

# »KAJ LAHKO DRŽAVA NAREDI ZA GOSPODARSTVO?«

## Povzetek dialoga o razvoju kadrov in poslovnih izboljšavah ter predstavitev 12 DOBRIH PRAKS

pripravil mag. Aleš Vidmar, Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, 31. 3. 2016

### Vsebina:

uvod z glavnimi poudarki,  
predstavitev praks,  
zaključki omizij,  
informacije o stanju in potrebah podjetij  
(razvoj kadrov in poslovne izboljšave – delovno)

Dialog je potekal v četrtek, 24. marca 2016, ob 8.30 na Gospodarski zbornici Slovenije zahvaljujemo se sodelujočim, govorcem in udeležencem in Službi vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.

Dogodek sta sofinancirala **Republika Slovenija** in **Evropska unija** iz Evropskega socialnega sklada.

Vsebina dogodka se nanaša tudi na rezultate dela Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov 2010-2015, ki so bili sofinancirani s strani **Evropskega socialnega sklada** in **Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti**.





## Uvod z glavnimi poudarki

Dialog o razvoju kadrov in poslovnih izboljšavah, ki je potekal 24. marca 2016 na Gospodarski zbornici Slovenije, je privabil preko **70 udeležencev iz gospodarstva** ter preko **40 udeležencev iz javnega sektorja**. Udeleženci iz različnih organizacij so razpravljali v manjših skupinah po različnih področjih interesa in delovanja (turizem, lesarstvo, industrija, IKT, kadroviki, ...).

Na dogodku so bile predstavljene **dobre prakse** nekaterih podjetij (med drugim Karton Količevo, Steklarna Hrastnik in Plastika Skaza), ki so uspešno povežala razvoj kadrov in poslovne izboljšave. Na podlagi teh sprememb so podjetja dosegla vrhunske uspehe in preboje v svoji branži.

K uspehu so prispevala tudi pametno usmerjena in upravljana evropska sredstva Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov (KOC) ter spodbud za procesne izboljšave (vavčerji), ki sta bila do sedaj sicer izvedena kot ločena ukrepa, sta pa vsebinsko povezana.

Kompetenčni centri za razvoj kadrov so v 5 letih podprli več kot 300 podjetij pri razmišljanju o razvoju. V času, ko je globalizacija konkurenco podjetij iz lokalnega okolja in regije razširila na svetovni trg, je 19 kompetenčnih centrov s strokovnjaki, ki so jih vodili in usposabljali, promoviralo razvoj kadrov in poslovnih izboljšav, izboljševalo odnose v podjetjih in med podjetji.

Osnovni namen programa **Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov** je bil povezati panogo pri usposabljanju kadrov glede na ugotovljene manke in v skladu z modelom kompetenc. A rezultati projekta pozitivno presenečajo v tem, kako so podjetja v posameznih panogah lahko odlično sodelovala kot partnerji pri razvoju kadrov, dosegla sinergije ter spremenila na bolje. Na predstavitvah prikazani primeri imajo tudi konkretne finančne rezultate in ohranjena ali celo nova delovna mesta.

Predmet javnega razpisa »**Procesni vavčer**« je omogočil sofinanciranje stroškov zunanjih strokovnjakov v zvezi z uvajanjem izboljšav poslovnih procesov v podjetjih in stroškov kotizacij za usposabljanja zaposlenih, ki so člani projektne skupine, na področju metodologij za uvajanje izboljšav poslovnih procesov v podjetjih.

Gre za do sedaj ločena ukrepa, ki sta vsebinsko povezana. **Udeleženci dialoga so v svojih zaključkih predlagali, da se v novi finančni perspektivi tudi sistematično povežeta.**

Ravno tako lahko nadgradnja ukrepa Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov:

- poleg povezave spodbud za poslovne izboljšave z usposabljanji,
- pomaga tudi pri posodabljanju poklicnih standardov,
- pripomore h kreiranju programov usposabljanj (za mlade in odrasle),
- prispeva k realizaciji ciljev Strategije Pametne Specializacije.

**Predstavitve in primeri dobrih praks so objavljeni na spletnem mestu:**

- sklada: <http://www.sklad-kadri.si/index.php?id=825>,
- video utrinek: <https://www.youtube.com/watch?v=suTe4wZPkoA&feature=youtu.be>



## Rezultat dialoga: Razvoj kadrov (usposabljanja) in razvoj poslovnih procesov (izboljšave) sta eno!

Uvodoma smo prišli do ugotovitve, da je bolj smiselno govoriti o **partnerstvu države in gospodarstva pri razvoju kadrov**.



### Skupaj za državo

**Franc Matjaž Zupančič**, državni sekretar na SVRK: »Dobro delujoče gospodarstvo lahko naredi ogromno za državo, omogoča kakovostna delovna mesta, razvoj lokalnih okolij, pomeni investicijo v znanje zaposlenih in vključenih v izobraževanje. Vsi skupaj smo država in s tem zavedanjem moramo sodelovati.« Udeležence je povabil k soustvarjanju strategije razvoja Slovenije 2050. ter poudaril pomen realizacije ciljev Strategije pametne specializacije.

Kot rezultat dialoga je postalo jasno, da **je razvoj kadrov nujno povezovati z izboljšanjem poslovnih procesov**.

Sofinanciranje v obsegu nekaj tisoč evrov za posamezno podjetje (v usposabljanja in uvajanje izboljšav), je sprožilo razvojne aktivnosti, povezovanje in investicije v kadre in izboljšave procesov, ki so se povrnile v večkratnikih v obliki dodatnega posla, zaslужka, prihrankov ali rasti števila zaposlenih.

Na dogodku predstavljeni primeri dobrih praks, ki jih povzemamo tu, kažejo, da se dve relativno majhni investiciji že sami po sebi povrneta v ekonomskih učinkih. Če pa se združita, lahko začnemo razmišljati o »povratku slovenskega gospodarstva na svetovno sceno«.

### Pametna specializacija naj nas poveže

Dr. **Peter Wostner**, vodja sektorja za Strategijo pametne specializacije na SVRK: »Cilj pametne specializacije je v povezovanju ter v ambiciji postati globalni nišni lider. Zato imamo prave predispozicije, imamo zelo dobro raznolikost gospodarskih dejavnosti, usposobljeno delovno silo in vrhunsko raziskovalno sfero. Potenciali so pravi, zdaj je čas, da jih končno povežemo in izkoristimo za preboj v špico.«



### Zaključki omizij

**Pri zaključkih** so udeleženci odgovarjali na vprašanje, ali sta razvoj kadrov in poslovna izboljšava povezana:

1. Usposabljanje + podporni proces uvajanja sprememb = učinki v podjetju.
2. Kompetenčni centri izboljšajo celotne poslovne procese. Pogoj za to je usposabljanje vrhnjega menedžmenta, da zna vzpostaviti primerno okolje znotraj podjetij po hierarhiji navzdol.
3. Država naj ukrepe za podpiranje prenove poslovnih procesov združi z ukrepi za podporo izobraževanja zaposlenih (v Kompetenčne centre).
4. Omogoči naj se izmenjava dobrih praks med regijskimi podjetji (med KOCi) na lokalni ravni.

5. Spodbude s strani države so ključni dejavnik, ko se podjetja odločajo za uvedbo sprememb (npr. izobraževanja). Dandanes je podjetju težko samemu zagotoviti vsa potrebna sredstva.
6. Poslovni procesi morajo dajati informacije o potrebah po vrsti in vsebinah izobraževanja posameznih profilov.
7. Procesni so okvir, znotraj katerega delujemo, a ne smejo ubijati kreativnosti, inovativnosti, agilnosti.

### Vloga države: prenos dobrih praks v splošno prakso

Država lahko z evropskimi sredstvi dela iskre, ki bodo sprožile hitrejši razvoj. S svojimi institucijami lahko omogoči prenos informacij in novih znanj v slovenska lokalna okolja s spodbujevalnimi usposabljanji vodij in nosilcev razvoja v podjetjih ter kadroviki s spodbudo za uvajanje razvojnih sprememb.

Podjetjem lahko pomagamo tako, da jih vsebinsko izzovemo, pokažemo zglede, omogočimo učenje in izmenjavo izkušenj, poenostavimo administrativno izvajanje razpisov. Le-ti pa zagotavljajo kakovostne storitve ter zahtevajo resnost uporabnika storitve (podjetja) in naročnika (države).

Tega, da bo nekaj uspelo, ne moreš vedeti vnaprej in dokler ne začutiš učinkov na svoji koži, ne verjameš. Zato so vodje praviloma konzervativni pri odločanju za take spremembe, ker imajo pred sabo dnevne skrbi in letne cilje. Če pa je možno dobiti del sredstev povrnjenih s strani države, pri čemer si deležen vrhunškega usposabljanja in storitve, ko se iskanje ustreznega in strokovnega ponudnika poenostavi, ko vidiš zglede v sorodnem podjetju iz panoge, ko se vsebine lahko prilagodijo posameznemu podjetju, se začnejo delati velike zgodbe. Začetno investicijo nadaljujejo naprej in se ne bojijo deliti svoje izkušnje. Postajajo zmagovalci.

Tako priča izjava g. **Huberta Koslerja**, direktorja Yaskawa Slovenija in Yaskawa Ristro, ki jo je navedel predavatelj dr. Peter Metlikovič:

**„Če bi mi kdo v preteklosti rekel, da bi lahko z uvajanjem vitkosti dosegli**

- **večjo produktivnost,**
  - **na manjšem tlorisu proizvedli več in ob**
  - **zniževanju stroškov ter boljši organiziranosti**
  - **sočasno dvigovati pozitivno klimo,**
- bi rekel, da je to misija nemogoče.“**

Ribniška izpostava podjetja Yaskawa je v dveh letih svojo prodajo podvojila, dvignila je tudi prodajo na zaposlenega. Postala je model dobre prakse drugim podjetjem mreže Yaskawa, »slovenski model« se zdaj izvaža.

Yaskawa Ristro	2013	2015
Prodaja	20.000.000 €	30.000.000 €
Prodaja na zap.	200.000 €	250.000 €

## Prenos dobrih praks v rast

»Kombinacija usposabljanje+procesi čisto enostavno deluje. Rezultati so prvo leto, in investicija praviloma 0. Če bi povprečna slovenska firma naredila le 10% tistega, kar je naredila Skaza, ne bi imeli nobenega brezposelnega.« dr. Peter Metlikovič

Navdihujoči primeri, ki so bili predstavljeni na dogodku in so povzeti v nadaljevanju, so prepričali udeležence. Zdaj je potrebno navdušiti še državne institucije, ki so pristojne za spodbujanje podjetništva in gospodarstva kot celote. Uspeh ukrepov naj se ne meri zgolj v vključitvah in porabi sredstev, ampak v rasti števila delovnih mest, povečane prodaje in višje dodane vrednosti ter boljšega standarda življenja zaposlenih. To je tisto, kar res šteje!

Zgodbe je predstavil tandem strokovnjak (s področja razvoja kadrov, področja optimizacije procesov in design managementa) skupaj s predstavnikom podjetja. Prikaz dejstva, da so evropska sredstva omogočila podjetjem, da so se začela aktivneje z razvojem in s svojimi zaposlenimi.

Vrhunska znanja in podpora strokovnjakov sta postala dostopna skozi programa sofinanciranja **Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti** [Kompetenčni centri za razvoj kadrov] ter **Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo** [procesni vavčer].

### Spodbujajmo zmagovalno miselnost

Dogodek smo zaključili s sproščenim predavanjem Branka Žunca, BMC international: o zmagovalni miselnosti, ki pravi, da je vedno potrebno pograbiti ponujeno priložnost. Vodstvu svetuje: »Vodstvo se mora ukvarjati – ne le s problemi – ampak tudi z zmagami, ki jih dosegajo njihovi zaposleni oz. podjetje. Kolegiji so motivacijsko orodje, a prepogosto sestanek, kjer se ukvarjamo le s težavami, problemi. Premalo časa se vzame za analizo zmag in motivacijo timov. Razvijajmo zmagovalno miselnost, razmišljajmo o uspehu in ne o napakah in možnosti neuspeha.«

Zbrani so poudarili, rezultati, ki kažejo pot. Ukrepi so lahko preprosti, prijazni do gospodarstva, relativno majhni v zneskih in visoki v rezultatih razvoja in rasti.

Po zaključku dogodka smo prejeli nekaj klicev, kjer se je znova pojavilo vprašanje, zakaj ne obstaja **Kompetenčni center za javno upravo**. Da bi javna uprava tudi ogromno pridobila, če bi se lotili vitkega poslovanja, krepitvi zavesti o delu za stranke, razvoju projektne managementa, e-poslovanja, design managementa ukrepov in storitev.

### Glas gospodarstva: Razvoj kadrov mora biti usmerjen v prihodnost



**Andreja Sever**, direktorica kadrovskega področja, GZS: »V pilotnem projektu Razvoj kariernе platforme za zaposlene smo razvili model dolgoročnejšega napovedovanja potreb po kompetencah za obdobje 5-7 let, zbrali in nadgradili orodja in pripomočke za izdelavo individualnih kariernih načrtov, na podlagi katerih se ugotavlja vrzeli v kompetencah zaposlenih in je lahko uporabno za snovalce ukrepov ter kompetenčne centre za razvoj kadrov.«

## DOBRA PRAKSA 1: »Steklarna Hrastnik: od podjetja pred stečajem do zmagovalne ekipe steklarskih inženirjev s strastjo!«

Vsebinski uvod je podal **Janez Žezlina**, Energos, ki je sodeloval kot zunanji strokovnjak pri vzpostavljanju modela kompetenc v Kompetenčnem centru Steklar. Udeležencem je predstavil 6 megatrendov (Vielmetter, Sell: Leadership 2030): globalizacijo 3.0, podnebne in demografske spremembe, individualizacijo, digitalizacijo in tehnološki razvoj, ki bodo krojili razvoj trga dela in potrebo po znanju v prihodnosti. Posameznik je danes veliko bolj odvisen od ostalih in mora pridobivati znanja in informacije od sodelavcev. Vključevati je potrebno tudi deležnike (naročnike, kupce) in razvijati notranji prenos znanja. Delovna mesta postajajo vse bolj večopravilna na vseh področjih. Preprosta dela izginjajo, kar pomeni, da je potrebno prestrukturirati izobrazbeno strukturo podjetij in povečati funkcionalna znanja zaposlenih. Izpostavil je, da so podjetja, ki vlagajo in so orientirana v ljudi, vodilna na trgu in imajo večje uspehe.



**Soniboj Knežak**, vodja kadrovske službe v Steklarni Hrastnik, je to tudi prikazal na primeru lastnega podjetja. Sistematičen razvoj kadrov (tudi s pomočjo Kompetenčnega centra za razvoj kadrov v steklarstvu) je prinesel izjemne rezultate. Sanacija Steklarne Hrastnik je od samega začetka potekala v **sodelovanju z zaposlenimi**. Skupni cilj je bil **ohranitev delovnih mest in socialne varnosti zaposlenih**. Pomemben del sanacijskih ukrepov je temeljito spremenil tudi poglede na delo in pomembnost kadrovske službe. Sistematičen pristop na področju **izobraževanja in usposabljanja skupaj z mentorskim sistemom in rabo** modela kompetenc so poleg drugih ukrepov pripomogli finančne stabilnosti podjetja.

Podjetje je tudi aktivno pristopilo k **dvigu izobrazbene strukture** in doseglo naslednje rezultate glede na stopnjo izobrazbe Klasius (razlika v 2015 glede na 2010): IV (+ 30 %), V (+ 9%), VI in VII (+ 58%) in I (- 23%).

Usposabljanja so bila odlično orodje za optimizacijo poslovnih procesov, zagotovitev prihrankov in zmanjšanje stroška podizvajalcev, kar sprosti sredstva za druge, bolj razvojne namene.

Leto	Vlaganje EUR v usposabljanja	Dobiček / izguba
2009	16.938 EUR	- 5 mio/€
2010	189.148 EUR	- 2 mio/€
2011	230.867 EUR	+ 958.000 €
2012	242.205 EUR	+1,35 mio/€
2013	341.431 EUR	+2,8 mio/€
2014	319.824 EUR	+4,4 mio/€
2015	498.143 EUR	+7,1 mio/€

**Primer 1:** Podjetje je izmerilo uspehe, ki so jih dosegli z usposabljanjem strojnikov, ključavničarjev in ekip za menjave:

- Dvig uspešnosti proizvodnje Vitrum iz 73% na 86%, Special iz 65% na 76%
- Dvig uspešnosti menjav iz 48,85 % v letu 2011 na 72,19% v letu 2014
- Zmanjšanje deleža tehničnih zastojev iz 2,67 % v letu 2011 na 0,79% v letu 2014
- Zmanjšanje časov menjav v dekorju iz 4 ur na 2uri in 20 minut
- Dvig proizvodnje v tonah iz 41.007 ton v letu 2010 na 47.706 ton v letu 2015

**Primer 2:** Za vzdrževanje orodja je bilo usposobljenih 19 orodjarjev, kar je prispevalo k zmanjšanju stroška popravila orodja zunanjih izvajalcev iz 495,672 € v letu 2010 na 65.374 € v letu 2015 ob bistveno večji proizvodnji.



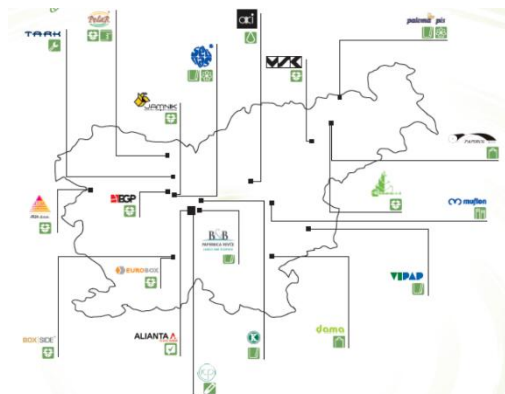
## DOBRA PRAKSA 2: Papirništvo je postalo vzorni primer povezovanja v regiji



**Branko Rožič**, Manager leta 2014 in direktor največje papirnice v SLO Karton Količevo d.d., je podprl ustanovitev Kompetenčnega centra za razvoj kadrov v papirni industriji v letu 2012.

Podjetje je v letu 2015 doseglo dodano vrednost na zaposlenega v višini 115.000,00 EUR, kar je trikratna vrednost slovenskega povprečja. To je vrhunski rezultat ne le v slovenskem, ampak tudi v evropskem merilu, še posebej za tradicionalno in delovno intenzivno panogo, kot je papirništvo. Uspeh podjetja temelji na znanju in kompetencah zaposlenih, direktor pa vidi svojo vlogo v omogočanju pogojev za **samomotivacijo zaposlenih**. Vsi zaposleni so soudeleženi v dobičku podjetja. Veliko se investira v tehnologijo, ki zahteva sprotno izobraževanje in pridobivanje novih kompetenc. Podjetje prioritarno potrebuje neformalna izobraževanja za zaposlene, kakršna so bila razvita v Kompetenčnem centru za razvoj kadrov. Dober papirničar mora imeti multidisciplinarna znanja, ki jih ne more pridobiti v procesu formalnega izobraževanja, saj gre za interdisciplinarno panogo.

S projektom KOC je papirniška panoga postala vzorni primer v bivšem jugoslovanskem in evropskem prostoru, saj se je uspela povezati pri izvedbi skupnih programov usposabljanja, skupnem razvoju mentorjev iz različnih podjetij ter skupnem nastopu na mednarodnih sejmih. S svojim delovanjem zapolnjujejo vrzel, ki je nastala z ukinitvijo srednješolskega programa papirništva. Pripravili so več daljših programov (preko 70 ur), ki so jih obiskovali zaposleni v podjetjih v okviru partnerstva. Partnerstvo velikih in malih podjetij je tudi omogočilo, da so mala podjetja dobila veliko več, kot če bi poskušala priti do znanja sama. Velika podjetja so njihovim zaposlenim odprla vrata in razširila obzorja.



### Šola za papirništvo



"Papirna šola", ki jo je izvajal g. Stane Antončič, se je začela oktobra 2013. Gospod Antončič je bil včasih zaposlen v Papirnici Vevče, kasneje pa je svoj stik s papirno industrijo ohranjal preko poučevanja na Srednji šoli tiska in papirja v Ljubljani. Papirna šola je obsegala 76 ur in se je izvajala enkrat tedensko na treh različnih lokacijah. Ob torkih v Količevo Kartonu, kjer so šolo obiskovali zaposleni iz Papirnice Vevče in Količevo Kartona, ob sredah v Palomi v Sladkem Vrhu in ob četrkih v Vipapu v Krškem. Udeleženci so po zaključku opravili zaključni pisni izpit.



## DOBRA PRAKSA 3: Usposabljanja za poslovno izboljšavo - vsako leto moramo biti boljši

Vsebinski uvod o povezavi usposabljanj in poslovnih izboljšav je podal strokovnjak dr. **Peter Metlikovič**, Zavod Ptica. S praktično vajo je vse udeležence z vajo opozoril, da je zatečeno stanje v podjetjih, kjer ni optimalnega delovanja, podobno pojavu »naučene nemoči«. Vsi udeleženci so dobili na videz tri enake naloge. A prvi del skupine je dobil prvi dve nerešljivi. Nemočno so gledali kako je drugi del dvorane hitel dvigati roke: »rešili smo«. Tretja naloga je bila enaka za vse. Zopet je drugi del dvorane dvigoval roke. Prvi pa se je obotavljal, kljub temu, da je rešil nalogo. Kar niso mogli verjeti, da jim je uspelo.



Nauk: ker se posameznik navadi, da mu ne uspeva, ne more prodreti s svojimi zamislami in pobudami, se neha truditi, postane pasiven in sčasoma ne verjame več, da bi lahko sploh kaj uspel narediti. Organizacijo tako sestavljajo ljudje, ki ne dajo vsega od sebe, niti se to od njih več ne pričakuje.

Pri svojem delu dr. Metlikovič z veseljem prebuja speči potencial. Nujno je najti individualno prilagojeno rešitev, ki povezujejo znanja, zapisana v teoriji (npr. Jim Collins: Good to Great in Jeffrey K. Liker: The Toyota Way) ter posamezno podjetje in njihove zaposlene. Tako gre pri uvajanju sprememb vedno za kombinacijo usposabljanj in svetovanja oz. izvedbenega projekta, ki vpelje spremembe. Proces se začne z vodstvenimi delavnicami, ki jih sestavlja tudi preizkus znanj. Sledi trening z ostalimi in prilagajanje rešitev na konkretno podjetje in uvedba novih praks in postopkov. Uveljavitev le teh se po uvedbi spremlja.

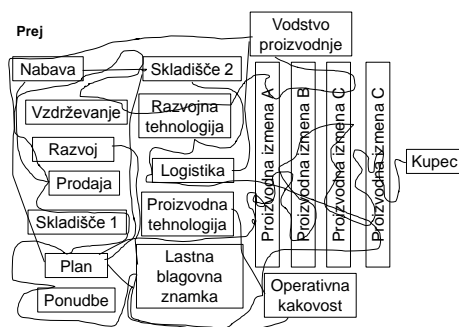
Dr. Metlikovič je citiral Petra Prevca, ki je izjavil, da ob enako dobrem skakanju kot letos, ne bo več prvi. Podobno je v gospodarstvu, če se ne spreminjaš, razvijaš in prilagajaš, zaostaneš. V nadaljevanju je predstavil sodelovanje s Plastiko Skaza, Yaskawa Ristro in podjetjem EUtrip.

## DOBRA PRAKSA 4: Ko trajne izboljšave postanejo stalnica – Plastika Skaza

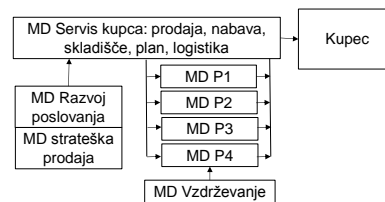


**Polona Tratnik**, direktorica kakovosti v Plastiki Skaza je izpostavila, da je bil eden od sprožilnih elementov spodbuda države s sofinanciranim vavčerskim projektom, ki je evru podjetja, ki ga nameni optimizaciji procesov, primaknila evro. Tako je bilo lažje prepričati odločevalce v podjetju, da se odločijo za sicer operativno in intelektualno zahteven projekt, ki zahteva spremembo v vedenju ljudi. Ključno pa je, da so izbrani izvajalci uvajanja sprememb res strokovni

in preizkušeni.



Potem: organizacijske inovacije



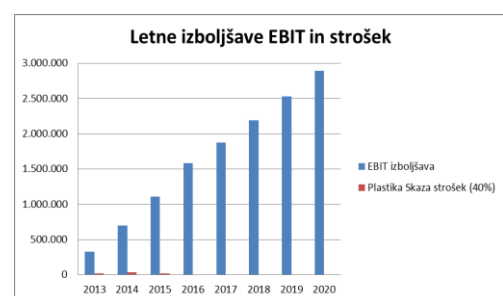
Pri zapletenosti oddelkov in procesov se fokus na kupca izgubi. V izgubljanju časa in ukvarjanju z lastnimi oddelki se izgubi energija, ki bi bila namenjena za razvoj odlične storitve in produkta.

S preoblikovanjem se oblikujejo obvladljivi in povezani timi, ki imajo jasne naloge, učinkovito komunikacijo, skupne cilje. Pred očmi imajo končnega kupca. Delajo skupaj za kupca.



Od usposabljanja do prakse: Na 12 dnevem usposabljanju (Lean6Sigma) je 15 udeležencev pripravilo 15 šolskih projektov procesne izboljšave. Vložek podjetja je bil v številu 10 do 40 delovnih dni. Vsota letnih prihrankov pa je preseгла 3.000.000 EUR.

Ko so začeli uvajati vitko in učinkovitejše poslovanje, so to začeli z usposabljanji in nato z organizacijskimi spremembami (razdelitev v »mikro družbe«). Okrepili so timsko delo in zavest, da delajo za kupca, kar je dalo večji fokus delovanju vsakega posameznika in ekipe. Prihodki, število projektov in število zaposlenih so se povečali. Investicija podjetja v smislu evrov je bila minimalna glede na pozitivne spremembe in visoko rast, ki jo je doseglo.



Rdeča barva označuje strošek projekta uvajanja vitkega poslovanja v podjetje, modra označuje prihodek (rast).

Procesi se poenostavijo, a dejstvo je, da se je treba tega naučiti, ponotranjiti, izvajati, spremljati in nadgrajevati. Uspeh je v konsistentnosti uvajanja sprememb, kar zahteva disciplino. Vsak preboj temelji na **konsistentnosti uvajanja novih pristopov** organiziranja procesov in razvoja ljudi. Edino v taki kombinaciji je možno doseči vrhunske rezultate, s katerimi se lahko pohvali podjetje **Plastika Skaza**.

#### DOBRA PRAKSA 5: **Ne uspeš vedno prvič**

Da je pomembno iti na pot, pa je z osebno izkušnjo pokazal **Primož Praper**, EUTRIP, kjer so na podlagi usposabljanj zbrali pogum in pridobili pomoč strokovnjakov pri razvoju novega produkta. Podjetje deluje na področju gradbenega inženiringa, kjer so ugotovili, da bo vsaj nekaj časa posel, kot so ga poznali, usahnil. Na podlagi usposabljanj in pridobljenih izkušenj od drugih vodij v Kompetenčnem centru za trajnostno prihodnost so se lotili razvoja novega produkta.

Produkt, ki meri attribute zraka prostorov, ki se energetske prenavljajo, je bil inovativen, tehnološko intenziven, a hkrati preprost za uporabo. Nato pa so ob času lansiranja produkta ugotovili, da so istočasno konkurentje v tujini na trg poslali cenejšo inačico produkta. Razočaranje? Mogoče malo, a ker so se odpravili na pot, so se ob razvoju tega produkta veliko naučili in razvili spotoma 3 nove produkte in iz njih nove storitve. Odpravili so se na pot razvoja in inoviranja. Medtem so podjetja v branži v veliki meri usahnili ali krčila število zaposlenih, so z novimi produkti in inovativnimi storitvami v sodelovanju s partnerji pri obsegu posla zrasli z 8 zaposlenih na 10 in povečali promet.

Poudarja pa, da je lažje napredovati ob nekom, ki je izkušen. Razvojna tekma je prehitra, da bi lahko delali počasne korake in se učili samo na lastnih napakah. V projektu Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov je kot udeleženec delavnic dr. Metlikoviča dobil dostop do znanja in mentorstva izkušenih. S tem se je zmanjšalo število bolečih napak in pospešila ter povečala aktivnost. Država torej lahko opravi podporno nalogo in podpre širjenje te energije, znanja in kulture sodelovanja še naprej.





## DOBRA PRAKSA 6: **Design management je faktor diferenciacije in spodbujevalec višje dodane vrednosti tudi v kmetijski industriji**

S pomočjo kompetenčnega centra za design management (KCDM) je 19 podjetij iz različnih bregov (ponudniki storitev ter podjetja iz različnih panog) krepilo svoje znanje s tega področja. V Sloveniji na tem področju še nimamo krovne institucije kot v drugih državah, ki bi skrbelo za sistematičen razvoj tega področja v Sloveniji. S projektom je Slovenija tako dobila priložnost, da so se strokovnjaki usposobili ter uvedli metodologije Design lestvice zrelosti. Preverili so stanje v podjetjih in ga izboljšali. Ob zaključku projekta pa ugotavlja, da je potrebno še vedno veliko narediti na področju politik za uvedbo designa:

- vključitev designa v izvedbo Strategijo pametne specializacije;
- uporaba designa kot metode za razvoj politik;
- določitev pristojnih za razvoj tega področja v javnem sektorju, ...

Da design management ne pozna meja glede na panogo, sta prikazala Miha Klinar, KCDM in **Sebastjan Bogataj** iz SIP Šempetra, ki izdeluje kmetijsko mehanizacijo, s katero v svetovnem pogledu postaja vodilno podjetje v svoji niši. Podjetje, ki se je prerodilo v zadnjih letih, je svoj vzpon začelo z ugotovitvijo, da design ni le estetski prijem ob zaključku razvoja produkta, temveč nastopa na vsaj štirih področjih: komunikacija, infrastruktura, proizvod in storitev. Na vseh teh področjih so izboljšali svoje delovanje. Poleg zavidljivih poslovnih uspehov pa raste tudi merjeno zadovoljstvo strank.

Bogataj je predstavil, da podjetje lahko z design managementom pridobi:

- jasno strategijo podjetja
- sistemsko ureditev na področju raziskav, komunikacij, orodij ...
- sistemsko povezavo med prodajo, marketingom, vodstvom in razvojem.



Z angleškim sloganom »**Robust hay harvesting**« je jasno, kaj je usmeritev podjetja SIP Šempeter. Ti traktorji in njihova oprema pa gotovo niso samo lepi.

## DOBRA PRAKSA 7: Prava kemija se začne pri ljudeh

### Zaposleni Heliosa in Juba so se usposabljali skupaj!

Konkurenca med slovenskimi podjetji je zgolj še mit. Ne glede na panogo je zgodba podobna. Podjetja iz različnih slovenskih dolin in hribov ne tekmujejo več med sabo, ampak s podjetji iz Južne Koreje, Turčije, Poljske, ZDA. Lahko celo bolj tekmujejo s podjetji lastne globalne multinacionalne skupine kot s konkurentom iz Slovenije.

Projekti kompetenčnih centrov so tako povezovali panogo in počasi otoplili odnose med rivali znotraj Slovenije. Poleg lesarjev, papirničarjev, računalničarjev, prodajalcev in logistov so med seboj sodelovali tudi kemiki. Izstopajoč uspeh z vidika kemijske industrije, kot poudarja **Žiga Lampe** iz Kompetenčnega centra za kemijsko industrijo KOCKE, je v tem, da so na istih usposabljanjih sedeli skupaj zaposleni podjetij Helios in JUB. Vsako podjetje je gostilo vsaj eno usposabljanje z gosti iz drugega podjetja.

Udeleženci usposabljanj so se po organiziranih predavanjih vračali v podjetja s pripravljenostjo in željo po spremembi, kar so vodstva sprejela zelo pozitivno in jim je olajšalo spreminjanje.

### Ne mislimo na mlade, delajmo z njimi!

Kemijska industrija je delovala na področju povezovanja panoge in uspela povezati konkurenco ter promovirati svoj poklic med mladimi z usposabljanjem brezposelnih gimnazijskih diplomantov. Poudarili so (podobno kot papirničarji in KOC trajnostna prihodnost - gradnja), da je bil sejem Informativa pravo mesto za promocijo poklica, saj ga obiščejo mladi z dokaj odprtimi načrti za prihodnost, a slabo predstavo o tem, kaj se dejansko v posamezni panogi počne.

Svoje delovanje so po preteku financiranja nadaljevali. Izpeljali so več odmevnih iniciativ, od katerih lahko izpostavimo: POT-KE, kjer so usposabljali mlade brezposelne, ki so imeli gimnazijsko izobrazbo v kemijskih znanjih za potrebe zaposlovanja v kemijski industriji. Organizirali so hitre zmenke med 10 podjetji in mladimi, ter srečanje med podjetji in mladimi, ki študirajo v tujini. S svojimi aktivnostmi nadaljujejo, želijo pa doseči kontinuiteto, da bi lahko svoje delovanje nadgradili in dosegli nove uspehe za slovensko industrijo, zaposlene ter mlade, ki svojo priložnost še iščejo.



*Študenti se želijo vrniti iz tujine in prispevati k razvoju znanosti in gospodarstvu v Sloveniji. KOCKE jih pri tem podpira povezuje z gospodarstvom.*

Nastop na sejmju izobraževanja in poklicev Informativa 2013 in 2014



moja vizija  kemijska industrija

*Ena najboljših priložnosti za promocijo zaposlovanja je pred izbiro izobraževanja. Mladi pogosto nimajo izdelanih načrtov, jasnih ciljev ali predstave o delu, zato so prikazi in neposredna komunikacija lahko dober vir informacij pred odločanjem.*



Program usposabljanja za operativnega tehnologa v kemijski industriji je bil izveden za 34 brezposelnih gimnazijskih maturantov v obsegu 272 ur (90 ur praktičnega dela).



Hitri zmenki 80 kandidatov z 10 delodajalci za 31 delovnih mest.

## DOBRA PRAKSA 8: Velika znanja za mala skladišča

Poleg finančnih virov in izbora pravega izvajalca usposabljanja je velika ovira pri izvajanju usposabljanj čas. Še posebej v kontekstu manjših podjetij, kjer je odsotnost posameznika težje nadomestljiva. V kompetenčnem centru trgovine na debelo so zato našli rešitev v sodelovanju s ponudnikom izobraževanja Višjo prometno šolo Maribor. Oblikovali so program, ki je bil časovno učinkovit, je upošteval potrebe in pobude udeležencev, predvideval takojšnje vpeljavo v prakso in uporabna znanja, ki omogočajo večjo učinkovitost in skladnost z vsemi predpisi.

Težave, s katerimi se podjetja srečujejo in jim povečujejo stroške ter podaljšujejo roke dobave, je možno z usposabljanji odpraviti. Najpogostejše težave so:

- neurejen notranji transport,
- napačna lokacija/vodenje izdelka,
- izguba časa z iskanjem pravega izdelka,
- ni označenih lokacij,
- neurejenost in slaba izkoriščenost skladišč.

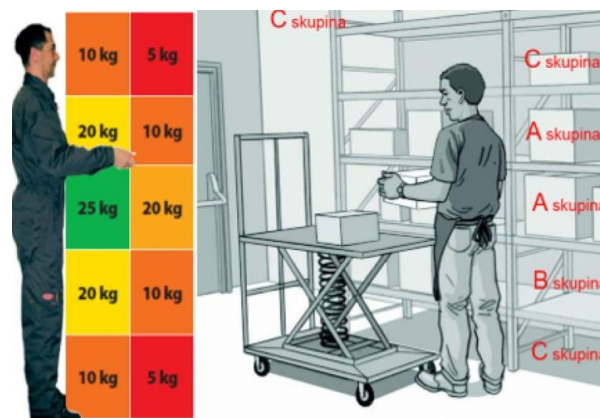
Mag. **Gregor Rak**, Prometna šola Maribor, je izpostavil, da so se podjetjem približali tako, da so izvajali usposabljanja Mala znanja za velika skladišča v šoli in pri njih na lokaciji. Tako so bila optimalno prilagojena potrebam podjetij in takoj prinesla izboljšave. Prilagajali so se urnikom podjetja in jim hkrati ponujali širino znanj s področja logistike in rešitve, ki jih potrebujejo. Naredili so posnetek stanja in predlog izboljšav, podjetja pa so delila dobre prakse med seboj.



Nova postavitev omogoča veliko bolj racionalno uporabljen prostor in hitrejši dostop do zelenega blaga.



## Primeri izobraževanja v podjetjih



Dopolnili so tudi informacije za obiskovalce odlagališč odpadkov v skladu z zakonodajo.

Sistem logistike shranjevanja naj upošteva tudi ergonomiko. Nikoli ne dajati najtežjih stvari na dno.

## Prejšnje stanje



## Prenovljeno stanje



Zdaj, ko imajo znanja in sistem, ni izgovorov za nered.

## DOBRA PRAKSA 9: **Primer usposabljanja: Slovenci smo lahko vrhunski prodajalci!**

Prepogosto slišimo iz gospodarstva, da so slovenski prodajalci kot božički, ki podarjajo popuste. A popust pomeni, da se spustimo v teko s ceno, ki je ne moremo zmagati, hkrati se odpovedujemo razvoju in višjemu standardu. Prodajo moramo razumeti kot pozitivno in jo vključiti v programe izobraževanja. Ne škodi, če se bodoči ali zaposleni inženir uči prodajnih pravil in veščin ter ekonomske logike, slej ko prej bodo ta znanja prišla prav.

Na kratek, 20-minutni sprehod v svet vrhunskih prodajalcev nas je popeljal **Bojan Krajnc**, BMC International, ki je kot ponudnik usposabljanj sodeloval z več kompetenčnimi centri.

Izpostavil je, da direktorji vedo, da so stranke v ospredju delovanja in sokreirajo strategijo podjetij. Vrhunski prodajalci pa vedo, da je prodaja interakcija med dvema osebam, ki močno vpliva na to, da se prodaja zaključi pozitivno za prodajalca. Navdušena stranka lahko pomeni 3 nove stranke, nezadovoljna pa odžene povprečno 10 potencialnih kupcev.

Vrhunski prodajalec ve, da se prodaja ne zaključi na prvo žogo. Potrebni je kar 5-12 kontaktov, da se prodaja zaključi. Skoraj polovica prodajnikov pa ne naredi niti drugega koraka po prvem pošiljanju ponudbe, češ: »Saj sem poslal e-mail.« Zmagajo najvztrajnejši.



Vrhunski prodajalci imajo listo želja svojih sanjskih kupcev, izbirajo si kontakt do odločevalcev. Zaradi tega prodajo tudi za 30% več. Na prodajne sestanke se pripravijo, predvidijo potek sestanka in delujejo tudi po sestanku.

Da je bil sestanek dober, ne zadošča. Šteje zaključek prodaje in rezultat. Vrhunski prodajnik poleg svojega produkta pozna in razume delovanje kupca in njegovo delo ter ambicije. Zna poslušati in je timski človek. Vrhunski prodajnik prenese poraz, zaupa vase in hodi pokončno. Ve, da bo jutri nov dan.

## DOBRA PRAKSA 10: **Znanja s področja Trajnosti vključujejo ljudi!**

**Marjan Velej**, Kompetenčni center za trajnostno prihodnost, je predstavil pristop dela projektne pisarne. V projektu KoC so najprej izdelali model kompetenc, kjer so za izbrana delovna mesta ugotavljali oba omenjena vidika kompetenc (zaželeni in dejanski). Bili so prepričani, da imajo močno orodje, ki bo motiviralo zaposlene in podjetja k usposabljanjem. Prvotni odziv ni bil v skladu s pričakovanji, kljub navdušenju udeležencev se praksa na delovnem mestu ni spremenila.

Nato so se bolj posvetili pogovorom z vodji, ugotavljali so, kaj njih skrbi, moti, kakšne cilje imajo. Omogočili so izmenjavo izkušenj in organizirali usmerjena srečanja vodij podjetij, ki so poslušali uspešne zgodbe partnerjev. Usposabljanja morajo vodje videti kot del poslovne zgodbe podjetij. Ko so bili v ta dialog vključeni še zaposleni in jim je vodstvo podjetja povedalo, da v njih vidi nosilce razvoja podjetja, so bili zainteresirani tudi zaposleni.

Projektna pisarna je ugotovila, da obstaja zelo veliko znanj, kompetenc, ki so za podjetja zelo pomembna in nastajajo ter se razvijajo večinoma skozi procese v gospodarstvu, npr. vitka

organizacija, vitko inoviranje, re-inženiring blagovne znamke, pogajalske veščine, usmerjeni team buildingi, odpravljanje komunikacijskih blokad med zaposlenimi ipd. Njihovi nosilci so večinoma ozko specializirana podjetja.



Ob ustrezni spodbudi in podpori so mladi lahko zelo aktivni in inovativni. Moj dom prihodnosti je bil natečaj KOca Trajnostna prihodnost, ki je izvedel motivacijske delavnice za mlade s preko 250 udeleženci in jih povabil k ustvarjanju doma prihodnosti. Odziv je bil nad pričakovanji: 57 mladih in 40 izdelkov. Za zaključek in nagrado so jih organizatorji popeljali na izlet na slovenski Kras in ogled trajnostnih gradenj ter druženje. Dijaki Gimnazije Vič in ŠC PET pa so svoje delo predstavili 31.8.2015 na motivacijskem dnevu na Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport ministrici in drugim udeležencem, vodstvenim delavcem v izobraževanju.

Vendar je dejstvo, da predvsem **mikro in mala podjetja do teh znanj praktično ne morejo priti**. Enostavno nimajo dovolj časa, ljudi in energije, da bi se ukvarjali s tem, katera znanja že obstajajo, katera so za njihovo podjetje nujna, kateri izvajalci so verodostojni ipd. Šele takšna podpora, kot jo dajejo projekti KoC, omogoča tudi mikro in malim podjetjem dostop do teh nadvse dragocenih znanj in kompetenc.

### **Prenos izkušenj in usposabljanja ohranjajo delovna mesta**

Projekt partner iz Ljubljane -direktor elektro podjetja je imel veliko let skupaj 4 zaposlene. Delovali so dobro, zato se je odločil, da bo razširil dejavnost in zaposlil še 4 osebe. Vendar delo ni potekalo dobro. Material za delo praviloma ni bil dostavljen pravočasno na delovišča, popisi potrebnega materiala so bili napačni, veliko je bilo odpadnega materiala, veliko preveč napak je bilo pri delu ipd. Zaradi vsega tega se je direktor veliko jezil, opozarjal, skrbel, znotraj kolektiva so se prepirali. To ga je tako izčrpalo, da je bil tik pred odločitvijo, da zopet skrči svojo dejavnost in vsaj polovico zaposlenih odpusti.

Preko KOca je izvedel za podoben problem partnerja s Štajerske, ki ga je uspešno rešil z zelo usmerjenim usposabljanjem. Vodja projektne pisarne ga je najprej prepričal, da se je sam vključil v usposabljanje o vodenju, organizaciji, delegiranju, komunikaciji ipd. Skozi ta usposabljanja je spoznal, da vzrok napak na njegovih deloviščih ni slaba logistika, ampak da so za slabo logistiko krive slabe odločitve ljudi. Ljudje pa so se slabo odločali predvsem zato, ker so se slabo počutili in ker so imeli med sabo vrsto komunikacijskih blokad. Nato se je direktor odločil, da bo z vsemi zaposlenimi šel skozi zelo usmerjeno in strukturirano usposabljanje. Zadeve v njegovem podjetju so se tako izboljšale, da ne bo nikogar odpustil in da bodo nadaljevali z razvojem in širjenjem delavnosti.



## DOBRA PRAKSA 11: »Zaposleni so postali Ambasadorji zdravega in čistega okolja«, Snaga Maribor

**Martina Krajnc**, Snaga Maribor, je predstavila v čem se razlikuje njihova dejavnost od proizvodnih procesov, ki so usmerjeni h kupcu in zadovoljevanju njihovih potreb. Dejavnost ravnanja z odpadki je storitvena dejavnost, usmerjena k uporabnikom storitev, ki jih je potrebno prepričati o tem, kaj potrebuje narava oz. poučiti o pravilnem ravnanju z odpadki.

Najboljši »ambasadorji čistega in zdravega okolja« so prav zaposleni v dejavnosti ravnanja z odpadki. Preko usposabljanj - tudi najnižjih profilov - so začeli spreminjati vrednote: odnos do okolja in tako dosegli namen spremeniti vedenje – ravnanje v odnosu do okolja. Tako lahko zaposleni kot nosilci svoje dejavnosti med uporabniki storitve širijo zavedanje, da narava krožno gospodari skozi več milijonov let, človek pa bo zato moral krožno gospodariti znotraj svojega časa.

V Kompetenčnem centru EKO profili so povezovali komunalna podjetja, ki so razvijala svoje zaposlene in delila dobre prakse. Z izvajanjem notranjih usposabljanj so se zaposleni v podjetju Snaga Maribor okrepili v ekipo, ki je usposobljena širše od lastnega delovnega mesta. Tako nam je vodja pravno kadrovske službe podrobno razložila osnovno definicijo krožnega gospodarjenja, ki ga sestavljajo trije elementi:

1. biološki materiali, ki krožijo tako, da **se morajo vračati** v zemljo,
  2. tehnični materiali, ki krožijo tako, da **se ne smejo vračati** v zemljo,
- pri vsem tem pa:*
3. porabimo **čim manj energije** (iz obnovljivih virov, pretežno sončno energijo).

Hierarhija posameznih postopkov upravljanja z odpadki se je spremenila. Sistem: »kanta-jama« oz. stresanja odpadkov v jame se je zaključilo. Vedno več poudarka je na tem, da se morajo odpadki reciklirati, ponovno uporabiti ali preprečiti. Sprememba v bolj trajnostnem pristopu se je v podjetju Snaga realiziralo s področja dela tudi na ravnanje z zaposlenimi.

S teoretičnimi predavanji v učilnici so krepili pripadnost, motiviranost, zavzetost in povezanost zaposlenih. Povečali so zavedanje aktivne vloge delovnega mesta, ne glede na profil zaposlenega ter spodbujali komunikacijo o ciljih, vrednotah, viziji, skupni družbeni odgovornosti. S praktičnimi usposabljanji pa so na učinkovit način omogočali prenos izkušenj in krepitev tako splošnih kot delovno specifičnih kompetenc.



Z usposabljanji so osvestili in opolnomočili zaposlene, da poznajo širšo zgodbo svojega dela. Iz smetarjev so postali usposobljeni in zavzeti ambasadorji čistega in zdravega okolja.

Zaposleni v Snagi Maribor izvajajo veliko proaktivnih akcij za osveščanje: **preko sodelovalnega učenja do skupnih družbeno odgovornih projektov vseh profilov zaposlenih kot „ambasadorjev“ zdravega življenjskega okolja.**



Ozelenitev  
javnega stranišča  
- v sodelovanju z  
OŠ in vrtcem iz  
odpadnih  
pločevink izdelali  
cvetlične lončke



„Zadeni v koš“ - zaposleni so  
mimoidoče učili v pr



„Dan Snage“ -  
zaposleni so  
mimoidoče  
predstavili  
dejavnost  
podjetja in  
delovna  
sredstva

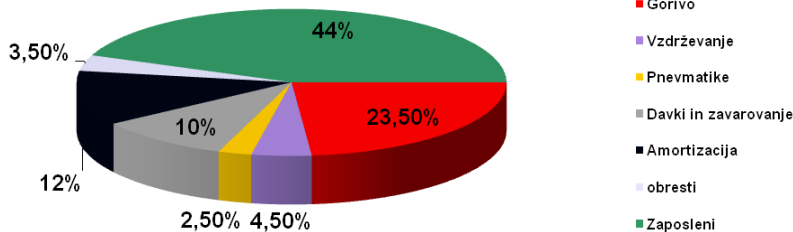


Notranje usposabljanje  
kot javna konferenca -  
„Ravnanje z odpadki v  
našem vsakdanu - iz  
prakse v prakso“



## DOBRA PRAKSA 12: **Logistika je področje, kjer lahko dosežemo velike prihranke in varujemo okolje**

Usposabljanje voznikov iz ekonomične vožnje omogoča podjetjem velike prihranke na področju stroškov voznega parka, od goriva do posledičnih prihrankov pri vzdrževanju vozila, je poudaril **Boštjan Paušer**, inštruktor varne vožnje. V kompetenčnem centru so v **treninge** ekonomične vožnje vključili 191 voznikov.



Visoka rast cene goriva, velika konkurenca in globalno zniževanje stroškov narekujejo varčevanje. Glede na sestavo stroškov prevoznega podjetja je edina rezerva možna v stroških goriva, ki predstavlja povprečno 23,5 % stroškov.

### PROGRAMI USPOSABLJANJA ZA VODJE VOZNIH PARKOV IN DISPONENTE

- Delo z zahtevnimi strankami
- Reševanje konfliktov in vodenje zaposlenih
- Planiranje ciljev in komunikacija
- Tuji jeziki – angleščina, nemščina, italijanščina, francoščina
- Trženje transportnih storitev
- Organizacija dela voznikov v skladu z zakonodajo Evropske komisije o časih vožnje in uporabi tahografa
- Smernice za trajnostno upravljanje voznih parkov
- Plačilni instrumenti in instrumenti zavarovanja plačil v mednarodnem poslovanju
- Kalkulacija stroškov tovornega in avtobusnega prometa
- Ekonomična vožnja, organizacija dela in tehnične novosti vozil ter sheme prepoznavanja in nagrajevanja zaposlenih voznikov
- HACCP pri prevozu živil
- Spremembe zakona o voznikih in odgovornost prevoznika za ustrezno usposobljenost voznikov v cestnem prometu
- Razvoj mehkih veščin
- Osnove računovodstva v transportni dejavnosti
- Iz transportnega podjetja do logista
- Vitko obnašanje podjetja – osnova za obstanek na trgu
- Uporaba tahografa v cestnem prometu
- Tečaj prve pomoči
- Tečaj MS Excel
- Škodni inženiring prevoznika in špediterja pri cestnem transportu vozil
- Strateška revitalizacija podjetja

Prikazal je nekaj preprostih načinov, kako lahko vsak zniža stroške svoje vožnje in skrbi za okolje. Najprej je potrebno poskrbeti za optimalen tlak v pnevmatikah, v vozilu naj ne prenašamo nobenega nepotrebnega tovora, saj vsaka teža dvigne stroške porabe. Najbolj zanimiva ugotovitev pa je, da varčna vožnja ni počasna vožnja. Do predvidene hitrosti vožnje se hitro pospešuje, preskoči kako prestavo. Kljub temu, da je pospeševanje čas, ko se porabi več goriva, je ta čas krajši in se hitrost prej ustali na vozni hitrosti.

Izmerjeni rezultati pomenijo 5-8 % nižjo porabo goriva, 50 % manj prestavljanj in višjo povprečno hitrost. Z varčevanjem podjetja skrbijo za okolje in višajo svojo konkurenčnost.

Poraba goriva		Povprečna hitrost	
- 2,07 l/100 km	- 5,0 %	+ 3 km/h	+5,6 %

### Promocija pomena usposabljanj celotni panogi

Partnersko podjetje KoCa Logins Brce, d.o.o. bo sodelovalo na Logističnem kongresu 2016, 7.4. s prispevkom na temo »Stalno usposabljanje voznikov je pogoj za odlično storitev«.

### Optimizacija delovanja podjetja Stele Transport

V projektu so v podjetju Stele Transport s pomočjo podjetja Baltazar marketing, Blaž Branc: izvedli celovit program, v katerem so sodelovali vsi zaposleni in je vključeval medosebne odnose, vodenje, planiranje ciljev... in dosegli vidne izboljšave. Tudi po zaključku projekta KOC nadaljujejo sodelovanje.



## Celoten seznam zaključkov dialoga o razvoju kadrov in poslovnih izboljšavah

Ali sta razvoj kadrov, **HR (usposabljanja) in izboljšave** poslovnega procesa bolje obvezana?

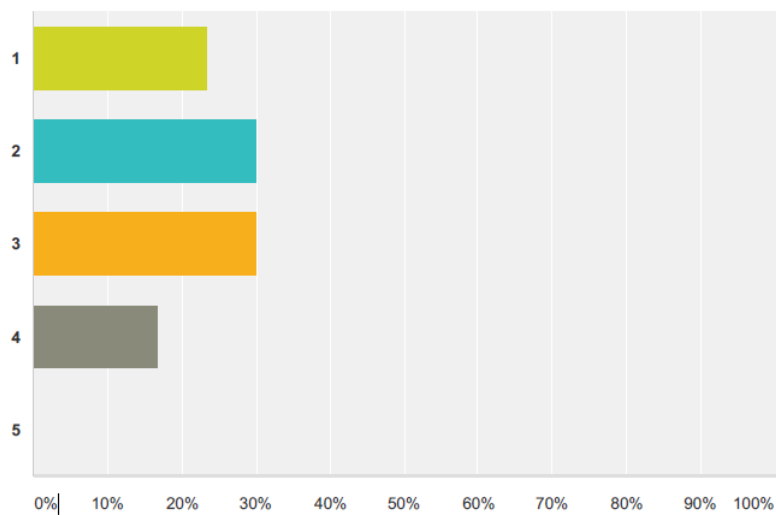
Udeleženci so trikrat diskutirali v skupinah o pomenu izvedbe usposabljanj, povezave s strateškimi cilji

INŽENIRJI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Če usposobiš svoj kader, je outsourcing manjši.</li> <li>2. Bolj je usposobljen kader, boljša je kakovost izdelkov.</li> <li>3. Izobraževanje na področju komunikacije izraža boljše poslovne izide.</li> </ol>
TRIJE KOCI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bolj usposobljen kader dela kvalitetnejše in več.</li> <li>2. Kadri optimizirajo proces; bolj so usposobljeni, lažje optimizirajo procese.</li> <li>3. Izobraževanje omogoča širino znanja, stalne izboljšave, boljše time.</li> <li>4. Kompetenčni centri izboljšajo celotne poslovne procese. Pogoj za to je usposabljanje vrhnjega menedžmenta, da znajo vzpostaviti primerno okolje znotraj podjetij po hierarhiji navzdol.</li> <li>5. Država naj vse ukrepe za podpiranje preнове poslovnih procesov združi z ukrepi za podporo izobraževanja zaposlenih v kompetenčne centre!</li> </ol>
KEMIJA	<p>Da – sozajemno:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Notranje znanje – izkoristi zaposlene za delitev znanja</li> <li>2. Povezava med strategijo podjetja in razvojem kadrov</li> <li>3. Zaveza zaposlenih udeležencev usposabljanja k delitvi znanja</li> <li>4. 6sigma sistemi – timsko delo – povezovanje - komunikacija</li> </ol>
TRAJNOST	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. izboljšanje komunikacije med zaposlenimi – vpliva na višjo motiviranost, pripadnost in kakovost storitev oz. opravljenega dela: več je povratne informacije &gt; vsi zaposleni se čutijo bolj pomembni, odgovorni in zato postanejo bolj inovativni</li> <li>2. z izborom usposabljanj, ki so v dani situaciji za zaposlene in podjetje; zaposleni širijo obzorja, bolj so dovezetni za spremembe</li> <li>3. usposabljanja, ki ozaveščajo zaposlene o njihovih zmožnostih, motivih, pa tudi o motivih drugih, večje spoštovanje</li> <li>4. usposabljanja, ki ozaveščajo in usposobijo zaposlene za spremembe, izboljševanje poslovnih procesov, praks.</li> </ol>
IKT	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Seveda, vzpostaviti pilotsko ekipo za uvajanje sprememb.</li> <li>6. Vključiti vse deležnike v procesu.</li> <li>7. Izmenjava informacij na transparenten način.</li> <li>8. Rotacija vlog in usposabljanje (job rotation)</li> <li>9. Pri mikro podjetjih prenos odgovornosti in nagrad na celotno ekipo.</li> </ol>
TURIZEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ločiti za velika in mala podjetja. Ne moremo dajati vse v isti koš.</li> <li>2. Mentorstvo – kroženje izkušenega kadra s podporo države. Prenos medgeneracijskih izkušenj.</li> <li>3. Prenova programov glede na novo stanje 2025</li> </ol>
LES+DM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interna komunikacija znotraj posameznih področij → posledica boljša prodaja</li> <li>2. Srečanje z drugimi podjetji (preko KOC-ev) znotraj koc in z drugimi KOCi iz druge panoge</li> <li>3. Povezava gospodarstva na lokalni ravni (izmenjava dobrih praks vseh regijskih podjetij v okviru KOC-ev)</li> <li>4. Čezmejno sodelovanje (ne samo suverena podjetja)</li> </ol>
LOGISTIKA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usposabljanje mora biti povezano s potrebami poslovnih procesov in mora biti prilagojeno konkretnim izzivom podjetja</li> <li>2. Poslovni procesi morajo dajati informacije o potrebah po vrsti in</li> </ol>

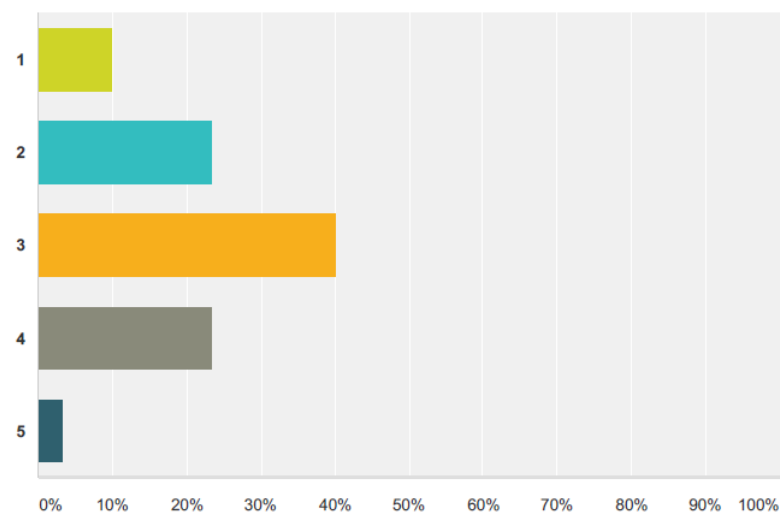
	<p>vsebinah izobraževanja posameznih profilov.</p> <p>3. Pomembno je povezovanje med izobraževalno sfero in gospodarstvom ter sodelovanje med državo in podjetji.</p>
HR	<p>1. Da, s prepoznavanjem manjkov znanj in kompetenc, nato pa s sistematičnim izobraževanjem in usposabljanjem.</p> <p>2. Bistveno je začeti z usposabljanji vodilnega kadra, ki mora biti zgled vsem zaposlenim. Oseba, ki usposablja, mora imeti avtoriteto in če gre za osebo iz podjetja, le-ta tudi zasluži finančno nagrado. Zaposleni, ki je vključen v usposabljanje, se čuti pomembnega, cenjenega, njegovo delo bo bolj kakovostno, produktivno.</p> <p>3. Spodbude s strani države so ključni del, dejavnik, ko se podjetja odločajo za uvedbo sprememb (izobraževanja). Dandanes je težko podjetju samemu zagotoviti vsa potrebna sredstva (njegov prispevek so ljudje, ki so v času usposabljanj odsotni z delovnega mesta). Koci in pametna specializacija so prava pot.</p>
HR20	<p>1. Da, strateško planiranje in usposabljanje in razvoj kadrov.</p> <p>2. Sprememba organizacijske kulture → spodbujanje proaktivnosti in razvoja potencialov vseh zaposlenih.</p> <p>3. Spodbudno okolje (začne se pri vodstvu) za izboljšave in razvoj kadrov → širjenje miselnosti, da je vlaganje v le-to investicija in ne strošek. Gre za tek na dolge proge.</p>
INDUSTRIJA	<p>1. Prilagojena in specializirana usposabljanja (glede na cilje, globalne trende)</p> <p>2. V povezavi s spremembami poslovnega procesa</p> <p>3. S povezovanjem v / izven panoge (skupni razvoj kadrov v panogi, prenosi dobrih praks).</p> <p>4. Vpetost vrhnjega managementa, vpliv linijskih vodij.</p>
TRENING	<p>1. Usposabljanje + podporni proces = učinki v podjetju.</p> <p>2. Treningi (usmerjanje) na delovnih mestih =&gt; bistveno vplivajo na izboljšanje poslovnega procesa.</p> <p>3. Pomembno je, da zaposleni izhajajo iz lastnih interesov in potreb + prepoznani interesi podjetja.</p> <p>4. Različni tipi mentorjev (za dijake/študente, za novozaposlene, po daljši odsotnosti, mentorji eksperti na posameznem področju (zemljevidi znanja)</p> <p>5. Karierni načrti so osnova za izboljšanje procesov. Preko kariernega načrta se srečata posameznik in podjetje /včasih se šele na način sliši (prepozna posameznika). Preko letnih načrtov je nato spremlja. Vplivajo na to, da je usposabljanje načrtno + vplivajo na proces dela.</p> <p>6. Potrebno je spremljanje učinkov/vnašanja v proces dela.</p>
PRODAJA	<p>1. Zaposlovanje na podlagi kompetenc (vključiti praktično preverjanje, ne le razgovor)</p> <p>2. So občutne razlike:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>procesni so okvir, znotraj katerega delujemo, a ne smejo ubijati kreativnosti, inovativnosti, agilnosti</li> <li>procesni zaradi procesov pa ne, ker je to delo, ki ni produktivno → nujno poenotiti dokumentacijo, administracijo tudi pri razpisih.</li> </ol>

## Začasni rezultati ankete po dogodku (N=30, 30.3.2016, anketa še poteka)

### Ali imate Design management vključeno v poslovanje svojega podjetja (1-5)?

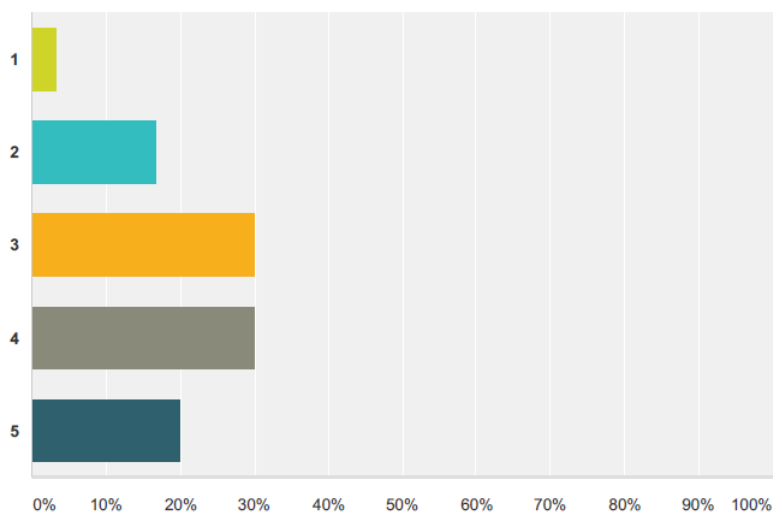


### Kako bi ocenili prodajne veščine svojih sodelavcev (1-5)?

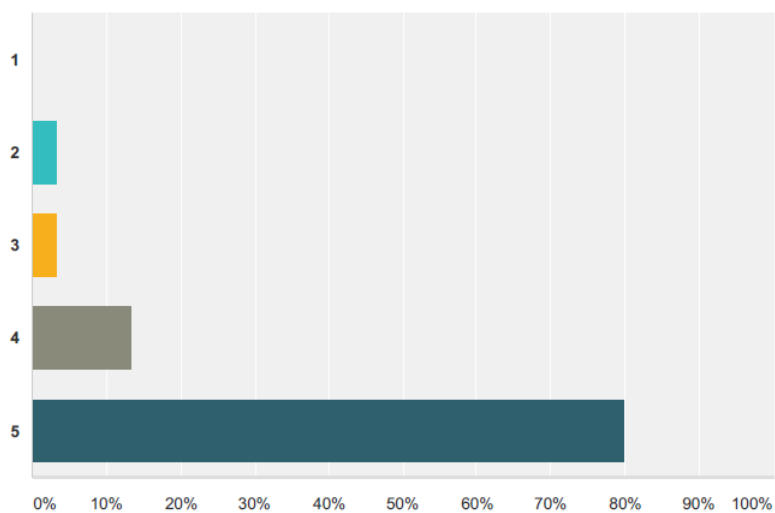




### ***Ali so zaposleni ambasadorji poslanstva vašega podjetja (1-5)?***



### ***Razvoj kadrov in poslovne izboljšave sta močno povezana (1-5)?***



## Katere izzive ima vaše podjetje in bi se jih bilo smiselno lotiti z zunanjim strokovnjakom ali svetovalcem?

- ciljno vodenje pri razvoju kadrov in načrtovanju usposabljanj;
  - razvoj novega produkta in nove storitve;
  - strateški marketing, spletno oglaševanje, prodajne delavnice,... Ovire so sredstva, saj smo mikro podjetje in šele 3 leta staro, tako da je vse se v zagonu;
  - prodaja - bolj fokusirano delo;
  - raziskave trga;
  - strokovnjak za trženje, direktni marketing;
  - razvoj novih produktov;
  - interna komunikacija (komunikacija med sodelavci, s kakšnimi projekti se ukvarjajo naši sodelavci, kaj lahko naredimo skupaj);
  - upravljanje sprememb;
  - upadanje prodaje in profitabilnosti, zaostajanje v konkurenčni bitki;
  - kako uspešno izvesti strateški projekt, ki je pred nami?
  - optimizacija delovnih procesov, strah pred spremembami.
- (podobni odgovori so izločeni, vsi navedeni se pojavijo praviloma vsaj dvakrat)*

## Kateri so ključni zaznani primanjkljaji med zaposlenimi?

- pomanjkanje strokovnega znanja;
  - trženje, upravljanje s časom, inoviranje;
  - pomanjkljivo spoštovanje mnenja drugih ljudi, egocentrizem;
  - tehnično znanje, samoiniciativnost;
  - projektno vodenje;
  - prodajne veščine;
  - mehke veščine, timsko delo;
  - še večja samo-odgovornost za strokovno in na najvišjih standardih opravljeno delo;
  - statičnost; (ne)aktivnost pri iskanju, oblikovanju, uvajanju sprememb;
  - komunikacija, vodenje, motivacija;
  - mehke veščine (inženirski kader);
  - prenos specifičnih znanj strokovnjakov iz tujine;
  - zagotavljanje ustreznega kadra s kovinarsko in elektro smerjo;
  - želimo dosegati spremembe, ne da bi karkoli spremenili;
  - strateško vodenje, neučinkoviti procesi, nezavedanje o potrebnosti sprememb;
  - premajhna samozavest;
  - premajhna motiviranost za iskanje novih strank;
- (podobni odgovori so izločeni, vsi navedeni se pojavijo praviloma vsaj dvakrat)*

## Do katerih izboljšav procesov, poslovnih rezultatov bi lahko to vodilo?

- boljša kvaliteta izdelkov -- višja cena izdelkov -- višja dodana vrednost na zaposlenega -- več sredstev za razvoj in izobraževanje -- več sredstev za investicije;
- večje doseganje skladnosti z roki, večja učinkovitost dela;
- nov produkt;
- do boljših tekstov in jasnejših sporočil;
- hitrejše in kvalitetnejše izvajanje projektov, boljše prepoznavanje priložnosti na trgu, hitro ukrepanje na področju marketinga in prodaje;
- več prihodkov;
- lažji, kvalitetnejši in hitrejši servis za stranke. Notranje rezerve vseh resursov. Večji prihranki;
- novi produkti po meri strank, višji RVC naših rešitev;

- ustvarjanje pozitivne delovne klime, občutek, da nekaj pomenim v organizacijo, možnost, da predloge udejanjim
- učinkovitejša organizacija;
- višja kvaliteta dela
- večje zavzetosti zaposlenih, boljših produktov in posledično dviga prodaje.
- zmanjšanje izmeta, stroškov, večje zadovoljstvo ljudi, ker bi videli rezultat drugačnega dela.
- strojništvo: lažje, hitrejšo in boljše učenje za delo v orodjarni in v proizvodnji avtomobilske industrije, boljše
- komunikacijo in pravi način vodenja
- večja učinkovitost timov in posameznikov, nove stranke
- Večja prodaja, profitabilnost, razvoj konkurenčnosti podjetja, motivacija zaposlenih
- boljšega delovanja in razvoja poslovnega modela
- do medsebojnega razumevanja - timskega dela, boljše povezanosti med enotami in višje konkurenčnosti na trgu.
- več zagnanosti pri sodelavcih, več posla.