



Brez strateških voditeljev ne bo pravega razvoja

Andreja Šalamun, foto: Barbara Reya

Biti menedžer je zahteven poklic in predvsem izjemno pomemben za razvoj katerekoli države, tudi Slovenije, je prepričan Aleksander Zalaznik, generalni direktor družbe Danfoss Trata in višji podpredsednik DEN Supply Chain v skupini Danfoss ter predsednik Združenja Manager. Meni, da brez pravih in strateških voditeljev ne bo pravega razvoja in da je menedžerjem treba povrniti ugled, ki si ga zaslužijo.

Združenje Manager je pred kratkim praznovalo 30 let obstoja. Zakaj je po vašem mnenju pomembno stanovsko povezovanje in kaj dobrega ste naredili v tem času?

Vsako stanovsko združenje je pomembno, saj združuje ljudi s podobnimi interesi, ki skupaj razmišljajo, kako pospešiti razvoj gospodarstva in države. V Sloveniji imajo gospodarstveniki veliko možnosti za združevanja in povezovanja, da kot skupina ljudi uveljavljajo svoje interese, se med seboj družijo, izmenjujejo izkušnje in potrebna znanja. Združenje Manager se od drugih razlikuje po tem, da združuje posameznike menedžerje in podjetnike. Začeli smo z 250 člani, danes nas je okoli 1.200 in prihodki podjetij naših članov predstavljajo tretjino prihodkov slovenskega gospodarstva. Namenov združenja je več. Eden je povečevanje oziroma izgradnja kompetenc menedžmenta, za kar skrbimo z izobraževanji, kongresi,

dogodki, publikacijami in podobnim. Drugi namen je navezovanje stikov, ki lahko pripeljejo do medsebojnih poslov. Tretji namen pa je vplivanje menedžmenta na gospodarsko okolje, pri čemer se povezujemo z vsemi drugimi podobnimi stanovskimi organizacijami, saj morajo biti naši interesi usklajeni.

Kaj je tisto, kar vam je osebno pri združenju najbolj pomembno? Zakaj se ga spleča negovati?

V njem imamo člane, ki predstavljajo vrh slovenskega gospodarstva. Tudi podjetja, ki jih vodijo naši člani, dosegajo nadpovprečne rezultate – na primer 29 % višjo dodano vrednost na zaposlenega, 46 % več prihodkov na zaposlenega, 23 % višjo povprečno plačo in 36 % višji dobiček na zaposlenega glede na povprečje slovenskega gospodarstva. Naš slogan je »Dobri rezultati na pravi način«, zato veliko pozornosti posvečamo izobraževanju, pa tudi druženju in

Začeli smo z 250 člani, danes nas je okoli 1.200 in prihodki podjetij naših članov predstavljajo tretjino prihodkov slovenskega gospodarstva.

povezovanju. V bistvu ustvarjamo prijateljske vezi in na ta način povezujemo podjetja. V zadnjem času smo se začeli aktivneje ukvarjati s širšim družbenim vidikom gospodarstva, saj želimo delati na prosvetljenem menedžmentu. Zavedati se moramo, da je za uspešno gospodarstvo potrebno celostno okolje, to pa nikakor niso le nizki davki, lahko odpuščanje in nizke plače, kot se včasih ozko razume. Potrebujemo ustrezno demografsko sliko, urejeno pravno okolje, infrastrukturo, šolstvo, zdravstvo ... Vse to je potrebno, da lahko v gospodarstvu dobro delamo in da smo kot država konkurenčni. Združenje se skuša povezati tudi z akademsko sfero in vsa razmišljanja dvigniti na višjo raven.

Kako ocenjujete trenutno menedžersko kulturo v Sloveniji? Se je v zadnjih letih precej spremenila ali ostaja bolj ali manj ista?

Tako menedžerske tehnike, kultura kot način dela menedžmenta se stalno spreminjajo. Danes smo menedžerji izjemno usmerjeni na to, kako izboljševati rezultate, kako z nenehnimi izboljšavami zagotavljati, da podjetja rastejo in so vedno bolj učinkovita, kako razvijati sodelavce in pridobivati znanje. Slovenski menedžment danes postaja moderen in je po načinu dela in razmišljanja zelo podoben menedžmentu v bolj razvitih državah.

V ospredju so torej poslovni rezultati ...

Ne le poslovni rezultati, ampak celostna skrb, da se podjetja razvijajo čim hitreje. Temeljno poslanstvo menedžerja ostaja ustvarjati dobre poslovne rezultate, zagotavljati rast in razvoj podjetja, na drugi strani pa mora skrbeti tudi za razvoj človeškega kapitala, zavzetost in opolnomočenost zaposlenih.

Ampak kako se to razlikuje od nalog menedžmenta izpred desetih, petnajstih let?

Slovenija je morala skozi nekaj razvojnih faz, da je prišla iz socialističnega v kapitalistični sistem. Tako smo imeli obdobje privatizacije, obdobje prehitre rasti, ki ni temeljila na tem, kaj podjetja ustvarijo, ampak predvsem na tem, koliko kredita lahko dobiš. Nato je prišla faza zavedanja, da je treba ta posojila vrniti, sledila je faza, v kateri so se ukvarjali s tem, kako v podjetjih izboljšati denarni tok. Zdi se mi, da je zadnjih pet let prvič po letu 1991 takšno obdobje, za katerega lahko rečemo, da delamo v normalnih okoliščinah in da je naš način razmišljanja in okolje, v katerem delamo, splošno gledano, podoben zahodnoevropskemu.

Zavedati se moramo, da je menedžment tisti, ki z dosežki podjetij in sodelavci, ki jih vodi, zagotavlja, da država pridobiva sredstva za obstoj. Biti menedžer je zahteven poklic in izjemno pomemben za razvoj katerekoli države, tudi Slovenije. Zato bi moral uživati spoštovanje, v Sloveniji pa se še vedno na nek način skuša sistematično zmanjšati njegov ugled. Poudarjati je treba pozitivne stvari, ne pa slabih, ki so se zgodile pred desetletjem ali več. Brez pravih in strateških voditeljev ne bo pravega razvoja.

Bistvo vodenja ostaja enako, spremenila pa se je dinamika oziroma hitrost. Menedžerji postajajo voditelji, skrbeti morajo za uspešno poslovanje podjetij, hkrati pa v ospredje poleg upravljaljskih veščin postavljati tudi mehke veščine sodobnega voditeljstva.

Vodenje podjetij se najbrž spreminja tudi zaradi novih tehnologij, zaradi industrije 4.0?

Smo sredi digitalizacijske preobrazbe, vendar digitalizacija ni sama sebi namen. Poteka zato, da z njo ustvarjamo nove storitve in produkte in tako povečujemo promet ali pa da z vsemi ukrepi avtomatizacije in digitalizacije znižujemo proizvodne stroške in povečujemo produktivnost na zaposlenega. Ti dve smeri sta. Obe pa spadata v področje nenehnih izboljšav. Če ima podjetje cilj, da vsako leto zraste za deset odstotkov, potem se je treba vsako leto nekaj novega spomniti. Trenutno vsi delamo v smeri digitalizacije, saj v njej vidimo možnost, da povečamo obseg podjetij.

Kje se ta rast ustavi?

Nikjer.

Menite, da je ne bo ustavila niti morebitna nova kriza, o kateri že govorijo zlasti v avtomobilski industriji?

Gospodarstvo je vedno podvrženo določenim ciklom, torej rasti in stagnaciji. A če pogledamo obdobje 100 let, je rast opazna. Tudi če bi in ko bo prišlo do krize, nanjo ne gledam kot na nekaj tragičnega, ampak kot na del normalnega življenjskega cikla gospodarstva.

Temeljno poslanstvo menedžerja ostaja ustvarjati dobre poslovne rezultate, zagotavljati rast in razvoj podjetja, na drugi strani pa mora skrbeti tudi za razvoj človeškega kapitala, zavzetost in opolnomočenost zaposlenih.



Kako ocenjujete aktualne razmere v slovenskem gospodarstvu. Kaj delamo dobro, kje so težave?

Kar je v našem gospodarstvu res dobro, je njegova struktura. Imamo namreč veliko malih in srednjih podjetij, ki poslujejo zelo dobro, se razvijajo, imajo vizije, so fleksibilna. Na teh podjetjih se bo Slovenija lahko razvijala še naprej. Manjši problem lahko sicer nastane, ker je velik odstotek teh podjetij vezan na avtomobilsko industrijo. Ta pa je, kot vemo, pred velikimi spremembami, zato se bodo morala prilagajati tudi naša podjetja. Verjetno pa bo prav njihova

majhnost pri prilagajanju odigrala odločilno prednost. Trenutna struktura je zato zelo dobra za odpornost slovenskega gospodarstva. Druga dobra stvar je tudi, da se je menedžment profesionaliziral, v podjetjih je veliko želje po rasti, veliko želje biti najboljši in tekmovali v svetovnem gospodarskem prostoru. Še vedno pa šepamo pri povezovanju.

Zakaj je tega tako malo? Česa se bojimo?

Verjetno je to pogojeno predvsem s slovensko kulturo in z že pregovorno slovensko zavistjo, vendar sem prepričan, da se bo tudi to sčasoma uredilo.



Trenutno se še vedno posvečamo urejanju minimalne plače. Kako bi vi uredili to področje?

Minimalna plača ima več elementov. Prvi je ta, da skušamo z njo določiti, da nekdo, ki normalno dela, ne dobi manj kot znesek, ki omogoča preživetje. Osebno zagovarjam stališče, da mora tisti, ki dela, zaslužiti toliko, da lahko od svoje plače normalno živi. Tukaj sploh ne bi smelo biti debate. Večji problem je vprašanje, ali podjetja prenesejo zvišanje minimalne plače in kako to vpliva nanje. Podjetja, ki svojih zaposlenih ne morejo plačati toliko, da lahko ti normalno živijo, ki jim torej ne morejo zagotoviti niti minimalne plače, se morajo vprašati, ali delajo vse prav.

Naslednji, še bolj zapleten, element minimalne plače je povprečna plača. Sorazmerno enostavno je omejiti plačo navzdol in zelo redka so podjetja, v katerih bo izplačilo teh plač res povzročilo hude težave. Toda malo je podjetij, ki bodo lahko po celotni plačilni lestvici zagotovila, da bodo razmerja med plačami ostala taka, kot so bila prej. Tega se moramo zelo pametno lotiti, saj se nam lahko zgodi, da bomo imeli minimalno plačo 1.000 evrov, povprečno pa 1.500. In to ni dobro. Zato se moramo v podjetjih še toliko bolj ukvarjati s produktivnostjo, ugotoviti, ali so vsi zaposleni dovolj učinkoviti, procesi, organizacija dela urejeni in podobno. Tu pa je pomembno tudi področje delovnopravne zakonodaje.

Razlika med minimalno plačo in maksimalno socialno pomočjo je res nizka, a bolj kot to me skrbi dejstvo, da je na minimalni plači zelo veliko ljudi. In to bi bilo treba spremeniti.

So v Sloveniji plače prenizke?

So, in sicer zato, ker je prenizka dodana vrednost na zaposlenega v podjetjih. Kar pa pomeni, da imamo za delo, ki ga podjetja opravljajo, preveč zaposlenih ali pa premalo uporabljene potenciale. Tu bomo morali verjetno še skozi naslednjo fazo prestrukturiranja podjetij in drugih organizacij. Produktivnost je v Sloveniji za 20 odstotkov nižja od povprečja EU oziroma za 50 odstotkov nižja kot v boljših evropskih podjetjih. In tu se moramo vprašati, zakaj. Če ima danes eno podjetje 500 zaposlenih in je v njem produktivnost za 30 odstotkov prenizka, to pomeni, da svoje delo opravlja s 150 ljudmi preveč oziroma ima za toliko ljudi še neizkoriščenih možnosti. Tega prestrukturiranja ni mogoče narediti z danes na jutri, je pa treba razmišljati, kako bomo pospešeno povečevali dodano vrednost v gospodarskih družbah. In to je prva odgovornost menedžmenta. Kajti samo to nas bo ohranilo na gospodarskem zemljevidu kot močno državo.

Tukaj pa igrata zelo pomembno vlogo delovnopravna in davčna zakonodaja ...

Res je, tako delovnopravna kot davčna zakonodaja. Treba bi bilo dopustiti, da imajo ljudje, ki res dobro delajo, tudi nekaj od tega, ne pa da od nagrade ali zaslužka le tretjino ta, ki dobro dela, dve tretjini pa država. Po drugi strani pa je treba pustiti tudi menedžerjem, lastnikom družb, da ekipe v svojih podjetjih oblikujejo tako, da so najbolj učinkovite, da je torej odpuščanje in s tem tudi zaposlovanje lažje. Če želimo pospešiti razvoj podjetij, bi morali delovati kot v nogometu, kjer selektor določa, kdo bo igral. Postavili smo si jasen cilj – 60.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega do leta 2025, vendar se to ne bo zgodilo samo od sebe. Vsak mora prispevati svoj kamenček v mozaiku. Ne smemo se bati uspešnih ljudi in uvajati uravnilovke. Enakost med ljudmi ne spodbuja razvoja. S tem, ko bodo ljudje uspešnejši, bo uspešnejše gospodarstvo, kar pomeni, da bi bilo več denarja za tiste, ki ne morejo slediti temu tempu, ki jih morda zavirajo tudi trenutne življenjske okoliščine. Seveda sem za socialno državo, vendar je treba tistim, ki hočejo in zmorejo vleči naprej, to dopustiti.

Omenili ste socialne pravice in socialno državo. So socialni prejemki res previsoki in zato nestimulativni za iskanje službe?

Mislím, da nihče sam po sebi noče biti neuspešen, neustvarjal in sedeti doma. Socialna pomoč je namenjena tistim, ki ne zmorejo, so bolni, ostareli ali kaj podobnega, torej za čas, ko ne morejo ustvarjati. Nadomestilo mora biti tako, da z njegovo pomočjo preživijo tudi tisti, ki so na socialnem robu. Večina ljudi hoče pošteno delati in zaslužiti za svoje preživetje, vedno pa se najde tudi nekaj takih, ki skušajo izkoristiti sistem, vendar to ne pomeni, da mora biti celoten sistem, ki je zelo zapleten, prilagojen njim. Razlika med minimalno plačo in maksimalno socialno pomočjo je res nizka, a bolj kot to me skrbi dejstvo, da je na minimalni plači zelo veliko ljudi. In to bi bilo treba spremeniti. [gg](#)