



**Ste izvršna direktorica Združenja manager. Kako vi vodite podrejene?**

To bi morali vprašati njih. Svojih sodelavcev sicer ne štejem za podrejene, lahko le rečem, da sem prva med enakimi. Nosim največjo odgovornost, sicer pa smo vsi v podjetju pri svojem delu samostojni in odgovorni. Ekipi stoodstotno zaupam. Naš odnos je odprt, povemo si vse, dobro in slabo, vrata moje pisarne so vsakemu odprta. Veseli me, da imamo razumevanje drug do drugega in si po potrebi priskočimo na pomoč. Kot vodji mi je pomembno predvsem to, da so stvari narejene dobro in do roka. Tega se vsi zavedamo, zato dobro funkcioniramo, menim, da smo zelo dobra ekipa.

**Kako sicer ocenjujete podjetniške vodje/menedžerje v Sloveniji? Kaj delajo dobro in kaj narobe?**

Od osamosvojitve naprej se slovenski menedžment razvija pozitivno. Vmes je sicer bila grenka izkušnja s krizo, ki je prečistila slabe prakse, ki pa vendarle niso bile v celoti odvisne od menedžmenta. Ta del stroke nosi svojo odgovornost. Po krizi vodje delajo veliko bolje, je pa vedno prostor za napredek. O tem pričajo rezultati gospodarstva, saj smo med zmagovalnimi državami EU glede razvoja, trenutno le tri države v EU rastejo hitreje od nas. Na drugi strani pa imamo še veliko izzivov, denimo prenizko produktivnost. Slovenija je po tem kazalniku 20 odstotkov pod povprečjem EU. To je velika naloga za menedžment, čeprav je del njihovega dela odvisen tudi od mentalitete družbe, podpornega okolja in ekosistema, v katerem deluje posamezno podjetje.

**Kako pa vi gledate na produktivnost?**

Zame je dvig produktivnosti skladen s kriterijem, kako z enakimi sredstvi, a boljšo organizacijo, tehnologijo ter digitalizacijo



## Vodilni kader mora poznati tako menedžerske kot voditeljske prakse

**Miran Varga**

Saša Mrak, izvršna direktorica Združenja Manager, meni, da imajo slovenska podjetja v povprečju dobre menedžerje, veliko upov pa polaga na mlajše voditelje s čutom za trajnostno naravnano gospodarstvo.

dosegati boljše rezultate. Ne zagovarjam tega, da bi morali ljudje delati dlje in več. Podjetja in organizacije morajo torej poskrbeti za bolj vitko in tehnološko optimirano organizacijo dela.

**Smo mar v Sloveniji podhranjeni na vodilnih položajih? Kako bi to rešili?**

Nismo podhranjeni. Velik del gospodarstva predstavljajo majhna in srednje velika podjetja, razlika do drugih držav je tudi v tem, da pri nas podjetniška kultura pač nima na primer 150-letne prakse. A smo tudi v tej kratki zgodovini naredili izjemne preskoke, kar se vidi v podjetjih, ki so našla niše in so vodilna v svetu. Na teh dobrih praksah je treba razvijati tako direktorje kot gospodarstvo.



*Laično sodim, toda meni se marsikateri predstavnik »stare garde« ne zdi nič kaj sposoben voditelj oziroma menedžer. Kako vidite vi starejše vodje?*

Zagotovo vseh voditeljev, ki jih imenujete 'stara garda', ne moremo dati na isti imenovalec. Seveda pa obstajajo tudi taki, ki nam niso v ponos. Žal. Slednje je predvsem očitno na področju državnih podjetij, kjer tudi korporativno upravljanje nima dolge tradicije. Ko se v podjetja vmeša politično kadrovanje in pridejo na prvo mesto parcialni interesi strank ali posameznikov, zatajijo sicer jasna merila korporativnega upravljanja. S tem se dela škoda podjetjem, gospodarstvu in državi. S temi izzivi se veliko ukvarja Združenje nadzornikov Slovenije. Drži tudi, da bi na tem področju potrebovali večji napredek v smeri transparentnosti, neodvisnosti in odgovornosti za rezultate.



FOTO: ANDRAŽ KOBE

*V svetu se vse bolj poudarja enakopravnost med spoloma na vodilnih mestih, čeprav posel vendarle še vedno močno obvladujejo moški. Menite, da se bo to v desetletju, ki prihaja, spremenilo?*

Sodeč po raziskavi svetovnega gospodarskega foruma bo trajalo več kot sto let, da se bo vrzel med spoloma v svetu zaprla. To vsekakor ni spodbuden podatek za ženske, kajne? Zato nas je morda lažje razumeti, zakaj si tako zelo prizadevamo za večjo uravnoteženost na vodstvenih pozicijah. Seveda se dogajajo tudi pozitivne spremembe. Kar zadeva Slovenijo: še vedno so prisotne plačne razlike; nedavno je časnik Finance naredil podrobno analizo, kjer se je pokazala razlika na višjih delovnih mestih. Ženske na teh položajih zaslužijo povprečno približno 2200, moški pa 2600 evrov bruto na mesec. Kar zadeva zasedanje vodilnih pozicij, torej ne le med direktorji, temveč tudi v nadzornih svetih in upravnih družbah, ženske nikoli ne pridemo do 30-odstotnega deleža. Tu je koncentracija moških res močna. Dodatna težava

je javno mnenje. Po izsledkih raziskave Evropske komisije še vedno 55 odstotkov ljudi v Sloveniji meni, da je najpomembnejša vloga ženske skrb za dom in družino, kar nas uvršča v družbo vzhodnoevropskih držav. Daleč smo od Skandinavije, kjer 85 odstotkov ljudi verjame, da imajo ženske enako možnost kot moški – tudi na vodstvenih položajih. Zato Sekcija managerk ne verjame več v razna priporočila in spodbude, saj ta ne prinašajo sprememb, ampak jih zanimajo konkretni zakoni in določila.

*Kaj bi pridobili z uravnoteženjem po spolu?*

Številne raziskave potrjujejo, da raznolikost ekip omogoča večje prihodke in boljše poslovanje podjetij – tudi do 20 odstotkov. Osebo me preseneča, da se pri nas raznolikost in enakost po spolih obravnava kot drugorazredno temo. Na drugi strani pa največji mednarodni strokovnjaki poudarjajo, da je ena izmed petih ključnih prednosti podjetij za uspeh v prihodnosti uspešno upravljanje raznolikosti, torej, ko ta vključijo vse možne talente, različnost po spolu, narodnosti ... Raznolikost ne nazadnje omogoča tudi lažje prepoznavanje vseh potreb kupcev in javnosti, ki jo podjetje naslavlja. Bolj kot je podjetje ozko usmerjeno, manj potencialov trga prepozna.

*Kdo ali kaj sploh je menedžer? Sama beseda namiguje na človeka, ki nekaj upravlja – kako se razlikuje od voditeljstva?*

Pred kratkim sem brala povzetek raziskave Harvard Business Review iz leta 2016, v kateri so namensko intervjuvali odločevalce na najvišjih položajih in jih med drugim vprašali, kako oni razlikujejo menedžment od voditeljstva. Zaključki so biti daleč od teorije. V njej se namreč obe vedi razlikujeta, v praksi pa se vendarle zlijeta v eno. Kar je tudi prav, saj mora vodilni kader poznati tako menedžerske kot voditeljske prakse. Torej t. i. trde procesne veščine, kot radi rečemo menedžerskim veščinam, med katere sodijo razumevanje financ, procesov, pogajanj idr., kot tudi voditeljski del – torej t. i. mehke veščine, ki se osredotočajo na človeka in razvoj potenciala v podjetju.

*Slovenska javnost prav visoko ne ceni menedžerjev, saj je marsikateri med njimi deležen črne pike zaradi te ali one nečednosti. Kako etični so slovenski menedžerji? Bi morali pogosteje odstopati s položajev zaradi očitkov o slabih ali neetičnih praksah?*

Tu enoznačnega odgovora ni. Imamo veliko dobrih praks in menedžerjev, ki so na račun slabih nižje ocenjeni. Nimajo visokega ugleda, kot bi si ga želeli ali zaslužili. Ne moremo dati vseh na isti imenovalec. Večji del menedžmenta bi moral spoštovati etične principe in imeti več integritete. Osebo menim, da imamo glede na stanje gospodarstva v zasebnem sektorju veliko dobrih menedžerjev, ki so lahko drugim za zgled. Tem tudi mi namenjam naša priznanja in nagrade. Za slabe ali nezakonite je tu sodstvo, ki naj dela neodvisno in učinkovito.



FOTO: ANDRAŽ KOBE

**Toda tudi nekateri prejemniki priznanja menedžerji leta so v preteklosti podjetja zapustili zaradi nepravilnosti, zlorab itd. Kakšen je vaš komentar?**

V času krize smo bili priča nekaj slabim primerom. Zato se je tudi metodologija presojanja kandidatov za menedžerja leta poglobila. Ogromno je preverjanj, anket, tudi med podrejenimi oziroma zaposlenimi, gre za šest mesecev dela. Zdaj je opazen nov trend. Z novo generacijo menedžerjev prihaja do pojavnosti, da pretekli mladi menedžerji leta v nekaj letih postanejo tudi menedžerji leta. Stanje je bistveno boljše kot v preteklosti. Je pa res, da neetičnih in skorumpiranih menedžerjev sistem ne sme podpirati. Pravni sistem v državi mora delovati tako, da v primeru večjih nepravilnosti odrea gira hitro in učinkovito ter nepravilnosti kaznuje. Če je navzven videti, da se lahko nepravilnosti dogajajo in ostajajo nesankcionirane, je nekaj narobe v pravnem sistemu, ki to dopušča. Če so pravila jasna in delujejo, pa to onemogoča slabe prakse in posameznike, ki bi izkoriščali podjetja in zaposlene.

**O menedžerjih pogosto poslušamo tudi takrat, ko je govora o t. i. družbenem dogovoru. Zaposleni si želijo višjih plač, menedžerji pa zastopajo predvsem interese kapitala in zategovanje pasu. Situacija je podobna pregovoru, da siti lačnega ne razume. Kako na to gledate vi?**

Menedžerji imajo dvojno in s tem težko vlogo, saj v prvi vrsti zastopajo interese podjetja, pri čemer niso prisotni le interesi delničarjev, temveč tudi drugih deležnikov. Trendi potrošnikov se trenutno obračajo v smer, ko si želijo bolj trajnostno naravnanih podjetij, ki ne zlorablajo okolja in sistemov. To bo treba vedno bolj upoštevati. Interes menedžerjev je tudi, da so zaposleni zadovoljni in opolnomočeni, ker le tako delajo presežke. Z načinom zatiranja zaposlenih tega ni možno doseči. Menim, da menedžerji ves čas iščejo ravnotežje med obema stranema, pri čemer morajo, kot rečeno, vedno bolj upoštevati vse deležnike. Gre za zahtevno vlogo, zato je prav, da so v primeru uspeha tudi primerno plačani. Podobno, kot morajo nagraditi dobre zaposlene. Tisti, ki delajo presežke, morajo biti ustrezno nagrajeni. Na drugi strani pa vedeti, da se brez dobička nobeno podjetje ne more razvijati, saj nima kapitala za vlaganje v razvoj.

**Kaj menite o menedžerjih, ki zagovarjajo stališče, da je vsak posameznik nadomestljiv, in pogosto s svojimi dejanji celo posredno skrbijo za odliv možganov – iz svojih podjetij in države?**

Samo upam, da enako ne razmišlja tudi lastnik. Omenjeno stališče se zdi napačno, menedžer bi moral razmišljati v smeri, kako naj zaposleni dosežejo največji potencial in pomagajo uresničiti cilje podjetja. Sicer pa misel, da je vsakdo nadomestljiv velja tudi za menedžerja – tega lastnik celo lažje odstavi kot zaposlene, saj so pogosto v menedžerski pogodbi zapisane tudi možnosti hitre razrešitve. Nadomeščanje ljudi je izziv – je stroškovno neučinkovito za podjetje. Izguba zaposlenega, nadomeščanje in uvajanje novega zaposlenega se meri v času in denarju. Manj kot so dela rutinska, težje je. To se podjetjem ne splača. Če pa zaposleni krši pravila, izkorišča sistem in škoduje podjetju ter drugim v ekipi – v tem primeru pa tak zaposleni seveda ni več dobrodošel.

**Socializem se ni izkazal, zdi se, da kapitalizem še bolj tepe prebivalstvo. Je na vidiku kakšna družbena in poslovna ureditev, ki bi prinesla boljše ravnovesje in manj trenj? Kako vi gledate na trajnostno gospodarstvo – je kaj takega v ostrem konkurenčnem boju sploh mogoče?**

Vprašanje idealne ureditve je vprašanje za več milijonov dolarjev. Svet, države, celine, vsi iščejo ravnotežje med sistemi. Vsak sistem tudi ne sodi v vsako državo. Kar se strogega kapitalizma tiče – nekje dosega razsežnosti, da se bogastvo nabira pri peščici

ljudi in krči srednji sloj ter ustvarja veliko nižjega sloja. Tak kapitalizem ne deluje, posebej če imperativ večne rasti neodgovorno vpliva na planet in podnebje. Spremembe se dogajajo, vendar prepočasi. Zanimivo je to, da se podjetja sama obračajo na vlade – poleti je več sto direktorjev podjetij v Evropi preko nevladnih organizacij pozvalo Evropsko komisijo k uresničevanju trajnostne zaveze do leta 2030 ali celo prej. Mnoga podjetja iščejo načine prehoda v trajnostno gospodarstvo, predvsem taka, ki se zavedajo skrbi za prihodnje generacije. To ni vprašanje, to je nuja. Dolgoročno pa trajnostno naravnano gospodarstvo prispeva k boljši konkurenčnosti podjetij in pokaže malo več skrbi za prihodnje generacije.



FOTO: ANDRAŽ NOBE

**Če se dotakneva prihodnosti – med delovno silo že več let vstopa generacija milenijcev, ki ima povsem drugačne navade in pričakovanja od drugih generacij. Kakšni vodje oziroma voditelji bodo po vašem mnenju milenijci?**

Menim, da ne smemo sploševati karakteristik milenijcev. Med njimi imamo izredno zavzete posameznike – take, ki iščejo smisel v svojem delu. Ti bodo pravilno delovali, na bolj agilen način, ker je to njihova norma, navajeni so na to, da jim tehnologija omogoča hitrost in prilagodljivost. Na drugi strani pa imamo tudi take, ki so bolj pasivni – ti sicer ne pridejo do voditeljskih pozicij. Pri milenijcih mi je všeč to, da so zavzeti, čutijo večjo odgovornost do okolja, v katerem delujejo. Nekateri tako izbirajo svoje službe, pri potencialnem delodajalcu najprej preverijo, ali so vrednote podjetja enake njihovim osebnim.