



**PETRA KOVIČ**  
odgovorna urednica

## Davek na robota. Ste za?

**P**red desetimi leti sem v blogu RTV ob dopinski aferi naše vrhunske atletinje zapisala: »Če smo se pri profesionalnem športu osredotočili na nesportne cilje, kot so denar, prestiž, slava, tehnološki dosežki, lahko športnikom z lahkoto rečemo kar roboti. A sprašujem se, zakaj torej ne bi imeli tekmovanja kar pravih robotov. Zdaj se to sicer zdi kot futurizem, jutri bo morda realnost.« Ni preteklo veliko vode, ko je ta znanstvena fantastika udarila v naš vsakdan. Roboti so na pohodu. In sejejo (tudi) strah. Zakaj? Ker se še predobro zavedamo, da družba ni pripravljena na izzive prihodnosti, v kateri bodo v prihodnjih dvajsetih letih zaradi robotizacije lahko izgubili veliko delovnih mest – študiji sta leta 2013 Frey in Osborne zapisala, da naj bi jih robotizacija v ZDA pogoltnila kar polovico, v Nemčiji več kot 18 milijonov. Sicer – roko na srce – so roboti odlični dokaz razvoja, aplikativnih raziskav, za katere v Sloveniji še vedno premalo vlagamo in ki imajo vedno a priori pozitivno konotacijo, saj jih poganja človeška domišljija in večna želja, da bi nam bi bilo v življenju lažje in bolje. A ta želja nas je privedla tako daleč, da živimo v znanstvenofantastičnih filmih in nas je postalo strah. Carsten Brzeski, glavni ekonomist v nemški banki ING-DiBa, je kolegi Simonu Drevenšek povedal resnico: »V vsakem tehnološkem napredku so zmagovalci in poraženci.« A kdo so eni in kdo so drugi? Lahko bodo poraženci res tudi športniki. In če bodo roboti lahko zamenjali naše junake, za katere stiskamo pesti, potem lahko zamenjajo tudi mene, tebe, vas. So torej veliki (strašljivi) časnikarski naslovi, kakršen je tudi naš »Nam bodo roboti ukradli delovna mesta.« alarm, da se zbudimo? Gotovo. Saj razvoj poteka s svetlobno hitrostjo in naša prihodnost je odvisna od tega, kako se bomo novi stvarnosti prilagodili. Se še spomnite, da tehnologijo razvijamo zato, da bi nam bilo lažje in bolje? Torej, če hočemo izpolnjevati ta cilj, je pred nami čas za tehten in globok razmislek, saj ne želimo družbe, v kateri bo več kot zdaj ljudi brez službe in na robu preživetja. Kajti, pozor!, to bi bil zelo dober povod za revolucijo in rušenje ustaljenega družbenega reda. Tega pa si gospodarstvo gotovo ne želi. Zato morda v razmislite: boste pripravljene plačevati davek na robota? Množica brezposlenih bo od nečesa morala živeti. In tu se spet postavi aktualno vprašanje univerzalnega temeljnega dohodka. Ta bo preprečil ali pa vsaj za nekaj časa odmaknil revolucijo svetovnih razsežnosti, ki bo zrušila stari in na povsem novih temeljih zgradila nov družbeni red. In tudi razmerja moči.

## SVET KAPITALA

POSLOVNI TEDNIK DELA  
(od marca 2015 do septembra 2016 je 19-krat izšel kot mesečna priloga Dela)  
ISSN: 2386-0073

ODGOVORNA UREDNICA:  
Petra Kovič  
LIKOVNA ZASNOVA:  
Ermin Mededović  
TEHNIČNI UREDNIK:  
Anton Mikac  
NASLOV UREDNIŠTVA: Svet kapitala,  
Dunajska 5, 1509 Ljubljana  
T: 01/47 37 130  
E: svetkapitala@delo.si  
IZDAJATELJ: Delo d.o.o.  
Dunajska 5, Ljubljana  
GLAVNA DIREKTORICA:  
mag. Irma Gubanec  
DIREKTORICA TRŽENJA:  
Dragica Grilj, T: 01/47 37 463,  
E: dragica.grilj@delo.si

OGLASNO TRŽENJE: T: 01/47 37 501,  
F: 01/47 37 511, E: oglasi@delo.si  
DIREKTORICA MARKETINGA:  
Dolores P. Plemeniti,  
T: 01/47 37 580,  
E: dolores.plemeniti@delo.si  
TISK: Delo d.o.o., Dunajska 5,  
Ljubljana, Tiskarsko središče  
NAKLADA: 38.100 izvodov

Poslovni tednik Svet kapitala izhaja ob petkih in je na prodajnih mestih in za naročnike dnevnika Delo na voljo skupaj s časopisom, lahko pa ga naročite tudi samostojno. Cena posamezne izdaje brez časopisa Delo znaša 1,50 evra z DDV. Cenik in splošni pogoji za naročnike so objavljeni na trgovina.delo.si.

Imetnik materialnih avtorskih pravic na avtorskih delih, objavljenih v prilogi Svet kapitala, je družba Delo, d. o. o., ali avtorji, ki imajo z njo sklenjene ustrezne avtorske pogodbe. Prepovedani so vsakršna reprodukcija, distribucija, predelava ali dajanje na voljo javnosti avtorskih del ali njihovih delov v tržne namene brez sklenitve ustrezne pogodbe z družbo Delo, d. o. o.

# Uglašeni tim – skrivnost uspeha

TREBA JE SPOŠTOVATI RAZLIKE MED GENERACIJAMI. GENERACIJA Y VČASIH VELJA ZA NEPOTRPEŽLJIVO IN NESPOŠTLJIVO. PA JE RES?

**PIJA KAPITANOVIČ**

»**K**o so Michelangelo vprašali, kako mu je uspelo tako imenitno delo, kot je kip Davida, svetopisemnega kralja, je dejal, da ni naredil nič posebnega, odstranil je le tisto, kar ga je zakrivalo,« razlaga dr. Nenad Savič, evropski ocenjevalec poslovne odličnosti. Poslovni svet je danes pred številnimi izzivi. Gospodarski cikli so veliko hitrejši, kot so bili, uporabniške navade se spreminjajo, digitalizacija spreobrača načine delovanja na mnogih ravneh, trge pretresajo moteče inovacije, generacija, ki vstopa na trg dela, ima popolnoma drugačne navade, potrošniki so vedno bolj ozaveščeni. »Današnji svet zahteva odlične voditelje. Odlični voditelji je človek z veliko začetnico, spodbujevalec, kreativen in moralen,« pravi Savič. In kaj ima to zveze z Michelangelom? »Da mu je uspel tako popoln kip, je moral videti, kaj se skriva v marmornatem bloku. Simbolično je moral videti prihodnost, da je znal izbrati primerna 'dleta in kladiva', da jo je izklesal. Brez jasne slike zelenega uspeha v prihodnosti ni mogoče izbrati primernih korakov, da bi jo dosegel,« pove Savič.

## Oprema in stroji imajo kratkoročne učinke

Že večkrat je bilo povedano, da investicije v stroje in opremo nimajo pravih učinkov, če nimamo primernih ljudi, ki jih znajo upravljati. »Oprema je lahko konkurenčna prednost, a le kratkoročno, saj se tehnologija hitro spreminja, prav tako tudi tekmeci lahko kupijo enako dobro opremo. Dolgoročno je uspešno le tisto podjetje, ki ima zaposlene dobre ljudi,« razlaga Savič. Dobri kadri so vsekakor najpomembnejši kapital dobrega podjetja. Toda kako jih najti in prepoznati? »Hotelir, s katerim sem delal, mi je nekoč dejal, da se pri njih osredotočajo na odnos menedžmenta do

lastnih zaposlenih, da potem vsi skupaj lahko gradijo dober odnos s strankami. Dobrega odnosa se namreč ne da kupiti kakor priprava v trgovini, tako kot tudi ne kreativnosti in inovativnosti,« razlaga sogovornik. »Ta tuji hotelir je imel tudi posebno metodo izbiranja svojih kadrov. Kandidatom za zaposlitev je najprej poslal opis podjetja in delovne razmere, na razgovor jih je prišlo dvajset odstotkov manj, kot se jih je prijavilo. Potem je s preostalimi opravil razgovor v nenavadnih urah, ker hotel namreč dela 24 ur na dan in je pomembno, da so ljudje na voljo tudi takrat. Z njimi se je pogovarjal ob 23. uri ali ob 5. uri zjutraj, in spet marsikdo ni prišel. Tretji korak je bil, da je kandidate spoznal med procesom dela, ki je bil precej zahteven, in spet jih je nekaj odpadlo. Nazadnje je kandidata za en teden zaposlil v ekipo, s katero bo delal, in ta je imela zadnjo besedo pri tem, ali ga bodo zaposlili ali ne.« V Sloveniji, kot razlagajo strokovnjaki za kadrovanje, je izbira kadrov prepuščena kadrovskim agencijam, ki pogosto nimajo stika z delovnimi procesi in preostalo ekipo, s katero bo posameznik delal. Velikokrat se dogaja tudi, da za vodjo izberejo najboljšega strokovnjaka, ta pa marsikdaj nima vodstvenih sposobnosti, ali celo dobrega inženirja zato, da mu v skladu s sistematizacijo lahko zvišajo plačo za njegove zasluge. To pri svojem delu opaža tudi Savič. »Pred kratkim sem v podjetju vprašal, ali

pri ocenjevanju ljudi upoštevajo tudi, koliko kdo pomaga drugemu, da ta napreduje. Začuden so me gledali. Pri nas se pri ocenjevanju zaposlenih ponavadi upošteva le realizacija prodaje ali racionalizacija stroškov,« pravi.

## Razkorak z generacijo y

Dober vodja mora znati voditi, usmerjati in spodbujati vse sodelavce, ne le tistih, ki so mu blizu po generacijski pripadnosti in privzgojenih vrednotah. Prav to je po besedah dr. Marka Majerja dandanes lahko velika težava, saj na trg dela vstopa nova generacija, ki ima precej drugačne poglede od prejšnjih. Generacija Y, ali, kot jo pogosto imenujejo, tudi milenijci, je prva generacija digitalnih domorodcev. Ker so že od malega rasli z internetom in digitalnimi napravami, so navajeni dostopati do informacij kjerkoli in kadarkoli. »Starejši jih imajo za neučakane in nespoštljive, a to ni čisto res. Ker so zrasli v digitalnem svetu, ki omogoča takojšen dostop do informacij, pričakujejo takojšen odziv in odgovor tudi v svojem delovnem okolju. Nenavadno se jim zdi, da morajo nanj čakati. Na drugi strani pa starejši pogosto posredujejo le tiste informacije, za katere se njim zdi potrebno, da jih mlajši sodelavci, podrejeni, dobijo. Tudi avtoriteto pogosto različno razumejo: starejši menijo, da jim



Nenad Savič FOTO LJUBO VUKELIČ



**DOBREGA ODNOSA, KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI SE NE DA KUPITI KOT PRIPRAVKA V TRGOVINI.**

ta pripada že zaradi njihovega staža, pozicije ali naziva na vizitki, milenijci pa verjamejo, da si mora človek avtoriteto in spoštovanje prislužiti s svojim delom, karizmo in osebno integriteto. Dober vodja



**PRI VZGOJI ALI VODENJU JE VEDNO TREBA IMETI TAKO PALICO KOT KORENČEK.**

eni so nadpovprečni, največ je povprečnih, torej takih, ki zadostijo kriterijem, nekaj pa je takšnih, ki so precej slabi. Ko sem v podjetju vprašal, kaj bi naredili s temi, ki so pod povprečjem, so dejali, da bi jih odpustili, ker ne zadostujejo kriterijem. V drugem podjetju pa so dejali, da so tisti, ki presegajo rezultate, očitno nekaj delali drugače, bolje in se je treba učiti od njih. Kajti ko slabe odrežeš, se vzpostavi nova Gaussova krivulja in – ali boste na koncu vse odrezali? Ljudje, ki se ne počutijo dobro v neki kulturi, bodo sami odšli,« pojasnjuje Savič.

Da je v podjetju pomembno prav vsakega zaposlenega spodbujati, da prispeva k njegovim skupnim ciljem, Majer opiše z anekdoto o hišniku pri ameriški Nasi: »Ko so hišnika vprašali, kaj počne v svoji službi, je brez pomisleka odgovoril, da pomaga ljudi spravljati na Luno,« in doda, koliko pomembnejše je šele za mlajšo generacijo, da se stvari osmislijo, zaposlene pa se navduši za skupne cilje. »Generacija Y je navajena, da išče smisel in čuti odgovornost do sebe, do družbe in do planeta.« Odločitev Gorenja in BTC, da bodo Rogova kolesa proizvajali na Kitajskem in jih pri nas le sestavljali, pravi Savič, zagotovo ni nekaj, kar bi mladi, tako kot tudi ne on sam, cenili. »Zaradi prihranka nekaj evrov bodo kolesa izdelovali na Kitajskem, čeprav bi jih lahko v celoti pri nas in tako ne le ohranjali zaposlenost, ampak se izognili tudi nepotrebni prevozu in s tem povezanim stroškom ter hkrati vplivali na manjši ogljični odtis kolesa. Tudi to je danes dimenzija trajnostnega voditeljstva, ki jo mladi znajo ceniti. Zaradi tega kolesa tudi sam ne bom kupil, čeprav sem ga nameraval,« sklene Savič.

[pija.kapitanovic@delo.si](mailto:pija.kapitanovic@delo.si)

bo znal pojasniti tudi smisel in namen posamezne naloge. Brez tega jo bodo mladi težko sprejeli, kar se navzven kaže kot upiranje avtoriteti. Če pa v dani nalogi prepoznajo smisel, so vanjo pripravljeni vložiti ogromno energije, se z njo ukvarjati od jutra do večera in doseči odlične rezultate,« razlaga Majer, ki je iz teme s področja vodenja generacije Y tudi doktoriral.

Savič k temu dodaja, da je zelo nujno, da mladi pridejo v podjetje, saj prinašajo popolnoma nov pogled na dogajanje, ki ga starejši ne morejo imeti, in obratno. »Če smo drug do drugega iskreni in dopuščamo različnost ter v njej vidimo bogastvo, je to dobra kombinacija za uspeh. Umetnost dopuščanja drugačnih pogledov je v tem, da razumeš drugo mnenje, ne da nekdo reče, da nimaš prav. To seveda pomeni, da greš iz cone udobja, in takrat potre-

buješ nekoga, ki ti je v oporo. To je po mojem mnenju problem pri starejših, ker jih vodje ne znajo poriniti iz cone udobja in jim po drugi strani biti v pomoč,« pojasnjuje Savič.

»Ta navidezna 'nepotrpežljivost' vpliva tudi na organizacijo podjetja, saj spremenjeni procesi vodenja zahtevajo prožnejšo in bolj dinamično razdelitev nalog, podobno kot v start-upih, kjer se vsi zberejo okrog istega natanko določenega cilja. Zaupanje namesto nadzora in bistveno hitrejši način odločanja sta ključ do uspeha,« trdi Majer. »Želja po hitri odzivnosti se kaže tudi na ravni podjetja. Letni razgovori, enkrat na leto in še to ne z neposredno nadrejenim, milenijcem ne dajo zadostne povratne informacije o zadovoljstvu z njihovim delom. Želijo pogostejši odziv na svoje delo, neposreden, brez posrednikov in floskul. Marsikdo med



**GENERACIJA Y NI SPOŠTLJIVA ŽE ZATO, KER IMA NEKDO NA VRATIH NAPISANO MENEDŽER.**

starejšimi vodji na to ni pripravljen, napačno si predstavljajo njihovo željo po neposredni komunikaciji, zaradi česar hitro lahko nastane napetost, kultura v podjetju pa se poslabša,« pravi Majer. Savič sicer meni, da marsikatera organizacija še vedno potrebuje hierarhijo, a ne vojaške. »Najpomembnejše je, da zaposlenim pustimo 'leteti', to je ustvarjati in se razvijati. Ljudi je treba učiti novih stvari in dopuščati, da delajo tisto, v čemer

so najboljši. Ves čas jih moramo spodbujati, da se učijo novega. V nekaterih podjetjih, kjer so procesi rutinski, je težko puščati preveč samosvojesti, a tam, kjer je treba iskati inovativne rešitve, nikakor ne smeš biti rigid. Če spodbujaš inovativnost in hkrati ne dopuščáš napak, to ne gre skupaj in rezultata ne bo. Enako kot ga ne bo pri vzgoji otroka, če boš do njega grob, potem pa želiš, da se stisne k tebi, da mu pokažeš, kako ga imaš rad.« Pri vzgoji ali vodenju je vedno treba imeti tako palico kot korenček. Dober vodja zna ločiti med cilji podjetja in cilji vsakega posameznika. Ve, da nekateri zmorejo več, drugi manj, in zna najti pravo razmerje med njimi, tako da ne podpira egalitarizma, o voditeljstvu razmišlja Majer. »Ko začnemo ocenjevati posameznike, vidimo, da se v ekipi vzpostavi zakonitost Gaussove krivulje,

# www.svetkapitala.si

Nov poslovni portal o poslu, financah, gospodarstvu, sodobnih trendih in prebojnih inovacijah.