



REV IJA

Združenja Manager

november 2025 • št. 57

Enver Šišić:
Zaupati, ne le
dajati navodila

Peter Ladič:
Razvoj na podlagi odnosov



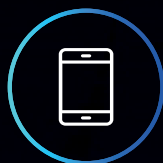
telemach

BUSINESS

Izberite vse poslovne rešitve za vaše podjetje na enem mestu!



Internet in napredne
omrežne rešitve



Mobilna in fiksna
telefonija



Video
multimedijske
rešitve



Upravljanje rešitve
v oblaku in
podatkovni center



Celovite varnostne
rešitve



Z vami 70 let *in naprej!*

Pred nami se odpira obdobje novih priložnosti, ki čakajo, da jih skupaj z vami spremenimo v neponovljivo zgodbo o uspehu. Ob trdni podpori matične bančne skupine Intesa Sanpaolo, bomo še naprej stremeli k odličnosti in odgovornemu delovanju.

intesasnpaolobank.si

POVEZANOST,
ODGOVORNOST
IN PREDANOST.

**HVALA ZA
ZAUPANJE.**



Skrbimo za vse,
kar vam pomeni največ.

 **INTESA SANPAOLO BANK**



november 2025 • št. 57

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

UVODNIK

- 7 **Slovenija 2050: manj besed, več dejanj**

MANAGERSKI KONGRES

- 9 **Zaupati, ne le dajati navodila**

Pogovor z Managerjem leta 2025 Enverjem Šišićem, generalnim direktorjem in predsednikom kolegija direktorjev Skupine Perutnine Ptuj, o njegovi poti od tehnologa do voditelja, odgovornosti do sodelavcev in o zavezi Sloveniji.

- 12 **Razvoj na podlagi odnosov**

Pogovor s Petrom Ladičem, direktorjem Intere, podjetja, ki je letošnji prejemnik priznanja Vključi.Vse, o tem, da napačnega vetra ni, so pa lahko napačno nastavljena jadra.

- 17 **Slovenija, postani še bolj dolgočasna!**

Slovenija je na poti v klub najbolj dolgočasnih držav na svetu. Kar je dobro, saj dolgočasnost pomeni stabilnost, mir, predvidljivost in uspešnost.

- 18 **Slovenija 2050 bo ...**

... država, v kateri bodo plače razbremenjene, sistem debirokratiziran, predvsem pa država z jasnimi prioriteta, kam gremo ter kje želimo priti, in z akcijskim načrtom, kako bomo do tja prišli.

TRAJNOSTNO VODENJE

- 23 **Kdor meri, ve**

Merjenje tistega, kar je res pomembno – odnosov, inovativnosti, odpornosti – je postalo ključno za uspeh in vodenstvo v turbulentnem poslovnem okolju.

PRODUKTIVNOST

- 26 **Gazele: razlog, da smo vsi ponosni do neba**

Gazele so zgodbe podjetnosti, poguma, predanosti, a tudi previdnosti in zmerne tveganja, neprespanih noči in skrbi, ali bo podjetje na plačilni dan imelo za plače.

FINANCE

- 29 **Podatkovni sonar za globinski sken**

Ali je podjetje finančno stabilno? Ali lahko pričakujemo, da bo dobavljalo prihodnjih 12 mesecev?

DIGITALIZACIJA

- 30 **Od digitalne ravnodušnosti k pogumu**

Po podatkih UMAR-jevega razvojnega poročila 2025 je delež podjetij v Sloveniji z digitalno strategijo vsega 17 %, brez premika od leta 2021.

- 32 **Tehnologija kot orodje, človek kot kompas**

Digitalizacija nam je odprla vrata v svet izjemne povezanosti, hitrosti in pametnih sistemov, hkrati pa razgalila temeljno vprašanje: komu ta napredek služi in po kakšni ceni?

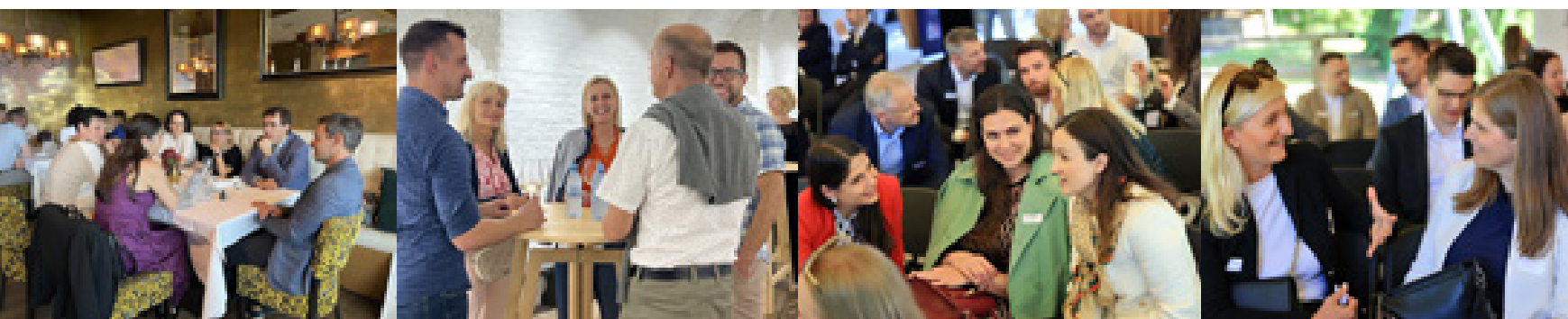
TRAJNOSTNO VODENJE

- 34 **Prebivalstvena žara in tegobe demografije**

Kdor bo imel dovolj (kakovostnih) kandidatov za delo in zaposlenih (ter tudi UI agentov), bo tisti, ki bo lahko uspešen tudi v naslednjih desetletjih.

- 37 **Divji ples absentizma – od zaupanja do nadzora**

Vse pogostejše potekajo razprave o ukrepih in rešitvah glede absentizma, pozabljamo pa, da je to izredno kompleksen pojav.



Utrinki s srečanj. Preverite prihajajoče dogodke v koledarju na strani 85.

40 **Značaj in vodenje v zahtevnih časih**

Značaj je tisti nevidni, a odločilni temelj, ki določa, kako vodje ravnajo, odločajo in navdihujejo druge. Ko so časi zahtevni, se prav v značaju razkrije resnična moč vodenja.

43 **Čustvena inteligenca v poslu: rešitev ali past?**

Raziskava med slovenskimi podjetniki in managerji razkriva, kako lahko čustveno inteligenco uporabljamo kot orodje ali orožje pri doseganju poslovnih ciljev.

46 **Psihološke značilnosti managerjev in uspešnost**

Raziskava med slovenskimi managerji ter managerkami o povezavah med psihološkimi značilnostmi managerjev in zaznano uspešnostjo organizacij.

MARKETING

50 **Marža je tesno povezana z blagovno znamko**

Blagovna znamka je ena tistih poslovnih kategorij, ki jo pogosto podcenjujemo, še posebej v B2B okoljih.

KOMUNIKACIJA

53 **Besede ustvarjajo svetove**

Kako veliko prepričevalno in interpretativno moč imajo besede in kako izjemen je vpliv besed na zaznavanje sveta.

M FILOZOFIJA

56 **Da se!**

Marsikaj se da, če se le ne lotimo vsega s kritizerskim pljuvanjem že na začetku.

MQ ZGODBA

59 **Delujemo zelo 'robinhoodovsko'**

Impact Hub Slovenia je prva mreža co-working prostorov in fleksibilnih pisarn pri nas s pospeševalnikom za podjetnike, ki želijo ustvariti pozitiven vpliv na družbo in okolje.

OSEBNO

63 **K vrhu vodi le skupni uspeh**

Kolumna Bena Ceglarja, generalnega direktorja podjetja NIL, del skupine Conscia, o tem, da lahko dosežemo vrh, kamor po svojih sposobnostih sodimo.

FOTOREPORTAŽA

67 **Preboj z vizijo prihodnosti**

Na Managerskem kongresu se je več kot 450 voditeljic in voditeljev podjetij spraševalo, kako naj Slovenija postane konkurenčna, inovativna družba prihodnosti.

MENTORSKA VEZ

78 **Rast se začne s pogumom**

Tokrat predstavljamo izkušnje mentorskega para, ki je skozi proces prišel do spoznanja, da so resnične spremembe mogoče, ko si upamo stopiti iz cone udobja, prisluhnemo izkušnjam drugih in naredimo korak več.

TROJČEK

81 **Zaupanje v znanje, pogum za prihodnost**

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

Skupaj z vami gradimo varno in
uspešno digitalno prihodnost, se
soočamo z današnjimi izzivi ter
zagotavljamo jutrišnje priložnosti.





Slovenija 2050: manj besed, več dejanj

Petra Juvančič, izvršna direktorica Združenja Manager

Če bi v Sloveniji imeli evro za vsako strategijo, ki je bila doslej napisana, bi lahko razbremenili plače že jutri. Pretiravam, a saj razumete poanto. V zadnjih desetletjih smo ustvarili množico razvojnih dokumentov, vizij in programov – vsak po svoje, vsak s svojo logiko in besednjakom, predvsem pa nepovezano. V vseh teh dokumentih je tudi marsikaj pametnega zapisano, pogosto gre celo za podobne cilje in vrednote, a niso povezane v eno zgodbo, ki bi bila skupna vsem nam. Tako se vedno znova učimo, da dokumenti sami po sebi še ne premikajo države naprej – to počnejo le ljudje, ki si upajo spreminjati svet okoli sebe.

Zato je bilo osvežujoče slišati razpravo na Managerskem kongresu, kjer smo skupaj s politiko spregovorili o Sloveniji leta 2050: o globalno konkurenčni državi z razbremenjenimi plačami, manj birokracije in z jasno postavljenimi prioritetami. Ambiciozno? Nedvomno. Uresničljivo? Samo, če bomo prenehali le govoriti in začeli delati.

Slovenija ne caplja na mestu zaradi pomanjkanja pameti ali volje, temveč zaradi prenasíčenosti s procesi, predpisi in izgovori. Sistem, ki je bil zgrajen za počasnost, ne zmora slediti svetu, ki zahteva hitrost. In medtem ko se naša produktivnost komaj premika, nas države, s katerimi smo nekoč tekmovali z ramo ob rami, prehitevajo po desni in

po levi. Naši talenti odhajajo tja, kjer jim ostane več od lastnega dela – ne zato, ker bi drugje trava bila bolj zelena, temveč zato, ker tam država ne stoji na njihovih plečih.

Zato so pričakovanja gospodarstva logična: razbremeniti delo, poenostaviti postopke, omogočiti predvidljivo poslovno okolje. Ne gre za kaprico posameznih podjetnikov, temveč za osnovni pogoj, da bo država lahko rasla. Na kongresu smo se strinjali, kaj je treba storiti. Razvojna davčna politika (z miselnostjo, da se mora delo splaćati), debirokratizacija, digitalizacija in jasna razvojna strategija se pojavljajo v skoraj vseh političnih in gospodarskih razpravah. A soglasje o ciljih ne pomeni tudi soglasja o poti – in prav tu se začne naša zgodba o zastoj. Radi se zedinimo o vrednotah, manj pa o ukrepih. Radi govorimo o prihodnosti, a se spotikamo ob sedanjost. Dokler bodo reforme zgolj obljube ob začetku vsakega mandata in ne njegova rdeča nit, bomo še naprej zrlí v vizije, ki se nikoli ne udejanjijo, ampak ostajajo zgolj pobožne želje.

Ko govorimo o razbremenitvi dela najbolj perspektivnega razvojnega kadra, ki vleče podjetja in državo razvojno naprej ter višje, ne gre zgolj za ekonomsko logiko, temveč za dostojanstvo, za sporočilo, da v tej državi delo šteje. Ko govorimo o debirokratizaciji, ne gre le za

postopke, temveč za zaupanje – za vero, da ljudje in podjetja želijo delati prav, če jim to omogočimo – brez hiperregulacije, z mnogo več svobode. In ko govorimo o prioritetah, ne gre za strategije, temveč za pogum – postaviti nekaj stvari pred druge in pri tem vztrajati. Brez poguma in odločnosti ostane tudi ta enačba samo miselni eksperiment.

Tisto, kar nas bo resnično premaknilo naprej, niso vedno novi dokumenti, vedno novi vrtički s svojimi strategijami, temveč povezanost in predvsem nova miselnost. Miselnost, ki razume, da uspeh posameznika ni grožnja, ampak priložnost za skupnost. Da učinkovitost in racionalna poraba nista nasprotje solidarnosti, ampak jo celo izboljšujeta. In da razvoj ne pomeni, da kdo ostane zadaj, temveč da gremo vsi hitreje naprej.

Tako kot pravi naš predsednik dr. Iztok Seljak: v prvih vrstah je vedno dovolj prostora, treba si je le upati premakniti tja. Slovenija 2050 je lahko zgodba o uspehu – če se ne bomo več zadovoljili s povprečjem. Če bomo nehali iskati izgovore v majhnosti in začeli iskati moč v sodelovanju. Če bomo nehali vsak zase zgolj govoriti o spremembah, ampak jih začeli predvsem skupaj udejanjati. ■

Naloga mene kot CEO-ja je, da vstopim v prostor, kjer 'najbolj pametni' vidijo le zid, in s svojo odločnostjo, avtoriteto, včasih pa tudi s preprosto logiko prerežem gordijski voz.

To je po mojem mnenju najzahtevnejša, a tudi najpomembnejša naloga voditelja.



Zaupati, ne le dajati navodila

Pogovor z Enverjem Šišićem, generalnim direktorjem in predsednikom kolegija direktorjev Skupine Perutnina Ptuj, ki mu je Upravni odbor Združenja Manager podelil priznanje Manager leta 2025, o njegovi poti od tehnologa do voditelja, odgovornosti do sodelavcev in o zavezi Sloveniji.

Saša Gnezda | Foto: osebni arhiv, Borut Cvetko, Mediaspeed

Ko je leta 2019 Enver Šišić prevzel vodenje Perutnine Ptuj, je skupina ustvarjala približno 250 milijonov evrov prihodkov. Pet let pozneje prihodki presegajo 532 milijonov evrov, prodajne količine so se podvojile. Skupina se je razvila v najhitreje rastoče agroživilsko podjetje v regiji in eno najbolj dobičkonosnih perutninarskih družb v Evropi. Navedeni finančni kazalniki so dokaz in posledica njegovega premišljenega, strateškega ter odgovornega vodenja.

Šišić pa ob poslovni odličnosti in visoko postavljenih ciljih nikoli ne pozabi, da je vodenje podjetja v prvi vrsti odgovornost do ljudi, do sodelavcev. Slednji ga opisujejo kot vodjo z visoko integriteto, jasno komunikacijo in izjemno delovno etiko. Njegove odločitve, navajajo v utemeljitvi izbora, so »premišljene, jasne in dolgoročno usmerjene. Zna uravnotežiti strategijo in operativno izvedbo ter v učinkovite ekipe povezati prave ljudi. Ohranja visoke standarde – najprej zase, nato za druge.« Po čem pa Šišić želi, da bi si ga sodelavci zapomnili? Po presežku, ki ga ne najdemo zapisanega v bilancah – po tem, kako je izboljšal njihova življenja. To, pravi Manager leta 2025, ločuje odličnega voditelja od dobrega.

Kaj je bilo po vašem mnenju prej: kokoš ali jajce?

V poslu je odgovor jassen: najprej je bila vizija. Šele nato prideta trdo delo in strategija, da to vizijo uresničita. Ko to prevedemo v našo industrijo ... Ne gre za to, kaj je prej – kokoš ali jajce. Gre za to, da

zagotovimo pogoje, v katerih se lahko iz vsakega jajca razvije zdrava in močna kokoš. Kar pa zahteva sistem, odgovornost in stalne naložbe.

Vrniva se dobrih 33 let nazaj. Julij 1992. Železniška postaja v Ljubljani. 20 mark v žepu in ena slovenska telefonska številka. En telefonski klic, od katerega je dobesedno odvisno vaše življenje. Katera čustva, katere misli so bile takrat v glavi?

Takrat je bila v glavi predvsem enostavna, gola odločenost za preživetje

Velika podjetja so samo odsev ljudi, ki jih sestavljajo. Če zaposleni čutijo, da si odgovoren do njih – do njihovih družin, njihove prihodnosti, njihovega dostojanstva – bodo to odgovornost vrnili tudi podjetju. To ni samo morala, to je pameten posel.

in uspeh. Ne obup, ampak samo fokus na naslednji korak. Tudi danes se v kriznih trenutkih spomnim tega občutka. Ko je vse negotovo, je ključno, da ne podležeš strahu, ampak si rečeš: 'Imam en klic, imam 20 mark. Kako bom to spremenil v priložnost?' To je bila lekcija o tem, da moč ni v okoliščinah, ampak v volji. Da odločnost ni trenutek poguma, temveč trajanje. Je potrpežljivost, ki zdrži.

Kakšna preizkušnja, 'lekcija' za življenje je bila to za vas? Kako ta morda še vpliva na vas?

Preteklost nas oblikuje, ne pa določa. Določa pa nas to, v kar verjamemo in pri čem vztrajamo. Kakšno pot smo izbrali in kakšni ljudje smo na tej poti postali.

Na moje življenje in poslovne odločitve danes bolj vplivata sedanost in perspektiva prihodnosti. Vztrajnost znotraj mojega bitja je stalnica, ki se je močno izoblikovala v preteklosti.

Tudi sicer veliko stavite na človečnost, odgovornost do ljudi, odnose. Kaj vam to pomeni?

Zame to ni 'mehka' tema. Prepričan sem, da je vse troje bistvo stabilnosti in dolgoročne rasti. Velika podjetja so samo odsev ljudi, ki jih sestavljajo. Če zaposleni čutijo, da si odgovoren

do njih – do njihovih družin, njihove prihodnosti, njihovega dostojanstva – bodo to odgovornost vrnili tudi podjetju. To pomeni, da jim moraš zagotoviti dostojno plačilo, vrhunske delovne pogoje in občutek, da ima njihovo delo smisel. To ni samo morala, to je pameten posel.

Želite, da si vas sodelavci zapomnijo po tem, kako ste izboljšali njihova življenja, ker tega podatka ni v bilancah, pravite. Kaj mislite, da bi danes, ko prejimate priznanje Manager leta 2025, rekli o vas? Upam, da bi rekli, da sem človek, ki je držal besedo, in da sem skupaj s sodelavci podjetje popeljal iz cone udobja. In da sem to naredil tako, da so pri tem rasli tudi oni – tako osebno kot finančno.



10

Menda imate visoke standarde – najprej do sebe, potem do drugih. V čem ste najbolj strogi do sebe in v čem do drugih?

Do sebe sem najbolj strog glede vztrajnosti in samodiscipline. Pri mojih sodelavcih težje toleriram odsotnost prevzemanja odgovornosti, transparentnosti in iniciative. Verjamem, da večina poslovnih ljudi razmišlja enako. Posebej cenim tiste sodelavce, ki jih redkeje fizično opazim, vendar pa na vsakem koraku čutim, da mi pomagajo, da delajo za naše skupno dobro.

»Jaz v službi vsakodnevno rešujem probleme, ki jih najbolj pametni in najbolj plačani ljudje v našem podjetju ne morejo rešiti sami,« ste dejali v enem od intervjujev. Kako zahtevna – ali pa morda ne – je ta naloga?

Ta naloga je zahtevna, a nujna. Ti problemi, o katerih sem govoril, niso tehnične narave – niso vezani na formulo ali finančno analizo. To so t. i. wicked problems (zlobni problemi), ki izvirajo iz konflikta interesov, nezaupanja, nejasne komunikacije ali pomanjkanja vizije. Naloga mene kot CEO-ja je, da vstopim v ta prostor, kjer 'najbolj pametni' vidijo le zid, in s svojo odločnostjo, avtoriteto, včasih pa tudi s preprosto logiko pre-

režem gordijski voz. To je po mojem mnenju najzahtevnejša, a tudi najpomembnejša naloga voditelja. Način, na katerega voditelj rešuje določene konflik-

Tehnolog ve, kako nekaj deluje; voditelj mora razumeti, zakaj to počnemo in kako motivirati ljudi, da to želijo početi. Zame je bila tranzicija v razumevanje psihologije vodenja: da moraš znati dati energijo in zaupanje, ne samo navodila.

tne situacije znotraj družbe, ki jo vodi, je v največji meri refleksija lastnih vrednot, ki jih voditelj zasleduje. To je obenem prostor, znotraj katerega prihaja do razlik med posameznimi voditelji in posledično tudi med posameznimi podjetji.

Kakšen je bil prehod, tranzicija od tehnologa do voditelja?

Tehnolog gleda na sistem, na procese in na optimalno rešitev problema. Ko postaneš voditelj, moraš to tehnično logiko ohraniti, a jo nadgraditi s čustveno inteligenco. Tehnolog ve, kako nekaj deluje; voditelj mora razumeti, zakaj to počnemo in kako motivirati ljudi, da to želijo početi. Zame je bila tranzicija v razumevanje psihologije vodenja, da moraš znati dati energijo in zaupanje, ne samo navodila.

Po eni strani digitalizacija, robotizacija, po drugi klic potrošnikov 'nazaj k naravi'. Kako v Perutnini Ptuj usklajujete to dvoje?

To dvoje je v resnici komplementarno, ne nasprotno. Digitalizacija in robotizacija nista cilj, ampak orodji za kakovost in varnost. Roboti nam pomagajo pri zagotavljanju popolne sledljivosti in najvišje higijene, kar je temelj za 'nazaj k naravi'. Hkrati osvobajajo naše ljudi težkega in monotonega dela. Naša vizija je: človek se ukvarja s pridelavo in skrbjo za živali, tehnologija pa z avtomatizacijo in nadzorom procesa. To zagotavlja varen, kakovosten in naraven izdelek.

Skupina Perutnina Ptuj je od leta 2019 del ukrajinske skupine MPH. Istega leta ste tudi vi prevzeli vodenje. V obdobju do danes se je Perutnina Ptuj močno razvila. Kaj je bila po vašem mnenju 'točka preloma'?

Točka preloma je bila, ko smo popolnoma spremenili mentaliteto vodenja in zaposlenih. Prejšnja lastništva so bila zadržana in konservativna. MHP pa je

prinesel podjetniško kulturo in kapital, ki je verjel v agresivno rast. Moja naloga je bila to zaupanje pretvoriti v hitre, a premišljene investicije in hkrati ohraniti slovensko tradicijo in identiteto blagovne znamke. 'Točka preloma' je bila torej preboj v glavi: ko smo si upali misliti globalno in delovati odločno.

Pravite, da vas ne zanima nižanje stroškov, predvsem ne tistih, povezanih s plačami zaposlenih, zanimajo pa vas višanje prihodkov, novi trgi in novi izdelki. Strateški cilj Perutnine Ptuj je povečati prihodke na milijardo evrov, danes ste na dobre pol poti. Kje vidite glavne priložnosti? Kako jih detektirate?

V povečanju proizvodne učinkovitosti in kakovosti naših izdelkov s premišljenimi investicijami. V odločnosti delovanja

NAGER LETA 2025

Enver Šišić

tor in predsednik kolegija direktorj
Skupina rut...a P...



na najbolj zahtevnih evropskih trgih in hkrati premagovanju različnih kompleksov in predsodkov o naših zmožnostih na teh trgih. Akvizicija španskega perutnarja, ki smo jo izvedli pred kratkim, je v tem kontekstu bila tudi mentalni preboj. Da so možne nove akvizicije v evropskih državah in, kar je izjemnega pomena, motivacija vseh zaposlenih na tej poti. Inovacije in krepitev blagovnih znamk so stalnice naše poslovne filozofije. Na tem področju bomo vztrajali.

Izvoz predstavlja tri četrtine vaše prodaje. Kateri trgi so najpomembnejši? Po katerih vaših izdelkih danes potrošniki najpogosteje posegajo?

Izvoz je temelj naše stabilnosti. Najpomembnejši so vsekakor trgi Jugovzhodne Evrope (Srbija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška ...), kjer smo že desetletja prisotni in dosegamo visok ugled. Naše izdelke najdete tudi v Združenih arabskih emiratih, skandinavskih državah idr. Hitro rast pa dosegamo tudi v Avstriji in Švici. V Avstriji denimo prodamo več mesa kot v Sloveniji.

Potrošniki najpogosteje posegajo po naših klasičnih blagovnih znamkah, kot so Poli – ki je že kulturni fenomen in ne le izdelek – ter seveda naši liniji Natur

Naloga mene kot CEO-ja je, da vstopim v prostor, kjer 'najbolj pametni' vidijo le zid, in s svojo odločnostjo, avtoriteto, včasih pa tudi s preprosto logiko prerežem gordijski voz. To je po mojem mnenju najzahtevnejša, a tudi najpomembnejša naloga voditelja.

Premium ter Natur in drugih premium izdelkih, ki zagotavljajo najboljši okus in najvišjo kakovost.

Kako daleč ste s pridobivanjem gradbenega dovoljenja za 120 milijonov evrov vredno investicijo v preno in širitev proizvodnih kapacitet na Ptuj? Kaj bo ta prinesla Perutnini Ptuj, lokalnemu okolju in nenazadnje slovenskemu gospodarstvu?

Postopek pridobivanja dovoljenj za to zgodovinsko investicijo poteka v skladu z načrti. To je izjemno kompleksna zadeva, saj gre za eno največjih posameznih investicij v zadnjih desetletjih v tem delu Slovenije. Ko bo realizirana, bo Perutnini Ptuj prinesla znatno

povečanje kapacitet in podporo naši prihodnji rasti ter tehnološko vrhunsko delovno okolje. Poleg tega bo širitev lokalnemu okolju prispevala okoli 300

novih delovnih mest z visoko dodano vrednostjo, omenim pa naj še eno pomembno komponento: močno stabilnost za rejce in celotno regijo. Kar se slovenskega gospodarstva tiče, velja izpostaviti, da bomo z omenjeno investicijo okrepili prehransko suverenost države in poskrbeli, da v regijo priteče nov, svež kapital, kar bo pozitivno vplivalo na celotno slovensko agroživilstvo. Ta investicija ni le zidanje tovarne, je zaveza Sloveniji. ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.

Razvoj na podlagi odnosov

Pogovor s Petrom Ladičem, direktorjem Intere, podjetja, ki je letošnji prejemnik priznanja Vključi.Vse, o tem, kako pri njih vsak dan živijo vrednote raznolikosti, vključevanja, trajnosti in družbene odgovornosti. Prepričan je, da napačnega vetra ni, so pa lahko napačno nastavljena jadra.

Vlasta Tifengraber



FOTO: MEDIASPEED

12

Kaj v praksi pomeni vključevanje v vašem podjetju?

Za nas vključevanje pomeni, da imamo vsi možnost prispevati, vplivati in soustvarjati. Da odločitve sprejemamo po debatah, različnih mnenjih in odprti komunikaciji. V praksi to pomeni, da zaposlene vključujemo v oblikovanje procesov, razvoj produktov, tudi v razprave o delovnem okolju, strategiji, prihodnosti. Vemo, da nam uspeva, ker pobude ne prihajajo le z vrha, ampak pretežno od ekipe same – ko sodelavke in sodelavci sami prevzemajo pobude, predlagajo spremembe in jih tudi izpeljejo. In so tudi zasluženo ponosni na rezultat.

Vaši zaposleni pravijo, da se v Interi počutijo slišane – tudi dobresedno. Kako vam to uspeva, saj vas je v podjetju zaposlenih kar 50.

Zaupanje ustvarjaš z odprtimi pogovori. Sodelavci imajo redne 'ena na ena' pogovore s svojim vodjem, imamo skupne sestanke, kjer brez zadržkov delimo rezultate, izzive in ideje. V našem Intrixu smo razvili modul za kudose, sistem po-

hval, v katerem sodelavci izpostavijo dosežke drug drugega. Pomembno je, da se pogovarjamo, poslušamo in razumemo. In da komunikacija o lepih in manj lepih temah poteka v obe smeri.

Zaupanje ni le vrednota, ampak veščina – pomeni, da jasno določiš smer in nato pustiš ekipo, da jo sooblikuje. Vodja ne meri svoje vrednosti po številu odločitev, ampak po številu ljudi, ki jih zna opolnomočiti.

Včasih ima kdo, ki se je na novo pridružil ekipi, izzive s potekom naših debat, saj so precej energične in vzpodbujajo različna mnenja. Morda kdaj to koga prestraši, saj se pričakuje vključitev vseh v debato, ampak se hitro prilagodi ekipi. Enako je tudi s sprejemanjem in dajanjem povratnih informacij. Spoštljivo, vendar brez taktiziranja in zavijanja v celofan.

Zaposlene iščete najprej med prijatelji svojih sodelavcev. Kako poskrbite, da to ne postane "zaprti krog", temveč ostane odprta, raznolika ekipa?

Zaupamo priporočilom, a hkrati skrbimo za raznolikost. Priporočilo zaposlenih in drugih prijateljev je začetna točka, zaradi katere se lažje vzpostavi zaupanje. Ne iščemo podobnih ljudi, ampak takšne, ki prinašajo novo perspektivo in energijo. Če bomo vsi razmišljali enako, bomo obstali. Različnost nas resnično bogati. Naša vodila so kompatibilnost v vrednotah, ne v podobnosti. Zato smo danes ekipa različnih karakterjev, izkušenj in ozadij, ki se med seboj dopolnjujejo.

Ko ste začeli, ste bili trije. Kaj ste morali kot direktor spremeniti pri sebi, da ste rasli skupaj s podjetjem?

Huh. Veliko. Še vedno se moram veliko spreminjati. Mogoče bi najbolj poudaril

zavedanje, da se svet ne bo podrl, če ni vse odvisno od mene. Ko rasteš, ne moreš biti več v središču vsega. Zaupanje ni le vrednota, ampak veščina. To pomeni, da jasno določiš smer in nato pustiš eki-

pi, da jo sooblikuje. Vodja ne meri svoje vrednosti po številu odločitev, ampak po številu ljudi, ki jih zna opolnomočiti.

Fluktuacija je pri vas pogosto notranja – ljudje menjajo vloge, ne podjetja. Kako prepoznate, kdaj nekdo potrebuje nov izziv, še preden se naveliča svojega dela?

Veliko se pogovarjamo. Vodje spremljajo, kaj koga motivira in kje se želi razvijati. Ko kdo izgubi iskrico, ne čakamo, da odide, ampak mu pomagamo najti nove izzive – znotraj podjetja. Menjava vloge ni težava, ampak priložnost. Odhodi so redki, notranji premiki pa pogosti, kar kaže, da ekipa raste in se razvija. Tako ekipa kot posamezniki.

Pred leti je na primer k nam prišel študent FERI-ja. Želel je pridobiti izkušnjo biti v podjetju. Ko smo ga po opravljeni praksi in diplomii zaposlili, je omenil, da se v nobenem podjetju ne vidi več kot pet let. No, sedaj teče 16. leto, kar smo skupaj, in je eden ključnih ljudi pri nas. Drugi primer notranje migracije je programer, ki je k nam prišel kot član implementacijske ekipe. Po dveh letih programiranja je izrazil željo, da se preizkusi na področju marketinga in kasneje tudi prodaje. Danes je eden največjih strokovnjakov za digitalni marketing in naš vodja prodaje.



V IT-panogi je delež žensk še vedno nizek, pri vas pa jih je kar 38 % na vodstvenih položajih. Je to rezultat zavestne strategije ali preprosto posledica vaših vrednot?

Obojega. Zavestno smo gradili kulturo spoštovanja, kjer imamo vsi enake priložnosti. Če okolje omogoča izražanje različnih pogledov in energij, se uravnoteženost zgodi sama.

Rekli ste, da v Interi "ni napačnega vetra, le napačno nastavljena jadra". Kaj konkretno ste s tem mislili?

Da ne iščemo izgovorov. V poslu so spremembe stalnica, vprašanje je, kako se nanje odzoveš. Če nekaj ne gre, ne krivimo trga, ampak prilagodimo smer. Ta misel nas vodi v agilnost – da vsako

situacijo vzamemo kot izziv, ne kot oviro. Ne čakamo na priložnosti, ampak jih

Iskreno verjamem v pomembnost majhnih korakov, drobnih trenutkov ali teorijo malih števil, ki se seštevajo in premikajo gore. Kapljice in morje.

poskušamo ustvariti. V poslu in življenju se da veliko situacij predvideti in se pripraviti na njih. In marsičemu se da izogniti, če smo pripravljeni.

Vaši novi prostori na Ptujju niso le pisarne, ampak skoraj "mini skupnost". Kaj v teh prostorih povezuje ljudi bolj kot to, da skupaj delajo?

Prostor sam po sebi ne naredi kulture, jo pa lahko podpira. Naše prostore smo ustvarili tako, da spodbujajo povezovanje – od knjižnice do teras in koticov za pogovor, športne aktivnosti in ustvarjalno razmišljanje. Ko se ljudje družijo sproščeno, nastajajo najboljše ideje. Interia se razvija na podlagi odnosov, ne arhitekture.

Pri vas najdemo fitnes, sobo za jogo, vinsko klet in celo tobogan. Je to predvsem zabava ali resnično orodje za boljše delo?

Oboje, a z razlogom. Fitnes in joga pomagata pri ravnesju telesa in uma, tobogan in Pacman pa nas spomnita, da se je treba znati nasmejati. Ustvarjalnost potrebuje sproščenost. Tudi drugi ukrepi, teambuildingi, interni dogodki, izobraževanja, delavnice ... so vedno premišljeni, z določenimi cilji in 100-% pripra-

vljeni. Iskreno verjamem v pomembnost majhnih korakov, drobnih trenutkov ali

teorijo malih števil, ki se seštevajo in premikajo gore. Kapljice in morje.

Zavezali ste se, da 1 % kapitala, dobička ali časa namenite skupnosti. Kaj vam osebno pomeni ta zaveza – je to poslovna strategija ali osebno prepričanje?

Oboje. Podjetja imajo odgovornost do okolja, v katerem rastejo. Če del svojega uspeha vrneš skupnosti, krepiš ekosistem, iz katerega si zrasel. Pomagamo šolam, društvom, kulturnim projektom, spodbujamo trajnostne pobude. Smo zelo veliki patrioti in zavedamo se pomembnosti družbene odgovornosti. Ena izmed naših temeljnih vrednot je vlaganje v okolje in verjamemo, da smo s svojim vzgledom navdihnili še katero drugo podjetje. To ni strošek, ampak investicija v ljudi in v boljši svet.

Če bi lahko vsem zaposlenim podarili eno misel, ki bi jih spremljala vsak dan, katera bi to bila?

Daj vse od sebe, potrudi se maksimalno. Tako boš vedno srečen/-na, brez obžalovanj, ne glede na končni rezultat. Vse drugo se bo uredilo. ■

Vlasta Tifengraber je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

Kdo so Intera?

Intera je visokotehnološko podjetje iz najstarejšega slovenskega mesta, ki že 23 let razvija lastne digitalne poslovne rešitve Intrix. Prisotni so v 20 državah z več kot 9.000 uporabniki. Razvoj podjetja je zaznamovan s štirimi produktivnimi vertikalami in številnimi priznanji za odličnost. Med drugim so dvakratni dobitniki priznanja Zlata nit kot najboljši zaposlovalec med malimi podjetji, Podravsko podjetje 2023, z inovacijo INTRIX so bili izbrani tudi med 10 najboljših slovenskih inovacij.

POGUM JE
MANAGIRATI
PRIHODNOST.
MI SMO PRIČELI
PRED 200 LETI.



200

1825 **LAŠKO** 2025
PIVOVARNA



Prihodnost v agentnem gospodarstvu

Umetna inteligenca ne spreminja le tehnologije, temveč tudi način, kako vodimo, sodelujemo in se učimo. Claudia Olsson, strokovnjakinja za tehnološke trende, mlada globalna voditeljica, kot so jo imenovali na Svetovnem gospodarskem forumu (WEF), in ustanoviteljica podjetja Stellar Capacity, je na Managerskem kongresu predstavila, kako naj se organizacije pripravijo na agentno gospodarstvo (agentic economy) in zakaj je radovednost nova moč.

Maruša Grah | Foto: Mediaspeed

Olsson organizacije in njihove zaposlene pripravlja na prihodnost, da bi lahko v polnosti izkoristili prednosti digitalizacije. Po njenem mnenju tehnologija ne nadomešča ljudi, temveč razširja domet njihovega delovanja. Roboti danes ne opravljajo več le fizičnih nalog, temveč tudi kognitivne izzive. Humanoidni roboti že nadomeščajo ljudi v proizvodnji, njihova cena pa bo v nekaj letih nižja od letnega stroška zaposlenega.

Humanoidne tehnologije napredujejo zelo hitro

Stroji danes ne le vidijo in slišijo, temveč tudi vohajo, okušajo in čutijo. Umetne nosnice zaznavajo tisoče vonjev, digitalne lizike lahko simulirajo okuse s pomočjo električnih tokov, tehnologija postaja pismena oz. zna brati ljudi. Računalniki na MIT-ovem oddelku za računalništvo že razumejo in izražajo empatijo do te mere, da lahko učijo ljudi, kako postati bolj empatični voditelji.

Tehnologija prepoznavanja čustev pri naša koristi v zdravstvu, predvsem pri pacientih, ki se ne zmorejo izražati sami, ali pa v varnostne dejavnosti, v katerih lahko zaznava škodljive namene. A Olsson opozarja: »Evropska regulacija nas ne bo zaščitila v globalnem svetu, kjer beležijo naše podatke in obraze. Potrebujemo globalni dialog o digitalnih človekovih pravicah, kot smo to naredili v primeru 'fizičnih' človekovih pravic.«

Agentno gospodarstvo

V poslovnem svetu agenti umetne inteligence postajajo stalnica. Ti že predstavljajo podjetja v procesu usklajevanja in sklepanja pogodb ter proces skrajšajo na nekaj sekund. Googlov AIME, na velikem jezikovnem modelu temelječ digitalni pogovorni agent za medicinsko diagnosticiranje, že postavlja zelo natančne diagnoze.

Pogoji za pravo agentno gospodarstvo pa še niso povsem izpolnjeni, saj so za to potrebne tri ključne lastnosti: sposobnost delovanja, avtonomija in prilagodljivost. Današnji agenti že imajo sposobnost delovanja – lahko ukrepajo. A nimajo avtonomije, saj jim denimo še ne bi zaupali svoje kreditne kartice. Prav tako niso povsem prilagodljivi, saj se zanašajo na vnaprej naučene modele. Sodeč po razvojni poti agentnega gospodarstva, kot jo je načrtal Microsoft, smo šele v prvi fazi: sodelovanje z digitalnimi pomočniki. Sledi faza digitalnih sodelavcev – agentov, ki v celoti nadomestijo vloge, kot je npr. računovodstvo. Na koncu bodo ljudje določili cilje, agenti pa bodo sami poiskali najboljšo pot za njihovo uresničitev.

Kaj ostane človeku?

Radovednost. V svetu, kjer umetna inteligenca spreminja temelje dela, se moramo ljudje prilagoditi in vse bolj nadgrajevati svoja znanja. Radovednost je tako ključna veščina za prihodnost. WEF kot ključne kompetence do leta 2030 izpostavlja prav ustvarjalno razmišljanje, tehnološko pismenost, odpornost ter analitično in sistemsko mišljenje.



FOTO: MEDIASPEED

Optimizacija preteklosti ni več dovolj

Organizacije morajo začeti raziskovati prihodnost. Odločitve ne smejo temeljiti na tem, od kod prihajamo, temveč na tem, kam želimo iti. Preoblikovati moramo organizacijske strukture – od hierarhije k mrežam, od nadzora k zaupanju. Mlajše generacije pričakujejo smoter, razvoj in stalno povratno informacijo, zato morajo vodje postati mentorji. Podjetja, ki spodbujajo radovednost kot strateško usmeritev, že danes ustvarjajo večino inovacij na ravni celotne organizacije, ne le oddelki za raziskave. Olsson dodaja še, da je prilaganje težko, a nujno. Prihodnost namreč ne zahteva optimizacije preteklosti, temveč pogumno raziskovanje novih poti. ■

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



Ljubezen, ki traja.
Ljubezen, ki razvaja.



št. **1** | mesna in
ribja pašteta
v Evropi*

*več na argeta.com

Slovenija, postani še bolj dolgočasna!

Slovenija je na poti v klub najbolj dolgočasnih držav na svetu. Kar je dobro, saj dolgočasnost pomeni stabilnost, mir, predvidljivost in uspešnost. Tako je v svojem pronicljivem predavanju na Managerskem kongresu poudaril dr. Jonathan Terra, politični analitik, nekdanji diplomat in svetovalec za transatlantske odnose ter varnostne politike.

Maruša Grah | Foto: Mediaspeed



FOTO: MEDIASPEED

Terra je Slovenijo postavil v kontekst globalne negotovosti, ki jo oblikujejo novi geopolitični in tehnološki premiki. Svet, v katerem živimo, je po njegovih besedah vse manj podoben demokratičnemu konsenzu in vse bolj tridesetim letom prejšnjega stoletja. Namesto reševanja problemov je konflikt postal osrednji organizacijski princip politike. In to ne le v avtoritarnih državah, temveč tudi v najvplivnejših demokracijah.

Temna triada sodobnih voditeljev

Današnje politične in tehnološke elite zaznamuje t. i. temna triada – narcizem, psihopatija in makiavelizem. Med njimi so tudi vplivni tehnološki milijarderji, ki verjamejo, da jih nihče ne zmore ali ne sme ustaviti. Njihova moč in vpliv na družbo, zlasti na mlade, sta izjemna. Zato je regulacija tehnologije nujna, a hkrati izjemno težavna, saj se soočamo z igralci, ki verjamejo, da bi bilo npr. uva-

janje regulative na področje umetne inteligence praktično bogokletno dejanje.

Slovenija v svetu negotovosti

Slovenija se po Terrinih besedah ne more izogniti globalnim tresljajem. A imamo tudi prednosti: članstvo v EU in NATO, varno geografsko lego, nizko stopnjo neenakosti, visoko izobraženost prebivalstva in izjemno kakovost življenja. Na

je treba mirnost, postaviti jasne prioritete, se ogibati oklevanju v načrtih in sprejeti tveganje. Odločno načrtovati rast in investirati ter se pogumno usmeriti v prihodnost. Tudi dobro voditeljstvo je lahko strateška prednost Slovenije.

Terra opozarja, da mora poslovna skupnost v Sloveniji delovati kot usklajen interes, ne le znotraj tripartitnega dia-

Slovenija ima vse pogoje, da postane globalno relevantna, stabilna in s tem 'dolgočasna država' v najboljšem pomenu besede.

17

indeksu globalnega miru je Slovenija na 9. mestu – med najbolj miroljubnimi državami na svetu. Kar jo dela dolgočasno v najboljšem pomenu te besede.

Dolgočasnost kot strateška prednost

Najuspešnejše države so, tako Terra, namreč dolgočasne. To pomeni, da niso v novicah zaradi vojn, kriz ali političnih pretresov, temveč zaradi stabilnosti. Slovenija je po njegovem mnenju na dobri poti, da se pridruži temu klubu. Mora pa zaživeti svojo identiteto in predvsem premagati 'sindrom vsiljivca' ter se pogumno postaviti kot relevantna igralka v svetu. Gospodarska rast Slovenije ni briljantna, a vendarle je, pravi Terra. Večji izziv vidi v nezadostnih neposrednih tujih investicijah, raziskavah in razvoju, konkurenčnosti in inovacijah. Preseči pa bo treba tudi politično polarizacijo.

Kaj lahko stori poslovna skupnost?

Po mnenju Terre je najslabši odziv na negotovost pretirana reakcija. Ohraniti

loga, temveč z lastnimi pobudami. Zato svetuje, da začnemo pri sebi. Svetuje, da se zavezujemo transparentnosti, integriteti in zanesljivosti. »Naj to ne bo le del blagovne znamke, temveč vaša identiteta. V času, ko je prihodnost negotova, je to pot do zaupanja – in dolgoročne konkurenčnosti.«

Slovenija kot pametna država

Terra je še izpostavil koncept kluba majhnih držav, ki ga je razvil nekdanji predsednik Armenije, Armen Sarkissian. Majhne države imajo pred velikimi pomembno prednost: so agilne, lahko eksperimentirajo in se specializirajo ter medsebojno sodelujejo. S tem pa skupaj z velikimi sooblikujejo prihodnost. Slovenija ima vse pogoje, da postane del kluba majhnih držav, ki ne le sledijo svetu, temveč ga soustvarjajo. Le zavezati se mora temu cilju. ■

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

Slovenija 2050 bo ...

... država, v kateri bodo plače razbremenjene, sistem debirokratiziran, predvsem pa država z jasnimi prioritetami, kam gremo ter kam želimo priti, in z akcijskim načrtom, kako bomo do tja prišli. Danes, ugotavljajo voditelji političnih strank oz. njihovi predstavniki za gospodarstvo ter gospodarstveniki, se Slovenija sooča s preveč resnimi izzivi, da bi se jih lotevali na enak način, kot smo se jih doslej.

Saša Gnezda, Petra Ilar, Nina Rojc Dobrin | Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed

Na kongresnem MQ forumu: Prihodnost Slovenije v zmožnosti sodelovanja so na temo produktivnosti, nujne debirokratizacije in pridobivanja talentov mnenja soočili voditelji političnih strank oziroma njihovi predstavniki za gospodarstvo.

Na kongresnem omizju so se skupaj z vprašanji zbranih udeleženk ter udeležencev posvetili strateškemu razmisleku o prihodnosti Slovenije v luči prihajajočih državnoborskih volitev 2026. Ključni izzivi, ki bodo narekovali razvoj države, segajo od tehnoloških sprememb in demografskih trendov do naraščajočih geopolitičnih pritiskov. Kako lahko Slovenija z večjo produktivnostjo, manj

da bi se jih lotevali na enak način kot smo se jih doslej.

Iztočnice za pogovor so med drugim podali tudi prof. dr. **Mojmir Mrak**, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, prof. dr. **Andreja Jaklič**, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, in dr. **Peter Wostner**, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

V solidni kondiciji, a nazadujemo po konkurenčnosti

Mrak je poudaril, da je Slovenija po covid krizi v solidni kondiciji, a nazaduje na področju konkurenčnosti zaradi slabega poslovnega okolja, nepredvidljive

Temu je pritrdil Vrtovec: »Posamične države ne morejo funkcionirati posamezno.« Boštjančič je izpostavil, da je v smislu odločanja potrebno več pristojnosti prenesti na evropsko komisijo oz. komisarje: »Potrebujemo spremenjen sistem odločanja. Konsenz je preživet.« S čimer se je strinjal tudi Han.

Kako zadržati plahe ptice?

Jaklič je ugotovila, da se Slovenija pri privabljanju in ohranjanju tujih investicij vse težje zanaša na geografsko lego, članstvo v EU in relativno stabilno poslovno okolje in infrastrukturo, ki so bile kot prednosti opažene v preteklosti. »Slovenijo so tuji investitorji leta 2024 sicer še prepoznavali kot privlačno lokacijo, a njena privlačnost upada,« je povedala Jaklič in naštel, da investitorji pri nas ovire vidijo predvsem v počasni birokraciji, kompleksni zakonodaji, visokih davčnih obremenitvah dela in odzivnosti (dela) javnega servisa, pa tudi v počasnem napredku v infrastrukturi.

Da bi bila Slovenija lahko zlata destinacija, je izpostavil Logar, a »zaradi davkov in obremenitve plač smo na sivi strani«. Han je kot prioritete spremembe navedel davčno zakonodajo in ustvarjanje pogojev za investitorje. Ustrezno podporno okolje, vlaganje v znanje, šolstvo, raziskave in razvoj, v ljudi je tek na dolge proge, je poudaril Boštjančič. Lotrič pa je odprl še eno temo: »V Sloveniji ne le, da ne maramo tujih investorjev, ne maramo tudi zasebnosti.« Prebilič je med drugim pozval, da »manj obljubljam, manj napovedujmo in več delajmo. Politika se naj nauči poslušati gospodarstvo, da mu zagotovi ustrezno vzpodbudno okolje.«

Jaklič: Investitorji pri nas ovire vidijo predvsem v počasni birokraciji, kompleksni zakonodaji, visokih davčnih obremenitvah dela in odzivnosti (dela) javnega servisa, pa tudi v počasnem napredku v infrastrukturi.

birokracije ter privabljanjem vrhunskih talentov izstopi iz povprečja in se uveljavi kot inovativna, konkurenčna družba? Mnenja so soočili **Klemen Boštjančič**, podpredsednik vlade in minister za finance, Gibanje Svoboda, **Matjaž Han**, minister za gospodarstvo, turizem in šport, SD, **Zdravko Počivalšek**, SDS, **Jernej Vrtovec**, NSi, dr. **Anže Logar**, Demokrati, dr. **Vladimir Prebilič** in predsednik Državnega sveta Republike Slovenije **Marko Lotrič**, Fokus. Strinjali so se, da je med ključnimi področji davčna razbremenitev plač, debirokratizacija in določitev prioritete, ki jim kot država sledimo. Ob tem je Han obljubil, da bodo »pametne rešitve, ki bodo dobre za Slovenijo, podprli tudi, če bomo v opoziciji«. Izzivi, s katerimi se danes sooča Slovenija, so namreč preveč resni,

davčne politike in nizkih podjetniških investicij. Obrambni izdatki bodo morali narasti, najverjetneje z dodatnim zadolževanjem, medtem ko črpanje rekordnih evropskih sredstev ostaja počasno zaradi administrativnih zapletov. Evropska komisija za obdobje 2028–2034 predlaga večji proračun z več sredstvi za konkurenčnost in varnost ter novimi evropskimi davki. »V naslednjih 10 letih se bo vzpostavil nov globalni red za daljše obdobje,« je še izpostavil Mrak in dodal, da Evropa rabi resen razmislek, kakšna bo njena vloga v njem. Kako so omenjeno komentirali sogovorniki?

Logar je menil, da je tehnološki razvoj edino, kar bo EU dalo mesto za 'veliko' mizo, in poudaril, da je zaveznik Slovenije v novem geopolitičnem svetu samo EU.



Pritisnimo na plin za prehod v inovacijsko podprto rast z visoko produktivnostjo

»V Sloveniji je kakovost življenja razmeroma visoka, a da bi tako ostalo tudi v prihodnje oz. da bi se še izboljšala, je ključna pospešitev prehoda v inovacijsko podprto rast z visoko rastjo produktivnosti,« je na podlagi poročila Kakovost življenja v Sloveniji – Poročilo o razvoju 2025 izpostavil Wostner. Izpostavil je, da Slovenija potrebuje več visoko produktivnih podjetij, za kar je bistven (politično-družbeni) konsenz o najpomembnejših razvojnih prioritetnih ukrepih: »Ključne besede v prihodnost usmerjenih pristopov, podjetij, države in drugih deležnikov slišijo na ime: aktivacija, atraktivnost, avtomatizacija, investicije v kadre prihodnosti, modernizacija in inovacije ter delovanje trga z odzivno in vitko državo, ki deluje v strateškem partnerstvu s ključnimi

deležniki ter s prestrukturiranim davčnim sistemom.«

Na vprašanje, kdaj bomo od strategij prešli k dejanjem, je Počivalšek izpo-

Wostner: Ključne besede v prihodnost usmerjenih pristopov, podjetij, države in drugih deležnikov slišijo na ime: aktivacija, atraktivnost, avtomatizacija, investicije v kadre prihodnosti, modernizacijo in inovacije ter delovanje trga z odzivno in vitko državo, ki deluje v strateškem partnerstvu s ključnimi deležniki ter s prestrukturiranim davčnim sistemom.

stavil, da je biblija slovenskega gospodarstva Akcijski načrt Združenja Manager, ki mu gre slediti. Vrtovec je pozdravil tovrstne pogovore gospodarstva, politike in drugih deležnikov, saj ti dajejo upanje, da bodo besede iz akcijskih načrtov tudi udejanjene. Logar pa je pozval udeležence kongresa, naj si zapomnijo besede večine sogovornikov o davčni razbremenitvi dela in o razvojni kapici – naj bo to prvi ukrep

vlade v novem mandatu, ki ga bo ureničila. Zaključil je, da se bo Akcijski načrt Združenja Manager začel izvajati, ko se bodo v državnem zboru z njim strinjali ter ga tudi javno zagovarjali.

Slovenija bo leta 2050, so bili soglasni sogovorniki, država z razbremenjenimi plačami, debirokratiziranim sistemom in jasnimi prioritetami. Upajmo, da se takrat s temi naštetimi cilji ne bomo igrali igre v duhu je to mit ali resnica ... ■

Saša Gnezda je glavna urednica v družbi Mediade.
Petra Ilar je izvršna urednica v družbi Mediade.
Nina Rojc Dobrin je strokovna sodelavka za komunikacije pri Združenju Manager.

Konkurenčnost

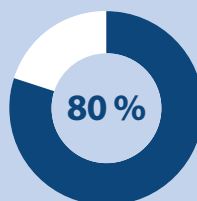
82 % voditeljev z UI agenti dviguje kapacitete ekipe

82 % voditeljev načrtuje uporabo digitalnega dela (UI agentov) v naslednjih 12–18 mesecih, da bi razširili kapacitete svojih ekip. Hkrati 80 % zaposlenih poroča, da jim primanjkuje časa in energije za opravljanje nalog.

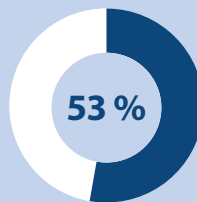
Microsoft poročilo razkriva t. i. kapacitetno vrzel – razkorak med pričakovanji in zmožnostmi. Podjetja, ki že danes uvajajo UI agente kot 'digitalne sodelavce', poročajo o večji učinkovitosti, več priložnostih za smiselno delo in večjem optimizmu glede prihodnosti.



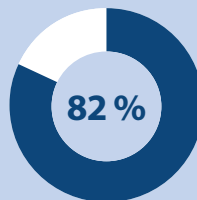
Vir: Work Trend Index Annual Report, Microsoft - 2025:
The year the Frontier Firm is born.



globalne delovne sile – zaposleni in voditelji – pravi, da ji primanjkuje dovolj časa ali energije za opravljanje dela.

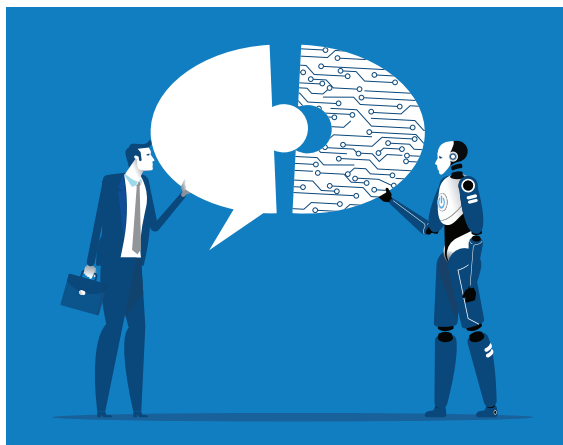


voditeljev meni, da je treba povečati produktivnost.



voditeljev pričakuje, da bodo uporabili agente (UI) za zadostitev povpraševanju po večji kapaciteti delovne sile.

20



Umetna inteligenca

Kaj nas ovira pri uvajanju UI?

Zaposleni kot glavne ovire pri uvajanju umetne inteligence v podjetjih izpostavljajo:

1. **pomanjkanje talentov/strokovnega kadra (50 %);**
2. **pomanjkanje vizije vodstva (43 %);**
3. visoki stroški dostopnih UI produktov in storitev (29 %);
4. pomanjkanje prilagoditve lokalnim poslovnim potrebam (24 %);
5. kompleksna in draga regulacija uporabe UI ter podatkov (21 %);
6. pomanjkanje povpraševanja med strankami (16 %).

Vir: Prof. dr. Dunja Mladenič, Institut 'Jožef Stefan', DanPR, oktober 2025.

Nabava

PMI ponovno nad mejo 50 točk

PMI – september 2025 = 54,0 (avgust 2025 = 31,5)

Proizvodni PMI znaša septembra 54,0 točke (avg. 31,5), kar je najvišja vrednost od aprila 2022, po katerem je indeks PMI začel svoj trend, ko je povprečna vrednost 40 mesecev znašala zgolj 42,8 točke.

Vir: Združenje nabavnikov Slovenije

Zaznati je:

- **rast proizvodnih aktivnosti;**
- **stagnacijo novih naročil;**
- **zmanjševanje števila zaposlenih;**
- **visoko rast zalog materiala.**

Septembrski izračuni in objave PMI sicer kažejo na nadaljevanje trenda stagnacije predelovalne dejavnosti v vseh evropskih gospodarstvih.



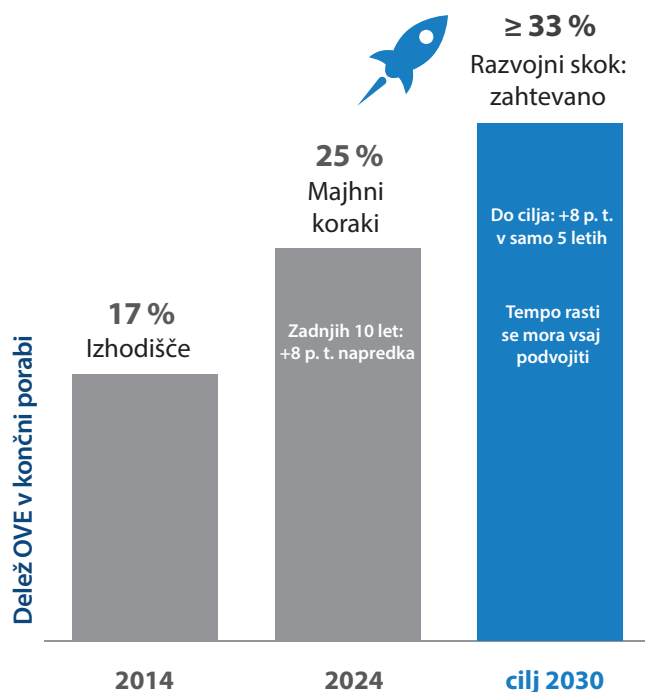
Podnebje

Cilji OVE: čas je za razvojni skok

Slovenija mora pri deležu obnovljivih virov energije (OVE) v končni porabi narediti razvojni skok, ne le korake. V zadnjem desetletju smo napredovali samo za osem odstotkov – na 25 %, cilj do leta 2030 pa je vsaj 33 %.

Tudi promet zahteva pospešek: do leta 2030 naj bi imeli 201.354 električnih vozil in 22.300 polnilnic, a lani je bilo le 21.362 električnih vozil, polnilnic pa 2.571. Na Ministrstvu za okolje in prostor (MOPE) je v pripravi odlok o porabi Podnebnega sklada za obdobje 2025–2028, v okviru katerega bo za subvencioniranje trajnostne mobilnosti – od e-koles do brezemisijev gospodarskih vozil ter zasebne in javne polnilne infrastrukture – na voljo približno 190 milijonov evrov.

Vir: Konferenca Trajnostna energija lokalno. Borzen, september 2025.



Delež delodajalcev, ki pričakujejo, da bo navedena ovira zavirala njihovo organizacijsko preobrazbo:



Kompetence

63 % delodajalcev prepoznava pomanjkanje znanja

Vrzel v znanjih na trgu dela je glavna ovira za poslovno preobrazbo, kot jo zaznavajo anketiranci raziskave Future of Jobs za obdobje 2025–2030.

To oviro je navedlo 63 % anketiranih delodajalcev. Delež je celo višji kot v izdaji poročila iz leta 2023, v kateri so vrzeli v znanjih na lokalnem trgu dela prav tako zasedle prvo mesto med ovirami za preobrazbo, podprte s strani 80 % vodilnih.

Omenjeni izziv s kompetencami vztraja skoraj v vseh panogah in geografskih območjih, saj je na prvem mestu v 52 od 55 gospodarstev in v 19 od 22 sektorjev. V raziskavi je sodelovalo več kot 1.000 vodilnih globalnih delodajalcev, ki skupaj predstavljajo več kot 14 milijonov zaposlenih, zajetih iz 22 industrijskih panog in 55 gospodarstev po svetu.



Vir: The future of jobs report 2025.
World Economic Forum.

NORDIKA



Rezervirajte
sestanek



Strateška urbana
naložba v središču
Ljubljane

nordika.si

Kdor meri, ve

Danes, v času podatkov in digitalnih orodij, se zdi nepredstavljivo, da bi podjetja še vedno krmarila zgolj po občutku. Merjenje tistega, kar je res pomembno – odnosov, inovativnosti, odpornosti – je postalo ključno za uspeh in voditeljstvo v turbulentnem poslovnem okolju.

mag. Edita Krajnović

Leto 1707 je bilo za Veliko Britanijo usodno. Na čereh otočja na jugozahodu Anglije se je razbila celotna flotilja ladij. Nesrečo, v kateri je umrlo dva tisoč ljudi, je povzročil napačen izračun položaja ladij v Atlantiku. Tragični razplet se ni zgodil zaradi nepozornosti preizkušene kapitana. Povezan je bil s pomanjkljivimi orodji.

Pomorščaki so se za merjenje zemljepisne širine in dolžine zanašali na svoje ocene in občutek povprečne hitrosti

Ali v novem in z drugimi dejavniki konkurenčnosti gnanem okolju slovenska podjetja še vedno merimo prave stvari pravočasno? Ali podjetje krmarimo varno, z uporabo sodobnih instrumentov. Ali pa se pri pomembnem še vedno zanašamo le na svoj občutek in tvegamo brodolom?

oz. na ocene, narejene s pomočjo kosa lesa in njegove hitrosti potovanja od premca do krme. Prepogosto se tudi v sodobnem vodenju zanašamo na občutek in osredotočenost zgolj na en cilj, rezultat pod črto. Z radarja, pa tudi iz podjetij in države, nam ob tem zaradi nepozornosti uhaja ključen kapital: talenti.

Novejša orodja merjenja rasti in uspeha

S kakšnimi orodji krmarimo podjetja in države danes? Z GPS-om ali občutkom? Merimo le rast prihodkov in BDP-ja ali se ukvarjamo z merjenjem spremenljivk, ki omogočajo predvidevanje čeri in bolj varno plovbo skozi turbulentna obdobja?

Dr. **Mateja Drnovšek** z ljubljanske ekonomske fakultete pojasnjuje: »Metodologija merjenja rasti držav se spreminja. Ne gre več le za rast BDP, temveč tudi za naravo oz. kakovost rasti. V poročilu Fu-

ture of Growth Report 2024 Svetovni gospodarski forum opredeljuje štiri stebre rasti: inovativnost, vključenost, trajnost in odpornost.«

Za razliko od držav je sistem uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti podjetij znan že četrto stoletje. Robert S. Kaplan je skupaj z Davidom P. Nortom

leta 1992 razvil koncept Balanced Scorecard (BSC) kot odgovor na omejitve tradicionalnih finančnih kazalnikov uspešnosti. Želela sta ustvariti uravnotežen sistem merjenja uspešnosti, ki vključuje tudi nefinančne vidike. BSC ima tako štiri dimenzije: finančno, kupci, notranji procesi, učenje in rast.

BSC logiko in merjenje je v Sloveniji uporabila raziskava Zlata nit. Prva na svetu je leta 2007 s krožnim sodelovanjem in povezovanjem medija, strokovnjakov, podjetij in akademske javnosti začela meriti kakovost odnosov med podjetjem in zaposlenimi. Izbor najboljših zaposlovalcev Zlata nit je k meritvam dodal tudi BSC vprašalnik in kasneje BSX indeks, ki ga izračunava Dun&Bradstreet. Danes vrsta raziskav potrjuje, da so prav odnosi tisti, ki jih zaposleni postavljajo na vrh dejavnikov odločitve o privlačnosti zaposlovalcev.

Z uvidi in bogastvom podatkov je raziskava Zlata nit leta 2016 tudi odkrila, da slovenski zaposleni opuščajo učenje in rast v povprečju že pri ranem 41. letu. To se je ujemale z OECD meritvami, da



FOTO: SHUTTERSTOCK

MQbator: na podatkih podprt razvoj voditeljstva

Slovenija ima med svojimi dinamično rastočimi zvezdami vrsto podjetij, ki se ukvarjajo z meritvami. Med njimi so Dewesoft, Lotrič meroslovje, RLS, Metrel idr. A razvoj merilnih sistemov ali poslovnih orodij upravljanja nas očitno privlači tudi izven tehnološkega.

Dr. **Peter Kraljič** je denimo že v 70. razvil svetovno znano 'Kraljičevo' matriko nabave. V podporo uvajanja ESG načel je Ekonomska fakulteta UL v zadnjih letih razvila Trajnostni poslovni indeks, zavod CER pa certifikat Green Star. Zlata nit v sodelovanju Dnevnika, Mediad in Valicon ob svoji polnoletnosti (re)inovira in v orodje merjenja zajema še bolj poglobljeno raziskovanje, zakaj se zdi zaposlenim podjetje privlačno ali neprivlačno za delo.

Val inoviranja dviguje tudi Združenje Manager. V sodelovanju s partnerji v letu 2025 razvija nov program razvoja voditeljstva. Poleg podpore razvoju voditeljskih kompetenc, ki jo bodo zagotavljali najuspešnejši slovenski managerji in managerke, bo voditeljstvo slovenskih podjetij zagotavljala na diagnostičnih podatkih podprta in izmerjena kakovost rasti.

Slovenija pade pod povprečje vseživljenjskega učenja evropskih držav pri 44 letih. Gre za dejavnik, ki zaradi (ne)zmožnosti preobrazbe v inovativna ali digitalno napredna okolja vpliva na konkurenčnost organizacij in po drugi strani zaostanek v sodobnih kompetencah zaposlenih.

Merilna orodja, ki omogočajo videti naprej

Logiko BSC pristopa je v svojo metodologijo zajela tudi napredna diagnostika Quintaum, razvita na podlagi doktorskega dela o odpornosti (resilience) dr. **Andreje Kodrin** v sodelovanju z dr. **Robertom Kaplanom** s Harvard Business School, ljubljansko ekonomsko fakulteto in Institutom Jožef Stefan. Gre za diagnostični vprašalnik za zaposlene, ki v najkrajšem času ponudi najbolj celostno in zanesljivo 'krvno sliko' organizacijskega zdravja. V turbulentnih okoliščinah celostna organizacijska diagnostika ponuja sočasno 'krvno sliko' zdravja organizacije na štirih področjih: celostne izkušnje zaposlenih, uspešnosti (performance), potencial za rast in dobro počutje.

»Vodstvo na osnovi poročila z več kot 200 kazalniki in tveganji ne more spregledati, kje v organizacijski kulturi, vodenju, stanju ali obnašanju zaposlenih sveti rdeča luč, in lahko še pravočasno ukrepa ali pa uporabi te informacije pri odločanju, ki bi

sicer lahko temeljilo na napačnih predpostavkah,« pojasnjuje Kodrin.

56 % ljudi je vodenih neučinkovito

Prva raziskava na osnovi Quintaum diagnostičnega orodja, izvedena v sodelovanju z Združenjem Manager leta 2023, odstira sliko (ne)učinkovito-

sti delovnih okolij in (ne)privlačnosti za talente. Kar vsak drugi zaposleni (več kot 56 %) v Sloveniji meni, da je neučinkovito voden. Zaposleni v slovenskih podjetjih tudi večinoma posvečajo pozornost kakovosti (60 %), medtem ko le 8 % zaposlenih izpostavlja inovacije kot ključno prednost na delovnem mestu.

Slovenija želi (ali mora) za dvig kakovosti življenja po ugotovitvah UMAR-ja (Razvojno poročilo, maj 2025) preiti iz investicijske v t. i. inovacijsko podprto rast. Oba dejavnika – neučinkovitost vodenja in osredotočenost zgolj na kakovost namesto tudi na inoviranje – pri tem delujeta zaviralno.

»Zato ne sme biti presenečenje in ne smemo zamahniti z roko, da se Sloveni-

ja ni uvrstila med 25 najbolj privlačnih destinacij za stalno preselitev diplomantov v The footloose indexu revije The Economist,« komentira Kodrin. Na neprivlačnost slovenskih delovnih okoliščin za talente opozarjajo tudi v društvu V tujini izobraženih Slovencev VTIS. »Karierni in akademski razlogi so številka ena za odhod Slovencev v tujino. Tisto, kar nas odvrča od vračanja v Slovenijo, je prevelika homogenost, ki jo prepoznavamo v Sloveniji. Pogrešamo večjezičnost, vpetost v mednarodni prostor,« pojasnjuje predsednica društva mag. **Bojana Selinšek**.

Kako biti uspešen jutri?

Poslovne, družbene, geopolitične okoliščine so se v zadnjih desetletjih drastično spremenile. Hkrati je tehnologija omogočila neslutene možnosti razvoja, tudi poslovnih orodij. Globalna in agilna podjetja utripa med zaposlenimi ne merijo več letno, temveč mesečno ali celo tedensko. V evropski multinacionalki Siemens denimo merijo, ali se zaposleni vsak teden izobražujejo v ciljnem obsegu ur.

Merilna orodja jutrišnjim voditeljem omogočajo, da zaznajo nevidno, predvidijo tveganje in ustvarjajo okolja, iz katerih talenti ne odhajajo, temveč v njih rastejo. Kdor meri, ve. In ljudi ne vodi več le z občutkom, temveč z vizijo, podprto s podatki.

Odpira se vprašanje, ali v novem in z drugimi dejavniki konkurenčnosti gnanem okolju slovenska podjetja še vedno merimo prave stvari pravočasno? Ali podjetje krmarimo varno, z uporabo sodobnih instrumentov. Ali pa se pri pomembnem še vedno zanašamo le na svoj občutek in tvegamo brodolom?

Orodja imamo. Nekatera smo celo razvili sami. Jutrišnji voditelji jih tudi uporabljajo. Merilna orodja jim omogočajo, da zaznajo nevidno, predvidijo tveganje in ustvarjajo okolja, iz katerih talenti ne odhajajo, temveč v njih rastejo. Kdor meri, ve. In ljudi ne vodi več le z občutkom, temveč z vizijo, podprto s podatki. ■

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



NLB **Privatno bančništvo**

Priložnost za strokovno upravljanje in plemenitenje premoženja.

Naj bo vaše finančno premoženje v varnih rokah vrhunskih strokovnjakov. NLB Privatno bančništvo je ekskluzivna ponudba bančnih in finančnih storitev, ki vključuje tudi privatnega bančnika, na katerega se lahko obrnete kadarkoli, 24/7. Širok nabor storitev, oblikovanih posebej za vas, več kot 20-letne izkušnje, mednarodna priznanja in zaupanje številnih strank pričajo, da je odločitev za privatno bančništvo prava odločitev. Več na nlb.si/privatno-bancnistvo

Za vse, kar sledi.

NLB

Gazele: razlog, da smo vsi ponosni do neba

Podjetniških, gazeljih zgodb se je v 25-letih, odkar poteka izbor najhitreje rastočih podjetij pri nas, nabralo obilo. To so zgodbe podjetnosti, poguma, predanosti, a tudi previdnosti in zmerne tveganja, neprespanih noči in skrbi, ali bo podjetje na plačilni dan imelo za plače. Kako ta podjetja prispevajo k skupni rasti?

Antiša Korljan

»Vse skupaj se je začelo, ko je žena poslovnega partnerja želela imeti malo poseben sesalnik, ki se ga pri nas ni dalo dobiti, v tujini je bil pa zelo drag. Malo sva pogledala, preverila, kje bi lahko kupila sestavne dele in kaj lahko narediva sama,

proizvodnji bakteriofagov, 'dobrih' virusov, ki 'jedo' bakterije v naših telesih, ko antibiotiki odpovedo, bronasta gazele pa je Acryform, eden od treh vodilnih evropskih ponudnikov oken za avtodome in prikolice. »Nekoč so nas tik pred

Prej navedeni citati in primeri predstavljajo dva konca iste daljice: na eni strani je zavedanje, da samo predanost, ambicija in delavnost vodijo naprej, na drugi strani pa je 'pripada mi' logika, ki spregleduje (ali pa ignorira) povezanost med delovno (ne)učinkovitostjo slehernega člana v podjetju s končnim (ne)uspehom tega istega podjetja. Ker plača bo prišla – dokler morda nekega dne ne bo.

McKinseyjeva raziskava ugotavlja, da manj kot en odstotek podjetij prispeva kar dve tretjini vse rasti produktivnosti, na drugi strani pa velika skupina podjetij rast celo zavira.

26

pa sva sestavila svojo verzijo,« je lani takle čas pripovedoval **Janez Pogačar**, ustanovitelj in direktor podjetja Hyla, zlate gazele 2024. Tisti doma sestavljeni sesalnik je od zgodnjih 90. let dobil tisoče naslednikov, Hyla pa je danes svetovna številka ena v proizvodnji sesalnikov z vodnim filtrom, večja od proizvajalca, katerega sesalnika pred tremi desetletji in pol niso mogli kupiti. Poslovne usode so včasih skrivnostna reč.

»Neko soboto sem doma nekaj programiral in po več poskusih mi je uspelo doseči, kar sem si zastavil. Navdušen sem v Beograd poklical Ano in ji to povedal, ona pa mi je predlagala, da dajva zadevo poskušat prodat in z njo nekaj zaslužiti,« je letos pripovedoval **Jure Leskovec**, z **Ano Gligorjević** ustanovitelj in gonilna sila letošnje zlate gazele, programerskega in razvojnega podjetja Docentric. Danes so v nekaterih segmentih vodilni ponudnik programskih rešitev v svetu. V svetu. Pred kitajskimi, indijskimi, ameriškimi ... razvijalci teh istih rešitev.

Letošnja srebrna gazela, podjetje Jafral, je svetovna številka ena v industrijski

kolektivnim dopustom klicali iz Amerike, da je z našo pošiljko nekaj narobe,« je poleti pravil direktor Acryforma **Stane Habinc**. »Naslednji dan je bila ekipa na letalu za ZDA, kolektivni dopust gor ali dol.«

Takšnih zgodb je v vsakokratni gazelji beri obilo: gre za zgodbe podjetnosti, poguma, predanosti, a tudi previdnosti in zmerne tveganja, neprespanih noči in skrbi, ali bo podjetje, katerega začetki so v domači garaži ali kuhinji, na plačilni dan imelo za plače. In po novem za predvolilno vsiljeno božičnico.

Dva konca iste daljice

Naključje je hotelo, da je prav na dan poročila letošnje zlate gazele Dnevnik izšel z uredniškim komentarjem na temo vse večjega absentizma zaposlenih, v katerem je **Veronika Rupnik Ženko** napisala naslednje: »Do neupravičenih odsotnosti (z delovnega mesta, op. AK) najpogostejše prihaja – ni treba dvakrat ugibati – ob (podaljšanih) koncih tedna. Marsikje je bolniški dopust mogoče z lahkoto urediti z enim samim telefonskim klicem osebnega zdravnika.«

Majhno število podjetij prispeva levji delež k rasti produktivnosti

Dilema 'delati tako ali drugače' ni brez pomena in vpliva na družbo oz. nacionalno gospodarstvo. O tem pričajo številne raziskave, ena verjetno zadnjih je raziskava globalne svetovne družbe McKinsey Global Institute (MGI), ki se ukvarja z vprašanjem, kako močan mora biti 'val', da se v poslovnem okolju in družbi nekaj premakne. Ugotavlja, da za rast produktivnosti na ravni nacionalnega gospodarstva ni potreben enakomeren napredek velikega števila podjetij, temveč da zadostuje majhna skupina izstopajočih podjetij, ki generirajo spremembe oz. rast. V številkah: analiza več kot 8.000 podjetij v ZDA, Nemčiji in Združenem kraljestvu je pokazala, da manj kot en odstotek podjetij prispeva kar dve tretjini vse rasti produktivnosti, na drugi strani pa velika skupina podjetij s priseganjem na preizkušen in konservativen model ter vztrajanjem v dobro znanem okolju rast celo zavira. Kot primer navajajo Apple, ki je ponujanju komunikacijske opreme dodal ponudbo storitev (pretočne platforme), Zalando, ki je sooblikoval

ponudbo spletnega nakupovanja, ali pa easyJet, ki je bil med pionirji nizkocevnih letalskih prevoznikov.

Raziskava ugotavlja, da majhno število podjetij prispeva levji delež k rasti produktivnosti. »Manj kot 100 podjetij, ki izstopajo po produktivnosti, predstavlja dve tretjini rasti v vzorcu 8.300 velikih podjetij v Nemčiji, Združenem kraljestvu in Združenih državah Amerike. Tudi številna druga podjetja imajo pomembno vlogo: večina podjetij k rasti prispeva pozitivno.

Ta novi pogled na rast produktivnosti narekuje nov pristop. Poudarja moč peščice izjemnih podjetij bolj kot široke množice, ustvarjanje vrednosti bolj kot zgolj učinkovitost ter prerazporeditev virov k vodilnim podjetjem.« Naprej raziskava ugotavlja, da »moč enega podjetja pogosto sproži širši val sprememb v celotnem sektorju. Ko en igralec preoblikuje pravila igre, drugi sledijo – in tako se dvigne celotna produktivnost panoge.«

Sumničavi do podjetnikov

Tu v zgodbo spet vstopijo gazele, ta hitra, okretna, neokostenela podjetja, ki

Ko en igralec preoblikuje pravila igre, drugi sledijo – in tako se dvigne celotna produktivnost panoge. Tu v zgodbo spet vstopijo gazele, ki bi v družbi morale zasedati točko, kamor se skupnost ozre po navdih.

bi v družbi morala zasedati točko, kamor se skupnost ozre po navdih, ko potrebuje vodje. A se preredko. Pogačar iz Hyle je lani v pogovoru omenil, da ima podjetništvo pri nas še vedno slabo podobo v javnosti, ki da je do podjetnikov pogosto sumničava. Včasih morda utemeljeno, prevarante je še vedno najti tudi v poslovnem svetu, a vendarle je večina podjetnikov garaških, odgovornih do sebe, sodelavcev in skupnosti. Ne glede na to pa namesto uspešnih podjetnikov, ki enakovredno tekmujejo na svetovnem poslovnem odru, v splošni javnosti kot vsevedi mesije figurirajo politično nastavljeni mojstri za vse v državnih in paradržavnih insti-



FOTO: SHUTTERSTOCK

tucijah, ki se selijo s položaja na položaj in iz dejavnosti v dejavnost.

Mediji tu nismo čisto brez odgovornosti. Preredko pred mikrofone in na časopisne strani povabimo resnične poslovne šampione in prepogosto prostor dajemo omenjenim nameščenim mojstrom za vse. Prebojne, inovativne in pogumne zgodbe tako neredko ostanejo spregle-

na odru Cankarjevega doma prevzame kipec in žlahtni naziv zlate gazele.

Ob začetku sodelovanja pri projektu Gazela pred tremi leti sem si zastavil, da obiščem vsako nominirano podjetje, se spoznam z vodstvom in dobim vpogled v njihove zgodbe in težave, da si torej ustvarim vtis, s kom se bom pogovarjal na odrih po Sloveniji. Motiv za stotine kilometrov po slovenskih cestah poleti je bil torej delno pragmatičen, a glavni motiv je bilo spoštovanje do nominiranih podjetij in njihovih vodilnih, neredko gre že tudi za drugo generacijo v družini. Doslej se je nabralo dobrih 50 takšnih srečanj in sopotniki na teh poteh bi znali povedati, kakšno navdušenje, občudovanje in spoštovanje me je navdajalo po vsakem od njih.

Vsebine, posvečene prodornim in hitrim podjetjem, so stalni prispevek medijske hiše Dnevnik Mediji k temu, da bo podjetništvo v družbi dobilo status, ki mu gre. In ko bo nekoč podjetniški način razmišljanja v družbi postal prevladujoč, bomo vsi skupaj živeli bolje. Saj v osnovi pa gre vendarle za to, kajne? ■

Dobre podjetniške zgodbe pod žaromete

Dnevnik po zaslugi več kot 20-letnega spremljanja in podpiranja projekta Gazela v slovenski medijski krajini igra izrazito pozitivno vlogo. Vsako leto v sodelovanju s podjetjema Dun&Bradstreet in Mediade, vrsto sodelujočih strokovnjakov in direktorjev regijskih gospodarskih zbornic v ospredje potisne 18 podjetij, iz vsake od šestih slovenskih regij po tri, od katerih se iz vsake regije v finale uvrsti eno. Konec oktobra enemu od njih pripade čast, da

Antiša Korljan je časopisni urednik, sodelavec pri projektu Gazela in član metodološke komisije.



Perutnina Ptuj

Podatkovni sonar za globinski sken

Ali je podjetje finančno stabilno? Ali lahko pričakujemo, da bo dobavljalo prihodnjih 12 mesecev? »Ne le to, danes morajo nabavne službe preverjati tudi skladnost – ali je podjetje pod sankcijami, kdo je njegov končni lastnik in ali je bil vpleten v dejavnosti, s katerimi se ne želite povezovati,« pravi Gordana Vučetić, direktorica prodaje Dun & Bradstreet Slovenija.

Manuela Bevčič

Zaradi vse bolj kompleksne narave obvladovanja tveganj v dobavni verigi jim bodo številna podjetja težko sledila. Prehod je mogoče nasloviti na dveh ravneh. Prvič, s prenovo nabavne funkcije, pri kateri bo treba vključiti več znanj o bonitetah in skladnosti. Drugič, nabavne ekipe bodo morale delovati bolj forenzično in uporabljati bolj raznolike in podrobne vire

jekt,« pravi Gordana. »Če želite upravljati tveganja, morate najprej zagotoviti, da so podatki o vaših dobaviteljih točni.«

Podatek o dejanskem lastniku je lahko nova priložnost

Sodelovanje z zunanjim ponudnikom za avtomatizacijo procesov, kot sta vnos in posodabljanje podatkov o dobaviteljih

Podjetja naj z avtomatizacijo v svoje dobavne verige vgrajujejo odpornost, hkrati pa ostajajo osredotočena na tisto, kar je res pomembno – na oblikovanje strategij in odnosov, ki jih delajo uspešnejše.

podatkov. »Večina podjetij gleda le neposredne dobavitelje, ne pa tudi njihovih dobaviteljev. A začnemo se zavedati, da morajo razširiti preglednost globlje v dobavno verigo,« pojasnjuje Gordana.

Orodja za vpogled v dobaviteljske mreže

Med ključnimi orodji je globalno standardiziran identifikator D-U-N-S®, ki omogoča konsistentno sledenje podjetjem po svetu in zmanjšuje napake pri identifikaciji subjektov z združevanjem podatkov o trgovanju, dejanskih lastnikih in bonitetnih ocenah. Takšna inteligenca lahko zgodaj zazna morebitne ranljivosti in podjetju omogoči, da poišče alternative.

Težava pa je, da podjetja pogosto ne začnejo z urejenimi, ažurnimi in pravilnimi podatki. »Težko je pametno delati s podatki, ki so razpršeni po različnih sistemih – pogosto to postane velik IT-pro-

v celotni dobaviteljski verigi, lahko prinese več koristi kot stroškov. Ena ključnih prednosti je izogibanje tveganjem, kot je nenamerno poslovanje s problematičnimi ali politično izpostavljenimi subjekti, ki se skrivajo za zapletenimi lastniškimi strukturami.

»Ko dobavitelja vnesemo v bazo, pomagamo identificirati končne lastnike in nenehno preverjamo vse povezane stranke glede sankcij, politične izpostavljenosti ali negativnih medijskih omemb,« pojasnjuje Gordana.

Ti podatki so uporabni tudi za ustvarjanje priložnosti. Večja preglednost nad končnimi lastniki lahko razkrije, koliko dobaviteljev spada pod isto korporativno skupino. To lahko pripelje do sodelovanja z drugimi entitetami v tej skupini na novih trgih ali celo do skupinskih pogodb, ki poenostavijo postopke in znižajo stroške.



FOTO: ARHIV D&B

Kaj pa vpliv na manjša podjetja?

Zaradi zaostrenih regulativnih zahtev in večje osredotočenosti na trajnost in skladnost se tudi manjša podjetja vse pogostejše znajdejo pod pritiskom, da izboljšajo preglednost in obvladovanje tveganj v svojih dobavnih verigah. Čeprav niso neposredno zavezana vsem novim regulativnim predpisom, bodo posledice občutila prek svojih poslovnih partnerjev. Večja podjetja bodo namreč od svojih dobaviteljev – tudi manjših – zahtevala skladnost z ESG standardi, poročanje o okoljskih in družbenih praksah ter sodelovanje pri preverjanjih.

Manjša podjetja pogosto tudi nimajo specializiranih kadrov ali sistemov za upravljanje podatkov o dobaviteljih, kar otežuje izpolnjevanje novih zahtev. Posledično lahko neizpolnjevanje pričakovanj glede skladnosti vodi v izgubo ključnih strank, omejen dostop do financiranja in zmanjšano konkurenčnost pri razpisih. ■

Manuela Bevčič je vodja marketinga v družbi Dun & Bradstreet Slovenija.

Od digitalne ravnodušnosti k pogumu

Slovenija se nahaja na strateškem prehodu. Po podatkih UMAR-jevega razvojnega poročila 2025 je delež podjetij z digitalno strategijo vsega 17 %, brez premika od leta 2021. Več kot polovica malih in srednje velikih podjetij digitalno preobrazbo še vedno vidi kot nepomembno, med velikimi podjetji pa takih podjetij ostaja četrtnina.

Ana Madon

Kljub temu ima Slovenija svetle točke: pri uporabi umetne inteligence (UI) je uvrščena na 4. oz. 7. mesto v EU, še posebej v proizvodnji, in je med vodilnimi v robotizaciji ter elektronski povezanosti z dobavitelji.

Tradicija, inovativnost in povezanost

Po besedah dr. **Petra Wostnerja** z Urada RS za makroekonomske analize in razvoj so slovenska podjetja inovativno aktivna in povezana z dobavitelji ter strankami. »Slovenija je zelo dobra pri industriji 3.0 – znamo proizvajati kakovostne izdelke, se prilagoditi in prodati. Na področju inovacij velikih podjetij smo celo prvi v Evropi,« ugotavlja Wostner.

Podobno izpostavlja **Medeja Lončar**, direktorica Siemens Slovenija, Hrvaška in Srbija: »Evropa ima znanje in podatke. Slovenija ima bogato tehnično tradicijo, ki je v kombinaciji s specializiranimi kadri in povezovanjem podjetij velika konkurenčna prednost.«

Tudi **Daniel Skočaj** s Fakultete za računalništvo in informatiko UL vidi ključ v interdisciplinarnosti. »Umetna inteligenca in računalništvo morata biti integrirana v vse panoge, od proizvodnje do storitev, da lahko podjetja izkoristijo polni potencial digitalne transformacije,« pravi.

Primeri dobrih praks so že prisotni: podjetja v avtomobilski industriji in elektroniki so uvedla digitalne proizvodne linije, banke pa napredne UI modele za oceno tveganj in analizo potrošniških

vzorcev, kar omogoča bolj prilagojene storitve strankami.

Kadri, kultura in strateška vizija

Kljub prednostim obstajajo področja, kjer Slovenija zaostaja. UMAR-jevo poročilo opozarja na pomanjkanje IKT kadrov v 64 % podjetij, nizko raven podatkovno podprtega poslovanja in premalo vseživljenjskega učenja.

Slovenska podjetja se po digitalni intenzivnosti močno razlikujejo glede na velikost. Velika podjetja so med vodilnimi v EU in svojo prednost še krepijo, majhna podjetja ostajajo povprečna, medtem ko so srednje velika podjetja od leta 2022 močno nazadovala.

Digitalna transformacija ni več opcija, temveč nuja. Kot je na okrogli mizi o digitalni preobrazbi na letošnji NT konferenci poudarila **Ula Kepežinskaitė Duric**, izvršna vodja Središča partnerstva za kibernetiko, varnost in suverenost v Microsoftu eMA regiji: »[...] nove doktrine tehnologije postavljajo v center. Če želimo biti 'frontier company', moramo UI in digitalne rešitve implementirati skozi poslovne procese, dizajn produktov in storitev. Potrebujemo več vseživljenjskega učenja, ne samo enkratna izobraževanja na delovnem mestu.«

Drugi izziv je organizacijska kultura. Številna podjetja se pri uvajanju digitalnih procesov srečujejo s strahom pred spremembami, rigidnimi hierarhijami in pomanjkanjem kompetenc pri zaposlenih. To upočasnjuje inovacije in implementacijo digitalnih rešitev.

Oportunizem in digitalna ravnodušnost

Sogovorniki so razpravljali tudi, kaj bi morali opustiti. Lončar je med drugim dejala: »Oportunizem ni več čas za Slovenijo. Potrebujemo odločnost, vizijo in konsistentno izvajanje strateških projektov.« Digitalna ravnodušnost je po besedah Kepežinskaitė Duric tista, ki jo je nujno preseči. »Če vsak posameznik ne

razvije digitalne veščine, se organizacije ne bodo premaknile naprej. Digitalna kultura je veščina, ki jo je treba živeti, ne le deklarativno zagovarjati.«

Digitalizacija in inovacije kot gonilo trajnostne in vključujoče rasti Slovenije

Slovenska podjetja se po digitalni intenzivnosti močno razlikujejo glede na velikost. Velika podjetja so med vodilnimi v EU in svojo prednost še krepijo, majhna podjetja ostajajo povprečna, medtem ko so srednje velika podjetja od leta 2022 močno nazadovala in izgubila prednost pred državami Višegradske skupine (V4). Tretjina slovenskih podjetij dosega zelo visoko ali visoko digitalno intenzivnost, kar je skladno s povprečjem EU in višje kot v državah V4, a bistveno zaostaja za inovativnimi državami, kjer delež takih podjetij dosega 55 %, navaja UMAR-jevo poročilo.



FOTO: ARHIV NTK

Velika podjetja so v obdobju 2022–2024 napredovala hitreje od povprečja EU, vodilnih inovatorov in držav V4, majhna podjetja pa so z napredkom ostala na povprečni ravni. Srednje velika podjetja so v tem času izgubila več kot pet odstotnih točk deleža digitalno intenzivnih podjetij, medtem ko se je ta v državah V4 povečal za več kot tri odstotne točke.

Priporočila za prehod k digitalni in inovacijski družbi

Po poročilu UMAR slovenska podjetja še vedno kažejo močne tradicionalne prednosti, kot so robotizacija in proizvodna usmerjenost, a pri uvajanju zahtevnejših digitalnih tehnologij zaostajajo za najbolj inovativnimi državami. UMAR opozarja, da je prehod na industrijo 4.0 in podatkovno podprto poslovanje za srednje velika in majhna podjetja še vedno velik izziv, kar ovira razvoj novih produktov in poslovnih modelov.

Zato na UMAR-ju izpostavljajo več ključnih priporočil:

- **Povečanje digitalnih kompetenc zaposlenih:** Podjetja morajo vlagati v usposabljanje in pridobivanje novih znanj. Le tako bodo lahko izkoristila potencial umetne inteligence, napredne analitike in avtomatizacije procesov. UMAR posebej opozarja, da je pomanjkanje kadrov ena glavnih ovir pri digitalni preobrazbi.
- **Razvoj in izvajanje digitalnih strategij:** Kljub naraščajoči globalni digitalizaciji ima danes digitalno

strategijo le 17 % podjetij. UMAR priporoča, da podjetja ne le oblikujejo strategije, temveč jih tudi aktivno uresničujejo, pri čemer naj se osredotočijo na povečevanje produktivnosti, razvoj novih produktov in izboljšanje poslovnih modelov.

Za ohranitev konkurenčnih prednosti bo Slovenija morala digitalno preobrazbo postaviti med glavne prioritete. Samo celovit in sistematičen pristop lahko podjetjem omogoči, da sledijo globalnim trendom, izkoristijo prednosti UI ter učinkovito uvajajo napredne tehnologije v poslovanje.

- **Spodbujanje srednje velikih podjetij:** UMAR opozarja, da so srednje velika podjetja v zadnjih letih izgubila prednost pred državami V4. Zato je nujno, da jim zagotovimo dodatno podporo pri uvajanju digitalnih rešitev, predvsem na področjih ERP, CRM in poslovne inteligence, kjer zaostajajo za vodilnimi državami.
- **Uporaba naprednih digitalnih orodij:** Podjetja morajo izboljšati uporabo ERP, CRM in orodij za poslovno inteligenco, kar omogoča boljše upravljanje procesov, analizo podatkov in odzivnost na tržne spremembe. UMAR priporoča tudi tesnejše povezovanje z raziskovalnimi institucijami in start-upi, da bi spodbujali inovativnost.
- **Odprava ovir za digitalno preobrazbo:** Med glavnimi ovirami so finančne omejitve, neprilagodljivost organizacije in pomanjkanje ustreznega kadra. UMAR svetuje, da podjetja iz

boljšajo organizacijsko strukturo, optimizirajo poslovne procese in iščejo partnerstva za pridobivanje dodatnih sredstev ter strokovnega znanja.

- **Spodbujanje zavedanja o pomembnosti digitalizacije:** Delež podjetij, ki digitalno preobrazbo smatrajo za nepomembno, narašča – med majhnimi podjetji je to že 53 %, pri srednje velikih 51 % in pri velikih kar četrtina. UMAR priporoča izobraževalne in informacijske kampanje, ki podjetjem pokažejo, kako digitalizacija neposredno vpliva na konkurenčnost in rast.

Digitalna preobrazba: sistematično in celovito

Ob tem na UMAR-ju opozarjajo, da bo za ohranitev konkurenčnih prednosti Slovenija morala digitalno preobrazbo postaviti med glavne prioritete, tako v velikih kot tudi v srednje velikih in malih podjetjih.

Samo celovit in sistematičen pristop lahko podjetjem omogoči, da sledijo globalnim trendom, izkoristijo prednosti UI ter učinkovito uvajajo napredne tehnologije v svoje poslovanje. Ali kot je na nedavnem dogodku Mobilne tehnologije dejala dr. **Aida Kamišalić Latifić**, državna sekretarka na Ministrstvu za digitalno preobrazbo: »Tehnologija ni več le orodje, temveč stalni sopotnik, ki preoblikuje način dela, komuniciranja, mobilnosti in odločanja. Naj Slovenija torej ne bo zgolj opazovalec teh sprememb, temveč tista, ki bo aktivno sooblikovala prihodnost digitalne preobrazbe.« Še zanimivost: na oktobrskem Managerskem kongresu je bilo na MQ forumu: Prihodnost Slovenije v zmožnosti sodelovanja največ vprašanj publike za politike prav na temo digitalizacije javne uprave. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

Tehnologija kot orodje, človek kot kompas

Digitalizacija nam je odprla vrata v svet izjemne povezanosti, hitrosti in pametnih sistemov, hkrati pa razgalila temeljno vprašanje: komu ta napredek služi in po kakšni ceni? Če želimo digitalni svet resnično narediti bolj človeku prijazen, moramo delo s tehnologijo postaviti v okvir etike in človekove trajnosti, ne le učinkovitosti.

dr. Matej Černe

Zgoraj zapisano pomeni, da se projekti ne snujejo zgolj v okvirih tega, kar je mogoče, temveč kar je odgovorno, smiselno in dolgoročno zdravo za ljudi, organizacije in družbo. Končno pa bo prav to dejansko prineslo rezultate, tudi ekonomske narave, ter višjo stopnjo blaginje v družbi. Zato odpiram sedem ključnih izzivov ter načelnih usmeritev, ki zadevajo etično uporabo tehnologije, trajnost digitalizacije ter ohranjanje človeka v središču digitalnega sveta. Tehnologija je orodje; kompas pa morajo jasno postaviti vodstva organizacij.

Prvi izziv: zmanjšati netransparentnost in kompleksnost umetne inteligence

Algoritmi, ki usmerjajo delo, učenje ali sprejemanje odločitev, morajo biti jasni in razumljivi, pod stalnim nadzorom ter redno preverjani. Vodstva bi morala uvesti jasna načela: pojasnilo, kdaj in zakaj umetna inteligenca (UI) nekaj predlaga; možnost človekovega pregleda in pritožbe ter odgovornost za posledice odločitev, ne glede na to, ali jih je sprejel človek ali stroj. Transparentnost algoritmov ni le tehničen pogoj, temveč psihološka varovalka, ki zmanjšuje občutek negotovosti in strahu pred zamenjavo ter hkrati krepi zaupanje.

Drugi izziv: uravnavanje tehnološkega stresa

Digitalna orodja so povečala tempo in intenzivnost dela ter poglobila občutek stalne dosegljivosti. Tehnostres je prisoten ves čas, konstantno in intenzivno: preobremenjenost z obvestili, poseganje v zasebnost, negotovost ob

stalnih posodobitvah in skrb, da nas bo tehnologija nadomestila. Humanizacija digitalnega prostora zahteva jasne odgovore o komunikacijskih pravilih: časovna okna brez obveznih odzivov, tihe ure brez sestankov in obvestil, smiselno omejevanje kanalov in uvedbo 'pravice do odklopa'. Ampak udejanja se smiselno, ne rigidno! Fleksibilno, da prispeva k organizacijskim ciljem, hkrati pa je prilagojena različnim naravam dela in različnim lastnostim posameznikov. Kultura odklopa ni razkošje, temveč varovalka produktivnosti.

Tretji izziv: preoblikovanje meril uspeha

Če bomo digitalno preobrazbo ocenjevali zgolj skozi prizmo hitrosti in prihrankov, bomo spodbujali hiperproduktivnost, ne pa ustvarjalnosti, kakovosti in inovacij. Uvedimo uravnotežen kazalnik: poleg finančnih učinkov tudi kakovost odločitev, varnost in zasebnost, vključujoč dizajn, zadovoljstvo uporabnikov, učno krivuljo in zdravje zaposlenih. Vodstva naj redno spremljajo odmore, čas za poglobljeno delo, izgorelost, dobro počutje ter celo kakovost spanja svojih zaposlenih – in te signale vključujejo v načrtovanje.

Četrti izziv: kompetenčni most med tehnologijo in človekom

Usposabljanja ne morejo biti le enkratni tečaji o orodju; potrebujemo sistematizirane programe preusposabljanja, ki krepijo digitalno pismenost, kritično razmišljanje, razumevanje podatkov ter 'mehke' veščine: sodelovanje, etično



FOTO: ANŽE VRABL

Bodoči razvoj in obvladovanje tehnologije?

Da moramo digitalni svet narediti človeku prijazen je samoumevna in inherentna človekova motivacija. Ko se vprašamo, kako humanizirati digitalni svet na dolgi rok, vpletemo besedo trajnost. Ko začnemo govoriti o s tehnologijo povezani etiki in človekovi trajnosti, pa se moramo poglobiti v spekter možnih scenarijev prihodnjega razvoja tehnologije. In se dotakniti obvladovanja tehnologije.

Z vidika zagotavljanja 'etičnosti' in 'človekove trajnosti' bo nadzor tehnologije oz. njene uporabe v prihodnosti predstavljal svojevrsten izziv, saj bo človek za obvladovanje tehnologije slej ko prej moral uporabiti – drugo tehnologijo. Spraševali se bomo o vlogah človeka v tem ekosistemu in se soočili s provokacijami in dvomi na temo poslanstva in smisla obstoja človeka. Kako bomo ljudje odločali? Je model demokracije, kot jo poznamo danes, najprimernejši tudi za prihodnost? Kaj bo prihodnja definicija napredka? Kakšno vlogo bodo imele vrednote, kot so znanje, vseživljenjsko učenje, misel na dolgoročen obstoj življenja (vključno s človekom)?

Dr. Stanko Ciglaric, MBA, glavni operativni direktor v podjetju MI Elektronika



FOTO: SHUTTERSTOCK

presojo, empatijo in strateško predvidevanje. Ko tehnologija prevzame rutino, moramo ljudem dati vsebine z višjo dodano vrednostjo – sicer se delovni dan samo napolni z več nalogami in manj odklopa. Učenje mora postati del dela, ne dodatna obremenitev. Pri tem pa digitalne rešitve ne smejo poglobljati razlik. Pri dizajnu vpeljemo načelo vključenosti od začetka: sodelovanje uporabnikov različnih starosti, znanj in zmožnosti. Odločanje na podlagi podatkov naj bo preverjeno za pristranskosti in redno revidirano. Etična digitalizacija pomeni, da tehnologija razširja priložnosti, ne zoža pa vrat.

Peti izziv: algoritmično vodenje

Platformni modeli, vse bolj porazdeljeno, fleksibilno in fluidno delo na podlagi avtomatiziranega razporejanja nalog prinašajo optimizacijo in učinkovitost, a tudi tveganje dehumanizacije, razčlovečenja. Če aplikacija narekuje tempo in merila, moramo vzpostaviti nasprotni pol: povezanost, smisel, avtonomijo in pravičnost. Transparentna merila, možnost razlage rezultatov, pregled nad podatki, vključevanje zaposlenih v oblikovanje pravil in spremljanje ter naslavljanje etičnih dilem v tej zgodbi predstavljajo minimalni stan-

dard. Ljudje niso vmesnik med nalogami, so dejanski avtorji dodane vrednosti.

Šesti izziv: okoljska in družbena trajnost digitalizacije

Digitalno ni brezogljčno: podatkovni centri, naprave in mreže vsebujejo svoj materialni odtis. Humanizacija digitalnega sveta zato vključuje t. i. digitalno

Humanizacija digitalnega sveta ne pomeni upočasnitve napredka, temveč zrelost, da rečemo 'da' tistemu, kar krepi človeško sposobnost razmišljanja, odločanja in ustvarjanja, ter 'ne' temu, kar izčrpava, zamegljuje odgovornost ali slabša zdravje.

treznost: zavestno zmernost in odgovornost pri uporabi digitalnih tehnologij, znotraj tega pa optimizacijo kode in infrastrukture, razvoj programske opreme ter informacijskih sistemov na način, da porabijo čim manj virov – od procesorske moči in energije do prostora na strežnikih. Manj je pogosto več – bolj kot so procesi preprosti, manj energije in časa porabimo ter manj informacij preobremenjuje ljudi.

Sedmi izziv: ritem dela in počitka

Tehnologija zabriše meje, a človeško telo jih potrebuje. Mikro odmori, poglobljeni

čas brez ekranov, večerni odklop od interaktivnih naprav, redni dopusti in spoštovanje spanja niso 'mehke' politike, temveč strateške usmeritve, dolgoročno pomembne ne zgolj za dobro počutje, pač pa trajno uspešnost. Spanec neposredno vpliva na pozornost, kreativnost, etično presojo in varnost. V vodstvene prakse je smiselno vgraditi 'časovno ergonomijo': uravnoteženje obremenitev, rotacijo zahtevnih nalog, načrtovanje delovnih konic (ko je intenzivnost dela res na visoki ravni) in regeneracije. Trajna storilnost ni sprint, pač pa maraton.

Naslavljanje teh izzivov odraža vodstveni pogum

Humanizacija digitalnega sveta ne pomeni upočasnitve napredka, temveč zrelost, da rečemo 'da' tistemu, kar krepi človeško sposobnost razmišljanja, odločanja in ustvarjanja, ter 'ne' temu, kar izčrpava, zamegljuje odgovornost ali slabša zdravje. To je nova konkurenčna prednost: organizacije, ki postavijo etiko in trajnost v samo jedro digitalizacije, gradijo zaupanje, privlačijo talente in dosegajo stabilnejše rezultate. Raziskave so glede teh izidov jasne in nedvoumne.

Digitalni svet bo takšen, kot ga bomo vodili. Če bo to z etiko, transparentnostjo, trezno ambicijo in spoštovanjem

človeškega ritma, bomo dobili več kot zgolj učinkovite in optimizirane procese. Oblikovali in razvijali bomo delovna okolja, v katerih tehnologija ni le motor rasti, ampak tudi ojačevalec človeškega potenciala. To pa je morda najzanesljivejši opis trajnostnega napredka v dobi algoritmov. ■

Dr. **Matej Černe** je redni profesor na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, koordinira pa tudi platformo za diseminacijo raziskovalnih ugotovitev s področja digitalizacije dela #HumanizingDigitalWork.

Prebivalstvena žara in tegobe demografije

Zaposleni so zlato današnjega časa. Večina slovenskih delodajalcev ima že danes velike izzive pri zagotavljanju dovolj števila (kakovostnih) kadrov. V prihodnje bo verjetno le še huje. Kdor bo imel dovolj (kakovostnih) kandidatov za delo in zaposlenih (ter tudi UI agentov), bo tisti, ki bo lahko uspešen tudi v naslednjih desetletjih.

dr. Vesna M. Zupančič

Vsi že poznamo številke današnjega trga dela. V Sloveniji imamo rekordno nizko brezposelnost, med najnižjimi v EU. Enako je med najnižjimi v EU

je glede na delovno sposobno populacijo povečal s približno 19 % leta 1980 na 31 % v letu 2023 in naj bi do leta 2060 dosegel 52 %. Hkrati podatki SURS ka-

Četudi bi zaposlili (in v Sloveniji obdržali) prav vse te mlade, nam še vedno zmanjka tretjina do polovica generacije, da zapolnimo samo prosta delovna mesta, ki se bodo sprostila zaradi upokojevanja sodelavcev. Kje so potem še nova delovna mesta, ki se ustvarijo na trgu ...

Kako se to kaže in rešuje v praksi? Na trgu dela raste število tujih državljanov. Med vsemi delovno aktivnimi predstavljajo tuji državljani že 16 %, kar je skoraj 150.000 posameznikov. Večina jih sicer prihaja iz držav naše bivše skupne države – Bosne in Hercegovine, Srbije, Severne Makedonije, a počasi raste tudi število zaposlenih iz drugih delov sveta ... Skrb zbujajoč je obraten trend: v raziskavi Eurobarometer je kar tretjina slovenskih državljanov izrazila namero za delo v tujini. Po podatkih SURS vsako leto izgubimo okrog 6.000 državljanov, ki se odselijo, od tega kar 30 % visoko izobraženih ter okrog 1.500 mladih. Zato moramo narediti vse, da obdržimo obstoječe zaposlene. Obenem pa uspešno privabiti nove kandidate – tako tuje državljane kot mlade, ki prvič vstopajo na trg dela.

34

brezposelnost med mladimi. Hkrati imamo rekordno visoko delovno aktivnost – tako visoke še ni bilo, odkar obstaja samostojna Slovenija. Delovna aktivnost med mladimi v Sloveniji je prav tako nad povprečjem EU. Vse naštetje je dobro za kandidate in nekoliko manj ugodno za delodajalce in managerje. Večina slovenskih delodajalcev ima že danes velike izzive pri zagotavljanju dovolj števila (kakovostnih) kadrov.

Kako bo z zagotavljanjem kadra v prihodnje?

Dolgoročne napovedi nam, na žalost, ne kažejo prav dobro. Medtem ko je OECD napovedal, da bo v EU do leta 2060 10 % manj delovno sposobnega prebivalstva med 20 in 64 let, so napovedi za Slovenijo še bolj temačne kot za druge države – pri nas naj bi jih bilo kar 27 % manj.

Najnovejša raziskava iz letošnjega leta OECD Employment Outlook 2025 pritrjuje, da se države OECD soočajo z vse močnejšim demografskim pritiskom. Delež prebivalcev, starih 65 let in več, se

žejo, da je bilo število mladih v Sloveniji v začetku leta 2024 kar za 29 % manjše od števila mladih leta 1991!

Prebivalstvena piramida ali žara?

Prebivalstvena piramida se pri nas spreminja bolj v obliko prebivalstvene žare – ali prebivalstvene vaze, če želimo biti terminološko manj morbidni:

- Trenutno se v Sloveniji upokojujejo generacije t. i. babyboomerjev in tudi že pripadnikov generacije X, ki so se rojevali v kohortah po 30.000 rojstev letno.
- Na trg dela vstopajo generacije mladih, rojenih v letih, ko se je rojevalo okrog 20.000 posameznikov na leto.
- Podatki SURS kažejo, da se je v lanskem letu (2024) rodilo najmanj otrok v zgodovini – manj kot 17.000.
- Četudi bi zaposlili (in v Sloveniji obdržali) prav vse te mlade, nam še vedno zmanjka tretjina do polovica generacije, da zapolnimo samo prosta delovna mesta, ki se bodo sprostila zaradi upokojevanja sodelavcev. Kje so potem še nova delovna mesta, ki jih ustvarijo na trgu ...

Pri delu z mladimi imamo še (mnogo) prostor(a) za izboljšave

Z mladimi moramo razvijati odnose na dolgi rok. Ne (le) zaradi svoje družbene odgovornosti, temveč (tudi) zaradi tega, da bomo sploh imeli bazen kandidatov za delo v prihodnjih (deset)let(j)ih. In kaj mladi kandidati povedo?

- Najmlajši kandidati za delo – mladoletni dijaki in študenti prvih letnikov – pogosto potožijo, da ne dobijo (dovolj) priložnosti za (študentsko) delo. Mnogi delodajalci jih še vedno vidijo le kot strošek, ki se ne povrne, in ne kot naložbo v prihodnost.
- Mladi večkrat omenijo, da od delodajalcev ne dobijo povratne informacije o neizbranosti v zaposlitvenem

postopku. Z njihovimi besedami: ostanejo 'seenani' oz. 'ghostani', nesojeni delodajalec jih ne obvesti, da niso bili izbrani, četudi 'zgolj' za prakso ali študentsko delo. Mladi s takšno izkušnjo povedo, da nikoli ne bi sprejeli zaposlitve pri istem delodajalcu v prihodnosti.

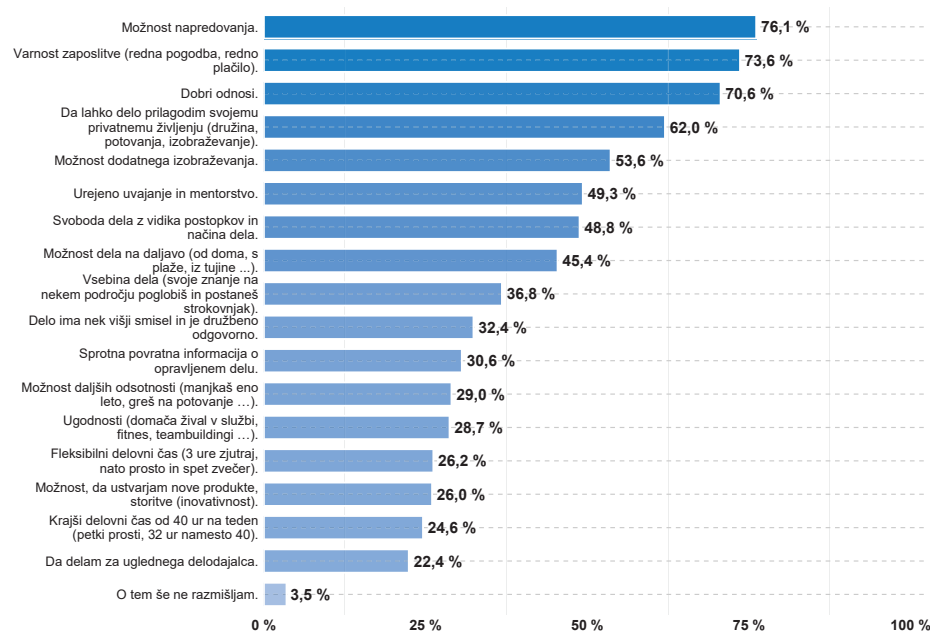
- Prav tako negativno dojemajo dolgotrajnost postopkov zaposlitve. Za njih je že nekaj dni ali tednov zelo dolgo obdobje, pri postopkih, ki trajajo več mesecev, pa te kandidate že zdavnaj izgubimo, saj najdejo delo drugje.
- Pogosto opise delovnih mest ocenijo kot predolge in nerazumljive ter iz njih ne znajo razbrati svojih bodočih delovnih nalog.
- Ko končajo srednjo šolo ali študij in se podajo v prve zaposlitve, je večina ponujenih zaposlitev še vedno za določen čas in ne za nedoločen čas. Podatki SURS iz leta 2023 kažejo, da je bilo skoraj 3/4 prvih zaposlitev za določen čas, v letu 2025 je odstotek upadel na 68 %, a je še vedno zelo visok.

Kaj skrbi današnje mlade?

Mladi imajo danes po raziskavah v določenih segmentih nekoliko drugačne skrbi od prejšnjih generacij. Deloittova raziskava na globalni ravni kaže, da mlade najbolj skrbijo življenjski stroški, brezposelnost, klimatske spremembe in duševno zdravje. OECD-jeva raziskava dodaja še zdravstveni sistem in stanovanjski problem.

V bitki za mlade talente zmagujejo delodajalci, ki na skrbi mladih odgovarjajo v delovnem okolju. S kakovostnimi zaposlitvami, konkurenčnim plačilom, z naslavljanjem izzivov duševnega zdravja, izzivov klimatskih sprememb, pa tudi z ukrepi, ki so sicer domena države.

vanjski problem. Slovenska raziskava Slovenska mladina 2024 pa med glavnimi skrbmi mladih našteva kombinacijo zgoraj naštetih ter nekaj dodatnih. Slovenske mlade najbolj skrbijo zdravstveni sistem, stanovanjski problem, dostojne pokojnine ter tudi klimatske spremembe. Stanovanjskemu problemu pritrjujejo tudi podatki SURS – v letu 2024 je s starši živelo skoraj 80 % slovenskih



Vir: Anketa Mladi in trg dela (2025, e-Študentski Servis, n = 7.523)

mladih in medtem ko se v državah EU povprečno odselijo pri 26 letih, se pri nas pri 29 letih.

Zato v bitki za mlade talente zmagujejo delodajalci, ki na našete skrbi mladih odgovarjajo v delovnem okolju. S kakovostnimi zaposlitvami, konkurenčnim plačilom. Z naslavljanjem izzivov duševnega zdravja z ukrepi, kot so psihološko svetovanje na delovnem mestu, soba za sprostitev, upravljanje s stresom, športne aktivnosti ... Z naslavljanjem izzivov klimatskih sprememb z dostopnostjo delovnih mest z javnim prevozom, zago-

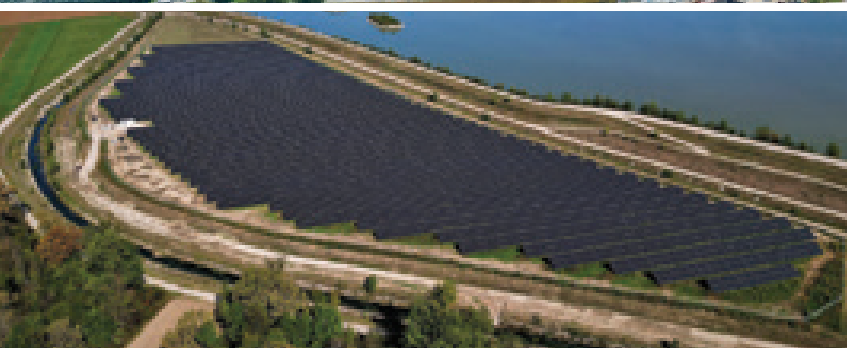
nju stanovanj za zaposlene oz. pomočjo pri urejanju stanovanjske birokracije za sodelavce iz tujine).

Kaj želijo mladi danes od delodajalcev pri prvi zaposlitvi?

Odgovori 7.523 mladih na vprašanje Kaj se ti zdi pomembno na delovnem mestu, ko se boš zaposlil/-a? v Anketi Mladi in trg dela 2025 so prikazani na spodnji sliki. Današnji mladi od delodajalcev pričakujejo hitro napredovanje, varno zaposlitev, dobre odnose, prilagajanje dela zasebnemu življenju ter možnost dodatnega izobraževanja, pomembni pa so jim tudi urejeno uvajanje in mentorstvo, prilagodljivost, možnost hibridnega dela, višji smisel dela in sprotna povratna informacija.

Mladi danes so nekoliko drugačni in delodajalci se jim na različne načine prilagajajo, da jih privabijo in obdržijo. A s tem, ko izboljšujemo procese in kulturo v organizacijah, da bi ustrezali mladim, v resnici izboljšujemo okolje za vse zaposlene iz vseh generacij. Tako so mladi naša priložnost za rast in razvoj organizacij. ■

Dr. Vesna M. Zupančič je strokovnjakinja za mlade in trg dela in strokovna direktorica e-Študentskega Servisa.



Proizvajalec in dobavitelj nizkoogljične energije
za zanesljivo oskrbo odjemalcev



Vodilni investitor in razvijalec **jedrske tehnologije v Sloveniji**



Promotor in **investitor v obnovljive vire energije**
in napredne energetske storitve

gen-energija.si

Gen
SKUPINA

Divji ples absentizma – od zaupanja do nadzora

Vse pogostejše potekajo razprave o ukrepih in rešitvah glede absentizma, pozabljamo pa, da je to izredno kompleksen pojav in da vzroke zakaj, kako pogosto in koliko časa so odsotni zaposleni ni moč iskati samo v razlogih, kot sta bolezen ali poškodba.

Bernarda Škrabar Damnjanović, dr. Peter Dular

Pri celostnem obvladovanju absentizma gre za razumevanje, da je to kompleksen pojav, ki ga ni mogoče učinkovito reševati zgolj z enostranskimi ukrepi ali kratkoročnimi rešitvami. Pomembno je, da organizacije pristopijo k njegovemu obvladovanju z dvojno strategijo: z vzpostavitev spodbudnega, pravičnega in etičnega delovnega okolja ter z zakonitim in strokovno izvedenim nadzorom. Preventivni oz. mehki ukrepi krepijo zaupanje, pripadnost in empatijo med zaposlenimi, medtem ko trdi ukrepi, ki jih izvajajo detektivi, zagotavljajo preglednost, zakonitost in zaščito delodajalčevega poslovnega interesa ter pravičnost. Zmanjšanje absentizma in neupravičenih odsotnosti krepí učinkovitost, zmanjšuje stroške in ustvarja občutek poštenosti med sodelavci.

Na absentizem vplivajo dejavniki družbenega okolja, kot na primer pomembnost prostega časa in prostočasnih aktivnosti, razmere na trgu dela, dojemanje in sprejetost absentizma v okolju. Vplivajo tudi dejavniki organizacijskega okolja, kot so sovražno delovno okolje, demoralizacija, preobremenjenost, reorganizacija, samostojnost, participacija, norme v organizaciji ter sprejetost absentizma

v skupini. Upoštevati pa je treba tudi individualne dejavnike posameznika, kot so lenoba, pomanjkanje pripadnosti, moralne vrednote ipd.

Od učinkovitega nadzora do večje odgovornosti sodelavcev

Slabo delovno vzdušje v podjetju lahko vodi do tega, da zaposleni iščejo priložnosti za bolniško odsotnost. Že ob blažjih simptomih, kot so glavobol, slabost ali rahlo poslabšanje splošnega počutja, včasih celo ob namišljenih zdravstvenih težavah obiščejo zdravnika, ki jim predpiše bolniški stalež. Takšne odsotnosti predstavljajo za delodajalca pomemben

Pomembno je, da organizacije pristopijo k obvladovanju absentizma z dvojno strategijo: z vzpostavitev spodbudnega, pravičnega in etičnega delovnega okolja ter z zakonitim in strokovno izvedenim nadzorom.

organizacijski in finančni izziv, zato je bistveno, da uvede učinkovite kontrolne mehanizme, s katerimi lahko zmanjša neupravičene bolniške odsotnosti, izboljša produktivnost in hkrati krepí odgovornost zaposlenih.

Učinkoviti ukrepi so na primer merjenje dejavnikov absentizma in neželenih ve-

denj, ustrezen izbor managerjev, usposabljanje zaposlenih za delo ter ustrezen nadzor nad zaposlenimi in kaznovalna politika. Z njihovo uvedbo lahko podjetje izboljša delovno vzdušje in pogoje, saj so delavci priča temu, da je neupravičena bolniška odsotnost sankcionirana.

Ko se vključi tudi detektiv

Eden izmed ukrepov preprečevanja absentizma v smislu preprečevanja, odkrivanja in sankcioniranja neupravičene odsotnosti z dela je vključitev detektiva. Po definiciji gre za trd ukrep s kontrolo na domu v času bolniške odsotnosti, preverjanjem upravičenosti odsotnosti,

nadzorom delavca v času bolniške odsotnosti in disciplinskimi ukrepi zaradi zlorabe pravice do odsotnosti.

Detektiv lahko v skladu z zakonom o detektivski dejavnosti za svojega naročnika opravi naslednje naloge: kontrola bolniškega dopusta, nadzor bolniškega dopusta in pridobivanje navodil za zdravljenje.

- Kontrola bolniškega staleža je milejši in preventivni ukrep, ki se izvaja na naslovu prebivališča delavca. Detektiv z delavcem opravi razgovor, preveri trajanje bolniške odsotnosti, navodila zdravnika in druge pomembne okoliščine ter o tem sestavi uradni zapisnik. Takšna oblika

Na kratko o absentizmu

Absentizem ni samo odsotnost zaposlenega zaradi bolezni ali poškodbe, temveč gre za vsakršno odsotnost zaposlenega z dela. V to lahko štejemo tudi podaljševanje malic, privatiziranje delavcev v delovnem času, zamujanje na delo, predčasne odhode z dela, nevestno registriranje delovnega časa, nedelo ...



preverjanja deluje preventivno, saj pri zaposlenih krepi zavedanje, da delodajalec aktivno spremlja spoštovanje bolniškega reda, kar dokazano zmanjšuje delež neupravičenih odsotnosti.

- Nadzor je operativno in poglobljeno orodje detektiva, ki se izvaja v praksi kot prikrito statično in dinamično opazovanje brez vednosti delavca, kadar obstaja sum zlorabe – na primer opravljanje pridobitnega dela, odhod iz kraja bivanja brez dovoljenja zdravnika ali nespoštovanje navodil za zdravljenje. Detektiv med nadzorom ugotavlja, kaj delavec dejansko

počne v času bolniške odsotnosti, in svoje ugotovitve dokumentira s fotografijami, videoposnetki in časovno označenimi zapisi. Takšno poročilo ima procesno dokazno vrednost v delovnopравnih in sodnih

Strokovno izvedeni postopki detektivov pomagajo delodajalcem pri preprečevanju zlorab, ščitijo poštene delavce in krepijo zaupanje v delovno organizacijo.

postopkih. Delodajalcu daje objektivni vpogled v dejansko stanje in prispeva k vzpostavitvi pravične in odgovorne delovne kulture.

- Ukrep pridobivanja navodil za zdravljenje je nujno dejanje, ki ga ima detektiv na voljo. Gre za zbiranje nezdravstvenih podatkov o bolniškem dopustu, ki jih je zdravnik v razgovoru dolžan predati detektivu.

Pozitivno nad absentizem:

- Spoštujte sodelavce, vzemite si čas zanje.
- Zmanjšujte frustracije. Gradite zaupanje. Bodite vzor.
- Nagrade delite pravično, določite in sporočite pravila delitve nagrad vnaprej in jih upoštevajte.
- Omogočite zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja, prepričajte se, da je proces nepristranski in pravičen, proces naj omogoča popravilo napak, če se zgodijo.
- Nedvoumno sporočite, da neprimernega vedenja ne tolerirate, ukvarjajte se tudi z milejšimi oblikami neželenih vedenj.
- Naučite se sporočati slabe novice ali bodite selektivni pri tem, kdo sporoča slabe novice.
- Zagotovite pravočasnost, poštenost in celovitost informacij, ki jih zaposleni prejema v zvezi z organizacijskimi odločitvami.
- Uvedite izobraževanje in/ali usposabljanje zaposlenih o etiki in empatiji.
- Spoznajate kulturo v organizaciji in kulturo v družbenem okolju.
- Zagotovite, da bodo novozaposleni v organizaciji vedeli, kaj od njih pričakujete ter katere so vrednote in cilji organizacije, da jih bodo razumeli.

Kontrola in nadzor bolniških odsotnosti nista namenjena represiji, temveč zagotavljanju pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti v delovnem okolju. Pravilno in strokovno izvedeni postopki detektivov pomagajo delodajalcem pri preprečevanju zlorab, hkrati pa ščitijo poštene delavce ter krepijo zaupanje v delovno organizacijo. Redno izvajanje kontrol ima preventivni učinek, medtem ko nadzori omogočajo pridobitev dokazov z visoko procesno vrednostjo. Detektivska dejavnost pri tem ne deluje kot represivni aparat, temveč kot mehanizem varovanja delovne discipline in družbene pravičnosti. ■

Bernarda Škrabar Damjanović je doktorandka varstvoslovja in članica izvršnega odbora mednarodnega združenja preiskovalcev (Council of International Investigators) s sedežem v ZDA.

Dr. **Peter Dular** je doktor socioloških znanosti, zanimajo ga vzroki, pojavne oblike in posledice organizacijske odklonskosti.



Grant Thornton

Presegamo vaša pričakovanja

156 držav, ena vizija – vaš uspeh

Revizija

Računovodstvo

Davčno svetovanje

Obračun plač

Poslovno svetovanje

Finančno svetovanje

grantthornton.si



Značaj in vodenje v zahtevnih časih

Vodenje v današnjem svetu presega strateške odločitve in poslovno znanje – zahteva notranjo trdnost, moralno sidro in sposobnost ohranjanja ravnovesja v negotovosti. Značaj je tisti nevidni, a odločilni temelj, ki določa, kako vodje ravna, odločajo in navdihujejo druge. Ko so časi zahtevni, se prav v značaju razkrije resnična moč vodenja.

dr. Drikus Kriek

Le redki bi se danes ne strinjali, da se vodje soočajo z izjemnimi izzivi. Po vsem svetu geopolitične napetosti, vojne in konflikti še naprej ogrožajo stabilnost. Podnebne spremembe ogrožajo varnost ljudi in trajnost poslovanja. Družbene in gospodarske neenakosti naraščajo,

Sodobno razumevanje vodenja presega staro podobo 'junaškega' posameznika, ki vse doseže z močjo volje. Učinkovito vodenje danes razumemo kot skupinski proces, ki vključuje številne ljudi – ekipe, deležnike in skupnosti. Da bi bili v takem sistemu uspešni, morajo vodje

mi. Značaj se razkrije v majhnih trenutkih, v tem, kako ravnamo z ljudmi, kako sprejemamo odločitve pod pritiskom in kako reagiramo, ko gre kaj narobe.

Ne določa ga položaj ali naziv, temveč naravnost, vzorec odločitev, ki razkrivajo, kdo smo in za kaj se zavzemamo. Sčasoma naše navade postanejo vidni izraz našega značaja: nekatere nam koristijo, druge nas lahko omejujejo. Dobra novica je, da se značaj lahko zavestno razvija, z ozaveščanjem, vajo in refleksijo.

V okviru nenehnega učenja naj vodje redno premislijo svoj 'krog značaja' in preverijo, ali nekatere vrline morda pretirano uporabljajo, druge pa zanemarjajo. Pogum in integriteta sta pogosto v ospredju, a ponižnost, zlasti pripravljenost pokazati ranljivost, je enako pomembna za pristnost in zaupanje.

števila družbe pa se še vedno spopadajo s posledicami pandemije kovida-19. Poleg teh globalnih pritiskov se vodje soočajo tudi s hitrimi tehnološkimi spremembami, trgovinskimi spori in spremenjajočimi se tržnimi silami.

Toda vodenje danes ni le reševanje zunanjih problemov. Od vodij se pričakuje, da ljudem pomagajo ohraniti smisel in mir v negotovih časih, da spodbujajo zaupanje in dajejo upanje. Soočajo se z zahtevnim ravnotežjem med zapletenostjo sveta in človečnostjo odnosov. Zato je jasno: dober vodja potrebuje močan značaj.

Zakaj je značaj pomemben?

Značaj je postal temelj učinkovitega vodenja. Ni nekaj prirojenega ali zgolj oznaka, temveč skupek vrednot, vrlin in navad, ki usmerjajo način razmišljanja in delovanja vodje. Značaj določa, ali je vodja sposoben sprejemati preudarne, etične in pogumne odločitve v zahtevnih okoliščinah.

ustvariti pogoje, v katerih lahko drugi dosegajo najboljše rezultate. To zahteva osredotočenje na to, kaj pomeni biti vodja – kdo vodja je kot oseba – in kako delovati kot vodja – kaj vodja doseže. Vodje postajajo skrbniki vrednot, zaupanja in motivacije, soustvarjalci kulture, ki omogoča uspeh drugih.

Značaj je torej moralno in čustveno jedro vodenja. Povezuje globoko zasidrane vrednote z doslednim vedenjem. Ne gre za popolnost ali priljubljenost, temveč za delovanje z integriteto, pogumom in ravnovesjem – tudi kadar pot naprej ni jasna. Močan značaj daje vodjem notranjo moč, da se soočajo s krizami, sprejemajo težke odločitve in ostajajo trdni pod pritiskom.

Kaj oblikuje značaj?

Značaj gradimo vse življenje. Razvija se skozi preplet naših vrednot, osebnosti in izkušenj. Temelji na notranjih gonilih, kot so ambicija ali vzdržljivost, pa tudi na lekcijah, ki se jih naučimo s sodelovanjem, razmislekom in povratnimi informacija-

Dimenzije voditeljskega značaja

- **Zagon (Drive):** notranja energija za doseganje odličnosti in odločno spopadanje z izzivi.
- **Sodelovanje (Collaboration):** gradnja pozitivnih odnosov, spodbujanje odprtega dialoga in cenjenje raznolikih pogledov.
- **Človečnost (Humanity):** izražanje skrbi, empatije in odpuščanja ter omogočanje drugim, da se učijo iz napak.
- **Ponižnost (Humility):** zavedanje lastnih omejitev, spoštovanje moči drugih in odprtost za učenje.
- **Integriteta (Integrity):** dosledno ravnanje v skladu z moralnimi in etičnimi načeli, tudi kadar je to neprijetno.
- **Zmernost (Temperance):** ohranjanje mirnosti in premišljenosti pod pritiskom ter sposobnost ohranjanja ravnovesja.
- **Pravičnost (Justice):** pošteno ravnanje z drugimi, preglednost odločitev in zagotavljanje odgovornosti.
- **Odgovornost (Accountability):** prevzemanje odgovornosti za odloči-

tve in dejanja ter zanesljivost v zahtevnih trenutkih.

- **Pogum (Courage):** zavzemanje za tisto, kar je prav, tudi če to ni priljubljeno; vztrajnost kljub oviram.
- **Transcendenc (Transcendence):** sposobnost videti širšo sliko ter iskati navdih in smisel onkraj kratkoročnih ciljev.
- **Presoja (Judgment):** povezovanje vseh drugih dimenzij s preudarnim in pravočasnim odločanjem.

V središču tega okvira je presoja. Vodjem omogoča, da prepoznajo, katere vrline naj poudarijo v določenem kontekstu. Ena situacija lahko zahteva pogum in zagon, druga pa ponižnost in sodelovanje. Dobra presoja pomaga uravnovežiti različne zahteve, ne da bi pri tem izgubili etični kompas.

Razvijanje voditeljskega značaja

Razvoj značaja je vseživljenjsko potovanje. Vključuje odkrivanje, aktiviranje, ocenjevanje, krepitev in ohranjanje vrlin, ki oblikujejo, kdo smo.

Začne se z odkrivanjem, z iskanjem moči, ki so morda zbledele ali ostale neopažene. Mnogi vodje ugotovijo, da vrline, kot so sočutje, zagon ali ponižnost, zahtevajo zavestno pozornost, da se znova prebudijo.

Sledi aktivacija, ko razmislek spremeni mo v dejanje. To pomeni namensko vadbno navad, skladnih z želenimi vrlinami.

V nemirnih časih tehnično znanje in strateška inteligenca ne zadoščata. Tisto, kar resnično ohranja učinkovito vodenje, je značaj, moralni kompas, ki usmerja presojo, disciplina, ki zasidra vedenje, in empatija, ki vzbuja zaupanje.

Opomniki, povratne informacije in pozitivna okrepitev pomagajo te navade utrditi. Naši sodelavci, organizacijska kultura in življenjski slog pomembno vplivajo na to, kako se značaj izraža vsak dan.

Ocenjevanje prinaša ozaveščenost in odgovornost. Vodje lahko uporabljajo strukturirana orodja, kot je Kazalnik



FOTO: SHUTTERSTOCK

namernosti vedenja, temelječega na značaju (Character Behavior Intentionality Index), da ocenijo, kako zavestno uporabljajo značaj pri odločanju in odnosih.

Za krepitev značaja ponujajo učne platforme, kot je aplikacija Virtuosity, ter strukturirane programe razvoja voditeljstva, ki omogočajo refleksijo, coaching in rast.

V okviru nenehnega učenja naj vodje redno premislijo svoj 'krog značaja' in preverijo, ali nekatere vrline morda pretirano uporabljajo, druge pa zanemarijajo. Pogum in integriteta sta pogosto

v ospredju, a ponižnost, zlasti pripravljenost pokazati ranljivost, je enako pomembna za pristnost in zaupanje.

Za ohranjanje značaja je ključno, da ga vodje udejanjajo v različnih kontekstih. Namesto da bi skušali izražati vse vrline hkrati, naj znajo izbrati prave glede na okoliščine. Rast se pogosto

pokaže v majhnih, vsakdanjih dejanjih, v doslednosti med besedami in dejanji.

Nihče ne razvija značaja sam. Močna skupnost, zanesljivi sodelavci, mentorji in kolegi, ponuja povratne informacije in širšo perspektivo skozi odprte pogoje, 360-stopinjske ocene ali coaching. Takšna mreža pomaga vodjem ostati prizemljeni, samoreflektirani in zvesti svojim vrednotam.

Vodenje z značajem

V nemirnih časih tehnično znanje in strateška inteligenca ne zadoščata. Tisto, kar resnično ohranja učinkovito vodenje, je značaj, moralni kompas, ki usmerja presojo, disciplina, ki zasidra vedenje, in empatija, ki vzbuja zaupanje.

Značaj oblikuje ne le to, kaj vodje dosežejo, temveč tudi kako to dosežejo. Vpliva na kulturo organizacij in dobrobit ljudi, ki v njih delajo. Za managerje in vodilne je razvoj značaja zato vse prej kot abstrakten koncept – je praktična nuja za vodenje z verodostojnostjo, pristnostjo in smislom v vedno bolj zapletenem svetu. ■

Prof. dr. **Drikus Kriek** je direktor doktorskega študija na IEDC-Poslovni šoli Bled.



Odprte prijave na program “Certificirani kontroler”

2026

Želite nadgraditi svoje znanje in postati certificirani strokovnjak za kontroling?

Program **Certificirani/a kontroler/ka** Šole kontrolinga vas skozi štiri skrbno zasnovane module popelje od teorije do praktične uporabe. Prvi modul se začne **februarja 2026**, za zgodnje prijave pa imate čas le do konca leta!

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

21. ADRIATIK KONTROLING KONFERENCA

MODERNIZACIJA KONTROLINGA



26. MAJ 2026
9:00 – 17:00



LJUBLJANA
HOTEL MONS

Prijave in program na www.kontroling.si.



ORGANIZATOR



V SODELOVANJU Z



www.kontroling.si



Čustvena inteligenca v poslu: rešitev ali past?

Uspešni vodje imajo visoko čustveno inteligenco. A manj znano je, da ima ta tudi »temno plat«. Kdaj čustvena inteligenca vodi do manipulativnega vedenja in kako vpliva na poslovno etiko? Raziskava med slovenskimi podjetniki in managerji razkriva, kako lahko čustveno inteligenco uporabljamo kot orodje ali orožje pri doseganju poslovnih ciljev.

Reja Debevc

V zadnjih desetletjih smo bili priča obratu. Če je bil dober vodja včasih tisti, ki je učinkovit in strokovnjak na svojem področju, je danes to le osnova, ki sama po sebi ni dovolj. Mehke veščine, razumevanje sebe in drugih pogosto ločijo dobre vodje od odličnih. Moderno poslovno okolje je izredno dinamično, kar od podjetnikov zahteva nove mentalne

Vodje imajo izbiro – vsaka interakcija je priložnost, da čustveno inteligenco uporabijo kot orodje za skupni uspeh, ne kot orožje za izkoriščanje drugih.

veščine. Samozavedanje, sposobnost soočanja s stresom, razvijanje medsebojnih odnosov in sprejemanje kakovostnih odločitev skupaj sestavljajo čustveno inteligenco. Dober vodja torej ne skrbi samo za to, da je delo opravljeno. Vpraša se tudi, kakšno je vzdušje v podjetju. Kako graditi zanesljivo ekipo na dolgi rok? Kako se prilagajati hitrim spremembam v delovnem okolju? In navsezadnje, kako poskrbeti zase?

Karizma kot orodje ali orožje

Howard Schultz, nekdanji direktor najbolj prepoznavnih kavarn na svetu Starbucks, je dejal: »Poslušaj z empatijo in komuniciraj s transparentnostjo. Bodi odločen v kriznih časih. Bodi okreten.« Karizmatičen vodja, kot je Schultz, je prepričljiv. Ima sledilce, ki mu zaupajo, vanj verjamejo, z njim gradijo zgodbo uspeha. Kaj pa vodje, pri katerih ta zgodba ni iskrena in etična? Karizma lahko kaj kmalu preseže svojo vrednost uporabnega orodja in postane orožje za doseganje lastnih ciljev.

Elisabeth Holmes je leta 2003 z ustanovitvijo podjetja Theranos pridobila 700 milijonov dolarjev investicij, v zameno pa obljubila revolucionarno diagnostično tehnologijo. Holmes sedaj prestaja 11-letno zaporno kazen zaradi goljufije in lažnih obljub vlagateljem. Primer Theranosa je pretresel Silicijevo dolino: Kako je možno, da je Holmes

prepričala velikana, kot sta Walgreens in Safeway, v ogromne investicije? Mnogi odgovore iščejo pri njenih osebnostnih lastnostih. Holmes je izredno karizmatična, prepričljiva in odlična v (manipulativni) komunikaciji. Svojo karizmo in poglobljeno razumevanje človeških odnosov je uporabila kot orožje, ne orodje. Primer njenega vzpo-

na in padca dobro prikaže mamljivost in hkrati past čustvene manipulacije. Psihologi ta fenomen že prepoznavajo in ga opisujejo kot 'temno plat' čustvene inteligence.

Empatija vodi v sodelovanje in etičnost

Za boljše razumevanje tega doslej manj raziskanega področja smo izvedli raziskavo na vzorcu slovenskih podjetnikov, voditeljev in managerjev. Končni vzorec je sestavljalo 167 naključno izbranih posameznikov. Vsak izmed njih je bodisi lastnik, ustanovitelj, ali pa strateški odločevalec v slovenskih podjetjih. Osrednje vprašanje raziskave je bila povezava med empatijo, čustveno inteligenco ter sprejemanjem etičnih odločitev. Ali drugače, bodo empatični posamezniki 'svetlo' ali 'temno' čustveno inteligentni? Kateri bodo bolj verjetno sprejemali etične odločitve?



FOTO: SHUTTERSTOCK



FOTO: ANDREJ KRIZ

Mehka pravila trdega sveta

V vse bolj povezanem in soodvisnem poslovnem okolju se vse jasneje kaže, da zakonodaja sama po sebi ne zadošča za ustvarjalno in učinkovito sodelovanje. Pravo sicer določa meje, ne pa tudi načina, kako delujemo drug z drugim. Organizacije, ki svoje delovanje v okolju naslanjajo zgolj na pravila in pogodbe, pogosto spregledajo človeško razsežnost odnosov – tisto, kar povezuje posameznike v ciljne skupine.

Zato v ospredje vse intenzivneje stopajo tudi mehkejša oblike urejanja poslovnih odnosov: etika, empatija in čustvena inteligenca. Te temeljijo na notranji zrelosti, samorefleksiji ter sposobnosti razumevanja čustev in usmeritev drugih. Vodenje, ki vključuje te razsežnosti, spodbuja zaupanje, inovativnost in trajnejše sodelovanje, ko se ljudje čutijo slišane in spoštovane – dejavnike, ki jih ni mogoče razvijati s sankcijami ali nadzorom.

Vendar imajo tudi mehka pravila svoje senčne strani. Empatija lahko preide v čustveno izčrpanost ali pristranskost, etika v moraliziranje, čustvena inteligenca v subtilno manipulacijo. Zato jih je treba uporabljati z zavedanjem meja, konteksta in odgovornosti za besede in dejanja. Ravnotežje med razumom in čustvi je zahtevno, a nujno.

Izkušnje potrjujejo, da je treba razum v tem kontekstu uporabljati zdravorazumsko. Le s preudarnim povezovanjem zakonodaje, etike in čustvene zrelosti lahko oblikujemo poslovno okolje, ki ni le tehnično uspešno, temveč vključuje tudi upoštevanje in spoštovanje človekovega dostojanstva.

Vojko Čok, predsednik Častnega razsodišča ZM

Rezultati so razkrili jasno delitev na dve plati čustvene inteligence. Ko ima posameznik več empatije, torej zna razumeti in začutiti druge, bo tudi njegova čustvena inteligenca bolj 'svetla'. To pomeni, da lažje obvladuje svoja čustva, zna graditi odnose in se v poslovnem kontekstu vede bolj etično. Na primer, manager, ki razume, da je sodelavka pod stresom, bo namesto ustvarjanja dodatnega pritiska nudil podporo. Podjetnik, ki razume potrebe strank, bo z njimi uspel graditi dolgotrajne odnose. Takšni posamezniki se tudi pogosteje opirajo na etična načela. Neetične odločitve navadno sprejemajo pod pritiskom (časovnim, denarnim) in brez premisleka o posledicah za druge. Empatija in čustvena inteligenca pa omehčata oba vidika. Zmanjšujeta pritisk in hkrati spodbujata globlje razumevanje poslovnega okolja.

Velja pa tudi obratno. Če ima posameznik malo empatije, je pogosto nagnjen k 'temni' čustveni inteligenci. Takrat čustva drugih uporablja predvsem v lastno korist – torej za manipulacijo. Takšen vodja ekipe bo izkoristil negotove sodelavce in na njih preložil več dela. Manager bo tik pred pomembnim rokom obljubljal napredovanja, da iz zaposlenih iztisne več dela, vlagateljem pa bo olepševal rezultate, prikrival podatke in ustvarjal lažen občutek zaupanja.

Razlika je jasna: empatija vodi v sodelovanje in etičnost, pomanjkanje empatije pa v manipulacijo in neetičnost.

Tri popotnice slovenskim podjetnikom in managerjem

Kaj lahko od raziskave odnesejo slovenski podjetniki in managerji?

1. Empatija spodbuja etično vedenje.

Podjetniki, ki razumejo čustva drugih in znajo uravnavati svoja, se večkrat odločajo etično. Slovenski managerji pogosto podcenjujejo pomen čustvenih lastnosti v primerjavi s finančnimi ali strateškimi cilji, a v resnici so te ključne za trajnostno vodenje. Če zna podjetnik začutiti, kako njegove odločitve vplivajo na zaposlene ali na stranke, bo redkeje sprejel

odločitve, ki kratkoročno prinesejo dobiček, a dolgoročno škodijo. Manj verjetno bo posegel po poslovnih ali marketinških taktikah, ki prinašajo hitri dobiček, a izgubljajo zaupanje strank. Empatija ne deluje na način 'vse ali nič'. Je lastnost, ki jo imajo vsi – nekateri več, drugi manj. Prav vsi pa jo lahko krepijo in v podjetjih ustvarjajo ozračje, v katerem na empatijo gledajo kot na prednost.



FOTO: OSEBNI ARHIV

Moč empatije je v tem, da nas vodi k boljšim odločitvam

Empatija je osrednja dimenzija čustvene inteligence. Predstavlja sposobnost, ki presega zgolj razumevanje čustev drugih, saj jo oblikuje pristno zanimanje za človeka kot celoto. Ko je empatija prisotna, čustvena inteligenca dobi svojo etično razsežnost. V poslovnem svetu se ta povezava kaže v tem, kako vodje komunicirajo, sprejemajo odločitve in gradijo kulturo zaupanja. Vodja, ki razume čustva drugih in zna uravnavati svoja, je bolj verjetno tudi etičen – saj se zaveda vpliva svojih vedenj na ljudi okoli sebe. Etičnost vodje se tako kaže v doslednosti, transparentnosti in pogumu, da ravna prav tudi takrat, ko je to neprijetno. To ni le stvar pravil, temveč notranjega kompasa, ki ga vodijo vrednote. Zato je ob zaznavanju neetičnih ravnanj naša odgovornost tudi, da ne pogledamo stran. Odzovemo se – z besedo, dejanjem ali zgledom. Kot vodja verjamem, da je moč empatije v tem, da nas povezuje in vodi k boljšim odločitvam. In da je pogum za pravilno ravnanje tisto, kar dolgoročno gradi zaupanje.

Tjaša Kolenc Filipčič, izvršna direktorica področja Trzinjsko in korporativno komuniciranje ter izkušnja stranke v Zavarovalnici Triglav

2. Managerji naj poudarjajo 'svetle' lastnosti čustvene inteligence.

Če je nekdo na vodilnem položaju, lahko sklepamo (ali upamo), da že izkazuje določeno raven čustvene inteligence. Drugo vprašanje je, kako to veščino uporablja. Čustveno inteligenco naj uporablja kot orodje za skupni uspeh, ne pa orožje za izkoriščanje drugih. Manipulativnost se lahko včasih zdi bolj privlačna za doseg ciljev. A pogosto vodi do poslabšanja

3. Ko so problem drugi – kako se spopadati z manipulativnimi posamezniki?

Manipulativni posamezniki znajo biti zelo prepričljivi. Kot vodja jih lahko srečate med zaposlenimi, partnerji ali celo vlagatelji. Tudi s takšnimi posamezniki je možna uspešna komunikacija. Pot do sodelovanja ima tri stopnje. Prva je prepoznavanje manipulativnih taktik, kot je ustvarjanje krivde, dramatiziranje ali lažna nujnost. Prepoznavanje vodi do zavedanja in prižge 'opozorilno

zagovarjanje lastnih stališč. S tem preprečimo manipulacijo v sprejemanje hitrih ali enostranskih odločitev.

Čustvena inteligenca kot dvorezen meč

Čustvena inteligenca je dvorezen meč. Premišljena uporaba 'svetlih' lastnosti čustvene inteligence predstavlja številne koristi za podjetja. Spodbuja etično poslovno okolje in vodi do trajnostnega uspeha. Čeprav lahko uporaba čustvene inteligence v manipulativne namene deluje bolj mamljivo, s sabo prinese vrsto težav. Vodje imajo izbiro – vsaka interakcija je priložnost, da čustveno inteligenco uporabijo kot orodje za skupni uspeh, ne kot orožje za izkoriščanje drugih. ■

Slovenski managerji pogosto podcenjujejo pomen čustvenih lastnosti v primerjavi s finančnimi ali strateškimi cilji, a v resnici so te ključne za trajnostno vodenje.

odnosov, slabšega ugleda podjetja in izgube strank. Dolgoročni uspeh je maraton, ne sprint. Podjetniki naj delujejo z integriteto ter ostanejo zvesti vrednotam, ki gradijo zaupanje in dolgoročni uspeh.

luč'. V nadaljevanju komunikacijo temu prilagodimo. Pri pogovoru je ključno ostajanje pri dejstvih – pogovor naj bo usmerjen k podatkom in ciljem, ne pa k čustvom. Nazadnje je ključno postavljanje jasnih mej. Vljudno, a odločno

Reja Debevc je končala dodiplomski študij psihologije in magistrski študij nevro psihologije na Univerzi v Maastrichtu na Nizozemskem. Trenutno zaključuje magistrski študij managementa na Ekonomski fakulteti UL.

gummmies

FUNKCIONALNI SADNI
BONBONI ZA ODRASLE

NOVO!

medex

Guarana Energy

FUNKCIONALNI SADNI BONBONI Z
GVARANO IN VITAMINOMA B6 IN B12

95%
SADJA



- ✓ Za boljši fokus, več energije in budnosti.
- ✓ Za večjo vzdržljivost med telesno aktivnostjo.
- ✓ Zdrava alternativa kavi in energijskim pijačam - brez hitrega padca energije.

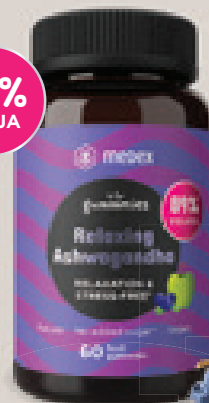
3 x =

OKUS: jabolko & banana

Relaxing Ashwagandha

FUNKCIONALNI SADNI
BONBONI Z AŠVAGANDO

89%
SADJA



- ✓ Za sprostitev med napornim delovnikom.
- ✓ Za pomiritev ob povečanemu stresu ali živčni napetosti.
- ✓ Za boljši spanec.

OKUS: borovnica & jabolko

Psihološke značilnosti managerjev in uspešnost

Na DOBA Fakulteti in v Združenju Manager smo letos spomladi izvedli prvo raziskavo med slovenskimi managerji ter managerkami o povezavah med psihološkimi značilnostmi managerjev in zaznano uspešnostjo organizacij. Vse bolj je evidentno, da so tradicionalne vodstvene kompetence danes nujen, ne pa zadosten pogoj za uspešno vodenje organizacij.

dr. Marko Divjak, dr. Gregor Jagodič

V sodobnem poslovnem svetu, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, globalizacija in vse večje zahteve po trajnostnem razvoju, postajajo tradicionalne vodstvene kompetence – kot so tehnično znanje, procesna učinkovitost in racionalno odločanje – nujne, a ne več zadostne. Vse pomembnejše posta-

jajo psihološke značilnosti managerjev oz. njihovi notranji psihološki viri. V raziskavi smo se osredotočili zgolj na ožji nabor psiholoških značilnosti.

- Samo-účinkovitost pomeni zaupanje vase in v svoje sposobnosti. Managerji z visoko stopnjo samo-účinkovitosti hitreje sprejemajo strateške odločitve,

Rezultati so pokazali tudi, da so čustvena stabilnost, samo-účinkovitost in upanje managerjev pozitivno povezani z uspešnostjo organizacije. To pomeni, da čustveno stabilnejši managerji in tisti z višjimi ravni samo-účinkovitosti ter upanja svoje organizacije ocenjujejo kot uspešnejše.

Vključili smo dve temeljni dimenziji osebnosti – to sta čustvena stabilnost in odprtost za novosti, empatijo kot sestavni del širšega koncepta čustvene inteligentnosti in dve dimenziji psihološkega kapitala – samo-účinkovitost in upanje.

lažje uvajajo spremembe ter s svojim zgledom navdihujejo sodelavce.

- Upanje predstavlja ciljno naravnost ter sposobnost načrtovanja poti do ciljev in vztrajanja pri premagovanju ovir. Managerji, ki znajo navdihniti sodelavce z upanjem, gradijo bolj povezane in usmerjene ekipe.

Uspešnost – več kot poslovni rezultati

Prej naštetemu smo v raziskavi dodali še koncept uspešnosti, ki v organizacijskem kontekstu predstavlja stopnjo, do katere organizacija dosega ali presega zastavljene oz. pričakovane rezultate. Gre za večdimenzionalen koncept, ki vključuje finančne kazalnike (npr. dobiček, rast prihodkov), tržne kazalnike (npr. delež na trgu, zadovoljstvo strank) ter notranje kazalnike (npr. učinkovitost procesov, zavzetost zaposlenih, inovativnost). Uspešnost tako ne vključuje le poslovnih rezultatov, ampak tudi dolgoročno sposobnost organizacije, da se prilagaja spremembam, ohranja konkurenčnost in ustvarja trajnostno vrednost za vse deležnike, tj. lastnike, zaposlene, partnerje in odjemalce.

Kaj pomenijo izbrane psihološke značilnosti?

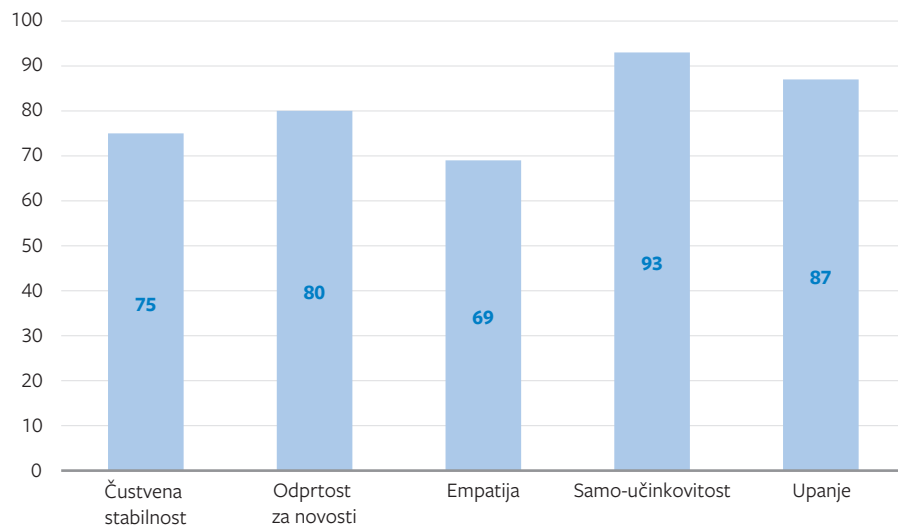
- Čustvena stabilnost omogoča premišljeno odločanje pod pritiskom in preprečuje impulzivna dejanja. Čustveno stabilni managerji, ki ostanejo mirni v negotovosti, organizacijo učinkoviteje vodijo tudi v kriznih razmerah.
- Odprtost za novosti spodbuja ustvarjalnost in inovacije. Vedoželjni managerji, ki so pripravljeni na spremembe, lažje sprejemajo nove ideje, tehnologije in procese.
- Empatija krepi povezanost in zaupanje v timu, zmanjšuje fluktuacijo ter povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Empatični managerji, ki razumejo poglede in perspektive drugih ter se nanje tudi ustrezno čustveno odzivajo, ustvarjajo okolje, v katerem se ljudje počutijo videne in slišane.

Šteje mirnost v kaos

Ko ti v nekaj mesecih upade ključni profitni center za 80 %, spoznaš, da prihodnost vodenja ni le v tehničnih znanjih, temveč v notranji stabilnosti vodje, zaupanju vase in sposobnosti ohranjanja vizije, kar potrjuje tudi raziskava. Takrat šteje mirnost v kaosu, pogum sredi dvomov in upanje, ki drži ekipo skupaj. V Termo Shopu smo to izkusili v času, ko so se razmere hitro zaostrovale, a smo z odprto komunikacijo in pozitivno energijo našli pot naprej. In prav v takih trenutkih se pokaže resnična moč voditeljstva, ki ne izhaja iz položaja, temveč iz zaupanja, preudarnosti in vere, da zmoremo skupaj.

Danijel Vuk,

direktor družbe Termo Shop in finalist za Mladega managerja 2024



Povprečne dosežene vrednosti (v %) za posamezne psihološke značilnosti managerjev. Pri teh najbolj izstopa samo-učinkovitost.

Čustveno stabilnejši managerji svoje organizacije ocenjujejo kot uspešnejše

Uporabili smo standardizirane in veljavne merske instrumente za merjenje izbranih psiholoških značilnosti, uspešnost organizacij pa so managerji ocenjevali sami, na osnovi njihove subjektivne presoje, pri čemer so upoštevali finančne, tržne in notranje vidike. V raziskavi je sodelovalo 107 managerjev, kar predstavlja približno 10 % članov Združenja Manager.

Kot je s slike razvidno, imajo managerji, člani Združenja Manager, v povprečju visoko razviti samo-učinkovitost in upanje, zmerno do visoko izraženo čustveno stabilnost in odprtost za novosti ter nekoliko nižjo raven empatije.

Rezultati so nadalje pokazali, da so čustvena stabilnost, samo-učinkovitost in upanje managerjev pozitivno povezani z uspešnostjo organizacije. To pomeni, da čustveno stabilnejši managerji in tisti z višjimi ravni samo-učinkovitosti ter upanja svoje organizacije ocenjujejo kot uspešnejše. To kaže na pomen ustreznega razumevanja in upravljanja z lastnimi čustvi ter uporabe strategij za krepitev samo-učinkovitosti in upanja. Coaching managerjev, delavnice postavljanja ciljev, programi za krepitev odpornosti in refleksija uspehov so nekateri možni ukrepi za razvijanje notranjih psiholoških virov.

Odprtost za novosti in empatija nista pomembno povezani z uspešnostjo

Po drugi strani se odprtost za novosti in empatija managerjev nista izkazali za pomembno povezani z uspešnostjo organizacij, kar povezujemo z nekaterimi metodološkimi pomanjkljivostmi izvedene raziskave in specifikami slovenskega gospodarstva. Inoviranje in inovativnost, ki sta povezani z odprtostjo za novosti, sta najbrž v večji meri kot od psiholoških značilnosti top managementa odvisni od širšega konteksta in sistemskih dejavnikov, vpliv empatije

Managerji, ki so čustveno stabilni in znajo ohranjati vizijo tudi v negotovih časih ter hkrati zaupajo svojim sposobnostim, lažje navdihujejo ekipe, uvajajo spremembe in gradijo konkurenčne prednosti.

managerskega kadra na produktivnost in uspešnost zaposlenih pa verjeno pride bolj do izraza na nivoju neposredno nadrejenih managerjev (in ne top managementa). Prav tako je vprašljiv merski instrument za merjenje empatije, ki ni prilagojen organizacijskemu kontekstu.

Vlaganje v razvoj notranjih psiholoških virov se obrestuje

Kljub nekaterim pomanjkljivostim izvedene raziskave, kot sta manjši in ne povsem reprezentativen vzorec ter zanašanje na subjektivno oceno uspešnosti organi-



FOTO: OSEBNI ARHIV

Sledimo človeku, ne funkciji

»Vodenje v negotovih časih zahteva notranji mir in zaupanje vase – če tega ni, ekipa hitro začuti negotovost. Sama sem spoznala, da čustvena stabilnost ne pomeni, da ne čutiš strahu ali dvoma, ampak da ju znaš obvladati in ohraniti fokus na viziji. Ljudje ne sledimo funkciji, ampak človeku. In ko vodja ostane miren ter iskren tudi v težkih trenutkih, daje s tem ekipi občutek varnosti – in prav to ustvari pogoje za rast in spremembe.«

Maja Brelih Lotrič,
direktorica, LOTRIČ Meroslovje

zacija, je raziskava osvetlila pomen in vlogo psiholoških značilnosti managerjev na uspešnost organizacij. Managerji, ki so čustveno stabilni in znajo ohranjati vizijo tudi v negotovih časih ter hkrati zaupajo svojim sposobnostim, lažje navdihujejo-

jo ekipe, uvajajo spremembe in gradijo konkurenčne prednosti. Organizacije, ki vlagajo v razvoj notranjih psiholoških virov, tako pri managerjih kot pri zaposlenih, bodo bolj odporne in pripravljene na prihodnost, ki jo zaznamujeta digitalni in zeleni prehod. ■

Doc. dr. **Marko Divjak** je visokošolski učitelj in raziskovalec na DOBA Fakulteti ter doktor znanosti s področja psihologije.

Izr. prof. dr. **Gregor Jagodič** je visokošolski učitelj in zunanji sodelavec DOBA Fakultete, izredni profesor za področje poslovnih ved in docent za področje turizma.

bold.group

Uporabniki so v teku -

**kaj pa vaša
kampanja?**

Učinkovito prenesite svojo
zgodbo na **Stravo** s **prvo
slovensko agencijo**, ki
sodeluje s platformo.

**Naredite
prvi korak:**



boldgroup.agency



Znamke, čas je za Stravo!

V času, ko klasične oblike oglaševanja vse težje dosežejo pozornost uporabnikov, se komunikacija znamk seli tja, kjer poteka resnično življenje: v gibanje, v druženje, v osebne zmage.

Strava, globalna športna platforma z več kot 150 milijoni uporabnikov v 185 državah, je postala vroče stičišče med blagovnimi znamkami in aktivnimi posamezniki. To ni le aplikacija za individualno sledenje športnim aktivnostim, temveč platforma z močno skupnostjo, ki jo povezujejo motivacija, dosežki in pripadnost. Za znamke to pomeni priložnost, da svojo komunikacijo postavijo v kontekst gibanja, zdravja in vztrajnosti – vrednot, ki so danes med potrošniki izjemno cenjene.

Ključna prednost Strave je, da uporabnik vanjo vstopa z visoko stopnjo angažiranosti. Tam ni pasiven opazovalec, ampak aktiven udeleženec, ki teče, kolesari, se pripravlja na nov izziv in dosežke z veseljem deli z drugimi. V trenutku, ko doseže svoj cilj, se počuti ponosno, motivirano in čustveno odprto – in prav v tem trenutku lahko znamka vstopi v njegovo zgodbo. Tega se zaveda tudi Bold.group, prva slovenska kreativna agencija, ki uradno sodeluje s Stravo. Njihova vizija temelji na

Strava ponuja most med znamko in uporabniki v njihovih najbolj avtentičnih trenutkih – ko premagajo sami sebe.

razumevanju, da Strava ni klasičen kanal ali družbeno omrežje, ampak prostor, kjer lahko podjetja z uporabniki vzpostavijo pristno vez, povezano z dejanji in ne z oglašitvijo.

Kaj znamke lahko počnejo na Stravi?

Strava podjetjem omogoča številne oblike sodelovanja, od sponzoriranih izzivov in segmentov do kreativnih partnerskih akcij, v katerih uporabniki postanejo del zgodbe blagovne znamke. Namesto da bi zgolj gledali oglas, postanejo aktivni udeleženci izkušnje. Ko nekdo na Stravi denimo premaga določen tekaški segment, ta zmagovalni trenutek lahko



FOTO: ARHIV BOLD GROUP

povežete s svojo znamko. Ko uporabnik sprejme izziv in ga zaključi, ne gradi le svoje kondicije, temveč tudi pozitivno čustveno povezavo z znamko, ki ga je k temu spodbudila.

Ena največjih prednosti platforme je njena natančna merljivost. Strava omogoča vpogled v konkretne podatke – koliko uporabnikov se je odzvalo na izziv, koliko kilometrov so pretekli, kolikšen je bil njihov angažma. Gre za drugačno metriko, kot jo poznamo pri klasičnih platformah. Uspeh se meri skozi dejanja, ne zgolj skozi prikaze. Prav zato Strava ponuja blagovnim znamkam možnost, da svoje vrednote iz digitalnih sporočil prenesejo v resnične izkušnje.

Vpogled v skupnost športno aktivnih

Pomembno je tudi, da platforma ni namenjena le globalnim velikanom ali

profesionalnim športnikom. Sodelovanje s Stravo preko agencije Bold.group prinaša podjetjem na območju Slovenije in regije Adriatik priložnost za dragocene vpoglede v skupnost športno aktivnih posameznikov, ki jo je možno inovativno nagovoriti s prilagojeno in merljivo komunikacijo. Gre za občinstvo, ki ceni avtentičnost, predanost in skupnost – točno tiste lastnosti, ki jih sodobne znamke želijo poudariti.

Za znamke, ki razmišljajo napredno, je zdaj pravi trenutek, da se vključijo. Strava ponuja most med znamko in uporabniki v njihovih najbolj avtentičnih trenutkih – ko premagajo sami sebe. To ni prostor za klasično enosmerno komuniciranje, temveč za navdih, povezavo in pripadnost. Tisti, ki bodo med prvimi znali to izkoristiti, bodo imeli prednost. Če želite, da vaša znamka postane del gibanja, ne le oglaševalskega toka, potem je čas, da z Bold.group aktivirate Stravo.

Marža je tesno povezana z blagovno znamko

Blagovna znamka je ena tistih poslovnih kategorij, ki jo pogosto podcenjujemo, še posebej v B2B okoljih. Njena vrednost ni le v logotipu ali tonu komuniciranja, temveč v razumevanju, kako vpliva na zaznavanje vrednosti in s tem neposredno na maržo. Blagovna znamka v glavah kupcev ustvarja razlikovalno prednost, ki je slepi testi in racionalne primerjave pogosto ne razkrijejo.

Uroš Mihelčič

V B2C segmentih je povezava med znamko in maržo že dolgo jasno razumljena. Blagovna znamka tam nastopa kot del dobro strukturiranega nakupnega procesa, v katerem vsaka faza vpliva na končno odločitev in s tem na pripravljenost kupca plačati višjo ceno. V B2B pa je še vedno prisotno prepričanje, da o uspehu odločajo predvsem osebni odnosi. Ti so nedvomno pomembni, vendar niso dovolj. Ko podjetje kupuje B2B izdelek ali storitev, se ljudje v njem ne obnašajo bistveno drugače, kot ko doma izbirajo televizor ali telefon. Uporabljajo iste vzorce vrednotenja, enake mehanizme zaupanja in iste občutke glede tveganja.

Kompleksnost stičnih točk

B2B svet ni enoten. Na eni strani so hitri nakupi, na drugi strani pa kompleksni, večmesečni ali večletni procesi odločanja. Kljub tej raznolikosti večina modelov nakupnega odločanja še vedno predpostavlja linearen proces: prepoznam problem, poiščem rešitev, raziščem ponudnike in opravi nakup.

Gartnerjeva analiza B2B nakupnega procesa pa kaže precej drugačno sliko. Odločitveni cikel vključuje vrsto majhnih, pogosto nevidnih korakov: spletno raziskovanje, pogovore na družbenih omrežjih, primerjave, preverjanje mnenj in izkušenj tretjih oseb.

Najpomembnejše spoznanje te raziskave je, da se večina teh aktivnosti dogaja zunaj dosega prodajnega osebja. Soro-

dna raziskava pove, da 70 % nabavnikov opravi raziskavo na spletu, preden stopijo v kontakt s prodajo, 84 % odlo-

Blagovna znamka v B2B ni le domena marketinga, je rezultat delovanja vseh oddelkov. Zunanja obljuba mora imeti notranje temelje. Šele ko je blagovna znamka skladna z izkušnjo kupca, postane dejanski vir vrednosti.

čevalcev pa pravi, da precej raje izvedo več o podjetju iz vsebin na spletu kot neposredno od podjetja. Ključna točka postane trenutek, ko podjetje vstopi v ožji izbor oz. v fazo razpisa. Takrat ima blagovna znamka, ki je že v mislih kupcev, izrazito prednost. Ne glede na tehnično zahtevnost panoge je prepoznavnost in zaupanje v blagovno znamko pomemben dejavnik, ki pogosto prevesi tehtnico pri izbiri.

Percepcijo in dejansko vrednost blagovne znamke v dinamičnem procesu odločanja težko ločimo. Ugled in imidž znamke lahko vplivata na presojo tehničnih specifikacij predvsem v situacijah, ko so razlike med ponudniki majhne. Blagovna znamka v tem smislu ni le rezultat komunikacije, temveč postane orodje za zmanjševanje zaznanega tveganja.

V B2B svetu z dolgoročnimi partnerstvi je zaupanje pogosto tisto, kar ohranja sodelovanje tudi v obdobjih, ko se pojavijo težave ali cenovni pritiski. Znamka, ki ima zgrajen ugled strokovnosti in zanesljivosti, lahko v teh trenutkih ohrani maržo, saj kupec ne ocenjuje zgolj tre-

nutne cene, temveč celotno vrednost odnosa. Na ta način blagovna znamka prevzame vlogo 'jamstva' — ne le za

kakovost izdelka, temveč tudi za predvidljivost sodelovanja in stabilnost dobave. V panogah z večstopenjskimi prodajnimi kanali je ta učinek še izrazitejši.

Raziskave iz zadnjega leta kažejo, da kar 86 % končnih odločevalcev preveri svojo odločitev tudi na družbenih omrežjih. Kljub temu so ta še vedno zapostavljen kanal v večini B2B okolij, so pa pomemben nosilec vrednot in izgleda blagovne znamke. Tam, kjer podjetje ni prisotno, prostor zapolnijo konkurenca ali neodvisna mnenja. Pomembnost prepoznavnosti, konsistentnosti in zanesljivosti blagovne znamke v vseh kanalih bo zato v prihodnjih letih le še naraščala.

Prisotnost blagovne znamke v digitalnem okolju ni več zgolj vprašanje vidnosti, temveč tudi kredibilnosti. B2B kupci iščejo signale strokovnosti. Vsaka objava, tehnični dokument ali razlaga tehnologije gradi zaznano vrednost. Podjetja, ki vlagajo v tovrstno vsebino, dolgoročno povečujejo zaupanje v svoje rešitve, tudi če njihovi produkti niso cenovno najnižji. Takšna vsebina deluje kot podaljšek prodajnega procesa.



Notranje povezovanje

V vsaki B2B organizaciji mora biti blagovna znamka obravnavana kot strateški vir. Njena naloga je zagotavljati vidnost, zaupanje in razlikovalnost. Marketing pa ima odgovornost, da jo dosledno vključi v vse stične točke s strankami in poveže kazalnike njene vrednosti s ključnimi poslovnimi kazalniki uspeha: maržo, rastjo in tržnim deležem.

Za to je potrebna tudi notranja uskladitev. Blagovna znamka v B2B ni le domena marketinga, temveč rezultat delovanja vseh oddelkov. Zunanja obljuba mora imeti notranje temelje. Če podjetje obljublja zanesljivost, mora to občutiti tudi kupec pri podpori, odzivnosti in kakovosti dokumentacije. Šele ko je blagovna znamka skladna z izkušnjo, postane dejanski vir vrednosti.

Orodja za upravljanje blagovne znamke so danes dostopna in merljiva. Vse od analize prisotnosti v digitalnem okolju do sledenja uporabniški izkušnji na spletnih portalih in družbenih omrežjih. Podjetja, ki poslujejo neposredno s kupci ali prek zastopnikov, morajo zato jasno definirati, katere stične točke so v njihovem procesu odločanja ključne in kako jih blagovna znamka podpira.

Digitalna preobrazba nakupa

Digitalizacija nakupnih procesov dodatno poudarja pomen blagovne znamke.

Vse več B2B podjetij omogoča ponovne nakupe in upravljanje poslov prek spleta, kar pomeni, da se pomemben del informacij o ponudniku oblikuje brez osebnega stika.

K sreči je v raziskavi, ki je spraševala po spletnem nakupovanju v B2B svetu, jasno razvidno, da nabavni predstavniki vedno bolj preferirajo opravljanje nakupnih transakcij v digitalnih kanalih, saj jih je po podatkih Gartnerjeve analize

Blagovna znamka v B2B okolju deluje kot multiplikator vrednosti: tam, kjer obstaja zaupanje, je prostor za višjo ceno, krajši prodajni cikel in manjšo občutljivost na ponudbe konkurence.

takih že 61 %. Ta delež je precej večji kot pri tistih, ki bi želeli opravljati posel izključno preko prodajnega posrednika.

Prodajna ekipa v takih primerih pogosto ne more neposredno vplivati na percepcijo podjetja – to vlogo prevzame blagovna znamka. Ta premik zahteva tudi drugačen pogled na merjenje uspešnosti. Kazalniki, kot so prepoznavnost, zaupanje, doslednost in zaznana strokovnost, se morajo povezati s poslovnimi cilji, rastjo prihodkov in marž. Blagovna znamka v B2B okolju deluje kot multiplikator vrednosti: tam, kjer obstaja zaupanje, je prostor za višjo ceno, krajši prodajni cikel in manjšo občutljivost na ponudbe konkurence.

Ker se velik del nakupnega procesa seli na splet, mora tudi B2B okolje zagotoviti ustrezne digitalne vire – portale, kjer so na voljo informacije, tehnični podatki in podpora, ki kupcu pomagajo pri odločitvi. Vloga marketinga ni več le ustvarjanje povpraševanja, temveč oblikovanje uporabne infrastrukture, ki olajša odločanje.

Digitalna infrastruktura je danes eden najmočnejših nosilcev blagovne znamke. Kakovost spletne izkušnje, jasnost vsebin in ažurnost informacij neposredno vplivajo na zaznano zanesljivost podjetja. Slabo strukturirana spletna prisotnost ali nedosledna komunikacija zmanjšujeta vrednost znamke, ne glede na kakovost izdelkov. V tem smislu blagovna znamka postaja povezovalac – med tehnično odličnostjo in uporabniško izkušnjo.

Zaupanje ustvarja vrednost

V zadnjem desetletju se je B2C marketing močno usmeril v uporabnika in v poenostavljanje nakupnega procesa. Podoben premik se zdaj dogaja tudi v B2B segmentu. Raziskave kažejo, da so B2B blagovne znamke med letoma

2016 in 2020 povečale dodano vrednost za 16 %. Kljub temu dodana vrednost v strukturi prihodkov podjetij ostaja nižja kot pri B2C blagovnih znamkah. To nakazuje, da podjetja še vedno premalo vlagajo v razvoj in krepitev svojih blagovnih znamk. A razmerje se spreminja. Podjetja, ki bodo svojo blagovno znamko znala približati partnerjem, distributerjem in končnim odločevalcem, bodo dolgoročno ustvarjala večjo vrednost in višje marže. Ne zato, ker bi imela najglasnejši marketing, temveč ker bodo kupci bolj zaupali njihovi blagovni znamki. Zaupanje pa je tisto, kar dolgoročno ustvarja vrednost v poslovnem svetu. ■

Uroš Mihelčič je vodja marketinga Skupine Titus.



Mercedes-Benz

RAZRED ZASE

Novi CLA z EQ tehnologijo

Spoznajte ga v salonih vozil Mercedes-Benz.



Emil Frey Avtocenter

Emil Frey Avtocenter d.o.o.

PE Ljubljana, Baragova ulica 8, 1000 Ljubljana, PE Maribor, Ptujška cesta 132, 2000 Maribor,
PE Celje, Ipavčeva ulica 21A, 3000 Celje. emilfreyavtocenter.mercedes-benz.si

*CLA 250+ z EQ tehnologijo | Kombinirana poraba energije: 14,1-12,2 kWh/100 km

Kombinirane emisije CO₂: 0 g/km | Razred CO₂: A3 | Doseg do 792 kilometrov po WLTP3

Besede ustvarjajo svetove

Ob iskrenju misli za prispevek sem se takoj spomnil na eno od uvodnih predavanj pri komunikologiji na Fakulteti za družbene vede, kjer nam je profesor moč besed ilustriral z radijsko priredbo Wellesove Vojne svetov iz leta 1938. Ta je bila tako prepričljiva, da je povzročila paniko med nekaterimi poslušalci, ki so verjeli, da se dogaja resnična invazija Marsovcev na zemljo, kljub obvestilom, da je oddaja fikcija. Sporoča nam, kako veliko prepričevalno in interpretativno moč imajo besede in kako izjemen je vpliv besed na zaznavanje sveta. Besede gradijo (in tudi rušijo) svetove.

dr. Andrej Kohont

Prav zato jezik, besede in zgodbe, ki jih izberejo in pripovedujejo vodje v delovnem okolju, niso le orodje njihove komunikacije, ampak vplivajo na zaznavanje in aktivno gradijo družbeno in čustveno realnost, v kateri delujejo njihovi sodelavci in timi. Ko se moč besed zlije z vodenjem, ki je usmerjeno v odnose

delovanja ter gradijo skupno organizacijsko in komunikacijsko kulturo, obenem pa se še posebej na strani sodelavcev v takem prostoru krepi občutek povezanosti, vključenosti in opolnomočenja, kar ima vpliv na doseganje skupnih ciljev in zadovoljstvo pri delu. Ta svet vsak dan gradijo in obnavljajo v pogovorih ena na

lju in skupini delimo svoje ideje, vprašanja, skrbi in dvome, brez strahu pred kaznijo ali ponižanjem. V komunikaciji je psihološka varnost utemeljena na jasnosti pravil komunikacije, odkritosti, radovednosti in pripadnosti vključenih ter na konsistentnosti komuniciranja. Vodja, ki v delovnem okolju ustvarja in zagotavlja psihološko varnost, uporablja besede, ki sodelavce motivirajo in aktivirajo, jim izkazuje priznanje za njihovo kompetentnost, se zaveda napak in zmotljivosti vseh ter obenem pušča prostor za učenje na napakah. Na ta način obenem ustvarja varno okolje za soočenje različnih pogledov, konstruktivno kritiko in viharjenje idej, kar je ključ za oblikovanje ustvarjalnega in razvojno naravnega organizacijskega okolja.

Ko moč lastnega jezika v vodenju zavestno usmerimo v odnose in sodelovanje, nam je lahko v pomoč pri izgradnji zaupanja, spodbuja psihološko varnost, prispeva k iskreni povratni informaciji in doseganju skupne odličnosti.

in porazdeljeno med vodjo in sodelavce, postanejo besede najmočnejša sila za izgradnjo zaupanja, spodbujanje inovacij in doseganje trajnostnega uspeha. Besede v teh okoljih ustvarjajo svetove. Ustvarjanje svetov z besedami ima korenine v teoriji socialnega konstruktivizma, ki predpostavlja, da je naše razumevanje sveta soustvarjeno s skupnim jezikom in komunikacijo. Obstoječega sveta ne odkrivamo neodvisno, interpretiramo in gradimo ga skupaj, skozi pogoje in interakcije z drugimi.

Skupni pomeni se ustvarjajo med vodji in sodelavci

Razumevanje, da se skupni pomeni besed ustvarjajo v medprostoru vodje in sodelavcev, je za vodenje ključno. Vodjo premakne s pozicije superiornosti v položaj, ki temelji na interakciji in izmenjavi s sodelavci. Na ta način vodje in sodelavci aktivno in izmenjujoče oblikujejo skupni prostor, načine in pravila

ena, na hodnikih, na delovnih sestankih, prek izmenjav po e-pošti in hkrati navzven, v sodelovanju z drugimi organizacijskimi deležniki. In ko preide notranje organizacijske meje, se svet, ki ga v organizaciji gradijo besede, lahko prenaša prek meja organizacije in prispeva h gradnji in sooblikovanju družbe, ki je blizu sodelovalnemu, vključujočemu in skupnemu vodenju. Da bi ustvarili okolje, v katerem besede pozitivno prispevajo h gradnji takih svetov in so organizacijam, vodjem in sodelavcem v pomoč pri naslavljanju in razreševanju zapletenih izzivov, pa morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, ki prispevajo k oblikovanju za to podpornega delovnega okolja in jih bomo pogledali v nadaljevanju.

Občutek psihološke varnosti kot temelj komuniciranja

Za komuniciranje je temeljnega pomena občutek psihološke varnosti. Ta označuje prepričanje, da lahko v delovnem oko-

V spremembe usmerjen, sodelovalni dialog

Naslednji pomemben gradnik sta transformativni, v spremembe usmerjen, sodelovalni dialog ali razprava. Z omogočanjem obojega se vodja odmakne od transakcijske komunikacije, ki temelji na direktivnem komuniciranju in nadzoru, k dialogu s sodelavci in k skupni razpravi, v okviru katere prek vključevanja vseh omogoči oblikovanje širših in kakovostno trdnejših rešitev. Dialog in razpravo lahko okrepi z zagovorništvom in s pohvalo oz. z osredotočanjem na posamezne prednosti, s čimer obenem prispeva k posameznikovi miselni rasti. Ta sodelavcem omogoča in jih spodbuja, da prevzamejo težke naloge in neu-



FOTO: SHUTTERSTOCK

spehe vidijo kot začasne učne izkušnje. Uporabi lahko tudi poizvedovalni način komuniciranja, namesto prepričevanja in zagovarjanja lastnih idej, pri katerem sodelavcem postavlja vprašanja o idejah, ki jih ima (npr. kaj bi pri tej ideji še lahko izboljšali, kaj pogrešate). Na ta način prispeva k vključevanju znanja sodelavcev in tima v iskanje rešitev, k soočenju raznolikih pogledov in idej, k posredovanju povratnih informacij, k doseganju širokega konsenza ter posledično krepi sledenje skupnim idejam.

Delimo si skupno identiteto, zaupanje, smisel in cilje

Pomembno je tudi, da vodja v komunikaciji poudarja skupinskost in kolektiv ter prek nje spodbuja občutek skupne identitete, zaupanja, smisla, jasnih in skladnih ciljev, vlog in procesov, podpore in soodvisnosti. Jezik je primarno orodje za izgradnjo in krepitev tega skupnega razumevanja.

Besede ustvarjajo močne svetove, tudi ko komuniciramo empatično, z zaznavanjem in spoštovanjem občutkov in situacije vsakega posameznika v delovnem okolju. To prispeva k odpornosti posameznikov in skupin, kar je ključno v času organizacijskih sprememb in neuspehov. Pozitivna psihologija sporoča

še, da je z vidika motivacije sodelavcev pri vodenju izjemnega pomena uporaba besed, ki krepijo občutek priložnosti in osredotočenosti ter prispevajo k ustvar-

Jezik, besede in zgodbe, ki jih izberejo in pripovedujejo vodje v delovnem okolju, niso le orodje njihove komunikacije, ampak vplivajo na zaznavanje in aktivno gradijo družbeno ter čustveno realnost, v kateri delujejo njihovi sodelavci in timi.

janju podpornega delovnega okolja za soustvarjanje rešitev. Ta jezik aktivira ustvarjalni potencial sodelavcev in skupine in spodbuja skupni optimizem glede prihodnosti.

Zavestno prizadevanje za aktivno poslušanje

Odnosno in vključujoče vodenje obenem zahteva zavestno prizadevanje za aktivno poslušanje, skrbni razmislek o sporočilu in občutkih na strani prejemnika po njegovem prejetju, prizadevanje za povratne informacije in skupinske dialoge o idejah v psihološko varnem okolju ter iskreno željo po oblikovanju vključujočih in odprtih odnosov na strani vseh sodelujočih.

Velik uspeh se gradi (ali pa ruši) z majhnimi koraki

Besede so močno orodje vodenja in uspeh vodenja je neposredno povezan

z jezikom in besedami, ki jih uporabljamo pri vodenju. Z njimi aktivno gradimo družbeno, čustveno in kognitivno organizacijsko resničnost. Ko moč lastnega

jezika v vodenju zavestno usmerimo v odnose in sodelovanje, nam je lahko v pomoč pri izgradnji zaupanja, spodbuja psihološko varnost, prispeva k iskreni povratni informaciji in doseganju skupne odličnosti. Z izbiro jezika spoštovanja, raziskovanja, empatije in vključevanja lahko vodje in sodelavci gradimo organizacijsko kulturo in svetove, ki temeljijo na pristnih in izpolnjujočih odnosih ter vodijo do uspešnih in na zadovoljstvu utemeljenih delovnih okoljih in organizacijah. Kot velja vedno, velik uspeh se gradi (in ruši) z majhnimi koraki. Gre za stotine majhnih, vam lastnih besednih dejanj vsak dan, na katere imate največji vpliv prav vi. ■

Dr. **Andrej Kohont** je izredni profesor na katedri za organizacijski in kadrovski menedžment ter prodekan za razvoj in kakovost na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Premikamo meje za bolnike.

Smo Sandoz,
vodilno farmacevtsko
podjetje v svetu za generična
in podobna biološka zdravila.
In smo Lek, pionirji farmacevtske industrije
v Sloveniji.

Naša strast so odličnost in vrhunska kakovost zdravil.
Navdušujejo nas biotehnoški postopki za razvoj in
proizvodnjo podobnih bioloških zdravil ter najvišji standardi
farmacevtske proizvodnje.

SANDOZ



Lek farmacevtska družba d. d.
Verovškova ulica 57
1526 Ljubljana, Slovenija
www.lek.si

Da se!*

Pomemben del našega sodobnega kolektivnega jaza sestavlja združba zagrenjenih, kritizerskih in vase zaverovanih individualistov, ki se klanjajo božanstvu »ne-da-se«. A to preprosto ne drži. Marsikaj se da, če se le ne lotimo vsega s kritizerskim pljuvanjem že na začetku.

dr. Roman Kuhar

Zadnji septembrski konec tedna sem večinoma preživel pred računalnikom. Pripravljal sem se na novo študijsko leto in si razbijal glavo, kako organizirati študijski proces zdaj, ko vse naloge, ki so jih svoj čas pisali študentke in študenti, umetna inteligenca opravi »z levo roko« v nekaj trenutkih.

Tišino v delovni sobi, ki jo je sem in tja zmotil le kakšen globok vzdih dveh kosmatink, ki ure in ure preležita ob moji mizi, medtem ko sem sam buljil v računalniški ekran, je slednjič presekal zvok telefonskega sporočila kolegice: »Si dobil?« me je spraševala. Sprva nisem razumel, potem pa sem se spomnil, da so nas mediji že tedne opozarjali, da bodo to soboto ob dvanajstih prvič testirali sistem obveščanja SI-ALARM. Takrat naj

fascinira nabor zarotnikov in samooklicanih žrtev. Tokrat so se oglašali vsi: od tistih, ki vidijo zaroto v vsakem alarmu, do tistih, ki so ogorčeni, da jim kdo sploh upa pošiljati sporočila, čeprav bi jim ta morda nekoč lahko rešila življenje. Manjkali niso niti mojstri praktičnih rešitev – kako blokirati obvestilo, da jim slučajno ne bi zmotilo sobotnega kosila. In kakopak kraljica vseh izjav – da se to ne da. Da tak sistem tako ali tako ni mogoč. In zakaj ga sploh potrebujemo, saj imamo gasilske sirene!

'Ne da se' kot simptom naše razklane družbe

Vsakemu razumnemu človeku je bilo seveda jasno, da gre za testiranje. In testiranje je namenjeno prav temu – da pokaže napake in jih odpravi ter zagotovi, da bo

jamramo, nič ni dovolj dobro, vse bi imeli takoj in brez truda, ko pa je treba premakniti svojo rit, da bi kot družba naredili korak naprej, pa to nikakor ne gre. Sledijo protesti, še več pljuvanja, predvsem pa neizogibno sklicevanje na »moje pravice«.

Idealnega trenutka ne bo. Nikoli.

Čeprav je dejstvo, da so za politike ključne strokovne in znanstvene podlage, se ne morem otresti občutka, da so te včasih zlorabljene zgolj za to, da se stvari ne spremenijo. Ko namreč v tovrstnih razpravah slišim, da za spremembo nimamo dovolj dokazov v znanstvenih raziskavah in da potrebujemo še več podatkov, predvsem pa longitudinalne študije, postajam sumničav. Seveda so taka opozorila v znanosti pomembna. A vedno bomo potrebovali nove raziskave, nove podatke, nove preboje. Življenja pa medtem ne moremo ustaviti in čakati dvajset ali trideset let, da bi nas pričakal idealen čas, v katerem bomo lahko popolno informirani soglasno sprejeli spremembe. Tega trenutka ne bo. Nikoli.

Še bolj me zabavajo (v resnici ne!) argumenti nekaterih, da so za spremembe, da so te še kako potrebne, da jih tudi sami nujno potrebujejo, ampak ... In za tem »ampak« potem sledi rafal razlogov, zakaj bi se morali prilagoditi vsi drugi, le oni ne. Ta »ampak« poznamo že iz zgodbo o nestrpnosti: nič nimam proti, ampak ... Najbolj nenavadno pa je spoznanje, da nekateri ljudje, vsaj tako se zdi, v resnici nočejo, da bi bil njihov problem rešen, saj jim prav to omogoča, da ostajajo žrtve. Jamranje jih drži pri življenju.

Izbira, pred katero smo, je preprosta: ali se sprijaznimo, da delujemo

Izbira, pred katero smo, je preprosta: ali se sprijaznimo, da delujemo v neidealnem svetu, a v iskanju skupnega dobrega vseeno poskušamo delovati in premikati stvari naprej, ali pa v neskončnost naštevamo razloge, zakaj se nečesa ne da narediti.

bi vsak dobil testno sporočilo. Odpisal sem ji: »Nič nisem dobil.« In nato dodal: »Dobil sem le sporočilo svoje kosilnice, da se je spet zataknila nekje na vrtu ...« Pomislil sem, da se tole s kosilnico dogaja pre pogosto in da moram glede tega res nekaj ukreniti, a že v naslednjem trenutku sem bil nazaj pri načrtih za novo študijsko leto. Vseeno pa me je začelo gristi: zakaj moj telefon – resda ne več rosno mlad, a posodobljen na zadnjo različico – ni prejel obvestila?

In nato sem naredil napako, za katero sem si že večkrat obljubil, da je ne bom več ponovil: odprl sem komentarje na Facebooku. Vem, da bi moral to spletno močvaro preskočiti, a me vedno znova

sistem deloval, ko bo šlo zares. A spletna močvara se ne pusti motiti. Tam je vse vnaprej odločeno: da je brez veze, da se ne bo obneslo, da se – preprosto – ne da. Ta »ne da se« je postal kolektivni vzorec (ne)delovanja in eden ključnih simptomov naše razklane družbe.

Fraza »ne da se«, ki je v večini primerov zgolj izgovor, je postala strategija, s katero v slovenskem prostoru zavračamo spremembe – ne glede na to, kako nujne ali smiselne so. Na to se pogosto lepijo politični interesi, včasih je »ne da se« zavrt v navidezno znanstveno govorico, najpogosteje pa je zgolj dokaz, da smo kot družba zabredli v narcistični individualizem: vsi se pritožujemo, vsi



v neidealnem svetu – kjer bo vedno nekaj manjkalo in nekaj ne bo optimalno – a v iskanju skupnega dobrega vseeno poskušamo delovati in premikati stvari naprej, ali pa v neskončnost naštevamo razloge, zakaj se nečesa ne da narediti. Tako se vrtimo v krogu, v katerem nihče ni odgovoren, spremembe pa se odmikajo v neko drugo točko v času, ki nikoli ne pride.

Ko kritično držo zamenja kritizerstvo ...

Z vsem tem seveda ne prikimavam sodobnim »prebujenim« pozivom, da moramo le razmišljati pozitivno in gledati skozi rožnata očala. Nič ni narobe z nekaj optimizma, a težava, na katero opozarjam, je drugje: prepogosto kritično držo zamenjujemo s kritizerstvom, ki se – v svoji najbolj perfidni obliki – celo predstavlja kot kritično mišljenje. A kritična drža išče boljše rešitve in je v svojem bistvu konstruktivna. Kritizerstvo pa je lahkotno trosenje kritik iz udobja domačega kavča – in prepogosto tudi iz udobja usnjenega stola v parlamentu. Kritično mišljenje je zamenjala kritizerska poza. Kavč in družbena omrežja so postali nova raziskovalna ustanova.

Tam, kjer bi kritična drža zahtevala potrpežljivo iskanje dejstev, preverjanje virov in soočanje z različnimi mnenji, se

kritizerstvo zadovolji z dvema stavkoma na družbenih omrežjih in tremi všečki, ki naj bi služili kot dokaz domnevne pronicljivosti. Ko je vsaka objava že sama po sebi »raziskava«, vsak komentar pa »ana-

Tam, kjer bi kritična drža zahtevala potrpežljivo iskanje dejstev, preverjanje virov in soočanje z različnimi mnenji, se kritizerstvo zadovolji z dvema stavkoma na družbenih omrežjih in tremi všečki, ki naj bi služili kot dokaz domnevne pronicljivosti.

liza«, smo dokončno pokopali kritično mišljenje. Ameriški komunikolog Jayson Harsin temu pravi »čustvena resnica«. Za resnico niso več pomembna dejstva, temveč to, kar nekdo zgolj čuti, da je res. Resnica se skrči na tisto, kar posameznik čustveno doživlja kot resnično – in prav na tem temelji kritizerstvo.

Ogledalo, v katerem se zrcali naš sodobni kolektivni jaz

Kritična drža je zahtevna: preverjati moraš vire, prevzemati odgovornost, soočati se z neprijetnimi resnicami. Kritizerstvo pa je – nasprotno – lahkotno, skoraj zabavno. Zahteva le nekaj sekund tipkanja po družbenih omrežjih. In temu vse pogosteje ploskamo. Namesto da bi kritizerstvo prepoznali kot poceni pozzerstvo, ga povzdigujemo v »drznost«, češ, ta človek pa res pove stvari takšne, kot so. In tako dobimo »kritične« vplivneže, ki vedno vedo, kaj je narobe. Dobi-

mo politike, ki v imenu »kritičnosti« ne ponujajo rešitev, temveč nizajo navidežno »udarne izjave«, ki jih reproducirajo mediji, ter dolge sezname problemov, ki jih sami nikoli ne nameravajo rešiti.

Čeprav je ta opis seveda posplošitev in stvari niso črno-bele, se v njem skrivajo koščki ogledala, v katerem se zrcali naš sodobni kolektivni jaz. Pomemben del tega sestavlja združba zagrenjenih, kritizerskih in vase zaverovanih individualistov, ki se klanjajo božanstvu »ne-da-se«. A to preprosto ne drži. Marsikaj se da, če se le ne lotimo vsega s kritizerskim pljuvanjem že na začetku. Nenazadnje je tisto soboto na moj mobilni telefon vendarle prispelo sporočilo SI-ALARM. Resda tri ure prepozno – a bolje tako kot nikoli. ■

Prof. dr. **Roman Kuhar** je sociolog in raziskovalec, redni profesor na Oddelku za sociologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

* Besedilo je predelana in razširjena različica avtorjeve kolumne v Delu »Ne da se!«, ki je bila objavljena 29. 7. 2025.

Pobegni
vsakdanu.
Wellness Atlantis



Skeniraj QR kodo



Kupi vstopnico prek spleta.

Delujemo zelo 'robinhoodovsko'

Impact Hub Slovenia je prva mreža co-working prostorov in fleksibilnih pisarn pri nas s pospeševalnikom za podjetnike, ki želijo ustvariti pozitiven vpliv na družbo in okolje. »Tovrstno podjetništvo je trenutno morda res nišno, vendar sem prepričan, da bo čez deset let postalo 'mainstream',« meni direktor Jan Peloza, tudi finalist izbora Mladi manager 2024. Verjame tudi, da je kreativnost srčika uspešnega podjetništva. In občutek smisla prav tako.

Maja Furman | Foto: arhiv Impact Hub Slovenija

Lahko bi rekli, da se je podjetniška pot Jana Peloze začela pred 20 leti, ko je s prijateljicama ustanovil svojo prvo organizacijo. Kaj kmalu je ugotovil, da zanašanje zgolj na nepovratna sredstva ni najboljši način financiranja, saj to lahko pogosto pripelje do kriz. »Enkrat je namreč težava politika, drugič evropske, nacionalne ali lokalne smernice, ne želiš pa biti kot kameleon, ki ves čas prilagaja svoje vsebine novim situacijam in financirjem. Jasno mi je postalo, da bo treba iti na trg in začeti tudi prodajati,« se spominja. Takrat t. i. impact in njegova podvrsta socialno podjetništvo še nista bili poznani praksi. »Začeli smo z organizacijo seminarjev in konferenc ter nadaljevali v smeri ponujanja storitev, kot to počno običajna podjetja. Ko pogledam nazaj, ugotavljam, da je bila ta odločitev transformacijska; javni interes je bil za nas še vedno na prvem mestu, hkrati pa smo uporabljali pravila trga,« pojasnjuje Peloza.

Prihodnost je v podjetjih s pozitivnim učinkom

Čez čas je ugotovil, da tovrstnemu podjetništvu v tujini rečejo socialno podjetništvo. Njegov anglosaški model dovljuje dobiček, naš ne. »Zato je pri nas socialno podjetništvo sprva dobilo negativno konotacijo, saj ga je večina povezovala s »socialističnim« podjetništvom in posledično s socialnimi problemi,« pove sogovornik, ki to podjetništvo razume kot podpomenko 'impact' podjetništva, ki ljudi in planet postavlja na prvo mesto. »Že od malega počnem družbeno

koristne stvari. Začel sem v neprofitnem sektorju, kjer sem spoznal, da neprofitno ne pomeni biti reven ali brez denarja, ampak da ves svoj dobiček, ko pošteno poplačaš delo zaposlenih, preusmeriš

»Generaciji Z in Alfa si želita početi stvari, ki imajo smisel in pozitiven družbeno-okoljski vpliv. Pri nas tem mladim pomagamo razvijati poslovne ideje, ki bodo naredile svet boljši.«

nazaj v razvoj organizacije, trga ali svoje ciljne skupine,« prizna. Dodaja: »Kot podjetnik se lahko odločiš, kaj boš napravil s svojim denarjem; če si socialni (neprofitni) podjetnik, dobiček obvezno vračaš nazaj v razvoj organizacije, če si impact (običajen, profitni) podjetnik, pa se odločiš, ali boš dobiček investiral v podjetje, boljše plače ali ga boš izplačal v obliki dividend.« Ugotavlja, da podjetja v svoja poslovanja vse pogosteje dodajajo trajnostne prakse. Pričakuje tudi, da bo organizacija Združenih narodov pri naslednji iteraciji Razvojnih ciljev leta 2030 dala še večji poudarek področju trajnostnega razvoja. »In glede tega smo v Impact Hubu Slovenia vsaj deset let pred ostalimi podjetniškimi podpornimi organizacijami. Tudi investicije namreč gredo vedno bolj v smeri trajnostnih rešitev. Po mojem mnenju so podjetja, ki imajo pozitiven učinek na družbo in okolje, podjetja prihodnosti.«

Ko je smisel glavno vodilo

Z novimi oblikami podjetništva prihajajo tudi nove generacije podjetnikov. »Generaciji Z in Alfa si želita početi

ti stvari, ki imajo smisel in pozitiven družbeno-okoljski vpliv. Pri nas tem mladim pomagamo razvijati poslovne ideje, ki bodo naredile svet boljši.« Tudi sodelavci in strokovnjaki, ki se združu-

jejo pod streho Impact Huba, so ljudje, ki od službe želijo več. »Nekateri med njimi so prišli k nam tudi z dosti boljše plačanih delovnih mest. Spoznali so, da v življenju potrebujejo dodaten smisel, kar ti podjetništvo, ki rešuje ključne probleme današnjega časa, vsekakor da.« Obenem Peloza poudarja, da pri »impact podjetništvu ne gre za nekakšno objemanje dreves, če sem slikovit«. Po svetu so to tudi velika, milijonska podjetja. Po udari, da ima njihova skupina že več kot 2 milijona evrov letnega prometa, »kar pomeni, da se bomo po učinku in proračunu že kmalu spogledovali s srednje velikimi slovenskimi podjetji«.

Dodaten pokazatelj, da je Impact Hub Slovenija uspešno podjetje, je povabilo, ki so ga pred kratkim prejeli od raziskovalne platforme Statista in časopisne hiše Financial Times. »Anketirali so naše inkubirance glede njihovega uspeha po udeležbi v naših programih. To pomeni, da smo se znašli v samem vrhu evropskih poslovnih podpornih okolij. Ali smo prišli na seznam stotih najboljših inkubatorjev v Evropi, bo znano na začetku 2026.«



Del svetovne mreže inkubatorjev

Ugotavlja, da so slovenski podjetniki vedno bolj odprti za impact podjetništvo. »Naši prostori in programi ne potrebujejo posebne reklame, ker nas podjetja in posamezniki poiščejo sami. Trenutno smo v dogovarjanju za sodelovanje

Za tiste manj mlade s podjetniško idejo je program Impact Launchpad. Za take, ki že imajo pripravljen produkt in bi ga želeli izboljšati ali testirati na drugih trgih, izvajajo Impact Next. Podjetja, ki si želijo prehoda v krožno gospodarstvo, vabijo v program Circo. Impact Hub Slo-

inkubacijskem programu Dwarfs and Giants. Osebnostno so mu najljubše zgodbe podjetnikov, ki so pri njih pod intenzivnim mentorstvom in nato uspejo na trgu, podjetniških razpisih ali dobijo pomembne podjetniške nagrade. »Delujemo zelo 'robinhoodovsko'; kar prodamo podjetjem, ki si naše storitve lahko privoščijo, investiramo v razvoj novih impact podjetnikov, ki si naših storitev še ne morejo privoščiti.« Članom, ki so šli skozi njihove programe, so omogočili že več kot 100.000 evrov raznih subvencij iz lastnih sredstev. Hkrati pa so jim preko posrednih podpornih programov, kot so mentorstva, najemi pisarn, sejnih prostorov, omogočili podporo preko 400.000 evrov. Pelosa tudi pove, da se bo štirim pisarnam v Ljubljani in v Kopru kmalu pridružila še pisarna v Mariboru. »Poleg Katapulta v Trbovljah smo edini v Sloveniji, ki podjetnikom nudimo podporo večinoma iz lastnih sredstev,« doda. Prepričan je, da je v podjetništvu nujna kreativnost. »Tudi mi si dovolimo, da 'blodimo' v kreativnem kaosu, iz katerega nato ustvarimo jasne strateške smeri.« ■

Maja Furman je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.

Pelosa pravi, da delujejo zelo 'robinhoodovsko'; kar prodajo podjetjem, ki si njihove storitve lahko privoščijo, investirajo v razvoj novih impact podjetnikov, ki si njihovih storitev še ne morejo privoščiti.

z velikim mednarodnim računalniškim podjetjem, s številnimi pa že sodelujemo, med drugim s podjetjema SAP in Ikea Slovenija, naše prostore pa najemajo pomembne ustanove in podjetja iz Slovenije in tujine. Šele dobra tri leta smo na trgu, pa nam gre že zelo dobro,« prizna. Ponujajo razna mentorstva in več podpornih programov, med katerimi izpostavlja Social Impact Award, ki mlade spodbuja, da prijavljajo ideje, ki jim jih pomagajo razvijati in plasirati na trg, na koncu pa dobijo tudi semenski kapital za nadaljnji razvoj ter članstvo pri njih, kar med drugim vključuje brezplačni dostop do vseh dogodkov in prostor za delo.

venia je del velike mreže podpornih okoliščin za podjetja s pozitivnim družbenim in okoljskim učinkom, ki delujejo v 130 mestih po svetu. »Izkušnje, ki jih pridobivamo z vsega sveta, zelo prav pridejo pri naših svetovanjih, prav tako pri zagotavljanju najvišje kvalitete dela v naših prostorih,« doda Pelosa. Kot primer dobre prakse, ki so mu pomagali zacveteti v uspešno podjetniško zgodbo, izpostavi podjetje PsyBit, ustanovitelj Eve Esih in Urha Kovačiča, ki danes zaposluje že deset ljudi. Urh je bil med drugim tudi Top Potential of the Year leta 2024 pri AmCham, Eva pa je prejela prestižno šolnino za udeležbo v mednarodnem

Pravočasno na preventivni pregled

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, s pravočasnimi in rednimi preventivni-

poudarjajo, da je treba stopnjo stresa prepoznati, preden se razvije sindrom izgorlosti, 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 štiridesetim letom.

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

mi 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 celoviti, strokovni in prijazni obravnavi preiskovancev.

Preventivne managerske preglede nudimo v 3 medicinskih centrih na 4 lokacijah:

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

Na prvi pregled pri štiridesetih

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. Pri tem

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), 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



FOTO: SKUPINA DIAGNOSTIČNI CENTER BLEĐ

in ultrazvok dojk. Opravite lahko tudi do 30 medicinskih storitev istočasno. 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 12 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 osebem 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!



**Pišemo za vse, ki vas navdihujejo
zgodbe o uspehu.**

www.delo.si

DELO

FOTO: TINA RAMUJČIČ



K vrhu vodi le skupni uspeh

Beno Ceglar,
generalni direktor podjetja NIL, del skupine Conscia

Ob prebiranju raznih misli, ki jih delite, drage voditeljice in voditelji, in s katerimi se lahko močno poistovetim, sem razmišljal, kaj lahko k temu sploh dodam. Odločil sem se, da izpostavim razumevanje sodelovanja v njegovem pravem smislu – kot ključnega dejavnika za omogočanje izjemnega potenciala Slovenije.

V razburkanem svetu, v katerem živimo danes, je vloga voditeljev močno povezana z zagotavljanjem odpornosti. Poskrbeti moramo, da naša podjetja, organizacije, skupnosti in nenazadnje država premagujejo tveganja, se znajo hitro prilagajati. Toda odpornost se ne sme spremeniti v omejitev – ne sme nas zapeljati v preveliko previdnost, ki nas prikrajša za rast in napredek. Naša naloga je, da obvladujemo tveganja, a hkrati ostajamo izredno ambiciozni v doseganju višjih ciljev, v ustvarjanju pogojev za blaginjo, v tem, da gremo korak dlje, kot bi bilo morda udobno.

Uspeh v takem okolju gradimo na zaupanju in spoštovanju. Dialog med deležniki – bodisi v podjetju, skupnosti ali med akterji v državi – ni zgolj pogovor, temveč iskren proces, v katerem se trudimo razumeti drug drugega, prepoznati

različne poglede in skupaj iskati najboljše poti naprej. Tak dialog nas povezuje in ustvarja prostor, v katerem razlike niso ovira, temveč navdih za nove in boljše rešitve. Ko vsi deležniki razumejo prednosti, priložnosti in koristi, postane

energija skupnega delovanja neustavljiva. Prav takrat nastane občutek soudeležnosti in pripadnosti, ki omogoča, da ideje prerastejo v uspehe.

In ključno spoznanje je navdihujoče preprosto: uspešni rezultati koristijo vsem. Morda bo nekdo pridobil nekoliko več kot drugi, nekdo celo izgubil, a vsi skupaj pridobimo veliko več, kot bi lahko naredili sami. To je lepota skupne igre – da je končni uspeh vedno večji od vsote posameznih.

Slovenija ima izjemen potencial. Kot podjetja, kot skupnosti in kot država imamo znanje, ustvarjalnost in vire, ki lahko dvignejo našo konkurenčnost in kakovost življenja. Imamo energijo in

sposobnosti, ki nas lahko popeljejo višje, kot si danes drznemo pomisliti. Zavedamo se tudi, da imamo za to na voljo izjemne vzvode napredka. Eden izmed njih je hitro razvijajoča se tehnologija: digitalizacija, umetna inteligenca in nove po-

Prepričan sem, da se bo Slovenija kmalu, kot rečemo, 'strgala z verige' in dokazala, da znamo in zmoremo iti višje, hitreje in močnejše. Da lahko dosežemo vrh, kamor po svojih sposobnostih sodimo.

vezovalne platforme nam omogočajo, da lahko premikamo meje, ki so se še pred kratkim zdele nepredstavljive. Poznamo razvojne in prebojne zgodbe, s katerimi se že danes lahko samozavestno predstavljamo v mednarodnem okolju.

Prepričan sem, da se bo Slovenija kmalu, kot rečemo, 'strgala z verige' in dokazala, da znamo in zmoremo iti višje, hitreje in močnejše. Da lahko dosežemo vrh, kamor po svojih sposobnostih sodimo. To pa lahko uresničimo le kot plod resničnega sodelovanja, temelječega na zaupanju in skupni volji, da naredimo nekaj dobrega za vse. Ne ostanimo pri besedah – pokažimo to z zgledom. ■

Utrip članstva na Ptuj 2025 – že sedmič



FOTO: ARHIV ZM

Koliko lepih trenutkov smo ustvarili na že tradicionalnem, letos sedmem srečanju Združenja Manager in Manager kluba Ptuj ob koncu poletja. Tokrat smo dan začeli v podjetju TALUM Kidričevo, kjer nam je predsednik uprave **Marko Drobnič** predstavil nove proizvodne zmogljivosti, izzive in zelene priložnosti podjetja. V pogovoru s predsednikom ptujskega kluba **Miho Senčarjem** je Drobnič izpostavil pomen strateškega razmišljanja vodij v času sprememb. Sledila je predstavitev knjige Zgodbe za pogum in navdih ter glasbeni nastop varovanke Ustanove Gallus, **Anamarije Lajh**. V Stari steklarski na Ptuj so nas razvajali žar akademija Weber in štajerski vinarji, večer pa smo sklenili na akustičnem koncertu Siddharte v sklopu Festivala Arsana. ■

Zaključek 10. generacije Mentorske mreže v Prekmurju



FOTO: ARHIV ZM

V duhu povezovanja so se mentorice in mentorirane ob zaključku že 10. generacije Mentorske mreže podale na enodnevno popotovanje po Prekmurju, ki so ga pripravile **Ani Klemenčič** (GBD INVEST), **Anuška Beltram Cerovšek** (Kaleo Explore) in **Urška Dolinar** (Iskriva). V Termah Sveti Martin so se udeležence seznanile, kako lahko zdravje in dobro počutje postaneta del turistično-poslovne zgodbe. V Hiši gibanica so okušale prleško in prekmursko gibanico, obiskale ROTO Slovenija, mednarodno podjetje za proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas v lasti družine Pavlinjek. Pot jih je vodila še do Lovenjakovega dvora, dan pa so sklenile v Domu penine Radgonske gorice. ■

32 mentorirancev vključenih v skupinsko mentorstvo

6. junija smo odprli osmo generacijo skupinskega mentorstva. V okviru programa pet izkušenih mentorjev, dr. **Iztok Seljak**, ZM, **Marta Kelvišar**, Adria Dom, **Boštjan Škufca Zaveršek**, Hervis Slovenija & Croatia, **Ivana Vrvišar**, Pošta Slovenije, in **Aljoša Jerman Blažič**, SETCCE, svoje znanje deli kar z 32 mentoriranci, ki si želijo osebne in profesionalne rasti ter raziskovanja vodstvenih izzivov. Osrednja tema programa je Kulture organizacij prihodnosti – kako graditi okolja, ki temeljijo na odnosih, pripadnosti in skupnem smislu. Že prvo srečanje je pokazalo zavzetost udeležencev, ki navdihujejo tudi mentorje. Na njihovi poti, ki se bo zaključila januarja 2026, jih bo spremljala tudi delovna skupina za mentorstvo: **Sonja Klopčič**, AEIOU Universe, **Andrej Krajner**, NLB, **Katarina Petrovič Resnik**, Overture Promotions, **Klaudija Javornik** in **Maja Mandoska Kostić**, obe ZM. ■



FOTO: ARHIV ZM

Delegacija na Expu 2025 v Osaki



FOTO: ARHIV ZM

SPIRIT Slovenija, javna agencija, je v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport, Veleposlaništvom Republike Slovenije v Tokiu ter Združenjem Manager med 17. in 24. aprilom organizirala prvi obisk slovenske gospodarske delegacije na svetovni razstavi **Expo 2025 Osaka**. Delegacijo, ki je štela triintrideset članov, je vodil predsednik Državnega sveta RS **Marko Lotrič**.

Poleg obiska podjetij v Tokiu in Osaki so obiskali tudi slovenski paviljon na Expu, katerega osrednja tema je bila »Slovenia. Green Smart Experience.« Na razstavi se je naša država predstavila z inovativnostjo, trajnostjo in odprtostjo ter rešitvami s področij pametnih mest, zelene mobilnosti, napredne industrije in samooskrbe. Obisk je bil pomemben korak v krepitevi gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Japonsko. ■

MQ konferenca: Nadarjeni za uspeh



FOTO: BORUT CVETKO, MEDIASPEED

Na tradicionalni MQ konferenci konec maja smo med drugim iskali odgovore na vprašanje, kaj loči dobre voditelje od izjemnih. Prof. dr. **Drikus Kriek** z IEDC-Poslovne šole Bled je spregovoril o značaju voditeljev kot o jedru sodobnega voditeljstva, dr. **Vesna Milošević Zupančič**, e-Študentski Servis, je udeležencem predstavila, kaj se nam v bodoče obeta na trgu dela in kaj nam v organizacije prinašajo mlajše generacije zaposlenih. Manager leta 2024 **Marko Lukić**, Lumar, in Mladi manager 2024 **Samo Kumar**, Bankart, sta se skozi pogovor dotaknila vodenja v BANI svetu. Dr. **Marko Divjak**, DOBA Fakulteta, je predstavil raziskavo o psiholoških značilnostih managerjev, ki jo je DOBA izvedla v sodelovanju z ZM. Nasmejali pa smo se tudi neposrednosti svetovno znanega režiserja **Mitje Okorna**. ■

65

Poslovni forum v Tokiu

Na poslovnem forumu Unlocking the NEW business synergies between Slovenia and Japan v Tokiu, ki je potekal v sklopu obiska Expa 2025 v Osaki, je slovenska delegacija skupaj z visokimi gosti razpravljala o priložnostih za poglobljeno gospodarsko sodelovanje med državama. V ospredju pogovorov so bili trajnostni razvoj, pametne rešitve in skupni izzivi inovativnih gospodarstev. V razpravi so sodelovali **Yukio Mori**, nekdanji častni konzul RS na Japonskem, **Shinichiro Oka** iz Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA), **Yoshio Nakano** iz Japan Auto Parts Industries Association (JAPIA), **Yuji Fujita** iz PwC Japan, predsednik Državnega sveta RS **Marko Lotrič**, **Zoran Stamatovski** s Spirita, dr. **Iztok Seljak** z Združenja Manager ter veleposlanik RS v Tokiu **Jurij Rifelj**. Sogovorniki so poudarili skupne vrednote in vizijo Slovenije ter Japonske pri razvoju naprednih rešitev. ■



FOTO: ARHIV ZM

Poslovna odličnost

V OBJEMU SLOVENSKE ISTRE

Grand Hotel Bernardin★★★★★

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



Preboj z vizijo prihodnosti

Na Managerskem kongresu se je več kot 450 voditeljic in voditeljev podjetij spraševalo, kako naj Slovenija postane konkurenčna, inovativna družba prihodnosti. Predsednik Združenja Manager dr. Iztok Seljak je poudaril, da je »edini način, da ne ostanemo zadaj, ta, da smo vsak dan znova spredaj«.

Nina Rojc Dobrin | Foto: Borut Cvetko, Mediaspeed, in Matic Kremžar

Evropska komisarka **Marta Kos** je pozvala k pogumu in učinkovitejšemu delovanju Evrope, izvršna direktorica ZM **Petra Juvančič** pa k odločnemu obvladovanju demografskih izzivov. Dr. **Jonathan Terra** je opozoril, da je strah pred prihodnostjo največje tveganje za podjetja, **Claudia Olsson** pa izpostavila pomen vodenja na presečišču tehnologije, poslovanja in človeškega potenciala. Dr. **Kristijan Musek** Lešnik je dodal, da so vrednote, značaj in odgovornost srce voditeljstva ter temelj zaupanja.

V razpravi z dr. **Žigo Vavpotičem** so **Boštjan Jerončič**, Incom, **Blaž Str-**

le, BE Terna, **Maja Strnad Cestar**, Medis, **Petra Parovel**, SWY brand, in **Martin Jezeršek**, Gostinstvo Jezeršek, pozvali: več podpore gospodarstvu in manj birokracije!

Priznanje Manager leta 2025 je iz rok predsednice RS dr. **Nataše Pirc Musar** prejel **Enver Šišić**, generalni direktor Skupine Perutnina Ptuj, priznanje Vključiči. Vse pa je za zgledno vključujoče delovno okolje prejelo podjetje **Intera**.

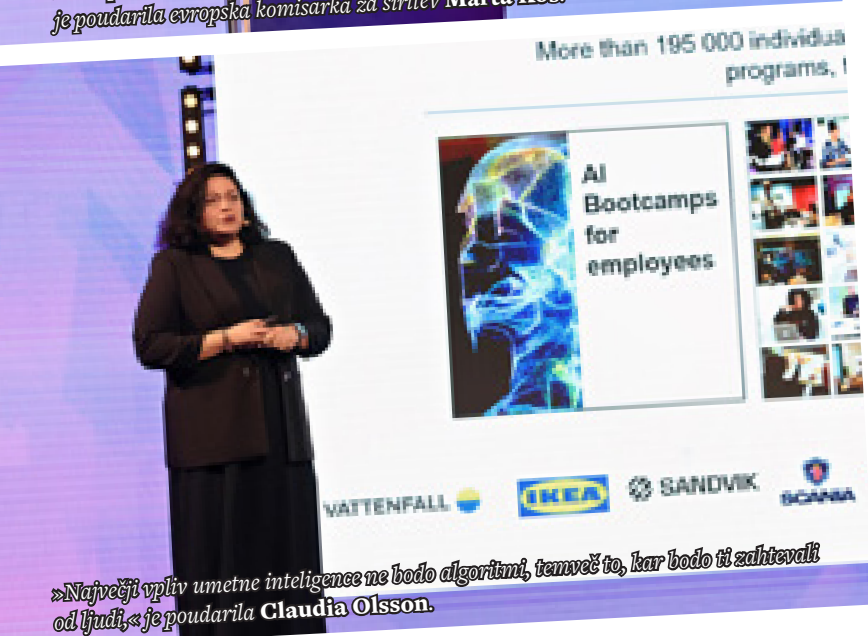
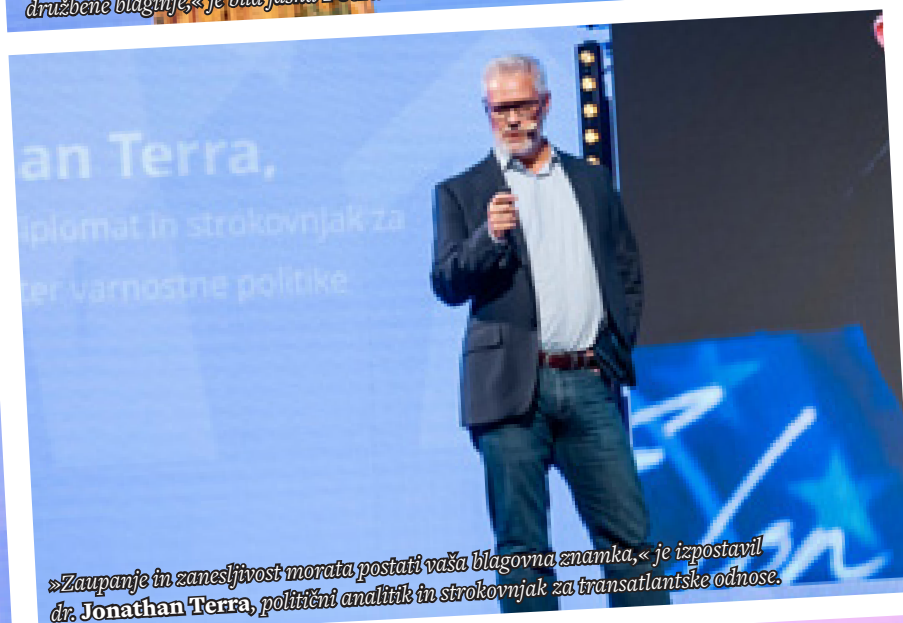
V središču drugega dne je bila razprava o prihodnosti Slovenije. Uvodoma so svoje poglede delili **Gregor Makuc**, LEK, dr. **Jure Knez**, Dewesoft, in

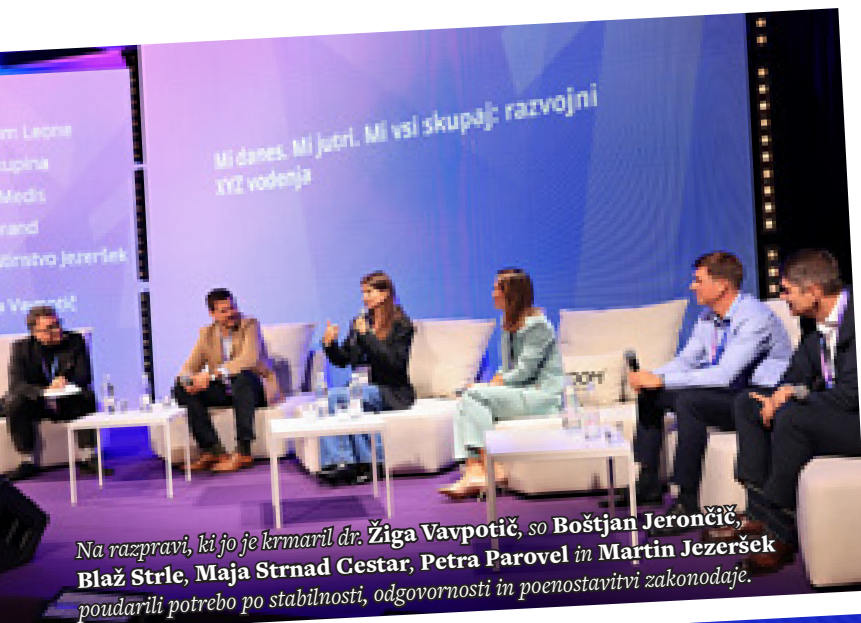
Melanie Seier Larsen, BCG. Politiki **Klemen Boštjančič**, **Matjaž Han**, dr. **Anže Logar**, **Zdravko Počivalšek**, **Jernej Vrtovec**, dr. **Vladimir Prebilič** in **Marko Lotrič** ter strokovnjaki prof. dr. **Mojmir Mrak**, prof. dr. **Andreja Jaklič** in dr. **Peter Wostner** so se strinjali: za preboj potrebujemo davčno razbremenitev, večjo produktivnost ter sodelovanje gospodarstva in politike.

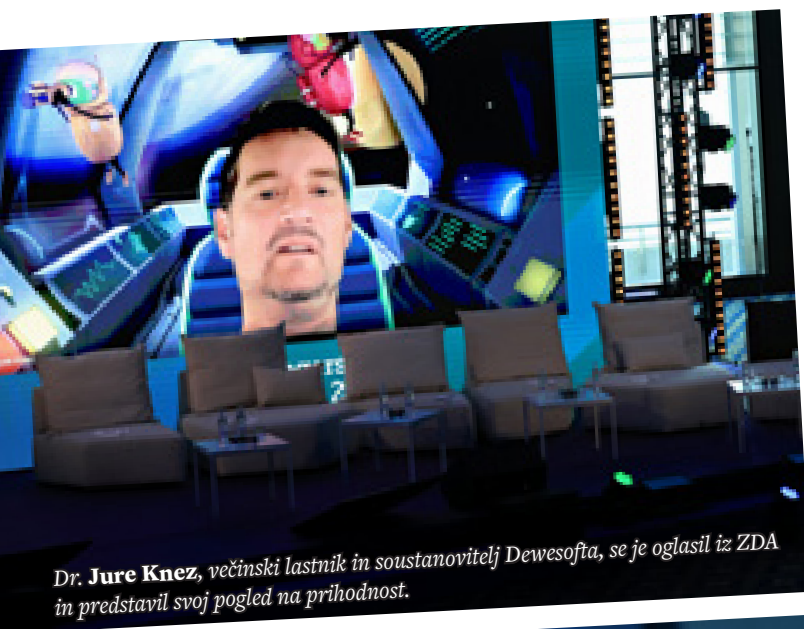
Zaključek kongresa? Slovenija potrebuje pogum, sodelovanje in akcijo! ■

Nina Rojc Dobrin je strokovna sodelavka Združenja Manager za komunikacije.











Predsednica RS dr. **Nataša Pirc Musar** v nagovoru pred razglasitvijo prejemnika priznanja Manager leta 2025.



Osrednji govorec dr. **Jonathan Terra** je poskusil Laško pivo.



Claudia Olsson, Luigi Fuzio (Intesa Sanpaolo Bank) in **Žiga Hieng** (Sälus Group).



Tomislav Čižmič (Telemach Slovenija) s sodelavci.



Aljaž Podlogar (Rubikon Gral), **Urška Kolar** (Plesnik), **Tomaž Štokelj** (HSE), **Barbara Uranjek** (Britansko-slovenska gospodarska zbornica) in **Beno Ceglar** (NIL).



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 ujamate vse.

Paloma – pametna tovarna prihodnosti

Paloma, eno najbolj prepoznavnih slovenskih industrijskih podjetij, je v zadnjih letih stopila na ambiciozno pot tehnološke in poslovne preobrazbe. Podjetje, ki je s 150-letno tradicijo sinonim za higienske papirne izdelke, se danes umešča med najsodobnejše proizvajalce v regiji. S strateškimi investicijami, digitalizacijo in inovativnimi pristopi krepi svojo konkurenčnost, trajnostno naravnost in vlogo pomembnega zaposlovalca v širši regiji.

Strateška modernizacija proizvodnje

Prelomnica v razvoju Palome je bila vključitev v mednarodno skupino SHP, enega vodilnih proizvajalcev higienskega papirja v srednji in jugovzhodni Evropi. Ta povezava je podjetju omogočila dostop do znanja, tehnologij in finančnih virov, s katerimi Paloma danes sistematično posodablja svojo proizvodnjo.

Leta 2020 so zagnali nov papirni stroj, temu sta leta 2023 sledili še tehnološko napredni predelovalni liniji, ki omogočata večjo produktivnost, fleksibilnost in energetske učinkovitost. Investicija je podjetju zagotovila temelje za povečanje kapacitet, boljšo kakovost izdelkov ter učinkovitejšo odzivnost na potrebe trga.



FOTO: ARHIV PALOMA

Pametno skladišče za pametno prihodnost

Junija 2024 je Paloma uspešno zaključila še en pomemben projekt: vzpostavitev novega avtomatiziranega visokoregalnega skladišča, ki je s pomočjo naprednih logističnih sistemov bistveno optimiziralo tok materialov in izdelkov. Projekt je v podjetje vpeljal višjo stopnjo digitalizacije in avtomatizacije, kar pomeni boljši nadzor nad procesi, hitrejša dobavna roka in zmanjšanje napak.

Paloma ostaja zavezana visoki kakovosti izdelkov, okoljski trajnosti in družbeni odgovornosti, hkrati pa z jasno vizijo stopa proti pametni in trajnostno naravnani tovarni prihodnosti.

Skladišče predstavlja pomemben korak v smeri t. i. tovarne prihodnosti – pametnega, povezanega in podatkovno podprtega industrijskega okolja.

Skladišče predstavlja pomemben korak v smeri t. i. tovarne prihodnosti – pametnega, povezanega in podatkovno podprtega industrijskega okolja.

Investicije za rast in razvoj

Leto 2025 prinaša novo fazo transformacije: Paloma začneja z izvedbo obsežnega projekta 4.0, ki bo dodatno nadgradil proizvodne zmogljivosti, povečal energetske učinkovitost ter uvedel digitalna orodja za spremljanje in optimizacijo

procesov v realnem času. Cilj je dolgoročno okrepiti položaj podjetja na mednarodnih trgih, izboljšati stroškovno konkurenčnost in ustvariti temelje za nadaljnje inovacije.

Ljudje ostajajo v središču preobrazbe

Kljub intenzivnim tehnološkim spremembam Paloma v središče strateškega

razvoja še naprej postavlja zaposlene. Podjetje sistematično vlaga v razvoj kompetenc, uvajanje novih znanj ter kulturo sodelovanja. Z usposabljanji, internimi programi razvoja in spodbujanjem inovativnosti Paloma gradi okolje, v katerem se tradicija in sodobni pristopi dopolnjujejo.

Povezovanje tradicije in prihodnosti

S kombinacijo strateških investicij, digitalne preobrazbe in odgovornega odnosa do zaposlenih Paloma utrjuje svojo pozicijo enega ključnih industrijskih igralcev v Sloveniji in širši regiji. Podjetje ostaja zavezano visoki kakovosti izdelkov, okoljski trajnosti in družbeni odgovornosti, hkrati pa z jasno vizijo stopa proti pametni in trajnostno naravnani tovarni prihodnosti.

Utrip Združenja Manager

36 let Združenja Manager

»Če bi le vedeli za veličastnost števil 3, 6 in 9, bi imeli v rokah ključ do veselja,« je dejal veliki izumitelj Nikola Tesla. Prvi dve imamo že pod kapo – tretjo bodo praznovali naši zanamci.

A resnična veličina števil se skriva v ljudeh. V članih in članicah, ki že 36 let soustvarjate zgodbo Združenja Manager. Več kot tisoč tristo vas je, ki s svojo energijo, znanjem in odgovornim vodenjem prispevate k uspešnim podjetjem in s tem k blaginji družbe. Hvala vsakemu posebej, ki s svojim zgledom utrjujete vrednote dobrega vodenja. Skupaj se že 36 let zavzemamo za dobre rezultate na pravi način.



FOTO: ARHIV ZM

Digitalna preobrazba ni (le) tehnologija

Na spomladanskem MQ treningu so se sogovorniki dr. **Mojca Ciglarič**, FRI UL, **Medeja Lončar**, Siemens, **Robert Sraka**, Big Bang, **Vesna Prodnik**, Telekom Slovenije, **Nenad Šutanovac**, ZIT pri GZS, **Danijel Vuk**, Termo Shop, in prof. dr. **Danijel Skočaj**, FRI UL, strinjali, da je digitalna preobrazba predvsem poslovna preobrazba. Ta poseže v samo jedro podjetja – ljudi, procese in orodja. Zato je podpora vodstva ključna. **Biljana Prinčič**, Riko, in **Zdravka Zalar**, Smartis, sta predstavili projekt Rikosmart, **Ivana Vrviščar** in **Matej Raspet**, oba Pošta Slovenije, ter **Boštjan Bregar**, Loop AI, pa AI asistentko Pio. Z udeleženci je svojo zgodbo delila Inženirka leta 2024 **Rebeka Kropivšek Leskovar**.



FOTO: ARHIV ZM

Za petkov navdih: Zajtrki ZaMe

Na štirih Zajtrkih ZaMe smo v družbi izjemnih sogovornikov spoznavali, kako pomembni so pogum, radovednost in zaupanje vase. Igralec **Nik Škrlec** nam je pokazal, da z dihom, spominom in osredotočenostjo lahko dosežemo neverjetno. Vloger **Ciril Komotar** je poudaril, da uspeh ne temelji na popolnosti, temveč na pristnosti in strasti do ustvarjanja. Dolgoletni programski direktor Pro Plus **Branko Čakarmiš** pa nas je spomnil, da so talenti redki in dragoceni – uspeva jo le tam, kjer jim damo prostor za rast, napake in drznost. Z antropologom dr. **Danom Podjedom** smo razpravljali, kako ostati človek v svetu umetne inteligence.



FOTO: ARHIV ZM



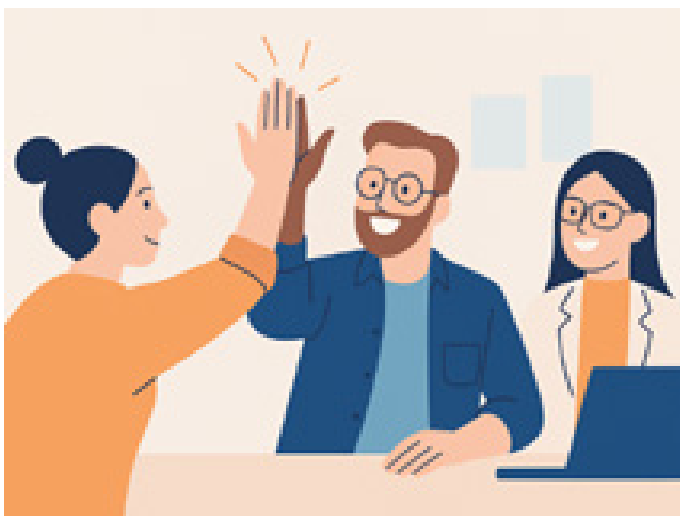
Komisarka Marta Kos s predstavniki gospodarstva

Ob robu 20. Blejskega strateškega foruma se je evropska komisarka za širitev **Marta Kos** srečala s predstavniki Gospodarskega kroga. Razpravljali so o priložnostih, ki jih širitev EU prinaša za slovensko gospodarstvo. Strinjali so se, da odpira nove možnosti za izvoz, investicije in partnerstva ter poudarili pomen usklajenosti evropskih politik in sodelovanja z ZDA, Kitajsko in drugimi trgi. V imenu Združenja Manager sta se srečanja udeležila član upravnega odbora ZM **Tomaž Orešič** in izvršna direktorica **Petra Juvančič**.



Od besed k zgodbam

Projekt Besedišče za razcvet: od besed k zgodbam in dobronamerni skupnosti za pogum in navdih je prejel bronasto priznanje Zasavske gospodarske zbornice za inovacijo v letu 2025. Priznanje potrjuje pomen projekta, ki z močjo jezika, pripovedovanja in skupnosti spodbuja osebni razvoj, ustvarjalnost ter pogum za spremembe. Posebna zahvala gre trem pobudnikom, mag. **Natalie Cvikl Postružnik**, Insights, mag. **Sonji Klopčič**, AEIOU Universe, **Tomažu Boletu**, Ustanova Gallus, in pa tudi dr. **Iztoku Seljaku**, ZM, za vizijo in podporo pri širjenju povezovanja in trajnostnega vodenja.



Sem sodelujoč/-a voditelj/-ica: kontaktiraj me!

Pobuda je nastala v okviru projektov PODVIG v delovni skupini za sodelovanje, ki jo sestavljajo: **Alenka Safran Dvoršak**, Develor, **Marjan Gobec**, **Vesna Nahtigal**, GZS, **Andrej Pucelj**, Zenor HMI/SCADA, in **Janez Tomšič**. Najprej smo jo vzpostavili na novi mentorski platformi **Mentorink**, kjer skupaj gradimo prvo mentorsko managersko skupnost v Sloveniji ter kulturo podpornega in sodelovalnega voditeljstva. Na platformo selimo tudi vse obstoječe mentorske programe Združenja Manager, da omogočimo lažje povezovanje, sodelovanje in osebni razvoj – kjerkoli in kadarkoli. Člani za člane.



Zanesljiv partner za dvig kibernetске odpornosti



“Kibernetска odpornost je sposobnost podjetja, da zazna varnostni incident, se nanj pravočasno in ustrezno odzove, pri tem pa ohrani čim bolj nemoteno delovanje ključnih poslovnih funkcij ter zagotovi hitro povrnitev poslovanja.

Zvišanje odpornosti terja preišljeno vodenje podjetja, ki vključuje razumevanje informacijsko varnostnih tveganj, in predvsem pravočasno ukrepanje.

Prav slednje zagotavljamo v A1 Slovenija z mednarodno ekipo več kot 400 varnostnih inženirjev ter 24/7 Varnostno operativnim centrom.«

Vanja Lombar,

glavna direktorica za zasebne in poslovne uporabnike, A1



Novi člani

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

Dejan Kovačič, Peruna d.o.o.; **Sanja Jenko**, Peruna d.o.o.; **Sandra Jordan**, MEJA ŠENTJUR D.D.; **Thomas Alain Rene Petuaud Letang**, ISKRAEMECO, merjenje in upravljanje energije, d.d.; **Maks Prokop**, ISKRAEMECO, merjenje in upravljanje energije, d.d.; **Jan Vincent Mertelj**, Beko Solutions GmbH, podružnica v Ljubljani; **Miha Hrastnik**, Schwarzmann d.o.o.; **Staš Mencigar**, Paloma d.d.; **Alenka Urbanija Živković**, KOMPAS Telekomunikacije d.o.o.; **Natalija Kovač**, Bledrose Hotel d.o.o.; **Uma Han**, Lam Care d.o.o.; **Blaž Blatnik**, Profit Plus d.o.o.; **Nuša Korotaj**, Toplice Sveti Martin d.o.o.; **Marko Kebe**, SETCCE, družba za e-poslovanje, d.o.o.; **Žiga Žibert**, Četrta pot d.o.o.; **Marko Zadravec**, Deutz Engineering d.o.o.; **Tanja Potočnik**, Aktiva čiščenje d.o.o.; **Žiga Zadnik**, AKTIVA VAROVANJE d.d.; **Saša Sodja**, Odvetniška pisarna CMS REICH-ROHRWIG HAINZ - Podružnica v Sloveniji; **Amela Žrt**, Odvetniška pisarna CMS REICH-ROHRWIG HAINZ - Podružnica v Sloveniji; **Miha Novak Kač**, Noka, d.o.o.; **Tea Bole Gaber**, Arhitea d.o.o.; **Primož Zorec**, Cogreen d.o.o.; **Ana Remškar**, BARSOS - MC D.O.O.; **Aleksander Ferk**, PricewaterhouseCoopers svetovanje d.o.o.; **Gregor Rovanešek**, PRVA POKOJNINSKA DRUŽBA, d.d.; **Mateja Jesenek**, MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA D.D.; **Roman Petrov**, Roman Petrov s.p.; **Neža Golob**, Novartis d.o.o.; **Polona Novak**, SAS Institute d.o.o.; **Klavdij Čehovin**, Sito s.p.; **Robert Prelesnik**, Odvetniška družba Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji o.p., d.o.o.; **Bojan Šporar**, Odvetniška družba Rojs, Peljhan, Prelesnik & partnerji o.p., d.o.o.; **Martjaž Bajec**, Incom d.o.o.; **Robert Krajnc**, Luka Koper INPO d.o.o.; **Špela Draksler**, FESTIVAL LJUBLJANA, javni zavod; **Kevin Rihtar**, Ketler & Partnerji o.p. d.o.o.; **Polona Žvan**, FESTIVAL LJUBLJANA, javni zavod; **Daniela Jurković**, JRM d.o.o.; **Matej Pogladič**, SŽ - Vleka in tehnika, d.o.o.; **Uroš Kerin**, Elektroinštitut Milan Vidmar; **Maja Zdeličan**, Ljubljanske mlekarne d.o.o.; **Andraž Hladnik**, LOKAINŽENIRING d.o.o.; **Damjan Tehovnik**, odelo Slovenija d.o.o.; **Špela Redjko**, Valtex & Co. d.o.o.; **Špela Tušek**, Zaupanje Psihoterapija, svetovanje in izobraževanje, Špela Tušek s.p.; **Arsenii Arakelov**, Terme Resort d.o.o.; **Samo Kastelic**, Intereuropa d.d.; **Anže Polanec**, Medifit d.o.o.; **Taja Šerjak**, ADD d.o.o. Ljubljana; **Urška Kolar**, Plesnik d.o.o.; **Mateja Kodermac**, Bledrose Hotel d.o.o.; **Maša Meden**, Stroka produkt d.o.o.; **Romana Lesjak**, Stroka produkt d.o.o.; **Matej Kajtner**, LOBIUM d.d.; **Jure Vajs**, Lek farmacevtska družba d.d.; **Gorazd Murnik**, Tea Starc, Teniška zveza Slovenije; **Primož Petrovič Vernikov**, SMART AD d.o.o.; **Ana Pavec**, Zavod za turizem Cerklje; **Anže Zalar**, Odvetniška pisarna Miro Senica in odvetniki, d.o.o.; **Jana Kosec**, Stroka produkt d.o.o. ■

Uspeški

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

Predsednica RS dr. Nataša Pirc Musar je **Jožetu Colariču**, predsedniku uprave Krke, podelila **zlati red za zasluge** za njegov prispevek k razvoju gospodarstva in družbeni angažiranosti.

Prof. **Danica Purg**, ustanoviteljica in dekanja IEDC-Poslovne šole Bled, je bila imenovana v **Thinkers50 Hall of Fame**, ki združuje najvplivnejše mislece s področja managementa.

GZS je v okviru Dneva inovativnosti podelila **nacionalna priznanja najbolj inovativnim podjetjem in inovatorjem**. Med prejemniki zlatih priznanj so: **Roto** (motorni čoln Hydra 530), **Krka** (z napredno tehnologijo do dvojne- ga učinka zdravljenja), **Steklarna Hrastnik** in **Novartis** (stabilnostni časovni stroj za biološka zdravila).

Nagrajenci **Štajerske gospodarske odličnosti 2025** so **Perutnina Ptuj** med velikimi podjetji, **zaposlovalec leta** je **Talum**, **priznanje za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke v regiji** pa je prejela **NLB**.

Slovensko društvo za odnose z javnostmi in Združenje Manager sta nagrado **PRIMUS 2025** za odličnost v komuniciranju podelila **Borutu Čehu**, izvršnemu direktorju podjetja Labena.

Tovarna leta 2025 je **Adria Mobil**. Poleg njih sta bila v igri za prestižno lovoriko še **Hidria** in **Iskraemeco**.

Pivovarna Laško Union je prejela prestižno priznanje **ESG-prvak Slovenije 2025**. Med finalisti sta bila tudi **A1 Slovenija**, d. d., in **Iskraemeco**.

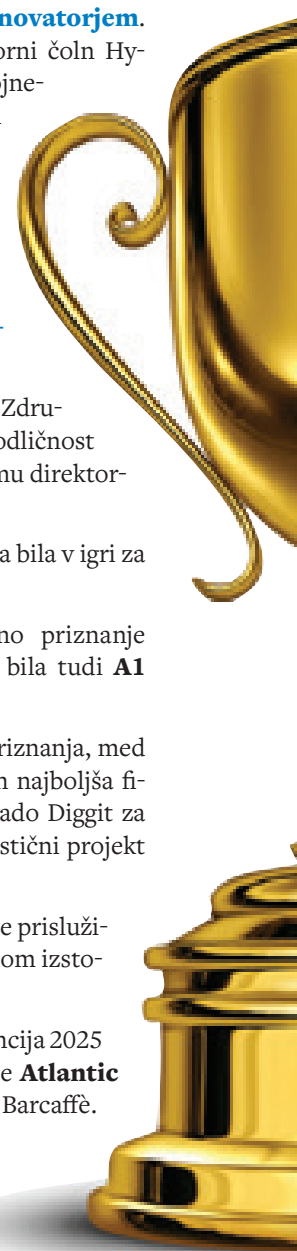
Pošta Slovenije je v letu 2025 prejela številna priznanja, med njimi naslova **svetovni poštni operater leta** in najboljša filatelistična kampanja, DigiNagrado in zlato nagrado Diggit za projekte z umetno inteligenco ter nagradi za logistični projekt leta in najvišjo kakovost dostave paketov.

Veliko nagrado **Marketinška odličnost 2025** si je prislužilo podjetje **Telekom Slovenije**, ki je s svojim delom izstopalo in navdušilo v več kategorijah.

Na 14. podelitvi nagrad **Websi** je naj digitalna agencija 2025 postala **Agencija 101**, naj naročnik 2025 podjetje **Atlantic Grupa**, naj digitalna kampanja 2025 pa kampanja Barcaffé.

Naziv **najboljšega živilskega podjetja** v kategoriji srednje in veliko podjetje je pripadel **Ljubljanskim mlekarnam**. Posebno priznanje je prejela **Tovarna olja Gea**.

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



Rast se začne s pogumom

Mentorski program predstavlja edinstveno priložnost za osebno in strokovno rast, saj omogoča prenos znanja, izkušenj in življenjskih lekcij med mentorjem in mentorirancem. Tokrat predstavljamo izkušnje mentorskega para, ki je skozi proces prišel do spoznanja, da so resnične spremembe mogoče, ko si upamo stopiti iz cone udobja, prisluhnemo izkušnjam drugih in naredimo korak več.

MENTORICA

Pia Barborič Jurjaševič,
poslovna svetovalka in coachinja



S čim vas je mentoriranka najbolj navdušila?

Z željo po osebni ter profesionalni rasti, kljub že doseženemu uspehu. Njena preudarnost, strateški pristop in jasna vizija kažejo na zrelost. Ve, kam želi usmeriti svojo kariero. Izstopa njena pripravljenost, da presega udobje trenutnega položaja in išče nove izzive.

Kaj ste se vi naučili od nje?

Osebna rast je mogoča v vsakem življenjskem obdobju, če imaš pogum zapustiti cono udobja. Tatjana mi je pokazala, da prava ambicioznost ne izvira iz želje po statusu, temveč iz želje po nenehnem razvoju in ustvarjanju nove vrednosti. Od nje sem se naučila, da je prava moč v tem, da tvegaš in zaupaš vase – tudi takrat, ko bi bilo lažje ostati, kjer si.

Kaj je bila največja lekcija v vaši karieri?

Ena ključnih lekcij je ta, da priložnosti pridejo nepričakovano in nanje nikoli nisi popolnoma pripravljen. Kot mlada mati dveh otrok sem prejela ponudbo za mesto generalne direktorice. Kljub dvomom sem sprejela izziv – in prav ta odločitev je pomenila prelomnico v moji karieri. Spoznala sem, da popoln trenutek ne obstaja – uspeh pride, ko pogumno zgrabiš priložnost.

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

Bodi pogumna – tudi takrat, ko ni vse jasno. Pogum je ključen v negotovosti, ko ni pravih odgovorov. Vsak korak, četudi majhen, odpira nove poti. Samozavest se rodi iz pripravljenosti, da kljub dvomu naredimo korak naprej. Pogum, potrpežljivost in vera vase so najmočnejše orodje vsakega voditelja.

Tatjana sprašuje Pio: Kaj je tvoj navdih pri povezovanju ljudi skozi mentorski proces?

Navdihujejo me pogovori in vprašanja, ki spodbujajo razmislek, soočanje s samim seboj in osebno rast. Mentorstvo zame ni le prenos znanja, je ustvarjanje zaupanja, v katerem posamezniki odkrijejo svoj pogum, stopijo iz cone udobja in začnejo spreminjati svet okoli sebe. Navdihuje me, ko se skozi ta proces razvijajo vodje, ki znajo prisluhniti, povezovati in delovati z namenom. Tatjana pooseblja vse to in še več.

MENTORIRANKA

Tatjana Lainščak Banfi, vodja poslovne enote v mednarodnem farmacevtskem podjetju Merck, d. o. o.

Zakaj ste se odločili za mentorski program?

V preteklosti sem že sodelovala v mentorskih programih v farmacevtskih podjetjih. Tokrat pa sem si želela pogledati širše in spoznati, kako delujejo vodje v drugih panogah, kako se odločajo in soočajo s sodobnimi izzivi. Vključitev v mentorski program ZM je bila naravna izbira. Videla sem jo kot priložnost za učenje, izmenjavo izkušenj in širjenje poslovnih obzorij. Pričakovala sem izkušeno, navdihujočo mentorico, ki zna voditi k zastavljenim ciljem.

Kaj je vas pri mentorici najbolj navdušilo?

Pia je bila odlična izbira, saj ima dolgoletne vodstvene izkušnje v mednarodnem podjetju, ki jih je nadgradila še z vlogo coachinje. Potegnila je vzporednico med industrijama in me predvsem navdušeno spodbujala ter motivirala do zastavljenega cilja: narediti korak več. K temu je pripomogla tudi kemija, ki sva jo razvili skozi srečanja. Pia je navdih za ženske voditeljice, zlasti v industrijah, kjer še vedno prevladujejo moški.

Pri čem so vam nasveti mentorice najbolj koristili?

Pomagala mi je strukturirano in motivacijsko doseči zastavljeni cilj. Z njenim usmerjanjem, nasveti in coaching pristopom sva ustvarili resnično personalizirano izkušnjo, ki je bila neprecenljiva – predvsem z vidika deljenja izkušenj ženske na najvišjih vodstvenih položajih.

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

Gotovo lahko izpostavim potek motiviranja, ko me je skozi vodena vprašanja in samooceno pripeljala do mojega cilja in tudi do veščin, s katerimi sem le tega čez čas tudi dosegla. Skozi proces mi je vsakič pokazala, da je vizija pot. Pot pa gre naprej.

Pia sprašuje Tatjano: Kaj bi bilo drugače, če se midve ne bi srečali?

Verjetno bi moj cilj ostal le ideja. S preprostim, a pomembnim vprašanjem: »Kaj lahko jaz naredim?«, si me spodbudila k nalogam in izzivom, ki so začetek sprememb na karierni poti. Najina srečanja so dokaz, da z majhnimi koraki lahko narediš velike premike.



FOTO: OSEBNI ARHIV



Dolgoživost je strateška odločitev managerja

V prvi slovenski kliniki za dolgoživost Epik managerjem ponujamo preglede, ki presegajo klasične managerske obravnave. Naš cilj ni le preveriti, če ste danes zdravi, temveč prepoznati tveganja, še preden se pokažejo simptomi, ter pomagati utrditi navade, ki podaljšujejo obdobje zdravja in zmogljivosti, da boste v igri ostali čim dlje in na najvišji ravni.

Ko telo začne pošiljati drobne signale

Vodenje ekip, oddelkov ali podjetja je tek na dolge proge. Kljub temu pa je vsakdan mnogih managerjev videti kot serija kratkih sprintov: pozni e-maili, preskakovanje obrokov, stres, ki ga zadržujemo v telesu, premalo spanca. Za skrb za zdravje pa pogosto zmanjka časa. A sčasoma se pojavijo drobni signali, ki jih je sprva najlažje prezreti. Zjutraj je potrebna druga skodelica kave, da se zberete. Koncentracija ni več takšna, kot je bila. Utrujenost, ki ne mine. Raztresenost brez razloga. To niso bolezn. To so opozorila.

Večina se zaveda, da tak življenjski slog dolgoročno ni zdrav. A ker tudi managerski pregled pogosto ne pokaže nič 'posebnega', se zdi, da sprememba še ni potrebna.

Več kot le pregled

Klasičen managerski pregled odgovarja na vprašanje: sem zdrav danes? V Epiku pa gledamo dlje. Namesto enkratnega vpogleda v trenutno zdravstveno stanje Epik ponuja dolgoročno spremljanje zdravja. Zdravniki specialisti in strokovnjaki z različnih področij medicine spremljajo vaše ključne biološke kazalnike, upoštevajo genetsko nagnjenost, meritve iz nosljive tehnologije in življenjski slog.

Poleg standardnih preiskav vključujemo oceno biološke starosti, hormonskega ravnovesja, telesne sestave in zmogljivi-



FOTO: ARHIV EPIK

vosti, hkrati pa ponujamo napredne diagnostične metode, ki omogočajo odkrivanje zdravstvenih tveganj, še preden se pojavijo simptomi.

Rezultate pregleda interpretiramo na vam razumljiv način in na njihovi osnovi oblikujemo individualni načrt ukrepov, s katerim vas vodimo in redno spremljamo, po potrebi pa načrt tudi prilagajamo.

Kaj pravzaprav pomeni dolgoživost?

Dolgoživost ne pomeni zgolj dodajanja let življenju, temveč predvsem dodajanje zdravih let življenju. Gre za področje medicine, ki se ne ukvarja le z zdravljenjem bolezni, ampak z njihovim preprečevanjem in prestavljanjem daleč v prihodnost.

Zakaj se managerji odločajo za to pot?

Za sodobnega managerja je to investicija v najpomembnejše sredstvo – samega sebe. Tako kot učinkovito vodenje ne temelji na gašenju požarov, tudi skrb za zdravje ne bi smela čakati na prve resne težave. Dolgoživost je strateška odločitev: preprečiti, da bi zdravje postalo omejitev, in ga namesto tega spremeniti v svojo največjo konkurenčno prednost.

Mnenja naših strank

Samo Kumar, *generalni direktor Bankart*:

“Preko službe sem vaju raznih managerskih pregledov, ki odkrivajo zdravstvena stanja in potem kurativno ukrepajo. Pristop Epika je ravno obraten, saj na podlagi preteklih in aktualnih podatkov podaja predloge za preventivno ukrepanje.”

Mag. **Ajša Vodnik**, *generalna direktorica AmCham Slovenija*:

“Vrhunska izkušnja, ki vsekakor nadgradi običajen managerski pregled. Zelo jasna navodila, kaj je potrebno spremeniti, če želimo ohranjati ali izboljšati zdravje. Običajne nasvete ‘več spanja, manj stresa in boljša hrana’ dr. Antolič znanstveno, a nevsiljivo podpre in razloži. Sem hvaležna za ‘wake-up call’ in priporočam.”

Zaupanje v znanje, pogum za prihodnost

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



Gregor Rovanešek
predsednik uprave,
Prva pokojninska družba, d. d.

FOTO: JANEZ MAROLT



Maja Zdeličan
direktorica družbe,
Ljubljanske mlekarne, d.o.o.

FOTO: OSEBNI ARHIV



Mag. Mateja Jesenek
predsednica uprave/CEO,
Mladinska knjiga Založba, d. d.

FOTO: OSEBNI ARHIV

81

Katere cilje ste zasledovali letos?

V letu 2025 aktivno spodbujamo krepitve organizacijske kulture z nadaljnjo implementacijo filozofije vitke organizacijske strukture ter udeležanjem ključnih vrednot družbe – poguma, odgovornosti in enostavnosti. Skupaj s sodelavci se osredotočamo na nadaljnjo rast poslovanja, izboljšanje uporabniške izkušnje, povečanje operativne učinkovitosti ter digitalizacijo procesov.

Kakšen nasvet bi dali mlajšemu sebi?

Živimo v hitro spreminjajočem se okolju, kjer je ključno, da prepoznamo priložnosti in jih sprejmemo s pravo mero poguma. Pri tem pa ne smemo pozabiti na potrpljenje, vztrajnost in trdo delo. Uspeh prinaša prava kombinacija znanja, tehnologije in – zdrave kmečke pameti. ■

Katere cilje ste zasledovali letos?

Za organizacijo je bilo leto v znamenju iskanja ravnovesja med visokimi cenami vhodnih surovin in stroški dela na eni strani ter vzdržnimi prodajnimi cenami na drugi, da bi izdelki ostali dostopni potrošnikom. Ker sem v novi vlogi od 1. septembra, je moj prvi cilj spoznati podjetje, sodelavce in poslovne partnerje ter se naučiti slovenskega jezika.

Kakšen nasvet bi dali mlajši sebi?

Ne le sebi, vsakomur bi svetovala, naj bo odprt za spremembe, saj so v današnjem hitrem svetu pomembnejše kot kadarkoli prej. Vedno sem si prizadevala biti del rešitve, ne problema, pri čemer mi je bila v oporo ena izmed vrednot skupine Lactalis: na preprost način. In še tretji nasvet: mladi menedžerji naj se ne omejujejo le na svoje strokovno področje, temveč naj vsako dejanje presojajo širše in spremljajo njegov vpliv. ■

Katere cilje ste zasledovali letos?

Mladinska knjiga gradi na svoji 80-letni tradiciji, hkrati pa s prenovo informacijskih sistemov, novim ERP in racionalizacijo procesov postavlja temelje za večjo agilnost in učinkovitost. Naš ključni cilj je zagotavljanje zadovoljstva in zvestobe uporabnikov, tako v digitalnem okolju kot v naši prodajni mreži. Pomemben poudarek namenjamo tudi ciljnemu in rezultatsko usmerjenemu vodenju na vseh ravneh, da kar najbolje izkoristimo znanje in potencial zaposlenih.

Kakšen nasvet bi dali mlajši sebi?

Ko zaupaš svojemu znanju in intuiciji, se stvari postavijo na svoje mesto. Vedno deluj transparentno, ne ustraši se ovir in izbiraj prave mentorje ter zaveznike, ki znajo prepoznati tvoje sposobnosti. Če je potrebno, se premakni tja, kjer bo to cenojeno. In predvsem – ne sekiraj se preveč, ohrani odpornost in vztrajaj, da ljudje ponujajo rešitve, ne le izpostavljajo težave. ■

Rimske terme – ravnovesje v vodenju

V današnjem hitrem poslovnem svetu, v katerem vsaka odločitev šteje, so managerji podjetij nenehno pod pritiskom – tako znotraj kot zunaj podjetja. Hkrati je uspeh podjetja tesno povezan z zdravjem, motivacijo in jasnostjo misli.

Zato je vedno bolj očitno, da so managerji, ki si vzamejo čas za lastno regeneracijo, v svojih odločitvah uspešnejši.

Celostna izkušnja za managerje

Rimske terme se nahajajo v objemu narave, v osrčju Slovenije ter ponujajo vrhunske wellness storitve. Vse, kar počnejo, je osredotočeno na ustvarjanje pogojev, ki omogočajo, da se managerji umirijo, regenerirajo in pridobijo novo energijo za nadaljevanje svojih nalog.

Zaradi narave sodobnega vodenja, pri katerem je odločanje pogosto stresno in hitro, so Rimske terme zasnovane tako, da omogočajo umik od vsakodnevnega vrveža in poslovnih pritiskov. Vendar pa ne gre le za fizično sprostitev – gre za celostno obnovo, ki vključuje tako telesno kot mentalno regeneracijo.

Ko se manager umakne iz vsakodnevnega vrveža, pridobi čas in prostor za premišljeno refleksijo in strateško razmišljanje.

Na voljo so različni programi, prilagojeni potrebam posameznikov:

- **Poslovni oddihi in teambuilding programi:** Omogočajo povezovanje vodstvenih ekip, hkrati pa zagotavljajo prostor za strateške pogovore in brainstorminge, ki brez zunanjih motenj omogočajo večjo kreativnost in usklajenost v ekipi.
- **Individualne terapije in wellness programi:** Prilagojeni programi, kot so masaže, terapevtske kopeli in telesne vaje, omogočajo zmanjšanje stresa, lajšanje napetosti in boljše telesno počutje.
- **Čas za razmislek in umik od vsakodnevnega tempa:** Umirjeno okolje Rimskih term ponuja idealne



FOTO: ARHIV RIMSKE TERME

pogoje za premislek o ključnih vprašanih managementa. Brez motenj, ki jih prinaša vsakdanjik, lažje razmi-

slimo o dolgoročnih ciljih, vrednotah podjetja in osebnih prioritetah, ki usmerjajo naš način vodenja.

Obnovite mentalno jasnost in osredotočenost

Rimske terme ponujajo vrhunske poslovne prostore, ki omogočajo izvedbo sestankov brez nepotrebnih motenj ter intimne in sproščene pogoje, ki spodbujajo odprto komunikacijo in reševanje poslovnih izzivov na najvišji ravni. Prostor za strateško razmišljanje je ključnega pomena za sprejemanje odločitev, ki bodo vodile podjetje k uspehu. Zato je pomembno, da si managerji pogosto vzamejo čas za takšne umike.

Zakaj izbrati Rimske terme?

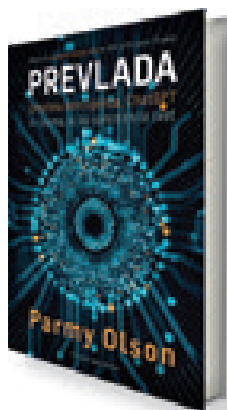
Za uspešne managerje ni pomembno le hitro odločanje – pomembno je tudi to, kako se odločajo. Če manager ni fizično in psihično pripravljen na izzive, so odločitve pogosto hitre, vendar ne vedno pravilne. Pomembno je ustvariti ravnovesje med obveznostmi v podjetju in potrebami za regeneracijo, saj le uravnotežen manager lahko sprejema odločitve, ki imajo dolgoročno pozitiven vpliv na podjetje. In to je tisto, kar najbolj šteje pri dolgoročnem poslovnem uspehu.

Kontakt:

Janette Skorc
Vodja poslovnega turizma
Terme Resort, d. o. o., Toplice 10,
3272 Rimske Toplice, Slovenija
T: +386 (0)3 574 2008
E: janette.skorc@rimske-terme.si
www.rimske-terme.si

Prevlada

Umetna inteligenca,
ChatGPT in tekma,
ki bo spremenila svet



Parmy Olson

Založba Umco, d. d., s podporo KF Financ, 2025

Mnenje prispeva:

Nevenka Črešnar Pergar

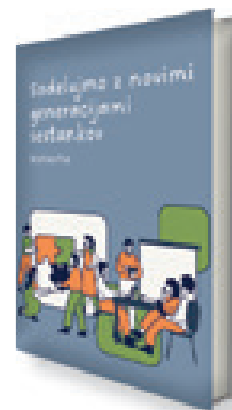
Knjiga je ena najprivlačnejših pripovedi o umetni inteligenci zadnjih let. Prejela je nagrado Financial Times Business Book of the Year 2024, saj ujame trenutek, ko hitrost tehnoloških sprememb presega sposobnost institucij, regulatorjev in tudi voditeljev podjetij, da bi se mu prilagodili. Olson zgodbo gradi okoli rivalstva med OpenAI, ki ga vodi Sam Altman, in DeepMindom, ki ga vodi Demis Hassabis, kar knjigi daje dramatičen lok, zaradi katerega bolj spominja na pripoved o moči in vizijah prihodnosti kot na poslovno analizo. Oba akterja verjameta, da bo razvoj splošne AI pomagal reševati svet in težave človeštva.

Največja moč avtorice je novinarska natančnost in vpogled v zakulisje, ki razkriva, kako osebnosti oblikujejo strategije, kako vlagatelji in regulatorji pritiskajo na odločitve ter kako se ideali lomijo ob zahtevah trga. Olson to spretno transformira v jezik, ki ga razume splošno občinstvo, a ostaja dovolj prepričljiva tudi za voditelje organizacij. Knjiga izstopa po jasnosti pri odpiranju ključnih tem – od etike in regulacije do koncentracije moči – ter po občutku nujnosti, saj UI ni več zgolj možnost prihodnosti, ampak sedanje prizorišče globalne tekme z neizbežnimi vplivi na prihodnost.

Osredotočenost na 'tekmovanje' mestoma poenostavi realnost in prezre alternative, kot sta sodelovanje ali odprtokodni razvoj. Bralcem z globljim tehničnim znanjem se bodo razlage zdele površne, začetnikom pa zahtevne, poleg tega bo del vsebine hitro zastarel zaradi bliskovitega razvoja. A Olson je iskrena, da gre za portret trenutka, ne dokončno zgodovino.

Knjiga z osrednjim sporočilom, da boj za prevlado v UI ni le zgodba o algoritmih, temveč tudi o vrednotah in moči, ponuja branje za voditelje, politike, vlagatelje in širšo javnost. Olson ne poziva k zaustavitvi inovacij, temveč k budnosti, odgovornemu vodenju in usmerjenosti k človeški blaginji. Rezultat je delo, ki presega tehnološko literaturo in odpira vprašanje, kakšno prihodnost si želimo oblikovati – obenem pa nastavlja ogledalo vsakomur, ki sprejema strateške odločitve. ■

Sodelujmo z novimi generacijami sestankov



Martina Puc

Založba COVIRIAS, 2025

Mnenje prispeva:

Meta Zgonc, vodja projektov založbe COVIRIAS

Inovativen avtorski prispevek o sestankih z resnično dodano vrednostjo si po letih izkušenj v poslovnem svetu marsikdo zares težko predstavlja. Pa vendar obstaja. Avtorica bralcu namreč strokovno predstavi tri oblike sodobnega načina sestankovanja, med katerimi ta zlahka prepozna prvo, drugi dve pa v veliki meri predstavljata avtorski koncept pisateljice.

Avtorica nam uvodoma predstavi t. i. ekosistem sestankov, kot ga vidi sama. Gre za kratek sprehod mimo treh najpogostejših pristopov k delitvi dela v organizacijah, ki v veliki meri pogojujejo tudi pristop k sodelovanju. Knjiga predstavlja vabilo k razmisleku o sestankih, ki nam ga avtorica približa tako s poimenovanjem oblik sestankov, pa tudi s primeri, ki nas hitro zvabijo v doživljanje posamezne oblike sestanka kot sodelovanja pri delu – tako v organizacijah kot pri zasebnih srečanjih. Med branjem mimoregre dobimo kup idej, kako izboljšati lastno prakso. Vsi trije pristopi so namreč opredeljeni strukturirano, zato bralec zlahka prepozna vzporednice s svojimi izkušnjami sestankovanja, avtorica pa predlaga tudi rešitve za izboljšavo in nadgradnjo.

Že med branjem se vabilo prelevi v skušnjava, da bi tudi sami poskusili sodelovati z naprednejšimi oblikami sestankov. Kar pa se – na videz lahkotnemu branju navkljub – izkaže kot vsebinsko zahteven zalogaj. Prepogosto smo namreč ujeti v lastne predsodke, na kakšen način lahko pristopimo k delitvi dela in kako lahko uspešno in učinkovito sodelujemo. Ne preseneča, da avtorica preko svojih bogatih svetovalnih izkušenj ugotavlja, da so prav sestanki največji kradljivci časa organizacij. Kar pa očitno ne pomeni, da so odveč, le drugače se jih je treba lotiti.

Poleg knjige, ki jo lahko uporabimo tudi kot priročnik za izboljševanje delovnih srečanj, je avtorica pripravila še diagnostične oz. učne kartice. Na njih je taksativno pojasnila 16 parametrov, ki opredeljujejo vse tri vrste sestankov. Kartice so uporabne tako pri načrtovanju kot pri analizi že izvedenih sestankov. Zato so primerno in priročno orodje za uvedbo dejanskih sprememb. ■



Z vami na poti do zdravja.

Kolektivna zdravstvena zavarovanja

- Hitrejši dostop do zdravstvenih storitev
- Ugodne cene kolektivnih zavarovanj
- Zelene kombinacije kritij po meri vašega podjetja
- Enostavno koriščenje zavarovanj



Izvedite več

125let

Vse bo v redu.

triglav.si

Naši dogodki jesen–zima 2025/2026

Koledar dogodkov redno dopolnjujemo.

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

2025

november

28. 11.

**NAJ POSLOVNA KNJIGA**

41. slovenski knjižni sejem, Ljubljana

december

10. 12.

**PREDNOVOLETNI MASTERS**

Avtocenter Emil Frey, Baragova ulica 7, Ljubljana

2026

januar

9. 1.

**ZAJTRK ZAME**

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

28. 1.

**JANUARSKO SREČANJE**

Na tradicionalnem Januarskem srečanju bomo podelili priznanje za življenjsko delo ter podelili priznanje Artemida in razglasili Mlado managerko/Mladega managerja 2025. Hotel Union, Ljubljana

februar

6. 2.

**ZAJTRK ZAME**

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

marec

6. 3.

**ZAJTRK ZAME**

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

25. 3.

**MQ TRENING**

CEF, Cankarjeva ul. 18, Ljubljana

april

3. 4.

**ZAJTRK ZAME**

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

10. 4.

**MANAGERSKI KULTURNI VEČER**

SNG Maribor, Slovenska ul. 27, Maribor

85



BREZPLAČNO



UGODNEJE ZA ČLANE IN ČLANICE



STROŠKE KRIJEJO UDELEŽENCI, MOŽNOST SOFINANCIRANJA

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 31. januarja 2026** na MQrevija@zdruzenje-manager.si. Pripišite še podatke:

Ime in priimek: _____ Naslov za dostavo: _____

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

					KALANA DEŠČICA ZA POKRIVANJE STREH, SKODLA	VELIKA DIVJA RACA, UTVA	MANJŠE DVERI, VRATCA	VRSTA IGLAVCA	EDVARD RUSJAN	PEVKA PUŠLAR	ITALIJAN. PISATELJ SVEVO	NEKDANJA PRESTOLNICA ČRNE GORE	TROPSKI SADEŽ V OBLIKI HRUŠKE
					GLASBENICA, INSTRUMENTALISTKA								
					SLOVESNO ODPRTJE DOBA STAREJŠEGA TERCARJA								
									NAŠ PAKT				
									VIŠJI VOJAŠKI ČIN				
86	AVTOR: MATJAŽ HLADNIK SMUČKE	NAJVIŠJI MOŠKI GLAS	EDWARD NORTON	NEKDANJI DELAVEC NA BARJU IDEJA, MISEL				ČAŠČENI VZORNIK					
MANJŠA STEZA								IZMEČEK, IZVRZEK					
NAŠ UMETNOSTNI ZGODOVINAR (LUC)						OBREZANO ROŽJE ZNAMKA RAČUNALNIKOV				ŽENSKI OSEBNI ZAIMEK OSNOVNA MERA			
UMBERTO NOBILE			AMERIŠKA RAPERKA (NICKI) OSEBNO DVIHALO				FORDOV MODEL MERSKA ENOTA						
BOSANSKI PEVEC (ZDRAVKO, TI SI MI U KRVI)					IGRALKA DIAZ GLASBENI ARANŽER ŽGUR							MIŠI PODOBEN LETEČI SESALEC	NAJBOLJ SUHA PUŠČAVA NA SVETU
NAŠA MISS LETA 2006 MULEJ					ŠTEVILO 9 DESIGN					PEVKA TURNER GLASBENIK PLESTENJAK			
POMOČ: EOCEN GONTA MINAJ REZJE	VRSTA AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA	ŠVICARSKI TENISAČ (ROGER) KRČMAR						AMERIŠKA PEVKA JACKSON PEVKA HABERL					
MANJŠI KOTEL, KOTLIČEK					UPANJE, PRIČAKOVANJE NESTROKOVNJAK					OČE DROBOVJE			
ANDREJ ŠIFRER			PEVEC PESTNER	KONJSKA MUHA ŽALOST, TRPLJENJE, BOLEČINA			INDIJSKI VELETOK OTOK JUŽNO OD KRKA				OROSLAV CAF SLABA ŠOLSKA OCENA		
STANJE NA ROKAH					BELGIJSKI KOLESAR (WOUT VAN) CHRIS ISAAK				KRMNA RASTLINA ROBERT REDFORD				
PREBIVALCI KITAJSKE						KRATICA IZ ZAČETNIH ČRK ALI ZLOGOV							
ŠESTI SKLON						IME PEVKE ŠERBEC - ŠERBI							



Avtomatizirani logistični sistemi po meri

Avtomatizirani logistični sistemi so nenadomestljivi pri posodabljanju logističnih procesov v skoraj vsakem proizvodnem in trgovskem podjetju. Rikovi **visoko usposobljeni strokovnjaki** z mednarodnimi izkušnjami bodo logistične izzive reševali celovito in oblikovali **učinkovite visoko avtomatizirane** in skalabilne rešitve po meri.

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



TUKAJ ZDAJ



PODJETNIŠTVO JE LE
DRUGA BESEDA ZA POGUM.

Pogovorimo se
o načrtih vašega
podjetja.