

USPEH

ISSN 1855-5020

ČASOPIS GOSPODARSKE ZBORNICE
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

WWW.GZDBK.SI



INTERVJU

**ALEŠ BRATOŽ,
REVOZ, D. D.**

V SREDIŠČU

INTERNO KOMUNICIRANJE

SEKCIJE

**VREDNOTE ZA PRIHODNOST
PREMALO PREBOJNIH
INOVACIJ**



NAPOVEDNIK DOGODKOV ZIMA 2009/2010

DEC.	DOGODEK	IZVAJALEC	TRAJANJE ŠTEVILO UR	KOTIZACIJA ZA ČLANE GZDBK	KOTIZACIJA ZA DRUGE
11.	BONITETE, DARILA IN DONACIJE V LUČI DAVČNE ZAKONDAJE	Jana Galič	4	95 €	120 €
16.	HACCP - OD VIL DO VILIC - NOVOSTI	Janja Bajt Smrekar	3	Brezplačno.	50 €
JAN.	DOGODEK	IZVAJALEC	TRAJANJE ŠTEVILO UR	KOTIZACIJA ZA ČLANE GZDBK	KOTIZACIJA ZA DRUGE
12.	JUTRANJI ZAJTRK SRS	Sekcija računovodskih servisov	2	Brezplačno.	/
14.	INDUSTRIJSKA KOMUNIKACIJA (PROFIBUS, ASI)	SMC industrijska avtomatika, d. o. o.	5	Brezplačno.	50 €
14.	MIKROFON JE VAŠ, KAJ PA ZDAJ? (KAKO SE PRIPRAVITI NA INTERVJU Z MEDIJI)	Vida Petrovič, RTV Slovenija	5,5	95 €	155 €
18.	NOVOSTI NA PODROČJU DAVČNE ZAKONDAJE	DURS	2	Brezplačno.	50 €
20.	BREZ DENARJA DO DENARJA	Milan Terpin in Katja Klobučar iz podjetja Taktika plus, d. o. o.	3,5	Brezplačno.	130 €
21.	ODPOVED POGODBE O ZAPOSILTVI	Miha Šerčer	3,5	95 €	150 €
26.	FINANČNI INSTRUMENTI ZA PODORO INTERNACIONALIZACIJE	SID banka, d. d., Ljubljana	3,5	Brezplačno.	50 €
28.	VAKUUM	SMC industrijska avtomatika, d. o. o.	5	Brezplačno.	50 €
28.	UPRAVLJANJE IN PRENOS ZNANJA V PODJETJU	Suzana Štular	3,5	95 €	150 €
29.	PRIPRAVA POSLOVNEGA POTOVANJA V TUJINO	Barbara Suša	3,5	70 €	125 €
FEB.	DOGODEK	IZVAJALEC	TRAJANJE ŠTEVILO UR	KOTIZACIJA ZA ČLANE GZDBK	KOTIZACIJA ZA DRUGE
2.	KAKO PRAVILNO RAVNATI Z OBČUTLJIVIMI OSEBNIMI PODATKI?	Andrej Tomšič, namestnik informacijske pooblaščenke	3,5	95 €	150 €
3.	2. POSVET SEKCIJE RAČUNOVODSKIH SERVISOV	Sekcija računovodskih servisov	5	Brezplačno.	50 €
4.	DESET TOČK DOBRE PRODAJE	Vida Petrovič, RTV Slovenija	5,5	95 €	155 €
5.	BILANCA ZA DIREKTORJE IN KOMERCIALISTE	Jana Galič	4	95 €	150 €
9.	DAVČNI OBRAČUN IN LETNO POROČILO 2009	Maja Bohorič, ZRS	4	95 €	150 €
10.	KAKO ZLESTI KUPCU POD KOŽO	Milan Terpin in Katja Klobučar iz podjetja Taktika plus, d. o. o.	5,5	75 €	130 €
11.	ELEKTRIČNI POGON (SERVO, KORAČNI)	SMC industrijska avtomatika, d. o. o.	5	Brezplačno.	50 €
11.	ODGOVORNOST VODILNIH IN VODSTVENIH DELAVCEV ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU TER VARNOST PRED POŽAROM	MDVI Novo mesto (Borut Brezovar, Milivoj Dolšcak in praksa iz Urse)	5	108 €	135 €
13.	GOVORICA TELESA (KAKO PREPOZNATI RESNICO ALI LAŽ?)	Barbara Suša	5,5	85 €	135 €
16.	JAVNA NAROČILA	Podatek bo na voljo naknadno na spletu.	3,5	95 €	150 €
MAR.	DOGODEK	IZVAJALEC	TRAJANJE ŠTEVILO UR	KOTIZACIJA ZA ČLANE GZDBK	KOTIZACIJA ZA DRUGE
4.	PRIHRANEK ENERGIJE (ENERGY SAVING)	SMC industrijska avtomatika, d. o. o.	5	Brezplačno.	50 €
10.	ORGANIZACIJSKA ENERGIJA IN KONKRETNO UKREPANJE	Milan Terpin in Katja Klobučar iz podjetja Taktika plus, d. o. o.	3,5	Brezplačno.	130 €
11.	DAVČNI INŠPEKTOR	Jana Galič	4	95 €	150 €
16.	S CILJNIM VODENJEM DO VEČJE POSLOVNE USPEŠNOSTI	Suzana Štular	3,5	95 €	150 €
18. in 19.	JAVNI NASTOP – ŠE POSEBEJ PRED KAMERO	Vida Petrovič, RTV Slovenija	15	195 €	255 €
25.	3. POSVET DOLENJSKIH IN BELOKRANJSKIH INFORMATIKOV	Sekcija za informatiko	5	Brezplačno.	50 €
26.	POGAJANJA Z IGRO VLOG PRODAJALEC – KUPEC	Barbara Suša	7	105 €	155 €

Ugodna ponudba za pravne osebe!

Finančna skupina Probanka

Poslovna enota Novo mesto
Novi trg 9, 8000 Novo mesto

T: 07/394 24 50

E: poslovalnica.nm@probanka.si

www.probanka.si

PROBANKA
finančna skupina

Napoved dogodkov izkazuje stanje na dan 27. 11. 2009. Pridržujemo si pravico do sprememb in dopolnitev. V ceno kotizacije ni vračunan 20-odstotni DDV. Prijave sprejemamo do zapolnitve razpoložljivih mest. Pri zasedbi razpoložljivih mest na dogodku imajo prednost člani GZDBK. V kolikor se udeležba pri plačljivih dogodkih ne odjavi pravočasno, zaračunamo kotizacijo v celoti. Več o dogodkih je na voljo v spletnem Koledarju dogodkov na povezavi <http://www.gzdbk.si/si/storitve/koledar>. Če želite, da vas obveščamo o naših dogodkih, nam to sporočite na elektronski naslov info@gzdbk.si.

TAKTIKA PLUS
Efektivni management:
svetovanje, izobraževanje in training, d.o.o.



DECEMBER09

NAPOVEDNIK	2
UVODNIK	3
POGLED	4
MNENJA	5
V SREDIŠČU	
INTERNO KOMUNICIRANJE	6-7
SEKCIJE	
VREDNOTE ZA PRIHODNOST	8-9
INTERVJU	
ALEŠ BRATOŽ, REVOZ, D. D.	10-12
UPRAVNI ODBOR	
13. IN 14. SEJA	13
OBVEZNO BRANJE	
ELEKTROENERGETSKA OSKRBA	14-15
SEKCIJE	
12. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI	16-17

IZDAJATELJ:

Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine
Novi trg 11, 8000 Novo mesto
info@gzdbk.si, www.gzdbk.si

ODGOVORNI UREDNIK:

Franci Bratkovič (franci.bratkovic@gzdbk.si)

UREDNIŠKI ODBOR:

Nataša Derganc Štajdohar, Boris Bukovec, Peter Geršič,
Stane Gorenc, Slobodan Jovič, Tomaž Kordiš

LEKTORIRANJE:

Nina Štampohar
Oglasi niso lektorirani. Uredniški odbor se je odločil, da ob
imenu in priimku opušča akademske naslove.

OBLIKOVANJE IN PRODUKCIJA:

Solos, d. o. o.

TISK:

Tiskarna Novo mesto

FOTOGRAFIJA:

Arhiv GZDBK, Revoz, Boštjan Pucelj, Borut Peterlin

NAKLADA:

1500 izvodov. Glasilo prejemajo člani Gospodarske zbornice
Dolenjske in Bele krajine in je brezplačno.

Uredništvo si pridržuje pravico, da po potrebi skrajša ali
slogovno predela članke.

ISSN 1855-5020

KOMUNICIRANJE



MISLIMO, DA VSE VEMO, A VEDNO ZNOVA DOKAZUJEMO, DA VEMO ZELO MALO. DRUGAČE SI NE ZNAM RAZLAGATI, DA SO ŠE VEDNO PODJETJA, KI KOMUNICIRANJU POSVEČAJO PREMALO POZORNOSTI. V TOKRATNI ŠTEVILKI USPEHA JE OSREDNJA TEMA POSVEČENA POMENU DOBRE IN UČINKOVITE NOTRANJE KOMUNIKACIJE.

Spomnim se svoje prve zaposlitve in težavnih razmer, v katerih smo poslovali, dokler nas ni doletel stečaj. Spomnim se obdobja osamosvajanja Slovenije in prvih vojaških operacij. Na videz zelo različna dogodka imata veliko skupnih točk, ki so še vedno zelo aktualne.

Prvič. Za oba dogodka lahko trdim, da sta bila krizna. Posledica prvega je bila izguba službe, posledica drugega zavedanje o ranljivosti, minljivosti in bliskovitosti sprememb. Oba dogodka sta pomenila konec nekega obdobja in začetek drugega. Po tistem nič več ni bilo tako kot prej. Iz obeh sem se veliko naučil in razumel sem jih kot priložnost za spremembo.

Drugič. V obeh primerih sem zelo pogrešal prave informacije. Saj ne, da jih nisem imel, le premalo jih je bilo. Želel sem si jih slišati več. Želel sem jih slišati iz ust najodgovornejših. Da bi zmanjšal prostor napačnim informacijam. Tistim, ki ustvarjajo napačen vtis in so vzrok napačnim zaključkom. Želel sem dobiti priložnost postaviti vprašanje. Želel sem svojo energijo produktivno izkoristiti. In zato sem potreboval prave informacije. Verjamem, da nisem bil edini.

Značilnost uspešnih podjetij je, da notranjemu komuniciranju posvečajo veliko pozornosti. S tem se ustvarja medsebojno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom, zaupanje med različnimi organizacijskimi oddelki. Izboljša se odpornost podjetja na nepričakovane spremembe pogojev poslovanja in še bi lahko našteval. Za komuniciranje lahko uporabljamo različna orodja: intranet, e-sporočila, pisma, obvestila, a najučinkovitejši način je osebni stik vodstva z zaposlenimi. Iz razgovorov se izve marsikatera resnica in pridobijo številne ideje, predvsem pa je pogovor priložnost za odpravo dvomov.

Za učinkovitost notranjega komuniciranja ni pomembna velikost podjetja. Vsa podjetja komunicirajo. Pomembno je ustvariti dobro okolje v kolektivu, takšno, ki omogoča sproščenost in daje prostor ustvarjalni energiji. Zavedati se moramo pomena dialoga, da se z dialogom lahko razrešijo tudi najtežja vprašanja.

Živimo v informacijski družbi. Na razpolago imamo številne informacije, a več kot jih imamo, pomembnejši postaja način prejetja, in zelo pomembno je, kdo nam jih poda. To je priložnost za graditev medsebojnega zaupanja.

Če menite, da še niste naredili vsega, kar bi lahko, je zaključek leta primerna priložnost za pregled opravljenega in za spremembo dosedanjih navad. Najboljši so tisti, ki nenehno iščejo načine, kako se še izboljšati.

Bratkovič
FRANCI BRATKOVIČ



IZTEKA SE LETO, KI SE RAZLIKUJE OD PREJŠNJIH.
PRIHAJA LETO, KI BO DRUGAČNO OD DOSEDANJIH.
VSAKO JE POSEBNO IN VSAKO JE DRUGAČNO.

ŽELIMO VAM SREČNO 2010!



GOSPODARSKA ZBORNICA
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE



KOMUNIKACIJA USTVARJA ODNOSE

POGOVOR Z NADO V. ULČAR

“ODLIČNI KOMUNIKATORJI SE NE RODIJO, AMPAK SE NAREDIJO,« PRAVI DIREKTORICA PODJETJA STRATOS PRO **NADA V. ULČAR**, KI ŽE DVAJSETO LETO DELUJE NA PODROČJU POSLOVNEGA IZOBRAŽEVANJA.

»Samo pet odstotkov ljudi se rodi s pozitivno naravnostjo, z visoko čustveno inteligenco in s socialno občutljivostjo. Ostali se morajo teh veščin priučiti,« še dodaja. Dober komunikator ni le dober retorik, kar ljudje pogosto enačijo, ampak še mnogo več. »Ključna veščina v komunikaciji je poslušanje; končno nam je tudi narava dala dvoje ušes in ena usta. Poslušamo pa zato, da bi razumeli sogovornika, ne da bi mu odgovarjali oz. ga prekinjali, preden stavek pove do konca. Skakanje v besedo izraža agresivno oz. selektivno poslušanje, posledično je to izraz nespoštovanja sogovornika in zelo pomembnega področja, kot je komuniciranje. To zajema tudi strpnost in spoštovanje sogovornika,« opozarja Nada V. Ulčar. Poslušati in slišati ni isto in mnogo konfliktov se razvija prav zaradi agresivnosti in selektivnega poslušanja. Tak odnos povzroči na drugi strani slab občutek in ruši samozavest in kredibilnost, posledično to pelje v vse slabše odnose. Tudi za komuniciranje velja star ljudski rek: Kar daš, to dobiš. »Lahko bi rekla, da je naš nacionalni problem v tem, da od drugih pričakujemo pozitivno, konstruktivno komunikacijo, mi pa se za to ne trudimo dosti.«

Komunikacija je področje, ki je za uspeh kolektiva oz. podjetja in za zadovoljstvo vsakega posameznika tako v poslovnih kot osebnih povezavah bistvenega pomena. Z dobro komunikacijo izboljšujemo odnose, povečujemo motivacijo in s tem

učinkovitost. Komunikacija ima izjemne sinergijske učinke, zato je treba tem veščinam nameniti vso pozornost. Tako kot se spreminja življenje, se s spremembami v družbi spreminjajo tudi komunikacijski standardi. In tem spremembam sledijo tudi komunikacijske tehnike. Če je veljalo pred desetletji, da je predstaviti podjetja treba nameniti nekaj ur, je danes slika povsem drugačna – predstavitev mora biti kratka in jedrnata; ne gre le za organizacijske, ampak predvsem za vsebinske in sporočilne poudarke: »Na prvem mestu je pozitivna naravnost, ki je ključ do sočloveka in dobrih rezultatov. Sicer pa človek komunicira s celim telesom; besede zavzamejo le 7 odstotkov sporočila, vse ostalo – način, kako kaj povemo, barva glasu, mimika obraza, pogled, dinamika, gibanje rok ... – pa 93 % celotne komunikacije. Govorica telesa je torej mnogo močnejša od besed. Nada V. Ulčar pri tem opozarja, da lahko govorica telesa »izda« neiskrenost besed, zato morajo biti misli oz. prepričanje usklajeni z izrečenimi besedami.

Patos, etos in logos sestavljajo steber retorike. Logos pomeni poznavanje področij, o katerih govorimo – znanje. To ni pogoj za kakovostno komunikacijo, ampak je šele »dovoljenje«, da o določeni vsebini sploh lahko govorimo; gre torej za higieno. Etos je kredibilnost, patos pa navdušuje. Mnenje, da je dobro skriti čustva, ne drži, saj prav na osnovi čustvene odprtosti lahko pričakujemo ustrezno povratno informacijo sogovornika. V komunikaciji je

treba vedno upoštevati interakcijo razuma in čustev. »V povprečju nosi vsak človek v sebi 20 odstotkov negativnih lastnosti in 80 pozitivnih; pri tem pa se le 10 % ljudi tega zaveda, 90 % pa ne – ti iščejo izgovore, opravičila ali razloge za svoje probleme v drugih. Okrepijo se pač tiste vsebine, ki jih negujemo ...« poudarja naša sogovornica.

Kako torej komunicirati? V kakšnem obsegu, na kakšen način? Tega znanja primanjkuje ljudem, ki pogosto javno nastopajo. Nada V. Ulčar zato opozarja: »Eno najpomembnejših pravil je, da nikoli ne napadamo argumentov sogovornika s protiargumentom, ker s tem sprožimo ping pong vzorec. Tudi izgovor, da nekdo nima dlake na jeziku, še ne opravičuje njegove nespoštljivosti ali podcenjevanja. Če je komunikacija vrednota, ji bomo zavestno namenili več pozornosti in se je naučili, s tem pa bomo več pozornosti in spoštovanja namenili tudi sogovornikom.«

Za to obstajajo treningi, vaje, izobraževanje. Učenje tehnik komuniciranja ima več faz in zahteva vaje ter trdo delo. »Da komunikacija postane spontana, je potrebna dolga kilometrina. Toda ko osvojimo ta znanja in veščine ter jih ponotranjimo, s čimer spremenimo tudi določene navade, dosežemo skozi pravilno komunikacijo odlične rezultate tako na osebni kot poslovni ravni,« poudarja Nada V. Ulčar. ■

NEKOČ SMO GOVORILI O INTERNEM INFORMIRANJU, KI JE BILO RAZUMLJENO ALI KOT ORODJE ALI KOT OROŽJE; VEDNO PA JE POTEKALO LE V ENI SMERI. KOMUNIKACIJA JE DVOSMERNNA IN JE OSNOVA ZA VZPOSTAVITEV IN NEGOVANJE KOREKTHNIH IN USTVARJALNIH ODNOSOV. V TOKRATNIH MNEŃJIH SMO SE POGOVARJALI PRAV O TEM – O KOMUNIKACIJI ZNOTRAJ PODJETJA Z ZAPOSLENIMI.



SUZANA SIMIČ,
ACER, D. O. O.

Zavedam se, da so dobri odnosi med vodstvom in zaposlenimi v podjetju v kriznih časih še bolj pomembni kot sicer. Oboji doživljajo pritisk in strahove, ki niso nujno enaki. Včasih se lahko izkažejo tudi kot preveliki in neupravičeni, zato lahko le stalna komunikacija sproti razrešuje probleme in vnovič preverja vlogo in prispevek vsakega posameznika v podjetju.

Pri komuniciranju v našem podjetju največ dajemo na osebni stik in na spodbujanje zaposlenih k sodelovanju s predlogi za možne izboljšave pri delu. Vse to poteka sproti ob delu, večkrat pa tudi na neformalnih druženjih: ob obiskih kulturnih in športnih prireditvev, praznovanjih osebnih praznikov, strokovnih ekskurzijah in izletih ter zborih delavcev. Nenazadnje z rednimi letnimi razgovori ugotavljamo mnenja in stališča zaposlenih. Tako pridobimo izhodišča za izboljšanje tistih delovnih področij, na katerih še obstajajo neizkoriščene zmogljivosti za doseganje še boljših rezultatov.

Opazam, da zaposleni, ki se identificirajo z vrednotami in s cilji podjetja, lahko najbolj prispevajo k uspešnim rezultatom podjetja in s tem tudi k zagotavljanju oz. ohranjanju lastnega delovnega mesta.



MARKO HREN,
DANA, D. D.

Moja splošna ocena je, da smo slovenski menedžerji namenjali veliko pozornosti komuniciranju z eksterno javnostjo, malo ali celo premalo pa z interno. Tako kažejo nedavni dogodki, še zlasti v nekaterih velikih sistemih. V podjetjih z velikim številom zaposlenih, v katerih so ti tudi lokacijsko oddaljeni, mora biti sistem internega komuniciranja zelo dobro izdelan, sicer grede informacije svojo pot in rado se zgodi, da postanejo dezinformacije. Če sistem internega komuniciranja ni dobro zastavljen in če temu področju ni namenjene dovolj skrbi, obstaja bojazen, da bodo še zlasti do zadnjih v verigi prišle izkrivljene informacije.

V manjšem podjetju, kot je Dana, je glede tega lažje. Informiranje poteka prek sindikata, prek sveta delavcev, enkrat na mesec pa po službah, v katerih dobijo zaposleni informacije tudi s sestankov kolegijskega. Poleg tega dvakrat na leto seznanimo vse zaposlene z rezultati poslovanja in z ostalimi pomembnimi vprašanji.

Sem pristaš sprotnega in rednega pretoka informacij. Četudi je treba sporočiti neprijetno informacijo, je to bolje narediti takoj. Z odlašanjem ali celo s prikrievanjem se nič ne reši; prej obratno.



BOJAN LUKŠIČ,
SUN ROLLER
ADRIATICA, D. O. O.

V našem podjetju namenimo veliko pozornosti komuniciranju z zaposlenimi. To zajema informiranje in tudi iskanje mnenj, pobud itd. Če želimo preseči pričakovanja kupcev, mora biti vsak posameznik seznanjen s cilji podjetja, saj le tako lahko dosežemo popoln angažma in poistovetenje zaposlenih s temi cilji.

Osrednja teža internega komuniciranja je na odgovornih za posamezne delovne skupine - tu je pretok informacij najmočnejši. Menim, da so najpomembnejši osebni stiki, pogovori. Imamo tudi svoj časopis, skozi katerega sporočamo novice, dogajanja, in je zato pomemben informativni in povezovalni medij. V internem časopisu imamo samostojno rubriko za izražanje mnenj oz. prispevkov zaposlenih, ki so zelo zaželeni.

Naš moto je poštenost in odkritost. Zaupanje je prvi pogoj za dobro počutje in dobro delo; komunikacija z zaposlenimi in tekoče seznanjanje z gibanji v podjetju in na trgu je zelo močan zidak v gradnji zaupanja.

Danes ima naše podjetje 80 zaposlenih. Zrasli smo iz majhnega kolektiva, in zato nam ni bilo težko vzpostaviti pristne odnose, ki smo jih negovali skozi našo rast.



RENATA BELE,
REVOZ, D. D.

Interno komuniciranje, kar je vsebina dela naše službe, je prepogosto razumljeno predvsem kot obveščanje zaposlenih; vendar je komunikacija veliko več. Obveščanje je enosmerna pot, komunikacija pa je interakcija, sodelovanje. V Revozu smo vzpostavili sistem pretoka informacij med vodstvom, našo službo in zaposlenimi. Ta sistem se je potrdil kot pravi tudi v občutljivejših situacijah, tako kot na primer lansko leto ob prerazporejanju delovnega časa. Komunikacija je potekala transparentno, vodstvo je jasno predstavilo položaj in predvidene ukrepe, tako da so zaposleni razumeli izjemno situacijo in sprejeli način reševanja. Tako kot je pomembna vsebina, je pomemben tudi način, kako to povemo in komu to sporočamo. Pri prenosu informacij je nujno upoštevati specifičnosti posameznih skupin in prisluhniti njihovim vprašanjem in pomislekom. Zato pogosto sodelujemo na animacijskih sestankih, ki potekajo po skupinah v proizvodnji. Da bi še bolj poživili interno komuniciranje, imamo možnost anonimnega posredovanja vprašanj; pri tem pa računamo na kulturno in konstruktivno sodelovanje. Interno komuniciranje je vsekakor področje, ki ga je nujno podpreti in nenehno razvijati.

INTERNO KOMUNICIRANJE JE V ČASU SPREMENB ŠE POMEMBNEJŠE



ČE INTERNO KOMUNICIRANJE (IK) VPLIVA NA POSLOVNE REZULTATE, KOT DOKAZUJE VEDNO VEČ RAZISKAV, POTEM SE POSTAVLJA VPRAŠANJE, ZAKAJ NEKATERI VODILNI PRAV TEMU PODROČJU NAMENJAJO (PRE)MALO POZORNOSTI. TUDI V ZDA, PO KATERI SE POGOSTO RADI ZGLEDUJEMO, V ČASU SPREMENB ZA IK NAMENJAJO LE 10 ODSOTKOV SREDSTEV OD CELOTNEGA PRORAČUNA ZA ODNOS Z JAVNOSTMI.

IK je v času sprememb ali kriz še toliko pomembnejše. Takrat zaposleni ne samo, da želijo informacije – želijo jih več in hitreje. Potreba po medosebnem komuniciranju z neposredno nadrejenim in vodstvom podjetja pa se v tem času tudi občutno okrepi. Pri zaposlenih se v ospredje vrivajo vprašanja iz vsebine »jaz«. Torej, kaj se bo zgodilo z mano v času sprememb, kako bodo te vplivale name? In naloga vodstva je, da v tem času odgovori na ta vprašanja, če želi, da bi zaposleni ohranili, okrepili raven produktivnosti. To namreč ni mogoče, če se, namesto da bi se ukvarjali z delom, ukvarjajo z različnimi (namišljenimi) odgovori na svoja vprašanja.

ZAKONSKO UREJENO IK?

Nekateri strokovnjaki za interno komuniciranje so si enotni, da je vzrok v nekomuniciranju v tem, ker IK ni zakonsko urejeno. Vendar kljub temu – ali menedžerji še niso spoznali, da so uspešne družbe tiste, ki zaposlenim ponudijo več, kot to zahteva zakon? Pri Googlu, ki je po izboru revije Fortune letos izbran za Zlato nit oziroma najboljšega zaposlovalca, presegajo zakonska določila. Zaposlenim zagotavljajo telovadnice, pralnice, masažne salone, frizerje, zdravnike ... Pa ne zato, ker so »korporacija užitkov«, ampak ker vedo, da na račun teh ugodnosti zaposleni več časa in energije posvetijo svojemu delu, s tem pa se večja pripadnost delodajalcu. Torej, zato da bi zaposleni naredili več. Ker se zavedajo, da odnos do zaposlenih,

komuniciranje pa je osnova odnosa, vpliva na uspešnost poslovanja.

IK VPLIVA NA POSLOVNE REZULTATE

Dejan Verčič, partner Pristopa in profesor na Fakulteti za družbene vede: »Raziskave v svetu in pri nas kažejo, da dobro interno komuniciranje pozitivno vpliva na višjo storilnost, nižjo odsotnost z dela oziroma absentizem, višjo kakovost izdelkov in storitev, višjo stopnjo inovativnosti, manj stavk in nižje stroške poslovanja.«

Ena od študij dokazuje, da ima 65 odstotkov organizacij, ki so v času sprememb uspešno komunicirale, tudi uspešne finančne rezultate, da se jih 70 odstotkov lahko pohvali z dobro produktivnostjo, 60 odstotkov pa jih dosega enako vrednost delnice ali leto kasneje na borzi kotira višje kot primerljive družbe.

MENEDŽERJI BI NA POPRAVNEM IZPITU IZBOLJŠALI IK

Ko so 2143 organizacij z vsega sveta vprašali, kaj je pomembno pri implementaciji nove poslovne strategije, jih je kar 91 odstotkov odgovorilo, da je to komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. Da je komuniciranje pomembno, dokazuje tudi to, da so vodilni na vprašanje, kaj bi spremenili, če bi šli vnovič skozi proces sprememb, odgovorili, da bi izboljšali komuniciranje z zaposlenimi.

SPREMEMBE IK ZARADI KRIZE

Mednarodne raziskave kažejo, da 70 odstotkov organizacij spreminja načine komuniciranja z zaposlenimi v času krize. 45 odstotkov organizacij v tem času znižuje stroške predvsem za interne tiskane medije, kot so revije, časopisi, bilteni, in interne konference, medtem ko jih 80 odstotkov odgovarja, da povečujejo medosebno komuniciranje z zaposlenimi, 60 odstotkov jih povečuje vložena sredstva v intranet in s tem tudi v zaposlovanje sodelavcev na tem področju. Vse več uspešnih korporacij objavlja tudi večjezične intranete. Tako recimo v BASF-u s ciljem povečevanja personifikacije in tudi razumevanja sporočil najpomembnejše vsebinske sklope na intranetu objavljajo v kar 13 različnih jezikih. V velikih mednarodnih podjetjih so vse bolj priljubljeni tudi interni blogi predsednikov uprav, njihovo uspešnost pri vključevanju sodelavcev pa merijo s številom komentarjev na število zaposlenih.

Pri komuniciranju namreč ni pomembno le to, da smo sporočilo poslali, ampak je treba preveriti, ali so naslovniki sporočilo prejeli, ga razumeli in tudi kakšno stališče so oblikovali o njem, kakšna in kolikšna vključenost zaposlenih je dosežena. Znano je, da z obveščanjem vplivamo na razumevanje situacije, z razpravljanjem na sprejemanje problemov, z vključevanjem na pridobivanje moči.

NEKOMUNICIRANJE TUDI (S)POROČA

In če vodilni še niso prepričani o pomembnosti IK, naj povemo, da tudi nekomunikacija pošilja sporočila. Razlika je v tem, da nad njo nimajo nadzora in vpliva na oblikovanje izmišljenih scenarijev; »nikoli ne govorijo z nami« postane »ni jim mar za nas«; »ne razumejo nas« se spremeni v »mislijo, da smo neumni«, »ne zaupam jim« se spreobrne v »ne bom sodeloval«.

Ko zaposleni niso dovolj informirani, se lahko razvijajo govorice, ki, kot pravi Mark

Twain, svet zaokrožijo dvakrat hitreje, medtem ko je resnica še vedno le v čevlju.

Zato učinkovito IK potrebuje skrbno pripravljena okvir in načrt, mora biti jasno in celovito s poudarkom na medosebnem komuniciranju. ■

**Jana Lutovac Lah je magistrirala s področja internega komuniciranja v času prevzemov, je predsednica sekcije internih komunikatorjev v okviru Slovenskega društva za odnose z javnostmi, kot vodja službe za odnose z javnostmi pa je zaposlena v družbi Trimo.*

PRIPOROČILO UO GZDBK

Upravni odbor priporoča vodstvom podjetij, da komunikaciji z zaposlenimi namenijo dovolj pozornosti, saj je to eden pomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja.

Najučinkovitejši način komuniciranja je neposreden razgovor med vodstvom in zaposlenimi. Zaželeno je, da so srečanja redna in da komunikacija poteka dvosmerno. Odkrit pogovor lahko v marsičem olajša medsebojno razumevanje. Marsikdaj lahko s tovrstnimi srečanji pridemo do novih, boljših rešitev.

PETER GERŠIČ*

INTERNO KOMUNICIRANJE IN UPORABA IT ORODIJ



KOMUNIKOLOŠKI POGLED NA ORGANIZACIJE PRAVI, DA VSAKA ORGANIZACIJA TEMELJI NA KOMUNIKACIJSKIH DEJAVNOSTIH, SKOZI KATERE JE DEFINIRAN NJEN OBSTOJ. RESNIČNO, ČE BI V KATERI KOLI ORGANIZACIJI PRESEKALI KOMUNIKACIJSKE TOKOVE, BI TA NEHALA OBSTAJATI. V ORGANIZACIJI, KOT V VSAKEM DRUGEM KOMUNIKACIJSKEM SISTEMU, NI MOGOČE NE KOMUNICIRATI. ZA ZAPOSLENE JE TUDI ODSOTNOST INFORMACIJ VODSTVA ALI SODELAVCEV NEKA VRSTA KOMUNIKACIJE, O KATERI SI USTVARIJO SVOJE MNENJE – »NE ZANIMAJO JIH NAŠA VKLJUČENOST, NAŠE MNENJE, NAŠA OBVEŠČENOST ...«.

Pogosto vprašanje je, kako lahko sodobna IT orodja pripomorejo h komuniciranju med zaposlenimi ali vodstvom podjetja in zaposlenimi. Z vidika vodstva podjetja je toliko bolj pomembno, da razume svojo komunikacijsko vlogo v podjetju in jo gradi tudi z IT orodji takrat, ko situacija (še) ni kritična. V primeru krize bo namreč vpeljava novih načinov internega komuniciranja tipično prepozna ali pa bo naletela na odpor zaposlenih, ki bodo tovrstno početje hitro zaznali kot manipulacijo.

Sodobna IT orodja imajo v organizacijskem komuniciranju pomembno mesto, še posebej v primerih, ko so zaposleni geografsko ali časovno med seboj ločeni. Različne oblike elektronskih komunikacij – elektronska pošta, takojšnje sporočanje, telekonference ali intranet sistem – lahko presežejo medsebojno oddaljenost zaposlenih in jih vsaj na tej ravni znova medsebojno povežejo. To je pomembno tako zaradi izmenjave znanja,

tokov informacij kot tudi zaradi občutka vključenosti v družbo oziroma podjetje. Včasih je dovolj na intranetu podjetja redno objavljati posebnosti v poslovanju, doseganje ciljev, izzive, ki čakajo zaposlene. Na drugi strani lahko vodstvo podjetja prek različnih elektronskih anket ali zbiranja predlogov prek intraneta poskuša neposredno začutiti utrip med zaposlenimi. Vsi načini zbiranja podatkov, ki jih poznamo iz javnega spletnega komuniciranja, so namreč zelo uporabni tudi interno v podjetjih.

IT komunikacijska orodja prinašajo tudi nevarnosti, od katerih je prva in najbolj pogosta, da zaradi enostavnosti uporabe npr. elektronska pošta zamenja osebni stik med zaposlenimi. Elektronska komunikacije je lahko v internem komuniciranju samo dopolnilo siceršnji kulturi komuniciranja, ko z njeno uporabo zmanjšamo stroške ali izboljšamo tok informacij, ne more in ne sme pa zamenjati osebnega stika med zaposlenimi.

V podjetju T-media uporabljamo večino sodobnih orodij za interno komuniciranje – od takojšnjega sporočanja do intraneta in pri tem ugotavljamo, da so nekatera orodja danes resnično nepogrešljiva pri izmenjavi informacij, njihovi organizaciji in obdelavi. V dosedanji praksi smo gotovo prihranili veliko časa in sredstev z uporabo takojšnjega sporočanja, ki je nadomestilo nepotrebne poti in telefonske pogovore, ob tem pa omogoča tudi medsebojno družbeno vključenost zaposlenih. Nekateri naši mednarodni projekti so potekali z minimalno količino osebnih srečanj, projektno usklajevanje med več evropskimi državami pa je potekala praktično izključno preko Google Talk takojšnjega sporočanja, kar nam je omogočilo, da smo lahko sodelovali v projektu cenovno učinkovito in uspešno. ■

**Peter Geršič je direktor in partner v podjetju T-media, d. o. o. Po izobrazbi je komunikolog. Več kot desetletje se ukvarja s področjem novih medijev, predvsem z različnimi oblikami spletnega komuniciranja v poslovne namene.*

VREDNOTE ZA PRIHODNOST

2. DAN RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

NEKATERI PRAVIJO, DA SO SE VREDNOTE V ČASU NEUGODNIH GOSPODARSKIH RAZMER SPREMENILE, DRUGI PA SO PRAV V NJIH NAŠLI MOČ IN ZALET ZA USPEŠNO POSLOVANJE KLJUB GOSPODARSKI IN FINANČNI KRIZI. NA 2. DNEVU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI, KI GA JE OKTOBRA NA OTOČCU PRIPRAVILA SEKCIJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI, JE BILO GOVORA O TEM, KAKO DOLOČITI VREDNOTE V GOSPODARSKIH DRUŽBAH, KAKŠEN JE VPLIV MEDIJEV NA OBLIKOVANJE VREDNOT TER KAKO KOMUNICIRATI VREDNOTE.



Uvodoma je predsednica Sekcije ravnanja s človeškimi viri **Marta Strmec** poudarila, da na veliko novih izzivov ni več mogoče odgovoriti z znanjem in izkušnjami. Pri sebi moramo najti vrednote ter jih prek komunikacije deliti s sodelavci, kajti najmočnejši smo takrat, ko nas povezujejo skupne vrednote.

V nadaljevanju je psiholog **Robert Kržišnik** dejal, da bodo zaposleni bolj upoštevali vrednote in čutili večjo povezanost s podjetjem, če bodo tudi oni sodelovali v procesu določanja vrednot. V srednje velikih podjetjih se to lahko izvede skozi moderiran proces, v katerem sodelujejo vsi zaposleni, medtem ko v večjih organizacijah pri tem sodelujejo le predstavniki višjih ravni. Ti konkretizirajo zelena in neželena delovanja, kakovostno komunikacijo in smernice ter jih uokvirijo v pričakovane delovne kompetence.

Za ustvarjanje vrednot so odgovorni tudi mediji. Predavateljica na Fakulteti za humanistične študije Koper **Sandra Bašić Hrvatinić** je dejala, da bi se morali mediji zavezati višjemu interesu od ustvarjanja dobička in ne le poročati o aferah in škandalih. Ker so novice postale hitro pokvarljiva roba, novinarji pa niso dovolj izkušeni ali nimajo časa preverjati zgodbe, je medijska industrija nehala slediti temeljnemu načelu, da deluje v interesu javnosti, neodvisno od pritiskov, ki obstajajo v družbi, ter da deluje po načelu resnice in pravičnosti.

Predsednik Združenja delodajalcev Slovenije **Borut Meh** je dejal, da je v današnjem času težko govoriti o menedžerskem vidiku dobrega socialnega dialoga. Dodal je, da je v teh razmerah bolj pomembno, da se zavedamo pomena dialoga v podjetju ter da skušamo

sodelavce motivirati. Meh je poudaril, da na sindikat ne smemo gledati kot na sovražnika, saj bomo na ta način vsako bitko v podjetju že vnaprej izgubili.

Polona Režek iz podjetja Danfoss Compressors je predstavila, kako komunicirajo vrednote v podjetju Danfoss, in med drugim povedala, da podjetje svoje vrednote promovira s pomočjo naziva Ambasador Danfossovih vrednot. Vsako izmed podjetij v koncernu nominira enega izmed zaposlenih, ki v največji meri živi eno ali več njihovih vrednot. Vsake tri mesece v globalnem časopisu predstavijo zaposlenega, ki si je prislužil naziv ambasador.

V podjetju Trimu so se v lanskem letu lotili oblikovanja novih vrednot. **Sonja Klopčič**, ki je v Trimu odgovorna za razvoj kompetenc, je povedala, da so imeli v Trimu vrednote oblikovane že prej, vendar so se za spremembo odločili zato, ker so menili, da je gospodarska kriza posledica napačnih vrednot. V proces oblikovanja skupnih vrednot so vključili vse zaposlene v Trimu.

Ob koncu 2. dneva ravnanja s človeškimi viri je bilo tudi letos podeljeno priznanje za vzoren primer ravnanja s človeškimi viri. Komisija se je odločala med prijavitelji treh organizacij oz. podjetij, in sicer med prijavo Upravne enote Trebnje, prijavo Danfossa ter prijavo Krke. Na koncu je sprejela soglasno odločitev, da priznanje Vzoren primer ravnanja s človeškimi viri Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine za leto 2008 podeli podjetju Krka, d. d. Krkin celovit, dosleden in sistemski pristop k ravnanju s človeškimi viri

zaposlenim zagotavlja strokoven in osebnosten razvoj, dobre delovne pogoje in medsebojne odnose, odpira dobre možnosti za napredovanje znotraj podjetja ter v zunanjem družbenem in strokovnem okolju. Cikel ravnanja s človeškimi viri pa je sklenjen tako med šolami, študenti kot med delovno aktivnimi in upokojenimi sodelavci.



BORUT MEH, PREDSEDNIK ZDRUŽENJA DELODAJALCEV SLOVENIJE

Vsi opažamo, da so stare vrednote razpadle, novih pa še resnično nismo izgradili. To lahko vidimo tako v odnosu do menedžerjev kakor v odnosu med sindikati, podjetji in menedžerji. Zelo pomembno za našo prihodnost je, da zgradimo nov sistem vrednot. Seveda nov sistem ne sme temeljiti na teh kriznih razmerah, ker sem prepričan, da bomo tudi krizo prebrodili in da bomo potem že spet se posvetili delu, ustvarjanju in seveda tudi ustvarjanju dobička.



SANDRA BAŠIĆ HRVATIN, PREDAVATELJICA NA FAKULTETI ZA HUMANISTIČNE ŠTUDIJE KOPER

Podjetje se ne sme prepustiti medijskemu viharju, v katerem medije zanimajo le krivci, ki jih je treba kaznovati, ampak mora tudi dejavno komunicirati z okoljem, v katerem deluje. Predstaviti mora svojo vizijo zgodbe, vendar ne z oglaševanjem. Podjetje mora predstaviti svoje ukrepe v času krize, zakaj to počne, kako to počne, kakšne so posledice in kakšno odgovornost vodilni v podjetju prevzamejo nase.



MARIJA JUREKIĆ, VODJA SPLOŠNE SLUŽBE V PODJETJU KOVINOTEHNA MKI, D. O. O.

V našem podjetju v letošnjem letu praznujemo 60. obletnico in ob tej priložnosti smo izdali knjigo Vizija prihodnosti v vrednotah preteklosti. Pri nas tem vrednotam dajemo zelo velik poudarek. Seveda, tudi vrednote se spreminjajo. Vendar vemo, da so vrednote nekega podjetja, ki jih prenašamo iz generacije v generacijo, zelo pomembna zadeva pri stabilnosti podjetja in njegovem nadaljnjem razvoju.



SEKCIJA ZA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI je v sodelovanju z Društvom za kadrovske dejavnosti Dolenjske in Bele krajine in Društvom za kadrovske dejavnosti Ljubljana organizirala izmenjavo dobrih praks ravnanja s človeškimi viri – Forum kadrovske prakse v podjetju Trimo, d. d., Trebnje.

Forum je potekal v dveh delih. V prvem so udeleženci spoznali Trimovo kadrovske prakse in Trimov model kompetenc ter mobing v delovnem okolju, v nadaljevanju pa so se prisotni razporedili v dve skupini, od katerih je ena razpravljala o mobingu na delovnem mestu, druga pa o kompetencah zaposlenih.

Forum lahko povzamemo z besedami uvodnega nagovora glavne direktorice Trima Tatjane Fink: »Zdaj je čas, da smo ljudem blizu.« in z ugotovitvami obeh delavnic: »Izboljšajmo komunikacijo, da lahko gradimo dobre medsebojne odnose.«

NINA ŠAB



BORIS DULAR, DIREKTOR KADROVSKEGA SEKTORJA V PODJETJU KRKA, D. D., NOVO MESTO

V Krki smo zelo veseli te nagrade, še posebej, ker prihaja iz domačega okolja. Krka od začetka svojega delovanja zelo skrbno deluje s svojimi zaposlenimi. Naši sodelavci so vključeni v celoten proces načrtovanja strategije in določanja poslovnih ciljev, in kar je najpomembnejše, potem tudi v uresničevanje in doseganje teh ciljev. Če jih želimo doseči, je treba tudi veliko vložiti. Zato v Krki skrbno načrtujemo tako osebnosten kot strokoven razvoj zaposlenih. Omogočamo pridobivanje številnih znanj in izkušenj. Vse to prispeva k temu, da smo uspešni in učinkoviti. Ne gre le za pridobivanje novih znanj in novih vedenj, ampak tudi za skrb za zdravje in večjo kakovost življenja. Zato imamo organizirane številne oblike skrbi za zdravje in na ta način dvigujemo našo sposobnost, da lahko učinkoviteje poslovno delujemo in dosežemo te rezultate. ■

POGOVOR Z ALEŠEM BRATOŽEM, PREDSEDNIKOM UPRAVE REVOZA, KI VELJA V SISTEMU RENAULT (TA IMA 123 000 ZAPOSLENIH, REVOZ PA 2800) ZA ENO NAJUČINKOVITEJŠIH TOVARN.

REVOZ – VSE BOLJ POVEZAN Z LOKALNIM OKOLJEM

SPRAŠEVALA: LIDIJA JEŽ

Verjetno se vsi intervjuji z vami začnejo s poudarkom na tem, da ste prvi Slovenec, ki mu je bila zaupana funkcija predsednika uprave Revoza, saj so bili vsi predsedniki uprav Revoza pred vami Francozi. Kakšna je sicer praksa v Renaultu, ki je svetovno podjetje, ali lokalna podjetja vodijo domačini ali Francozi?

Ko je podjetje utečeno, je tudi interes vodstva Renaulta, da krmilo prevzamejo ljudje iz okolja, v katerem je posamezna tovarna. Vodilni kader iz lokalnega okolja je pravzaprav močan porok za trajen razvoj, za dobro delo.

Sicer pa moram poudariti, da je bil prvi direktor Revozove tovarne Pavle Noč, ki smo ga tudi povabili na praznovanje 20-letnice. Vendar se je treba zavedati, da je bil takrat Revoz nekaj povsem drugega, kot je danes, in sicer od zmogljivosti do obsega delovanja. Pospešen razvoj tovarne se je začel z zagonom proizvodnje Renault 5, danes pa je Revoz pilotna tovarna novega twinga in je odgovoren tudi za razvoj industrializacije tega modela. Sedaj je v Revozu zaposlenih 2800 ljudi, ustvarimo pa kar 97 odstotkov izvoza.

Na mesto predsednika uprave Revoza ste prišli iz Moskve, kjer ste vodili Renaultovo rusko podjetje oz. ste ga postavili tako rekoč iz nič.

Leta 2005 sem odšel v Moskvo, kjer smo eno od obstoječih proizvodnih dvoran nekdanjega moskviča v rekordnem času preoblikovali v novo tovarno, ki se imenuje AVTOFRAMOS. Zagon proizvodnje logana, ki se v Rusiji trži pod znamko Renault, smo s sodelavci uspeli speljati v vsega letu in pol, delo v tej tovarni pa poteka v treh izmenah. Prvotne letne zmogljivosti smo dvignili s 63 tisoč na 80 tisoč vozil.

Kako sta potekala sodelovanje in komunikacija z ruskimi in hkrati s francoskimi sodelavci?

Rusi so velik in ponosni narod, kar je treba upoštevati in spoštovati. Menim, da je velik del uspeha prav v korektnem in skrbnem sodelovanju. V gimnaziji sem se učil ruščine, kar mi je seveda v tem primeru zelo koristilo. V ekipi so bili tako Rusi kot Francozi, v Renaultovih tovarnah pa najpogosteje uporabljamo francoščino. V tem jezikovnem trikotniku je sicer prihajalo tudi do zapletov, toda pomemben je končni rezultat. Na mojem nekdanjem

položaju v Moskvi me je nasledil Francoz, ki je bil pred tem vodja industrijskega projekta nove lagune, sicer smo se trudili, da bi se čim več Rusov čim prej usposobilo za prevzem najodgovornejših funkcij. Po dveh letih je eden od mojih ruskih sodelavcev že postal vodja departmaja, kar je v Renaultovem sistemu zelo odgovorna in pomembna funkcija.

V Revozu ste se zaposlili pred 25 leti, najprej v proizvodnji. Ste pričakovali, da bo šla vaša poslovna kariera tako naglo navzgor, da boste pri 45-ih letih predsednik uprave?

Z leti v Revozu sem prevzemal vse bolj odgovorne funkcije, in zato lahko rečem, da sem pričakoval tudi najbolj odgovorno delo, toda ne tako hitro. Na začetku je bilo seveda vse drugače. Zaposlil sem se, preden sem končal študij strojništva na višji šoli. Moje mladostniške prednostne naloge so bile usmerjene drugam, ne v študij; ta je prišel na vrsto kasneje. V proizvodnji sem osem mesecev delal na sestavljanju prem za t. i. katrce. Za tem sem se zaposlil v Službi za kakovost, in sicer na vhodni kontroli, vmes sem eno leto delal v Oddelku za potrjevanje novih izdelkov. Nato sem prevzel vodenje Službe za kakovost dobaviteljev. Kasneje sem sprejel ponudbo za vodjo obrata montaže in kmalu tudi mesto vodje departmaja korosernice. Pri nas je departma delovna enota, ki je mnogo večja od obrata. In od tu sem odšel v Moskvo. Ob odhodu v Rusijo sem povedal, da se želim po preteku pogodbe vrniti domov v Novo mesto. In ker se je ob moji vrnitvi iztekel mandat prejšnjemu predsedniku uprave, lahko rečem, da se je vse srečno ujelo. V skladu s triletnim načrtom, ki se tudi sicer pripravlja za celotno Skupino Renault, smo začeli takoj izvajati dejavnosti oz. smo začeli uresničevati zastavljene cilje. Toda nove svetovne razmere s finančno in nato še gospodarsko krizo so narekovale nove prijeme, nove ukrepe.

Avtomobilska industrija je med prvimi čutila posledice svetovne krize. Toda znotraj Renaulta je bil Revoz s programom novega twinga, ki je cenejši in hkrati zelo sodoben avto, vendarle manj prizadet od ostalih v tem sistemu.

Recesija se je res najbolj odrazila na prodaji večjih in dražjih avtomobilov, toda tudi mi smo se morali nemudoma odzvati na krizo – znano je, da smo

zaradi nizke ravni naročil lani zmanjšali tri izmene na 2,5. Pri tem smo se odločili za prerazporeditev delovnega časa, ne pa za ukrep skrajšanega delovnega tedna, kar bi posledično pomenilo nižje plače. Zato smo lani decembra, kljub le osmim delovnim dnevom, izplačali celotno plačo; seveda ob vedenju, da bodo delavci manjkajoče ure oddelali v času, ko bo dela oz. naročil več. Na srečo so se naročila kmalu popravila in vzpostavili smo prvotno stanje.

Kljub temu nismo zaprosili države za pomoč v smislu skrajševanja delovnega časa. Ker je bila avtomobilska industrija med prvimi na udaru in smo zato tudi med prvimi reagirali na nove pogoje, smo bili žal deležni kritik v medijih, ki niso bile upravičene oz. je bilo poročanje pogosto površno in senzacionalistično.

Ste bili razočarani, ker slovenska vlada ni omogočila po vzoru Francije in Nemčije spodbud za prodajo avtomobilov?

Najprej naj poudarim, da z vlado, še zlasti pa z gospodarskim ministrstvom, dobro sodelujemo. Dodelitev nepovratnih sredstev – 14,3 milijona evrov – za zagon novega vozila, ki naj bi jih prejeli v nekaj naslednjih letih, je jasno potrdilo, da vlada podpira Revoz in razvoj avtomobilske industrije pri nas. Znesek je v okviru pričakovanega in ta pomoč je primerljiva z drugimi po Evropi. Kar se tiče pomoči za nakup novega avtomobila, mislim, da se je naša vlada pravilno odločila, ker je pomoč namenila slovenskim podjetjem, ne pa posameznikom za nakupe takih ali drugačnih avtomobilov. Taka pomoč bi se lahko povsem razpršila in ne bi dosegla ustreznih učinkov.

Ali nam že lahko kaj več poveste o tem novem avtomobilu?

Prav veliko ne morem povedati. Renault išče nove niše in s tem modelom naj bi dosegel ravno to – prisotnost v novi tržni niši ter razširitev podobe znamke. Glavno vodilo je kakovost, ki je pri Renaultovih avtomobilih vseskozi v ospredju – twingo je prvi v svoji kategoriji, laguna je med prvimi tremi v kategoriji, ki ji pripada. Kupci imajo, kar se tiče naših vozil, zelo visoka pričakovanja in tem sledimo.

Končali ste študij vodenja oz. menedžmenta, na specialističnem (magistrskem) študiju tudi študij

ekonomije. Poleg tega ste znotraj Renaulta opravili vrsto izobraževanj. Kakšen je Renaultov sistem spremljanja kariere posameznika?

Nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje za dvig kompetenc je del Renaultovega sistema, tako kot spremljanje poklicne poti. Naš sistem omogoča stalen napredek zaposlenih, saj jim omogoča izobraževanje ne le v strokovnih vsebinah, ampak tudi širše, od jezikovnih tečajev naprej. Sem sodi tudi spremljanje in preverjanje potencialov, kar je hkrati sito za kadrovanje na vseh ravneh odgovornosti.

Kako poteka sodelovanje med direktorji vseh Renaultovih tovarn, ki so tako rekoč po celem svetu?

Znotraj Renaulta je utečen pregled gibanja proizvodnje in rezultatov, pri čemer gre pri tedenskem spremljanju direktorjev, odgovornih za montažne tovarne, predvsem za audio in e-konference. Enkrat na mesec se vsi direktorji skupaj s predstavniki spremljevalnih služb srečamo na sestanku v Parizu.

Renault daje velik poudarek komunikaciji z javnostmi, saj je za to delo v Parizu oblikovana služba s 150 zaposlenimi. Koliko imate posamezne tovarne pri tem samostojnosti tako pri komuniciranju z notranjo kot tudi z zunanjo javnostjo?

Podružnice imamo poseben položaj, in zato imamo v Revozu tudi samostojno PR službo, ki skrbi za povezavo z našimi mediji, imamo tudi interni časopis ter številne druge oblike komuniciranja z zaposlenimi. Seveda potekajo paralele pri obveščanju javnosti s skupino Renault, ki ima tovarne v 18 državah, svoja predstavništva pa po celem svetu, razen v ZDA.

Zavedamo se, da je področje komuniciranja z zaposlenimi ključnega pomena. Ti potrebujejo redne in realne informacije o poslovanju in ocenah za prihodnost. V Revozu enkrat na mesec za 45 minut ustavimo proizvodnjo in vse zaposlene seznanimo z delovanjem celotnega podjetja ter z rezultati ožjih enot, in to na vseh ravneh. Dvakrat na leto vodstvo organizira srečanje z vodstveno strukturo in s strokovnjaki. Sicer dobijo zaposleni informacije tudi prek internega časopisa Renome, prek obvestil na oglasnih panojih in prek elektronskih medijev. Še

zlasti v času krize je redno in korektno informiranje nujno. Ker se znajo v taki situaciji razmere hitro spremeniti, je zelo težko opredeliti obseg proizvodnje za nekaj mesecev naprej, kar je za zaposlene pomembna informacija. Delavci morajo imeti določene informacije o celotnem stanju in tudi o morebitnih tveganjih, zato moramo vodilni pojasnjevati položaj, v katerem je podjetje, in pojasniti, kako bomo reagirali na dane razmere, in to tudi počnemo. Področje informiranja in komuniciranja z zaposlenimi je tudi del vsebine sveta delavcev, v katerem imamo profesionalno funkcijo, vendar predstavnik sveta delavcev ni član uprave.



V Revozu imate dodelan sistem delitve dobička med zaposlene. Kako to vpliva na plačno politiko?

Plača je iz osnovnega dela, v katerega je vključen izmenski dodatek, in stimulativen del. Stimulativni del je lani znašal v povprečju 130 evrov bruto na mesec, najnižja mesečna plačaja znašala 540 evrov neto. Če prištejemo letno nagrado, je najnižja plača v Revozu znašala 600 evrov neto. S temi prejemki je plača v Revozu za 4 odstotke nad povprečjem v predelovalni industriji Slovenije. V Revozu poznamo letno nagrado na podlagi izpolnjevanja posameznih kriterijev, ki jo dobijo tudi delavci, ki so pri nas zaposleni prek agencij; trudimo se, da bi za njih veljali na vseh

področjih enaki pogoji kot za Revozove zaposlene. Glede višine plač postavlja sindikat visoke zahteve. Pri tem izhaja iz najnižje plače, ta pa ni opredeljena v kolektivni pogodbi. Vodstvo se lahko pogovarja le o kriterijih iz kolektivne pogodbe, ta pa opredeljuje osnovno plačo. Če bi sindikat vztrajal na bistveno višjih izplačilih – pogojuje 700 evrov neto za najnižjo plačo –, bi to pomenilo bistvene spremembe oz. občutno zmanjševanje števila zaposlenih. Seveda bi si tudi jaz želel omogočiti takšne plače, če bi le obstajale realne osnove za to! To so izzivi za socialni dialog. Recesija po nekaterih kazalcih sicer pojenjuje, vendar se kažejo še druga tveganja, ki zahtevajo odpravo osnovnih vzrokov za njen nastanek. To je prenapihnen finančni balon, ki nima realne osnove, ampak le virtualno vrednost. Bojazen, da bi svet zašel v še večje težave, je upravičena, zato moramo biti vsi skupaj zelo realni. Tudi zato je interno komuniciranje tako velikega pomena.

V vašem programu ste zapisali cilj, da mora biti Revoz bolj prepoznan v lokalnem okolju in Sloveniji. Leta nazaj so bile stične točke predvsem ekološka vprašanja, z vašim nastopom funkcije predsednika uprave postaja Revoz bolj povezan z novomeškimi in s slovenskim okoljem. Kakšne so vaše ambicije na tem področju?

Prav to – Revoz mora biti bolj prepoznaven in tesneje povezan s širšim in z ožjim lokalnim okoljem. Sodelovanje od vlade do sosedov, povezovanje in sooblikovanje gospodarskega in političnega okolja ... k temu stremimo. Zato smo se tudi včlanili v GZDBK. Glede sponzorstva in drugih pomoči smo odprti, vendar ob upoštevanju določenih omejitev. Zavedamo se, da moramo z okoljem, v katerem delamo, tesneje živeti in v tem smislu so naravnane moje ambicije, ki jih bom postopno uresničeval.

Ali vam ostaja kaj časa za hobije?

Vse manj; veliko je dela, veliko obveznosti. Vendar še dokaj redno igram tenis, to je pa tudi vse. Imam dva skoraj odrasla otroka; z ženo sva se odločila še za gradnjo hiše. Francozi taka opravila imenujejo »brikolage«; ta beseda govori o polni zasedenosti z razno raznimi deli in opravili. ■

13. IN 14. SEJA UPRAVNEGA ODBORA

V JESENSKEM ČASU SO SE ČLANI UO GZDBK SEŠLI NA DVEH SEJAH. OSREDNJA POZORNOST JE BILA NAMENJENA INFORMACIJI O POTEKU GRADNJE AVTOCESTNEGA ODSEKA MIMO TREBNJEGA, DEJAVNOSTIH NA JUŽNEM DELU 3. RAZVOJNE OSI, PROBLEMATIKI ELEKTROENERGETSKE PRESKRBE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE TER OBRAVNAVI PREDLOGOV IZHODIŠČ PROGRAMA DELA IN FINANČNEGA NAČRTA ZA LETO 2010. SEVEDA SE PRISOTNI NISO MOGLI IZOGNITI NITI TRENUTNIM ZAOSTRENIM GOSPODARSKIM RAZMERAM. NA KONCU SO POUDARILI, DA JE KOMUNIKACIJI Z ZAPOSLENIMI TREBA POSVETITI DOVOLJ POZORNOSTI.

Gradnja manjkajočih avtocestnih odsekov pospešeno napreduje. Zemeljska dela so skoraj končana, viadukt Ponikve je povezan, izvaja se meteorna kanalizacija, na pomembnem delu trase so izvedene nosilne plasti asfalta. V oktobru je bil dosežen dogovor z lastnikom zemljišča pri Mirni Peči Srečkom Lužarjem. Hišo so porušili, izvajalci zdaj končujejo izdelavo nasipa. Tik pred zdajci, tj. v začetku decembra, je bil podpisan tudi sporazum z Mirkom Kovačičem, lastnikom preostalega manjkajočega zemljišča. S tem podpisom so odstranjene še zadnje ovire. Izvajalcem je naklonjeno tudi vreme in verjamemo, da bo odprtje težko pričakovanega manjkajočega avtocestnega odseka najkasneje junija prihodnje leto. GZDBK je s svojim dejavnim pristopom reševanja težav dal pomemben prispevek.

Južni del 3. razvojne osi. Vlada Republike Slovenije je 24. junija 2009 sprejela sklep o pripravi dokumentacije za sprejem treh državnih lokacijskih načrtov. Trasa južnega dela osi je predvsem zaradi velike dolžine (skupaj približno 80 km) razdeljena na tri odseke:

- *odsek od avtoceste A2 Ljubljana-Obrežje pri Novem mestu skozi predor do priključka Maline,*
- *odsek od priključka Maline v smeri proti Metliki do MMP Metlika in v smeri proti Vinici, mimo Semiča do priključka Črnomelj jug in*
- *odsek od priključka Črnomelj jug do MMP Vinica.*

V nadaljevanju je Družba Republike Slovenije za ceste kot investitor pripravila razpis za izbor izvajalcev za projektiranje prvega odseka. Z izvajalci so vse pogodbe za izdelavo projektne dokumentacije že podpisane, zdaj poteka pridobivanje soglasij nosilcev urejanja prostora. Odprt je razpis za drugi odsek, medtem ko je za tretji odsek še v pripravi. Po časovnem načrtu Ministrstva za okolje in prostor je sprejem uredb o državnih prostorskih načrtih za prvi odsek predviden julija 2012. Člani UO GZDBK so vnovič poudarili, da je izgradnja južnega dela 3. razvojne osi skupaj z zahodno navezovalno cesto mimo Novega mesta izrednega pomena za prebivalce in gospodarske družbe Dolenjske in Bele krajine.

O pomenu južnega dela 3. razvojne osi in zanesljivi elektroenergetski preskrbi za Belo krajino so govorili tudi udeleženci srečanja, ki je potekalo 23. novembra na pobudo župana občine Črnomelj Andreja Fabjana. Osrednja točka je bila namenjena predstavitvi in podpori predlogu Zakona o razvojni podpori Beli krajini v obdobju 2010–2015. Na srečanju so bili prisotni župani belokranjskih občin, poslanka državnega zbora, predstavniki občinskih svetov, gospodarskih družb in civilne družbe. Skupna je bila ocena, da je infrastruktura ključna za zmanjševanje razvojnega zaostajanja Bele krajine. Še posebej je bil izpostavljen pomen južnega dela 3. razvojne osi.

Izhodišča za program dela sledijo dosedanjim dejavnostim zbornice, in sicer izvajanju izobraževanj, delovanju sekcij, zastopanju stališč gospodarstva in zavzemanju za regijske projekte ter svetovanje podjetjem. Pri finančnem načrtu je upoštevan večji obseg prihodkov in odhodkov v primerjavi z načrtovanim za letošnje leto. Višina članarin naj bi tudi v prihodnje ostala nespremenjena. ■



ELEKTROENERGETSKA OSKRBA DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

ELEKTRO LJUBLJANA, D. D., POKRIVA IN SKRBI ZA RAZVOJNE POTREBE PO OSKRBI Z ELEKTRIČNO ENERGIJO TRETJINO SLOVENIJE, KAMOR SPADATA TUDI DOLENJSKA IN BELA KRAJINA.

V LETIH PRED IN PO OSAMOSVOJITVI JE PORAST PORABE ELEKTRIČNE ENERGIJE UPADEL NA Odstotek DO DVA NA LETNI RAVNI. KER NI BILO OPTIMISTIČNIH GOSPODARSKIH NAPOVEDI, TUDI VLAGANJA V IZGRADNJO DISTRIBUTIJSKEGA OMREŽJA NISO BILA IZRAZITA.

Po letu 2000 je rast porabe električne energije naraščala od 3 do 4 % na letni ravni. Napovedi, izdelane v letu 2007, so napovedovale izreden, do 4-odstoten letni porast odjema električne energije na območju Dolenjske in Bele krajine, kar pomeni, da se bo današnja končna moč podvojila v 18-ih letih! Vse to potrjuje potrebe po novih investicijah v distribucijsko omrežje na tem območju. Največja poraba je v ožjem območju Novega mesta – skoraj 55 % vse porabe na naši distribucijski enoti Novo mesto, in kjer se izkazuje največje potrebe po dodatni naročeni moči. Na Dolenjskem in v Beli krajini je poleg 47 000 manjših odjemalcev kar nekaj velikih podjetij,

ki v svojih razvojnih načrtih nakazujejo precejšen porast koničnih moči kot tudi porabe električne energije.

Na Dolenjskem in v Beli krajini je obstoječe 110 kV distribucijsko omrežje radialno, iz česar sledi, da v primeru okvar na posameznem delu omrežja nimamo alternativnih možnosti napajanja

Skupna ocena investicij na območju Dolenjske in Bele krajine je od 55 do 60 mio €. Elektro Ljubljana investicije lahko izpelje v štirih letih.

iz drugega vira. Nekatere razdelilne transformatorske postaje (RTP) 110/20 kV so polno obremenjene. Na kar nekaj območjih povečave odjema obstoječih uporabnikov distribucijskega omrežja niso možne, kakor tudi ni mogoče priključevati novih uporabnikov distribucijskega omrežja.

Kljub trenutnim gospodarskim razmeram, za katere je značilen padec porabe električne energije, je nujno treba investirati v razvoj omrežja. Recesiji bo sledilo obdobje gospodarske rasti z dvigom konične moči in porabe. Da bi uspeli zadostiti predvidenemu porastu električne moči in porabe električne energije ter povečali zanesljivost obratovanja elektroenergetskega sistema na Dolenjskem in v Beli krajini, načrtujemo

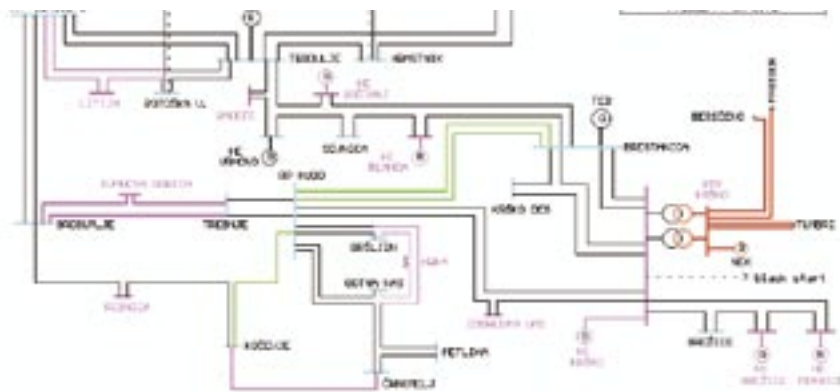
več investicij. Z izgradnjo novih 110 kV distribucijskih vodov DV Grosuplje-Trebnje (l. 2010–2012), DV Bršljin-Gotna vas (l. 2010–2013) in DV Kočevje-Črnomelj (l. 2016–2018) bo omogočena dvostranska elektroenergetska oskrba obstoječih in novih razdelilnih transformatorskih postaj 110/20 kV. V naslednjih letih načrtujemo izgradnjo štirih RTP na območju Dolenjske in Bele krajine: Ivančna Gorica (l. 2010–2012), Ločna (l. 2011–2012), Dobruška vas (l. 2011–2013) in Cikava. Ravno kar smo zaključili z vgradnjo tretje transformatorske enote 110/20 kV v RTP Gotna vas in rekonstrukcijo 110 kV polja, zaščite in daljinskega vodenja. V izvajanju je vgradnja druge transformatorske enote 110/20 kV in dograditev 110 kV

Z izgradnjo novih 110 kV distribucijskih vodov **DV Grosuplje-Trebnje (l. 2010–2012)**, **DV Bršljin-Gotna vas (l. 2010–2013)** in **DV Kočevje-Črnomelj (l. 2016–2018)** bo omogočena dvostranska elektroenergetska oskrba obstoječih in novih razdelilnih transformatorskih postaj 110/20 kV.



SLIKA 1

PRESKRBOVALNO OBMOČJE ELEKTRO LJUBLJANA S PRIKAZOM DISTRIBUTIJSKIH ENOT IN NADZORNIŠTEV



SLIKA 2

HEMATSKI PRIKAZ PERSPEKTIVNIH OKREPITEV PROIZVODNEGA, PRENOSNEGA IN DISTRIBUCIJSKEGA 110 KV SISTEMA (VIR: EIMV)



DV polja v RTP Trebnje. Izgradnja novih razdelilnih transformatorskih postaj 110/20 kV bo omogočila razbremenjevanje obstoječih RTP 110/20 kV, povečavo naročene moči obstoječim uporabnikom distribucijskega omrežja, priključitev novih uporabnikov distribucijskega omrežja in povezavo mestnega in primestnega 20 kV distribucijskega omrežja.

Z izgradnjo resonančnih ozemljitev nevtralne točke 20 kV omrežja – RONT v RTP Bršljin (l. 2010–2011), RTP Gotna vas (l. 2010–2011), RTP Trebnje (l. 2010–2011), RTP Črnomelj (l. 2011–2012) in RTP Metlika (l. 2011–2012) bomo znatno zmanjšali pogostost prekinitev napajanja.

V Elektro Ljubljana smo v zadnjih letih za dva in polkrat povečali vlaganja v distribucijsko omrežje, in sicer z 18,4 mio € v letu 2002 na 45,4 mio € v letu 2008. Iz predloga Načrta razvoja omrežja za desetletno obdobje od 2009 do 2018, ki smo ga pripravili na osnovi študij distribucijskega omrežja REDOS 2030 (Elektroinštitut Milan Vidmar, 2007), lastnih študij, podatkov iz prostora in aktualnih napovedi, je razvidno, da bo vlaganja v distribucijsko omrežje treba povečati na približno 66,5 mio € na leto. Zaradi pomanjkanja razpoložljivih finančnih sredstev je pristojno ministrstvo

za gospodarstvo vrednostno zmanjšalo Načrt razvoja omrežja za desetletno obdobje od 2009 do 2018 za 20 % na približno 53,700 mio € na leto.

Skupna ocena investicij na območju Dolenjske in Bele krajine je od 55 do 60 mio €. Elektro Ljubljana investicije lahko izpelje v štirih letih. Med prvimi večjimi investicijami bo 110 kV DV Bršljin – Gotna vas z vmesno RTP Ločna. Projekt 110 kV DV Bršljin – Gotna vas je v začetnem delu iz RTP Bršljina v dolžini 1,4 km zasnovan v kabelski, v nadaljevanju pa v dolžini 10,41 km v prostozračni tehniki in bo po javno razgrnjenih projektih vreden skoraj 5,2 mio EUR. Vod je v največji možni meri usklajen tako s potekom ceste 3. razvojne osi kot s plinovodno traso. Pri sprejemu prostorskih aktov občine, ki vključujejo načrtovani objekt v prostor, je največja ovira zahteva civilne iniciative, da je treba predvideni daljnovod po celotni trasi izvesti v kabelski tehniki, kar podraži investicijo za skoraj 20 mio EUR. Take podražitve si preprosto ne moremo privoščiti. Upoštevanje takšne nerealne zahteve bo povzročilo neizogibno izločitev investicije iz načrtov, posledično pa zavoro razvoju območja. Privolitve v kabelsko izvedbo bi hkrati pomenila prenos takšnih zahtev na ostale potrebne nove vode in zato blokado celotnega paketa

UPRAVNI ODBOR se je seznanil s problematiko elektroenergetske preskrbe Dolenjske in Bele krajine ter soglasno sprejel sklep, da podpira prizadevanja Elektra Ljubljana za izvedbo novih investicij. Zanesljivost oskrbe je pomemben vidik konkurenčnosti, zato podpiramo prizadevanja za finančno vzdržne projekte, izvedljive v realnem času.

izgradnje elektroenergetske distribucijske infrastrukture in v najslabšem primeru zaustavitev dejavnosti pri njihovi izgradnji.

Zato se kot podjetje, ki na Dolenjskem in v Beli krajini skrbi za distribucijo električne energije, obračamo na strokovno javnost, katere pomemben del ste člani Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine. Težo problema je nujno treba sprevideti in po našem trdnem prepričanju podpreti izgradnjo elektroenergetskih distribucijskih projektov brez nerealnih zahtev. Ne smemo dovoliti, da bi v prihodnje oskrba z električno energijo predstavljala oviro razvoju naše regije, kakor je to danes primer z nedokončano dolenjsko avtocesto. Z izvedbo naštetih projektov bo omogočena kakovostna in nemotena elektroenergetska oskrba celotne Dolenjske in Bele krajine kakor tudi vsa nadaljnja elektrifikacija demografsko ogroženih območij. ■

NAČRTOVANA IZGRADNJA ŠTIRIH RTP:

1. Ivančna Gorica (l. 2010–2012),
2. Ločna (l. 2011–2012),
3. Dobruška vas (l. 2011–2013) in
4. Cikava.

PREMALO PREBOJNIH INOVACIJ

12. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI

NEGOTOVE GOSPODARSKE RAZMERE PRINAŠAJO PRILOŽNOSTI TISTIM, KI SO PRILAGODLJIVI, VLAGAJO V KAKOVOST IN INOVATIVNOST TER IŠČEJO NOVE PRISTOPE, SO POUDARILI UDELEŽENCI NOVEMBRskega 12. DNEVA KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI. KDOR PRED ZAČETKOM KRIZE KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI NI VPLETEL V PROIZVAJALNI PROCES, JE PO DOBREM LETU DNI RECESIJE PREPOZEN.



Kriza je priložnost za izboljšanje kakovosti in inovativnosti, vendar le za tista podjetja, ki so osnovo za kakovost in inovativnost zgradila že prej. Takšna podjetja lahko kljub recesiji napredujejo. Vendar pa napredek ni merilo, ki odloča, ali bo podjetje boljše od svojih konkurentov.

Predsednik uprave Revoza **Aleš Bratož** pravi, da moramo iskati najboljšo možno učinkovitost poslovanja, ne le napredka. Podjetje mora graditi na izboljšanju kakovosti v proizvodnem procesu in proizvodni, saj tako optimizira svoje poslovanje. Pri tem mora imeti pred očmi predvsem kupca in njegovo zadovoljstvo. V času zaostrenih gospodarskih razmer postajajo ti bolj racionalni in vse bolj cenovno občutljivi, zato njihovo tehtanje med različnimi proizvodi postane

natančnejše. Odločilno vlogo pri odločanju kupcev ima tržna prepoznavnost, v katero je treba dolgoročno vlagati. Kakovost mora biti v izdelek vgrajena tako, da vsak od kupcev prepozna izdelek in storitev, pravi član uprave in direktor Razvoja in raziskav v podjetju Krka **Aleš Rotar**. Aleš Bratož je še poudaril, da se v Revozu z udeležanjem kulture kakovosti naslanjajo na odgovornost vsakega zaposlenega in se hitreje odzivajo na spremembe.

Kakovost proizvodov se lahko zagotovi s standardi kakovosti, ki za podjetje v kriznih časih predstavljajo priložnost za dokazovanje ustreznosti izdelkov. Pomembno pri tem je, da se podjetje razvoja standardov loti pravočasno, torej že v času konjunktore, pri tem pa ima v mislih kupca. Prav tako je ključnega

pomena, da filozofijo kakovosti sprejmejo delavci, saj bodo le na ta način tudi proizvodi kakovostni, standardi v podjetjih, ki poslujejo tudi na tujih trgih, pa morajo vsebovati tako slovensko kot tudi evropsko in neevropsko kulturo kakovosti. Po mnenju Aleša Rotarja bodo preživeli le specializirani standardi, ki bodo za kupca prinašali vrednost.

Standardi močno vplivajo tako na izdelek in tehnologijo kot tudi na poslovni model. Tega naj bi podjetja spreminjala na tri do pet let. Do njegovega razvojnega preboja pride po treh letih sistematične uporabe. Modelu slovenska podjetja namenijo premalo pozornosti, premalo pozornosti namenjajo tudi produktnim strategijam. Obstoječi koncept delovanja lahko podjetje optimira do zadnje podrobnosti, če pa pri tem ne naredi vsebinskih sprememb, ne bo poslovalo uspešno, saj je izdelek tisti, ki prinaša denar. Tudi pri prebojnih inovacijah so slovenska podjetja v zaostanku za tujimi. V raziskavi, ki jo je izvedla Gospodarska zbornica Slovenije, so sicer ugotovili, da v Sloveniji zaposleni predlagajo 25 odstotkov inovacij, pri najboljših tujih investitorjih pa le sedem odstotkov, vendar je v Sloveniji manj prebojnih inovacij. Inovativnost v slovenskih podjetjih razumejo predvsem kot zbiranje predlogov zaposlenih, premalo je prave prebojne inovativnosti, za kar je odgovoren menedžment podjetja, je povedal strateški svetovalec Boštjan Ložar. Manjša podjetja imajo več inovacij kot večja, vendar okoli izdelka ne znajo narediti učinkovitega sistema, da bi lahko na globalnem trgu dosegla ekonomijo obsega.

V Revozu v proizvodnem procesu poudarjajo udeležbo vseh sodelavcev pri podajanju koristnih predlogov, kar je po mnenju Aleša Bratoža tudi nujno potrebno, saj so vsi proizvodni delavci v dnevnem stiku z določenimi motnjami in tako lahko podajo predloge za izboljšanje. Pomočnik generalnega direktorja v podjetju TPV **Tomaž Savšek** pa je dejal, da v TPV vzpostavljajo celovit proces inoviranja, sooblikujejo visokošolski prostor v regiji ter vlagajo v raziskovalno razvojne projekte, da bi osvojili nove tehnologije, ki bodo podjetju omogočile razvoj kompleksnih proizvodov z večjo dodano vrednostjo.

12. dan kakovosti in inovativnosti, katerega izvedbo je letos omogočil Revoz, so s primeri dobrih praks svojih podjetij obogatili: predsednik uprave Revoza **Aleš Bratož**,

član uprave in direktor Razvoja in raziskav v podjetju Krka **Aleš Rotar**, direktor podjetja Danfoss Compressors Črnomelj **Matjaž Strmec**, **Dušan Plut**, direktor podjetja Hyb, svetovalka **Marica Štajdohar**, direktorica Adrie Mobil **Sonja Gole**, pomočnik generalnega direktorja v podjetju TPV **Tomaž Savšek** in direktor sektorja kakovosti v Trimu **Pavel Demšar**. V svojih prispevkih so povedali, na kakšen način so zaznali neugodne gospodarske razmere, kako so se odzvali na spremenjene pogoje poslovanja in v kaj so investirali. ■



BOŠTJAN LOŽAR, STRATEŠKI SVETOVALEC

»Križa je priložnost za tiste, ki so dobri. Podjetje mora imeti dobro izdelan, pravi poslovni koncept, učinkovit sistem vodenja, prave ljudi vsaj na strateških delovnih mestih, povečati mora komuniciranje in biti finančno stabilno. Učinkovitost je treba izboljševati pred, med in po krizi. Podjetja, ki jo izboljšujejo le med krizo, zelo verjetno ne bodo preživela.«



ALEŠ BRATOŽ, PRESEDNIK UPRAVE PODJETJA REVOZ

»V prihodnosti želimo zagotoviti trajnostni razvoj podjetja, predvsem z uvajanjem novih pristopov v organizaciji proizvodnje prek postopka, ki ga imenujemo IFA (Integrated Factory Automation), in naslanjanju na prehod k sinhroni proizvodnji, tako da lahko prek tega novega načina še znižujemo obseg zalog in s tem povečujemo prosti denarni tok.«



MARICA ŠTAJDOHAR, SVETOVANJE MARICA ŠTAJDOHAR, S. P.

»Križa vidim predvsem v preizkušnji, da bi ljudje našli sami sebe. Občutek imamo, da rešujemo krizno situacijo, v resnici pa iščemo tisto, kar smo spregledali. In to smo mi – ljudje, naši odnosi, to, kar je smisel in vrednota življenja. Ljudje smo fantastična bitja

z veliko bogastva, ki pa ni prebujeno, kaj šele izraženo. Ljudi moramo že v zgodnjih letih naučiti, da bodo ustvarili tiste temelje, ki jih človek potrebuje, da potem uporablja ta visoka znanja in vso tehnologijo, ki smo jo sposobni ustvariti.«

TRIGO
IMAGEMENT

Številka ena v kvaliteti!

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

- Pregledovanje kakovosti materiala ter popravila
- Preizkušanje izdelkov
- Zastopanje dobavitelja (Resident engineering)
- Proizvodnja podpora
- Preizkušanje izdelkov
- Izvajanje sistema kakovosti (Standardi ISO 9001, QS 9000, ISO 14001, ISO/TS)

IZVAJANJE NATANČNIH MERITEV

- Meritve in kalibracija merilne opreme (MSZ EN ISO/IEC 17025:2005)
- Servis 3D koordinatnih merilnih strojev
- Prodaja ali najem merilne opreme, strojev in sistemov

TEHNOLOŠKE STORITVE

- Oblikovanje in izdelava merilne opreme

USPOSABLJANJE

- Tečaji in poklicno izobraževanje

Gorazd REPŠE
country manager
Trigo Imagement – Slovenia
Mobile: +386 31 612 777
Tel: +386 5 9035 099
Fax: +386 5 9035 098
E-mail: repse.g@trigoimagement.eu

Zaupaj nam več kot 4000 podjetij!

www.trigoimagement.eu

POD OKRILJEM GZDBK NA SEJEM KARIERA 2009



GOSPODARSKE DRUŽBE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE SE ZAVEDAJO POMENA ZAPOSLENIH PRI USPEŠNOSTI DELOVANJA. ŠE NE DOLGO TEGA JE BILA KLJUČNA TEŽAVA PODJETIJ PRIDOBITI USTREZNO USPOSOBLJENE ZAPOSLENE. DANES TEMU NI TAKO, A VENDAR SO SE NEKATERA DOLENJSKO IN BELOKRANJSKA PODJETJA ODLOČILA, DA SE SKUPAJ TER PRVIČ POD OKRILJEM GOSPODARSKE ZBORNICE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE PREDSTAVIJO NA SEJMU KARIERA 09, KI JE POTEKAL 25. IN 26. NOVEMBRA 2009 NA GOSPODARSKEM RAZSTAVIŠČU V LJUBLJANI.

Podjetje Moje delo, d. o. o., na leto organizira zaposlitvene sejme KARIERA z namenom povezovanja delodajalcev in iskalcev zaposlitve. Letošnja prireditelj je že sedmič gostila privlačne slovenske in tuje delodajalce, izobraževalna podjetja in druge ponudnike izdelkov in storitev, ki jih karierist potrebuje. Za delodajalce so takšni sejmi izvrstna priložnost, da okrepijo blagovno znamko svojega podjetja (kot delodajalca), se predstavijo kot privlačen delodajalec tistim profilom, ki so jim zanimivi in si tako olajšajo pridobivanje novih kandidatov v prihodnje. Po drugi strani je tak sejem edinstvena priložnost za obiskovalce, da se srečajo z najbolj zanimivimi delodajalci, da obiščejo katerega izmed brezplačnih kariernih predavanj, izvejo več o storitvah in izdelkih za dvig svoje kariere ali izboljšajo svoj

zaposlitveni profil v kariernem centru. Z Dolenjske in iz Bele krajine so se na sejmu Kariera 09 obiskovalcem letos predstavila podjetja: **Adria Mobil, d. o. o., Danfoss Compressors, d. o. o., Revoz, d. d., TPV, d. d., Trimo, d. d., in Krka, d. d.** S prvim skupnim nastopom petih podjetij na sejmu v okviru Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine smo želeli pokazati, da tudi v naši regiji poslujejo podjetja, ki so dobro znana v svoji stroki. Ravno tako smo želeli narediti korak naprej pri prepoznavnosti naših podjetij izven regije. Takšni in podobni nastopi krepijo vezi med podjetji in odpirajo nove možnosti za regijo. Skupen nastop je za sodelujoča podjetja koristna in prijetna izkušnja. Vzdušje na razstavnem prostoru in mnenja vseh, ki so pri skupnem nastopu dejansko skrbeli za

predstavitve svojega podjetja na sejmu, nas spodbujajo k tovrstnim dejavnostim tudi v prihodnje.

MARTA STRMEC, TRIMO, D. D.

Ideja o skupnem nastopu na kariernem sejmu pod okriljem GZDBK je nastala pri iskanju najboljše možne rešitve za nastop na sejmu. Iz te ideje je nastala še večja in bolj pomembna zgodba o povezovanju in skupnem nastopu gospodarskih subjektov iz regije, ki prinaša potencialnim iskalcem zaposlitve in tudi ostalim subjektom pomembno sporočilo, da smo kljub različnosti - in morda v nekaterih točkah celo konkurenčnosti - sposobni stopiti skupaj in pokazati naše skupne prednosti. Sejem je bil v letošnjem letu številčno manj obiskan, vendar bolj kakovosten glede ponudbe potencialnih kadrov. ■

NADJA DAMIJ

ISIT 2009



MEDNARODNO ZNANSTVENO KONFERENCO INFORMACIJSKA DRUŽBA IN INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA **ISIT 2009**, KI JE POTEKALA V DOLENJSKIH TOPLICAH 12. IN 13. OKTOBRA 2009, JE ORGANIZIRALA FAKULTETA ZA INFORMACIJSKE ŠTUDIJE V NOVEM MESTU (FIŠ). NA KONFERENCI JE SODELOVALO PRIBLIŽNO 70 UDELEŽENCEV IZ SLOVENIJE, S HRVAŠKE, IZ SRBIJE, AVSTRIJE, ITALIJE, VELIKE BRITANIJE, SKANDINAVIJE, PAKISTANA IN ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE.

Namen dvodnevnega cikla predavanj je bil poleg pomembne izmenjave znanja in izkušenj tudi trdna umestitev FIŠ in Novega mesta na zemljevid središč znanja s področja informacijske tehnologije. Na konferenci so bile obravnavane teme informacijske družbe in informacijske tehnologije, informacijske tehnologije v poslovnem okolju, v nevladnih organizacijah in informacijske tehnologije na splošno. Med uglednimi predavatelji, domačimi in tujimi strokovnjaki, ki so predstavili lastne raziskave in zamisli, sta

se konference udeležila **Kevin C. Desouza** z univerze v Washingtonu iz ZDA in **Ben Light** z britanske univerze v Salfordu.

Vzporedno s prvim dnevom konference je potekal tudi 1. Gospodarski forum IKT, ki ga je FIŠ organiziral v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Dolenjske in Bele krajine. Nanj smo povabili vodje IT oddelkov slovenskih podjetij. Osrednja dogodka foruma sta bila predavanje Kevina C. Desouze in delavnica z naslovom Enterprise 2.0 - Practical use of

Collaborative tools in Enterprise, ki jo je vodil **Aleš Čerin**, sofinancirala pa Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije.

Pozitivne izkušnje udeležencev na konferenci in močan mednarodni programski odbor so velika spodbuda FIŠ za organizacijo naslednje mednarodne znanstvene konference Informacijska družba in informacijska tehnologija ISIT 2010, ki bo predvidoma potekala v začetku oktobra 2010. ■

V družbi **Kvadrat nepremičnine** smo del svoje dejavnosti specializirali za gospodarske nepremičnine. V svoji ponudbi imamo več zemljišč in objektov primernih za proizvodnjo in storitve.

Za podjetja izdelamo tudi analizo primernosti nepremičnin in lokacij.

Članom GZDBK nudimo brezplačno nepremičninsko svetovanje.

KVADRAT NEPREMIČNINE d.o.o.
Rozmanova ul. 34, Novo mesto
Gsm: 040 777 004
www.kvadrat-nepremicnine.si

CELOVITE REŠITVE TISKANJA

DOKUMENTNI SISTEMI



VZDRŽEVANJE
RAČUNALNIŠKE IN BIRO OPREME
ADMINISTRACIJA STREŽNIKOV



Jerebova 18, NOVO MESTO
T. 07 33 21 610,
E-mail: info@medic.si
www.medic.si



ŠOLSKI CENTER
Novo mesto

Šolski center Novo mesto
Šegova ulica 112, 8000 Novo mesto
tel: 07 / 39 32 100fax: 07 / 39 32 124
www.sc-nm.com

Razpis za šolsko leto 2010/2011

SREDNJA STROJNA ŠOLA

Pomočnik v tehnoloških procesih
Instalater strojnih instalacij
Oblikovalec kovin - orodjar
Klepar krovec
Avtokaroserist
Avtoserviser
Mehatronik operater
Strojni tehnik
Strojni tehnik - PTI
Avtoservisni tehnik - PTI

SREDNJA ELEKTRO ŠOLA IN TEHNIŠKA GIMNAZIJA

Elektrikar
Računalnikar
Elektrotehnik
Tehnik računalništva
Tehniška gimnazija
Elektrotehnik - PTI
Tehnik računalništva - PTI
Maturitetni tečaj
Poklicni tečaj elektrotehnik
računalništva

SREDNJA GRADBENA IN LESARSKA ŠOLA

Obdelovalec lesa
Pomočnik pri tehnologiji gradnje
Gradbeni tehnik
Mizar
Zidar
Tesar
Izvajalec suhomontažne gradnje
Pečar - keramik
Okoljevarstveni tehnik
Lesarski tehnik
Lesarski tehnik PTI

SREDNJA ZDRAVSTVENA IN KEMIJSKA ŠOLA

Bolničar-negovalec
Zdravstvena nega
Kemijski tehnik
Farmaceutski tehnik
Kozmetični tehnik
Zdravstvena nega - PTI

SREDNJA ŠOLA METLIKA

Predšolska vzgoja





Ugodnosti za poslovni uspeh.

Za vse, ki boste odprli transakcijski račun v SKB, smo pripravili naslednje ugodnosti:*

- polletno brezplačno vodenje TRR,
- polletna brezplačna uporaba osnovne verzije PRO SKB NET,
- brezplačna sklenitev pogodbe za Poslovno MasterCard kartico,
- brezplačna letna članarina za enega imetnika Poslovne MasterCard kartice,
- brezplačna namestitvev POS-terminala in inštruktaža,
- ugodna ponudba financiranja.

V pravi banki je vaše finančno poslovanje lahko bistveno bolj preprosto.

Obiščite najbližjo poslovalnico SKB in se prepričajte!

Pokličite nas:

- poslovna enota Krško (07) 488 26 05
- poslovna enota Novo mesto (07) 373 15 60

* SKB bo produkte odobrila skladno z veljavnimi postopki odobravanja in glede na predviden obseg sodelovanja z banko. Dodatne informacije si priskrbite v poslovnih enotah in poslovalnicah SKB oziroma pri bančnem skrbniku podjetja.

