

POSLOVNO

Revija za dobre poslovne odločitve, tudi finančne.

2018/ LETNIK: 05 / ŠTEVILKA: 09

www.nlb.si



Ne gradimo le za eno generacijo

Dr. Andrej Šikovec, Kirurški center Avelana.



Odkrijte **najsodobnejši** način plačevanja!

Brezplačno prenesite **mobilno denarnico NLB Pay** in plačujte kar s svojim telefonom.



Skupaj uspešnejši pri vsem, kar sledi

VERJAMEM, DA DO ODLIČNIH REZULTATOV – poslovnih in zasebnih – pridemo takrat, ko nam stojijo ob strani ljudje, ki nas razumejo, nam prislusnejo in dajo iskren nasvet. Taki, ki z izkušnjami, znanji in strokovnostjo prepoznajo potenciale v nas in nam pomagajo postati boljši. Ki nas spodbujajo k pogumnejšim korakom, odpirajo nova vrata, pa tudi za trenutek ustavijo, ko sta potrebna kritičen razmislek in iskanje drugačnih rešitev. Z drugimi besedami – za doseganje uspehov na najvišjem nivoju vsi potrebujemo podporo mentorjev.

V življenju sem imel srečo, da so me na poti spremljali številni mentorji. Najprej oče, potem srednješolski profesor zgodovine, za njim prvi šef v službi ... Obdan sem bil z ljudmi z izjemnim znanjem in izkušnjami, ki so to bogastvo brez pomisleka prenašali na mlajše kolege in nas bodrili, da smo si cilje zastavljali še višje.

Vesel sem, da sem danes del okolja, ki spodbuja in omogoča mentorstvo. NLB je že pred leti uvedla ciljno usmerjeno mentorsko sodelovanje. V sodelavcih, ki dopolnjujejo moje znanje, sem našel odlične mentorje, z zadovoljstvom pa gledam tudi na uspehe sodelavcev, ki sem jim sam bil mentor. To medsebojno oplajanje nas izpolnjuje kot posameznike, predvsem pa smo zato vsi skupaj uspešnejši.

Vsak dan znova ugotavljam, kako bogat vir znanja so vsi zaposleni NLB Skupine. Tako strokovnega, ki ga stalno izpopolnjujemo, kot tistega, ki ga lahko črpamo iz dobrih poslovnih praks, s katerimi se pri svojem delu srečujemo vsak dan. V tem prepletu znanj vidim temelj mentorske vloge bančne skupine do vas, naših partnerjev, in priložnost kot finančni mentor prispevati k razvoju širše družbe.

Verjamem tudi, da skupaj lahko naredimo še več. Zato letos v NLB Skupini začenjamo novo poglavje, s katerim si še bolj osredotočeno in odgovorno prizadevamo za izpolnitev naše vloge mentorja na področju financ. Sprememb se lotevamo strateško na vseh področjih. Temeljijo na novih razmislekih, pametno zastavljenih ciljih in svežih vpogledih. Gradimo na dobrih temeljih in prepričan sem, da bomo skupaj odslej še uspešnejši pri vsem, kar sledi.



ANDREJ KRAJNER,
direktor Komuniciranja v NLB

O AVTORJU

Andrej Krajner se je pridružil NLB v začetku leta 2016 ter prevzel odgovornost za upravljanje korporativnega komuniciranja. Njegovo področje dela zajema tudi interno komuniciranje, odnose z mediji, pojavljanje na družbenih omrežjih, korporativno oglaševanje, skrb za blagovno znamko, generiranje in upravljanje lastnih vsebin ter področje družbene odgovornosti. V začetku leta 2017 je pod njegovo okrilje stopilo tudi tržno komuniciranje, tako da sedaj vodi celotno področje komuniciranja v NLB.

Iz vsebine

- 3

UVODNIK
Andrej Krajner,
direktor Komuniciranja v NLB.
- 5

POSLOVNI INDEKS
Plače, zaposlenost, gospodarski
obeti in trendi v številkah.
- 6

INFOGRAFIKA
Blagovna menjava Slovenije s
svetom.
- 8

GLAVNA TEMA
Priložnosti in izzivi prihodnosti:
smo v dobri formi, a je treba ostati
na realnih tleh.
- 18

POSLOVNE FINANCE
Izberite in prepričajte
prave kadre.
- 22

TRENDI
Kolektivno nezgodno
zavarovanje za zaposlene
v podjetju.
- 24

INTERVJU
Dr. Andrej Šikovec: »Ne gradimo le
za eno generacijo.«
- 30

POSPEŠENO NAPREJ
Nagrajenci GZS: včeraj so nasvete
prejemali, danes jih dajejo sami.
- 34

NEPOSREDNO
Dr. Drikus Kriek: »Dober vodja ni
prijatelj.«
- 36

POSLOVNI NASVETI
Varno tudi z mobilnimi
napravami.

- 38

POSLOVNI BONTON
Prava podoba za posel.
- 40

POSLOVNE NOVICE
Rekordni rezultati NLB, nove
storitve, nagrade in dogodki.
- 42

KOLUMNA
Rok Golob, glasbenik.



Poslovno
leto 2018, številka 9

**Izdajatelj in
nosilec avtorskih
pravic:** NLB d.d.,
Trg republike 2,
1000 Ljubljana,
www.nlb.si
Odgovorni urednik:
Andrej Krajner
Glavna urednica:
Darja Lekše
Izvršni urednik:
Jak Vrečar

Uredniški odbor:
Manja Gradišek,
Darja Bertalanič,
Elizabeta Hren Bojc,
Darko Jurič,
Špela Golob,
Andreja Ignjič Peklaj,
Primož Inkret,
Igor Savič
**Vsebinska in oblikovna
zasnova, izvršno
uredništvo in produkcija:**
PM, poslovni mediji d.o.o.
Tisk: Para d.o.o.
Naklada: 6.000 izvodov
Datum izida: maj 2018

PRAVNO OBVESTILO: Če ne želite več prejemati revije Poslovno, vas skladno z zakonom o varovanju osebnih podatkov obveščamo, da lahko v NLB Poslovalnicah kadar koli podpišete izjavo, da ne želite biti vključeni v akcije neposrednega trženja. Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana, Trg republike 2, Ljubljana, je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, matična številka družbe: 5860571, znesek osnovnega kapitala: 200.000.000,00 EUR, davčna št.: 91132550. Tiskovina je informativne narave. Pridržujemo si pravico do sprememb. Za napake v tisku in morebitne skrite napake v zvezi s tiskom ne prevzemamo odgovornosti. Vsi uporabniki objavljeno vsebino uporabljajo na lastno odgovornost.

PLAČE

1.638,00 €

je februarja 2018 znašala povprečna mesečna bruto plača v Sloveniji.

1.066,33 €

je v istem obdobju znašala povprečna mesečna neto plača.

ZAPOSLENOST

972.000

delovno aktivnih oseb je bilo po anketnih podatkih v Sloveniji ob koncu lanskega leta (2017/Q4).

5,8 %

je bila stopnja anketne brezposelnosti (2017/Q4).

2,4-odstotno

rast zaposlenosti za leto 2018 napoveduje Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

SKOK V GRADBENIŠTVU

76 %

večja je bila januarja letos glede na lani aktivnost v gradbeništvu (leto prej pa najmanjša po letu 2000), najbolj je zrasla gradnja nestanovanjskih stavb. Število zaposlenih v panogi je bilo januarja medletno večje za 3.400.

1. mesto

je dosegla Slovenija na lestvici rasti cen stanovanjskih nepremičnin (na četrtletni ravni) ob koncu leta 2017. V četrtletni primerjavi (Q4 na Q3 2017) so se cene zvišale za 3,7 % (3 odstotne točke več od povprečja EU).

UGODNI OBETI

5,1 %

gospodarsko rast

napovedujejo strokovnjaki na UMAR za letošnje leto, 3,8 % pa za leto 2019.

Razmere v mednarodnem in domačem okolju so zelo ugodne, skupaj z visokimi pričakovanji podjetij in potrošnikov je to podlaga za pričakovano konjunkturo. Ocenjuje se, da jo bodo letos še naprej spodbujali velika rast izvoza in naložb, večja pa bo tudi rast zasebne potrošnje.

Viri: Statistični urad Republike Slovenije, Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Eurostat.

Slovenija : svet

Vrednost blagovne menjave Slovenije s tujino se stalno zvišuje. Zadnje polno koledarsko leto – 2017 – je prineslo dvoštevlično rast pri izvozu in uvozu, prav tako pa se je dvoštevlična rast v primerjavi z enakim obdobjem lani že pokazala v prvih mesecih leta 2018. Izvoz je bil tudi lani eden najpomembnejših dejavnikov gospodarske rasti. Trgi in panoge, pri katerih je izvoza in uvoza največ, ostajajo nespremenjeni, obeti pa so dobri tudi za prihodnost.

IZVOZ > UVOZ

Izvoz nepretrgano raste od leta 2009, predkrizno raven pa je dosegel leta 2011. Uvoz je predkrizno raven iz leta 2008 presegel leta 2015 in odtlej prav tako ves čas raste. Presežek v blagovni menjavi s tujino – torej da je raven izvoza nad uvozom – ima Slovenija v vseh letih od 2014 naprej.

28,22 milijarde evrov

je bila vrednost izvoza Slovenije v letu 2017.

27,56 milijarde evrov

je bila vrednost uvoza Slovenije v letu 2017.

660 milijonov evrov

je znašala letna trgovinska bilanca Slovenije v letu 2017.

+ 13,1 %
večji je bil izvoz

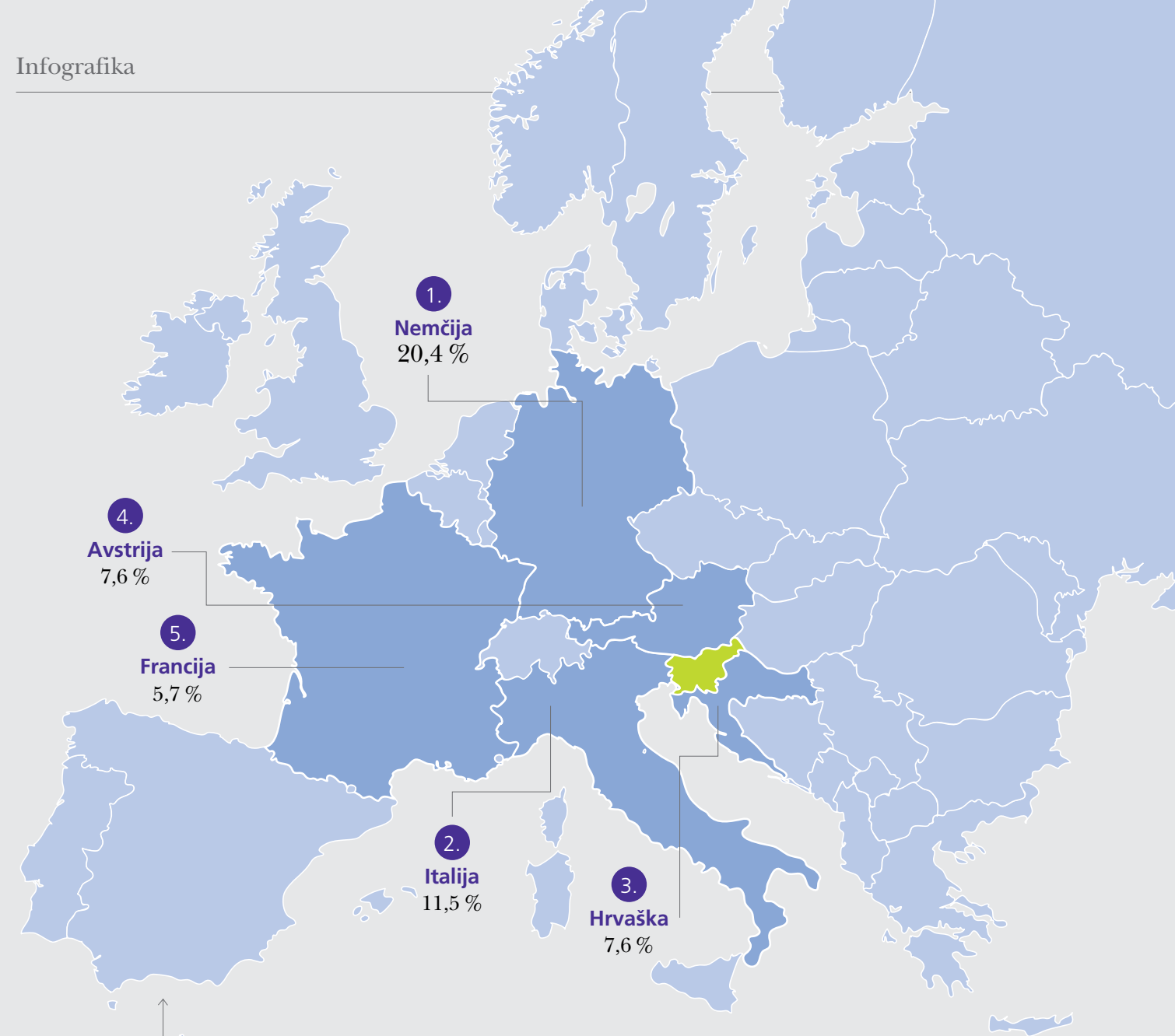
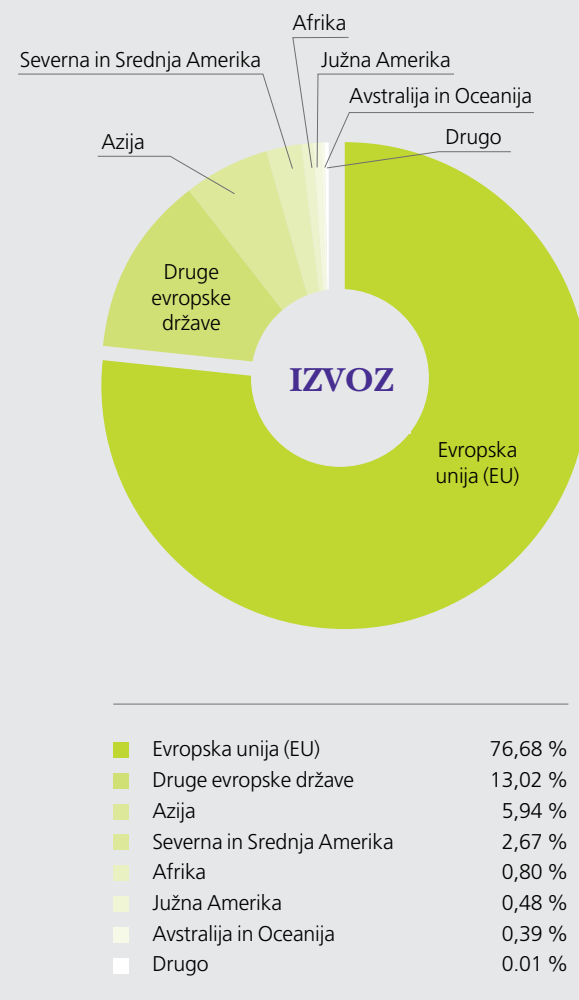
v primerjavi z letom 2016.

+ 14,2 %
večji je bil uvoz

v primerjavi z letom 2016.

VEČ KOT TRI ČETRTINE MENJAVE Z EU

Pri trgovanju je Slovenija močno vezana na svoj »razširjeni domači« trg Evropske unije. EU je absolutno prevladujoča partnerica Slovenije v blagovni menjavi v obeh smereh. Njen delež po vrednosti pri izvozu je bil lani 77 %, pri uvozu pa 80 %. V druge evropske države je Slovenija izvozila za 13 % (in iz njih uvozila za 7 %), v Azijo pa 6 % (uvoz: 9 %). Skupna menjava z vsemi preostalimi deli sveta (Severna in Srednja Amerika, Južna Amerika, Avstralija, Oceanija, nerazvrščeno) je pomenila manj kot 5 %.



TOP 5 IZVOZNIH PARTNERIC SLOVENIJE

Med najmočnejšimi trgovinskimi partnericami Slovenije vse od začetka tega tisočletja ostaja tradicionalna peterica držav, v katere izvažamo največ. V letu 2017 se je primerjalno s prejšnjimi leti najbolj okrepilo trgovanje s Francijo in Italijo. Vrstni red najpomembnejših partneric je zelo podoben tudi pri uvozu.

(Odstotni deleži v celotnem izvozu blaga Slovenije v letu 2017)

TOP 5 PO PANOGAH: VOZILA NA PRVEM MESTU

Največ blaga so slovenska podjetja izvozila v skupini cestna vozila. Proizvajalci vozil in delov zanje v tej kategoriji tako še naprej ostajajo pred drugimi.



Cestna vozila

16,2 %



Električni stroji, naprave

10,1 %



Medicinski in farmacevtski proizvodi

9,9 %



Industrijski stroji za splošno uporabo

5,2 %



Kovinski izdelki

4,7 %

(odstotni deleži v celotnem izvozu blaga Slovenije v letu 2017)

Vrednost izvoza (v 1.000 €): 28.222.317, vrednost uvoza: 27.562.190 (v 1.000 €).

Vir: Statistični urad Republike Slovenije po začasnih podatkih za leto 2017 (pridobljeno s stat.si 23. 4. 2018)

Priložnosti in izzivi prihodnosti

So prišli za slovenska podjetja časi rasti in dobrih poslovnih rezultatov? Marsikateri dejavnik kaže na to, da smo danes v dobri formi. A hkrati je treba ostati trdno na realnih tleh. Kljub izredno ugodnim razmeram na evropskem trgu, obetavni legi Slovenije med Balkanom in EU ter spodbudnim rezultatom v ključnih panogah izzivi ostajajo. Spomin na težko in za marsikoga zelo boleče obdobje po krizi je namreč še živ in napak iz preteklosti ne smemo ponavljati. Kje je ključ za uspeh? V sodelovanju, pravih in pravočasnih ocenah dogajanj in trendov na trgih, v iskanju poti do višje dodane vrednosti v izvozu ter v razvoju in ohranjanju dobrih kadrov.

BESEDILO: Štefan Kerič, Jak Vrečar **FOTO:** GettyImages

RAZMERE ZA GOSPODARSTVO SO UGODNE. Ko iščemo primerjavo za ekonomski razcvet, ki smo mu priča danes, moramo pobrskati več kot desetletje nazaj v zgodovino. V letih 2006 in 2007, v času hitre rasti gradbenega sektorja, hkrati pa napihovanja kreditnega balona, je bruto domači proizvod Slovenije rasel za 5,7 in 6,9 odstotka na leto. Lani je bila rast petodstotna, kažejo podatki državnega statističnega urada. Letos naj bi preseгла to številko in dosegla 5,1 odstotka, napoveduje Urad za makroekonomske analize in razvoj (Umar).

SLOVENCİ POSTAJAMO KONKURENČNEJŠI

Glede na izkušnje iz let pred krizo se kar samo postavlja vprašanje, ali je takšna rast slovenskega gospodarstva, ki še naprej jezdi izredno pozitivne trende iz mednarodnega okolja, vzdržna. Obstaja možnost, da podjetjem zmanjka sape? »Za zdaj ne,« sta v skupnem odgovoru nedvoumna Grega Kurent, upravitelj premoženja, in Marko Bombač, vodja analiz pri NLB Skladih. Nadaljnji veliki gospodarski rasti bo v letošnjem letu dajalo oporo več dejavnikov. Dobre razmere v globalnem gospodarstvu bodo pozitivno vplivale na izvoz. Po podatkih Umarja naj bi se ta po lanski 10,6-odstotni rasti letos okrepil še za 9,2 odstotka.

Kurent in Bombač ob tem poudarjata, da stoji za velikim povečanjem izvoza tudi dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, saj se je ta v zadnjih letih precej izboljšala. To je vidno še posebno v primerjavi z našimi že tradicionalnimi konkurentkami na trgu, državami srednje in vzhodne Evrope.

INVESTICIJ BO VEČ

»Pričakujemo tudi rast investicij, ki so se po zadnji krizi močno zmanjšale. Dejansko gre pri velikem deležu investicij zgolj za pokrivanje preteklih potreb, zato se lahko močna rast v tem segmentu nadaljuje tudi po letošnjem letu,« sta optimistična Ku-

rent in Bombač, ki vidita še posebno velik potencial v gradbeništvu. V tej panogi je zaradi neelastične ponudbe potrebnega kar nekaj časa, da se bo ustrezno prilagodila povpraševanju. A povečanje povpraševanja je zaznati v večini kategorij oziroma panog, ne samo na področju nepremičnin. Pri tem je treba opozoriti, da ima zasebna potrošnja še precej prostora za rast. Čeprav končna potrošnja gospodinjstev nominalno raste in je lani dosegla skoraj 22,5 milijarde evrov, je imela še leta 2012 s 56 odstotki precej večji delež v BDP. Lani je ta znašal 52 odstotkov. Letos naj bi zasebna potrošnja zrasla za 3,6 odstotka, bolje razpoloženi potrošniki pa bodo po ocenah strokovnjakov le še spodbujali domače povpraševanje, k čemur bo pripomogla kombinacija bolj stabilnih služb, hitrejše rasti plač in rastočih cen nepremičnin. Gre za učinek, s tujko poimenovan »wealth effect«, pri katerem rastoče vrednosti delnic, nepremičnin in drugega premoženja investitorje navdajo z optimizmom, zaradi česar ti tudi več trošijo.

Mnogi se danes prav zaradi tega sprašujejo, ali se morda nepremičninski trg ni začel že nekoliko pregrevali. Res je, cene nepremičnin se dvigujejo, vendar so hkrati še vedno vsaj deset odstotkov nižje kot na vrhuncu leta 2008. Razlika je, da tokrat njihovo rast poganja optimizem potrošnikov in ne pregrevanje na posojilnem trgu, kjer se je obseg posojil gospodinjstvom kljub ugodnim pogojem financiranja lani povečal zgolj za sedem odstotkov, kar je približno štirikrat počasnejša rast kot v letih 2005 in 2006, je razvidno iz podatkov Banke Slovenije.

Vse torej kaže, da je v nasprotju z vrhuncem gospodarskega cikla iz let pred krizo današnja rast precej bolj vzdržna, gospodarstvo pa bistveno manj pregreto. V spreminjajoči se gospodarski dinamiki ostajajo že vrsto let edina stalnica izvozniki, ki so po podatkih Umarja od leta 2008 do danes okrepili izvoz za debelih 40 odstotkov.

PARTNERICA ŠTEVILKA ENA: NEMČIJA

Oba omenjena podatka lahko povezujemo z uspešnim gospodarskim sodelovanjem med Slovenijo in Nemčijo, ki ostaja največja trgovinska partnerica naše države že vse od začetkov njene samostojne poti. Slovenska podjetja so lani v Nemčijo izvozila za 5,7 milijarde evrov blaga, kar je več kot petina vsega izvoza. Celotna blagovna menjava je dosegla skoraj 11 milijard evrov.

Tudi nemško gospodarstvo cveti in napovedi so tudi severno od nas optimistične. Po podatkih Združenja nemških gospodarskih zbornic se pričakuje, da bo v letu 2018 največje evropsko gospodarstvo zraslo za 2,7 odstotka. »To je najbolj optimistična napoved v zadnjih letih,« poudarja Gertrud Rantzen, predsednica Slovensko-nemško gospodarske zbornice, ki ne vidi bistvenih tveganj v primerjalno nekoliko slabših mesečnih podatkih o industrijski proizvodnji z začetka letošnjega leta. Industrijska proizvodnja je februarja upadla za 1,6 odstotka na letni ravni, kar je največ po avgustu 2015. »V Nemčiji se na najvišjih nivojih podjetij predelovalne industrije zaznava zmanjševanje pričakovanj glede rasti naročil in proizvodnje,« potrjuje Rantzenova, a hkrati dodaja, da nemški gradbeni sektor še vedno raste, medtem ko ostaja prodaja industrijskega sektorja nespremenjena. Morda je na številke vplivala nevarnost trgovinske vojne, s katero je še nedavno rožljaj ameriški predsednik Donald Trump. A razloga za preplah trenutno ni. Tudi morebitne slabše številke v še kakem mesecu Rantznove ne bi preveč potrle. Poudarja specifično določenih obdobj, v katerih se na letni ravni pojavljajo nihanja in tudi upadi. Tako je na primer marec po industrijskih naročilih v Nemčiji tradicionalno med slabšimi. A prva dama zbornice gleda na prihodnost pozitivno: »Lahko bi rekli, da gre verjetno zgolj za krajši predah, ne pa resno ohlajanje.«

Še več, nemška podjetja so po investicijski držanosti v zadnjih letih danes bolj pripravlj-

na na investicije, in to tako doma kot v tujini. Vložke v infrastrukturo naj bi povečala tudi država, ki se je po nedavnih volitvah zavezala k podprtju industrijske politike 4.0. »Ob večjih infrastrukturnih investicijah si morda lahko kakšne posle kot podizvajalci obetajo tudi slovenska podjetja,« vidi Rantzenova priložnosti v Nemčiji za slovenska podjetja. Dodatna priložnost so investicije nemških podjetij v industrijo, kar bi lahko povečalo naročila, zaradi česar bi lahko slovenska podjetja računala na nove dobaviteljske posle.

BANKA LAHKO POMAGA VSESTRANSKO

Le redka so podjetja, v katerih lahko razvoj financirajo izključno z lastnimi sredstvi, ali so to akumulirani dobički ali lastniški kapital. Tisti večini, ki nima te možnosti, v banki pomagamo z bančnimi krediti, povezanimi posli, kot je sodelovanje s Slovenskim podjetniškim skladom, in projektnim financiranjem ter z drugimi instrumenti, na podlagi katerih lahko podjetja širijo obseg poslovanja. Tu je denimo investicijsko bančništvo, veliko še neizčrpanih priložnosti pa ponujajo zlasti instrumenti trgovinskega bančništva, kot so akreditivi, bančna plačilna obveza, odkup terjatev ..., in njihovo kombiniranje s financiranjem končnega kupca v tujini. Pri financiranju obsežnejših projektov oziroma poslov v tujini lahko NLB slovenskim izvoznikom v sodelovanju s SID banko zagotovi tudi dolgoročno financiranje tujega kupca. Možnosti je veliko, da pa bi lahko svetovali pravo, optimalno izbiro, želimo najprej prisluhniti podjetjem in temeljito spoznati njihov poslovni model. Na podlagi poznavanja potreb in pričakovanj se povezujemo z bančnimi specialisti iz banke za posamezno področje in stranki ponudimo optimalno rešitev.

»

Obdobja konjunktore so za podjetja precej zahtevna in nikakor ne prinašajo le sladkih skrbi.

BODO SLOVENSKA PODJETJA DOSEGLA SVOJ POTENCIAL?

Zadnje besede Rantznove so pohvala, a hkrati opozorilo, da bi Slovenija na tujih trgih lahko bila še bolj prodorna. Tako na primer večina dobaviteljev ostaja nekje na sredini verige dodane vrednosti. »Slovenska podjetja bi morala čas konjunktore izkoristiti za dvig dodane vrednosti. Po tem kazalcu že zaostajamo za bolj ambicioznimi tekmeci,« opozarja tudi dr. Nenad Filipović, direktor za »executive education« na IEDC – Poslovni šoli Bled in predavatelj strateškega menedžmenta, vodenja sprememb in etike. To je v marsikateri panogi seveda izjemno zahtevna naloga, še posebej zato, ker se večina podjetij še danes ukvarja z odpravljanjem težav, ki jih je prinesla zadnja kriza. Tu je možnih scenarijev za prihodnost več. Odločitev dela podjetij, da se usmerijo v izboljševanje stroškovne konkurenčnosti, je po oceni Filipovića napačna pot: »Vse moje izkušnje ter raziskave mojih kolegov jasno kažejo, da srednjeročno naša podjetja ne morejo zmagati z nizkimi stroški. Za podjetja, ki nimajo dominantne velikosti, je obvladovanje stroškov nujno, vendar zagotavlja zgolj preživetje obdobja, v katerem se podjetje bojuje za dvig dodane vrednosti.«

Filipović ni samo profesor, v preteklosti je bil član uprave v podjetju Rade Končar pa tudi svetovalec in osebni mentor vrsti predsednikov uprav podjetij v srednji Evropi. Tudi zato je dobro seznanjen z dogajanjem »na terenu«. In zato so njegove trezne besede vredne posluha.

DOBRI KADRI BODO KLJUČNI

Ko nanese beseda na Slovenijo kot valilnico dobrih podjetij, izdelkov in kadrov, je Filipović zadržan. Lahko Slovenija postane vse to? »V bližnji prihodnosti žal še ne,« je jasen. Med najbolj skrb zbujajočimi trendi postavlja v ospredje beg možganov. Podjetja bodo namreč zaradi tega ostala brez zaposlenih, ki so bolj pripravljeni na hitre spremembe in ki negujejo to, čemur danes pravimo agilnost – sposobnost celovitega razmišljanja, reševanja kompleksnih problemov, kreativnost in pripravljenost na tveganja, ki jih prinaša eksperimentiranje. Težave pa se pojavljajo tudi pri drugem spektru zaposlenih. Pojavi Filipović pravi kar »odliv duš«, saj v Sloveniji ne manjka samo najboljše usposobljenih kadrov, temveč se že čuti pomanjkanje določenih manj izobraženih profilov delavcev.

Podjetja bodo, kot rečeno, potrebovala predvsem zaposlene, ki jih odlikuje agilnost. Potrebne pa bo tudi več fleksibilnosti pri oblikah dela in več pripravljenosti na sodelovanje. Ne nazadnje bo potrebna tudi sposobnost udejstvovanja v prostorih različnosti, kot je delo z ljudmi iz drugih kultur, medgeneracijsko sodelovanje ali sodelovanje med predstavniki različnih poklicev in gospodarskih panog.

Vse to seveda ne pomeni, da podjetniški preboji v Sloveniji niso možni, temveč da jim splošne okoliščine še ne dajejo prav veliko podpore in da se bomo morali tega področja lotiti sistemsko, strukturirano in dolgoročno. Filipović vidi rešitev v okrepitvi sodelovanja vseh ključnih akterjev. Potrebujemo prave odločitve države, pri čemer govorimo o številnih področjih, od davkov do izobraževalnega, zdravstvenega in socialnega sistema. Povezovanje med raziskovalno sfero in podjetji kot nosilci razvoja mora biti še tesnejše. Hkrati pa Filipović opozarja, da ne verjame, »da bodo slovenske gazele lahko v bližnji prihodnosti postale vlečni konji gospodarstva.«

»Smo odličen partner pri vstopanju na nove trge«



VINCENC JAMNIK,
direktor Poslovanja s srednje velikimi podjetji v NLB

Gospodarski kazalniki dajejo slovenskim podjetjem razloge za optimizem. Kako ocenjujete njihovo »formo« danes?

Slovenska podjetja so po nekaj letih nadpovprečne gospodarske rasti v dobri kondiciji. Posebej ta trditev velja za izvozni del gospodarstva, ki je dodobra izkoristil konjunkturo v naših največjih trgovinskih partnericah in je najpomembnejši generator velike gospodarske rasti v Sloveniji. Spodbudni gospodarski kazalniki pa so ugodno vplivali tudi na druge gospodarske panoge, ta val optimizma je zajel potrošnike, zato raste obseg potrošnje v prodaji na drobno in tudi na področju investicijskih dobrin. Gradbeništvo je posledično ponovno zajel val rasti, saj se močno povečujejo investicije v stanovanjsko gradnjo kakor tudi v proizvodne in poslovne objekte. Podjetja so se v letih po nastopu krize finančno razdolžila in kapitalsko stabilizirala ter svoje investicije ob polni izkoriščenosti preudarno usmerjajo v dodatne zmogljivosti in robotizacijo.

Vidite tudi izzive in odgovore nanje?

Omejujoč dejavnik investiranja so morebitne geopolitične razmere ali pa na primer potencialno ohlajanje nemškega gospodarstva. Za nadaljnjo rast obsega poslovanja pa čedalje bolj postaja omejitveni dejavnik tudi ustrezen kader, kar kaže na potrebo po načrtovanju kadrovskega potenciala in ureditvi izobraževalnih programov.

Koncentracija izvoza na nekaj ključnih izvoznih partneric pa nam pove, da je priložnost za slovenska podjetja tudi v tem, da del svoje poslovne aktivnosti usmerijo še na druge pro-

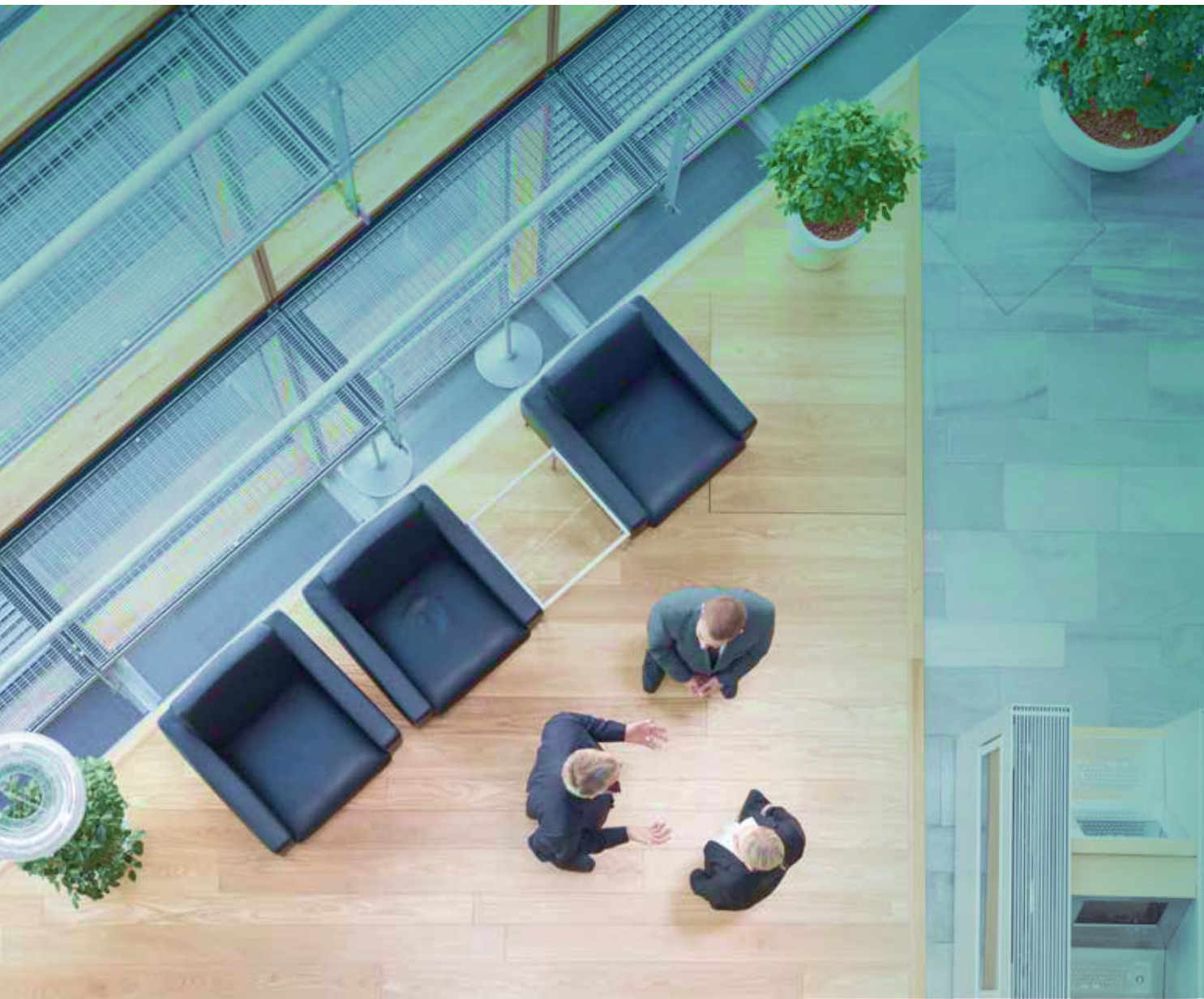
pulzivne trge in tako zmanjšajo svojo sedanjo odvisnost, denimo od nemških partnerjev. Eden takšnih trgov je jugovzhodna Evropa, kjer države dosegajo nadpovprečno gospodarsko rast in kjer je s svojo mrežo bank prisotna tudi NLB Skupina.

Kaj lahko podjetja še naredijo za krepitev svojega poslovanja?

Eden od ukrepov je tehnološka posodobitev proizvodnje, investicije v povečanje proizvodnih zmogljivosti, kjer so te postale ozko grlo. Tu ne smemo pozabiti na pomen digitalizacije in robotizacije, ki z velikimi koraki vstopata v proizvodne procese in sta zagotovilo za prihodnjo konkurenčnost slovenskih podjetij ter dvig dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju. Priložnosti za poslovno sodelovanje je še vedno dovolj tako na evropskem kakor posebej na balkanskem trgu.

Banka ima mrežo poslovalnic po celotni regiji.

Da in prav zato lahko v tej regiji NLB Skupina na podlagi dobrega poznavanja lokalnih razmer na eni strani kakor tudi z mentorstvom ob profesionalnem in strokovnem svetovanju na drugi strani ponudi dodatno pomoč, ki bo pripomogla k lažjemu in odločnejšemu nastopu na tem trgu. Instrumenti trgovskega bančništva, ki jih ponujamo v NLB Skupini, dajejo podjetjem dodaten potencial, da se bolj smelo podajajo na ta trg. Seveda pa smo z razvejeno mrežo, korespondenčne odnose vzdržujemo s približno 950 bankami iz več kot 100 držav sveta, odličen partner za vstop tudi na bolj oddaljene prodajne trge.



UGODNA LEGA NA STIKU REGIJ

Obdobja konjunktore so za podjetja v resnici torej precej zahtevna in nikakor ne prinašajo le sladkih skrbi. Podjetja morajo izvesti večja naročila izdelkov in storitev, kar praviloma sicer pomeni boljše finančne rezultate, vendar morajo sočasno slediti ostremu tempu dela. Operativni stroj podjetja se vrti na maksimalnih obratih, vodstvo pa mora v takih časih razmišljati tudi o prihodnosti in vanjo vložiti del finančnega dobička. To je velik izziv. Menedžerji morajo namreč prepričati lastnike, da se odpovejo dobršnemu delu profita na račun potencialno boljše prihodnosti. Za zagotovitev te prihodnosti pa morajo znati tudi zaposlene pripraviti, da ohranijo maksimalno vnemo pri izvajanju dnevnih nalog, ob katerih morajo najti še čas za delno spremembo poslovnega modela.

Prav tega bi bilo lahko pri slovenskih podjetjih še več. Med tujimi partnerji se slovenskih podjetij sicer drži sloves dobrih dobaviteljev, a hkrati se ponekod kaže, da slovenskim podjetnikom manjka strateških idej in poguma za večje spremembe poslovnih modelov. Za spremembe, ki jih terjaja čas. »Ob vse večji zrelosti trgov bo vsekakor treba razmišljati o kombinacijah izdelkov in storitev, ki omogočajo konkurenčno prepoznavnost,« še poudarja Filipovič.

Konkurenčna prednost Slovenije v primerjavi s preostalimi državami Balkana počasi blede, ugotavlja tudi Gertrud Rantzen: »Pred tremi leti so bili Slovenija in slovenski dobavitelji z naskokom številka ena med državami Balkana. V zadnjih letih

pa močno rasteta Srbija ter Bosna in Hercegovina.« Obe sta cenovno ugodnejši od Slovenije, ki ji za zdaj konkurenčno prednost dajejo ugled podjetij, stabilno gospodarsko okolje in kakovostna delovna sila. »Ko nemški koncerni gledajo na možnost prevzema kakšnega izmed najkakovostnejših dobaviteljev, ki bi ga nato razvijali naprej in krepili njegovo pozicijo, se tako običajno še vedno ozrejo po Sloveniji.« Ta položaj mora Slovenija izkoristiti, dokler ga še lahko. Kurent in Gombač sta namreč prepričana, da bo postopno vstopanje balkanskih držav v evropske gospodarske tokove z dodatnimi priložnostmi prineslo tudi večjo stabilnost in dostopnost regije. »Družbe iz razvite Evrope bi se utegnile usmeriti v to regijo, ki bo konkurenca slovenskim družbam.«

»S podjetji smo v dobrem in slabem«



ANDREJ LASIČ,
direktor Poslovanja s ključnimi konitenti v NLB

Kje so priložnosti za slovenska podjetja?

Slovenska podjetja so v zadnjem obdobju, ko poslujejo na krilih gospodarske rasti in povečanih izvoznih aktivnosti, na dobri poti. Priložnosti za slovensko gospodarstvo vidimo predvsem v nadaljevanju izvoznih aktivnosti, ki bodo odvisne od razmer na skupnem trgu Evropske unije, kjer slovenska podjetja največ delujejo, kakor tudi v zviševanju dodane vrednosti. Verjamemo, da bo Slovenija le tako lahko dohitela in uspešno obdržala stik z razvitimi državami EU. Izvoz se povečuje tudi z državami bližnjega Balkana (predvsem z državami nekdanje Jugoslavije), kjer imajo slovenska podjetja že tradicijo. To je tudi trg, kjer posluje naša bančna skupina in na katerem še vidimo naše nadaljnje tržne priložnosti za skupno dolgoročno sodelovanje.

Kakšne cilje ste si postavili v regiji?

NLB Skupina zelo uspešno deluje na trgih držav nekdanje Jugoslavije (razen Hrvaške) in ima razvejeno mrežo poslovalnic. V štirih državah, Makedoniji, BiH, Črni gori in Kosovu, delujemo kot sistemska banka, kar pomeni določeno obveznost, hkrati pa izziv postati regijski šampion. Skupni produkti, poznavanje in razumevanje trga, jezika, dostopnost, plačilne storitve (enotna tarifa med njimi) so le nekatere od naših prednosti, na katerih bomo gradili tudi v prihodnje.

V kakšni vlogi vidite banko v odnosih s podjetji?

Zelo pomembno sporočilo naše bančne skupine za prihodnost je »Za vse, kar sledi«.

To nas obvezuje, da bomo na omenjenih trgih delali skrbno, z zavezo, da smo tukaj prvenstveno zaradi naših strank. NLB Skupina lahko rastočim in razvijajočim se podjetjem zagotavlja različne rešitve za učinkovitejšo, varnejšo in predvidljivejše poslovanje na domačem in mednarodnem trgu. Naša strokovna ekipa na podlagi preteklih izkušenj dobro pozna problematiko podjetij in razume strankina pričakovanja. Podjetja pričakujejo predvsem svetovalno prodajo, kjer banka nastopa kot aktiven partner in predlaga določene celovite finančne rešitve, ki so konkretno pripravljene za posamezno podjetje in tako podjetju v naslednjih letih omogočajo fokusiranje na njegov osnovni posel.

Poudariti moram, da NLB Skupina ostaja s svojimi strankami v dobrih in slabih časih, kar smo uspešno dokazali med zadnjo krizo. Prisluhnili smo svojim strankam in jim pomagali, tako smo z vzdržnimi strukturami pomagali prestrukturirati skoraj 80 odstotkov slovenskih gospodarskih družb.

Hkrati pa moram povedati, da se krepimo in nadgrajujemo tudi v banki. Vlaganje v razvoj kadrov je za nas ključnega pomena. Zlasti znanje, kompetence in motivacija zaposlenih so tisto, v čemer se lahko razlikujemo od konkurence. To nam omogoča, da podjetjem svetujemo pri izbiri najprimernejših bančnih produktov, kar dolgoročno krepi zaupanje in vodi v partnerski odnos.

TRADICIONALNI TRGI SO (ŠE) NAJPOMEMBNEJŠI

Ali je torej smiselno, da slovenska podjetja ohranjajo tradicionalno navezanost na »balkanske trge« in Nemčijo ali naj si poiščejo nove trge in si s tem zagotovijo večjo odpornost proti prihodnjim krizam v Evropi in regiji? »Sploh ni izbire. Regionalni trg in tradicionalni razviti evropski trg sta odločilna za kratkoročno preživetje,« opozarja Filipović in dodaja, da morajo slovenska podjetja rasti tudi na regijskih trgih jugovzhodne Evrope. »Strukturne spremembe trajajo veliko časa, teh trgov ob tem ne smemo zanemariti.«

Slovenija bo rasla, če bodo rasli trgi v regiji, hkrati pa se moramo zavedati, da lahko z njimi tudi zdrsne kakšno stopnico nižje. Smo del realnosti globalnih vzorcev trgovinskih menjav, kjer z nekaj izjemami večina držav največ izvažata na trge, ki niso geografsko oddaljeni. Zato je vprašanje posledic brexita kot tudi zaostrovanja geopolitičnih razmer v štirikotniku ZDA, Kitajska, Rusija, EU za zdaj še dokaj abstraktne narave, čeprav so nevarnosti resnične. »Omejitve bi zagotovo vodile v zmanjšano trgovinsko menjavo, kar bi v kombinaciji s povečano negotovostjo negativno vplivalo na EU, območje evra in s tem tudi na države Balkana,« opisujeta negativne posledice morebitne trgovinske vojne Kurent in Gombač, a podjetjem svetujeta, naj jih to ne vznemirja preveč. »Za države Balkana in Slovenijo so na primer italijanski ekonomski interesi precej bolj pomembni od kitajskih, ruskih ali celo ameriških,« pravi ta.

Pod črto lahko povzamemo, da dajejo gospodarske razmere veliko razlogov za optimizem. Hkrati pa se ne smemo prepustiti euforiji ali pozabiti na dejstvo, da lahko samo dobre poslovne ideje, urejena infrastrukturna podpora, prave strateške odločitve na državni ravni in daljnoročen pogled prinesejo uspeh in zadovoljstvo, ki se da čutiti danes, tudi v prihodnje. Optimizem in ugodne razmere naj bodo torej temelj za nadaljnjo rast, ne pa za prepričanje, da smo trdno zasidrani na položaju, na katerega smo si želeli vrniti v zadnjem desetletju.

S PODJETJI SE RAZVIJA TUDI NLB

Poslovni odnos med NLB in podjetji se je v preteklih letih korenito spremenil. Komerčalisti banke so licencirani, strokovno še bolj podkovani, aktivno so v stiku s podjetji, svojimi strankami. NLB je v poslovanju s podjetji postala okretnejša in odzivnejša ob sprejemljivem tveganju. Čas od prejema vloge podjetja do odobritve kredita ali druge storitve banke se je močno skrajšal. Velikost banke je pri dobri odzivnosti prednost, ne ovira. Sodelovanje s podjetji temelji na odkritem in dolgoročnem partnerskem odnosu. Tako so podjetja, povezana z banko, deležna strokovnih nasvetov, pomoči in pravih rešitev glede na svoj poslovni model.

Za podjetja pripravljamo regionalna poslovna srečanja, na katerih predstavljamo strokovne teme, s katerimi želimo olajšati poslovanje podjetij. Tem lokalnim poslovnim dogodkom so dodana zanimiva srečanja z različno obarvanimi strokovnimi temami v Centru inovativnega podjetništva, tradicionalen pa je postal tudi osrednji slovenski dogodek NLB, Poslovni forum.

Izberite in prepričajte prave kadre

Za vaše podjetje morate nujno poiskati dobrega profesionalca. Veste, kako se boste lotili tega izziva? Od tega, ali boste izbrali pravo osebo, je odvisno, kako uspešno bo potekalo delo v podjetju. Zato je kadrovanje obsežen proces, v katerega je treba vložiti veliko časa, energije in tudi znanja. Hkrati pa morate sposobnega, strokovnega in zaupanja vrednega kandidata ne le najti, ampak tudi prepričati, da se vam pridruži. Dobre kadre seveda iščejo tudi druga uspešna podjetja.

BESEDILO: Gorazd Suhadolnik **FOTO:** Getty Images

Se boste lotili iskanja z razpisom, oglaševanjem, s pomočjo zaposlitvene agencije? Z osebnimi stiki, mreženjem, na profesionalnih spletnih omrežjih, s poizvedovanjem v akademskem okolju? Vse to bo potrebno, včasih pa še kaj več. V visoki konjunkturi številna podjetja hitro rastejo, preseči želijo zastavljene cilje, se uveljaviti na novih trgih, razširiti nabor svojih storitev in izdelkov. Za to potrebujejo nove sodelavce. V vseh panogah in na skoraj vseh področjih dela. Poznavalci pravijo, da podjetja bijejo ostre bitke za dobre kadre, za talente in strokovnjake.

Vesna Vodopivec, direktorica sektorja za upravljanje kadrov in razvoj organizacije v

NLB, opisuje kadrovske dinamičnosti: »Trg delovne sile je postal zelo razgiban, konkurenca je široka in podjetja iz popolnoma različnih panog si izjemno konkuriramo za iste strokovnjake.« Kot dodaja, pa je najboljša strategija pri iskanju dobrega profesionalca še vedno celostno delo na dolgi rok. »Sodelujemo s šolami in fakultetami, se povezujemo v strokovnih združenjih, zelo pomemben pa je tudi razvoj naših zaposlenih v podjetju.«

Med gospodarsko krizo so izbirala podjetja, zdaj pa se marsikje, vsaj pri najbolj specifičnih profilih, kaže, da je moč v rokah kandidatov. Ti pri izbiri delodajalca postavljajo v ospredje ne le finančni vidik, ampak privlačnost dela, kulturo podjetja, kompetentnost vodstvenega kadra, vizijo in strategijo družbe, možnost osebnega in kariernega razvoja ter možnost sodelovanja in soustvarjanja zgodbe podjetja. Zgolj objava o delovnem mestu ni več dovolj. Dobrih kadrov v Sloveniji ni vedno preprosto poiskati. »Majhnost našega trga je lahko ovira. Bazen strokovnjakov in managerjev je omejen. Za veliko podjetij je privabljanje ključnih kadrov velik izziv, še posebej za tista, ki niso vlagala v svoje zaposlene in niso živela miselnosti, da so zaposleni jedro, duša in srce organizacije, ali pa niso vzpostavljala in gradila dobrih odnosov s kandidati na trgu,« opaza Laura Smrekar, partnerka in direktorica komuniciranja v kadrovskem podjetju Competo.

Da za dobre kandidate vedno obstaja konkurenca, pravi tudi Ksenija Štrekelj, direktorica iskanja in selekcije v kadrovskem podjetju Adecco. Podjetja morajo uporabljati aktiven pristop in sama ali s pomočjo partnerjev, kot so specializirane agencije, poiskati primerne kandidate, jih nagovoriti in motivirati. »Tako kot morajo izstopati kandidati, če želijo dobro delovno mesto, morajo več narediti tudi podjetja, ki želijo odlične kandidate,« razlaga Štrekljeva. Tu vidi kadrovske agencije kot povezovalni člen med kandidati in podjetji. Agencije prenašajo informacije, pojasnjujejo pričakovanja obeh strani. Podjetjem predstavljajo stanje na trgu dela in pričakovanja kandidatov, da lahko pripravijo konkurenčno ponudbo.

RAZVEJANI KANALI ISKANJA

Tatjana Kocjančič, direktorica sektorja za razvoj kadrov in pravne zadeve v družbi BTC, pravi, da sodelavke in sodelavce iščejo skozi različne kanale: sodelujejo s ka-

drovskimi agencijami, potrebe po kadrih objavljajo na spletu in v klasičnih oglasih. Pri iskanju strokovnega kadra imajo dobre izkušnje. Novim, mladim potencialnim kadrom v različnih partnerskih projektih in iniciativah predstavljajo usmeritev družbe, proces inovacij, ki poteka med zaposlenimi, kulturo in odprtost sistema ter strateško orientiranost družbe. Na tak način kot potencialni delodajalec kandidatom predstavijo, kaj prinaša zaposlitev v družbi. »Mladi so dojemljivi za inovativno naravnana, dinamična in razgibana okolja, v katerih imajo pomembno vlogo trajnostni razvoj, možnost osebne rasti, izobraževanje, vključevanje v športne dejavnosti zaposlenih,« je prepričana Kocjančičeva, ki ugotavlja, da pri mladih na odločitve o zaposlitvi vplivajo elementi, ki niso neposredno povezani z delovnim mestom, na katerega prihajajo.

Koristen neposredni stik s kandidati omogočajo tudi predstavitve podjetij na zaposlitvenih sejmih, pri pridobivanju mladih talentov, iskalcev prvega izziva, pa je zelo učinkovito povezovanje s fakultetami. V tujini je to že stalna praksa, v zadnjih letih pa čedalje več podjetij tudi na našem trgu sodeluje s fakultetami in inštituti, bodisi zaradi pridobivanja novih sodelavcev bodisi zaradi razvoja in inoviranja. Dober učinek lahko dosežemo tudi z inovativnim tiskanim, še bolje pa z videooglasom, meni Smrekarjeva iz Competa in poudarja pomembnost privlačne vsebine, ki se nanaša na kulturo, vrednote, družbeno odgovornost, možnosti kariernega in osebnega razvoja ter izobraževanja v podjetju.

KORISTNOST OSEBNIH POVEZAV

Iskanje je pogosto lažje, če odločevalci v podjetju delo kandidatov ali zaželenih kadrov poznajo že od prej. Več ljudi poznamo, več je možnosti, da pridemo do pravih kandidatov. In če oni morda niso pravi, nas lahko povežejo z drugimi, ki so. Priporočila bodisi zaposlenih bodisi zunanjih partnerjev in kolegov so še posebej učinkovito orodje pri iskanju izkušenih strokovnjakov na ravni operativnega in srednjega managementa. Dober kanal za to ciljno skupino so tudi specializirane zaposlitvene agencije, ki lahko nagovarjajo zaposlene kandidate v drugih podjetjih, ki jih morda z oglasi ne bi dosegli.

Tudi pri iskanju in izboru najvišjih managerskih kadrov se podjetja najbolj zaneajo na agencije za »headhunting«, mreženje



VESNA VODOPIVEC
direktorica Upravljanja s kadri
in razvoj organizacije v NLB

”
LinkedIn je zanimivo
orodje, saj omogoča
zelo hiter dostop
do večjega nabora
potencialnih
kandidatov.
Absolutno pa še
vedno pretehtajo
intervju, predstavitev
kandidata in različna
testiranja.

in priporočila. Največji izziv za podjetja pa so deficitarni kadri, v to skupino se žal uvršča kar veliko profilov. Pogosto je bazen nekaterih profilov v Sloveniji tako usahnil, da se je treba ozreti tudi prek meja, opažajo strokovnjaki.

VSESTRANSKO ISKANJE

Pri iskanju najprimernejšega kadra so lahko koristna tudi (profesionalna) spletna omrežja, na primer LinkedIn. Z novimi prijemi, ki jih prinaša digitalizacija, lahko podjetja skrbijo tudi za ozaveščanje ljudi o svoji organizacijski kulturi in gradijo blagovno znamko delodajalca. »S tem se podjetje sicer bolj izpostavi, vendar ima lahko od tega veliko koristi, če se dobro pozicionira,« meni Štrekljeva iz Adecca. Tako poskušajo podjetja svojo kulturo približati vsem, ki niso del njihove ekipe, s tem pa že delajo preselekcijo, saj se kandidat ob teh informacijah lažje odloči, ali želi delati v takem podjetju.

Vsako podjetje ima svojo edinstveno klimo. Pokažite kulturo svojega podjetja, da lahko kandidat dobi občutek, ali je vaše podjetje primerno zanj, svetujejo kadrovske strokovnjaki. Podjetje, katerega zaposleni kot njegovi ambasadorji sami širijo svoje pozitivne izkušnje, si ustvari ime privlačnega delodajalca in postane magnet za kadre. Dobri strokovnjaki na trgu pogosto sami pristopajo do takšnih potencialnih novih delodajal-

cev, še posebej pri mladih, predvsem strokovnih kadrih sta najpomembnejši kultura podjetja in podoba naprednega okolja, v katerega prihajajo.

»NLB ima celovit sistem razvoja zaposlenih, strategijo upravljanja talentov, lasten izobraževalni sistem, razvija karijerne poti, sodeluje s šolami, fakultetami, je tudi mentor pri diplomskih in magistrskih nalogah,« opisuje strukturirano in daljnoročno usmeritev NLB na kadrovskem področju Vesna Vodopivec. »Zaposlenim omogočamo nadaljevanje študija, v vseh bankah članicah imamo oblikovan širok nabor talentov, tako v smeri vodenja kot širših strokovnih profilov.« NLB kot digitalno usmerjena, sodobna banka seveda uporablja tudi socialna omrežja. »LinkedIn je zanimivo orodje, saj omogoča zelo hiter dostop do večjega nabora potencialnih kandidatov,« pravi Vodopivčeva. »Ni pa to dovolj, absolutno še vedno pretehtajo intervju, predstavitev kandidata in različna testiranja.«

GRADNJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Fizične in psihične zahteve. Metode in oprema za opravljanje dela. Delovni cilji v razmerju do drugih delovnih mest. Potrebne kvalifikacije: usposabljanje, znanje, izkušnje, veščine in osebnostne lastnosti. V podjetju je treba odgovoriti na kopico

vprašanj, da bi prišli do najprimernejše kadrovske rešitve.

Idealna oseba ne obstaja, vedno iščemo pravo mešanico znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti. Pri tem je nujno, da podjetje jasno definira svoje vrednote in jih poišče v osebi, za katero si želi, da bi se mu pridružila. V Competu tako na primer menijo, da je podrobno definiranje profila človeka, ki ga podjetje potrebuje za delovno mesto in ekipo, tisti temelj, na podlagi katerega se je mogoče učinkovito lotiti iskanja. Samo opis delovnega mesta in njegova tehnična specifikacija brez upoštevanja kulture podjetja, vrednot, mikrookolja in sodelavcev nista dovolj. Tako iskanje je preveč splošno in ne zagotavlja prave izbire.

V procesu iskanja in izbora pravega kadra so enako pomembni vsi elementi, vsak korak, od zaposlitvenega oglasa do ožjega izbora kandidatov in zaposlitvenega pogovora. Pomembno vlogo pa ima seveda tudi podoba delodajalca v (strokovni) javnosti.

»NLB je že tretje leto zapored prejemnica certifikata Top Employer, to pa pomeni, da smo zanimivo in ustvarjalno delovno okolje za kandidate, ki želijo nove izzive in osebno rast,« odgovarja Vesna Vodopivec. Hkrati dodaja, da je tudi banka lahko inovativna, ko gre za obliko posredovanja informacij potencialnim kadrom in njihov nagovor. Strokovnjaki se strinjajo, da je izražanje identitete družbe zelo pomembno tudi pri gradnji odnosov s potencialnimi novimi kadri in da se plača jasno komunicirati njeno kulturo, vrednote, včasih tudi naprednost ali drugačnost od konkurence.

IZBIRA KOT SKUPINSKI PROJEKT

Zelo priporočljivo je, da pri izbiri kadra s svojimi mnenji sodelujejo tudi drugi zaposleni v podjetju. V NLB tako pri iskanju in izboru ob podpori kadrovske službe sodelujejo tudi vodje in direktorji, pravi Vesna Vodopivec. »Vsaka organizacijska enota ima svojo kadrovske strategijo, kompetenčni profili so oblikovani za prihodnost.«

Pri izbiri kandidata je ključno mnenje tistih oseb v podjetju, ki so seznanjeni s trenutnimi in strateškimi cilji družbe, operativnimi potrebami in delom, hkrati pa znajo kandidate navdušiti in jim predstaviti razvoj, strateške cilje družbe in dolgoročne programe. Posamezni deli podjetja in managerji morajo sodelovati. Kadrovska služba ima svojo vlogo, enako kot neposredni zaposlovalec, tako

imenovani hiring manager, ki bo najtesneje sodeloval z osebo, ki jo išče in želi vključiti v podjetje. Ta najbolj podrobno pozna naravo dela, hkrati pa je od »kemije« med njim in novim kadrom odvisno, kako se bo gradil in razvijal njun odnos. Enako velja za tim, katerega član (ali vodja) bo novoizbrana oseba. Zato niso osamljeni primeri, ko pred dokončno izbiro kandidate, ki so prišli v finalni izbor, povabijo tudi na spoznavno srečanje z ožjo operativno ekipo.

Pri tem je seveda treba paziti na primernost procesa izbire ter spoštovanje pravil postopka in poslovnih običajev. Vsekakor moramo pri tem, katere korake delamo pri izbiranju, upoštevati tudi diskretnost kandidata. Če je ta med postopkom izbiranja zaposlen pri drugem delodajalcu, si vsekakor ne bo želel, da se izve za njegove pogovore o drugi zaposlitvi. Hkrati pa to ne pomeni, da kadrovske strokovnjaki spodbujajo prakso direktnega nagovora kadrov konkurenčnih podjetij, saj to štejejo za slabo in neetično ravnanje.

Namesto tega zagovarjajo celostno, dobro premišljeno kadrovske politiko in izkoriščanje prednosti, zaradi katerih bo podjetje zanimivo za kadre in se mu bodo ti želeli pridružiti in bodo pri tem delovali proaktivno. Pri dobrih delodajalcih kaže na njihovo privlačnost še en dejavnik. Povezujejo se namreč tudi s kadri iz drugih panog, področij dela, in ne le v ožjem okviru svoje dejavnosti. Ob primerni strokovnosti in »širini« namreč nekdo iz drugega okolja prinaša v podjetje svež veter, nove poslovne ideje, načine soočanja z izzivi in zamisli za gradnjo še uspešnejšega okolja in delovnih timov. Dobri kandidati niso omejeni na določene panoge in niti ne nujno na gospodarsko dejavnost. Včasih se najprimernejši kandidati najdejo ne v drugih družbah iste ali druge panoge, ampak na primer v javni upravi, v nevladnih organizacijah in še kje.

Predvsem gre za to, da mora za izbiro dobrega kadra obstajati obojestranski interes. Oseba, ki jo želi delodajalec pridobiti, mora imeti pravi profil znanj in izkušenj ter biti po značaju kompatibilna z novim podjetjem, novo delovno mesto jo mora pritegniti in ji pomeniti izziv. Naloga in cilj delodajalca pa je, da tako osebo poišče, navduši, prepriča z referencami družbe, svojo organizacijsko in delovno kulturo ter s praviimi projekti za prihodnost. Tako bo uspešen ne le proces kadrovanja, ampak tudi poslovne delovanja, ki temu sledi.



SPOZNAJTE VSE PLATI KANDIDATA

Izognite se standardnemu pogovoru s kandidatom, bodite ustvarjalni, izzivalni, poiščite pomoč pri sodelavcih, svetuje Adam Bryant, novinar New York Timesa, ki je za svojo rubriko »Vogalna pisarna« na vprašanja o kadrovanju pridobil mnenja več kot 500 vodij podjetij. Vsak kandidat bo pripravljen na standardna vprašanja, zato poiščite drugačne načine, da boste ugotovili, kako razmišlja.

Predstavite mu podjetje.

Koristno bo, če boste kandidata popeljali skozi poslovne prostore, mu predstavili podjetje in koga od sodelavcev, pri tem pa opazovali njegove odzive. Ali postavlja smiselna vprašanja? Je zvedav? Je spoštljiv do ljudi, ali kaže zanimanje za njihovo delo?

Odpeljite ga na kosilo.

Tako boste lahko zaznali marsikatero njegovo značajsko lastnost. Bodite pozorni na njegove čustvene odzive.

Presenetite ga.

Kandidatu zastavite nenavadno, z delom nepovezano vprašanje, saj boste tudi tako lahko bolje razumeli njegovo pravo, nenaučeno bistvo.

Pridobite si drugo, tudi tretje mnenje.

Mnenja drugih ljudi o kandidatu vam lahko pomagajo pri potrditvi vaših vtisov ali pa vam pokažejo, da se motite. Če gre za pomembnejši položaj v družbi, prosite več svojih sodelavcev, da se srečajo s kandidatom. Opazili bodo stvari, ki ste jih morda sami spregledali.

Pozanimajte se o kandidatovem ozadju.

To bo terjalo malo več truda, a z malo internetnega in osebnega poizvedovanja lahko pridete do ljudi, ki so sodelovali z njim in vam lahko povedo kaj zanimivega.

Stavite na raznolikost.

Ustvarjanje inovativne delovne skupine se začne z iskanjem ljudi, ki razmišljajo različno in imajo različne pristope k reševanju problemov ter ustvarjalnosti.

Dajte mu domačo nalogo.

S tem ne boste pridobili le občutka o njegovem delu, ampak tudi o njegovi zavzetosti, razmišljanju in komuniciranju.

Zaupajte svojemu občutku.

Ne zavrzite pozitivnih vtisov in dvomov, ki vas obhajajo v stikih s kandidatom.

”

Posledice nezgode imajo lahko velik vpliv na finančni položaj zaposlenih:

Zavarovanje za zaposlene

Nezgode na delovnem mestu ali trajna nezmožnost zaposlenega za delo so teme, o katerih ne želimo razmišljati. A žal se tudi taki primeri dogajajo. S kolektivnim nezgodnim zavarovanjem zaposlenih v podjetju lahko poskrbite, da ne bodo usodni tudi po finančni plati.

FOTO: Getty Images

»ZAVAROVANJE, KI GA VAŠI ZAPOSLENI ne potrebujejo. Razen, kadar ga.« V tem sloganu življenjske zavarovalnice NLB Vita je zajeto razmišljanje, ki nam je (vsaj večini) skupno tako v osebnem življenju kot v poslu. O črnih scenarijih najpogosteje vsaj na glas ne govorimo in jih vse prevečkrat zavestno odpravimo na rob, čeprav nekje zadaj vemo, da so v življenju primeri, ko se brezskrbna prihodnost v trenutku spremeni v žalostno zgodbo z nesrečnim koncem, žal povsem verjetni. Če o bolečih dogodkih, tudi takih, ki usodno spremenijo posameznikov vsakdan, začnemo razmišljati šele, ko se zgodijo, je prepozno.

DA BO DOGODEK LAŽJE PREBRODITI

Ne glede na to, kje se nezgoda zgodi, v službi ali v prostem času, lahko prinese s seboj obilo finančnih tegob. Prav zato, da bi se jim izognili, se splača skleniti dobro zavarovanje. Tega lahko pri NLB Vita za svoje zaposlene uredi tudi podjetje. Zavarovanje sklene podjetje, zavarovanci pa so zaposle-

ni tega podjetja. »S sklenitvijo Kolektivnega nezgodnega zavarovanja delavcev NLB Vita podjetje poskrbi za socialno varnost zaposlenih in njihovih družin v primeru, ko ti zaradi nezgode začasno ali trajno niso zmožni opravljati svojih delovnih obveznosti,« opiše namen Daniela Petrova Golob, vodja trženja v družbi NLB Vita.

Zavarovanje krije primer nezgodne smrti in nezgodne trajne invalidnosti. Osnovnima kriterijema se lahko dodajo tudi kritja za nezgodno smrt v prometni nesreči, smrt zaradi bolezni, zlom kosti, dnevno nadomestilo za aktivno zdravljenje, bolnišnični dan, pogrebno, nezgodno rento in nadomestilo za nezgodne travmatične dogodke. Dodatna možnost je tudi zavarovanje družinskih članov zaposlenega.

ZAVAROVANJE, PRIPRAVLJENO PO MERI

Kolektivno nezgodno zdravstveno zavarovanje NLB Vita se lahko sklene za zavarovance, stare od 14 do 64 let, ki so redno zaposleni oziroma pri podjetju opravljajo pogodbeno delo. Zavarovanje se lahko sklene z omejenim jamstvom, ki velja samo med delovnim časom, ali pa z neomejenim jamstvom, ki velja 24 ur na dan. Doba zavarovanja je eno leto z avtomatičnim podaljševanjem. Posebna prednost tega zavarovanja je prilagodljivost: zavarovalne vsote in nadomestila pri posameznih kritjih se lahko določijo individualno. »Zavarovanje je zelo fleksibilno in ga popolnoma prilagodimo željam in potrebam posameznega podjetja,« pravi v NLB Viti.

Zavarovalna kritja, ki so vam na voljo

Kolektivno nezgodno zavarovanje vam v osnovi nudi naslednji kritji:

Nezgodna smrt

Nezgodna trajna invalidnost (izbirate lahko med linearno, 200 % ali 400 % progresijo)

Temu pa lahko priključite katero koli od spodaj navedenih dodatnih zavarovalnih kritij:

- nezgodna smrt v prometni nesreči,
- smrt zaradi bolezni,
- zlom kosti,
- dnevno nadomestilo za aktivno zdravljenje (s karenco ali brez),
- bolnišnični dan (s čakalno dobo ali brez),
- pogrebna,
- nezgodna renta,
- nezgodni travmatični dogodki - novost na slovenskem trgu!

KAJ PA DAVKI?

Kadar zavarovalna vsota pripada zavarovancu, plačane zavarovalne premije ne štejejo za davčno priznan odhodek podjetja, saj iz navedenih plačil ne bo prihodkov pravne osebe. Če pa zavarovalna vsota pripada zavarovalcu (pravni osebi), so plačane zavarovalne premije davčno priznani odhodki, saj z njihovim plačilom nastanejo pri pravni osebi prihodki. Za podrobnejše informacije in pojasnila je pravi naslov pristojni urad FURS.

VEČ INFORMACIJ:

www.nlbvita.si/kolektivno-nezgodno-zavarovanje

OPOZORILO O ZAVAROVANJIH: ZAVAROVALNICA, KI TRŽI IN SKLEPA KOLEKTIVNO NEZGODNO ZAVAROVANJE DELAVCEV: NLB VITA, ŽIVLJENJSKA ZAVAROVALNICA D. D. LJUBLJANA, TRG REPUBLIKE 3, 1000 LJUBLJANA, VPISANA V SODNI REGISTER PRI OKROŽNEM SODIŠČU V LJUBLJANI, ZNESEK OSNOVNEGA KAPITALA: 7.043.899,19 EUR, MATIČNA ŠTEVILKA: 1834665. ZAVAROVANJE TRŽIJO POSLOVNE ENOTE NLB D. D., LJUBLJANA. BANKA PRI TEM NASTOPA KOT ZAVAROVALNA POSREDNICA TER V ZVEZI Z ZAVAROVANJEM NIMA OBVEZNOSTI ALI JAMSTEV. NLB VITA, ŽIVLJENJSKA ZAVAROVALNICA D. D. LJUBLJANA, V PRIMERU NASTANKA ZAVAROVANEGA PRIMERJA JAMČI ZA IZPLAČILO V VIŠINI ZAVAROVALNE VSOTE.

A portrait of Dr. Andrej Šikovec, a middle-aged man with grey hair, wearing a light blue dress shirt and a dark blue striped tie. He is sitting in a chair, leaning back with his arms crossed, looking slightly to the side. The background is a solid blue color.

Ne gradimo le za eno generacijo

Na Otočcu, v zavetju dolenskih gričev, deluje Kirurški center Avelana. Vodi ga primarij mag. Andrej Šikovec, dr. med., pionir sodobne laserske metode zdravljenja krčnih žil v Sloveniji. Iz pripovedovanja v napredne medicinske metode usmerjenega dr. Šikovca veje želja po nadaljnjem razvoju odličnosti njegovega centra – tako po strokovni plati ter širjenju storitev in ponudbe kot tudi po poslovni. Zdravnik je namreč tudi manager, ugotavlja.

BESEDILO: Gorazd Suhadolnik **FOTO:** Nejc Lasič

Kako usklajujete delo zdravnika vrhunskega specialista in managerja oziroma direktorja zasebne kirurške bolnišnice?

Zdravniki smo, rečeno v šali, že tako nagnjeni k prepričanju, da vse zmoremo. Čeprav nas med študijem tega nihče ni učil, je zdravniški poklic prepleten tudi z managerskimi izzivi. Nenehno se je treba dogovarjati za pacientove preiskave in diagnostiko, za njegovo namestitvev in premitve ... Tako med delom pridobiš določene spretnosti, sicer pa začneš postopoma: v svojem podjetju sem bil najprej edini zaposleni, potem smo pogodbeno zaposlovali medicinske sestre, poslovno sekretarko za administracijo in sčasoma več zdravnikov. Z organsko rastjo kirurškega centra, v katerem je zdaj deset zaposlenih, se pojavlja čedalje več nalog in te terjajo zelo veliko časa. Najzahtevnejše je seveda upravljanje človeških virov, pri finančnem poslovanju najemamo zunanjo pomoč, odločitve pa so v glavnem odvisne od mene.

Bi se, če bi začenjali še enkrat, mogoče odločili za managerski poklic?

Ne, zame je to predvsem sredstvo za doseganje cilja. Ta pa je, da pacientom ponudimo najnovejšo tehnologijo – ne le v žilni kirurgiji, nove tehnologije poskušamo uvajati tudi na drugih področjih – in obenem glede na počasnejšo odzivnost zdravstvene zavarovalnice prepričati naročnike, da je to dobro za njihovo zdravje. Zaradi tega našega poslanstva smo pred letom dni na Otočcu odprli kirurški center, ki nam omogoča izvedbo najzahtevnejših posegov na ožilju. Želimo, da bi lahko vse dejavnosti v centru opravljali s polnimi zmogljivostmi, in upamo, da bomo pridobili razumevanje zavarovalnice tudi za druge vrste zdravstvenih posegov.

Kako tvegana je bila poslovna poteza z gradnjo prve zasebne kirurške bolnišnice na Dolenjskem?

Precej tvegana, drži, čeprav sem ves čas verjel, da to lahko izpeljemo. Predvsem smo želeli imeti operacijsko dvorano, ki omogoča »hibridne operacije«, tako odprte kot endovaskularne posege s pomočjo mobilne rentgenske aparature. Kolikor vem, v Sloveniji ni nobene druge takšne operacijske dvorane. Naša je po mojem mnenju primerljiva z operacijskimi dvoranami v razvitih državah in verjamem, da jih bodo v Sloveniji počasi uvedle tudi druge bolnišnice.

Naložba v kirurški center je vredna 3,5 milijona evrov, za gradnjo pa ste pridobili tudi posojilo podjetniškega sklada.

Kirurški center bi lahko zgradili tudi ceneje, a smo se odločili za nakup najkakovostnejše opreme. Ko smo zbrali dovolj svojih sredstev, smo dobili bančne kredite, presenetilo pa me je, da nam je uspelo prek razpisov dobiti tudi ugoden kredit podjetniškega sklada. Seveda je bila odločitev za to naložbo zahtevna, moji bližnji mi jo občasno še vedno očitajo. Zagotovo bi bilo bolje, če bi se tega lotili že pred desetimi leti, a na vse pač ni mogoče vplivati.

Kakšni so posegi, ki jih izvajate, po strokovni plati? Kako se izboljšujeta zdravljenje krčnih žil in tehnologija za to?

Pri operacijah krčnih žil so do leta 2000 prevladoval grobe mehanske metode, zaradi katerih so morali pacienti po posegu ležati v bolnišnici več dni. Postopoma so operacije postajale čedalje manj invazivne, čeprav je bila še vedno potrebna splošna oziroma spinalna anestezija. To je ljudi odvracalo od tega, da bi si dali operirati krčne žile, in so zato večinoma prihajali v zelo napredovalih stadijih bolezni, ki jih ni bilo več mogoče dokončno pozdraviti. Pred 15 leti sem se seznanil z endovensko, najprej radiofrekvenčno, pozneje pa lasersko metodo zdravljenja krčnih žil. Sprva niti sam nisem verjel v izvedljivost in učinkovitost te metode, ki je za žilnega kirurga nekoliko nenavadna, saj zahteva znanje uporabe ultrazvoka, obenem pa gre za znotrajžilno tehniko, ki so je bolj vajeni radiologi. A ko se operativnega postopka z ultrazvokom naučiš, ga je mogoče izvajati precej elegantno.

Imamo samo občutek ali res drži, da je zdravstvenih težav s krčnimi žilami vse več?

V Sloveniji poznamo natančnejše podatke le za posamezne regije, podobno kot v razvitih državah pa potrebuje zdravljenje zaradi krčnih žil približno 25 odstotkov žensk in 20 odstotkov moških. Dejstvo je, da si želi te težave pozdraviti oziroma ublažiti čedalje več ljudi, k temu pa prispevata tako sodobnejši način življenja kot večja ozaveščenost prebivalstva in zdravstvene službe glede tega pojava. Pri zdravljenju je sicer še vedno prevladujoče nošenje kompresijskih medicinskih nogavic, pomembno lahko vpliva tudi sprememba življenjskega sloga z veliko hoje in raznimi telovadnimi vajami ter zdravlila, flavonoidi, s katerimi si je mogoče lajšati težave. Bolezen pa lahko ozdravi le kirurgija. Pri zelo razviti bolezni je včasih treba čez nekaj let opraviti tudi nov poseg.

Poleg kirurgije ožilja izvajate v Avelani tudi storitve lepotne kirurgije, zdravljenje stresne inkontinence in vrsto storitev z ultrazvokom. Kaj vse ponujate?

Poleg žilne kirurgije se ukvarjamo še z ultrazvočno diagnostiko celotnega telesa, izvajamo pa tudi dermatološko diagnostiko z najsodobnejšim aparatom za določanje malignih kožnih sprememb, predvsem malignega melanoma. Glede na to, da so ginekološke težave žensk tesno povezane z obolenjem ven, zdravimo z laserjem tudi stresno inkontinenco. V našem centru deluje tudi vrhunski ortoped, ki izvaja ultrazvok sklepov in vanje aplicira zdravlila, predvsem zdravi z ravnimi faktorji v trombocitni plazmi, ki učinkovito vplivajo na celjenje oziroma obnavljanje



”

Z večjim številom zasebnih ustanov in njihovo vključitvijo v smotrno organiziran zdravstveni sistem bi se lahko v javnih ustanovah sprostil prostor za najzahtevnejše primere zdravljenja pacientov.

hrustanca. Pri lepotni kirurgiji izvajamo liposukcije, laserske lipolize in lasersko »4D-pomlajevanje obraza«, ki povzroči krčenje kolagena in ponovno zategovanje kože na obrazu. Sodelujemo tudi s priznanim kirurgom plastikom, ki izvaja vse operacije s področja lepotne kirurgije.

Kaj je najpomembnejše pri vzpostavljanju kompetentne zdravniške ekipe? katerim merilom morajo ustrezati sodelavci?

Osnovno merilo je zagotovo to, da mora zdravnika, ki želi delati pri nas, zanimati razvoj stroke, prevladati mora želja po tem, da na prijazen način pomaga bolniku. Finančna nagrada vselej pride, a najprej je treba ponuditi odlično storitev. S finančnega vidika kirurški center še nekaj časa ne bo dobičkonosen, saj je bil temeljni motiv pri njegovi gradnji narediti nekaj dobrega, kakovostnega. Enako si želim, da vsak zdravnik, ki dela pri nas, vidi možnost, da zagotovi dobre storitve, ki jim seveda sledi dober zaslužek. Tako piše že v svetem pismu – tisti, ki orje brazdo, je upravičen, da od tega dobi delež.

Sami ste delali tako v javnem kot zasebnem zdravstvu.

Deloma še vedno delam v javnem zavodu, saj v našem kirurškem centru ne morem izvajati vseh posegov, prav tako pa niti v javnem zavodu ni mogoče narediti vsega, kar bi želel oziroma moral narediti. Situacija je podobna razliki med konfekcijskimi in po meri ukrojenimi oblačili: pri nas lahko delamo določene storitve po meri, v javni bolnišnici pa lahko delajo »serijske« storitve, za katere imajo tudi edini določene aparature.

Poslanstvo zdravnika je, da zdravi bolezen in lajša trpljenje, kje to počne, pa je stvar organizacije: lahko v zavodu, ki je v lasti države, ali v zavodu, ki je v lasti dobrodelne organizacije. Pomembno je, da ima pogoje, v katerih lahko kakovostno dela. Kot

zdravnik sploh ne vem in ne ugotavljam, kdo je plačnik storitve, ki jo opravljam, ne zanima me, ali je bolnik samoplačnik ali prihaja prek zdravstvene zavarovalnice. Seveda pa je problem, saj mu lahko, če njegovo storitev krije zavarovalnica, pomagam šele veliko pozneje, kot če jo plača sam. A tega problema nismo ustvarili zdravniki, ustvarili sta ga država in politika.

Kakšna bi bila po vašem mnenju najboljša sistemska ureditev razmerja med javnim in zasebnim zdravstvom v Sloveniji?

Predvsem na zdravnika ne bi smeli gledati kot na uslužbenca, galjota, priklenjenega na klop galeje, s katero se skupaj potopi ali reši. Zdravniku bi moralo biti omogočeno, da svobodno izvaja svoje storitve tam, kjer jih lahko izvaja najbolje. V socialnem zdravstvu so načeloma vsi ljudje zavarovani za zdravstvene storitve kjerkoli. Le zakaj bi moral iti pacient nujno v državno bolnišnico? Pravično bi bilo, da bi zavarovalnica določila ceno posameznega posega oziroma storitve, odločitev, kdo jo bo izvedel, pa prepustila bolniku. Naj se sam odloči, ali bo šel v javni zavod ali k zasebniku. Če je storitev v zasebni bolnišnici dražja, naj razliko seveda krije sam.

Bi takšna načelna ureditev prinesla še kakšno drugo korist?

Seveda, manj zahtevne bolezni in zdravstveni posegi, na primer operacije žolčnih kamnov ali pa nekateri ortopedski posegi, obremenjujejo javni zdravstveni sistem, za najtežje bolnike, ki najbolj potrebujejo velike, usposobljene in strokovno kakovostne bolnišnice, pa zato v javnem sistemu pogosto ni prostora. Z večjim številom zasebnih ustanov in njihovo vključitvijo v smotrno organiziran zdravstveni sistem bi se lahko v javnih ustanovah sprostil prostor za najzahtevnejše primere zdravljenja pacientov. Tudi zdravniki, ki so v javnih ustanovah preobremenjeni in preutrujeni, bi tako videli izziv in smisel svojega dela.

V Avelani dela tudi vaša hči, pomaga pa tudi žena. Bi rekli, da ste klasično družinsko podjetje?

Lepo bi bilo, če bi bilo to družinsko podjetje, vendar sta tako žena kot hčerka vpeti v delo v novomeški bolnišnici in zato v našem centru ne moreta sodelovati toliko, kot sem upal, da bosta zmogli. Takšnega ki-

ruškega centra seveda ne gradiš le za eno generacijo, ampak dolgoročno, in upam, da bodo naslednje generacije v njem našle svoje poslanstvo. Seveda je to obenem velika zaveza, saj tistemu, ki mu zapustiš takšno stvar, obenem določiš življenjsko pot. Če potomci bolnišnice že ne bodo prevzeli, upam, da jo bodo dali v roke komu, ki bo znal njen namen kakovostno uresničevati.

Vaša želja po odličnosti se kaže tudi v poslovanju. Kaj pomeni na primer certifikat Zlata odličnost družbe Bismode, ki ga je Avelana pridobila leta 2016?

Ta certifikat predvsem potrjuje naše dobro finančno poslovanje, s kakovostjo naših zdravniških storitev pa nima prav veliko zveze. Vsak, ki posluje z nami, pa lahko ve, da smo finančno uspešno podjetje in da je verjetnost, da bomo propadli, minimalna.

Menda v Avelani načrtujete tudi naslednje faze razvoja – gradnjo varovanih stanovanj, restavracije, velnesa ...

Kot kažejo trendi, si ljudje čedalje bolj želijo preživljati zrela leta v prijetnem okolju in imeti na razpolago vse tisto, kar potrebujejo. Za ohranjanje vitalnosti na primer potrebujejo več (hidro)masaže, fizioterapije, tudi fitnesa. Zato menim, da bi bila gradnja takšne ponudbe dobra, konjunkturna, bližina naše zdravstvene ustanove pa bi gostom dajala še dodaten občutek varnosti. Seveda pa je to le vizija, saj moramo najprej doseči polno izkoriščenost kirurškega centra. Zdaj ga izkoriščamo približno eno tretjino.

Dela vam zlepa ne zmanjka. Kaj pa najraje počnete zasebno, kako poskrbite za obvladovanje stresa?

K temu največ pripomore moje članstvo v veteranski folklorni skupini Emona. Enkrat na teden plešemo, občasno gremo tudi na turnejo in se ob tem dobro zabavamo. Sicer hodim v fitnes, sem in tja se zapeljem na daljšo vožnjo s kolesom, prekolesaril sem že Jakobovo pot v Sloveniji, rad tudi smučam. Včasih jadram, udeležil sem se ene etape z Miranom Tepešem po Pacifiku. To je bil res odklop od vsega. Imam srečo, ker izvajamo programske, nenujne operacije, za katere se bolniki večinoma ne odločajo poleti. Takrat imamo nekoliko več dopusta.

”

Finančna nagrada vselej pride, a najprej je treba ponuditi odlično storitev.



O CENTRU

Kirurški center Avelana ima tri operacijske dvorane, dnevno bolnišnico, udobne bolniške sobe, povsem na vrhu arhitekturno privlačne stavbe pa še dva nadstandardna apartmaja, iz katerih seže pomirjajoč razgled od Trdinovega vrha do Trške gore.



Včeraj so nasvete prejemali, danes jih dajejo sami

Zgledi, prenos znanj in izkušenj ter pravi nasveti so ključni za uspeh v poslu. Letošnji prejemniki nagrad GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke danes svoje ideje in dobre prakse prenašajo drugim, hkrati pa se spominjajo svojih začetkov in mentorjev, ki so jim pomagali na poti proti vrhu.

BESEDILO: Lucija Koren

FOTO: Iztok Lazar (NLB), Barbara Reya (GZS)

VRHUNSKI MANAGERJI IN MANAGERKE so tisti, ki vodijo podjetja do vrhunskih poslovnih dosežkov. Letos, ko je Gospodarska zbornica Slovenije nagrade za tiste, ki so se pri delu še posebej odlikovali, podelila že 50-ič, se skupaj z deveterico nagrajencev spominjamo tudi njihovih začetkov in zgledov.

Družinska podjetja in velike družbe, različne dejavnosti in trgi, na katerih delujejo podjetja, iz katerih prihajajo nagrajenci, imajo skupni imenovalc: znanje, ki se prenaša med sodelavci, v ekipah strokovnjakov. Danes, ko so v svojem poslu uveljavljeni, priznani in rezultati poslovanja kažejo kakovost njihovega znanja, so izbrani managerji ne le vodje, ampak tudi zgled in mentorji v podjetjih, ki jih vodijo.



DR. FLORA CVETKA TINAUER

ERA

»Mentor, ki sem ga imela pri svoji prvi zaposlitvi, mi je dal zelo koristen nasvet. Sem trma-sta, oven po horoskopu, ki gre z glavo skozi zid. On pa mi je rekel, da naj ne glede na to, kakšna je situacija in kako močno me vznemirja, vedno najprej 'prespim' in šele nato ukrepam. Dopovedoval mi je, da bo naslednji dan vse drugače. Najprej mu nisem verjela, potem pa sem začela upoštevati njegov nasvet in ta mi še zdaj zelo koristi. Če se umaknem, prespim in premislim, lahko potem sprejem racionalno rešitev, ki ni samo čustvena. Sama pa bi vsem podjetnikom in predvsem start-upom svetovala, da naj z realizacijo ideje, v katero res verjamejo, vztrajajo do konca. Tudi ko nihče več ne govori s tabo, ko se zdi, da nima nihče posluha zate, ne obupaj. Izboljšuj osnovno idejo in se ne vdaj, dobro zamisel ali kakovostno rešitev bodo prej ali slej prepoznali in stvari bodo šle v pravo smer.«



BORUT ČEH

LABENA

»Prihajam iz družinskega podjetja in ponosni smo, da smo tudi edino podjetje, v katerem sta nagrajenca mama in sin. Tako najbrž ne bom presenetil nikogar, če povem, da je velik del mentorstva opravila mama. Drugi del je prevzel oče kot znanstvenik s kemijskega področja. Od njiju sem predvsem prevzel vrednote transparentnosti do zaposlenih, poštenost in vizijo, kako odgovorno razvijati podjetje naprej, seveda skupaj z zaposlenimi. Sam sledim načelu, ki ga vselej svetujem tudi drugim: ne glede na to, kakšno delo opravljate, dajte vse od sebe. Če boste delali tako, se lahko učite tudi iz morebitnih napak, ki jih boste na poti naredili.«



RADO ČULIBRK

NIKO, KOVINARSKO PODJETJE

»Sprva mentorja sploh nisem imel. V prvi in drugi službi sem sam začel plavati proti toku. Morda to niti ni nujno slabo, saj se s tem izognemo skušnjavi, da bi se morda ukalupili v sistem razmišljanja nekoga drugega. Sam sem bil potem v položaju, ko sem moral razviti svoj sistem razmišljanja glede na trg, odnose s sodelavci in kupci. Zdaj, ko sem mentor mnogim, jim vedno rečem, da je to moje razmišljanje. Vsak od nas ima svoj zorni kot pogleda na težavo. Mislim, da je pri mentorstvu najpomembneje to, da daš mladim priložnost, da se dokažejo, da so lahko kreativni, da razmišljajo s svojo glavo, da preskočijo kakšen vzorec in gredo v lastno nadgradnjo, kar je za družbo vedno dobrodošlo.«



DR. ROBERT GOLOB

GEN-I

»Po strokovni plati je bil moj mentor nedvomno izjemni profesor Gubina, za katerega lahko rečem, da je odklenil moj potencial. Z njim sem delal sedem let na začetku svoje poslovne poti in lahko rečem, da so me ta leta določila, oblikovala. Moj mentor je bil namreč tako v strokovnem smislu kot tudi po človeški plati. Od njega sem se naučil tudi preprosto resnico, da je za uspeh potrebna vztrajnost. V funkciji, v kateri sem danes, tudi sam izvajam mentorstvo za nekatere od naših zaposlenih. Vsak od njih je drugačen in težko rečem, da obstaja univerzalen nasvet, ki bi jim ga rad predal. Ključno je, da mentorirancu poveš, da naj išče v sebi tisto, v čemer je najboljši, in tisto, v čemer najbolj uživa. Ko to najde, je že na poti do zmage. Od tod naprej je vse prilagojeno posamezniku.«

”

Znanje lažje gradimo na dobrih temeljih, ob nasvetih, iz katerih črpamo dragocene izkušnje in hkrati oblikujemo svoje lastne odločitve.



BRANKO KAMENŠEK
LEK VETERINA

»Za mano je kar dolga poslovna pot, saj sem bil v mnogih različnih podjetjih. Večinoma pa sem se zgledoval po ljudeh, ki niso bili aktivni v poslovnem svetu. Seveda so bile osebe iz Slovenije ali tujine, ki so mi v nekem obdobju dale nekaj več. Spremljal sem na primer Ljuba Sirca, ki je bil zelo širok človek, zelo rad je pomagal. Iz poslovnega kroga pa bi morda omenil pred kratkim preminulega Matjaža Gantarja. Njegova poslovna pot in življenjska filozofija sta bili polni navdiha. Tudi s pomočjo takih ljudi sem na svoji poti spoznal in utrjeval prepričanje, da moraš odločitve sprejemati s poštenostjo in poslovno moralo.«



IVAN KRALJ
AREX

»Ko smo leta 1989 ustanovili naše podjetje, priznam, da sploh nisem imel nobenega mentorja. Začeli smo iz nič, niti nismo vedeli, kam se spuščamo. Vedeli smo samo to, da so nas gnale strast, volja in želja po rezultatih in po uspehih. Zdaj sem mentor mnogim diplomantom in kljub temu, da jim svetujem, jim tudi vedno povem, da je njihova pot v njihovih rokah in da je samo njihovo razmišljanje pravo za njihove cilje. Odločiti se morajo tako, da bodo v svojem poslu srečni. Če jim uspe to, bo prišel tudi poslovni uspeh.«



MATJAŽ OMLADIČ
NOVEM CAR INTERIOR DESIGN

»Moj mentor je bil moj predhodnik, ki me je povabil v podjetje. V njegovem timu sem deloval 10 let. Odprl mi je vrata, naučil me je, kaj pomenijo tujina in tuji trgi, kaj pomeni vodenje, skratka, bil je moj mentor v pravem pomenu besede. Dal mi je občutek za posel, občutek za ljudi in me naučil, da smo v Sloveniji dolžni obdržati našo kulturo in okolje, v katerem lahko delujemo in smo hkrati del globalnega sveta. Sam bi poudaril vrednote, kot so vztrajnost, občutek za ljudi in sanje, za katere mora imeti posameznik načrtano pot. To so tudi moja sporočila sodelavcem.«



DR. MARK PLEŠKO
COSYLAB

»Človek je rezultat vseh stikov, vseh odnosov, ki jih ima z drugimi ljudmi. Zato sam težko izpostavim enega mentorja, ki bi me vodil na moji poslovni in osebni poti. Ko sem bil majhen, so bili to starši, bratranci, strici, tete, potem učitelji in nato še poslovni partnerji in drugi ... Najpomembnejše pa se mi zdi to, da sem imel privilegij, da sem odrasel v družbi, ki je bila odprta, podpirna in ki me je spodbujala. Omogočila mi je, da sem razvil svoje talente. Hkrati pa sem tudi hvaležen vsem, ki so videli sposobnost v meni in jo dobronamerno spodbujali.«

”

V mentorskem odnosu pridobi tisti, ki izkušnje prejema, hkrati pa tudi tisti, ki znanje deli ter dobiva nove ideje in sodelavce, ki jih lahko uresničijo.



IZTOK ŠPAN
TAJFUN PLANINA

»Kot otrok vedno opazujem svoje starše in se učim, kaj je prav in kaj narobe. Tako mi je bil prvi mentor z dejanji prav moj oče. Glede poslovnega sveta je vedno govoril, da moramo posvečati dovolj pozornosti kadrom. Ko prideš v podjetje, se ti to ponavadi ne zdi prva tema, o kateri bi razmišljal, saj si na začetku še bolj samozadosten. Potem pa vidiš, da je to dejansko res. Tudi sam bi svetoval vsem, da naj čim več delajo s kadri. Te včasih res izberemo povsem po svoji presoji, kar je po svoje prav, saj je lažje delati z ljudmi, s katerimi se dobro ujameš in ti je delo v užitek. Najti si moraš ljudi, ki te razumejo, in nato skupaj z njimi z izmenjavo mnenj in izkušnj ustvariti pravi tim.«

DREVO ZA NAGRAJENCE

V NLB smo ponosni sponzor slovenskega gospodarstva. Nagrajencem GZS smo ob podelitvi nagrad podarili prav posebno darilo – drevo za vse, kar sledi. To jih bo, trdno ukoreninjeno v zemlji, samozavestno stoječe s ponosnim deblom in s krošnjo, vizionarsko uperjeno v nebo, kot popolna prispodoba spominjalo na njihove poslovne dosežke – že uresničene in tiste, po katerih bodo še segli.



”

Zaposleni želijo občutek, da vodja verjame v rast njihovega potenciala in da je njihov prispevek podjetju prepoznan.

Dober vodja ni prijatelj

Timsko delo, vodenje in uspešno upravljanje sprememb so zadnja leta najbolj vroči izrazi v podjetjih vseh velikosti. A da jih pravilno razumemo in brez težav uporabljamo tudi v praksi, potrebujemo veliko znanja. Poznavalec področja je dr. Drikus Kriek, magister klinične psihologije, doktorant Univerze v Pretorii in diplomant ameriške Univerze Yale. Danes ga srečujemo v vlogi prodekana za pedagogiko na IEDC – Poslovni šoli Bled, direktorja doktorskega študija ter predavatelja vodenja in organizacijskega vedenja.

BESEDILO: Anita Andrenšek **FOTO:** IEDC

Generacije se menjavajo, s tem pa se v zadnjih letih korenito spreminja tudi delovna sila. Hkrati direktorji in kadrovski oddelki vse težje pritegnejo in v svojih podjetjih zadržijo najbolj nadarjene zaposlene. Kaj lahko dober zaposlovalec glede tega sploh ukrene?

Glavni izziv moderne organizacije je oblikovati svojo organizacijsko kulturo tako, da bo zaposlenim omogočala množično zadovoljevanje njihovih potreb. V splošnem ljudje delajo zato, ker želijo pripadati, na svojih področjih doseči odličnost, morda želijo biti samostojni ali v vsem skupaj samo iščejo smisel. Ostajajo in so zvesti le tistim podjetjem, v katerih imajo prostor za rast in v katerih jim je za zaposlene resnično mar.

Kakšna natančno je povezava med mentorstvom, zadrževanjem zaposlenih in obenem njihovim osrečevanjem?

Zaposleni konstantno ocenjujejo namen svojih vodij. Če verjamejo, da jim je mar in jim vodje dajejo prostor za razvoj, so srečni. V podjetjih, kjer vodje prevzamejo vlogo mentorja, bi to morali delati z namenom iskrenega izkazovanja skrbi za zaposlene in omogočanja njihove rasti.

Nekateri kadrovski trendi zapovedujejo, naj voditelji ne bodo več klasični »šefi«, temveč neke vrste »formalni prijatelji«. S tem naj bi prišla v ospredje sodelovanje in prenos znanja. Se strinjate?

Eden zelo razširjenih mitov ta hip je enačenje zavzete delovne sile in participativnega vodstvenega stila s prijateljstvom. A prijateljstvo ni tisto, kar zaposleni od vodij pričakujejo. Nasprotno, želijo se počutiti obravnavane pošteno. Želijo občutek, da vodja verjame v rast njihovega potenciala in da je njihov prispevek podjetju prepoznan. S tem namreč zaposleni ocenjujejo, kako dobro njihov vodja skrbi zanje. Tako

kot starši svojim otrokom postavljajo meje prijateljstva, tudi zaposleni spoštujejo meje avtoritete. Zato ni nič nenavadnega, če zaposleni zavračajo šefove poskuse tesnejšega prijateljskega povezovanja.

Kdo je pravzaprav vodja nove dobe, kako se vede in kako se obrača na svoje zaposlene?

Vodja nove dobe je nekdo, ki razume, da večšina vodenja terja skupen napor. V njem ima vodilni eno samo nalogo – omogočiti in (po)skrbeti za delovne razmere, v katerih zaposleni najdejo priložnost, da se počutijo cenjene. Da ne vidijo svoje službe le kot službe, ampak kot kariero, kot poslanstvo.

V podjetjih so zelo priljubljeni teambuildingi in prav zanje ste razvili posebno orodje s 50 možnimi aktivnostmi. Je ciljno naravnan teambuilding boljši od standardnega?

Teambuildingi so zelo napredovali in pri njih nikakor ne gre več samo za družaben dan zunaj pisarne. Medtem ko imajo klasični določen potencial in lahko pomagajo pri utrjevanju vezi med zaposlenimi, je znanost priskrbel podatke o resničnih dinamikah timskega vedenja. Ugotovitve gredo torej v smeri, da mora biti razvoj ekipe prilagojen potrebam zaposlenih. Morda se intuitivno zdi, da je ciljno usmerjen teambuilding bolj primeren, a ni nujno tako, če je težava v ekipi medosebna ali povezana z nezadovoljstvom s timsko vlogo. Zato velja, da naj se organizacije dobro seznani s pravimi vzroki za organizacijo teambuildingov, nato pa naj si poiščejo kompetentnega strokovnjaka za razvoj timov, ki bo pomagal.

Biti sposoben prepoznati različne osebnosti in naravo odnosov sta novosti v vodstvenih teorijah. Kaj je prednost tega v primerjavi s preteklostjo, ko tovrstni atributi še niso bili prepoznani?

Vodstvena domena se je spremenila in terja drugačen skupek veščin, kot smo jih poznali nekoč. V praksi to pomeni, da šefi so – ali morajo biti – naravnani bolj sodelovalno. Gradijo in negujejo vzajemno opolnomočujoče odnose, v katerih sta vodilni in sledilec razumljena kot enakovredna, saj vsak s svojim kreativnim prispevkom sledita istemu cilju.

Mentoriranje je eden najpomembnejših procesov v vsaki moderni organizaciji. Njegov uspeh pa ogroža kronično pomanjkanje časa, navadno na mentorjevi strani.

Gre za resnično oviro in za to težavo ni univerzalnega odgovora. Vse je odvisno od kakovosti odnosa, ki sodelujočima o(ne)mo-goča izbor načina mentoriranja, ki ustreza obema. Elektronski mediji lahko pri tem pomagajo, zelo pa pride prav tudi razmišljanje onkraj tradicionalnega pojmovanja mentorstva tipa, da je treba sedeti in se o nečem pogovarjati. Poznamo namreč tudi drugačne načine mentoriranja, ki vodilnim prihanijo precej časa, vključno s t. i. shadowingom, zadostnim informiranjem, skupno udeležbo na poslovnih potovanjih, sestavljanjem mentorskih skupin in podobnim.

Dober mentorski program vključuje ujemanje med mentorjem in mentorirancem, jasno določene cilje in povratne informacije. Kako pa pravzaprav merimo uspeh mentoriranja?

To je kronična težava vseh izobraževanj za človekov razvoj. Po eni strani lahko izmerimo dobičkonosnost, a po mojem mnenju se je bolj kot na to treba osredotočiti na njegove neotipljive učinke. Tovrstni treningi imajo potencial za učenje določenih veščin, izpopolnjevanje znanj in sposobnosti mentorirancev ter morajo hkrati ustvarjati občutek vključenosti in opolnomočenosti. Vse to pa je izredno težko izmeriti.

Varno tudi z mobilnimi napravami

Dokler delamo v pisarni in uporabljamo službeni računalnik, smo prepričani, da so naši podatki in storitve, ki jih izvajamo, varni. Previdnost seveda ni nikoli odveč, ampak danes so protivirusni programi, posodobljena in neoporečna programska oprema ter primerna tehnična podpora prvi pogoji za poslovanje vsakega podjetja. Kaj pa se zgodi, ko delamo z mobilnimi napravami? Znamo poskrbeti za varnost tudi tam?

BESEDILO: Anita Andrenšek **FOTO:** Getty Images

VSE VEČ NAS UPORABLJA telefon ali tablico tudi za opravljanje posla. Z napravo – včasih službeno, neredko pa tudi z lastno – urejamo poslovno korespondenco z elektronsko pošto, v aplikacijah za pregledovanje in deljenje datotek odpiramo besedila, preglednice in druge dokumente ter opravljamo bančne storitve ne glede na to, ali nas delo odpelje iz pisarne le nekaj kilometrov stran ali pa na povsem drugi konec sveta.

Ko gre za uporabo mobilne banke Klikpro, je v NLB poskrbljeno za najvišje standarde varnosti. Ker je vsa komunikacija med mobilno banko in centralnimi sistemi NLB šifrirana, podatkov drugi ne morejo presteči. Tudi če bi nepridiprav vdrl v telefon, je mobilna banka zavarovana z dvostopenjskim načinom identifikacije (ob geslu za uporabo telefona je z dodatno številko PIN ali prstnim odtisom zavarovan tudi generator enkratnih gesel OTP v mobilni aplikaciji). Dodatno se dostop do mobilne banke blokira pa petih nepravilnih vnosih gesla (PIN ali odtis). S temi in drugimi var-

nostnimi mehanizmi, tu so na primer tudi omejitve zneskov za plačila, ki jih lahko izvajate, ter dnevni in mesečni limit plačil, je Klikpro varna mobilna banka.

POZORNO RAVNAJTE Z NAPRAVO

A še tako dovršena in preskušena poslovna mobilna asistenca za vaš posel, pa naj gre za mobilno banko ali druge aplikacije, ne more zagotoviti popolne varnosti, če ne boste poskrbeli za varnost tudi sami in ravnali z mobilno napravo skrbno in previdno. Skušnjav in površnih napak, s katerimi lahko spustite nepridiprave (pre)blizu svojim podatkom, ne manjka. Tudi za mobilne telefone in tablice se namreč pojavlja vse več virusov in zlonamernih programskih kod. Ko naprave uporabljate za kakršenkoli na-

men, še posebej pa za posel, zato nikoli ne pozabite na temeljna pravila.

Gesla, ki jih uporabljate, naj bodo varna (najboljše so kombinacije velikih, malih črk, števil in drugih znakov, najslabša pa pogostejša gesla, zaporedja števil 1234 ..., datumi pomembnih osebnih dogodkov, imena bližnjih in podobno).

Na internet se povezujte varno. Tudi če se vam mudi ali pa želite varčevati pri stroških prenosa podatkov (še posebej na poteh v tujini, na primer zunaj Evropske unije), za dostop do spleta, še posebej pa za izmenjavo pomembnih dokumentov ali finančne posle, nikakor ne uporabljajte nezaščitenih javnih omrežij. Prav tako na napravi ne pozabite iz-

7 PRAVIL VARNE UPORABE

Ne spreglejte spletnega vodnika o varni uporabi mobilne naprave. Najdete ga na: www.nlb.si/sedem-pravil-varne-uporabe-mobilnih-naprav-poslovno



PLAČILA Z MOBILNO DENARNICO

Mobilni telefon, ki ga uporabljate v skladu s pravili o varnosti, je lahko zelo koristen pripomoček. Ko ste na poti v Sloveniji ali tujini in plačujete sprotne stroške, hotelske ali gostinske storitve in podobno, lahko zdaj namesto fizične kartice uporabljate tudi svoj mobilni telefon (z operacijskim sistemom Android verzije KitKat 4.4 ali višjo). Z najsodobnejšim načinom plačevanja – mobilno denarnico NLB Pay – lahko plačujete tudi v tujini na ustrezno opremljenih terminalih POS. NLB Pay deluje na tehnologiji NFC, plačujete pa lahko z NLB Plačilnimi karticami Mastercard in Maestro, ki ste jih shranili v mobilno denarnico NLB Pay. Izvedba plačila je preprosta, hitra in varna.

Več o mobilni denarnici NLB Pay: www.nlb.si/pay

ključiti samodejne povezave na wi-fi omrežja; povezavo vselej izključite, ko je ne potrebujete, enako velja tudi za povezavo bluetooth.

Vsekakor pa pri službeni uporabi (čeprav mora enako veljati tudi za osebno) strogo velja tudi pravilo, da uporabljate na telefonu ali tablici le aplikacije iz preverjenih virov. Za namestitev uporabljajte le uradne trgovine (App Store za sistem iOS in Google Play za Android, preverjene trgovine proizvajalcev naprav ali aplikacij), nikakor različnih dvoljivih spletnih virov, povezav iz elektronskih sporočil, z družbenih omrežij ...

Prav tako ne bo odveč opozorilo, da sta službeni telefon ali tablica namenjena delu. Ločite posel in zasebnost. Ravnajte z napravo kot z drugimi delovnimi pripomočki, torej ne razkrivajte gesel družinskemu članom in ne dajajte naprave otroku, ki želi na njej igrati igre.

Bodite skrbni in premišljeni: varnost uporabe in zaščita podatkov morata biti vselej na prvem mestu.



KONTAKTNI CENTER 24/7

Če imate pri uporabi mobilnih bančnih storitev težave – ali pa če potrebujete kakršenkoli nasvet glede bančnega poslovanja, so tudi za vaš poslovni račun svetovalci NLB na voljo 24 ur na dan vse dni v letu. Shranite si številko kontaktnega centra NLB: +(01) 477 20 00, uporabite pa lahko tudi spletni klepet ali video klic. Kontaktni center na spletu: www.nlb.si/kontaktni-center

Prava podoba za posel

Stojite ob vsaki novi sezoni ali letnem času pred omaro in se sprašujete, ali ste primerno oblečeni za delo v pisarni, sestanek s partnerji ali poslovno pot? Prisluhnite nasvetom za kulturo oblačenja. Križanje med elegantnim in udobnim je že skoraj dvajset let trend v poslovni modi in nič drugače ne bo to pomlad in poletje. Poleg klasičnega videza pa prihajata v delovni vsakdan torej tudi sproščenost in lahkotnost – a le v primernih kombinacijah.

BESEDILO: Anita Andrenšek

FOTO: Unsplash, Iztok Zupan

V POSLOVNI MODI se pravila oblačenja v zadnjih letih mehčajo, a za določena delovna mesta, predvsem vodstvene položaje, še vedno velja, da je tista najstrožja določila še vedno nujno upoštevati. Kot pa zadnje čase opažajo stilisti, je mogoče v trgovinah z oblačili in butikih dobiti bistveno več moških kot ženskih formalnih oblačil. »Tudi to je novost in pogosto se zgodi, da so ženske oblečene premalo formalno, neprimer-no,« opozarja svetovalka za kulturo oblačenja Lea Pisani.

A kakor se spreminjajo časi in ljudje z njimi, se tudi v marsikaterem podjetju pravila poslovnega oblačenja mehčajo, ponudba poslovnih oblačil temu sledi. Tako so zadnji trendi na področju moške poslovne mode



LEA PISANI

”

Tisti, ki se zavedajo moči podobe, jo lahko tudi v poslu uspešno uporabljajo sebi v prid in hkrati izrazijo svoj osebni slog.

ozko krojenje po telesu, krajši suknjiči ter ožje in krajše hlače. To poleg sporočila, da oseba v takih oblačilih spremlja trende, pri-speva tudi k udobnosti oblačil.

VEČ IZBIRE ZA ŽENSKE JE V SPROŠČENI MODI

V slovenskih delovnih okoljih za moške močno prevladujeta dva oblačilna pola. Prvi temelji na zapovedi, da se je treba ne glede na priložnost, letni čas ali okolje obleči strogo poslovno. Pri čemer lahko moški prehitro pozabijo na »osveževanje« garde-robe in včasih oblečejo tudi kose, ki že od daleč kažejo, da izvirajo iz nekega drugega, že precej oddaljenega modnega obdobja. Po drugi strani je prisoten povsem drug videz, pri katerem tudi poslovni moški oblečejo nove, klasične in kakovostne kavbojke, ali pa telirane elegantne, a še vedno udobne hlače. V obeh primerih jih kombinirajo s polo majicami ali srajcami.

Za ženske v bolj sproščenih poslovnih okoljih velja, da imajo zaradi ogromno trendovske ponudbe oblačil in obutve veliko več možnosti za izražanje osebnega sloga oblačenja. Zanje tako vse blagovne znamke in njihovi krovniki oblikovalci snujejo

nove kose oblačil, ki sodijo v »smart casual« oziroma sproščena elegantna oblačila. Pisanijeva tovrstnim oblačilom pravi kar »hibridni« kosi, najbolj tipičen med njimi pa je mešanica suknjiča in jopice, krojena kot klasični suknjič. Oblačilo je udobno, praktično in ga lahko operemo kar v pralnem stroju, hkrati pa uporabno za številne poslovne priložnosti.

Pisanijeva kot primer zanimivega hibrida za letošnje leto omenja tudi hlače s črto ob strani, ki spominjajo na športna oblačila. A podobno kot suknjič so krojene klasično in izdelane iz materiala, ki ga sicer najdemo med formalnimi oblačili. Novost so tudi čevlji, ki delujejo kot posrečen križanec med športnimi in formalnimi obuvali. Zgornji del je usnjen z vezalkami, podplat pa je izdelan iz lahke pene ali gume.

DRZNO, A Z OBČUTKOM

Kljub ohlapnejšim pravilom oblačenja pa tako za strogo poslovnost kot za bolj sproščene priložnosti velja upoštevati določeno mero previdnosti pri izbiri kombiniranih in hkrati ne nujno strogih formalnih oblačil. »Ta način oblačenja ni enostaven, saj je treba imeti občutek za barve, materiale in predvsem za primernost,« dodaja Pisanijeva.

Po njenih opažanjih je najpogostejša napaka izbira kombinacij, ki so bolj kot za urejeno urbano okolje primerne za prosti čas in zato kljub morebitni kakovosti materialov manj ustrezne za poslovno okolje. Za ženske in moške v poslovnem svetu tako odsvetuje izbiro naslednjih oblačil:

- majic brez rokavov in kratkih hlač,
- preveč oprijetih oblačil,
- oblek za na plažo,
- majic s sporočilnimi napisi,
- oprijetih hlač, skozi katere se vidi spodnje perilo,
- prosojnih oblačil,
- izbira spodnjega perila kot oblačila,
- poškodovanih in neenakomerno obarvanih kavbojk,
- spredaj odprtih sandalov,
- športnih čevljev, izdelanih za športne aktivnosti.

Po prepričanju Pisanijeve imajo zlasti čevlji ključno vlogo pri naši podobi, saj lahko glede na obutev oprava postane primerna poslovnemu okolju ali pa popolnoma neprimerna.

CILJ NAJ BO SKLADNA PODOBA

Pravilno izbrana oblačila so tista, ki se med seboj skladajo, ujemati pa se morajo tudi z



našim tipom dela in videzom. Če se le da, vključimo vsaj kak trendovski kos ali dodatek sezone, ki lahko poudari naš osebni stil. »Tisti, ki jim kombinacija uspe, o obleki in svoji podobi razmišljajo, se ji posvetijo, poznajo kulturo oblačenja in pravila. Zavedajo se moči podobe in jo uspešno uporabljajo sebi v prid,« je prepričana Pisanijeva.

In kako doseči usklajenost toliko različnih spremenljivk? Ne glede na slog in proračun, namenjen oblačilom, skladnost lažje dosežemo, če upoštevamo naslednja tri zlat pravila nakupovanja:

- za nakupe si vzemimo nekaj ur, idealno ob začetku sezone,
- oblačila vedno kupujemo v kompletu, da jih bo mogoče kombinirati,
- kupujemo oblačila, ki jih bomo dejansko nosili, ne kupujemo pa neprimernih kosov, ki nas mamijo le z nizko (ali znižano) ceno.

Ključno pri oblačenju je, pravi Pisanijeva, da z obleko pokažemo spoštovanje tudi do drugih. Tisti, ki mu je mar do drugih, do dogodka ali uspešnega sestanka, želi dobro komunicirati – tudi s svojo podobo in slogom oblačenja.



POSLOVANJE BANKE

NLB Skupina v letu 2017 z rekordnim rezultatom

V LETU 2017 je NLB Skupina že četrto leto zapored povečala čisti dobiček; v primerjavi z letom prej je večji za 105 odstotkov in znaša rekordnih 225,1 milijona evrov (dobiček po davkih). Poleg matične banke so v letu 2017 dobičkonosno poslovale tudi vse strateške bančne članice NLB Skupine in tako pomembno pripomogle k rezultatu, prinesle so skoraj 40 odstotkov neto dobička. Eden od poudarkov iz javno objavljenega letnega poročila in prezentacije 2017, ki kažejo na odlično leto, je tudi podatek, da so k dobičku NLB Skupine prvič pozitivno prispevale tudi nestrateske članice.

Dobiček je posledica izboljšanja rezultatov ključnih poslovnih aktivnosti, nadaljnjega zniževanja stroškov in zmanjševanja obsega nedonosnih posojil. Hkrati je NLB Skupina še naprej uresničevala zastavljeno strategijo – strankam zagotavljati prave rešitve ob pravem času in na pravem mestu.

Rezultat NLB Skupine iz rednega poslovanja pred rezervacijami z izločenimi enkratnimi prihodki se je glede na doseženega v letu 2016 izboljšal za 11 odstotkov, kar kaže na kontinuirano kakovost poslovanja na vseh segmentih. Enkratni pozitivni učinki dezinvestiranja, večji neobrestni prihodki iz rednega poslovanja in nižji stroški so presegli izpad obrestnih prihodkov, ki je posledica še vedno zelo nizkih obrestnih mer na območju evra. K dobičku sta pomembno prispevala tudi pozitivno makroekonomsko okolje in uspešno zmanjšanje obsega slabih posojil. Ko k temu prištejemo še enkratne dogodke, se je donos na kapital (ROE po davkih) povečal na 14,4 odstotka.

LETNO POROČILO, PREZENTACIJA IN MEDLETNA POROČILA
SO NA VOLJO NA:

www.nlb.si/financna-porocila



225,1

milijona evrov dobička po davkih
je ustvarila NLB Skupina v letu 2017.



STORITVE

Po NLB Pay v trgovino Google Play

PRIHODNOST JE TU ŽE DANES. Najsodobnejši način plačevanja, mobilno denarnico NLB Pay, najdete v trgovini Google Play, od koder si jo pretočite in nato plačujete zanesljivo, enostavno, hitro in varno. V mobilni denarnici NLB Pay so združene lastnosti klasične plačilne kartice in v mobilni telefon vgrajene tehnologije NFC, ki omogoča brezstično povezavo pametnega telefona in čitalnika za plačevanje na prodajnem mestu (terminal POS). Imetnik katere koli NLB Plačilne kartice Maestro ali Mastercard lahko NLB Pay aktivira popolnoma sam, brez pomoči bančnika. Predstavitve mobilne denarnice najdete na strani 43.



DRUŽBENA ODGOVORNOST

Skupaj smo močnejši

BOLNIKI OTROŠKEGA ODDELKA Univerzitetnega rehabilitacijskega inštituta Soča so se že na 26. bolnišničnih olimpijskih igrah pomerili v posebnih olimpijskih športnih disciplinah. Na dogodku je sodelovala NLB in ob tem smo URI Soča predali donacijo v višini 11.700 evrov, zbranih v akciji Skupaj močnejši (z vsako dobro željo, namenjeno naši vrhunski smučarki Ilki Štuhec med njenim okrevanjem, smo v sklad namenili en evro). Donacija je omogočila nakup kognitivnega računalniškega programa Cogni-Plus, namenjenega delu z otroki in mladostniki s poškodbami možganov.

NAGRADE

Nagrada za zeleno obveznico

ZELENA OBVEZNICA družbe GEN-I Sonce, organizator izdaje je bila NLB, je v Londonu prejela ugledno nagrado mednarodne organizacije Climate Bonds Initiative. Priznanje je namenjeno podjetjem, finančnim institucijam in vladam za dosežke pri razvoju zelenih obveznic. Družba GEN-I Sonce ga je prejela v kategoriji novih držav, iz katerih prihajajo izdajatelji zelenih obveznic na globalnem trgu. S pomočjo družbe GEN-I Sonce je bilo postavljenih več kot 300 sončnih elektrarn, kar je omogočilo zmanjšanje emisij ogljikovega dioksida za 1,6 milijona kilogramov na leto, proizvodnja zelene energije pa se je povečala za 3,4 milijona kilovatnih ur na leto. Ob prvi izdaji zelenih obveznic v Sloveniji je NLB želela slovenski investicijski javnosti približati koncept družbeno in okoljsko odgovornih investicij v vrednostne papirje. »Zelo nas veseli, da so pionirski trud pri uvajanju inovativnih okoljskih finančnih instrumentov v Sloveniji opazili tudi v mednarodni javnosti,« je ob tem povedal Brane Gregorec, vodja Podjetniških financ v NLB.



**ROK GOLOB**

je skladatelj, producent, dirigent in multiinštrumentalist. Sodeloval je pri produkciji več kot 60 albumov, pa tudi pri filmu, televiziji in radiu. Njegovo raznovrstno delo vključuje stvaritve za simfonični orkester, zbor, big band orkester, rock, pop in jazz ansamble ter soliste in celo koncertne orkestre. Za različne projekte je prejel 6 zlatih in 7 drugih mednarodnih glasbenih nagrad.

Delaj z ljubeznijo in strastjo

Prepričan sem, da se učimo vse življenje. Začnemo z osnovnimi življenjskimi veščinami, prav kmalu pa se pričnemo učiti tudi stvari, ki nam zaznamujejo odraslo življenje. Glede na to, da je glasbenik tudi moj oče, lahko z gotovostjo trdim, da sem se o glasbi največ naučil prav od njega. A ni vedno nujno tako.

”

Tudi danes se vsak dan še naučim kaj novega.

GLASBA BREZ MEJE

Rok Golob je sodeloval z velikimi mednarodnimi glasbeniki, kot so (bili) Elmer Bernstein, Bjork, Sting, Bobby McFerrin, Gino Vannelli, Christopher Young, Joe Harnell, Martika, Jose Carreras, Vinnie Colaiuta, Luis Conte, Bendik (Steps Ahead), Jimmy Haslip (Yellow Jackets), Katia Moraes, ter slovenskimi izvajalci, med katerimi so Orkester Slovenske filharmonije, Simfonični orkester RTV Slovenija, Katrinas, Darja Švajger, Magnifico, Dan D, Neisha, Siddharta, Oto Pestner in številni drugi.

POZNAMO ODLIČNE GLASBENIKE, ki prihajajo iz povsem neglasbenih družin, in tudi odlične glasbenike, ki prihajajo iz družin, kjer se je že več generacij ukvarjalo z glasbo. Prav je, da vsak najde svojo pot, še pomembneje pa je, da počneš v življenju tisto, kar te veseli. Denar ne sme biti motivacija, veliko bolj pomembna je strast. To zagovarjam tudi pri vzgoji svojih otrok. V življenju bodo počeli tisto, kar jih bo veselilo, kar si bodo izbrali. Samo zato, ker sva s partnerko glasbenika in ker so glasbeniki stari starši, jih ne bova silila v to. Pomembno je, da otrokom pokažemo raznolike možnosti. Le če te nekaj veseli, si temu pripravljen posvetiti veliko časa in raziskovanja. Tudi danes se gotovo vsak dan še vedno naučim kaj novega. To pa zato, ker me ženeta strast in ljubezen do tega, kar počnem.

Seveda pa v življenju srečamo veliko mentorjev, ki nas lahko usmerijo. Sprva predvsem v šoli kakšnih tudi ne maramo ali njihovo vrednost prepoznamo kasneje. To se mi zdi povsem normalno. Tudi sam ne pričakujem, da me morajo imeti vsi moji učenci radi. Nisem tipičen profesor ali mentor. Predvsem rad hodim po robu, dajem v svoja predavanja mnoge življenjske in praktične izkušnje. Mislim pa, da dobrega učitelja dela veliko raznovrstnih izkušenj

in občutek, da veš, kaj učenec od tebe potrebuje. Na ta način lahko naprej predaš prava znanja in pozitivno izkušnjo. Včasih so zelo pomembne zelo osnovne stvari. Sam sem imel srečo, da sem imel v življenju nekaj izvrstnih učiteljev, kot so bili Elmer Bernstein, David Raksin, Dane Škerl in številni drugi. Žalosti me, da jih je veliko že pokojnih, saj bi sicer od njih gotovo še vedno črpal navdih. Zato pa sem vesel, da sem z nekaterimi drugimi že nekaj časa stanovski kolega na Akademiji za glasbo v Ljubljani.

Medtem ko pripravljam veliki cross-over koncert Simfonična ekstaza 2, ki bo junija na Kongresnem trgu v Ljubljani, in se v vlogi avtorja ter dirigenta celotnega glasbenega spektakla veselim sodelovanja z vrhunskimi glasbenimi imeni, kot so Zagrebška filharmonija, Perpetuum Jazzile, Gibonni, Tomi M., King Foo in Maja Keuc, pa razmišljam o tem, kaj nam daje tudi geografska širina. V življenju je zelo pomembno tudi, da vsaj enkrat odidemo v neznano, stran od varnega zavetja doma. Ko sem se preselil v Los Angeles, sem bil prvič čisto sam v zelo drugačem okolju in odvisen le od sebe. Tudi taka izkušnja da človeku ogromno in ga pripravi na izzive, ki jih prinaša življenje.

Prihodnost je tu že danes

Vaš mobilni telefon se zdaj lahko spremeni tudi v denarnico.

Z NLB Pay – mobilno denarnico, ki omogoča preprosto, hitro in varno plačevanje na prodajnih mestih kar z mobilnim telefonom – za poslovno in osebno uporabo.

**MOBILNA DENARNICA**

Najsodobnejši način plačevanja lahko uporabite že danes.

- NLB Pay omogoča brezstično plačevanje na ustrezno opremljenih terminalih POS v Sloveniji in tujini.
- Mobilni telefon le odklenete, prislonite k terminalu POS in počakate na zvočni signal za potrditev plačila.
- Plačujete lahko z NLB Plačilnimi karticami Mastercard in Maestro, ki ste jih shranili v mobilno denarnico NLB Pay.
- Preprosto, hitro in varno.

NAJVEČJA MOŽNA VARNOST

Dostop je varen, uporaba preprosta, plačila pa so pregledna.

- Vstop v mobilno denarnico je omogočen s štirimestnim številčnim geslom, ki ga določite sami ob aktivaciji.
- Mobilne denarnice ni možno aktivirati in uporabljati, če mobilni telefon ni zaščiten z vsaj enim varnostnim elementom – to so lahko PIN, vzorec, prstni odtis in/ali prepoznavna obraza.
- Vsa plačila, opravljena z mobilno denarnico NLB Pay, se pregledno shranjujejo v razdelku »Podrobnosti kartice«.

PREPROSTA AKTIVACIJA

NLB Pay aktivirate hitro in preprosto, sami, brez obiska poslovalnice.

- Obiščite Google Play in si naložite aplikacijo NLB Pay.
- Vpišite davčno številko in zadnje štiri številke svoje plačilne kartice. Nato določite še geslo.
- Izberite privzeto kartico – tisto, s katero največ plačujete.
- Nastavite NLB Pay kot privzeto mobilno denarnico in ne pozabite vklopiti NFC.

Mobilna denarnica NLB Pay je na voljo za mobilne telefone z operacijskim sistemom Android (KitKat 4.4 in višje verzije) in tehnologijo NFC (near field communication).

VEČ INFORMACIJ:

www.nlb.si/pay



V poslu je dobro biti pripravljen **na vse, kar sledi.**

Vaš posel se nenehno spreminja, razvija in prilagaja. Zato vam s finančnimi storitvami, osebnim pristopom, izkušnjami in znanjem stojimo ob strani pri poslovnih izzivih doma ter v tujini. Prek korespondenčnih odnosov s tujimi bankami vas spremljamo v več kot 100 državah sveta.

