotočal na ambicioznost. Pravi, da je ambicioznost notranja sila, ki nas žene k postavljanju in doseganju ciljev. Ta sila je ključna za razvoj in napredek. Ambicioznost je primerjal z 'virusom', ki se širi skozi pozitivne zgodbe uspeha podjetij in športnikov na druge dele družbe, ki sledijo tem zgledom. Povedal je, da več ambicioznih posameznikov in podjetij pomeni boljše uspehe gospodarskih subjektov in posledično višjo rast.

Razmišljal je tudi o ambicioznosti na ravni politike, ki pomeni ustvarjanje boljših pogojev za rast in razvoj podjetij ter s tem višjo konkurenčnost Slovenije. Ambicioznost pa ni edina sestavina pozitivnih sprememb. Je zgolj majhen, a še kako pomemben delček v mozaiku

Odgovornost za etiko in vodenje z zgledom

Tina Fröhlich, kadrovska strokovnjakinja, trenerka vodstvenih in komunikacijskih veščin, ki sodeluje pri prenovi kodeksa etike ZM, je povedala, da moramo vsi člani ZM upoštevati etično-moralna načela kodeksa, delovati skladno z njimi ter tovrstne vrednote, prakse in ravnanja oblikovati tudi znotraj svojih organizacij.

S tem ustvarjamo zgled odgovornega vodenja, postavljamo višje standarde v poslovnem svetu in smo zgled za druge organizacije; predvsem pa dvigujemo zavedanje o pomenu etičnega ravnanja, kar vodi tudi v spreminjanje poslovne kulture.

Na drugi strani je naloga ZM poskrbeti, da vsi člani enako razumemo načela, nas spodbujati k etičnemu ravnanju ter krepiti tovrstno zavedanje in ravnanje tudi navzven ter se oglašati na dogajanje v družbi s podporo dobrim praksam in ustrezno odreagirati, kadar se v družbi in poslovnem okolju dogajajo stvari, ki so v nasprotju s Kodeksom etike. Če gre pri kršenju Kodeksa etike za dejanja člana ali članov, pa mora ZM uvesti tudi ustrezen postopek za sankcije.



FOTO: BORUT CVETKO

Fröhlich opaža, da se podjetja soočajo z vrsto izzivi pri uvajanju etičnih sprememb. V prvi vrsti mora biti zgled vodstvo, nato pa se taka praksa vpelje v vse pore delovanja podjetja.

Samozavest z izobraževanjem prihodnosti

Dr. **Jasna Dominko Baloh**, direktorica DOBA Fakultete, je delila svojo vizijo izobraževanja. To bo v prihodnosti ključno orodje za razvoj posameznika in družbe. Izobraževanje, pravi, je katalizator družbenih sprememb, saj se te vedno pričenjajo pri posamezniku.

S hitro razvijajočo se tehnologijo, umetno inteligenco in globalno povezanostjo bo izobraževanje preseglo klasične učilnice ter postalo bolj prilagojeno posameznikovim potrebam in talentom. To bo omogočilo večjo kreativnost, kritično mišljenje in prilagodljivost, kar je bistvenega pomena za soočanje z izzivi prihodnosti.

Na individualni ravni bo takšno izobraževanje krepilo samozavest, empatijo in zavedanje o lastnem potencialu. Študenti bodo pridobili veščine, ki ne temeljijo zgolj na akademskem znanju, ampak na sposobnosti samoorganiziranja, samoodgovornega učenja, inoviranja, sodelovanja in etičnega razmišljanja. Dostopnost izobraževanja bo večja, digitalne platforme pa bodo omogočile, da bo vsak posameznik, ne glede na kraj bivanja ali družbeni status, imel enake priložnosti za rast in razvoj. To bo vodilo v bolj pravično, vključujočo in trajnostno družbo, kjer bo poudarek na odgovornosti do sočludij in planeta.

Izobraževanje prihodnosti z drugačnimi metodami učenja in poučevanja ne bo le prenos znanja, temveč katalizator za oblikovanje bolj osveščenih posameznikov in družbe, ki bo pripravljena ustvariti boljši jutri.

Vitalno sodelovanje zasebnega in javnega sektorja

Borut Čeh, soustanovitelj in izvršni direktor, Labena, je izpostavil pomen

sodelovanja pri doseganju družbenih ciljev in predstavil svoje delo ter izzive v novonastalem biotehnološkem pospeševalniku Slovenia Biotech Hills. Pravi, da je biotehnologija skupaj z umetno inteligenco eden najpomembnejših trgov z visoko dodano vrednostjo in rastjo.

Poudaril je pomembnost povezovanja in sodelovanja biotehnoloških podjetij v Sloveniji ter tudi njihovega sodelovanja z Vlado RS (državo) in javnim sektorjem. Kot primer je navedel primer zaposlovanja strokovnjakov s področja biotehnologije in farmacije. Zaradi povečanja investicij bodo potrebe po tem kadru v prihodnjih letih velike. Slovenija

Le skupaj in s sodelovanjem bomo lahko razvijali in spreminjali družbo. Družba sem namreč jaz, si ti ... smo mi vsi. Skupaj in v sodelovanju zmoremo. To pomeni, da se vidimo, se poslušamo in se tudi slišimo.

bo morala privabiti visokokvalificirani kader iz tujine, kar pomeni, da bo morala kot država biti konkurenčna na globalnem trgu talentov. Država in javni sektor imata pomembno vlogo pri oblikovanju podpornega okolja za razvoj podjetij.

Kaj lahko naredim, kako lahko podprem?

Spremembe se lahko začnejo pri vsakem izmed nas z našim prvim korakom. Tudi velike preobrazbe se vedno začnejo z majhnimi, postopnimi dejanji. Vendar pogosto ne vemo, kako narediti te prve korake. Morda celo verjamemo, da bi jih morali narediti drugi. Drugi bi se morali spremeniti! A resnična sprememba in resnični razvoj se lahko zgodi le, če se pogumno soočimo z adrenalinom ter se osebno in načrtno zavežemo dejanjem in razvoju.

Luka, Tina, Jasna in Borut razumejo, da je ključ do sprememb v družbi v nas samih. Vsak posebej se namreč moramo ozreti k sebi in se vprašati, kaj lahko s svojim znanjem in ravnanjem prispevam kot posameznik? Kaj moram storiti za svoj razvoj in razvoj podjetja oz. institucije, ki jo vodim? Kaj lahko naredim za svojo državo in za svoj kontinent?

Hkrati moramo pokazati drugim, ki so voljni narediti isto, da jih bomo podprli z vsem srcem in energijo. Da jim bomo krili hrbet, ko se bodo izpostavili in bili deležni tudi kritik. Za to pa je nujno, da se medsebojno bolje spoznamo, gradimo zaupanje ter sodelujemo.

Skupaj do spodbudnega okolja za talente

Le skupaj in s sodelovanjem bomo lahko razvijali in spreminjali družbo. Družba sem namreč jaz, si ti ... smo mi vsi. Skupaj in v sodelovanju zmoremo. To pomeni, da se vidimo, se poslušamo in se tudi slišimo. In to ne le znotraj svojega kroga enakomislečih ljudi in znotraj svojega

sektorja! Potrebujemo tudi odprt dialog med zasebnim in javnim sektorjem, kjer ne bo očitkov, temveč iskanje načina, kako skupaj narediti bolje.

Potrebujemo učinkovit javni sektor in njegove kakovostne storitve. V javnem sektorju so ljudje, ki imajo znanje in delajo za to. Pritegniti jih moramo in podpreti pri uveljavljanju boljših organizacijskih in regulatornih rešitev. Ne gre le za kaj, gre tudi za to, kako jih uveljaviti.

Delovna skupina, ki jo vodim znotraj Podviga, se ukvarja s sodelovanjem in izmenjavo dobrih praks med zasebnim in javnim sektorjem. V središče postavljamo talente. Primanjkuje nam jih tako v gospodarstvu kot v javnem sektorju. Tako v zahtevnih časih turbulenc in privajanja na novo normalnost kriz ob navalu adrenalina ne bomo šli v beg, temveč bomo skupaj šli v boj za preboj. ■

Jana Repanšek, MSc, je direktorica mednarodne organizacije CEF (Center of Excellence in Finance).

Paketno-logistična družba s sodobnimi storitvami

Z rastjo spletnih trgovin in s tem povezano digitalizacijo, ki v sodobnem svetu zavzemata vse bolj pomembno vlogo, se Skupina Pošta Slovenije vedno bolj osredotoča na dva ključna segmenta svojega poslovanja: pakete in logistiko. Skupina Pošta Slovenije, ki je z integracijo Intereurope utrdila svojo prisotnost na trgih JV Evrope, pospešeno modernizira svoje poslovanje v smeri sodobne mednarodne paketno-logistične družbe, ki ob upoštevanju trajnostnega vidika uspešno sledi potrebam svojih strank in tržnim trendom.

Velik poudarek namenjajo nenehni krepitevi kompetenc za podporo spletni trgovini, kjer igra popolna digitalizacija poslovanja z uporabniki ključno vlogo. Pošta Slovenije nenehno optimizira in avtomatizira procese prenosa in predelave paketov ter širi mrežo brezkontaktnih točk, kot so paketomati in druge prevzemno-oddajne točke, kar omogoča fleksibilno in priročno storitev za vse uporabnike. Poleg tega prilagajajo svoj poslovni model tako, da je osredotočen na potrebe paketnih storitev, kar omogoča večjo prilagodljivost in hitrejšo odzivanje na zahteve strank. Ob tem zagotavljajo razvejano, dostop-



FOTO: ARHIV POŠTA SLOVENIJE

ta, tudi ko je ta že na poti, jih postavlja v ospredje pri osebni dostavi. »Spletno nakupovanje ni le preprost klik na gumb

V sklopu aktivnosti za vse večjo digitalizacijo poslovanja so predstavili tudi novo aplikacijo, MojaPošta. Ta uporabnikom omogoča enostavno upravljanje s pošilkami, kar bo še dodatno izboljšalo celovito uporabniško izkušnjo.

V zadnjem obdobju so število paketomатов Pošte Slovenije dodatno povečali. Slednjim nameravajo tudi v prihodnjem obdobju dodati še nove. Pri tem skrbno izbirajo enostavno dostopne lokacije, ki omogočajo brezskrben in varen prevzem 24 ur na dan, vse dni v letu.

pno in fleksibilno paketno mrežo, največjo v Sloveniji, s čimer sledijo cilju nadgradnje že sedaj odlične uporabniške izkušnje.

Osredotočeni na odlično uporabniško izkušnjo

Odlična uporabniška izkušnja je srce sodobnega spletnega nakupovanja. To v Skupini Pošta Slovenije vedo, zato svoje procese v vseh fazah dostave nenehno prilagajajo potrebam in navadam kupcev. Z največjo paketno-logistično mrežo v Sloveniji, ki obsega več kot 1.300 točk, in s predanimi poštarji so tako vedno blizu svojim strankam. Njihova sposobnost, da uporabnikom omogočajo prilagoditev lokacije in časa prevzema pake-

‘dodaj v košarico’. Gre za celovito izkušnjo, kjer pomembno vlogo igra zanesljiva in prilagodljiva dostava z različnimi možnostmi prevzema in lokacijami. Prav ta vidik pogosto odloča, ali se bo kupec vrnil k določeni spletni trgovini. Po mnenju prejemnikov smo številka ena na področju osebne dostave,« poudarja jo v Skupini Pošta Slovenije.

Priznanja za odličnost in zavezanost trajnosti

Pošta Slovenije se lahko pohvali tudi z nedavno prejeto nagrado za najvišjo kakovost dostave paketov v mreži Parcel Connect, kjer so med 28 sodelujočimi državami že drugič dosegli najvišji kombinirani indeks kakovosti.

V okviru trajnostne strategije se Pošta Slovenije ponaša tudi z največjim voznim parkom električnih vozil v državi, ki že zdaj dostavljajo pošiljke v skoraj polovici slovenskih občin. Letos načrtujejo dodatno širitev flote z novimi, sodobnimi e-dostavnimi vozili, s čimer se odzivajo na vse večjo pozornost, ki jo poslovni partnerji namenjajo zmanjšanju ogljičnega odtisa.

Njihove aktivnosti v smeri zelene prihodnosti se bodo nadaljevale tudi v prihodnje. Z vzpostavitev sončnih elektrarn, nabavo e-vozil in vzpostavitev pametnih polnilnic za e-vozila bodo še naprej zmanjševali svoj ogljični odtis ter obenem izpolnjevali svoje poslanstvo – zanesljivo povezovati prebivalstvo, državo in podjetja, fizično in digitalno, danes in za prihodnje generacije. ■

0 prihodnosti dela

Tradicionalni kongresni predprogram Unconference 2024 je letos postregel z interaktivnimi in poglobljenimi razpravami na temo prihodnosti dela. Z izjemnimi govorniki smo iskali odgovore na vprašanja, kaj nas v prihodnosti čaka in česa ne smemo spregledati.

Klaudija Javornik

»Organizacije prihodnosti so že tukaj, vprašanje pa je, v kolikšni meri se tega zavedamo. Današnje odločitve so tiste, ki bodo v prihodnosti odločale o zmagovalcih. Ključ je v sposobnosti hitrega prilagajanja.«

Blaž Ferenc, A1 Slovenija

»Inoviranje je večšina, ki se je lahko naučimo. Pomembno je, da vključimo vse zaposlene in spodbujamo kulturo eksperimentiranja. Le tako lahko inovacije

postanejo strateški del organizacije in prinašajo dolgoročno vrednost za vse.«

Peter Dolenc, PDiVizija

»Slovenija ima med evropskimi državami največjo škodo na prebivalca zaradi ekstremnih vremenskih razmer. Zato je nujno prilagoditi načrtovanje in gradnjo objektov ter infrastrukture za prihodnje podnebne spremembe. Čas za ukrepanje je zdaj.«

Alenka Markun, Marbo Okolje

»Pravice intelektualne lastnine so bistvene za dolgoročni uspeh in rast podjetja. Podjetja, ki zavarujejo svojo intelektualno lastnino, imajo v povprečju 20 % višji prihodek na zaposlenega in izplačujejo 19 % višje plače.«

Petra Boškin, Urad RS za intelektualno lastnino

Klaudija Javornik je zunanja sodelavka Združenja Manager.

postbeeotic™

Naredite korak k zdravi prebavi, občutite razliko!

Za črevesno ravnovesje, povečanje vnosa hranil in zmanjšanje težav s presnovo.



Več o izdelku
Postbeeotic™





Z vami na poti do zdravja.

Kolektivna zdravstvena zavarovanja za vaše zaposlene.

- Specialisti Kolektivno
- Operacije Kolektivno
- Zobje Kolektivno
- Zdravstveni nasvet Kolektivno
- Drugo mnenje Kolektivno
- Psihološka pomoč Kolektivno
- Diagnoza rak Kolektivno

triglav

Vse bo v redu.

triglav.si



Polni novih spoznanj in motivacije

Obisk Managerskega kongresa v Portorožu je bil za dijake neprecenljiva izkušnja, saj so se neposredno srečali z aktualnimi temami iz sveta vodenja in managementa. Tematike, kot so globalni družbeni trendi, psihološki izzivi in osebna rast, so jim dale veliko snovi za razmislek o njihovi prihodnosti. Kongres ni bil le priložnost za pridobivanje znanja, temveč tudi za osebno refleksijo in vpogled v to, kakšni vodje želijo postati sami.

Lorena Štemberger, Anka Gogala



FOTO: BORUT CVETKO

27

27. septembra 2024 se je v Portorožu odvijal drugi dan Managerskega kongresa, ki smo se ga letos kot gostje iz GEPS Piran udeležili že tretjič. Skupino 29 dijakinj in dijakov iz 3. in 4. letnika sva spremljali tudi dve profesorici, Lorena Štemberger in Anka Gogala.

Nekaj vtisov, ki so jih z nami delili mladi udeleženci:

»S petkovega Managerskega kongresa sem odšla polna motivacije, novih spoznanj in novih želja. V čast mi je bilo poslušati predavanja in pogovore med ljudmi s tako visoko izobrazbo na svojem področju. Bilo je zelo poučno in odprla so se mi nova obzorja. Pogovori in predavanja so temeljili predvsem na tematici samorasti in samorazvoja, kar je bilo tudi nam, dijakom, priročno poslušati. Najbolj pa se mi je v spomin vtisnila delavnica o črnem in belem volku, pri kate-

ri sem sodelovala tudi sama. Najbolj sem si zapomnila besede ene izmed voditeljic delavnice o tem, da dnevno hranimo prav tako črnega kot belega volka, ampak pomembno se je organizirati in narediti načrt, kako bo naš beli volk v ospredju. Povedano z drugimi besedami, kako bo zadoščeno našim potrebam in posledično našim občutkom. Kongres mi je ostal v lepem spominu in bi se ga z veseljem znova udeležila.«

Rebeka Torej, 3.b

»Udeležba na letošnjem Managerskem kongresu je definitivno izjemna izkušnja, ki mi bo ostala v spominu za celo življenje. Govorniki so mi s svojimi govori predstavili drugačen pogled na delo in uspeh. Spodbudili so me, da poglobljeno razmislim o tem, kaj je uspeh, kakšne potrebe in vrednote imam ter kako jih zadovoljiti, saj lahko le tako op-

timalno opravljáš svoje delo in sodeluješ s svojimi sodelavci. Vodja ima močan vpliv na svojo ekipo, ki jo vodi. Kakovost opravljenega dela močno odraža vedenje in odnos vodje z ekipo.«

Ana Marija Suban, 3.b

»Letošnji Managerski kongres se mi je zdel zelo zanimiv, saj so predavatelji govorili o veliko različnih področjih, na katerih se mora voditelj izuriti za dobro delovanje neke skupine oz. v tem primeru podjetja. Ugotovila sem tudi, da je poklic v podjetništvu bolj zahteven in zahteva veliko več truda in zagnanosti, kot sem si predstavljala. Upam, da se bomo naslednje leto kongresa lahko ponovno udeležili.«

Taja Šafarič, 3.c

Lorena Štemberger in Anka Gogala
sta profesorici na GEPS Piran.

Konkurenčnost

Slovenija: najslabši pri poslovni učinkovitosti

Na lestvici svetovne konkurenčnosti 2024, ki jo objavlja švicarski Inštitut za razvoj menedžmenta (IMD), je večina evropskih držav poslabšala svojo uvrstitev. Slovenija je med 67 sodelujočimi državami letos zasedla 46. mesto, štiri mesta slabše kot lani.

Poslovna učinkovitost: padec za devet mest

Slovenija zaenkrat ohranja posamezne konkurenčne prednosti: mednarodna trgovina, družbeni okvir, ki zagotavlja visoko stopnjo enakosti in varnosti, raven cen in izobraževanje. Med štirimi sklopi konkurenčnosti se najslabše uvršča v sklopu poslovna učinkovitost, kjer smo na 57. mestu (padec za 9 mest).

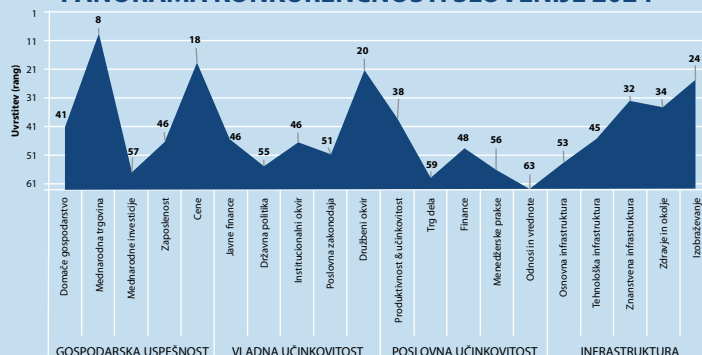
▲▼ Poslovna učinkovitost: premiki (število mest) glede na preteklo leto.

Produktivnost & učinkovitost	38. mesto	▼ -10
Trg dela	59. mesto	▼ -2
Finance	48. mesto	▲ +2
Menedžerske prakse	56. mesto	▼ -13
Odnosi in vrednote	63. mesto	▼ -10

Managerske prakse: padec za 13 mest

V podsklopu produktivnost in učinkovitost, kjer smo v obdobju 2021–2023 beležili premik po lestvici navzgor, smo letos izgubili 10 mest. Pri managerskih praksah smo zabeležili padec za 13 mest, največjega pri kazalniku delež žensk na vodstvenih in vodilnih položajih (padec za 25 mest, uvrstitev na 35. mesto) in družbena odgovornost vodilnih managerjev (padec za 17 mest, uvrstitev na 49. mesto). Na podsklopu, ki ocenjuje družbene vrednote na področju konkurenčnosti, smo padli za 10 mest na 63. mesto, kar je najslabša uvrstitev med vsemi podsklopi.

PANORAMA KONKURENČNOSTI SLOVENIJE 2024



Vir: SPIRIT, IMD lestvica svetovne konkurenčnosti 2024

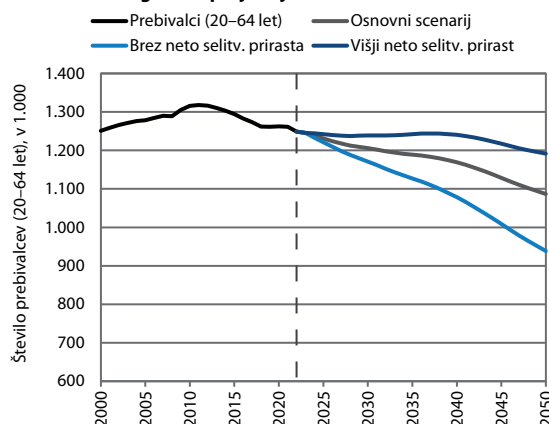
Demografija

Človeški kapital: potreben je celovitejši pristop k talentom

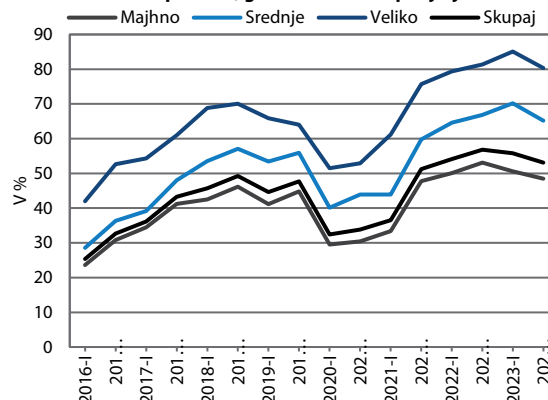
Stroški, povezani s staranjem prebivalstva, bodo še naprej naraščali in jih bo treba obvladovati, je na Managerskem kongresu poudaril Jan Stráský, višji ekonomist in vodja oddelka za Slovenijo pri OECD.

Velika neskladja v Sloveniji ob velikem pomanjkanju delovne sile kažejo nujnost celovitega sistema prepoznavanja in napovedovanja potreb po kadrih ter povečanje privlačnosti trga dela za domačo in tujo delovno silo, opozarja UMAR.

Demografske projekcije



Delež delodajalcev, ki se soočajo s pomanjkanjem kadra za zaposlitev, glede na velikost podjetja



Vir: Managerski kongres 2024, Nabavni vrh, oktober 2004, UMAR Poročilo o razvoju 2024.



Podnebje

Vsak ukrep prilagajanje je dvakrat cenejši od škode

V Sloveniji se povprečna temperatura od sredine osemdesetih let dviguje za več kot 0,5 °C na desetletje. Do sredine stoletja pričakujemo, da se bo povprečna temperatura v Sloveniji dvignila še za 1 °C.

Manj bo snega, povečale se bodo zimske padavine, zaradi dviga morske gladine se bo pogostost obalnih poplav povečala za en velikostni razred.

Pozimi se bomo spopadali z obsežnimi poplavami, v toplem delu leta pa z dolgimi vročinskimi

valovi, sušo, požari in neurji z močnimi nalivi, hudourniški poplavami, viharim vetrom in točo.

Vsak ukrep prilagajanja je vsaj dvakrat cenejši kot škoda, ki nastane, če se ne prilagodimo, pri čemer ne upoštevamo rešenih človeških življenj.

Priporočilo: Slovenija mora že danes pričeti z razvojem in uvajanjem medsektorsko usklajenih in trajnostno naravnanih ukrepov prilagajanja, ki se bodo dopolnjevali z drugimi ukrepi trajnostnega razvoja.

Vir: Mag. Mojca Dolinar, 4. Predsedničin forum: Pravica do zdravega življenjskega okolja



Nabava

PMI: nadaljuje gibanje krepko pod 50 točk



PMI oktober 2024 = 43,7 (september = 47,3)

Proizvodni PMI oktobra znaša 43,7 točke, kar pomeni nadaljevanje trenda PMI pod mejo 50 točk.

Podjetja poročajo o:

- velikem padcu novih naročil;
- velikem zmanjševanju števila zaposlenih;
- povečanju zalog repromateriala;
- upadu proizvodnih aktivnosti.

Evroobmočje drvi proti stagnaciji in recesiji. Glede na upad novih naročil, zmanjšanje števila zaposlenih itd. lahko predvidimo nadaljnje slabitve in krčenje gospodarstva.

Vir: Združenje nabavnikov Slovenije

29

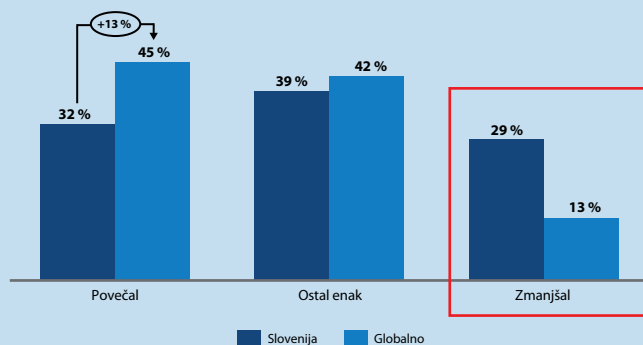
Marketing

Tveganje za konkurenčnost: zaostanki pri vlaganju v marketing

Le 23 % slovenskih B2B podjetij marketing razume kot investicijo, več kot 50 % ne, kažejo uvidi letošnje raziskave Indigo Consulting v sodelovanju z Društvom za marketing Slovenije. Podjetja, ki gledajo na marketing kot na naložbo, vlagajo v marketing okvirno 20 % večji delež poslovnih prihodkov.

Največ slovenskih podjetij ocenjuje, da je njihov marketinški proračun ostal nespremenjen. To pomeni zaostanek za globalnim trendom povečevanja marketinškega proračuna. Ker je marketing gonilo razvoja in trendov, podatki nakazujejo tveganje konkurenčnosti slovenskih podjetij.

Ali se je marketinški proračun v tekočem letu povečal, zmanjšal ali ostal enak?



Vir: Indigo consulting v sodelovanju z Društvom za marketing Slovenije, B2B konferenca oktober 2024.

Zasnova in infografika: www.mediade.si

Potrebujeemo 3D razvojno strategijo

Septembra je v Ljubljani potekala prva Razvojna konferenca Državnega sveta RS z naslovom Decentralizacija in učinkovit javni servis: razvojna vizija za naslednje desetletje. Namen dogodka je bila razprava z uglednimi strokovnjaki, znanstveniki in gospodarstveniki o tem, kje je Slovenija danes in katere so njene razvojne priložnosti.

Petra Juvančič

Poseben poudarek je bil na prihodnjih ukrepih s področij skladnega regionalnega razvoja in gospodarstva, ki sta po mnenju organizatorjev ključna za nadaljnji razvoj države, ter strukturnih refor-

prehranske in energetske samooskrbe, eden od temeljev suverenosti države ter da je močno gospodarstvo jamstvo za delovanje družbenih sistemov in podsistemov, za dostojne pokojnine,

(logistično) infrastrukturo ter pomanjkanje izurjenih strokovnjakov in drugih kadrov. Med nujnimi ukrepi na področju farmacevtske panoge je izpostavil podporno zakonodajno okolje in regulativni okvir za privabljanje talentov, spodbujanje inovacij in razvoja biotehnologije v Sloveniji, sprejem ustreznih prostorskih načrtov, posodobitev izobraževalnega sistema ter podporo prenosu inovacij v (biotehnološka) zagonska in rastoča podjetja s pomočjo inkubatorjev, pospeševalnikov in mentorskih programov.

Kateri so glavni predlogi za boljše poslovno okolje v Sloveniji? Nujnost izpeljave strukturnih reform, izgradnja JEK 2, decentralizacija, krepitev kadrov in zmanjšanje stroškov dela ter revizija obstoječe zakonodaje.

30

mah, ki zahtevajo prednostno obravnavo s ciljem krepitve odpornosti slovenske družbe na globalne izzive.

V poslovnem panelu dogodka je sodelovalo tudi Združenje Manager, osredotočen pa je bil na razvojno vizijo in prioritete nadaljnjega razvoja. Govorci so analizirali poslovno okolje, pretresli sodelovanje gospodarstva, izobraževalnih institucij in skupnosti, spregovorili so tudi o vplivu demografskih sprememb, trgu dela in pasteh zelenega prehoda. Rdečo nit razvojnih prioritet Slovenije po mojem mnenju lahko povzamemo z nujno strategijo **3D: debirokratizacija, (razvojna) davčna reforma, demografska politika**. Temelj za razpravo morajo biti verodostojni podatki in raziskave, ki žal kažejo, da Slovenija zaostaja v rasti produktivnosti in pada na lestvici konkurenčnosti, kar je velik izziv za zagotavljanje blaginje.

Trenutne razmere dušijo našo konkurenčnost

Predsednik Državnega sveta RS **Marko Lotrič** je poudaril, da je ekonomska varnost, poleg teritorialne varnosti,

javno šolstvo in zdravstvo. Poudaril je, da trenutne razmere v gospodarstvu dušijo konkurenčnost ter da mednarodni ekonomski kazalniki kažejo, da se poslovno okolje v Sloveniji poslabšuje. Med razlogi za tako stanje je med drugim navedel nestabilen in nepredvidljiv davčni sistem, visoko davčno obremenitev dela, tog trg dela, manko kadrov, regulativne ovire, neučinkovito črpanje evropskih sredstev ter korupcijo in pomanjkanje transparentnosti v javnih institucijah ter vladnih procesih. Med predlogi izboljšav je izpostavil nujnost izpeljave strukturnih reform, izgradnjo JEK 2, decentralizacijo, krepitev kadrov in zmanjšanje stroškov dela ter revizijo obstoječe zakonodaje.

Dolgotrajni postopki, pomanjkljiva infrastruktura, pomanjkanje kadra

Nekdanji predsednik uprave Leka **Robert Ljoljo** je spregovoril o pomenu sodelovanja gospodarstva, izobraževalnih institucij in skupnosti. Med izzivi, s katerimi se soočata tako Lek/Sandoz kot gospodarstvo nasploh, je naštel dolgotrajno pridobivanje gradbenih dovoljenj, pomanjkljivo javno

Je zeleni prehod rešitev za vse?

Prof. dr. **Vito Bobek** z Univerze za uporabne znanosti FH Joanneum v Gradcu ter Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru je spregovoril o zelenem prehodu kot ključni paradigmi EU. Poudaril je, da zeleni prehod, kot ga trenutno promovira EU, morda ni najboljša rešitev za vse države članice, še posebej ne za manjše in manj razvite države, kot je Slovenija, hkrati pa EU kot celota vse bolj zaostaja za drugimi razvitimi državami. Opozoril je, da bi za Slovenijo, kot majhno in relativno industrijsko odvisno državo, takšen prehod prinesel vrsto izzivov, vključno z izgubo konkurenčnosti, povišanimi stroški energije in negativnimi učinki na zaposlovanje. »Namesto enostranskega in pogosto ideološko motiviranega pristopa je nujno potreben kritičen in uravnotežen premislek, ki bo vključeval realne gospodarske, socialne in tehnološke okoliščine ter potrebe vseh državljanih,« poudarja.



FOTO: ARHIV ZM

Demografija – ključen dejavnik dolgoročne produktivnosti

Prof. dr. **Jan Grobovšek** z Univerze Edinburg je izpostavil, da je BDP na prebivalca v Sloveniji precej nižji od povprečja držav članic EU ter sosednje Avstrije, pri čemer pa je ključen dejavnik dolgoročne produktivnosti demografija. Slovenija ima relativno malo prebivalcev, kar vpliva na konkurenco in ekonomijo obsega, hkrati pa malo število prebivalstva draži fiksni strošek javne uprave na posameznika. Projekcije kažejo tudi, da se bo število prebivalcev v Sloveniji še znižalo. Slovenija ima tudi nizko stopnjo urbanizacije tako glede na število prebivalcev kot tudi glede na stopnjo razvitosti, kar prav tako vpliva na produktivnost in rast poslovnih dejavnosti. Za trenutno stanje je kriva tudi visoka cena nepremičnin v mestnih središčih in dolgotrajno pridobivanje gradbenih dovoljenj.

Pridobivanje digitalnih kompetenc

Prof. dr. **Polona Domadenik Muren** z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani je med ključnimi izzivi trga dela izpostavila demografski prehod, nove tehnologije, ki zahtevajo usposo-

bljanje in izobraževanje zaposlenih, povečevanje usklajevanja dela in prostega časa, neenakost v dohodku in premoženju, nizko rast produktivnosti, prepočasno odzivnost izobraževalnega sistema, neizkoriščen potencial socialnega partnerstva ter dejstvo, da globalni trg dela ne deluje. Poseben izziv predstavlja

Zeleni prehod, kot ga trenutno promovira EU, morda ni najboljša rešitev za vse države članice, še posebej ne za manjše in manj razvite države, kot je Slovenija. Obenem pa EU kot celota na tem področju vse bolj zaostaja za drugimi razvitimi državami.

tudi vpliv rabe generativne umetne inteligence, ki lahko ob pravilnem pristopu prinese številne prednosti. Po projekciji Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2022 naj bi do leta 2027 več kot 60 % delavcev potrebovalo prekvalifikacijo. Z vidika potreb trga dela je treba zato spodbujati vseživljenjsko učenje, predvsem za pridobitev digitalnih kompetenc, ki bodo ključne za delovanje v prihodnji družbi.

Usmerjati energijo v skupne cilje

Dr. **Jure Knez** iz DEWESOfta pa je poudaril, da bi se morali vprašati, ka-

tere vrednote bi morale biti osrednje pri oblikovanju našega razvojnega načrta in vizije za prihodnost Slovenije. Izpostavil je, da so v podjetju najpomembnejši dobri produkti in storitve, ekipa, razvoj in prodajna mreža, med vrednotami pa je na prvem mestu kultura sodelovanja. Za uspešnost družbe

je po njegovem mnenju treba energijo usmerjati v skupne cilje, pri čemer nas najbolj ovirajo notranja trenja. Če so osebne temeljne vrednote, na katerih lahko gradimo, spoštovanje in zaupanje, poštenost, medsebojna pomoč, priпадnost in zmernost, potem mora država poskrbeti predvsem za osebno svobodo, samostojnost, učinkovitost, vzgojo in izobraževanje, pregledno trošenje javnih financ in vključenost prebivalstva v procese odločanja. ■

Petra Juvančič je izvršna direktorica Združenja Manager.

(Pre)počasen in obotavljiv odziv EU

V obdobjih sprememb, ko se staro spreminja in novo še ni oblikovano in sta volatilitnost in nepredvidljivost visoki, je za nabavnike ključna sposobnost obvladovati tveganja, ki pa jih je treba najprej prepoznati. To so med drugim tudi izzivi delovanja enotnega EU trga, produktivnosti evropske industrije in posledično tveganja, ki iz tega izhajajo – ukrepi EU na tem področju, tako spodbujevalni kot omejevalni.

Srečko Bukovec

EU in njeno gospodarstvo se nahajata na prelomnici. Spreminjajoča se geostrateška razmerja so razgalila zaostajanje EU na ključnih področjih nove tehnološke revolucije. Zato se kot ena od najpomembnejših strateških prioritet za obdobje 2024–2029 nakazuje povečanje konkurenčnosti evropskega gospodarstva, pri tem pa bodo ključni vzvodi poglobitev notranjega trga, transformacija industrije, uspešen digitalni in zeleni prehod ter spodbujanje podjetjem in inovacijam prijaznega okolja.

Dominacija Kitajske in ZDA

Glede na sedanje stanje v več panogah, ki so ključne za zeleni prehod, prevladuje Kitajska, ki je od leta 2022 povečala svoj izvoz električnih vozil za 70 % in danes proizvede 86 % vseh solarnih fotovoltaičnih naprav. A pravila igre se hitro spreminjajo. Ameriški predsednik Biden je nedavno uvedel 100-% carine na kitajska električna vozila, njegov



FOTO: SHUTTERSTOCK

tajski konkurenti, je EU v nevarnosti, da v ključnih sektorjih še bolj zaostane.

Tačas, ko pri nas in v EU še vedno tečejo razprave o prednostih industrijske politike, ustreznih ukrepih na nacionalni in EU ravni, konkurenti, predvsem trenutna ameriška administracija in Kitajska,

V danih razmerah je zato nujno, da politiki in oblikovalci politik uvidijo vrednost enotnega evropskega pristopa, predvsem enotnega trga. Glede na obseg ameriške in kitajske industrije nobena posamezna država članica ne more upati, da bo sama uspela v današnjem hitro spreminjajočem se mednarodnem industrijskem okolju. Vsaj na gospodarskem področju moramo začeti razmišljati kot državljani EU in ne le kot državljani Slovenije.

Ne gre samo za redke zemlje, v Sloveniji je najbrž neposrednih uporabnikov teh surovin malo, je pa poznavanje stanja na teh trgih ustrezna informacija za trende in dogajanje na trgih proizvodov, ki na teh materialih temeljijo.

zakon o zmanjševanju inflacije pa bo do leta 2032 namenil do en bilijon dolarjev naložb v domačo proizvodnjo čiste energije.

Medtem je bil odziv EU počasen in obotavljiv. Zakon o industriji Net-Zero je bil dober prvi korak, a ker nima ne ambicij ne sredstev, ki jih imajo ameriški in ki-

ne oklevajo. Od leta 2021 so ZDA uvedle ambiciozne politike za podporo kritičnim sektorjem, pospeševanje inovacij in krepitev proizvodne zmogljivosti gospodarstva – vključno z uvedbo carin, namenjenih zaščiti domače industrije pred kitajsko konkurenco. O učinkovitem razvojnem usmerjanju kitajskega gospodarstva sploh ne gre izgubljati besed ...

Vloga nabave pri dvigu konkurenčnosti

Pri dvigu konkurenčnosti, še posebej pa pri zelenem prehodu, je in bo vloga nabave velika. Zeleni prehod v svojem bistvu zahteva energetski prehod, nove tehnologije, ki zahtevajo nove materiale, npr. redke zemlje, od katerih se 17-im cene ne določajo na mednarodnih borzah, ampak jih določa Kitajska. Zato je

predvsem zaradi pričakovanega izjemnega povečanja povpraševanja po strateških materialih v naslednjem obdobju pričakovati njihovo rast in volatilitnost. Predvsem konkurenca med Kitajsko (BRICS) in zahodnimi gospodarstvi za tehnološko prevlado bo najbolj vplivala na cene in izvozne količine. Nabavniki bodo soočeni z zahtevami po stalnem spremljanju geopolitičnih razmer in za zagotavljanje stabilnih dobav razpršitev



Inovacije, strateške naložbe, enotnost

»Evropa mora postati bolj konkurenčna na šestih področjih,« je na letošnjem Nabavnem Vrhu poudaril tudi **Giovanni Atti**, nekdanji direktor nabave v svetovnih korporacijah, kot so Alfa Romeo, British Leyland, Augusta in Augusta Westland. Izpostavlja inovacije, še posebej na področju umetne inteligence, kjer je za Evropo ključna implementacija 5G oz. 6G omrežja za mobilno povezljivost, energijo, dobavne verige kritičnih surovin, kapitalne naložbe v ključne industrijske projekte, predvsem na področju energetske in digitalne preobrazbe, velikost gospodarstva, saj bi morali podvojiti povprečne velikosti vodilnih evropskih podjetij. Obenem mora Evropa preprečiti prekomerno regulacijo, saj »industrija potrebuje jasne politike in agilno upravljanje«.

Atti poudarja enotnost za večjo konkurenčnost: »Evropa potrebuje celovito strategijo za obnovitev svoje konkurenčnosti na več področjih, zmanjšati mora svoje strateške odvisnosti, spodbujati učinkovito krožno gospodarstvo ter odstraniti ovire ter omehčati togo regulacijo podjetij in trga dela.«

na dva ali celo tri vire, locirane v enem od nastajajočih gospodarskih blokov. Ne gre samo za redke zemlje, v Sloveniji je najbrž neposrednih uporabnikov teh surovin malo, je pa poznavanje stanja na

Povpraševanje po večini kritičnih surovin se bo v naslednjih 10 letih povečalo za 10–21-krat. Njihova nezadostna razpoložljivost bo lahko otežila izpolnjevanje časovnih načrtov prehoda ter povzročila tveganja pri dobavi in cenovne turbulence v naslednjih 8–12 letih.

teh trgih ustrezna informacija za trende in dogajanje na trgih proizvodov, ki temeljijo na teh materialih.

Nabava mora prevzeti večjo odgovornost tudi pri povečevanju produktivnosti podjetij – ne samo z učinkovitejšo nabavo (odpornejšo, stabilnejšo, z ustreznimi cenami in pogoji), ampak tudi z učinkovitejšim nabavnim procesom, z boljšim vključevanjem dobaviteljev in digitalizacijo dobavnih verig, tudi z vključevanjem generativne UI za standardizirana opravila, analitiko, z vključevanjem ESG zahtev v svoje oskrbne verige in svoje podjetje itd.

Nova revolucija bo temeljila tudi na kritičnih surovinah

V jedru novih tehnologij, nove energetske osnove mobilnosti so torej kritične surovine (ang. Critical Raw Materials, CRM). Povpraševanje po večini CRM se bo v naslednjih 10 letih povečalo za 10–21-krat. Nezadostna razpoložljivost CRM-jev bo lahko otežila izpolnjevanje časovnih načrtov energetskega in digitalnega prehoda ter povzročila tveganja pri dobavi in cenovne turbulence v naslednjih 8–12 letih. Kot je zadnja industrijska revolucija temeljila na premogu in železu, naj bi nova na zeleni energiji, temelječi na CRM-jih.

Kaj in koliko lahko naredijo podjetja sama pri večanju odpornosti oskrbnih verig za CRM in kakšna je vloga države oz. EU kot take? Vloga države, predvsem pa EU je velika, celo ključna, še posebej ker imamo nasproti tekmece, ki vodijo dolgoročne državne politike na tem področju in ko prihaja do eksponentne rasti uporabe zaščitnih ukrepov

v mednarodni trgovini. Smo v sobi, kjer se bojujejo sloni, kjer velja ekonomsko-vojaška-politična moč, ekonomija obsega ter enotno oblikovanje strateških ciljev in politik velikih držav – blokov.

Kaj lahko v trenutni situaciji naredijo nabavniki in podjetja glede tega? Vprašanje, če kaj dosti, ker:

- CRM strategije določajo vlade in Evropska komisija ob podpori več zasebnih in javnih organizacij ter nekatere velikih korporacij;
- je povečanje proizvodne zmogljivosti virov EU vzdolž celotne dobavne verige odvisno od subvencij, ki jih je EU pripravljena zagotoviti;
- brez subvencij EU (ocena Draghija je 800 milijard evrov/leto) bo povečanje domače ponudbe skromno v primerjavi z naraščajočim povpraševanjem na trgu.

Zvoni vsem nam

Stanje v industriji EU, posledično tudi slovenski, trenutno ni rožnato, na kar opozarja tudi predsednik ZM dr. Iztok Seljak.

Tudi vsakomesečni rezultati slovenskega industrijskega PMI (ang. Purchasing Managers Index) letošnjo jesen kažejo na podoben vzorec kot v enakem obdobju lani, tj. padec aktivnosti v predelovalni industriji. Vzorec, ki se ponavlja že zadnja tri leta – v prvi polovici leta stagnacija ali rahla rast, v drugi polovici padec. Trendno se PMI za predelovalno industrijo v Sloveniji kot najhitrejši pokazatelj industrijske aktivnosti znižuje že od sredine 2021; meje 50 točk, ki razmejuje rast od zmanjševanja, ta ni presegla od sredine leta 2022. Je lahko to znak globokih strukturnih težav industrije? ■

Srečko Bukovec je predsednik Združenja nabavnikov Slovenije.

Slovensko gospodarstvo na prelomu

Slovenija je na prelomnici. Že nekaj časa se srečuje z izzivi, ki ovirajo konkurenčnost in zmanjšujejo dodano vrednost. Ti problemi niso več le notranja vprašanja, so del širše globalne dinamike, ki zahteva hitro in temeljito prilagoditev. Če želimo obdržati svoje mesto na globalnem gospodarskem zemljevidu, moramo razumeti, da brez takojšnjega ukrepanja našo ekonomijo čaka stagnacija, če ne celo nazadovanje.

Alenka Vidic Praprotnik, Nejc Novak

Slovenija v globalnem kontekstu v zadnjih letih pri ključnih kazalnikih gospodarske konkurenčnosti dokazano zaostaja za mnogimi državami EU. Res pa je, da ima izzive na področju konkurenčnosti v globalnem merilu celotna EU. Evropa je leta 1993 ustvarjala 35 % svetovnega BDP, danes pa 15 %. To so dejstva, ki zahtevajo resno ukrepanje, a kot lahko vidimo, se ne dogaja kaj pretresljivega. Kar je glede na to, da evropski sistem demokracije in sistem socialnih pravic slonita na naši gospodarski konkurenčnosti, učinkovitosti in dodani vrednosti, strašljivo.

Samo s skupnimi prizadevanji lahko uresničimo vizijo Slovenije kot napredne, inovativne in konkurenčne države, ki bo ponos svojih državljanov in spoštovan član globalne poslovne skupnosti.

Naša zelena oaza se nikakor ne premakne, prej lahko govorimo o poslabšanju situacije v poslovnem okolju Slovenije, zlasti glede birokratskih ovir, počasne digitalizacije in rigidne zakonodaje, ki zavira podjetniške pobude in inovacije. Čeprav si nobene evropske države ne moremo postaviti kot vzor, so nekatere v zadnjem desetletju sprejele ambiciozne reforme, usmerjene v podporo zagonskim podjetjem, privabljanje tujih strokovnjakov in spodbujanje inovacij. Irska in Estonija sta npr. postali vozlišči za tehnološka podjetja, zahvaljujoč nižjim davčnim obremenitvam, vitkejšim zakonodajnim oblikam in sistemom, ki spodbujajo prihod strokovnjakov. Tudi Avstrija je uvedla novo obliko gospodarske družbe, ki bolje odgovarja na potre-

be današnjega časa, Hrvaška je ponudila enostavni d. o. o. V tem času je Slovenija ohranjala bolj tradicionalen pristop, kar nas pušča v nevarnosti, da bomo zaostajali v času, ko Evropa vsaj poskuša pospeševati.

Kaj nas čaka brez ukrepov?

Če Slovenija ne sprejme nujnih reform, tvegamo, da se bomo še naprej oddaljevali od vodilnih držav v EU in ne bomo več konkurenčni niti v primerjavi z državami, ki smo se jim še pred leti 'posmehovali'. Brez ustreznih sprememb se bodo podjetja še naprej soo-

že uspele preoblikovati svoja gospodarstva. A nam manjkata ambicioznost in odločnost, pa tudi nekaj znanja in razumevanja. Slovenija mora sprejeti sistemske spremembe za povečanje konkurenčnosti in dvig dodane vrednosti. To vključuje prilagoditev davčne politike, uvedbo fleksibilnejših pravnih oblik za podjetja, poenostavitev poslovnih procesov in spodbujanje investicij v inovacije. S temi ukrepi bomo zagotovili trajnostni razvoj in izboljšali položaj Slovenije v globalnem gospodarstvu.

Program zagovorništva Sekcije mladih

Program zagovorništva Sekcije mladih managerjev temelji na več ključnih področjih, na katerih so potrebne izboljšave, da bi lahko slovenska podjetja bolj učinkovito tekmovala na globalnem trgu. Ta področja vključujejo prilagoditev obdavčitve delniških opcij, uvedbo vitkih (nejavnih) delniških družb, odpravo obveznosti fiskalizacije računov za spletno poslovanje, uvedbo davčnih olajšav za vlaganje v zagonska podjetja, spodbujanje prihoda visoko kvalificiranih tujih strokovnjakov in spodbujanje novih načinov dela. Vsaka od teh sprememb ima potencial, da bistveno izboljša poslovno okolje v Sloveniji, privabi investicije in talente ter poveča produktivnost in inovativnost podjetij.

Točke zagovorništva Prilagoditev obdavčitve delniških opcij

En izmed glavnih izzivov, s katerimi se soočajo slovenska podjetja, zlasti tehnolo-

čala z nepotrebnimi ovirami, kot so visoki davki na delo, kompleksne pravne oblike in administrativna zapletenost pri vstopu na trg. Prav tako bomo še izgubljali visoko kvalificirane kadre, ki iščejo bolj stimulatívno okolje v tujini. Ali preprosteje: spiralno bomo potovali v zmanjševanje konkurenčnosti ter nadaljevali z marginalizacijo Slovenije na globalnem (celo evropskem) trgu.

Potrebna je takojšnja akcija

Predvsem pa nekonkurenčnost držav članic EU predstavlja priložnost. Priložnost, da z reformami postanemo najbolj privlačno poslovno okolje. Vse to nas postavlja pred dejstvo, da moramo sprejeti korenite reforme in slediti najboljšim praksam tistih držav, ki so

loška in zagonska podjetja, je neprilagojena obdavčitev delniških opcij. Trenutna zakonodaja nalaga visoke davčne obveznosti ob prenosu delnic na zaposlene, čeprav ti iz teh deležev še niso realizirali nobenih dobičkov. Takšna ureditev je demotivacijska in finančno obremenjujoča za podjetja in za zaposlene. Predlog, ki je trenutno v zakonodajnem procesu, je žal zaznamovan s toliko omejitvami in pogoji, da ga bo v praksi praktično nemogoče uporabljati. Med drugim bo davčno ugodnost ponujal le slovenskim gospodarskim družbam, s tem pa bo v bistveno slabši položaj postavil vse, ki delajo za tuja tehnološka podjetja.

Uvedba vitkih (nejavnih) delniških družb

Trenutne pravne oblike, kot sta družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) in delniška družba (d. d.), niso primerne za zagonska podjetja, ki potrebujejo fleksibilnost in hitro prilagodljivost pri financiranju in korporativnih spremembah. Uvedba vitkih delniških družb bi omogočila hitrejši razvoj in rast zagonskih podjetij z zmanjšanjem administrativnih ovir in stroškov. Takšna pravna oblika bi bila posebej prilagojena potrebam podjetij, ki niso javna, a se pogosto soočajo s spremembami v kapitalski strukturi.

Odprava obveznosti fiskalizacije računov za spletno poslovanje

Obveznost fiskalizacije računov za spletne storitve v Sloveniji ustvarja nepotrebne ovire za podjetja, ki se ukvarjajo s spletnim poslovanjem. Ta zahteva povečuje kompleksnost in stroške poslovanja, kar zmanjšuje konkurenčnost slovenskih spletnih podjetij v primerjavi z mednarodnimi. Odprava te obveznosti bi poenostavila poslovanje in omogočila slovenskim podjetjem, da se osredotočijo na rast in inovacije.

Uvedba davčnih olajšav za vlaganje v zagonska podjetja

Davčne olajšave za vlaganje v zagonska podjetja so ključnega pomena za privabljanje investicij in podporo inovacijam. Države, kot so Združeno kraljestvo, Nemčija in Francija, že imajo učinkovi-



te davčne sheme, ki spodbujajo vlaganje v zagonska podjetja. Slovenija mora sprejeti podobne ukrepe, da bi povečala

Spremembe v Sloveniji morajo biti usmerjene v ustvarjanje ugodnega poslovnega okolja, ki bo privabljalo talente in investicije ter spodbujalo rast in razvoj podjetij.

konkurenčnost in omogočila hitrejši razvoj inovativnih podjetij.

Spodbujanje prihoda visoko kvalificiranih tujih strokovnjakov

Slovensko gospodarstvo potrebuje visoko kvalificirane kadre za razvoj ključnih industrij in digitalizacijo. Trenutna zakonodaja otežuje prihod tujih strokovnjakov, kar zmanjšuje konkurenčnost slovenskih podjetij. Poenostavitev postopkov in uvedba ugodnejših pogojev za prihod visoko kvalificiranih tujih strokovnjakov bi omogočila podjetjem dostop do potrebnega znanja in spretnosti.

Spodbujanje novih načinov dela

Tradicionalni delovni modeli niso več ustrezni za sodobne potrebe po ravnovesju med delom in zasebnim življe-

njem. Fleksibilni delovni modeli, kot so 4-dnevni delovni teden, delo na daljavo in hibridni modeli dela, bi izboljšali za-

dovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Uvedba plačane odsotnosti za psihološki odklop (sabatikal) bi zmanjšala izgorelost in povečala inovativnost.

Sekcija mladih managerjev s svojim programom zagovorništva prepoznava nujnost teh sprememb in aktivno deluje za njihovo uresničitev. Naša odgovornost je, da vodimo s primerom in se aktivno vključujemo v oblikovanje politike ter zakonodaje, ki bo podpirala te spremembe. Z enotnim delovanjem in vztrajnostjo lahko dosežemo, da bo Slovenija presegla svoje sedanje omejitve in postala vzor drugim državam v regiji. ■

Alenka Vidic Praprotnik, o28, in **Nejc Novak**, Nlaws, sta člana upravnega odbora Sekcije mladih managerjev.

FOTO: SHUTTERSTOCK

Marketing preboja

Glede na usihajočo kondicijo slovenske kot tudi evropske konkurenčnosti, potrebujemo strateški pristop k povečanju globalne prebojnosti in prepoznavnosti slovenskih podjetij. Za preboj na svetovnem trgu ni dovolj le kakovostna inovacija, temveč tudi njeno učinkovito pozicioniranje. Z zmanjševanjem vrzeli med ponujeno vrednostjo in našimi kupci lahko premagamo 'sindrom majhnosti', s pravo mero ambicije pa to edinstveno vrednost samozavestno predstavimo globalnemu občinstvu. Postavljanje ob bok največjim svetovnim igralcem naj ne bo privilegij peščice, temveč kategorični imperativ večine.

Maruša Grah

Kondicija slovenske in evropske konkurenčnosti pada. Poročilo o konkurenčnosti EU, ki ga je predstavil **Mario Draghi**, navaja, da evropsko gospodarstvo bremeni pretirana izpostavljenost tveganjem, odvisnost od dobaviteljskih verig, visoke cene energentov ter zaskrbljujoče zaostajanje v novih tehnologijah.

Za razliko od ZDA v zadnjih 50-ih letih ni nastalo niti eno evropsko podjetje s tržno kapitalizacijo nad 100 milijard evrov. To ni posledica pomanjkanja idej ali am-

znamo umestiti v kontekst globalnega trga, nas bo prehitel nekdo, ki to zna bolje od nas.

Preskakujte vrzeli

Osnovna zakonitost, aksiom tržne komunikacije je, da med različnimi deležniki vedno obstaja vrzel. Ta zeva med inovacijo, ki išče podporno okolje, ponudbo na trgu, ki išče pravi predlog vrednosti, blagovno znamko, ki išče prepoznavnost in preferenco, ter med tržnimi igralci. Deležniki na trgu praviloma ne

Razprite krila ambiciji

Psiholog **Janek Musek** je že pred 20 leti ugotavljal, da Slovence pesti stereotip, da smo neagresivni, ponižni in premalo samozavestni. Musek je takšno samodržo ovrget, češ da smo v resnici med drugim asertivni, dominantni, uporniški in željni uveljavitve ter potrditve. Imamo torej dovolj značajskega naboja, da ambicija preneha biti lastnost redkih posameznikov; da nanjo ne gledamo postrani, temveč jo vprežemo v imenu pogumnega vstopa v ospredje. Ambicija mora v tržni komunikaciji postati gorivo naše prebojnosti, saj v poplavi konkurenčne komunikacije vrednost preprosto ne zmore govoriti sama zase.

Zavedajte se pomena blagovne znamke

»Maržo generira samo blagovna znamka,« je na nedavni B2B konferenci v organizaciji Društva za marketing Slovenije pomenljivo poudaril **Uroš Mihelčič**, direktor marketinga v skupini Titus, globalnem proizvajalcu pohištvenega okovja in preciznih komponent, ki svoje dejavnosti na 70 svetovnih trgih usmerja s sedeža v Dekanih. Angleški lastniki Titusa so z nakupom nekdanje Lame prepoznali razvojno prebojnost slovenskega znanja – do te mere, da sedaj večino operacij vodijo iz Slovenije. Titus je razlikovalno prednost, ki se odraža v 25-% svetovnem tržnem deležu, zgradil na osredotočenem razvoju ter razumevanju pomena blagovne znamke.

Blagovna znamka ni logo ali ime produkta. Niso zgolj spletno mesto, brošure in sijoče sejemske stojnice. Blagovna

Inovacija ima lahko z vidika tehnologije, razvoja ali optimizacije veliko vrednost. A ta vrednost bo celovita šele, ko ji bo pomen pripisal in priznal tudi trg. Kar se ne zgodi samo po sebi, predvsem pa je s tem, kako nas vidi trg, treba smiselno ter načrtno upravljati.

bicij, ugotavlja Draghi, saj Evropa premore številne talentirane raziskovalce in podjetnike. Problem tiči v pomanjkanju sinergij pri inovacijah in nezmožnosti pretvorbe idej v komercialni uspeh, kar dokazuje, da je poleg inovacijske prebojnosti za uspeh potrebna še ena – tržna prebojnost.

Vrednost mora prepoznati tudi trg

Inovacija ima lahko z vidika tehnologije, razvoja ali optimizacije veliko vrednost. A ta vrednost bo celovita šele, ko ji bo pomen pripisal in priznal tudi trg. Kar se ne zgodi samo po sebi, predvsem pa je s tem, kako nas vidi trg, treba smiselno ter načrtno upravljati. Verjamem, da Evropa in Slovenija premoreta številne prodorne ideje, ki jim je za nadaljnji razvoj, širitev in tržno rast treba dodati še prepoznavnost. Če svojih idej s še tako velikim potencialom preskoka ne

poznajo produkta, blagovne znamke, ne razumejo inovacije in nimajo jasne predstave o tem, kako lahko rešimo katerega od njihovih izzivov. Naša naloga je, da vrzel premoščamo. Nenehno gradimo mostove med vrednostjo, ki jo ustvarja podjetje, in deležniki podjetja, kot so investitorji, kupci, dobavitelji, distributerji, zaposleni idr.

To zahteva kontinuirano komunikacijo, dodajanje marketinške miselnosti poslovnim odločitvam ter procesom, poznavanje prodajnih lijakov, odločitvenih in nakupnih procesov, da vrednosti najdemo primeren prostor pod žarometi na pravih kanalih oz. odrih. A vedeti, kaj je treba narediti, ni dovolj. Izjemno pomembno je, kako to narediti. Ta 'kako' hranijo pogum, samozavest, hotenje in vztrajnost – bistvene sestavine ambicije.



FOTO: SHUTTERSTOCK

37

znamka je rezultat stičnih točk, ki jih vsi v podjetju imajo s svojimi partnerji in kupci. Izhajati mora iz strategije podjetja, organizacije ali države in biti namensko ter strateško vodena. Zakaj? Ker je znamka premija, ki jo plačate za prepoznavnost in ugled, je katalizator zaupanja, magnet za talente, blažilec za napake in jasna obljuba vrednosti ter kakovosti.

Vaš 'zakaj?' sta vaš predlog vrednosti in blagovna znamka

Način, na katerega rešujemo izzive naših kupcev, odjemalcev, se imenuje predlog vrednosti. S trdno zasidrano blagovno znamko predlog vrednosti preneha biti zgolj predlog – postane obljuba, ki jo nosijo ne le izdelki in storitve, temveč jo ustvarjamo ljudje. Je energija v sečnih sobah, ton pogajanj, drža predstavitev, je moč stiska roke in teža nagovora. Je pogum, da se postavimo v ospredje.

Simon Sinek je dejal, da kupci ne kupujejo tega, kar delate, temveč zakaj delate, kar delate. Vaš zakaj je to, v kar verjamete

Blagovna znamka ni logo ali ime produkta. Niso zgolj spletno mesto, brošure in sijoče sejemske stojnice. Blagovna znamka je rezultat stičnih točk, ki jih vsi v podjetju imajo s svojimi partnerji in kupci. Izhajati mora iz strategije podjetja in biti namensko ter strateško vodena.

pri svojem poslu, je veter v krilih inovacij in prebojnega inženiringa. Trg ne bo kupil le funkcionalnosti vaših izdelkov, magnetizem bodo ustvarjale vaše zgodbe. Zato ambiciozno komunicirajte ideje, vizijo in upanje, ki naj utripajo v vseh pojavnih oblikah vaše blagovne znamke.

Ne pustimo si biti majhni

Slovensko konkurenčnost lahko odlikujejo hitrost, vizija in dobre ideje, če v recept za nastop na trgih vključimo ambiciozni marketing preboja. Prera-

sti moramo identiteto dobaviteljev in postati partnerji, iz sledilcev prestopati v narekovalce trendov, iz razumevanja

preiti v tvorjenje tržnih gibanj in napredka. Slovenija naj bo majhna le geografsko – kar ji daje agilnost, fleksibilnost in usmerjenost navzven – v ambiciji za preboj pa si brez zadržkov drznimo biti veliki. ■

Maruša Grah je vodja B2B središča in članica upravnega odbora Društva za marketing Slovenije.

ARGETA SOLATE

MAMLJIVE IN BOGATE

S koščki piščanca



Čas za samorefleksijo in preobrazbo

Globalne raziskave kažejo, da imajo organizacije, ki razvoj vodstvenih kadrov obravnavajo kot kritičen dejavnik uspešnosti, močnejši položaj na trgu v primerjavi s konkurenco. Ugotavljajo še, da tradicionalne metode usposabljanja voditeljev ne zadostujejo več, saj voditeljstvo postaja izjemno kompleksen, zahteven in specializiran poklic. Med slovenskimi managerji še vedno prevladuje bolj tradicionalen pogled, saj za uspeh na trgu približno enako kritično ocenjujejo konkurenčnost izdelka in pomembnost razvoja vodstvenega kadra.

Branko Žibret

Raziskavo Obrnimo jadra v smer razvoja talentov je družba Kearney opravila v sodelovanju z Združenjem Manager (ZM) med člani v letu 2024. Izsledki kažejo, da predstavlja razvoj vodstvenega kadra za slovenska podjetja še precejšnja priložnost za izboljšanje konkurenčnosti. Slovenska podjetja namreč še niso popolnoma usmerjena v celovit razvoj vodstvenih kadrov.

Kadrovska služba: fokus na administrativnih nalogah

Čeprav se zavedajo potrebe po izobraževanju, preko 80 % sodelujočih podjetij poroča, da kadrovska služba več kot polovico časa nameni administrativnim nalogam. Kar 40 % podjetij strateškim aktivnostim, kot so pridobivanje in razvoj talentov, razvoj vodstva in izobraževanje, nameni manj kot 20 % svojega časa. Za razvoj vodij večina podjetij letno investira med 1.000 in 5.000 evrov na osebo, izobraževanjem po ve-

čini namenijo od 5 do 10 dni na osebo (46 %). Čeprav se ob tem velika večina anketiranih podjetij (preko 80 %) zaveda, da je za razvoj vodstvenega kadra sodelovanje z zunanjimi izobraževalnimi institucijami zelo pomembno ali pomembno, se kljub temu pri razvoju (vodstvenih) kadrov primarno zanaša-

Slovensko gospodarstvo je večinsko vpeto v mednarodno okolje, zato za doseganje mednarodne konkurenčnosti za slovenske managerje veljajo le najvišje uveljavljeni mednarodni standardi vodenja.

jo na notranje vire znanja, npr. na mentoriranje, coaching, učenje tipa 'learning by doing' ter na interne programe. Zunanje organizirane oblike izobraževanja ocenjujejo kot sekundarnega pomena, najmanj poudarka pa namenjajo izobraževanju v tujini.

Podjetja so kot najpomembnejši vodstveni kompetenci navedla postavljanje smeri razvoja ter motiviranje in navdihovanje, medtem ko sta inovativnost in učinkovitost za vodstvo podjetja najmanj pomembni. Skoraj polovica podjetij navaja, da so sicer v razvoj organizacijske kulture aktivno vključeni vsi zaposleni. Kot glavne prednosti svojega podjetja v očeh zunanje in notranje javnosti poudarjajo ohranjanje ravnovesja med življenjem in delom ter fleksibilne načine dela, medtem ko osebni razvoj, finančna nagrada, kultura v podjetju in splošno zadovoljstvo zaposlenih niso ocenjeni kot njihove ključne prednosti.

UI: prispevek k razvoju vodstvenega kadra

Pomemben del vprašanj je bil vezan tudi na izkoriščanje in prispevek novih tehnologij k razvoju zaposlenih in vodij. Ugotavljamo, da je uporaba umetne inteligence (UI) v slovenskem prostoru še v zgodnji fazi, saj podjetja največji po-

tencial vidijo na kvantitativnem področju, kot so zbiranje in obdelava podatkov, optimizacija postopkov in pregled trga. Najmanjši potencial ocenjujejo pri vpeljavi UI v vsebinske aktivnosti, kot so upravljanje partnerjev in dobaviteljev, priprava in upravljanje pogodb ter upravljanje internega znanja. V globalni študiji družbe Kearney, ki je preučevala vpliv UI na razvoj vodstvenega kadra in krepitev dela talentov, smo nasprotno ugotovili, da voditelji mednarodnih podjetij največ priložnosti pri delu z UI vidijo v izboljšanju učinkovitosti (73 %), sprejemanju odločitev (57 %), upravljanju s tveganji (48 %) ter razvoju inovativnosti (47 %).

Podobne rezultate kaže mednarodna raziskava HBP: da morajo voditelji razširiti nabor kompetenc ter usmeriti razvoj vodstvenih kadrov na tiste, ki bodo sposobni uporabe novih tehnologij za ustvarjanje inovativnih idej in produktivnostnih učinkov s ciljem, da podjetja

0 raziskavi

Raziskava Obrnimo jadra v smer razvoja talentov temelji na samoočeni udeležencev podjetij in je namenjena razumevanju trenutnega stanja na področju razvoja talentov v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 48 podjetij, največ jih posluje na področju IT (21 %), sledita izobraževanje (13 %) in predelovalna industrija (10 %).



ohranijo konkurenčnost. Usposabljanje vodstvenih kadrov je primarno usmerjeno v uporabo novih tehnologij (avtomatizacija in robotizacija projektnega vodenja, uveljavljanje UI in strojnega učenja v poslovnih praksah), krepitev korporativne kulture in ustvarjanje kompetenc za inoviranje.

Vrednote: poudarek na odgovornosti in sodelovanju

V sklopu raziskave smo podjetja vprašali tudi o vrednotah projekta Podvig. Spomnimo: ZM za razvoj talentov izpostavlja štiri vrednote, odgovornost, sodelovanje, ambicioznost in samozavest.

Slovenska podjetja v raziskavi največ poudarka dajejo na razvijanje odgovornosti in sodelovanja, najmanj pa ambicioznosti in samozavesti. Pri tem velja poudariti, da odgovornost in sodelovanje že sama po sebi predstavljata temeljno načelo dela ter sodobnega managementa in ga lahko obravnavamo kot neke vrste ' higienski minimum ' v poslovanju, še zlasti na vodstvenem položaju. Ambicioznost in samozavest pa sta ključni vrednoti za razvoj uspešnih vodij, ki jih je potrebno aktivno razvijati in ohranjati.

Na izziv samopodobe in samozavesti slovenskega managementa kaže tudi vsakoletna raziskava IMD o konkurenčnosti. Slovenija je v primerjavi z lanskim letom zdrsnila za štiri mesta, na 46. me-

sto med 67 državami. Raziskava temelji na odgovorih poslovnih voditeljev, tudi slovenskih. In ti so slovenske (lastne) managerske prakse ocenili (56. mesto v primerjavi z direktorji iz drugih držav) kot enega od najmanj konkurenčnih kazalnikov v Sloveniji. Slabše so ocenili

Podjetja so kot najpomembnejši vodstveni kompetenci navedla postavljanje smeri razvoja ter motiviranje in navdihovanje, medtem ko sta inovativnost in učinkovitost za vodstvo podjetja najmanj pomembni.

zgolj odnose in vrednote (63. mesto), trg dela (59. mesto) in mednarodne investicije (57. mesto). Davčno okolje, ki ga managerji izpostavljajo kot velik problem, ocenjujejo kot malo manj slabo (55. mesto) v primerjavi z lastnimi praksami.

To je po svoje paradoksalno, saj tisti, ki so 'dnevno zadolženi' za vodenje in izvajanje konkurenčnih dejavnosti, svoje delo ocenjujejo kot nekonkurenčno.

Preobrat: usklajeno delovanje deležnikov in fokus na razvoju talentov

Rezultati lastnih in mednarodnih raziskav o razvoju slovenskega managementa nam dajejo jasne usmeritve in napotke. Management kot poklic ima po eni strani izjemen potencial za izboljšanje, po drugi pa je potreben načrtovan, sistematičen in strokoven pristop k razvoju slovenskega vodstvenega kadra, za kar

potrebujemo usklajen napor in delovanje deležnikov na treh ravneh.

Na prvem mestu so podjetja sama, ki bodo morala nameniti več časa, aktivnosti in sredstev za:

- **usmerjanje kadrovskih služb v razvoj talentov in vodij:** oblikovanje kadrovske strategije, ki mora biti prilagojena panogi podjetja; z izboljšanjem administrativnih procesov in njihovo digitalizacijo bi lahko kadrovske oddelke namenili več časa strateškim aktivnostim;
- **skrb za stalen in načrtovan karierni razvoj:** oblikovanje jasnega načrta za razvoj talentov in vodstva, ki je prilagojen področju in stopnji zaposlenega; široka ponudba izobraževanj z vključevanjem notranjih in zunanjih kompetenc;
- **črpanje znanja iz širšega poslovnega okolja:** sledenje globalnim trendom in črpanje znanja iz tujine ter širšega domačega okolja;

- **vključevanje naprednih metod:** uporaba raznolikih metod in orodij za izobraževanje, personalizacija izobraževanj in prilagajanje potrebam posameznika.

Drugo raven delovanja predstavljajo strokovna in poklicna združenja in organizacije, med katere sodi tudi ZM. Predvsem bodo morala biti usmerjena v pomoč podjetjem in v postavljanje najvišjih standardov vodenja, tako po vrednotah kot tudi znanju.

Tretjo raven pa predstavljajo institucije za razvoj voditeljev – mednarodne poslovne šole. Ponuditi morajo sodobne programe, ki pokrivajo najpomembnejše svetovne trende in ki jih izvajajo vodilni svetovni strokovnjaki. ■

Branko Žibret je partner in izvršni direktor mednarodne svetovalne družbe Kearney. Je član skupine ustanoviteljev in podpisnik ustanovne listine ZM.

Ne spreglejte opozorilnih znakov!

Visoki stroški energije, upad povpraševanja in težave v avtomobilski industriji so privedli do večjega števila insolventnih podjetij v Nemčiji, kar neposredno vpliva tudi na slovensko gospodarstvo. Celovito sliko o poslovanju svojih poslovnih partnerjev si lahko ustvarite s pomočjo naših sodobnih rešitev, z vključitvijo v D&B Global Trade Exchange Program pa pridobite vpogled v njihove plačilne navade na svetovnem nivoju.

Nemško gospodarstvo se že nekaj časa sooča z gospodarsko stagnacijo. Nemški BDP je v drugem četrtletju letos padel za 0,1 %, medtem ko je število insolventnih podjetij naraslo na 5.209 v prvem četrtletju, kar je 25 % več kot v enakem obdobju lani. Takšne razmere močno vplivajo tudi na slovenska podjetja, ki so tesno povezana z nemškim trgom, kar pomeni, da bo zmanjšano povpraševanje v Nemčiji dolgoročno oslabilo slovenski izvoz. Podoben trend stagnacije beležita tudi drugi pomembni slovenski zunanje-trgovinski partnerici, Avstrija in Italija.

Dr. **Srečko Devjak**, poslovni svetovalec in analitik, Dun & Bradstreet, pravi: »Slovenska podjetja se nahajajo v coni udobja, ki pa uspava in za podjetja pomeni stagnacijo, zato začnite razmišljati, ali lahko najdete druge partnerje, s katerimi lahko delate na istih področjih, a na drugačen način.«

Katere preventivne ukrepe lahko sprejmete?

Plačilna disciplina je v teh gospodarsko negotovih časih ključna za dolgoročno uspešno poslovanje podjetij. Podjetja se soočajo z vse pogostejšimi zamudami pri plačilih, kar negativno vpliva na njihovo likvidnost in povečuje stroške poslovanja. Slaba plačilna disciplina zmanjšuje tudi zmožnost podjetij za nadaljnje investicije in širitev poslovanja, kar lahko vodi v dolgoročno škodo ali celo propad podjetja.

Devjak svetuje: »Za zaščito pred neplačili priporočamo, da podjetja sprejmejo preventivne ukrepe, kot so redno pre-

verjanje bonitetnih in analitičnih ocen poslovnih partnerjev v D&B rešitvah, spremljanje lastniških povezav in pove-

Za zaščito pred neplačili priporočamo, da podjetja sprejmejo preventivne ukrepe, kot je redno preverjanje bonitetnih in analitičnih ocen poslovnih partnerjev, spremljanje lastniških povezav in povezanih podjetij idr., ter s pomočjo D&B rešitev poiščejo nove poslovne partnerje, če se trenutni izkažejo za nezanesljive.

zanih podjetij, zavarovanje terjatev in jasno opredeljeni pogoji sodelovanja, ter s pomočjo naših modernih rešitev poiščejo nove poslovne partnerje, če se trenutni izkažejo za nezanesljive.«



FOTO: ARHIV D&B

Če se v nekem podjetju menja solastnik ali zastopnik, to lahko po njegovih besedah pomeni pomembne spremembe v delovanju, ki jih podjetja ne smejo spregledati: »Da je podjetje zašlo v težave, lahko nakazuje že sprememba

naslova sedeža.« Pri izdelavi ocen tveganja poslovanja zato v Dun & Bradstreet upoštevamo na desetine različnih spre-

menljivk, ki povedo, kakšna je verjetnost za negativni dogodek v prihodnjih 12 mesecih. V D&B rešitvah dostopate tudi do podatkov za preverjanje identitete subjektov, podatkov o skladnosti poslovanja, podatkov o ESG in drugih pomembnih informacij o poslovanju.

Vključite se v D&B Global Trade Exchange Program!

Proaktivno in pravočasno ukrepanje ob zamudah pri plačilih poslovnih partnerjev povečuje možnosti za poplačilo terjatev in ohranjanje likvidnosti lastnega podjetja. Dostop do ključnih podatkov o plačilnih navadah vaših poslovnih partnerjev lahko dobite z vključitvijo v D&B Global Trade Exchange Program. Spremljanje, kako vaše stranke plačujejo drugim dobaviteljem, vam pomaga pri boljši oceni tveganj in sprejemanju informiranih odločitev glede kreditnih pogojev. Program omogoča pravočasno prepoznavanje potencialnih težav, kot so zamude pri plačilih, kar vam omogoča hitrejše ukrepanje in zmanjševanje finančnih izgub. Poleg tega vam pomaga izboljšati denarni tok s skrajšanjem dni neplačanih terjatev, kar vodi do večje finančne stabilnosti. ■

Smo pripravljeni na tekmo za talente?

V današnjem tehnološkem svetu, kjer so inovacije ključne za uspeh, so vrhunski talenti bistveni za konkurenčnost držav in podjetij. Slovenija se na tem področju sooča z izzivom: ali lahko tekmujeemo z globalnimi tehnološkimi središči, kot je Silicijska dolina, in ustvarimo delovna mesta, ki ne ponujajo le stabilnosti, temveč tudi priložnosti za rast in razvoj talenta, ne da bi pri tem ogrozili tudi našo nesporno prednost – kakovostno življenje?

dr. Andreja Kodrin

Uvidi dveh raziskav ob dejstvih, ki jih razkriva aktualna IMD lestvica konkurenčnosti za Slovenijo, usmerjajo pozornost

pri ustvarjanju nove generacije izdelkov, ki se dokažejo na ciljnih trgih in ambiciozno posegajo v svetovni vrh.

Zaposleni v ZDA pogosto sledijo miselnosti 'Sem programer, nimam zasebnega življenja', kar pomeni močno osredotočenost na delo in manj časa za zasebnost. Nasprotno slovenski zaposleni izražajo višjo raven zadovoljstva z zasebnim življenjem.

nost na kompetence vodenja in sposobnost ustvarjanja okolja, v katerem imajo talenti možnost za svoj razvoj.

A eden ključnih (in delno še prezrtih) dejavnikov, ki jih je potrebno upravljati za uresničitev inovacijskega oz. tržnega potenciala, je človeški kapital: talenti in spodbudno okolje za njihov razvoj – tako v gospodarskem kot v javnem sektorju.

V oči bode dejstvo, da se Slovenija med štirimi sklopi konkurenčnosti najslabše uvršča v sklopu poslovna učinkovitost (57. mesto), da strmo padamo po kriteriju managerske prakse (56. mesto) in da najnižje mesto dosegamo pri vrednotah konkurenčnosti (63. mesto). Zato ne sme biti presenečenje (a hkrati ne smemo zamahniti z roko!), da se Slovenija ni uvrstila med 25 najbolj privlačnih destinacij za stalno preselitev diplomantov v nedavno objavljenem *The footloose index* revije The Economist.

Raziskavi, izvedeni s pomočjo Quintaum diagnostičnega orodja za oceno zdravja organizacij, sta zato preučevali delovno okolje in priložnosti za razvoj talentov v Sloveniji. Rezultati so razkrili pomembne izzive ter priložnosti za izboljšanje konkurenčnosti. V prvo raziskavo so v letu 2023 v sodelovanju z Ekonomsko

Pri repu ali pa nas na lestvicah sploh ni

Konkurenčnost postaja ključna prednostna naloga evropske strategije, osredotočene na učinkovito doseganje cilja 3-% deleža BDP vlaganj v raziskave, inovacije in tehnološki napredek. Temu sledi tudi Slovenija, ki s Strategije pametne specializacije (S5) v jedro dviga konkurenčnosti postavlja inovacije: agilnost

Slovenija vsekakor ima potencial, da postane privlačna destinacija – magnet za talente, vendar trenutno ne dosega vrhunske konkurenčnosti. Na lestvici konkurenčnosti smo v letu 2024 pristali na 'neslavnem' 46. mestu, po IMD World Talent Ranking na 28. mestu.



FOTO: SHUTTERSTOCK

fakulteto Univerze v Ljubljani, Združenjem Manager in Inštitutom Jožef Stefan vključili ter analizirali delovna okolja v desetih uspešnih slovenskih podjetjih, med njimi NLB, Medex, Riko, Acies BIO, Labena in RCM. Ključne uvide smo strnili v tri točke:

- **Dobri, a ne odlični:** Slovenija je vodilna pri zagotavljanju dobrega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, a to samo po sebi ni dovolj za gospodarski preboj.
- Slovenski managerji zelo dobro skrbijo za zaposlene, a kar **56 % zaposlenih v Sloveniji meni, da so neučinkovito vodeni**. To kaže na pomanjkanje jasne usmeritve in povratnih informacij, kar resno vpliva na dolgoročno konkurenčnost.
- **Pomanjkanje inovacij:** Zaposleni v slovenskih podjetjih večinoma posvečajo pozornost kakovosti (60 %), medtem ko le 8 % zaposlenih izpostavlja inovacije kot ključno prednost na delovnem mestu.

Kaj v visoko tehnoloških podjetjih motivira zaposlene v Sloveniji in ZDA?

Druga raziskava izhaja iz diagnostike podjetja v Sloveniji, ki deluje na področju visoko razvite tehnologije. Izvedli smo jo za razumevanje motivatorjev in razvoja okolja za privabljanje, zadrževanje in motiviranje talentov. Izvedli smo primerjavo z zaposlenimi iz visoko tehnoloških podjetij iz ZDA. Diagnostika je zajela vzorec zaposlenih ali dolgoročnih sodelavcev v Sloveniji in podobne profile zaposlenih iz partnerskih mrež iz Silicijske doline.

Kljub razlikam v delovni kulturi so raziskave pokazale nekatere skupne motivatorje in dejavnike zadovoljstva med slovenskimi in ameriškimi zaposlenimi. Tako v Sloveniji kot v Silicijski dolini so osnovni 'must have' elementi za zadovoljstvo pri delu v tej branži atraktiven finančni paket, zabavne in moderne pisarne ter možnost dela na daljavo. To so osnovni pogoji, ki jih morajo podjetja ponuditi, vendar sami po sebi ne zado-

stujejo za konkurenčno prednost, saj jih pričakujejo povsod.

Na področju življenjskega zadovoljstva zaposlenih v tej branži je prav tako nekaj podobnosti. 'Afterwork' druženje ob pijači je priljubljeno na obeh straneh Atlantika, prav tako navdušenje nad najnovejšimi tehnološkimi pripomočki in adrenalinskimi aktivnostmi. Razlika je v tem, da v Silicijski dolini adrenalinske aktivnosti pogosto vključujejo virtualni šport, medtem ko Slovenci dajejo prednost fizičnim aktivnostim v naravi, kot so smučanje, jadrnanje, potapljanje, celo gozdarstvo, vožnja s štirikolesniki, kar še dodatno znižuje stres in povečuje dobro osebo počutje.

So pa v primerjavi izstopale naslednje razlike:

- **Delovno življenje vs. zasebno življenje:** Zaposleni v ZDA pogosto sledijo miselnosti 'Sem programer, nimam zasebnega življenja', kar pomeni močno osredotočenost na delo in manj časa za zasebno življenje. Nasprotno slovenski zaposleni izražajo višjo raven zadovoljstva z življenjem, kar 50 % slovenskih zaposlenih navaja, da so zadovoljni z življenjem oz. ravnovesjem med delovnim in zasebnim življenjem.
- **V ZDA je kariera bistven del identitete,** saj jo 44 % zaposlenih ocenjuje kot eno najpomembnejših vrednot. V Sloveniji pa je ta odstotek nižji – 17 % zaposlenih postavlja kariero med najvišje vrednote.
- **Motivatorji in lojalnost:** V ZDA je značilna močna identifikacija z blagovno znamko in kulturo podjetja, prisotno je 'člaščenje ustanovitelja' (60 %) in lojalnost blagovni znamki (76 %), medtem ko slovenski zaposleni bolj poudarjajo odnose s sodelavci (82 %). 62 % slovenskih zaposlenih navaja, da so lojalni neposrednemu vodji, kar je precej višje od 29 % v ZDA. To kaže na pomembnost osebnih odnosov med zaposlenimi in njihovimi vodji v Sloveniji za zadržanje talentov znotraj podjetja.

– **Učinkovitost vodenja in izgubljeni delovni čas:** Ena izmed največjih težav v Sloveniji je izgubljeni delovni čas zaradi neučinkovitosti vodenja. V ZDA po ocenah zaradi neučinkovitosti vodenja izgubijo približno 12 % delovnega časa, medtem ko je ta številka v Sloveniji kar 35 %. To predstavlja pomembno oviro pri doseganju večje produktivnosti in konkurenčnosti.

– **V Sloveniji sta pripravljenost na spremembe in prilagodljivost nizki** – le 2 od 10 zaposlenih v tej branži menita, da so organizacije učinkovite pri uvajanju sprememb. V ZDA je ta pripravljenost višja, saj so podjetja naravnana na hitre inovacije in spremembe. Po drugi strani so slovenski zaposleni manj izpostavljeni stresorjem izgorelosti, saj jih doživlja 17 %, medtem ko so tveganjem izgorelosti izpostavljeni 4 od 10-ih zaposlenih v ZDA.

Kje so priložnosti za Slovenijo?

V Sloveniji se vrsto let pojavljajo in krepijo pozivi, naj Slovenija postane magnet za talente, tako domače kot tuje. Ambicioznega cilja država ne more uresničiti brez strateškega in systemskega pristopa ter načrtno oblikovanega ekosistema ključnih deležnikov, ki razvijajo družbeno razumevanje in sodelovanje pri prepoznavanju, pridobivanju, razvoju in zadržanju talentov.

Slovenija ima nedvomno trdne temelje – visoko kakovost življenja, ravnovesje med delom in življenjem, dobra skrb za zaposlene ter močna povezanost med zaposlenimi. A mednarodna IMD lestvica in uvidi raziskovanja odpornosti organizacij razgaljajo, da slovenska podjetja in javni sektor potrebujemo ključne izboljšave na področju inovativnosti in produktivnosti. Kje začeti? Rezultati lestvice konkurenčnosti so neizprosno jasni, odgovornosti – za bistvene premike na ravni posameznikov, organizacij in države – ne moremo več prenašati na druge, je v rokah voditeljev in voditeljic. ■

Dr. **Andreja Kodrin** je direktorica podjetja Quintaum.

Uspešni upravljajo tudi tisto, kar ostaja enako

V dobi visokega tempa sprememb smo vodje pogosto pretirano naravnani predvsem na upravljanje in zagovornišvo sprememb, premalo (ali nič) na upravljanje stabilnosti. A kadar iščemo izboljšave, dvig produktivnosti, rast ali inovacije, je uspeh odvisen od psiholoških temeljev, tega, kar ljudem ustvarja občutek varnosti in predvidljivosti. Prezrt vzvod je stalnost ekip oz. timov.

mag. Edita Krajnović

»Mislim, da je za naš uspeh pomembno tudi to, da smo imeli v vseh teh desetletjih le štiri glavne direktorje BTC-ja,« na Borzenovi konferenci Trajnostna energija lokalno komentira dejavnik uspešnosti **Miha Mermal** iz BTC-ja. Podobno velja za Krko, ki so jo do sedaj vodili le trije direktorji. Obe podjetji v letu 2024 obeležujeta visok jubilej, 70 let – znak trdoživosti in uspešnosti na dolge proge.

‘Ravno prav’ sprememb in stabilnosti

Slovenska Krka je bila pred leti izmed 2.447 podjetij s celega sveta umeščena v HBR-jevo globalno elito desetih družb s stabilno dolgoročno rastjo. Z BTC-jem delujeta – četudi vsak v svoji zelo različni dejavnosti – v enakem prostoru in času kot druga slovenska in mednarodna podjetja: v dobi pospešenih sprememb ter pojavov t. i. črnih labodov. A ob tem očitno trdno v rokah držita ne le vajeti razvoja, temveč tudi upravljanja tega, kar skozi čas ostaja enako. V tem se po raziskavah **Jamesa C. Collinsa** in **Jerryja I. Porrasa** odlikujejo vizionarska podjetja, ‘ustvarjena, da trajajo’: »Oblikujejo otipljive mehanizme, ki s svojo usklajenostjo zagotavljajo ohranjanje bistva ali jedra (ang. core) in obenem spodbujajo napredek.«

A naloga držanja ravnovesja med obojim je v dobi pospešenih sprememb in naraščajoče dinamike sprejemanja odločitev zahtevnejša. »Če so naši dedki verjetno sprejeli pomembno strateško odločitev

enkrat v življenju, naši starši pa le nekaj od teh, mi sprejemamo pomembne strateške odločitve recimo vsakih deset let in nova generacija – vi, diplomanti – se boste znašli pri sprejemanju pomembnih kritičnih odločitev, odločitev, ki

Vizionarska podjetja, ‘ustvarjena, da trajajo’, oblikujejo otipljive mehanizme, ki s svojo usklajenostjo zagotavljajo ohranjanje bistva ali jedra (ang. core) in obenem spodbujajo napredek.

bodo imele moč povzročiti velike spremembe v vašem osebnem življenju ali v življenju organizacij, ki jih boste vodili, morda vsaki dve ali tri leta,« je že leta 2007 – davno pred krizami, ki so se v zadnjih desetletjih začele nizati ena za drugo – diplomante managementa na IEDC-Poslovni šoli Bled nagovoril dr. **Ichak Adizes**, priznani strokovnjak upravljanja sprememb.

Naraščajoča vloga povezovalca

Adizes v svojih delih osvetljuje delovanje nasprotujočih si silnic v organizacijah, upravljanje sprememb in upravljanje stabilnosti. Za uspešno upravljanje organizacije je po Adizesu ključna sposobnost vodij, da najdejo ravnovesje med obojim. To razloži s svojim znanim modelom PAEI (Producent, Administrator, Entrepreneur, Integrator), kjer različne vloge v podjetju pomagajo bodisi ohranjati stabilnost (Administrator, Integrator – povezovalci) bodisi spodbujati spremembe (Producent, Entrepreneur – podjetniki): »Hitrejša kot je stopnja sprememb, pomembnejša postaja vloga integratorja oz. povezovalca – z naraščajočo

vlogo spodbujanja sodelovanja in zaupanja med hitrimi spremembami.«

Tudi slovenski akademik na področju managementa, dr. **Miha Škerlavaj** z ljubljanske ekonomske fakultete in

BI Norwegian Business School, vztrajno poudarja, da preveč sprememb naenkrat preseže absorpcijsko sposobnost zaposlenih in managementa in celo vodi v kaos. »Velikokrat slišimo, da so spremembe edina stalnica, a to ni res, organizacije in posamezniki prav toliko kot spremembe potrebujemo stabilnost. Iz stabilnosti izhajajo poglobljena znanja, ki jih razvijamo,« izpostavlja pomen nastajanja in negovanja neotipljivega kapitala znanja organizacije v intervjuju za MQ revijo marca 2020.

Opozarja tudi na past sprememb zaradi sprememb samih: »Če bi vsak mesec skakali na novo področje, bi bili zelo spremenljivi, inovativni pa prav gotovo ne. Gre za zdravo ravnotežje med svežino in globino ter povezavami, ki obstajajo med produkti, ki jih ponujamo. Da ponazorim še z drugimi primeri: Ikea kupce sprehaja skozi področja bivanja, prodajajo celovito izkušnjo in ne kos po kosu. Outfit7 je uspel, ko je Tom začel dobivati prijatelje, ne pa neke nepovezane like, s katerimi so poskusili takoj na začetku. Gre za tkanje inovacijskega



portfelja, mi mu rečemo inovacijsko vesolje, za povezave med produkti skozi čas, a s skupno točko.«

Negotovi smo težje produktivni

Preselimo se miselno v svet (večine) zaposlenih, ki niso na mestu vodij. Predstavljajte si sebe v vlogi sodelavca, referenta. Če ste o spremembah v organizaciji na kolegiju vodstva sorazmerno veliko razpravljali, vložili čas in energijo v pripravo PPT in drugih gradiv, da ste si jih res dobro razložili, je zelo verjetno, da referent ali sodelavka za strojem v proizvodnji informacijo prejme po e-pošti, preko intraneta, internega glasila ali celo neformalno, od

Velikokrat slišimo, da so spremembe edina stalnica, a to ni res, organizacije in posamezniki prav toliko kot spremembe potrebujemo stabilnost. Iz stabilnosti izhajajo poglobljena znanja, ki jih razvijamo.

sodelavk in sodelavcev. Verjetno bi tudi sami začutili negotovost – četudi je slog komunikacije sprememb optimističen in pozitiven ter govori o številnih priložnostih, ki bodo prišle iz zadnje preobrazbe ali prerazporeditve.

Negotovost sproža vprašanja o posledicah, vplivu. »To je povezano z zmanjšanjem vašega občutka za izbiro – ne morete nadzorovati, kaj se bo zgodilo. Ko se ponovna organizacija odvija, običajno v nekaj mesecih, se ekipe razbijejo in prerazporedijo – to pa prekine vaš občutek pripadnosti in vaše mreže socialne podpore. Ko se ljudje selijo naokoli, se spreminja tudi

zasedba igralcev v pisarni – in tako so rituali, ki podpirajo vsakodnevno življenje, načeti. Ko se pojavi nova konfiguracija, ni vedno jasno, kam se vaše delo prilega. Vaš občutek vrednosti tega, kar počnete, se zmanjša,« v HBR prispevku o pomenu upravljanja stabilnosti pojasnjuje **Ashley Goodall**, strokovnjak za vodenje. Svojo kariero je posvetil raziskovanju velikih organizacij od znotraj, nazadnje kot izvršni direktor pri Ciscu.

Poudarja, da je znanost jasna: »Ljudje delajo najbolje, ko je njihovo okolje predvidljivo, ko imajo nekaj občutka nadzora nad svojo neposredno okolico, ko so del stabilnega nabora odnosov, ko

se počutijo povezani s krajem in ritualom in ko se jim zdi smisel njihovega truda takoj očiten. Gledano skozi objektivne raziskave se torej nenehne spremembe pojavljajo kot sovražnik uspešnosti in ne njen katalizator.«

Ekipe in timi kot gradnik stabilnosti

Raziskovalna skupina, ki jo je Goodall vodil pri Ciscu, je našla tri skupine pogojev, ki najbolje napovedujejo uspešnost ekipe: (1) prispevek posameznika – ali razume, kaj se od njega pričakuje, ali pogosto izkoristi svoje prednosti in tako naprejš; (2) ekipa kot celota – ali se npr. podpirajo ali pa imajo skupno razumeva-

nje odličnosti ter (3) povezanost ekipe s širšo organizacijo – vprašanje, npr., ali je poslanstvo te organizacije vznemirljivo za člane ekipe.

Odkrili so, da se vsaka od teh treh skupin pogojev razlikuje glede na ekipo. Čeprav sta dve od treh skupin pogojev – tisti, ki zadevajo posameznika, in tisti, ki se povezujejo s podjetjem – na videz imeli malo opraviti z ekipo, je bila ekipa najpomembnejši posrednik teh pogojev. Naše delovne izkušnje ustvarjajo ljudje okoli nas

Poleg tega Ciscove študije niso bile samo študije ekip, ampak študije uspešnosti – tako da so bili različni sklopi pogojev tisti, ki so razlikovali uspešnejše ekipe. In stabilnost teče kot šiv skozi vse, so ugotovili. »Razumevanje pričakovanj ali sposobnost učinkovitega dela pomaga pri ustvarjanju občutka predvidljivosti in delovanja. Podpora ljudi okoli vas pomaga pri občutku pripadnosti. Razumevanje povezave med našimi vsakodnevnimi prizadevanji ter usmeritvijo in vplivom organizacije na splošno daje smisel našemu delu. Vsak od teh živi v timu ali pa sploh ne živi – zato si upravljanje stabilnosti prizadeva ohraniti nedotaknjene time, želi podpirati vodje timov pri izgradnji uspešnih timov in meni, da so timi najpomembnejša organizacijska enota.« ■

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

Kako upravljati stabilnost

Vodje organizacij niso v prvih vrstah le pri spodbujanju sprememb. Ključno vlogo imajo tudi pri upravljanju stabilnosti. Kako zagotoviti, da imajo ljudje ob spremembah tudi občutek stabilnosti oz. čim večje psihološke varnosti?



1. Ne dovolite preveč sprememb naenkrat: recite ne

Ena ključnih nalog pri upravljanju stabilnosti je uravnavanje tempa sprememb. Vodje morajo določiti jasne prednostne naloge in ne uvajati preveč sprememb hkrati. Preobremenjenost zaposlenih z nenehnimi spremembami lahko zmanjša njihovo produktivnost in poveča stres.



2. Skrbite za stabilnost vodenja

Vodje timov imajo pri ustvarjanju stabilnosti ključno vlogo. Zagotavljajo, da timi delujejo učinkovito tudi v času sprememb. Stabilni vodje vnašajo večjo predvidljivost

in pomagajo pri komunikaciji strateških sprememb.

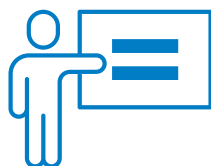
Vlagajte svoj čas in energijo v stabilnost vodij, njihov razvoj in kontinuiteto vodenja. Opolnomočite jih: v učeči se organizaciji je v strateško odločanje vključenih 10 % ljudi, v inovativnih, mislečih okoljih pa vsak tretji.



3. Upravljajte znanje organizacije

Naloga vodij je ustvariti sisteme, ki omogočajo prenos znanja, da zagotovijo kontinuiteto kljub spremembam – ko ljudje zapustijo organizacijo, lahko s seboj odnesejo pomembno znanje. To tiste, ki ostanejo, spravlja v stres in jim povzroča strah; kako bomo zmogli brez nje ali njega, njenega oz. njenovega znanja.

Namenite pozornost ključnim kompetencam vaše organizacije: poskrbite za prenos kompetenc, znanja, veščin in se izognite pasti navidezne nenadomestljivosti ali odvisnosti od posamezne osebe.



4. Povejte, kaj ostaja enako

Ob komuniciranju sprememb vedno premislite in dodajte, kaj ostaja enako, kaj se ne spreminja. To bo pomagalo k odprtosti za spremembe na eni strani in občutku stabilnosti na drugi.



5. Negujte rituale in rutino

Rituali na delovnem mestu so pomemben dejavnik stabilnosti. Lahko vključujejo redne sestanke, priznanja za dosežke, tedenske klice ali druge obrede, ki prinašajo predvidljivost. Študije kažejo, da rituali delujejo kot 'čustveni stabilizatorji', saj zmanjšujejo stres in krepijo občutek pripadnosti.

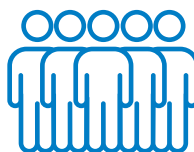
Cenite tudi rituale, ki jih sodelavke in sodelavci vzpostavijo neodvisno od vas. Tudi ti so zanje psihološki amortizer. V enem najuspešnejših slovenskih podjetij boste videli veliko ljudi zunaj pred stavbo – nekatere zaradi potrebe po nikotinu, druge preprosto zaradi druženja. Direktor poudarja, da je tako zaradi kulture ustvarjalnosti, ki jo spodbuja.



6. Ukinite leporečenjce, povejte, kot je

Poslovno (korporativno) komuniciranje dejstva pogosto ovije v meglo leporečenjcev in evfemizmov. To zbuja nezaupanje, nelagodje in ne prispeva k stabilnosti.

Jasnost temelji na logosu. To pomeni na dejstvih ali 'to, kar je oprijemljivo' in ima naravo IQ-ja. Namesto trditve, da je odločitev o odpustitvi nekoga nastala iz procesa 'kolektivne kalibracije' ali da je vključevala 'dosežke in vodilne kazalnike podatkov', govorite bolj jasno in neposredno. Ljudje prenesejo resnico. Z jasno komunikacijo jim izrazite spoštovanje: da so sposobni razumeti dejstva, četudi so težka.



7. Ohranjajte time

Pregovor pravi: tima, ki zmaguje, ne menjaš. Organizacije, ki uspešno upravljajo stabilnost, si prizadevajo, da ekipe ostanejo čim bolj nedotaknjene. Primer so svetovalna podjetja, kjer ekipe pogosto hodijo skupaj od projekta do projekta, namesto da bi bile vsakič razpuščene in prenovljene.

Tim namreč potrebuje čas za svoj razvoj in optimizacijo timskega delovanja – procesa, v katerem si skupina ljudi prizadeva sistematično uporabiti talente posameznih članov tima z namenom doseči cilj(e) na najboljši možni način.



Slovenija na 35. mestu GDI

Sodobni svet zaznamuje hitro spreminjajoča se tehnološka krajina, saj digitalna tehnologija napreduje najhitreje v zgodovini človeštva. Za dogajanje na področju gospodarstva pa je ključnega pomena merjenje in primerjanje napredka digitalizacije v posameznih državah. Države namreč pomembno sooblikujejo pogoje za večjo digitalno vključenost in konkurenčnost ter izboljšanje pogojev za digitalno preobrazbo družbe.

Eden izmed ključnih indeksov na tem področju je **globalni indeks digitalizacije** (*The Global Digitalization Index – GDI*), ki ga je Huawei septembra predstavil na dogodku **Huawei Connect 2024** v Šanghaju. GDI meri razvitost IKT industrije v posamezni državi in pri tem upošteva različne kazalnike digitalne infrastrukture: računalniško zmogljivost, možnost shranjevanja, oblčne storitve in zeleno energijo. GDI kvantificira vrednost IKT industrije vsake države in njen vpliv na nacionalno gospodarstvo ter nudi pomoč pri sprejemanju bolj informiranih odločitev o digitalni preobrazbi gospodarstva.

Globalni indeks digitalizacije 2024 zajema 93 % svetovnega BDP

V poročilo GDI 2024 je vključenih 77 držav, ki predstavljajo 93 % svetovnega BDP in 80 % prebivalstva. Na podlagi podatkov o uspešnosti posamezne države pri digitalni transformaciji so države v poročilu razvrščene v tri skupine: vodilne države (Frontrunners), države sprejemnice (Adopters) in države začetrice (Starters).

Globalni indeks digitalizacije temelji na štirih glavnih stebrih – vseprisotna povezanost, temelji digitalizacije, zelena energija ter politično okolje in domači digitalni ekosistem. Ti stebri pa so sestavljeni iz 42-ih skupnih kazalnikov.

Kakšen je dejanski vpliv digitalnega gospodarstva?

Iz poročila GDI 2024 lahko razberemo številne pomembne ugotovitve:

- vrednost IKT industrije je v močni korelaciji s kazalnikom BDP na prebivalca;
- napredek digitalne infrastrukture postaja nov motor gospodarske rasti;



FRONTRUNNERS

RANK	COUNTRIES	SCORE
1	United States	78.8
2	Singapore	76.1
3	Sweden	74.5
4	Finland	73.0
5	Denmark	71.8
6	Switzerland	71.4
7	Netherlands	69.7
8	China	69.2
9	Ireland	68.1
10	Australia	67.6
11	United Kingdom	66.8
12	New Zealand	65.6
13	Norway	64.9
14	Germany	63.4
15	France	62.2
16	United Arab Emirates	61.4
17	Canada	61.3
18	Belgium	60.5
19	South Korea	60.5
20	Japan	58.8
21	Luxembourg	58.0
22	Austria	57.3



ADOPTERS

RANK	COUNTRIES	SCORE
23	Saudi Arabia	54.4
24	Portugal	54.4
25	Spain	54.3
26	Estonia	54.1
27	Italy	50.2
28	Malaysia	49.9
29	Greece	49.9
30	Chile	49.5
31	Czech Republic	49.1
32	Romania	49.0
33	Hungary	48.9
34	Lithuania	48.7
35	Slovenija	48.1
36	Poland	47.8
37	Thailand	47.2
38	Croatia	46.7
39	Bulgaria	46.5
40	Brazil	44.8
41	Bahrain	44.7
42	Slovakia	43.7
43	South Africa	43.4
44	Kuwait	43.0



STARTERS

RANK	COUNTRIES	SCORE
45	Serbia	42.2
46	Oman	41.7
47	Türkiye	41.4
48	India	40.3
49	Colombia	39.9
50	Mexico	39.6
51	Peru	38.7
52	Uruguay	38.6
53	Vietnam	36.7
54	Argentina	36.5
55	Costa Rica	35.4
56	Philippines	34.9
57	Morocco	34.3
58	Kazakhstan	33.2
59	Indonesia	33.1
60	Egypt	32.7
61	Uzbekistan	32.7
62	Tunisia	32.6
63	Ecuador	32.4
64	Jordan	32.2
65	Kenya	32.0
66	Azerbaijan	31.6
67	Dominican Republic	30.9
68	Pakistan	28.5
69	Algeria	28.4
70	Bolivia	28.3
71	Botswana	27.5
72	Ghana	27.5
73	Uganda	27.4
74	Nigeria	27.3
75	Namibia	27.1
76	Bangladesh	26.5
77	Tanzania	25.3



- vsak investiran ameriški dolar ustvari v povprečju 8,3 dolarja dodane vrednosti v gospodarstvu države;
- države morajo sprejeti tehnologije zelenega prehoda, da se bodo lahko pripravile na trajnostno rast svojih digitalnih gospodarstev in široko uporabo modelov umetne inteligence;

pred Singapurjem in Švedsko zasedle ZDA, visoko na lestvici pa najdemo tudi Kitajsko (8. mesto) in Nemčijo (14. mesto).

Slovenija po globalnem indeksu digitalizacije izkazuje trdne temelje na področju digitalne infrastrukture, zlasti

Slovenija ima po globalnem indeksu digitalizacije trdne temelje na področju digitalne infrastrukture, zlasti širokopasovnega interneta in mobilnih omrežij, dobre rezultate dosega še pri kibernetiki varnosti in varstvu podatkov.

- podporna industrijska politika in dobro načrtovan razvoj sta temelj za rast nacionalnih digitalnih gospodarstev.

Slovenija, kako napreduje?

Slovenija se je na lestvici globalnega indeksa digitalizacije z rezultatom 48,1 uvrstila med t. i. države sprejemnice (Adopters). Najdemo jo na 35. mestu, pred Hrvaško (38. mesto) in Srbijo (45. mesto). Prvo mesto so

širokopasovnega interneta in mobilnih omrežij. Dobre rezultate ima še pri kibernetiki varnosti in varstvu podatkov. Ima pa tudi priložnosti za izboljšave na področju naprednih tehnologij, kot so implementacija 5G, spodbujanje inovacij, krepitev digitalnih spretnosti in širitev storitev e-uprave. Za boljšo globalno konkurenčnost mora Slovenija okrepiti digitalno pismenost in več sredstev vložiti v visokotehnološki razvoj. ■

Biti sinhroniziran s tem, kar si

V kri se nam najbolj vsrkajo dognanja, ki jih doživimo na lastni koži ali pa jih doživijo ljudje okoli nas. Sreča in uspeh sta v takih zgodbah 'hecna' protagonista. Čeravno bi morala hoditi vstric, si velikokrat kažeta zobe in vlečeta vsak na svojo stran. Srečen in zelo neuspešen človek je redkejša kombinacija kot uspešen, a nesrečen. Da bi bili oboje, pa je treba vrhovodenje vaditi vsak dan, zavestno, tukaj in sedaj.

Tonja Blatnik

Kako se lahko to ravnovesje podre in kako ga ponovno ustvariti, se lahko naučimo iz zgodbe **Marka Podgornika Verdeva**, generalnega direktorja podjetja Mikro+Polo, prejemnika priznanja Vključi.vse. Njegovi sodelavci pravijo, da je zanje zvezda slovenskega podjetništva, navdušuje publiko, ko stopi na oder. Nekaj se je moralo porušiti, da bi lahko ponovno oživel, še bolj igrivo in pristno. Kaj se je pripetilo?

»Ko je naš direktor že začel iti po poti izgorelosti (kar se je dogajalo skozi leto 2023), je bilo sprva še videti, da podjetje deluje uspešno. A v ozadju se je že kuhala rahla 'kriza' oz. so stvari že šle nekoliko navzdol. Začele so se pojavljati rdeče številke, kar je v direktorju – kot popolnoma logična posledica – vzbudilo dvome o lastnih odločitvah. Izgorelost mu je odvzela zaupanje vase, kar ga je privedlo do nenehnega iskanja odgovorov, kako je lahko dopustil, da smo se znašli v takšni situaciji. Marko je bil kot direktor vedno navajen in tudi primoran sprejemati pogumne odločitve, vendar je s časom ugotovil, da brez prave energije in jasne vizije teh odločitev ne bo več mogel realizirati. Izgorelost in takratne težave podjetja so šli torej z roko v roki,« situacijo povzame njegova sodelavka **Breda Kodba**.

Iskanje ravnovesja med vsem, kar obstaja

»Ko slišimo besedo ravnovesje, pogosto pomislimo na iskanje harmonije med delovnim in prostim časom,« po-

jasni **dr. Alenka Braček Lalić**, direktorica Authentic Leadership Institute, svetovalka za razvoj vodenja. Vendar je iskanje ravnovesja za voditelje večdimenzionalno. »Voditelji morajo najti ravnovesje med različnimi polarnostmi, kot so kratkoročni in dolgoročni rezul-

Poznamo veliko več uspešnih kot srečnih ljudi. Uspeh namreč vedno merijo drugi, edini kazalnik lastne sreče pa smo mi sami.

tati, stabilnost in inovativnost, skrb za cilje in hkrati za zaposlene. Da bi lahko obvladovali te tenzije, morajo najprej vzpostaviti notranje ravnovesje, saj le tako lahko vzdržujejo tudi zunanje.«

Na to opozarja tudi **Metka Svetlin**, vodja marketinga v Google Adriaticu, ki pravi, da si je pomembno »postaviti cilj, vendar to ne pomeni, da ga nikoli ne spremeniš. Včasih je treba kakšno stvar tudi opustiti. Naš cilj je lahko Triglav, poti nanj pa so različne, izbrano pot se lahko spremeni, prilagodi razmeram, možnostim. Včasih tudi ugotoviš, da je treba spremeniti vrh.« Sprotno spraševanje, kateri del bremen lahko odvržemo, je dobra popotnica. Tako kot hribolazci nosijo s seboj le najnujnejše, je tudi voditeljem dovoljeno, da pretežkajo bremen. Če je stresa, nespavanja, sestankov, potovanj preveč, lahko kakšen kovček pustimo na tleh.

Osebna stabilnost šteje, mirovanje tudi

Podobno opažajo tudi Mikro+Polovci. »Sama izgorelost je Marka (in tudi vse

nas) naučila, da je vodenje podjetja tesno povezano z osebno stabilnostjo in ko ta pade, pade tudi sposobnost vodstvenih odločitev. Takrat se je potrebno popolnoma ustaviti in nabrati novih moči. Vendar je to proces, ki se ne zgodi čez noč. Tudi sodelavci smo se iz te si-

tuacije veliko naučili. Predvsem to, da sta naša sreča, dobro počutje in zadovoljstvo na prvem mestu. Ni denar in bogastvo tisto, kar naj nas žene naprej, ampak je človeka oz. sebe potrebno vedno postaviti na prvo mesto.« Stopnja naše uravnoteženosti je tisto, kar določa našo stabilnost. Notranje ravnovesje se gradi skozi pet ključnih korakov, meni Braček Lalić:

- 1) vzeti si čas za refleksijo in pogledati na vodenje z makro perspektive – kaj je res pomembno;
- 2) iskati povratne informacije;
- 3) neprestano razvijati vodstvene in osebne kompetence;
- 4) iskati smisel in navdih;
- 5) omejevati motilce.

Kot vrhunski športniki ne morejo doseči uspeha le z osredotočanjem na fizično kondicijo, tudi voditelji potrebujejo mentalno in duhovno moč za doseganje vrhunskih rezultatov. Pri tem pripomorejo različne vrste počitka, kot so fizični, mentalni in ustvarjalni počitek, ki prispevajo k celostni regeneraciji in ohranjanju ravnovesja.

Ko je vse v zraku je ok, kaj pa, ko kaj pade na tla?

Ko voditelji najdejo notranje ravnotežje, postanejo bolj proaktivni in odporni na vsakodnevne izzive. Le z notranjo stabilnostjo lahko ustvarjajo trajnostne rezultate ter navdihujejo svoje time in krepijo organizacijsko kulturo. Profesor z IEDC – Poslovne šole Bled **Drikus Kriek** pomembnost ravnotežja in dobrega počutja opisuje s pomočjo metafore žongliranja s petimi žogicami, ki predstavljajo prijatelje, družino, zdravje, duha in delo. Štiri od teh kroglic so narejene iz stekla. Ko katera pade, se razbije in razleti. Samo žogica 'delo' je iz gume in se lahko odbije nazaj. Kriek se sprašuje, ali ne bi bilo treba dela vključiti kot stekleno žogico, saj je vpliv, ki ga ima na naša življenja, enako dragocen za naše dobro počutje?

Kadrovski ukrepi za zaščito vodilnih

Ravnovesje se v praksi podjetij odraža skozi vse več kadrovskih iniciativ. "Ena najbolj izpostavljenih je naša politika neomejenega plačanega dopusta. Zaposlenim omogoča, da si vzamejo čas, ko ga

Kot vrhunski športniki ne morejo doseči uspeha zgolj z osredotočanjem na fizično kondicijo, tudi voditelji potrebujejo mentalno in duhovno moč za doseganje vrhunskih rezultatov.

potrebujejo, in se tako osredotočijo na svoje dobro počutje ter družino.« Omočajo še številne druge ukrepe, od prilagodljivega delovnika do anonimne zunanje psihološke pomoči. »Vse to je zasluga našega direktorja, ki je v preteklih letih mogoče nekoliko premalo mislil nase, ko se je osredotočal na vse pozitivne učinke našega delovnega okolja ter vsakodnevne izzive posla.«

Ko je težko, temu ne smemo obračati hrbta. Pogosto govorimo o zaposlenih, kako naj organizacije poskrbijo za duševno zdravje, kako naj poskrbijo, da bodo njihovi sodelavci slišani, ukrepov je veliko. Kako pa lahko zaposleni naredijo to za vodilne? To je ravno tako dobra praksa in del ekipnega duha. V Mirko+Polo pravijo, da so se odzvali z veliko mero empatije in podpore. »Marko nas vse

iskali vmesne in začasne rešitve, kako ga ne popolnoma odrezati od samega podjetja in ga hkrati toliko držati v poslu, da bo imel vsaj osnovne informacije, kaj se v podjetju dogaja. To, da ni ali ne bi imel popolnoma nobenih informacij, bi ga namreč pahnilo v še večjo krizo.« Marko se je boleznijo uspel iztrgati iz primeža, do popolnega zdravja in fit počutja pa bo verjetno preteklo še nekaj časa.

Odnosi, kjer se vse začne in konča

Pristonost in kakovost odnosov je glavni gradnik sreče in tudi uspeha. "Gre za plemenitost prepoznavanja človeka v sodelavcu, sprejemanje drugačnosti, različnosti, deljenje življenjskih zgodb, skozi katere se dotikamo življenja skupaj. To je pristno povezovanje," pojasni **Sandra Bohinec Gorjak**, ki vodi Center Arisa. Visok davek na osamljenost



FOTO: ARHIV MIKRO+POLO

plačujejo predvsem kulture z visokim indeksom individualizma – torej tudi naša. Posamezniki sicer pripadajo mnogim različnim družbenim skupinam, a v njih obstaja kratkoročna povezanost, vsak odgovarja sam zase, emocionalne vezi niso močne in globoke, zato imajo posamezniki velikokrat občutek osamljenosti (tudi če se gibljejo med ljudmi). Sami pač ne moremo uspeti, niti biti srečni. Oboje je timsko delo. Pri tem so seveda dobri odnosi tisto, kar je sveto.

»Navkljub tehnološkimi presežkom se poslovni svet razvija kot posledica kakovosti odnosov, bodisi v fizičnem ali virtualnem svetu,« pravi dr. **Violeta Bulc**. Izgubljati smo začeli vzajemno povezanost in razumevanje medsebojne odvisnosti, izgubljati intuitivno doživetje sveta, v katerem sobivamo, ustvarjamo in se razvijamo. Pred našimi očmi se odvija naslednja stopnja odtujitve, odtujenost od samega sebe, svojih notranjih presoj, notranjega sveta, kjer je doma naše zorenje, naša rast, naša človečnost. Zato je doživetje uravnoveženosti, tudi med srečo in uspehom, najbrž tisto, čemur se je vredno bolj posvečati. ■

Tonja Blatnik je ustanoviteljica iUFC - Institute for Universal Future Communications, kjer deluje kot piarovka. Na Dnevniku je urednica rubrike Zaposlitve in kariera.

Gejzir konkurenčnosti, skrit v raznolikosti ...

Ob 6. uri neumorno zvoni budilka v sobi predstavnika generacije Z, sicer še študenta, ki pa si želi pridobiti delovne izkušnje, zato se je dogovoril za občasno pomoč v oddelku pravne službe. Delo se začne ob 7. uri in traja osem ur. Klasika! Vse jasno! Prvič uspe ujeti začetek, drugič komaj. Tretjič ob 6.55 vodja dobi SMS, da bo 'malo zamudil'. In od tedaj prihaja na delo okoli devete.

Petra Ilar

V obojestransko zadovoljstvo sta se z vodjo dogovorila za fleksibilnost. Vodja ve, da se nanj lahko zanese, čeprav prihaja kasneje, mladi sodelavec pa obveznosti uspešno opravi v štirih, petih urah. Vseeno mu je, da zaradi svoje učinkovitosti zasluži manj, saj mu je bolj

Širok spekter perspektiv, izkušenj in veščin

Če se ustavimo samo pri generacijski raznolikosti, imamo danes v ekipah predstavnike štirih, petih različnih generacij, ki morajo med seboj sodelovati. Generacijsko raznoliki timi prinašajo v delovno

Če spoštujemo drug drugega kot posameznika in kot strokovnjaka, če se slišimo in iščemo skupne rešitve, lahko različne generacije sodelujejo zelo uspešno ter ustvarjajo dinamično okolje, ki spodbuja učenje in medsebojno podporo.

pomembno, da maksimalno izkoristi čas. Take in podobne medgeneracijske zgodbe so lahko vir nezadovoljstva ali pa dobre prakse prilagajanja raznolikosti delovno aktivnih posameznikov.

okolje širok spekter perspektiv, izkušenj in veščin. To lahko vodi do bolj inovativnih rešitev in kreativnega razmišljanja. Starejši člani tima lahko prispevajo modrost, dolgoletne izkušnje in globlje poznavanje problematike. Mlajši člani vnašajo nove ideje, tehnološko znanje in drugačen, svež pogled. Če vsi člani tima – ne glede na datum rojstva – spoštujemo drug drugega kot posameznika in kot strokovnjaka, če se slišijo in iščejo skupne rešitve, lahko različne generacije sodelujejo zelo uspešno ter ustvarjajo dinamično okolje, ki spodbuja učenje in medsebojno podporo.

Kaj povedati našim otrokom?

Demografska slika prihodnjega desetletja je jasna, v raziskavi 'Workforce of the future: The competing forces shaping 2030' poudarjajo strokovnjaki PwC. Starejši morajo že danes delati dlje, menjati delovna mesta, se nenehno učiti novih veščin in usvajati nova znanja. Reorganizacija dela je stalnica. Blair Sheppard, globalni svetovalec za strategije in voditeljstvo pri PwC, se zato sprašuje: »Kaj



FOTO: BARBARA REYA

Kar nas povezuje

Bolj kot razlike med generacijami je pomembno, da vloga dela v življenju posameznika skozi čas variira – delo postane ključno predvsem v srednjih letih. Stereotipi, da so mladi leni in razvajeni, pogosto zbledijo z več izkušnjami, ko delo postane osrednji del njihovega življenja.

Zdrav poslovni ekosistem pomeni fleksibilnost (delovni čas, hibridno delo, prilagodljivo delovno okolje), omogočanje fluidnih vlog, usposobljeno vodenje (upravljanje ekip, v katerih sodelujejo ljudje in stroji) ter kulturo stalnega učenja – še posebej, ker raziskave kažejo, da se po 45. letu izobraževanje dramatično zmanjša. Odprta kultura pomeni radovednost in pristno zanimanje za sodelavce. Namesto poudarjanja razlik je cilj iskanje skupnih točk, kar gradi trdno in povezano delovno okolje.

Tina Novak Kač,
partnerka, Competo



FOTO: SHUTTERSTOCK



Spoštljivo in jasno

Kako voditi generacijsko raznolike zaposlene? Z organizacijsko kulturo, ki ne izloča, ki vrednostno ne označuje različnih pogledov in individualnih razlik ter jasno opredeljuje, kaj delamo, zakaj in kako. S komunikacijo, ki je spoštljiva, vsebinsko nedvoumna in ciljna. Z jasno in prožno organizacijsko strukturo, podprto z učinkovitimi digitalnimi rešitvami.

Vse mora biti zelo pregledno, delovni proces pa razdeljen v krajše etape, ki omogočajo sprotne povratne informacije in male zmage. Omogočati mora sodelovanje, ustvarjalen pristop in medgeneracijsko mentorstvo v obe smeri. V takem okolju imajo občutek varnosti in zaupanja vse generacije. Najbolje lahko uporabijo svoje sposobnosti za doseganje ciljev podjetja, pri tem pa napredujejo in doživljajo zadovoljstvo.

Primož Klemen,
partner, Profil

povedati našim otrokom? Da se je – če želijo biti v prednosti – ključno osredotočiti na sposobnost nenehnega prilagajanja in sodelovanja z drugimi, pri tem pa ohraniti svojo temeljno identiteto in vrednote.« »O sebi razmišljajmo kot o skupku znanja, veščin in zmožnosti, ne pa kot o formalni vlogi ali poklicu,« dodaja Jon Williams, PwC-jev globalni svetovalec za ljudi in organizacije.

Kultura vseživljenjskega učenja in prilagodljivosti

Različne generacije lahko razvijejo korporativne subkulture, ki temeljijo na

njihovih vrednotah, izkušnjah in načinu dela. Generacija babyboomerjev običaj-

delu in odnosa do ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

Krepimo medsebojno razumevanje in gradimo na individualnih močnih točkah vsakega člana. Tako lahko vsi prispevajo na način, ki najbolj izkorišča njihove prednosti, hkrati pa se učijo in rastejo kot ekipa.

no prisega bolj na hierarhičnost in strukturiranost, generaciji Z in milenijcev pa cenita fleksibilnost, inovativnost in hitro povratno informacijo. Subkulture se lahko oblikujejo tudi okrog preferenc glede uporabe tehnologij, pristopa k timskeemu



Učinkovit prenos znanja

Največji izziv usklajevanja medgeneracijske raznolikosti na trgu dela in v organizacijah v prihodnjem desetletju bo zagotavljanje učinkovitega prenosa znanja med generacijami, ob hkratnem upoštevanju različnih vrednot, pričakovanj in delovnih navad. Mlajše generacije prinašajo digitalne veščine in nove pristope, medtem ko starejši zaposleni posedujejo izkušnje in institucionalno znanje.

Ključno bo ustvarjanje okolja, v katerem bodo vse generacije čutile spoštovanje in pripadnost s poudarkom na stalnem učenju in prilagajanju. Rdeča nit vsega bo odprta komunikacija in odprtost do drugačnosti pri vseh generacijah. Rešitev lahko vključuje programe mentorstva, v katerih izkušeni zaposleni delijo svoje znanje, hkrati pa se učijo novih digitalnih veščin od mlajših kolegov.

Leonela Domitrovič, *Project Manager Talent Acquisition, Adecco*

Pomembno je razumeti, da ima vsaka generacija svoje prednosti in preferenčne načine komuniciranja. Npr., starejši zaposleni morda dajejo prednost osebni ali telefonskemu pogovoru, medtem ko mlajše generacije pogosteje uporabljajo digitalna orodja in splet. Z vzpostavitvijo kulture odprtega dialoga, v kateri so vse ideje cenjene in metode komuniciranja prilagojene različnim potrebam, lahko izboljšamo zaupanje, sodelovanje, zavzetost in učinkovitost članov tima, ne glede na to, iz katere generacije prihajajo.

Poiščimo sinergije med izkušnjami in mladostjo

V generacijsko raznolikih timih je pomembno spodbujati medsebojno razumevanje in graditi na individualnih močnih točkah vsakega člana. Vodje lahko to dosežejo z jasno razdelitvijo nalog glede na znanje, veščine in kompetence sodelavcev, ki jim hkrati dajo priložnosti za medgeneracijsko mentorstvo. Tako lahko vsi prispevajo na način, ki najbolj izkorišča njihove prednosti, hkrati pa se učijo in rastejo kot ekipa. Sinergija med mladostjo in izkušnjami omogoča podjetjem, da kompleksne izzive rešujejo bolj učinkovito ter s tem ustvarjajo kulturo vseživljenjskega učenja in prilagodljivosti. Generacijska raznolikost s pravim vodenjem tako postane ključna konkurenčna prednost.

Kaj o medgeneracijskih izzivih prihodnosti pravijo strokovnjaki, naši člani in članice, pa preberite v njihovih izjavah. ■

Petra Ilar je izvršna urednica v družbi Mediade in specialistka za interno komuniciranje.



**Skupaj
sklepamo
prijateljstva
že 160 let!**

**MINISTER ZA ZDRAVJE OPOZARJA: "PREKOMERNO
PITJE ALKOHOLA ŠKODUJE ZDRAVJU!"**

Kako za vraga delati z 'mulci'?

Člankov, vlogov, blogov in seminarjev, ki nas učijo o tem, kakšni sta generaciji Z in Alpha, je ogromno. Večina omenjene vsebine je pisana skozi sociološki daljnogled. Čeprav se z določenimi ugotovitvami lahko strinjamo, je teorija eno, praksa pa drugo. Velika verjetnost je, da ste tudi sami že kdaj prebrali ali poslušali kakšno od teh vsebin. V tem prispevku se bom osredotočil na lastno prakso in ugotovitve na podlagi svojih izkušenj z mlajšimi sodelavci.

Benjamin Hrkić

Nastal je 'priročnik', ki smo ga razvijali nekaj let in je še vedno v nastajanju, saj popolnega recepta ni. Čeprav obstajajo določene zakonitosti in pravila, za katere verjamem, da lahko tudi vam pomagajo lažje razumeti in bolje sodelovati s temi 'mulci, ki jih nihče ne razume'.

STOP posploševanju!

Prvi izziv, ki smo ga zaznali, je posploševanje. Zaradi že omenjene literature, ki obstaja na temo 'mladih' generacij in pogostosti sporočil, ki jih omogoča digitalna družba (s poudarkom na družbenih omrežjih), se nam morda zdi, da o mladih osebah vemo že vse.

Običajno se pripadniki predhodnih generacij pritožujemo nad novimi in tarnamo, kako jih ne razumemo. Dejstvo je, da generaciji Z in Alpha nista prav nič posebni – le pogovarjamo se o njih veliko več, kot smo se morda o prejšnjih. Prav ta količina informacij je 'kriva', da posledično vse mečemo v isti koš. O njih pogosto posplošeno menimo naslednje:

- Ne znajo se pogovarjati v živo.
- Imajo previsoka pričakovanja.
- Pričakujejo napredek čez noč.
- Želijo imeti veliko pravic in malo odgovornosti.
- Pomehkuženi so.
- Želijo delati samo od doma.

Seznam bi se najverjetneje lahko nadaljeval. Navedeno morda res drži za določene posameznike, ampak nikakor ne velja za vse, ker pripadniki starejših generacij prepogosto iščemo samo nega-

tivne lastnosti pri tistih, ki jih ne razumemo oz. so od nas drugačni.

Zgornje alineje bi lahko zapisali tudi:

- Odlični so v digitalni komunikaciji.
- Zelo so ambiciozni.
- Želijo si napredovati.
- Pomembna jim je kultura, v kateri delajo.
- Zelo so sočutni in čustveni.
- Zelo so fleksibilni.

Tudi zgornje je posploševanje, je pa pogled na mlade drugačen – pozitiven. Na tem mestu opomba, da ne prvi ne drugi primer nista idealna.

Običajno se pripadniki predhodnih generacij pritožujemo nad novimi in tarnamo, kako jih ne razumemo. Dejstvo je, da generaciji Z in Alpha nista prav nič posebni – le pogovarjamo se o njih veliko več, kot smo se morda o prejšnjih.

Sprejmite mlade posameznike z odprtimi rokami. Posvetite se jim kot posameznikom in nikar ne posplošujte. Zgornje alineje so morda lahko zgolj iztočnice za pogovor ob kavi. Naj slednja služi kot 'prostor', v katerem si zaupate pričakovanja.

'Hustler' ali 'sanjač'

Ob zavedanju, da smo si ljudje različni, smo glede na izkušnje z njimi mlade sodelavce razdelili v dve skupini: 'hustlerje' ali 'sanjače'.

Prvi si s svojo podjetniško žilico želijo pokoriti svet. Na trenutke jih je treba 'bremzati', jih voditi in jim hkrati pusti-

ti proste roke, saj vas bodo nemalokrat presenetili z novimi inovativnimi idejami, kako izboljšati proces, produkt ali storitev. Sanjajo o tem, da bi imeli svoje podjetje, s katerim bi segli po zvezdah. Pomagajte jim poleteti, pogovarjajte se z njimi in jih občasno tudi prizemljite. Pri 'hustlerjih' ne gre za aroganco, ampak za neskončen gejzir ambicij, ki mu primanjkuje izkušenj.

S 'sanjači' je zelo podobno, le občutje je drugačno. Sanjači si želijo podobnih stvari kot 'hustlerji', a glavna razlika je v samozavesti. Če je pri prvih samozavesti za izvoz, so sanjači tisti, ki dvomijo

skoraj v vsak svoj korak. Zato se včasih zgodi, da ne naredijo nobenega koraka, kar pri vodjih lahko sproži prepričanje, da je zaposleni len in neuporaben. Tudi z njimi pojdite na kavo in jim pustite, da delajo napake. 'Sanjači' potrebujejo kanček več ljubezni kot ostali. V pravih pogojih so prav oni nepogrešljiv del ekipe.

(Ne)zavzeti zaposleni

O zavzetosti na delovnem mestu se pogovarjamo že desetletja. Tu ne odkrivamo tople vode, ampak se vračamo k individualnemu pristopu. Nezavzete zaposlene soočite z realnostjo. Bodite transparentni in jim jasno povejte svoja pričakovanja. Nikar ne smatrajte, da so



nezavzeti zato, ker se jim ne da oz. ne želijo delati. Prav nič naj ne bo samoumevno, saj nezavzetemu zaposlenemu mnogokrat manjka iskrica, ki jo lahko zaneti preprost iskren pogovor z vodjo.

Po drugi strani zavzetih zaposlenih ne 'nagrajujte' z dodatnim delom. Če je to pristop, ki deluje na starejših generaci-

Če je pri 'hustlerjih' samozavesti za izvoz, so 'sanjači' tisti, ki dvomijo skoraj v vsak svoj korak. Zato se včasih zgodi, da ne naredijo nobenega, kar pri vodjih lahko sproži prepričanje, da je zaposleni len in neuporaben.

jah, ki smo bolj navajene 'trpeti', imajo mlajše generacije več poguma in bodo takšne krivice prej izpostavile in se odločile za odhod. Nagrajujte jih z večjo odgovornostjo, nikar pa s tem, da opravljajo delo sodelavcev.

Delo od doma? Da

Če narava dela omogoča, da zaposleni opravijo svoje delo na lokaciji, ki ni pisarna, nimate nobenega razloga, da tega ne bi omogočili vsem. Glavna razloga, zakaj vodje ne dovolijo zaposlenim dela-

ti od doma, sta nezaupanje in mikrovođenje oz. mirkoupravljanje.

Pri zaposlenih, ki v vas vzbujajo nezaupanje, takoj in odkrito naslovite ta problem. Nesmiselno je, da zaradi nezaupanja posameznikom nastradajo tisti, ki vaše zaupanje imajo. Če ne zaupate celotni ekipi, je problem globlji. Morda

je problem v vas, ker ne znate delati od doma, saj pripadate neki 'drugi' generaciji. Ne projicirajte svojih strahov na mlade zaposlene.

Poslovno razvojni načrt

Visoka pričakovanja in visoke ambicije zapišite in skupaj z vsakim zaposlenim določite korake do njegovega cilja. Lahko je to plača, naziv ali projekt, ki si ga zaposleni želi. Pomagajte mu oz. ji razumeti, kaj vse mora narediti, da bo lahko dosegel svoje cilje. Odličen pristop je

poslovno razvojni načrt, v katerega skupaj lahko napišete korake, jih podpišete in kvartalno tudi revidirate.

Naj stvari so tri

Po nekaterih analizah je kupna moč omenjenih generacij okoli 150 milijard evrov. Rešite se negativnih okov, ne projicirajte svoje poslovne poti na mlajše kolege in jim prisluhnite. A to ne pomeni, da jih zavijajte v vato, ker si tega zagotovo ne želijo.

O taktikah on-boarding procesa, o tem, kako je agilnost ključ do uspeha in o trajnosti kot filozofiji podjetja, ki jo mladi neizmerno cenijo, bi lahko razpredali v nedogled, a vendar: vse, kar mladi potrebujejo, je to, kar vsi potrebujemo v vseh odnosih (poslovnih in zasebnih): spoštovanje (kljub temu, da so mulci), transparentnost in čas. ■

Benjamin Hrkić je kreativni direktor v bold.group.

Zmagovalni dvojec: kakovost in celovitost

Na SIQ v koraku z globalnim razvojem in s posluhom za lokalno gospodarstvo vztrajno gradimo svojo edinstveno zgodbo celovitosti – že 60 let. Odlikuje nas celovit pogled na regulatorne zahteve in potrebe lokalnega gospodarstva. Naročnikom nudimo celovito podporo in jim omogočamo doseganje zahtev standardov ter zagotavljanje visoke ravni kakovosti in konkurenčnosti v najširšem smislu.

Živimo v času hitrih sprememb, ki zahtevajo nenehno prilagajanje posameznikov in organizacij. V zadnjih letih na gospodarskem področju tako opazujemo vedno močnejši trend nišne specializacije podjetij, kar se čuti tudi na ravni globalnih korporacij. Na različnih koncih sveta nastajajo številni t. i. razvojni centri za posamezne procese. Pozitivne lastnosti takšnih usmeritev so jasne – fokus, konkurenčna prednost in optimizacija. Vsekakor pa se s tem trendom zmanjšuje celovit in sistemski pogled delovanja podjetij ali posamezne panoge.

Institut z enim najširših naborov akreditiranih metod in postopkov v regiji

Vsaka pot se začne s prvimi koraki – ti so bili v nekem pogledu tudi v našem primeru zelo nišni. Jedro so bile meritve in merilni postopki z namenom zagotavljanja zahtev standardov, ponovljivosti

Z zanesljivostjo, strokovnostjo in predanostjo naših strokovnjakov je SIQ postal ključni partner številnim podjetjem in organizacijam, ki si prizadevajo za doseganje najvišjih standardov kakovosti in natančnosti v svojih procesih in izdelkih.

izdelkov, umerjanja meril ter kontrole kakovosti. Skozi desetletja se je ta dejavnost smiselno širila s potrebami proizvajalcev. Pričetki merjenja radio fre-



FOTO: ARHIV SIQ

kvenčnih motenj, preskušanja različnih električnih in elektronskih proizvodov, ocenjevanja sistemov vodenja ter kasneje tudi izobraževanja in preskušanja igralniških tehnologij so bili tako rekoč ključne prelomnice. Te so SIQ skozi leta pripeljale do statusa instituta z enim najširših naborov akreditiranih metod in postopkov v naši regiji.

Z zanesljivostjo, strokovnostjo in predanostjo naših strokovnjakov je SIQ postal ključni partner številnim podjetjem in organizacijam, ki si prizadevajo za dose-

ganje najvišjih standardov kakovosti in natančnosti v svojih procesih in izdelkih.

Podpora skozi vse faze procesov za zagotavljanje kakovosti in skladnosti

Kar SIQ od drugih razlikuje danes, je celovit pogled na regulatorne zahteve in potrebe lokalnega gospodarstva. Namesto zgolj ponujanja posameznih nišnih storitev svojim naročnikom nudimo podporo skozi vse faze ključnih procesov zagotavljanja kakovosti in skladnosti z različnimi zahtevami mednarodnih standardov in zakonodaje. S tem pristopom partnerjem omogočamo doseganje zahtev standardov ter zagotavljanje visoke ravni kakovosti in konkurenčnosti v najširšem smislu. Na SIQ ne zagotavljamo le certifikatov in potrdil, ampak aktivno sodelujemo pri izboljšavah procesov in sistemov ter nudimo aktivno podporo pri njihovem vzdrževanju. Nenazadnje z nenehnim vlaganjem v znanje skrbimo tudi za razvoj kompetenc in usposobljenost svojih sodelavcev ter osebja naših partnerjev. ■

60 let SIQ v številkah:

- več kot 50.000 izvedenih akreditiranih kalibracij;
- več kot 14.000 izdanih mednarodnih certifikatov;
- več kot 4.000 certifikatov za sisteme vodenja;
- 19.000 usposobljenih notranjih presojevalcev.

Povezovanje: trg, tehnologija, talenti

V svetu, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe in vse večja kompleksnost poslovnih izzivov, je interdisciplinarnost ključna za uspeh. Kot pedagoginja in sociologinja z 20-letnimi izkušnjami v IT-ju in prodaji sem prišla do zanimivega spoznanja: povezava med izobraževanjem, tehnologijo in poslom ni le naključna, temveč je močan primer, kako proaktivnost in interdisciplinarni pristop poganjata napredek ter korenito preoblikujeta družbo ali podjetje.

Petra Wagner

Ta uvid me je pripeljal do presenetljive primerjave med reformami Marije Terezije v 18. stoletju in današnjimi izzivi digitalne transformacije. Čeprav se zdi, da gre za popolnoma različna obdobja in kontekste, lahko v obeh primerih opazimo, kako ključno vlogo igra 'prodaja' idej pri uvajanju korenitih sprememb.

Cesarica je s svojim vizionarskim ukrepom uvedbe obveznega šolstva postavila temelje za modernizacijo družbe. Njen cilj ni bil le izobraževanje, temveč širša družbena preobrazba: modernizacija države in gospodarstva, zmanjševanje revščine, centralizacija in krepitev konkurenčnosti. Ti cilji presenetljivo

v svetu, kjer digitalna pismenost postaja osnovna veščina.

Trenutno stanje, ko digitalne kompetence niso sistematično vključene v obvezno izobraževanje, nas postavlja v podoben položaj, kot bi bile države, ki v 18. stoletju ne bi sledile reformam Marije Terezije. Razlika je le v tem, da se danes spremembe dogajajo veliko hitreje in da so posledice zaostajanja lahko še bolj dramatične.

Prodajanje idej

Tako kot je vladarica habsburških dežel morala 'prodati' idejo obveznega šolstva skeptični javnosti, se danes soočamo

loških rešitev, ampak za prepričevanje o nujnosti celostne digitalne preobrazbe.

Ta vzporednica med izobraževalnim sistemom in poslovnim svetom poudarja, kako pomembna je sposobnost učinkovite komunikacije in 'prodaje' idej na vseh družbenih ravneh. Managerji morajo, podobno kot zagovorniki izobraževalnih reform, razviti interdisciplinarni

Od Marije Terezije, ki je 'prodala' idejo obveznega šolstva, do današnjih direktorjev, ki prepričujejo upravne odbore o nujnosti digitalnih projektov – vsi ti izvajajo prodajo idej in vizij za boljšo prihodnost.

odražajo izzive, s katerimi se soočajo današnja podjetja v procesu digitalne transformacije.

Potrebujemo novo Marijo Terezijo

Danes, več kot tri stoletja kasneje, se zdi, da potrebujemo novo Marijo Terezijo, ki bi v naše izobraževalne sisteme uvedla obvezno digitalno opismenjevanje. Tako kot je obvezno šolstvo takrat postavilo temelje za konkurenčnost držav v industrijski dobi, je danes nujno, da v obvezno izobraževanje vključimo razvoj digitalnih kompetenc in osnove računalništva. Brez tega tvegamo, da bomo postali nekonkurenčni

z izzivom, kako prepričati vse deležnike – od oblikovalcev politik do staršev in učiteljev – o nujnosti vključevanja digitalnih kompetenc v osnovno izobraževanje. To ni le vprašanje dodajanja novega predmeta v kurikulum, temveč gre za temeljito preobrazbo načina razumevanja pismenosti v 21. stoletju.

V tem kontekstu prodaja idej in vizij postaja ključna veščina tudi v poslovnem svetu. Managerji se znajdejo v podobni vlogi kot zagovorniki izobraževalnih reform – 'prodati' morajo koncept digitalne transformacije znotraj svojih organizacij. Ne gre le za prodajo tehnoloških

Kaj so stranke pripravljene plačati?

»Ne glede na to, ali gre za optimizacijo, inovacijo ali preprečevanje napak, je ključno, da dobro razumemo potrebe – tako cilje kot procese. Tehnologija nam ponuja številne možnosti za izboljšano komuniciranje tako znotraj kot zunaj organizacije ter za ustvarjanje nove vrednosti skozi inovacije. Pomembno je, da se osredotočimo na tisto, kar stranke dejansko potrebujejo in so pripravljene plačati – ne le z denarjem, temveč tudi s svojim časom in voljo za spremembe.«

Mag. **Matej Košmrlj**,
podpredsednik, medicinski produkti,
Cosylab



FOTO: SINIŠA KANIŽAJ



FOTO: SHUTTERSTOCK

pristop, ki združuje razumevanje tehnologije, poslovnih procesov, človeških virov in širših družbenih trendov.

Uspešni managerji v digitalni dobi

To so tisti, ki znajo:

1. prepoznati potrebo po digitalnih kompetencah znotraj svoje organizacije;
2. oblikovati vizijo digitalne transformacije, prilagojeno specifičnim potrebam podjetja;
3. prepričljivo predstaviti to vizijo vsem deležnikom, od zaposlenih do upravnega odbora;
4. implementirati spremembe na način, ki upošteva tehnološke in človeške vidike.

Tako kot potrebujemo zagovornike digitalnega opismenjevanja v izobraževalnem sistemu, potrebujemo tudi managerje – zagovornike digitalne transformacije znotraj svojih organizacij. Oboji imajo nosilno vlogo pri oblikovanju družbe in gospodarstva, ki bo konkurenčno v digitalni dobi.

Vzporednica ni naključna. V obeh primerih gre za prepoznavanje potreb in izzivov, ki jih prinaša digitalna doba. Managerji, podobno kot zagovorniki izobraževalnih reform, so ambasadorji novih idej. Njihov prodajni pristop premošča vrzel med teorijo in prakso, spodbuja razvoj novih rešitev in pospešuje široko posvojitve novih tehnologij.

Brez učinkovitega prodajnega pristopa bi mnoge inovacije ostale neizkoriščene.

Organizacije bi težje rasle in se razvijale, družba pa bi se počasneje prilagajala novim izzivom. Managerji, ki uspešno 'prodajajo' idejo digitalne transformacije, iz-

Vloga managerjev, ki razumejo moč interdisciplinarnega pristopa in pomen 'prodaje' idej, presega tradicionalne meje poslovnega sveta in sega v širšo družbo, kjer lahko s svojim zgledom in delovanjem spodbujajo digitalno pismenost in inovativnost.

boljšujejo konkurenčnost svojih podjetij in posredno prispevajo tudi k dvigu digitalnih kompetenc v celotni družbi.

Prodaja ne sme biti manipulacija

Pomembno je poudariti, da prodaja v tem kontekstu ni in ne sme biti manipulacija. Etična prodaja, naj gre za uvajanje digitalnih kompetenc v šole ali za digitalno transformacijo podjetij, temelji na iskrenosti, transparentnosti in obojestranskih koristih. Stremi k reševanju resničnih problemov, ne k izkoriščanju za lastno dobrobit. Gradi dolgoročne odnose in sledi etičnim načelom.

V najširšem smislu prodaja ni omejena le na posameznike z nazivom prodajalec, temveč je ključna dejavnost, ki jo izvajajo različni akterji v družbi in poslovnem svetu.

Interdisciplinarnost kot ključ do uspeha v digitalni dobi

V dobi digitalne transformacije postaja jasno, da uspeh ni odvisen le od tehnoloških inovacij, temveč tudi od sposobnosti njihovega učinkovitega uvajanja

in široke posvojitve. Managerji, ki razumejo moč interdisciplinarnega pristopa in pomen 'prodaje' idej, bodo v tej preobrazbi ključni akterji. Njihova vloga

presega tradicionalne meje poslovnega sveta in sega v širšo družbo, kjer lahko s svojim zgledom in delovanjem spodbujajo digitalno pismenost in inovativnost. Kot nekoč Marija Terezija imajo danes managerji priložnost in odgovornost, da oblikujejo prihodnost, ki bo temeljila na digitalnih kompetencah in interdisciplinarnem razumevanju. V tem procesu bo ključno, da ohranijo etični pristop, gradijo na iskrenosti in transparentnosti ter stremijo k ustvarjanju dolgoročne vrednosti za vse deležnike. Le tako bomo lahko zgradili družbo in gospodarstvo, ki bo konkurenčno, trajnostno in pravično v digitalni dobi. Čas je, da sprejmemo to novo paradigmo in začnemo aktivno oblikovati digitalno prihodnost, v kateri bodo trg, tehnologija in talenti delovali v harmoniji za skupno dobro. ■

Petra Wagner ima 20 let izkušenj iz prodaje in vodenja v mednarodnih korporacijah, je ustanoviteljica podjetja WagnerFit. Razvila je SalesBooster framework, pristop za implementacijo učinkovitega prodajno-marketingškega sistema.



KONICA MINOLTA



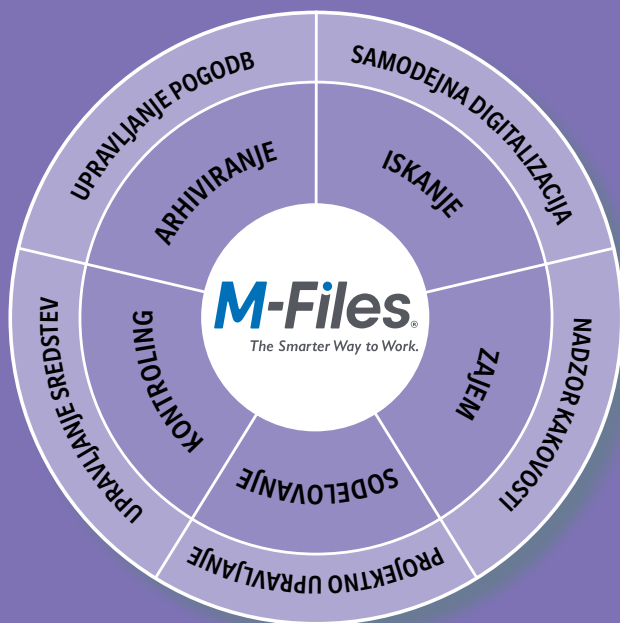
Št. 1 poslovnega
tiskanja v Sloveniji!

nova bizhub i-Serija

Konica Minolta multifunkcijske tiskalnike nove bizhub i-Serije odlikuje celovit nabor funkcij, zasnovanih za poenostavitev pisarniških delovnih procesov in za izboljšanje produktivnosti.



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



M-Files AI dokumentni sistem

UČINKOVITO+ DOSTOPNO



KONICA MINOLTA

Ste na 'ti' z genUI?

Konec leta 2022 je v javnosti završalo. Luč sveta je ugledal ChatGPT. Njegov cilj: omogočiti smiselno in uporabno interakcijo ljudi z UI pri nalogah, kot so ustvarjanje vsebine, učenje in avtomatizacija. Zaradi zmožnosti generiranja odgovorov, zelo podobnih človeškim, je pritegnil izjemno pozornost uporabnikov pa tudi skeptikov, saj so vzniknili pomisleki o etičnosti in možnosti zlorab. A to orodje generativne umetne inteligence (genUI) še zdaleč ni edino. Katere uporabljate vi?

Saša Gnezda

Orodja genUI, kot je denimo ChatGPT, so lahko vaši pomočniki pri marsikaterem opravilu. Prednost teh orodij mag. **Maja Novak**, strokovnjakinja za implementacijo orodij UI pri delu iz We4You, Zavoda za izobraževanje, vidi v tem, da »prevzamejo vaša rutinska, ponavljajoča se in časovno potratna opravila z nizko dodano vrednostjo«. Metaforično rečeno, doda Novak, orodja genUI delujejo kot gospodinjski aparati, ki namesto vas postorijo marsikatero 'nehvaležno' delo. »Orodja umetne inteligence omogočajo avtomatizacijo delovnih procesov, zaradi česar se vi lahko osredotočite na bolj pomembne in strateške naloge, ki zahtevajo kreativnost in kritično razmišljanje,« razloži.

Nova vsebina iz obstoječih vzorcev

Začnimo na začetku. »UI kot splošen pojem zajema širok nabor tehnologij,« poudarjata prof. dr. **Peter Trkman** in dr. **Luka Tomat** s Katedre za poslovno informatiko in logistiko na Ekonomski fakulteti UL, ki se med drugim ukvarjata tudi s poslovno analitiko in UI. Orodja, ki smo jih v tem prispevku vzeli pod drobnogled, pa so, poudarita, orodja generativne UI. Slednjo opredelimo kot UI za generiranje novih vsebin, npr. tekstov, slik, filmov, programske kode, glasbe idr., iz vzorcev obstoječih vsebin.

GenUI zna (skoraj) vse

Orodja GenUI lahko danes namesto vas opravijo naloge, ki so še pred nekaj leti zahtevala veliko dela. Naj gre za priporočilna pisma, programsko kodo, trženjsko strategijo, projektno prijavo, povzetek dolgega poročila, pripravo izobraževalnega programa. »Na naših delavnicah (op. a. pod okriljem CPOEF) smo pri-

kazali, kako vam lahko pomagajo pri pripravi ustrezne trženjske strategije, protokola medicinske študije, prijave za službo, narediti SEO analizo, transkript

Dober poziv je jasen, specifičen in vsebuje dovolj konteksta, da lahko orodje genUI natančno odgovori. Pomembno je vedeti, da moramo vključiti vse ključne informacije – kaj, kje, kdaj, kako – da bo odgovor čim bolj natančen.

sestanka z glavnimi sklepi in nalogami, analizo metod za PCR testiranje, serijo trženjskih e-mailov,« našteva Trkman.

Tomat eno izmed prednosti uporabe orodij genUI vidi »predvsem tam, kjer je potrebno hitro prebrati oz. pregledati daljše dokumente, pravilnike ipd. GenUI je zelo

močno orodje pri obdelovanju/prebiranju/analiziranju daljših dokumentov. Odlično zna odgovarjati na vprašanja,

SOGOVORNIKI SVETUJEJO

	✓ Kaj delati?	✗ Česa ne počnite?
Maja Novak	✓ Za vsako nalogo se odslej vprašajte, kako vam lahko pri izvedbi pomaga ChatGPT. ✓ Testirajte različne pozive in ugotovite, kateri najbolj ustrezajo vašim potrebam. ✓ Vsak rezultat, ki ga dobite, morate vzeti kot osnutek, ki ga je potrebno nadgraditi. Vsako pridobljeno informacijo je vedno potrebno preveriti.	✗ Ne pričakujte, da bo ChatGPT opravil vse namesto vas. To je vaš digitalni pomočnik, ki potrebuje zelo natančna navodila in usmerjanje. ✗ Ne dajajte preveč splošnih ali nejasnih navodil, saj bodo rezultati neuporabni ali pomanjkljivi. ✗ Ne vnašati podatkov, ki niso 'vaši'. Nikoli ne vnašajte zaupnih informacij vašega podjetja ali strank.
Peter Trkman	✓ Igrajte se z možnostmi, vendar se tega čim prej lotite sistematično. Integrirajte orodja v svoje procese (ali pa celo spremenite procese). ✓ Usposobite svoje domenske eksperte za uporabo genUI. ✓ Vprašajte par orodij: »Kupujem nov pralni stroj [zamenjajte z vašim izdelkom/storitvijo]. Katere blagovne znamke mi priporočate? Če vašega podjetja ni na seznamu, razmislite, kako boste to spremenili.	✗ Ne pasti v izmenjavo vrhunsko spiljenih GUI vsebin med sodelavci v in izven podjetja. ✗ Prepovedati uporabo GUI orodij. ✗ Se osredotočiti samo na generativno UI in pozabiti na vse ostale vrste.
Luka Tomat	✓ Preizkušajte vsa možna orodja in jih čim bolj 'svobodno' uporabljajte (vprašajte/zahtevajte karkoli, bodite vztrajni). ✓ Vzemite si čas za spoznavanje orodja in pri kreiranju zahtev. Za dobre rezultate morate dati dobre vhodne podatke (oz. dober prompt). ✓ Izkoristite napredne možnosti, ki jih ponujajo orodja (npr. izgradnja lastnega GPT-ja, če se izkaže, da je to potrebno).	✗ Za pomembne stvari nikakor ne slepo zaupati orodju. ✗ Ne misliti, da orodje, ki zna narediti, kar želite, ne obstaja. ✗ Vnašati v orodja podatkov, za katere ne želite, da se enkrat v prihodnosti bodisi pojavijo nekje na spletu bodisi gredo v bazo, v kateri lahko kdo preveri, kaj ste enkrat 'čarali' z nekim orodjem.



FOTO: SHUTTERSTOCK

uporabno je za pisanje sporočil, generiranje raznih idej, pripravo poročil ipd.« Pomemben del je po njegovem mnenju tudi iskanje informacij, saj ni potrebno pregledovati številnih spletnih strani, ampak nam orodja takoj ponudijo odgovor. A se je, opozarja Tomat, treba zavedati tudi omejitev oz. možnosti napačnih odgovorov, zato je informacijo potrebno preveri-

ti v primarnih virih, ki pa jih orodja znajo tudi bolj ali manj pravilno navesti.

Bodite zahtevni – tudi do UI

Enako kot morate sodelavcem razložiti, kaj od njih pričakujete, je treba dati orodjem genUI dobra, jasna navodila, kaj od njih zahtevate. Bolj kot je poziv (ang. *prompt*) natančen, boljši izde-

lek boste dobili. »Dober poziv je jasen, specifičen in vsebuje dovolj konteksta, da lahko npr. ChatGPT natančno odgovori. Pomembno je vedeti, da moramo vključiti vse ključne informacije – kaj, kje, kdaj, kako – da bo odgovor čim bolj natančen,« svetuje Novak. Dodaja, da se s prvim ponujenim predlogom ne smemo zadovoljiti: »Prav tako pa je pomembno testiranje in prilagajanje pozivov, saj bo vsaka naloga morda zahtevala različne pristope.«

Katera orodja najpogosteje uporabljajo?

Maja Novak: ChatGPT – pomaga mi pri generiranju idej za objave na družbenem omrežju, sestavljanju ponudb za stranke, diseminaciji projektov, oblikovanju besedil, raziskovanju ter pregledovanju dolgih besedil. **Perplexity** mi omogoča natančne odgovore na širok spekter vprašanj, pri čemer vsak odgovor podpre z verodostojnimi viri. Tako lahko hitro preverim vire informacij. Ta platforma omogoča tudi učinkovito povzemanje obsežnih dokumentov in zapletenih tem. Z napredno funkcijo Pro Search lahko poglobljeno raziskujem specifične teme, kar je idealno za strokovno delo. **TextBlaze** je odlično orodje za avtomatizacijo besedil, ki omogoča hitro vstavljanje vnaprej pripravljenih vsebin in predlog, kar poveča produktivnost in poenostavi delovne procese.

Peter Trkman: Chat GPT je klasika, ki zna vse. **Claude** je še nekoliko pаметnejši in manj 'naklada'. **Mistral** se trudi, je pa nekoliko primernejši za razvijalce. Potem pa je veliko orodij za specifično uporabo. Zapisnik sestanka s **Colibri**, povzemanje raziskovalnih člankov s **Perplexity**, kratka video predstavitev z **Invideo**, slika z **Leonardom** itd.

Luka Tomat: ChatGPT, ker velja za 'par excellence'. **Copilot**, ker še vedno upam, da bo uporabniška izkušnja boljša, kot je bila, in ker mi organizacija, v kateri delujem, zagotavlja licenco, s katero so podatki načeloma na varnem mestu. **Perplexity**, ker je hiter in navaja vire za svoje odgovore ter kaže tudi slike.

Nekaj malega o kredibilnosti in zaupanju

Na vprašanje, ali lahko zaupamo vsebini, ki jo ta orodja generirajo, je Trkman jasen: »Seveda ne. Edino, kar vam ostane, je lastno znanje: 'In god we trust, all others must bring expertise'. Če gre za nekaj zelo pomembnega, se posvetujte z nekom, ki področje obvlada. Ne zaupati lepo pripravljenim tekstom (ne) nadarjenih amaterjev.« S tem se strinja tudi Tomat: »Ko gre za pomembno odločitev, je nujno potrebno podatke preveriti.« Če strokovnjaka nimate ravno pri roki, lahko vprašate drugo orodje genUI, kaj si misli, ali pobrsate po verodostojnih spletnih virih. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Dostava sadja na delovno mesto



Zakaj sadje na delovno mesto?

- ✓ Poveča produktivnost zaposlenih,
- ✓ spodbuja zdrav način življenja,
- ✓ ustvari bolj prijetno delovno okolje,
- ✓ izboljša celotno podobo in ugled podjetja.



Tehnologije potrebujejo tudi družbeni kontekst

Robotika je eno izmed najhitreje rastočih tehnoloških področij, ki močno vpliva na oblikovanje in razvoj sodobne družbe. Osnova za razvoj naprednih robotskih sistemov je sodelovanje in združitev tehničnih področij, kot so strojništvo, elektronika, informatika, inženiring umetne inteligence ter drugih ved, kot so umetnost, kognitivne znanosti, psihologija, sociologija in tudi etika.

dr. Maša Jazbec

Glede na hiter razvoj tehnologij lahko rečemo, da to sodelovanje že danes prinaša konkretne rezultate, saj roboti vse bolj vstopajo v različne vidike našega življenja – od industrije in medicine do domačega okolja. Je pa treba poudariti, da čeprav interdisciplinarnost v robotiki že kaže rezultate, je ta še vedno večinoma tehnične narave. Inženirji, programerji in strokovnjaki na področju umetne inteligence so še vedno glavni protagonisti pri razvoju robotov. Toda roboti niso več omejeni le na industrijska okolja ali raziskovalne laboratorije. Sodobni roboti vse bolj zavzemajo naše družbeno okolje, so prisotni v naših domovih in na delovnih mestih, sodelujejo v procesu rehabilitacije in nudijo pomoč starejšim. Zaradi teh sprememb je postalo nujno vključiti tudi družboslovne in humanistične discipline, ki pomagajo razumeti, kako roboti vplivajo na naše življenje, kako jih dojemamo in kako jih lahko sprejememo kot sodelavce, pomočnike ali celo kot člane naše družbe.

Human Robot Interaction (HRI) – interakcija med ljudmi in roboti

Ključnega pomena za uspešno integracijo robotov v naše družabno življenje je razumevanje interakcij med ljudmi in roboti. Področje, ki se ukvarja s to tematiko, se imenuje Human Robot Interaction (HRI) oz. interakcija med ljudmi in roboti. To področje preučuje, kako ljudje in roboti komunicirajo, sodelujejo in vplivajo drug na drugega. Gre za večplasten proces, ki zajema tako tehnične kot družbene in psihološke vidike.

Uspešna interakcija z roboti zahteva globoko razumevanje človeškega vedenja, čustev, komunikacije in potreb. Na primer, roboti, ki so namenjeni sodelovanju z ljudmi na delovnih mestih, morajo biti zasnovani tako, da se lahko prilagodijo človeškim navadam in

Interdisciplinarnost omogoča, da tehnologija ne ostane izolirana v svojem tehničnem okvirju, temveč se razvija v smeri, ki odgovarja na širše družbene in etične izzive. Kajti ni slabih tehnologij, smo zgolj slabi uporabniki tehnologij.

delovnim tokovom. V industriji se vse pogostejše uporabljajo sodelujoči roboti ali koboti, ki delajo skupaj z ljudmi v proizvodnih procesih. Ti roboti ne le izvajajo fizična opravila, temveč se morajo tudi ustrezno odzivati na človeške ukaze in obnašanje.

V industriji so sodelujoči roboti postali ključni za izboljšanje učinkovitosti in varnosti v proizvodnih procesih. Ti roboti so zasnovani za delo ob ljudeh, kar pomeni, da morajo biti opremljeni z naprednimi senzorji in algoritmi za zaznavanje gibanja in preprečevanje nesreč. Hkrati pa morajo biti dovolj fleksibilni, da se lahko prilagodijo različnim delovnim nalogam in sodelujejo z ljudmi v realnem času.

AGV (Automated Guided Vehicles) roboti so še en primer tehnoloških rešitev, ki postajajo vse bolj prisotne v industriji in logistiki. Ti avtonomni roboti premikajo tovore po tovarnah ali skladiščih. Za njihovo uspešno delovanje je nujna

učinkovita interakcija z ljudmi in drugimi roboti v okolju. Kljub temu da so AGV-ji predvsem tehnični sistemi, je njihova interakcija z ljudmi pogosto predmet raziskav na področju HRI, saj je pomembno, da so njihova gibanja predvidljiva in varna za ljudi, ki delajo

v isti tovarni ali skladišču. Širši javnosti pa so najbolj poznani AGV roboti, ki jih lahko srečamo v restavracijah McDonald's. Roboti, ki dostavljajo hrano do miz v restavracijah, kot je McDonald's, so odlični primeri, kako avtomatizacija vstopa v storitveni sektor. Njihov videz je zasnovan tako, da so vizualno privlačni in uporabnikom vzbujajo zaupanje, hkrati pa so dovolj praktični za učinkovito delovanje v prostoru z veliko gnečo.

Poleg industrije je veliko pozornosti namenjene tudi interakciji robotov z ljudmi na področju medicine in rehabilitacije. Medicinski roboti, ki pomagajo pri operacijah, oskrbi pacientov ali rehabilitacijskih procesih, morajo biti zasnovani tako, da upoštevajo tako fizične kot tudi psihološke potrebe pacientov. Pacienti in uporabniki takšnih robotov morajo biti sposobni zaupati robotom in se z njimi počutiti varno, kar zahteva premišljeno zasnovo in skrbno načrtovano interakcijo.



FOTO: ARHIV KATAPULT

Humanoidni roboti: roboti, ki vstopajo v naše domove

Roboti ne bodo več omejeni le na industrijo ali zdravstvene ustanove. Vse bolj bodo postajali prisotni tudi v naših domovih.

Poleg robotskih sesalnikov in pametnih pomočnikov, kot je npr. Alexa, bodo v bližnji prihodnosti v naših domovih tudi napredni humanoidni roboti. Ta-

Nujno je vključiti tudi družboslovne in humanistične discipline, ki pomagajo razumeti, kako roboti vplivajo na naše življenje, kako jih dojemamo in kako jih lahko sprejememo kot sodelavce, pomočnike ali celo kot člane naše družbe.

kšni roboti pa bodo zahtevali novo vrsto interakcij, ki so bolj osebne in temeljijo na vsakodnevni dejavnosti.

Pri razvoju teh robotov je ključno vprašanje, kako jih predstaviti ljudem. Pomembno je, da so roboti zasnovani tako, da so čim bolj prijazni in uporabni za različne skupine uporabnikov. Študije na področju HRI se pogosto osredotočajo na to, kako oblikovati robote, da bodo sprejemljivi in priljubljeni v domačem okolju. Interdisciplinarnost omogoča, da roboti postanejo veliko več kot zgolj orodja. Postajajo inteligentni partnerji, ki lahko sodelujejo z ljudmi v različnih

kontekstih. To pomeni, da morajo strokovnjaki, ki delujejo na področju robotike, razumeti ne le tehnologijo, temveč tudi načine, kako ljudje zaznavajo in komunicirajo z roboti, kako roboti vplivajo na družbene strukture ter kako zagotoviti, da so robotski sistemi etično zasnovani.

Še posebej pomembno je, da so starejši ljudje, ki so lahko manj tehnološko pi-

smeni, sposobni učinkovito uporabljati robote, ki jim lahko pomagajo pri vsakodnevni opravi ali jim nudijo družbo. Razvoj teh robotov zahteva upoštevanje, kako jih bodo ljudje sprejeli in uporabljali, kar spodbuja interdisciplinarne raziskave, ki vključujejo družboslovne vede.

Tehnološka podjetja, kot so Boston Dynamics, TESLA, Unitree Robotics, Figure AI, Forier Intelligence idr., že zdaj intenzivno razvijajo humanoidne robote, ki bodo delovali v storitvenem sektorju in domačem okolju. Interdisciplinarnost je zato ključna za ustvarjanje rešitev, ki združujejo tehnološke in druž-

bene dimenzije, kar omogoča trajnosten napredek na področju robotike in njene integracije v družbo.

Interdisciplinarnost ima odločilno vlogo pri razvoju tehnoloških in družbenih prebojev ter pri napredku družbe, saj združuje različna področja znanja in perspektiv, kar omogoča celovitejše rešitve za kompleksne izzive, s katerimi se sooča sodobna družba. V sodobnem svetu tehnologija hitro napreduje, vendar je njen vpliv na družbo odvisen od tega, kako se različne vede medsebojno prepletajo. Na primer, razvoj umetne inteligence in robotike zahteva sodelovanje strokovnjakov s področij tehničnega inženiringa, psihologije, etike, prava in seveda tudi umetnosti. Interdisciplinarnost omogoča, da tehnologija ne ostane izolirana v svojem tehničnem okvirju, temveč se razvija v smeri, ki odgovarja na širše družbene in etične izzive. Kajti ni slabih tehnologij, smo zgolj slabi uporabniki tehnologij. ■

Dr. Maša Jazbec je intermedijska umetnica, raziskovalka in producentka, ki s svojim delom briše meje med umetnostjo in znanostjo. Njeno ustvarjanje se osredotoča na vpliv sodobnih tehnologij, še posebej robotike, na človeška življenja in živi svet.



Odprte prijave na program “Certificirani kontroler”

2025

Program **Certificirani/a kontroler/ka** Šole kontrolinga obsega štiri module. Pričetek prvega modula bo februarja 2025. Zgodnje prijave potekajo do konca leta.

PREDNOSTI PROGRAMA:

- poglobljena znanja, modularen pristop,
- individualno delo in sodelovanje v skupinah,
- praktični primeri.

Modul 1: Temelji kontrolinga in obvladovanje stroškov
Modul 2: Managerski poslovni izid in orodja kontrolinga
Modul 3: Kalkulacije in profitabilnost izdelkov/storitev
Modul 4: Implementacija kontrolinga in strateški razvoj

INFORMACIJE IN PRIJAVE:



(0)5 99 437 00



www.kontroling.si
info@kontroling.si



ESG poročanje

z naprednimi programskimi rešitvami

Naše pred-pripravljene rešitve vključujejo podatkovne modele, pravila za normalizacijo in izračune ter zahteve za razkritja, vse v skladu z veljavnimi regulativnimi okviri in najpogostejšimi standardi poročanja.

NAŠE REŠITVE PODPIRAJO:



EU taksonomija



ESG metrike & KPI-ji



CSRD in iXBRL



Emisije CO2

Zbiranje
podatkov
&
normalizacija

Nadzor
procesov
&
izračuni

Razkrivanje
&
poročanje

Kontaktirajte nas za nasvet in dodatne
informacije na (0)5 99 437 00 ali obiščite
našo spletno stran: www.crmt.com



Podjetniški čar se skriva v povezovanju

Podjetniška zgodba Andraža Žurmana, nekdanjega vaterpolista, ki je uspešno premagal začetne krče ob ustanavljanju farmacevtskega podjetja v enem od za industrijo najbolj zahtevnih obdobj, je zgodba vztrajnosti, povezovanja in vrednotenja drugačnosti.

Nana Čemas

»Bilo je zelo, zelo pestro. Pravzaprav smo bili na robu propada.« Tako se – danes sproščeno in z nasmehom – začetkov podjetja LabCore spominja njegov ustanovitelj in direktor **Andraž Žurman**, finalist za priznanje Mladi manager 2023. Izkušen športnik in podjetnik danes vodi v analitiko usmerjeno farmacevtsko podjetje z 22-imi sodelavci, ki je majavim začetkom navkljub že po dobrem letu delovanja uspelo prihodke povečati za kar desetkratnik, danes pa skupaj s Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani postavlja nove mejnike svoje skupne zgodbe.

Vloga vodje mu je bila zaupana že zgodaj

A vrnimo se na začetek – in to ne le podjetniški. Izkušnje, ki si jih je pridobil Žurman še predno je zakorakal na farmacevtsko pot, so izjemno raznolike. Kot je povedal kot gost panela osrednjega dogodka Festivala podjetništva 2023, je prvi stik s podjetništvom navezal že pri rosnih 17 letih. Preizkusil se je v gradbeništvu, samostojno pa se je na področje IT-ja prvič podal z ustanovitvijo spletnega kazinoja in razvoja videoiger.

Žurmana marsikdo ne pozna le kot podjetnika, temveč tudi kot uspešnega športnika. Kot mlademu vaterpolistu mu je bila ena prvih vlog vodje zaupana že kot kapetanu slovenske reprezentance, kasneje pa se je kalil tudi kot trener in predsednik kluba. Da ne klone pod pritiski izzivov, je ponovno dokazal že nekaj let kasneje, ko je kot del ekipe z ustanovitvijo nove vaterpolske zveze

pripomogel, da se je nekdanja zveza rešila finančnih dolgov. Novoustanovljeno zvezo so tudi uspešno priključili Olimpijskemu komiteju Slovenije, organizaciji, kjer je Žurman svoj pečat pustil tudi kot predsednik nadzornega odbora.

Spoznanje, ki je pregnalo strah

Ob raznolikosti sogovornikovih izkušenj se postavlja vprašanje, zakaj farmacija? Odgovor se skriva v prijateljskih vezeh. »Nad njo me je navdušil dober prijatelj, sedaj tudi partner v podjetju, **Davor Štirn**. Zdelo se mi je, da farmacija predstavlja možnost stabilnega poslovanja z dobro dodano vrednostjo,« pojasnjuje

Nedavno so v skupnem projektu s Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo UL dosegli izjemno pomemben mejnik pri razvoju zdravilne učinkovine na področju malih molekul.

Žurman. Prav varnost te industrije, ki jo je, kot priznava sam, izjemno težko doseči, ga je najbolj privlačila: »Sklepanje pogodb v farmaciji je precej dolgotrajen postopek, a potem stvari funkcionirajo.«

Kako težko je doseči varnost in skleniti prvo pogodbo, je s podjetjem LabCore na lastni koži doživel že na začetku. Vložek za zagon podjetja je znašal približno 400.000 evrov – šlo je za investicijo, za katero sta se z ženo **Majo Žurman** odločila maja 2019. Takrat se jima – tako kot vsem nam – še sanjalo ni, kakšne izzive bo prineslo leto 2020 in pandemija kovida-19. »Stavila sva na to, da bomo prvo pogodbo podpisali najkasneje do septembra 2019. Dejansko pa se je to zgodilo šele leto kasneje,« priznava Žur-

man. Pravi, da jim je največji izziv predstavljalo pridobivanje poslovnih partnerjev, saj med kovidom niso opravljali presoj, ki so – poleg presoje JAZMP – potrebne za sklenitev partnerskih pogodb.

Njuni prihranki pa so medtem v dobrem letu in pol od ustanovitve podjetja do podpisa prve pogodbe zelo hitro kopneli ... »Vsak mesec od maja 2019 dalje so stroški podjetja znašali od 8.000 do 10.000 evrov, midva pa prihodkov nista imela. Res je šlo za las,« se spominja Žurman, a dodaja, da se zaradi tega ni preveč obremenjeval: »Pomislil sem, kaj je pravzaprav najhuje, kar se lahko zgodi

– zaprtje podjetja. Toda, a je to res tako hudo?« Ugotovil je, da ni: »Edino, kar je pravzaprav zares pomembno, je družina in to, da lahko zanjo poskrbiš. Vedel sem, da sem tega zmožen ne glede na situacijo. Ko sem prišel do tega spoznanja, me več ni bilo strah.«

Sodelovanje z nosilci presežkov

Podjetja LabCore Žurmanu ni bilo treba zapreti. Nasprotno – začetne preizkušnje so se obrestovale ob premnogi uspehih. Ti temeljijo na njihovi primarni dejavnosti, opravljanju analiz za različna farmacevtska podjetja. Vendar ne želijo ostati le pri analitiki, temveč se povečini preusmeriti na raziskovalno področje. Iz te želje se je razvilo tudi sodelovanje s Fakulteto za kemijo in kemijsko teh-



nologijo Univerze v Ljubljani, s katero razvijajo novo zdravilno učinkovino na področju malih molekul. »Pri iskanju zdravilnih učinkovin gre v veliki meri za fizično testiranje različnih spojin z ogromno bazo, s katero razpolaga prav fakulteta, ki nam je tako prihranila veliko časa pri sintetiziranju,« pojasnjuje Žurman. Zadovoljno dodaja, da lahko zanjo uporabi le presežnike: »Izjemna ustanova, izjemni ljudje. Dr. **Marko Novinec** ima na tem področju ogromno znanja, ki ga potrebujemo, in projekt poteka res neverjetno.«

O uspešnem sodelovanju namigne tudi z razkritjem, da so prav sredi avgusta dosegli pomemben mejnik v njihovi zgodbi. »Na svoje sodelavce sem res izjemno ponosen. Resnično. Čustva v tem trenutku težko ubesedim, saj še kar ne morem verjeti, kako daleč smo že na tej poti,« pravi Žurman in kot idejnega vodjo projekta izpostavi dr. **Nenada Maraš**, tudi partnerja v podjetju: »Zame je heroj v pravem pomenu besede. O njem se bo zagotovo še veliko pisalo.«

Cenjeni so aduti prav vsakogar

Direktor podjetja LabCore ne skriva za slug tistih, ki so pripomogli k njihovemu podjetniškemu uspehu: »Menim, da sem v nekaterih stvareh dober, povečini pa

je pametno najti pomoč. Prav to je čar podjetništva; povezovanje med drugačnimi ljudmi.« Tako tudi ne preseneča, da so mu avgusta 2023 zaupali enoletni mandat predsednika sekcije SBC Mladi, in tudi, da so ga s finalno nominacijo za priznanje Mladi manager 2023 prepoznali v Združenju Manager. Zunanjim priznanjem navkljub pa o uspehih najglasneje govori odprta in dobremu počutju zavezana klima, ki vlada v podjetju,

Kljub zavedanju o zahtevnosti doseganja stabilnosti in varnosti farmacevtske industrije ni pričakoval, da se bo do njiju prebijal v enem najbolj zahtevnih obdobj.

sodelavce družijo medsebojno zaupanje in predanost uresničevanju raziskovalnih ciljev. K temu zagotovo pripomore tudi Žurmanov odnos do drugačnosti, ki jo sprejema z odprtimi rokami.

Dragocena lekcija športnega okvirja

Odkar je LabCore začel kovati uspehe, skrbi tudi za to, da njihove izkupičke vrača – predvsem področju, na katerem se je kalil njegov ustanovitelj in ki mu je dalo nauke, ki so za te uspehe tudi zaslužni: šport. LabCore tako poleg podpore programov za pomoč pri učenju otrok iz šibkejših družin skrbi tudi za finančno podporo različnih športnih panog. Prav šport je Žurmanu dal največ: »Predvsem

sem v njem pridobil dragoceno lekcijo, da če si nekaj močno želiš in za to trdno delaš, boš ta cilj tudi uresničil – pod pogojem, seveda, da v to tudi globoko verjameš.« Tako tudi ne preseneča, da kot eno ključnih vrednot svojega osebnega in podjetniškega življenja ceni vztrajnost. »Če pogledamo zgodovino vseh uspešnih ljudi, je njihova skupna točka vztrajnost. Malo je takih, ki uspeh dosežejo čez noč,« razmišlja Žurman.

Vztrajnost ga – tako kot tudi vse v podjetju – žene tudi pri trenutnem največjem izzivu, razvoju zdravilne učinkovine v sodelovanju s FKKT. »Naš cilj je spojino patentirati in jo prodati, na podlagi tega projekta pa si bomo potem zastavljali nadaljnje cilje,« o prihodnosti razmišlja sogovornik. »Kljub temu pa je najbolj zanimivo, da tudi ko nam uspe omenjeni cilj, imamo okvirno pot zastavljeno že za naprej. Z Marašem si oba želiva ustvarjati,« dodaja in poudarja, da »človek mora delati. To te gradi, te veseli in te izpopolnjuje.« ■

Nana Čemas je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

Pregledi Skupine Diagnostični center Bled

V Skupini Diagnostični center Bled nudimo različne pakete preventivnih managerskih pregledov. Prvi naj bo pri štiridesetih, pravijo naši zdravniki.

V današnjem hitrem tempu življenja si pogosto ne znamo ali ne zmoremo vzeti časa zase, vse manj ga namenimo tudi telesnim aktivnostim in zdravi prehrani. Prav z zdravim življenjskim slogom lahko preprečimo številne bolezni,

drom izgorelosti, ki privede do popolne psihične in fizične izčrpanosti. Kadar je za določenim obolenjem že zbolel ožji član družine, je preventivni managerski pregled priporočljiv tudi pred štiridesetimi leti.

Naš odnos do pacientov temelji na osebnem pristopu, individualni obravnavi, prijaznosti in ustrežljivosti. Za vas bodo skrbeli izkušeni in vrhunski strokovnjaki, ki si vzamejo čas in vam prisluhnejo.

s pravočasnimi in rednimi preventivnimi pregledi pa v zgodnji fazi odkrivamo obolenja, ki še ne kažejo očitnih znakov, zato ne odlašajte in se za preventivni pregled odločite zdaj. Preventivni managerski pregledi so namenjeni vsem, ki skrbite za svoje zdravje.

Več kot 30-letna tradicija

V Skupini Diagnostični center Bled se ponasamo z najdaljšo, več kot 30-letno tradicijo izvajanja preventivnih managerskih pregledov. Poznani smo po celovitih, strokovnih in prijaznih obravnavah preiskovancev.

Preventivne managerske preglede nudimo v treh medicinskih centrih na štirih lokacijah:

- Diagnostični center Bled (Bled in Ljubljana);
- Medicinski center Cardial (Ljubljana);
- Medicinski center Fontana (Maribor).

Na prvi pregled pri 40-ih

Glede na hiter tempo življenja, spremenjen življenjski slog, višje stopnje stresa, s katerimi se vsakodnevno srečujemo, in večjo obremenjenost prvi tovrsten pregled zdravniki priporočajo pri 40-ih. Pri tem poudarjajo, da je treba stopnjo stresa prepoznati, preden se razvije sin-

Naši zdravniki ugotavljajo, da je pri odraslih vse pogostejši presnovni oz. metabolični sindrom. To je dejavnik tveganja za razvoj bolezni srca in ožilja, te pa so vodilni vzrok umrljivosti v razvitih državah, čeprav jih z ugotavljanjem dejavnikov tveganja za njihov razvoj lahko uspešno preprečujemo. Pozorni moramo biti na visok krvni tlak, trebušno debelost, zvišano vrednost holesterola z neugodnim razmerjem med dobrim (HDL) in slabim (LDL) holesterolom ter na sladkorno bolezen.

Celovita obravnava vašega zdravja

V Skupini Diagnostični center Bled je na voljo več različnih paketov, ki se razlikujejo po trajanju, lokaciji izvedbe in naboru preiskav, pri čemer so osnovne preiskave (laboratorijske analize, ultrazvok trebuha in vse kardiološke preiskave) pri vseh paketih enake. Vključujejo lahko tudi ortopeda, dermatologa (koža), oftalmologa (oči), tireologa (ščitnica), kolonoskopijo in gastroskopijo za prebavila ter različne rentgenske, ultrazvočne in MR (magnet) preiskave. Moški imajo lahko v preventivni pregled vključenega tudi urologa, mikroultrazvok prostate in ultrazvok testisov, ženske pa ginekologa in ultrazvok dojk. Opravite lahko tudi do 30 medicinskih storitev istočasno.



FOTO: SKUPINA DIAGNOSTIČNI CENTER BLEĐ

Preventivne managerske preglede lahko tudi prilagodimo in vedno prisluhnemo željam preiskovancev.

Hkratna izvedba pregledov na eni lokaciji omogoča ne le prihranek vašega časa, ampak predvsem sočasno diagnostiko in celovito obravnavo vašega zdravja. Skupina Diagnostični center Bled danes združuje 8 medicinskih centrov po celotni Sloveniji, zato vas lahko usmerimo tudi v nadaljnjo diagnostiko ali zdravljenje.

Skupina Diagnostični center Bled smo ljudje – zaposleni, ki tukaj delamo. Naš odnos do pacientov temelji na osebnem pristopu, individualni obravnavi, prijaznosti in ustrežljivosti. Za vas bodo skrbeli izkušeni in vrhunski strokovnjaki, ki se stalno izobražujejo doma in v tujini. Za vas si vzamejo čas in vam prisluhnejo.

Vzemimo si čas za svoje zdravje ... uživajmo življenje zdravi! ■

Komunikacija je osnova vsega!

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) in Združenje Manager sta nagrado Primus za odličnost komuniciranja managerjev letos namenila dvema izjemnima posameznikoma. Enzo Smrekar, podpredsednik uprave za delikatesne namaze, Donat in internacionalizacijo v Atlantic Grupi ter glavni direktor Atlantic Droge Kolinske, ter Srečko Šestan, poveljnik Civilne zaščite RS, sta bila prepoznana zaradi njunega izjemnega prispevka k vzpostavljanju kulture komuniciranja in trajnostnega vodenja.

Tina Cipot, Amadeja Kavšek Vašl



FOTO: ARHIV PRSS

Srečko Šestan, poveljnik Civilne zaščite Republike Slovenije

Kot je povedala strokovna komisija, njuna predanost in strokovnost puščata pomemben pečat v širši družbi, predvsem pa v načinu, kako vodita in komunicirata v svojih vlogah. Kaj sta nam o moči komunikacije zaupala nagrajenca?

Kakšni so bili občutki ob prejemu nagrade Primus za odličnost komuniciranja in kaj vam ta nagrada pomeni v kontekstu vašega dolgoletnega dela v Civilni zaščiti? Občutil sem neizmeren ponos in hvaležnost za vse, kar počnem sam in počnejo

Srečko Šestan: »V moji karieri poveljnika je bilo preveč velikih in zahtevnih dogodkov – nesreč, v katerih je bilo nešteto dogodkov, ki so zahtevali hitre, včasih nepriljubljene in strokovne odločitve.«

moji pripadniki na vseh zelo različnih nivojih in področjih našega delovanja. Nagrada še enkrat več pomeni tudi priznanje za ves vložen trud celotnega sistema v pomoč sočloveku.

Kateri so bili največji izzivi, s katerimi ste se soočili med vodenjem Civilne zaščite v času lanskoletnih naravnih nesreč v Sloveniji, in kako ste z učinkovito komunikacijo prispevali k njihovem premagovanju?

Prav gotovo je bil največji izziv že prvi dan intervencije, kako pravočasno in uspešno rešiti na varno vse tiste, ki so se pred ali ob sami ujmi umaknili na

zelo različna 'varnejša območja'. Kljub fizičnim in tehničnim težavam na nekaterih območjih je potekala učinkovita komunikacija v vseh smereh, saj smo le na tak način lahko nudili ustrezno pomoč vsem, ki so jo v danem trenutku potrebovali.

Kako pomembna je koordinacija in komunikacija med različnimi deležniki znotraj Civilne zaščite? Katere pristope uporabljate za zagotavljanje enotnosti in učinkovitosti v kriznih razmerah?

Uspešna komunikacija se na našem področju začne in tudi stopnjuje skozi proces načrtovanja odziva na posamezno nesrečo. V tem procesu se vsi deležniki seznaniijo z nalogami, postopki in načini

sodelovanja, kar je predpogoj za uspešno komunikacijo v vseh oblikah in pogledih.

Kakšne priložnosti in izzive vidite v prihodnosti za Civilno zaščito Slovenije, zlasti v smislu priprav na prihodnje izredne dogodke?

Civilna zaščita in z njo celoten sistem varstva pred nesrečami deluje dobro, nekateri segmenti celo odlično. Zaupajo mu tudi naši državljani, kar nenazadnje dokazujejo tudi ankete o zaupanju ljudi v institucije in organizacije, kjer je Civilna zaščita krepko na prvem mestu. Ker pa mora biti celoten sistem prilagojen času in grožnjam moderne dobe, ga je

potrebno nadgrajevati in posodabljati. In tukaj je kar nekaj izzivov, ki jih bo treba v naslednjem obdobju opredeliti in ustrezno razdelati.

Kateri dogodek v vaši karieri vas je najbolj zaznamoval in kako je oblikoval vaš pristop k vodenju in komuniciranju znotraj Civilne zaščite?

Težko bi se opredelil in vam navedel samo en konkreten dogodek. V moji karieri poveljnika je bilo preveč velikih in zahtevnih dogodkov – nesreč, v katerih je bilo nešteto dogodkov, ki so zahtevali hitre, včasih nepriljubljene in strokovne odločitve. Kot nesrečo pa moram vseeno, kljub obilo drugih (žled, migracije, požari v naravi, poplave) izpostaviti pandemijo kovida-19, v katero smo šli kot celotna družba neustrezno pripravljeni in zato je od nas zahtevala še več pozornosti, vztrajnosti in neenazadnje učenja.

Enzo Smrekar, glavni direktor Atlantic Droge Kolinske

Kaj vam pomeni nagrada Primus, ki ste jo prejeli za odličnost komuniciranja, v kontekstu osebnega in kariernega razvoja?

Osební in karierní razvoj je proces, ki je ves čas v teku in se nikoli ne zaključí. Sem ciljno usmerjena in zelo vedoželjna oseba, vsako osvojeno znanje in veščina me še močneje žene naprej. Nagrada Primus ni samo velika čast in formalna potrdi-

Enzo Smrekar: »Komunikacija je učinkovita, kadar doseže sogovornike, sproži miselno in čustveno procesiranje in nato akcijo. Za to se je pa treba potruditi.«

tev, da na področju komuniciranja nekaj delam prav, ima tudi veliko emocionalno vrednost zame, saj komuniciranje čutim kot osnovno povezavo med ljudmi – tako v poslovnem, kot v zasebnem življenju.

Katera lastnost po vašem mnenju najbolj definira uspešnega managerja v dinamičnem in nepredvidljivem poslovnem okolju, v katerem živimo danes?

Manager je tem bolj uspešen, čim bolj fleksibilen je. Če fleksibilnost definira-

mo kot hitrost in natančnost prilagajanja dinamičnemu in nepredvidljivemu poslovnemu okolju, pa je zanj potrebno veliko znanja in vedenja, poguma in odločnosti, sreče in občutka. Slednji je še kako pomemben pri ustvarjanju tima kompatibilnih sodelavcev, izbiri prave komunikacije in ustvarjanju kemije med zaposlenimi, s potrošniki, z javnostjo.

Kako uspešno krmarite med različnimi vodstvenimi vlogami v podjetjih in organizacijah? Kakšno vlogo pri tem igra učinkovito komuniciranje?

Ne krmarim med enimi in drugimi, temveč se v izbranem času popolnoma posvečam tistemu, kar delam. Pri tem pa vedno puščam prost pretok znanj in izkušenj, ker menim, da so znanja in izkušnje univerzalne – v čim več različnih situacijah jih uporabiš, bolj se krepijo in bogatijo.

Komuniciranje je tako ali tako osnova vsega. Da je učinkovito, mora biti razumljivo, bogato, prilagojeno in spoštljivo. Pri spoštljivosti pa nimam v mislih samo kulture izražanja in medsebojnih odnosov, temveč na enakovredni ravni tudi vsebino in upoštevanje sogovornika.

Kako pomembno je za managerja komuniciranje znotraj podjetja pri doseganju dolgoročnih ciljev?

Zelo! To bi bil najenostavnejši odgovor. Sogovorniki včasih potrebujejo kontekst, včasih navodilo, včasih zgodbo, včasih motivacijo, včasih samo sprejetost in razumevanje ... ali pa vse naen-



FOTO: ARHIV PRSS

se bolj nagibam h konkretnosti, zato se bom omejil na tri čiste resnice:

- Da je komuniciranje uspešno, je potrebno znati tudi dobro poslušati.
- Če vam vsi samo kimajo, je v komunikaciji nekaj narobe.
- Za uspešno komunikacijo ni pomembno samo, kaj A sporoča – celo bolj pomembno je, kaj B razume! ■

Katere so ključne lekcije o komuniciranju, ki ste se jih naučili skozi leta delovanja v vodstvu velikih podjetij, kaj bi priporočali managerjem na začetku njihove poslovne poti?

Odgovor na to je lahko zelo kompleksen in podroben ali pa čisto enostaven. Sam

Tina Cipot je predsednica PRSS, Amadeja Kavšek Vašl pa koordinatorka Primusa.



Prebudite čute
in razvajajte telo
v Wellnesu
Atlantis.

atlantis-vodnomesto.si





Otrok ali kariera: to je zdaj vprašanje ...

Mirjana D. Perko,
ustanoviteljica in direktorica podjetja inCon

Z užitkom delam z mladimi sodelavci. V enem od naših razgovorov o življenju je tema nanese na to, ali in kdaj načrtujemo družino. V Sloveniji in Evropi se na veliko ugiba o tem, kako popraviti padajočo krivuljo natalitete, ki je iz 2,1 otroka na žensko v rodni dobi padla na 1,51!

Kot družba lahko ugibamo, kako ne izumreti kot narod, še bolje pa je, da vprašamo mlade pare ali ženske, zakaj se ne odločijo za družino. Presenetila me je izjava kolegice, ki je pri skoraj 30-ih rekla, da še več let ne načrtuje otroka, nekatere njene vrstnice pa otrok sploh nočejo imeti. Zakaj tako razmišljajo, saj imajo vendar vse odlično izobrazbo – beri: standard. Prvi razlog, ki ga je naštel, je, da bo zaradi porodniške odsotnosti zaočala v karieri za svojimi moškimi kolegi. Drugi, da si s svojo (magistrsko) plačo ne more zagotoviti samostojnega bivanja za družino. Ne luksuznega stanovanja, pač pa povprečnega stanovanja na obrobju mesta. Nista edina, več je mladih parov, ki želijo najprej rešiti stanovanjski problem. A je z dvema plačama in maksimalnim možnim kreditom pri današnjih cenah nepremičnin skoraj nemogoče. Tudi vrtci so za starše z najmanj povprečno plačo visok strošek. S tem so še dodatno kaznovani za starševstvo.

To kolegico sem povabila na srečanje Sekcije managerk pri ZM, kjer smo se

pogovarjale o enem od vzrokov – nenapredovanju v karieri za mamice. Marsikatera od nas se je zamislila ob argumentih, zakaj se ženske ne odločajo za družino, saj je med nami mnogo uspešnih žensk, ki imajo otroke. Res je, da so cene stanovanj v zadnjih desetih letih skokovito narasle, hitreje kot plače, in da rešitev stanovanjskega problema postaja vedno težja. Če po letih, ki jih namenijo za izobrazbo, to spremlja še zaostanek v napredovanju za matere, moramo kot družba nekaj storiti, da to oviro za starševstvo popravimo.

Tudi sama sem imela sina pri triindvajsetih, a sem imela srečo, da sta mi v prvih letih otrokovega življenja stala ob strani moja starša, ker razen paketa ob rojstvu od države nisem dobila ničesar. Ko sem se preselila v Ljubljano, sem se soočila s kar nekaj travmatičnimi situacijami, ene še danes nisem pozabila. Stranke so tri ure zamujale na sestanek in po dveh urah pogajanj sem rekla, da moram po otroka v vrtec in da bomo nadaljevali drugič. Njihovi pogledi so ubijali in počutila sem se grozno. V vrtcu pa me je pričakal otrok, ki je s solzami v očeh izjavil: »Mami, a moram res biti zadnji?« Še danes ta izjava boli kot nož v srce. Vzgojiteljice gredo domov ob tretji uri in vsi nimajo pri roki babic in dedkov. Pogovorila sem se z delodajalcem in možem, organizirali smo se, ni bilo vedno lahko,

a danes je sin odrasel, z odlično izobrazbo in vse je v redu. Da se – oboje!

Sprašujem, zakaj bi kot država financirali brezplačno šolstvo, če ne znamo izkoristiti potenciala, ki ga izobražene ženske – te predstavljajo kar 55 % vseh diplomantk –, prinašajo v poslovni svet. Zakaj se še vedno dogaja, da zaposleni ženski po tiho odrečemo napredovanje, ker želi imeti tudi otroke?

Potrebno bo javno odpreti dilemo starševstva IN kariere, mlade ženske slišati neposredno, jih vprašati, katere so zanje ovire za starševstvo. Predstaviti uspešne ženske – vzornice, ki imajo kariero in otroke, in jih vprašati, kako so uspele, kaj bi lahko kot družba naredili, da poslovno pot olajšamo, da se ne dogajajo podobni travmatični primeri, kot sem ga opisala zgoraj. Kako zagotoviti, da bo mlada mamica – če bo to želela – lahko dosegla napredovanje, ki bi ji pripadalo, če otroka ne bi imela. Pomagali bi tudi ukrepi, ki zagotavljajo večjo uravnoteženost na vodilnih položajih, karierna pot ob zaposlitvi, ki za ženske vključuje tudi porodniško. Mogoče uvesti obvezni porodniški dopust za partnerja, kot na Islandiji? ■

Podvigova poletna delavnica za večjo samozavest



FOTO: ARHIV ZM

Kako povečati samozavest in z njo okrepiti ter dvigniti ambicioznost, kako najti motivacijo in kako odločneje zgraditi strategijo, ki pelje do uspeha, kje so vzroki za nizko samozavest med slovenskimi managerji? Odgovore smo z modelom ledene gore, s katerim se lahko dokoplujemo do informacij, dejstev in vzrokov, ki so sicer skriti globoko pod površjem, iskali na poletni delavnici Podvigove delovne skupine pod taktirko **Barta Stegemana**. Osrednje sporočilo delavnice je bilo, da ni čas za revolucijo, je pa čas za evolucijo. Evolucije in napredka namreč ni, če križem rok čakamo, da bodo sistem in družbo prevetrili drugi. Uspeh in blaginja družbe se zgodita šele, ko sami stopimo na pot preporoda. Ko najprej spremenimo sebe, zatem z majhnimi in vztrajnimi koraki in s sodelovanjem z enako mislečimi spremenimo še družbo, prevetrimo vrednote v njej.

Šesti Utrip managerskega članstva na Ptuj



FOTO: ARHIV ZM

Poslovne vsebine, poezija in vino. Za vse to je konec avgusta v najstarejšem slovenskem mestu na levem bregu Drave z našim sodelovanjem že šesto leto zapored poskrbel Managerski klub Ptuj. Druženje z imenom Utrip članstva se je začelo popoldne z zgodbo ene najstarejših slovenskih družb Perutnine Ptuj. Sprejel in pogostil nas je njen direktor **Enver Šišić** in nas prepričal z mislijo: »Odločimo se. Verjamemo. Gremo.« Ker se konec avgusta na Ptuj zvrstijo Dnevi poezije in vina, smo se po ogledu perutninskega podjetja odpravili do Ptujске vinske kleti na pogostitev in degustacijo ob prebiranju poezije, manjkalo pa ni niti utrjevanja starih in pletenja novih poslovnih vezi.

72

Ob Ol: Kako do učinkovite industrijske politike?

Ob robu Olimpijskih iger je delegacija predstavnikov 18-ih slovenskih podjetij s področja e-mobilnosti in trajnostnega razvoja (organizirali smo jo s SPIRIT Slovenija in slovenskim veleposlaništvom v Parizu) v Slovenski hiši v Parizu prisluhnila razpravi o prihodnosti evropske avtomobilske industrije, konkurenčnosti EU in o tem, katera regionalna ter globalna partnerstva so potrebna za uspešno upravljanje skupne evropske industrijske politike. V razpravi so sodelovali **Rok Capl**, SPIRIT Slovenija, **Tomaž Jontes**, Olimpijski komite Slovenije, **Tanja Mohorič**, Slovenski avtomobilski grozd, **Benjamin Krieger**, Evropsko združenje avtomobilskih dobaviteljev, **Jean-Luc di Paola-Galloni**, Evropski raziskovalno-svetovalni svet za cestni promet, **Iztok Seljak**, predsednik ZM, **Maria Ianculescu**, PFA - Platforme automobile, **Tomaž Orešič**, Resalta, in dr. **Uroš Nikolaj Pavkovič**, PDP Logis.



FOTO: ARHIV ZM

Samozavestno s Petro Majdič in Miho Mazzinijem



FOTO: ARHIV ZM

Kje je ključ do posameznikove samozavesti? Kako dvigniti samozavest pri mladih talentih, bodočih poslovnih voditeljih? Kaj lahko posameznik stori pri sebi in kaj lahko stori okolje, v katerem deluje? In kako poskrbeti, da prepričanje o svojih sposobnostih, znanju, moči predse ne dobi besedice 'ne' in se spremeni v nesamozavestnega, s čimer se spremenita tako drža kot naš odnos do poslovanja, življenja, uspeha?

Na ta in podobna vprašanja smo maja odgovore iskali na dogodku za mlade voditelje z naslovom Sem samozavesten/-na? Osrednja gosta sta bila **Petra Majdič**, najuspešnejša slovenska smučarska tekačica vseh časov in prva, ki je medaljo osvojila na olimpijskih igrah, in **Miha Mazzini**, pisatelj, kritik, scenarist, režiser, kolumnist in predavatelj.

V interaktivnem pogovoru z mladimi so sodelovali še predsednik ZM **Iztok Seljak**, izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**, članica gibanja Podvig **Nevenka Pergar** in generalna direktorica AmCham Slovenija **Ajša Vodnik**.

Pomladanski sprehod Mentorske mreže po Brdu



FOTO: ARHIV ZM

V duhu letošnjega evropskega nogometnega spektakla smo pomladanskemu druženju mentorskih parov dodali kanček nogometnega pridiha. Mentorice in mentorirank ZM Mentorske mreže smo se sredi aprila srečale na Brdu pri Kranju, kjer smo spoznavale prostore in delo Nogometne zveze Slovenije. Tam nas je sprejela **Urška Končar**, vodja sektorja za trženje in komuniciranje, in predstavila zgodbo, ki jo vsi ljubitelji nogometa poznamo pod sloganom Srce bije.

Pomladni Walk the talk, ki velja za tradicionalno spomladansko srečanje mentor in mentorirank, smo nadgradile s sprehodom po čudovitem parku Brdo in ogledom protokolarnega Gradu Brdo, predvsem pa z mentorskim povezovanjem.

Kdo so naši novi zlati člani?



FOTO: MARKO DELBELLO OČEPEK

Na jesenski seji upravnega odbora se nam je pridružila peterica naših zlatih članov, ki si skupaj z nami že 20 let, nekateri že 21, prizadevajo za razvoj managementa in poslovnega okolja v Sloveniji. Z nami so bili **Mirjana Dimc Perko**, **Simona Novak**, **Gabrijel Škof**, **Marjan Eberlinc** in aktualni predsednik ZM **Iztok Seljak**. Za dolgoletno zvestobo in strokovno delo smo jim podelili priznanje. Tega so si za zlato članstvo prislužili še **Aljoša Uršič**, **Sašo Berger**, **Dušan Lapajne**, **Damijan Hvala**, **Irena Vide**, **Toni Balažič**, **Robert Pistochnik**, **Žiga Debeljak**, **Tomaž Berginc**, **Peter Ilgo** in **Ajša Vodnik**.

Poslovna odličnost

V OBJEMU SLOVENSKE ISTRE

Grand Hotel Bernardin★★★★★

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

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



St. BERNARDIN
SAVA HOTELS & RESORTS

Od podviga do razvojnega preboja

Ana Turk; Foto: Borut Cvetko in Sandi Fišer, Mediaspeed

»Slovenski poslovni voditelji in voditeljice smo odločeni, da spiralo samoza-vesti in z njo povezanih večjih ambicij, odgovornosti in sodelovanja v dobro vseh obrnemo spet odločno navzgor,« je z mislimi na neslavno 46. mesto Slovenije na lestvici konkurenčnosti predsednik ZM dr. **Iztok Seljak** nagovoril 450 udeleženk ter udeležencev Managerskega kongresa in dodal, da če pade naše gospodarstvo, bo padel celoten sistem evropskih vrednot.

Gospodarsko politiko moramo zato premisliti na ravni celotne EU, je izpostavil gospodarski minister **Matjaž Han**.

»Moramo biti bistveno bolj ambiciozni, samozavestni in usmerjeni v prihodnost. Potrebujemo več vlaganj v razvoj in inovacije ter manj birokratske regulacije.«

Osrednja gostja kongresa **Tanja Schindler**, predsednica Združenja profesionalnih futuristov, je v današnjem svetu, polnem negotovosti, poudarila pomen strateškega predvidevanja. »Prihodnost je prostor, ki ga je treba oblikovati, in ne čas, na katerega čakamo.«

Sogovorniki na MQ Forumu: *Podvig managementa za razvoj in preboj*, **Marta Kelvišar**, Adria Dom, **Maja Bednaš**,

UMAR, **Melanie Seier Larsen**, BCG, **Iztok Seljak**, ZM, **Tomislav Čizmić**, Telemach Slovenija, **Benedikt Ceglar**, NIL, so se strinjali, da bomo blaginjo uspeli zagotoviti samo z močnim gospodarstvom, pravimi konkurenčnimi pogoji, olajšanim prihodom tuje delovne sile na naš trg, dialogom med gospodarstvom in šolstvom, stabilnimi javnimi financami, kakovostnimi javnimi storitvami, davčnim prestrukturiranjem. Kje začeti? Izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič**: »Pri 3D prioritetah: debirokratizaciji, davčni reformi in demografski politiki.« ■

75





Iztok Seljak, predsednik ZM: »Leta 1993 je Evropa ustvarjala 35 % svetovnega BDP, danes ga 15 %. Te številke zahtevajo resno ukrepanje.«



Minister Matjaž Han: »Evropa ne sme postati le muzej na prostem, temveč ostati gospodarska velesila, ki narekuje tempo.«



Petra Juvančič, izvršna direktorica ZM: »Osredotočiti se moramo na tri prioritete: debirokratizacijo, davčno reformo in demografsko politiko.«



Futuristka Tanja Schindler v današnjem negotovem svetu izpostavlja strateško predvidevanje.



Tibor Mérey, BCG: »Slovenija ima bogato tradicijo na področju inženirstva in tehnologije, kar ji daje dobro izhodišče.«



Kako do razvojnega preboja? Razprava **Petre Juvančič**, **Iztoka Seljaka**, **Melanie Seier Larsen**, **Tomislava Čizmića**, **Marte Kelvišar**, **Beneditke Ceglarja** in **Maje Bednaš**.





Ko pesmi Nekega jutra, ko se zdani, in od Višine se zvrsti z legendarnim Vladom Kreslinom zapojemo vsi v dvorani.



Prof. dr. Tjaša Redek in Nika Dodj iz EF UL ob predstavitvi raziskave *Kaj v Sloveniji sploh želimo: »Blaginja ni samo odgovornost države, vsak posameznik mora prispevati svoj del.«*



S sodelovanjem dosežemo boljše rezultate. Epilog drugega MQ foruma s Tino Fröhlich, Klikni me, Jasno Baloh Dominko, Doba Fakulteta, Borutom Čehom, Labena, Luko Podlogarjem, NLB skladi, in Jano Repanšek, CEF.



Do preboja na petkovih interaktivnih delavnicah s Simono Špilak in odgovori na vprašanje, katerega volka hranimo.



ZM praznuje 35. rojstni dan na Managerskem kongresu. S torto velikanko.



Več kot podkast



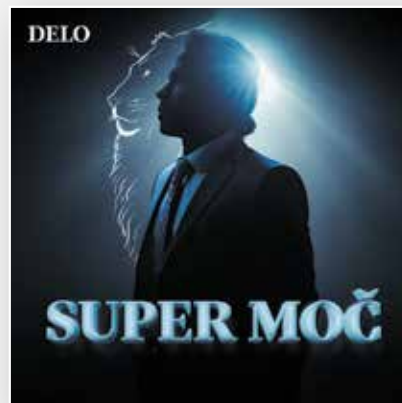
Od srede do srede

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



Moč politike

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



Supermoč

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



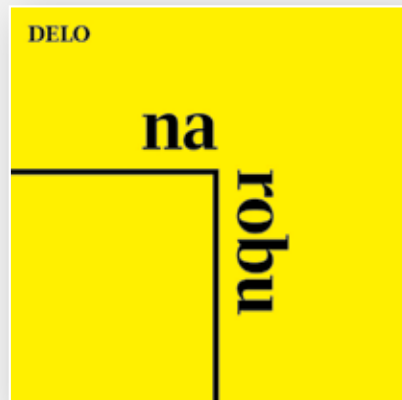
VAR, nogometni podkast

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



Moč gospodarstva

Vsebine podkasta in priznani gostje razkrivajo utrip sodobnega gospodarstva, ko potujejo skozi aktualne gospodarske teme. To je podkast z analitično globino, strateškim vpogledom in navdihom za vaš posel in razumevanje gospodarstva. Zanima nas makro- in mikropogled na poslovanje.



Na robu

V podkastu novinarka **Dela Pija Kapitanovič** predstavlja družbene fenomene in spremembe, ki sprožajo vprašanja o prav in narobe, o tem, kar obenem razdvaja in snuje individualno kot tudi kolektivno. S sogovorniki razmišlja o tem, kako se spreminjajo etika, morala, naše vrednote, življenja in aspiracije.

Dobrodošli v svetu zvočnih zgodb.

Delo d.o.o., Likožarjeva ulica 1, SI 1000 Ljubljana



➔ Za poslušanje poskenirajte QR kodo.

Utrip preteklih dogodkov

Z baletom Grk Zorba do podpore mladih talentov

V družbi managerk, managerjev in predsednika Državnega sveta RS **Marka Lotriča** smo si v Opera Balet SNG Maribor sredi aprila ogledali baletno predstavo Grk Zorba, ki velja za eno večjih mednarodnih uspešnic. Med ritme in melodijo priljubljenega grškega plesa sirtaki nas je popeljala bogata mednarodna baletna ekipa, ki je uigrano sledila plesnim korakom osrednjih dveh baletnih mojstrov Zorbe (**Sergiu Moga**) in Johna (**Ionut Dinita**). V ZM smo tudi tokrat del od prodanih vstopnic namenili Skladu za talente, ki podpira mlade in obetavne poslovne voditelje, da bi bila njihova pot podkrepljena z dodatnimi znanji z najboljših svetovnih fakultet.



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

Ahilove pete vodenja

Za poslovne voditelje je danes ključno, da znajo upravljati tveganja, prepoznavati napake ter spregovoriti o njih. O tem smo na aprilskem MQ treningu razpravljali v družbi **Michala Maca**, Corwin v Sloveniji, **Anise Faganelj**, Incom LEONE, **Barbare Krajnc**, Slovenski tehnološki forum, in strokovnjakov za kibernetisko varnost **Jureta Remškarja**, Smart Com, **Gorazda Božiča**, SI-CERT, **Bena Ceglarja**, NIL, **Igorja Mlakarja**, Smart Com, **Katje Mohar Bastar**, DIH Slovenije, **Matica Grobelška**, A1 Slovenija, in **Uroša Žusta**, Mazars IT. O odgovornosti smo se učili s psihologom **Alešem Vičičem**, k sodelovanju pa nas je spodbudila **Aleša Mižigoj**, Medex.



FOTO: ARHIV ZM

Veter inovativnosti v jedra vodenjstva

Na majski MQ konferenci na Bledu smo s skupnim znanjem in izkušnjami spoznali, kako do prelomnih inovacij in talentov, kako se namesto na problem osredotočiti na rešitev in pri tem ohraniti fokus, kako z verigo ambicioznosti, ki smo jo na konferenci skovali v okviru gibanja Podvig, okrepiti to vrednoto. Z nami so bili dr. **Jordi Diaz**, dekan poslovne šole EADA iz Barcelone, **Anton Papež**, eden najuspešnejših slovenskih globalnih managerjev, in njegova hči **Katarina Delor Papež**, BeKa, dr. **Mateja Drnovšek**, ljubljanska Ekonomska fakulteta, **Marko Derča**, Kearney, **Luka Podlogar**, NLB Skladi, **Bojana Florjančič** in **Aaron Marko**, oba Hansen Beck.



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

Mentorska mreža na avstrijskem Koroškem



FOTO: ARHIV ZM

Mentorska mreža pod taktirko Sekcije managerk mentorice in mentoriranke vsako leto nagradi z zaključnim izletom. Letos smo odpotovale v Celovec, kjer smo najprej obiskale Mohorjevo družbo, kjer nas je sprejel direktor dr. **Karl Hren** in nam predstavil delovanje družbe ter položaj slovenske manjšine na Koroškem. Po Celovcu nas je popeljala pevka in danes tudi podjetnica **Manca Izmajlova**, na koroški gospodarski zbornici pa nam je **Vesna Hodnik Nikolič** s kolegicami predstavila podjetnice, ki delujejo na Koroškem, ter priložnosti za podjetništvo, ki jih ponuja njihova regija. Vodja programa **Ani Klemenčič** je vsem vključenim podelila zahvalo za sodelovanje v 9. generaciji Mentorske mreže.

Gostje na petkovih Zajtrkih ZaMe



FOTO: ARHIV ZM

Kaj je skupnega **Anji Vogrič**, idejni vodji projektov na Zvezi prijateljev mladine Slovenije, **Petru Bratuši**, režiserju in scenaristu, **Urošu Zormanu**, roketnemu selektorju, **Nini Klinar**, saksofonistki, učiteljici glasbe in eni bolj znanih slovenskih vplivnic, in **Evi Ferjan**, ki je letos že šestič zapored v 24-ih urah preveslala za večino vrhunskih kajakašev nepredstavljivo razdaljo? Da smo se v njihovi družbi in z njihovimi zgodbami od maja do novembra prebujali na Zajtrkih ZaMe in izvedeli, da uspehe in preboje gradijo z vztrajnostjo, disciplino, organiziranostjo, novimi izzivi, z zaupanjem, zgledi in srčnostjo.

Prvi Utrip članstva ob Velenjskem jezeru



FOTO: ARHIV ZM

V začetku junija smo izpeljali prvo člansko druženje ob Velenjskem jezeru, kjer nas je gostilo družinsko podjetje Mega M z direktorjema **Matejem** in **Miranom Mežo**. Razkrila sta, kako jima je kljub temu, da delujeta na področju telekomunikacij, informatike in polnilne infrastrukture za električne avtomobile, uspelo v ekipo privabiti tretjino žensk; poudarila sta, da je za prebojne inovacije, poslovne uspehe in nagrade poleg uravnoteženega deleža žensk v podjetju nujno tudi povezovanje gospodarstva in izobraževalnega sistema. Mega M zato že vrsto let sodeluje z Medpodjetniškim izobraževalnim centrom, kjer nas je gostil **Darko Lihteneker**, vodja centra.

Smučanje je del slovenske identitete

Melanija Korošec, direktorica strateškega marketinga in inovacij v Marlesu in podpredsednica Smučarske zveze Slovenije (SZS), je v svoji športni karieri pridobila dragocene izkušnje in vrednote, ki jih danes prenaša v poslovni svet. Kot nekdanja mladinska svetovna prvakinja in tekmovalka svetovnega pokala v telemark smučanju se je naučila, da so predanost, vztrajnost in strast glavne sestavine uspeha.

Kaj ste iz športnega sveta prenesli v poslovnega?

Šport me je naučil predanosti, discipline in vztrajnosti – vrednot, ki so postale temelj mojega poslovnega življenja. Naučila sem se osredotočati na cilje in premagovati ovire, kar mi pomaga pri oblikovanju strategij, dolgoročnem razmišljanju in vodenju. Šport je okrepil tudi moje razumevanje timskega dela, saj so tudi v individualnih športih rezultati doseženi s sodelovanjem. Izvrstnost v športu – kot v poslu – zahteva tudi veliko strasti in osredotočenosti. Ko nekaj delaš z veseljem in zanosom, je pot do uspeha ne le lažja, ampak tudi bolj izpolnjujoča.

Zakaj udejstvovanje v SZS?

To je zame priložnost, da vračam športu, ki me je izoblikoval že v otroštvu. Smučanje vidim kot enega najlepših načinov preživljanja prostega časa in verjamem, da je smučanje del slovenske identitete, ki jo velja ohranjati za prihodnje generacije.

Kaj želite organizaciji doprinesti?

Moja generacije je s smučarskim športom odrasla in menim, da je globoko vpleten v slovenski DNK. Želim si, da bi to bogastvo ohranili in omogočili tudi prihodnjim generacijam, da se spoznajo s smučanjem. Želim si, da smučanje ostaja dostopno v šolskem sistemu, kjer imajo vsi otroci priložnost usvojiti ta šport. To ni pomembno le za fizični razvoj otrok, ampak tudi za ohranjanje naše športne in kulturne dediščine. Pri tem je pomemben še razvoj infrastrukture, ki omogoča dostopnost smučarskih športov, ter trajnostni razvoj, ki skrbi za okolje in zagotavlja enake priložnosti za vse.

Na koga ali kaj ste kot podpredsednica SZS še posebej ponosni?

Ponosna sem na vse naše športnike, aktivne in nekdanje, ki s predanostjo in trdim delom dosegajo vrhunske rezultate na mednarodni ravni, ter na ekipe v ozadju, ki jim omogočajo najboljše pogoje za uspeh. Njihova prizadevanja in dosežki so plod neomajne volje, ki jo kot zveza močno podpiramo. Poleg tega gradimo skupnost, ki ne skrbi le za dosežke, temveč tudi za ohranjanje smučarske tradicije. SZS stremi k temu, da se vrednote in tradicija smučanja prenašajo na prihodnje generacije.



FOTO: KLEMEN RAZINGER

Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da managerji vračate družbi?

Zame je pomembno, da celostno in aktivno prispevam na različnih področjih, saj me to bogati osebno in profesionalno. Vračanje družbi mi daje občutek smisla in zadovoljstva, hkrati pa omogoča, da s svojim znanjem in izkušnjami prispevam k pozitivnim spremembam za prihodnost. Verjamem, da je povezana in zdrava skupnost temelj trajnostnega razvoja, zato želim z zgledom navdihniti druge k prispevanju k skupnemu dobremu. ■

Sodelovanje, zaupanje in iskrenost

Tomaž Jontes je generalni sekretar Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez (OKS), ki je s seboj prinesel bogate izkušnje iz sveta športa in posla. Pred prevzemom te funkcije je bil s krovno športno organizacijo vrsto let povezan kot član Poslovno marketinškega sveta in predsednik Kluba sponzorjev, kar mu je omogočilo razumevanje delovanja organizacije na področju marketinga. Njegova strast do športa in predanost timskega duhu sta ključni pri oblikovanju prihodnosti OKS.



FOTO: OSEBNI ARHIV

Zakaj udejstvovanje v OKS?

S športom sem v različnih vlogah povezan že od mladih dni: kot aktivni športnik, trener, predstavnik sponzorjev, kot član odločanja v klubih in zvezah ter tudi kot rekreativen športnik. Preden sem postal generalni sekretar, sem bil vrsto let aktiven v OKS. Ljubezen do športa in želja po nenehnem napredku sta me spodbudili, da sprejemam to vlogo kot nov izziv, ki prinaša številne vpogleda in nova poznanstva.

Pravite, da je timski duh življenjskega pomena v vsaki skupnosti.

Timski duh je ključen za delovanje organizacije in bi moral biti prisoten v vseh vidikih našega življenja. S sodelovanjem dosežemo več in hitreje spreminjamo svet na bolje. Dober primer so zadnje olimpijske igre, kjer smo vsi delovali kot ekipa. Temu pritrjuje tudi olimpijski slogan 'Hitreje, višje, močnejše – skupaj'.

Kaj želite organizaciji doprinesti?

Moj cilj v OKS je prenesti dobre prakse iz gospodarstva in s svojim znanjem ter izkušnjami oblikovati organizacijo, ki bo boljše delujoča, povezana in usmerjena k odličnosti. Želim, da postane zgled drugim športnim organizacijam v Sloveniji in nacionalnim olimpijskim komitejem. Nenazadnje nam letvico z uspehi višajo naši odlični športniki in športnice, ki z rezultati sodijo v sam svetovni vrh.

Na kaj ali koga ste kot generalni sekretar OKS še posebej ponosni?

Najbolj sem ponosen na celotno ekipo OKS, v kateri vsak s prispevkom gradi uspešno zgodbo. Čeprav smo si različni, delujemo v dobro slovenskega športa, kar je najpomembnejše. Večina ima dolgoletne in dragocene izkušnje z delom v športu. Ponosen sem na korake, ki smo jih naredili na področju sponzorstev in partnerstev, na projekte, kot sta npr. Slovenska bakla, Slovenska hiša, ter na mnogo drugih izpeljanih aktivnosti in dogodkov.

Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da managerji vračate družbi?

Vsi smo bili nekoč začetniki; pot do vodilnih položajev pa ni lahka, saj zahteva premagovanje številnih preprek. Verjamem, da je vračanje družbi ključno, saj brez njene podpore nihče ne bi dosegel položaja, ki ga zaseda danes. Vračanje družbi, najsibo to vključevanje v lokalne skupnosti, pomoč najšibkejšim, vključevanje gibalno ali drugače oviranih, obenem prinaša dober občutek in gradi zaupanje. Sodelovanje, zaupanje in iskrenost so vrednote, ki prispevajo k boljšemu jutri. ■

Še ne poznate?



Novi člani

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

Maja Štebej Avstral - Azija, potovalna agencija, d.o.o.; **Tinkara Pavlovič Kapitanovič** Novartis AG; **Kocelj Gros** Pribina d.o.o.; **Matija Šenk** VZAJEMNA Zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.; **Alja Markovič Čas** VZAJEMNA Zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.; **Urška Kalan** Borzen, operater trga z elektriko, d.o.o.; **Matjaž Maletič** BANKA SLOVENIJE; **Uroš Nikolaj Pavkovič** PDP Logis, logistične storitve d.o.o.; **Matevž Fazarinc** Steklarna Hrastnik d.o.o.; **Iztok Lampič** Neuhaus nepremičnine d.o.o.; **Luka Peter Medved** Adecco H.R. d.o.o.; **Mirela Kurt** Adecco H.R. d.o.o.; **Uroš Žust** Mazars IT d.o.o.; **Boris Kapitanovič** Inventera d.o.o. in Workshares Ltd; **Katja Stamenkovič** Odvetniška pisarna Stamenkovič in Strmčnik o.p., d.o.o.; **Petra Jursinovič** Adecco H.R. d.o.o.; **Jurij Žurej** Atlantic Droga Kolinska d.o.o.; **Aleš Suhorepec** BMW Slovenija d.o.o.; **Miha Menard** OC IMP Klima d.o.o.; **Damijan Selak** MARMOR HOTAVLJE, d.o.o.; **Helena Selak** MARMOR HOTAVLJE, d.o.o.; **Alenka Herbst** BSH hišni aparati d.o.o.; **Aljoša Jerman Blažič** SETCCE, družba za e-poslovanje, d.o.o.; **Nina Dremelj** KLUB POSLOVNI ANGELI SLOVENIJE; **Miha Ferlan** AMZS družba za opravljanje storitev na področju mobilnosti d.o.o.; **Gregor Rožman** Ržišnik Perc d.o.o.; **Oleg Sutiagin** Marifarm d.o.o.; **Aljaž Lešnik** Marifarm d.o.o.; **Viktor Gryban** Polymetria d.o.o.; **Nejc Lahne** E.ON Energy Infrastructure Solutions d.o.o.; **Nina Rozman** Ridango d.o.o.; **Judita Rigler** Stroka produkt d.o.o.; **Ingrid Kuk Kikl** BAR-SOS - MC D.O.O.; **Nina Ambrož Sušnik** Amidas d.o.o.; **Aleksander Valentin** Soline d.o.o.; **Rene Furek** Gorenje I.P.C.; **Primož Cigoj** PC7 d.o.o.; **Tatjana Lainščak Banfi** Merck d.o.o.; **Simon Slonjšak** Telemach Slovenija d.o.o.; **Alenčica Rožaj Brvar** Slovensko inovacijsko stičišče - SIS EGIZ; **Petra Merica** ATRADIUS kreditno zavarovanje, podružnica Atradius Credito y Caucion S.A. de Seguros y Reaseguros; **Maša Madon** Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani; **Bojan Šturm** Telekom Slovenije, d.d.; **Janez Primožič** Javno komunalno podjetje Žalec, d.o.o.; **Primož Kučič** Telekom Slovenije, d.d.; **Anja Šeme Todorovič** Agencija 101 d.o.o.; **Dan Špendal** KOTANYI d.o.o.; **Luka Dolenc** IMS Merilni sistemi d.o.o.; **Luka Srbić** MIGHTY KRULZ AGENCIJA d.o.o.; **Janette Škorc** Terme Resort d.o.o.; **Tanja Mahnič** BDO svetovanje d.o.o.; **Dunja Jandl** Odvetniška pisarna CMS REICH-ROHRWIG HAINZ - Podružnica v Sloveniji; **Milan Eržen** Vision 25 d.o.o.; **Igor Stražišnik** Prohit d.o.o.; **Anja Bervar** SALUS, Ljubljana, d.d.; **Marta Natalia Bulhak** Pivovarna Laško Union d.o.o.; **Lotti Natalija Zupančič** NOVA LJUBLJANSKA BANKA d.d., Ljubljana; **Žiga Bitenc** KARIERA D.O.O.; **Tomi Rožanec** Itelis d.o.o.; **Luka Okorn** Solved d.o.o.; **Mladen Ljubas** Schenker d.d.; **Robert Vuga** UNIOR d.d.; **Klaudija Časar Torkar** Amarillo International d.o.o.; **Sandi Špenko** CU D d.o.o.; **Tjaša Udovič** HRM One d.o.o.; **Darko Butina** Buds d.o.o.; **Alenka Rozman** Pivovarna Laško Union d.o.o.; **Petra Štefanič Anderluh** Novartis d.o.o.; **Mojca Kokalj** Novartis d.o.o.; **Klemen Tratar** GRAIN d.o.o. ■

Uspeški

Iskrene čestitke našim članicam in članom, ki svojo odličnost in preboje izkazujejo in potrjujejo na številnih področjih.

GZS je v okviru Dneva inovativnosti podelila **nacionalna priznanja najbolj inovativnim podjetjem in inovatorjem**. Med prejemniki zlatih priznanj so **Novartis, Krka, Lek** in **SIJ Metal Ravne**.

Ambicioznost, odprtost za spremembe in nove tehnologije, čut za družbo in planet. S temi odlikami je **Jože Mermal** prispeval k transformaciji družbe BTC in si z njimi na Svetovnem kongresu podjetnikov v Črni gori prislužil mednarodno nagrado za življenjsko delo v podjetništvu **Ustvarjalci za stoletja 2023**.

Med prejemniki priznanja **FDI Award Slovenia 2024**, ki sta ga podjetjem z vsaj 10-% tujim lastništvom podelila gospodarsko ministrstvo in SPIRIT Slovenija, je v kategoriji uspešnih velikih podjetij tudi **Henkel Maribor**.

Podjetje **iQwood**, ki je v večinski lasti Lumarja, je prejelo zlato nagrado za inovativnost **German Innovation Award 2024**.

Bronasta gazela Slovenije 2024 je podjetje **Caretronic**, ki je v solasti **Evelin Krajnc**.

Oglaševalska osebnost leta je **Andrej Krajner**, direktor blagovne znamke in komuniciranja v NLB skupini, **oglaševalec leta** družba **A1 Slovenija**, **agencija leta** Futura DDB, **znamka leta** pa Poli družbe **Perutnina Ptuj**.

Na 13. podelitvi **nagrad WEBSI** so za naj digitalno agencijo razglasili **Agencijo 101**, naj digitalna kampanja je *Cockta - Iz česa je tvoje mesto?* podjetja **Atlantic Grupa**, projekt z najboljšo uporabniško izkušnjo je postal projekt **Zavarovalnice Triglav**, imenovan *Z izboljšanjem uporabniške izkušnje online sklepalnega procesa do povečanja prodaje*, nagrado za najboljšo uporabo podatkov je prejel projekt **DRAJV zemljevid Zavarovalnice Triglav**, ekipa Začičerikaj **Agencije 101** pa si je prisvojila naziv Mladi digitalci 2024.

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





Presegamo vaša pričakovanja

za trajnostno rast s pozitivnim napredkom

Revizija
Davčno svetovanje
Obračun plač
Računovodstvo
Poslovno svetovanje
Finančno svetovanje

Tomaž Mahnič, FCCA

Vodilni Partner in vodja revizijskih storitev

E Tomaz.Mahnic@si.gt.com

Vesna R. Ahčin, LL.M.

Partnerica in vodja davčnega svetovanja

E Vesna.Ahcin@si.gt.com

grantthornton.si



Halcom – Pogled v prihodnost

Matjaž Čadež, Gorazd Bavdaž
in Petra Škarja

Založba 5ka, 2024

Mnenje prispeva:
mag. **Edita Krajnovič**,
direktorica, Mediade

Halcom – Pogled v prihodnost sestavljata dve knjigi, dva pogleda: skozi oči ustanovitelja Matjaža Čadeža in sodelavca Gorazda Bavdaža. Če nas Gorazd, ki je kot mlad človek hitro prevzemal odgovornost za prodajo in trge, popelje skozi osebno zgodbo doživljanja sebe v organizacijski kulturi Halcoma ter izjemno uspešen razvoj sistema prodaje, osredotočenega na stranke, je Matjaževa pripoved zgodba o podjetniku, z nosilnim sporočilom: »Noben pravi podjetnik ne dela za denar. Delajo za idejo. Delajo za uresničitev tega, kar vedo, da lahko ustvarijo. Kar vedo, da lahko spremenijo v svetu. In ta ideja je nora. Povleče te vase, da še takrat, ko bi odnehal, ne moreš.«

Zgodba Halcoma nas popelje iz otroštva tabornika, preko dela na Švedskem oz. za švedsko podjetje, v dnevno sobo zagonskega podjetja in njegov vzpon ter partnerstvo z mednarodnim lastnikom. Prikaže ovire, ki so stale na podjetniški poti, soočanje z ljudmi, ki so zavirali podjetniško vizijo in ambicijo razvoja modernega elektronskega bančništva, in ljudi s širino, ki so ga omogočali.

Vrh knjige predstavlja zaključno poglavje, v katerem se je Petri in Matjažu priključil tudi podjetnik dr. Jure Knez, in govori o vrednotah. Izhodišče je spoznanje: »Formula uspešnosti je energija, ki jo vlagamo v ustvarjalnost in razvoj, deljeno z energijo, porabljeno za notranje spore. Najbolj uspevajo tista okolja, kjer si vsi prizadevajo za iste cilje. Ta okolja so vzpostavila kulturo sodelovanja.«

Knjiga bralki ali bralcu ponudi razkritje življenjskega uspeha. Matjaž v preizkušnjah, tudi človeških odnosov, ostane dober, krepoten človek. Pozitiven, z ustvarjalno energijo. In s tem zgled. Ne le podjetniški, temveč človeški.

Mimogrede: posel z Abanko je Halcom dobil, ker so jih tekmeči (očitno iz strahu) tolikokrat omenili. ■



Polagaj ovinke

Sheryl Sandberg

Založba Pasadena, 2024

Mnenje prispeva:

Žiga Vavpotič,

pobudnik projekta Simbioza, nekdanji predsednik uprave Outfit7 in partner v podjetju Bora Partners



Verjamem, da drugačnost bogati ta svet, v katerem živimo. Živim in delujem z občutkom, da smo si moški in ženske enakovredni, a bolj ko razmišljam o tem, bolj ugotavljam, da dejstva v svetu in tudi v Sloveniji govorijo drugače.

Sheryl Sandberg, zdaj že legenda managementa v IT svetu, je veliko pripomogla k ozaveščenju in odkritemu dialogu o tematiki. Z dejanji in s knjigo Polagaj ovinke, s katero bralce nagovarja z osebnimi izkušnjami, raziskavami in nasveti, je utrla pot napredku pri neenakosti med spoloma.

S knjigo odpira vprašanja, zakaj ženske redkeje zasedajo vodilne položaje, zakaj so manj samozavestne, kako jih lastni dvomi, družbena pričakovanja in tradicionalna vzgoja ovirajo pri doseganju polnih potencialov. Na začetku z vprašanjem »Kaj bi storili, če vas ne bi bilo strah?« nagovarja vse nas in izpostavlja, kako strah in negotovost pogosto zavirata ženske pri sledenju poklicnim ambicijam. Nadalje ponuja poglobljene uvide, kako lahko organizacije in posamezniki prispevajo k enakosti, ter osvetljuje pomen sodelovanja med spoloma.

Velik poudarek namenja usklajevanju materinstva in kariere ter trdi, da je s podporo pravega partnerja mogoče imeti oboje. Moški moramo prevzeti enako odgovornost za gospodinjstva opravila in vzgojo otrok, da lahko ženske dosežejo svoj polni poklicni potencial. Tudi sam sem ugotovil, da je ključnega pomena, da spodbujamo ženske k prevzemanju vodilnih vlog. Ustvarjanje vključujočega delovnega okolja, v katerem so vsi enakovredni, je poslovno smiselno. Mnoge raziskave kažejo, da podjetja z večjo raznolikostjo dosegajo boljše rezultate, saj različne perspektive prinašajo inovacije in boljše odločitve.

Knjiga je močan poziv k dejanjem in nas spodbuja, da se borimo za enakost in ustvarimo pravičnejši svet za vse. Veliko dodano vrednost vidim v zbranih slovenskih mnenjih in izkušnjah ter verjamem, da bo knjiga pripomogla k večji enakosti pri nas. ■

Širina izkušenj in znanj

V tokratni izdaji predstavljamo dve mentoriranki iz Mentorske mreže Sekcije managerk – uspešnega programa, ki teče že 10. leto. V mentorskih zgodbah smo doslej združili več kot 200 mentorskih parov. Program je namenjen vsem članicam ZM, ki si želijo pridobiti dodatna znanja in nasvete s strani bolj izkušenih kolegic. Naš cilj pa je predvsem spodbujati ter podpirati managerke pri prevzemu vodilnega mesta in pri kariernih preskokih.

MENTORIRANKA

Elvira Lokan Štrucl,
bančnica in motivatorka

Zakaj ste se odločili za ta program? Kaj ste pričakovali od mentorstva?

Imela sem izjemno pozitivno izkušnjo v skupinskem mentorstvu ZM, zato sem se odločila izkusiti še individualni program. V mentorstvo sem šla zelo odprto, predvsem s pričakovanjem doživeti nekaj novega. Spoznati koga, od katerega se bom lahko naj novega naučila. Po eni strani z željo pridobiti znanja s področij, ki sem jih želela okrepiti, po drugi pa sem ostala zelo odprta za področja, ki se bodo med mentorstvom sama odprla.

Kaj vas je pri mentorici najbolj navdušilo?

Pri Jani njena odprtost, dostopnost, deljenje izkušenj in različnih osebnih primerov. Čeprav sva obe bančnici, sva obdelali tudi marsikatero drugo področje, ki naju obe zelo navdušuje. Največkrat sva se dobili na sproščenem mentorskem kosilu, kjer sva predebatirali aktualne izzive.

Pri Andreji me je premaknilo, kako sva se poleg nastopanja lotili tudi pogleda vase. S tem ko je delila z menoj svojo izkušnjo osebne transformacije, katere plod je njena zadnja knjiga, sva veliko govorili in delali tudi na tem področju.

Pri čem so vam nasveti mentorice najbolj koristili?

Z Jano sva med mentorstvom naredili tudi konkreten test mojih osebnostnih lastnosti. Ta mi je pokazal področja, na katerih sem že zelo močna, in na drugi strani tista, na katera sem zdaj bolj pozorna, da me ne omejujejo pri moji učinkovitosti.

Z Andrejo sva se strukturirano lotili mojega projekta, ki je prvič zajemal širšo javnost in je v meni tlel zadnji dve leti. Z njeno pomočjo in usmeritvijo sem ga v nekaj mesecih najinega sodelovanja konkretizirala, dodelala in tudi zelo uspešno izvedla.

Kateri nasvet mentorice ste si najbolj zapomnili?

Ne bi izpostavila enega samega nasveta ne ene ne druge mentorice, ampak celotno širino izkušenj in znanj, ki sta jo z mano delili med srečanji. Pridobila sem veliko več, kot sem si na začetku mentorstev sploh lahko predstavljala. Se že zelo veselim, kaj mi bo odprla moja naslednja mentorska izkušnja v programu Mentorska mreža. ■



»Mentorstvo je dinamičen dvostranski proces, kjer se učimo in rastemo vsi. Sinergija izkušenj in svežine ne bogati le vključenih posameznikov, temveč tudi poslovna okolja, ki razumejo dodane vrednosti takega sodelovanja.

Ko se mentorice in mentoriranke povežemo, se ustvarja prostor za inovacije, kreativnost in razvoj. Več mentorskih povezav pomeni več izmenjave znanja, več inovacij in več priložnosti za mlade ženske, da postanejo pri svojem delu bolj suverene ter bolj smelo sprejemajo izzive najodgovornejših in vodilnih položajev.«

Ani Klemenčič, vodja Mentorske mreže in dolgoletna mentorica

MENTORIRANKA

Ana Rozman, operativna direktorica v podjetju iPROM

Zakaj ste se odločili za ta program? Kaj ste pričakovali od mentorstva?

Za mentorski program sem se odločila, ker sem želela pridobiti svežo perspektivo na svoje poslovne izzive in usmeritve. Pričakovala sem konstruktivne nasvete pri razvoju vodstvenih veščin, predvsem na področju strateškega odločanja in osebnega razvoja. Mentorskega programa sem se udeležila prvič in z veseljem povem, da je presegel moja pričakovanja.

Kaj vas je pri mentorici najbolj navdušilo?

Njena sposobnost, da je hitro razumela moje izzive in ponudila praktične, a hkrati strateško usmerjene rešitve. Bila je izredno dostopna in vedno pripravljena deliti svoje bogate izkušnje.

Pri čem so vam nasveti mentorice najbolj koristili?

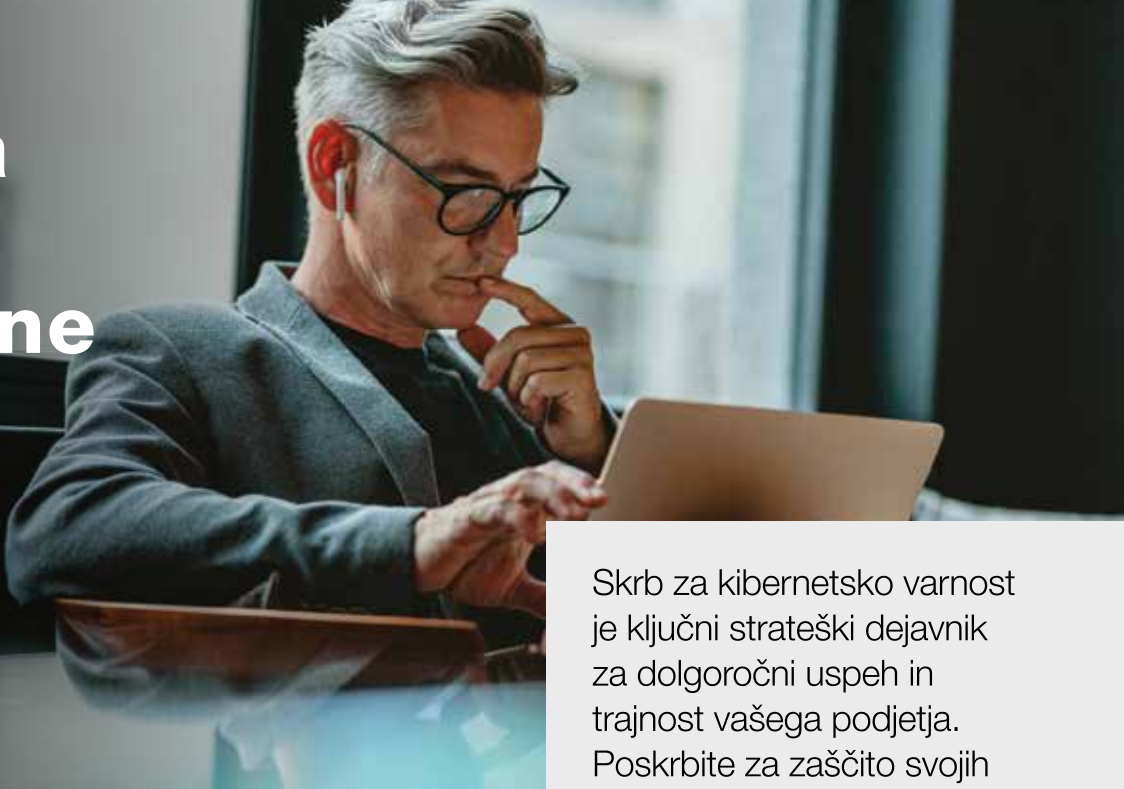
Nasveti mentorice so bili najbolj koristni pri oblikovanju ciljev in razvoju strategij, kako se jih lotiti. Pomagala mi je tudi z nasveti glede dela z ljudmi, še posebej vodstvene ekipe. Njen pristop k reševanju različnih izzivov in nasveti o vodenju so bili izjemno dragoceni in praktično uporabni.

Kateri nasvet, ki ste ga dobili od mentorice, ste si najbolj zapomnili?

Težko bi izločila enega samega, saj je bilo toliko zanimivih in uporabnih nasvetov, ki sem jih lahko uporabila pri vsakodnevnem delu. S pomočjo njenih nasvetov sem se pri svoji ekipi začela bolj osredotočati na jasnost ciljev in pričakovanj. ■



Kibernetska varnost: ključ do varne prihodnosti vašega podjetja



Skrb za kibernetsko varnost je ključni strateški dejavnik za dolgoročni uspeh in trajnost vašega podjetja. Poskrbite za zaščito svojih podatkov, zaposlenih in poslovnih procesov.

V digitalni dobi, kjer podatki postajajo nova valuta, je kibernetska varnost ključna za zaščito poslovanja in poslovne konkurenčnosti. Zaščita pred kibernetskimi napadi je danes nujna, ne glede na velikost podjetja ali panogo. Ko gre za podatke in kritične sisteme, kibernetske grožnje niso vprašanje »če,« ampak »kdaj.«

Phishing: skrita past v vašem e-poštnem predalu

Phishing napadi, pogosta metoda kibernetskih kriminalcev, so usmerjeni v krajo občutljivih podatkov, kot so gesla in finančne informacije. S pomočjo lažnih e-poštnih sporočil in spletnih strani, ki izgledajo povsem legitimno, napadalci zavajajo vaše zaposlene. Ena napačna poteza - klik na povezavo ali prenos okužene priloge - lahko pomeni izpostavljenost podjetja zlonamerni programski opremi in izgubo podatkov.

Kako se lahko zaščitite? Usposabljanje zaposlenih za prepoznavanje phishing napadov je ključno, skupaj z uporabo tehnologij za filtriranje neželenih pošte in zaščito pred zlonamerno programsko opremo. Dobra ozaveščenost in previdnost sta vaši najboljši obrambi pred spletnimi prevaranti.

Zakaj vlagati v kibernetsko varnost?

Kibernetska varnost ni zgolj tehničen izziv, ampak poslovna nujnost, ki prinaša številne prednosti:

- **Zaščita podatkov in ugleda:** Varovanje poslovnih skrivnosti, finančnih podatkov ter osebnih informacij strank je ključno za zaupanje in konkurenčnost.

- **Preprečevanje finančnih izgub:** Ransomware, kraje identitete in druge finančne prevare lahko povzročijo ogromne finančne izgube.
- **Ohranjanje skladnosti z zakonodajo:** Skladnost z zakonodajo, kot je GDPR, ni več izbira, ampak obveza. Kibernetska varnost zagotavlja, da so vaši podatki skladni z zakonskimi zahtevami.
- **Konkurenčna prednost:** Podjetja, ki vlagajo v kibernetsko varnost, postajajo zaupanja vredni partnerji za stranke in poslovne partnerje.

Ključni koraki za varno digitalno poslovanje

Celovit pristop k kibernetski varnosti vključuje tako tehnološke rešitve kot človeški dejavnik. Kateri so ključni koraki?

- **Močna gesla in dvofaktorska avtentikacija:** Poskrbite, da so vaša gesla kompleksna in edinstvena, ter uporabite dvofaktorsko avtentikacijo za dodatno zaščito.
- **Posodabljanje sistemov:** Redno posodabljanje operacijskih sistemov in aplikacij ščiti pred novimi ranljivostmi.
- **Usposabljanje zaposlenih:** Vaši zaposleni so prva obrambna linija. Redno jih izobražujte o varnostnih grožnjah in pravilnem ravnanju z občutljivimi informacijami.
- **Spremljanje in odzivanje:** S spremljanjem omrežja in izdelavo načrtov za odzivanje na incidente lahko hitro ukrepate ob morebitnih vdorih.

Kako vam lahko pomaga Unija SIBIT IT?

Naša ekipa strokovnjakov v Unija SIBIT IT je specializirana za kibernetsko varnost in vam lahko pomaga okrepiti zaščito vašega podjetja z različnimi storitvami kot so:

- **Simulacije phishing napadov:** Pripravimo realistične phishing simulacije, zasnovane tako, da posnemajo najnovejše taktike, ki jih uporabljajo kibernetski napadalci. S preverjanjem odzivov vaših zaposlenih na te simulacije boste identificirali varnostna področja, ki jih je potrebno izboljšati, in okrepili obrambo vaše organizacije pred resničnimi grožnjami.
- **Varnostni pregledi infrastrukture:** Pregledamo vaše sisteme, prepoznamo ranljivosti in zagotovimo priporočila za izboljšanje varnosti.
- **Varnostna kopija podatkov:** Varno in zanesljivo skrbimo, da bo bodo vaši podatki ustrezno hranjeni in hitro dostopni, ko jih potrebujete.

Posebna ponudba

Vsem novim strankam nudimo 1 uro brezplačnega svetovanja z varnostnim strokovnjakom Unija SIBIT IT. Za več informacij in naročanje na brezplačni posvet se obrnite na sales@unija.com.

unija® | SIBIT SMART IT

www.it.unija.com

Z odgovornostjo do zmag

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



Alenka Herbst

*direktorica podjetja,
BSH Hišni aparati d.o.o. Nazarje*

FOTO: OSEBNI ARHIV



Maja Štebej

*Direktorica podjetja, Butična potovalna
agencija Avstral-Azija, d. o. o.*

FOTO: DEAN DUBOKOVIČ



Luka Srbić

*Direktor in solastnik,
Mighty Agency*

FOTO: OSEBNI ARHIV

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, najbolj krepite v letošnjem letu. Zakaj prav to in na kakšen način jo udejanjate?

Letos najbolj krepim vrednoto sodelovanje, kar je povezano z novo funkcijo, ki sem jo prevzela 1. junija. Na začetku je bilo ključno spoznati procese in sodelavce ter vzpostaviti zaupanje in povezanost, saj to predstavlja temelj uspešnega dela. Ob tem je pomembno poslušanje, razumevanje in spoštovanje.

Katere cilje zasledujete letos?

Naš cilj je, da v tovarni čimprej dosežemo raven delovanja, kot je bila pred poplavi, s čimer bomo zagotovili stabilnost in trajnost poslovanja. Stremimo k temu, da bi v regiji dosegli novo rekordno leto v prodaji aparatov, kar bo dodatno okrepilo naš položaj na trgu. Na vseh ravneh podjetja bomo spodbujali k motivaciji in razvoju zaposlenih. ■

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, najbolj krepite v letošnjem letu. Zakaj prav to in na kakšen način jo udejanjate?

V našem podjetju stremimo k odličnosti, da poskrbimo za vse podrobnosti pri organizaciji potovanja in da presežemo strankina pričakovanja. Smo samozavestni, odgovorni in pošteni, kar dokazujejo tudi naše stalne stranke, ki z nami potujejo že več let. Upoštevamo tudi nove trende v turizmu in se udeležujemo ekskluzivnih sejmov za luksuzni turizem po svetu.

Katere cilje zasledujete letos?

Osredotočili se bomo na trajnostni razvoj, izboljšanje izkušenj gostov in povečanje sodelovanja z lokalnimi skupnostmi. Namesto množičnega turizma želimo spodbujati odgovorno potovanje po meri potnika, ki upošteva okolje in kulturo. Prav tako načrtujemo izboljšanje digitalne prisotnosti in uvedbo inovativnih storitev, ki bodo zadovoljile potrebe sodobnih potnikov. Naš cilj je rasti na etičen in trajnosten način. ■

Katero izmed vrednot poslovnih voditeljev, samozavest, ambicioznost, odgovornost in sodelovanje, najbolj krepite v letošnjem letu. Zakaj prav to in na kakšen način jo udejanjate?

Samozavest in ambicioznost morata biti prisotni, a nista dovolj. Menim, da sta najpomembnejši vrednoti odgovornost ter nato sodelovanje. Osebo in v podjetju gradim(o) kulturo, ki temelji na odgovornosti do sebe, sodelavcev in do klientov. To so vrednote, ki jih gradimo vsak dan z našim delom, komunikacijo in odnosom do klientov ter projektov.

Katere cilje zasledujete letos?

Z naprednimi B2B marketinškimi strategijami in digitalizacijo prodajnih procesov želimo še naprej pomagati podjetjem pri premagovanju izzivov širitve na tuje trge. S trajnostnim marketingom zagotavljamo prepoznavnost, kar podjetja postavlja kot vodilne avtoritete v njihovi industriji. Podjetjem želimo tudi omogočiti doseganje stabilnih poslovnih rezultatov v vse težjih gospodarskih razmerah. ■

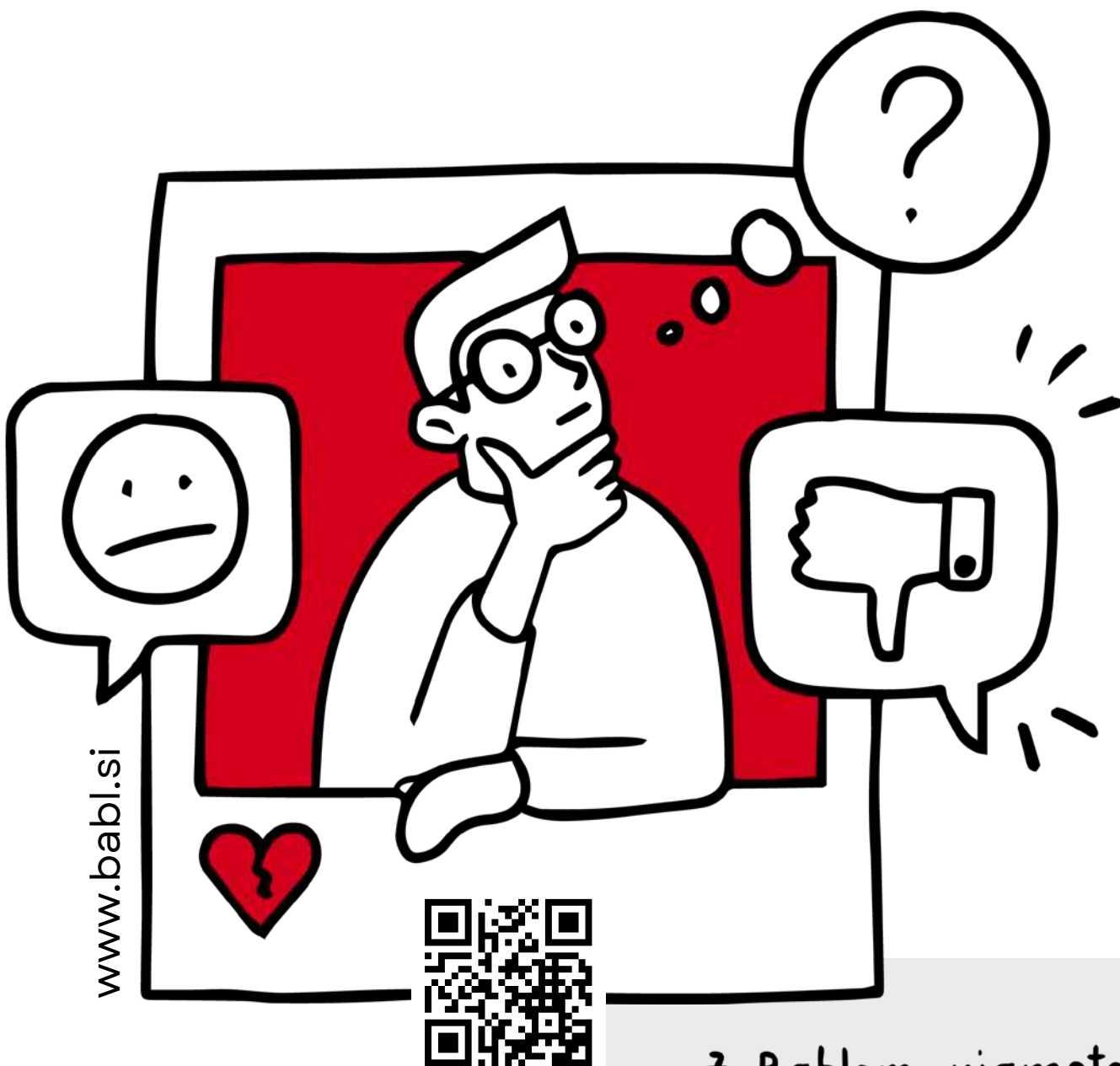
VESTE, KAJ SE NA SPLETU GOVORI O VAS?

Spremljajte
pojavnost vaše
znamke

Spremljajte odziv na
vaše kampanje

Efektivno
komunicirajte s
sledilci

Preverite, kaj
počne konkurenca



z Bablom ujamete vse.

Zima-pomlad 2024/2025

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.

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

2024

november

20. 11.



MQ TRENING SODELOVANJA

CEF, Cankarjeva ul. 18, Ljubljana

29. 11.



NAJ POSLOVNA KNJIGA

40. slovenski knjižni sejem, Ljubljana

december

6. 12.



ZAJTRK ZAME

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

11. 12.



PREDNOVOLETNI MASTERS

NEU Residences, Kolodvorska ul. 6a, Ljubljana

2025

januar

10. 1.



ZAJTRK ZAME

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

22. 1.



JANUARSKO SREČANJE

Na tradicionalnem Januarskem srečanju bomo podelili priznanje za življenjsko delo in razglasili Mlado managerko/Mladega managerja 2024.
Hotel Union, Ljubljana

februar

7. 2.



ZAJTRK ZAME

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

marec

5. 3.



PRED 8. MARCEM POGOVOR S PREJEMNICAMI PRIZNANJA ARTEMIDA

Kraj: TBC

7. 3.



ZAJTRK ZAME

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

12. 3.



MANAGERSKI VEČER

SNG Maribor, Slovenska ul. 27, Maribor

april

4. 4.



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 **knjižno nagrado**. Podelili jo bomo srečnemu/-i izžrebancu/-ki izmed vseh, ki nam boste poslali pravilno rešeno geslo križanke.

Križanko poslikajte in jo pošljite **do 20. januarja 2025** 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.

					PRAVIL- NOST	LOJTRA	VILICE ZA RIBOLOV, OSTVE	ŠALA, POTEGAV- ŠČINA	VOJAŠKA STOPNJA	NAJVIŠJA GORA TURČIJE	TORI AMOS	POSUŠENA TRAVA DRUGE KOŠNJE	NOČNA ROPARSKA PTICA	ČENČA
TANKOST, SPLOŠČE- NOST														
PRIPRAVA ZA UMETNO DIHANJE														
GLAVNO MESTO KAZAH- STANA										AMERIŠKA FILMSKA IGRALKA GARDNER USIPANJE				
VTISNJE- NJE								PRIPRAVA ZA RUVANJE						
ODISEAS ELITIS BRITANSKA PEVKA (RITA)						GLAVNO MESTO ZAHODNE SAMOE	VELIKA GMOTA LJUDI STOK, JAVSK	MANAGER LUKIČ					SLOJ	MANJŠA LADJA ZA PREMOŽNE
Marko Lukić												POLONA JUH DIRKALI- ŠČE F1 V ITALIJI		
POMOČ: RUVAČ TRSOVEC ULURU VIRH	KAMP ZA TURISTE Z VOZILI	KROŽNA ŽAGA, CIRKU- LARKA	NASAD OB HIŠI ALPSKI SMUČAR IMBODEN			DVOJICA			ORODJE ZA PILJENJE					
						TELESNA KRVNA ČRPALKA			OBČUTEK, TAKT					
LUKSUZNA DIVIZIJA HONDE						SIV KONJ AMERIŠKI FILMSKI IGRALEC GIBSON				GOZDNA RASTLINA PLAST NASUTEGA MATERIALA				
RASTLINA Z LEDVI- ČASTIMI LISTI, KOPITNIK					MRKOST, MRAČNOST VPREŽENE ŽIVALI Z VOZOM									
ODREZANO ALI ODLO- MLJENO STEBLO TRSA							VELIKA MORSKA RIBA, TUNA	NAŠA IGRALKA (INJA) VODILNI SLOVENSKI PROIZVAJALEC SKORAJ NIČ-ENERGIJSKIH MONTAŽNIH OBJEKTOV						
OSKAR KOGOJ			PREPLET EKSPLO- ZIVNO TELO					MAROGA VRTNA GREDA					ŠAPA	RUSKO GOROVJE MED EVROPO IN AZIJO
NAŠ POPEVKAR (DOMEN)						LUČAJ AYERS ROCK REKA V GRČIJI, EVROTAS						TRACEY ULLMAN AMERIŠKI IGRALEC DIESEL		
NOVINAR IN UREDNIK ŽERDIN				SLOVITI AMERIŠKI RAPER ANGELA MERKEL						SNOV, TVARINA LADA ZEI				
MARKO LUKIČ JE ... LETA 2024							MANJŠA HALJA							
ZAČETNICA RODU							SKLADIŠČE OROŽJA IN VOJAŠKE OPREME, OROŽARNA							

Vrhunsko EVO gorivo!

Na več kot 130 bencinskih servisih.





SPODBUJAMO IN NAGRAJUJEMO TRAJNOSTNOST!

Že drugo leto zapored smo mala in srednje velika podjetja povabili, da z nami delijo svoje trajnostno naravnane poslovne prakse in najboljše med njimi tudi nagradili.



Natečaj **SME EnterPRIZE** je globalna pobuda Skupine Generali, ki je trajnostnosti tesno zavezana tudi v svoji poslovni strategiji. **Skrb za okolje, za zaposlene, družbo in skupnost** je del našega vsakodnevnega poslovanja, z vizijo boljše skupne prihodnosti pa si želimo na to pot privabiti tudi čim več drugih podjetij.

Veseli nas, da smo letos lahko spoznali trajnostne iniciative v 47 slovenskih podjetjih, med številnimi inovativnimi, vključujočimi in zelenimi poslovnimi praksami pa izbrali štiri zmagovalce: to so **Pribinovina, SICO, Vinakoper** in **Lotrič Meroslovje**.

Mednarodna žirija je med njimi izbrala tudi »junaka trajnosti«, ki se bo spomladi 2025 predstavil tudi v Bruslju.

Več o natečaju:

www.generali.si/sme-enterprize

