

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**RAZVOJ ZAPOSLENIH V PODJETJU ATECH
ELEKTRONIKA, d. o. o.**

Martina Tomažič

Ljubljana, julij 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ ZAPOSLENIH V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA,
d. o. o.**

Kandidatka: Martina Tomažič
Številka indeksa: 04033563
Študijski program: Visokošolski študijski program Uprava I. stopnja
Mentor: red. prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, julij 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Martina Tomažič, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04033563, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Razvoj zaposlenih v podjetju ATech elektronika, d. o. o.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Anita Nedeljkovič Andlovic.

Ljubljana, 1. 7. 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

V pričujočem diplomskem delu sem proučevala področje razvoja zaposlenih v podjetju ATech elektronika, d. o. o.

Razvoj zaposlenih je dolgoročna naložba, ki predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov poslovanja podjetja. Človek s svojim znanjem, sposobnostmi in ustrezno motiviranostjo predstavlja največje premoženje za podjetje. Podjetje, ki želi ostati na trgu in se želi čim hitreje prilagajati spremembam, mora svojo pozornost usmeriti k zaposlenim, saj lahko le z njihovo pripadnostjo in zavzetostjo doseže zastavljene cilje.

V diplomskem delu sem na podlagi intervjuja z vodjo Kadrovske službe in s pomočjo pridobljenih podatkov iz internega gradiva podjetja skušala ugotoviti, ali v podjetju skrbijo za razvoj zaposlenih, na kakšen način in kako razvoj zaposlenih vpliva na doseganje ciljev podjetja. Tako sem dobila vpogled v obstoječe stanje podjetja na področju obravnavane tematike. V podjetju se pomembnosti uspešnih zaposlenih dobro zavedajo. Zato so vlaganja vanje in izobraževanja stalnica, podjetje pa ne zanemarja niti interesov, niti želja zaposlenih. Zaposleni tako pridobivajo strokovno usposobljenost, obenem pa imajo možnost za karierni in osebni razvoj. V podjetju dajejo poudarek dobri komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom, saj poleg plačila zaposlenim čedalje več pomeni občutek pripadnosti podjetju, kar je mogoče doseči le z uspešno komunikacijo na vseh ravneh.

Ključne besede: organizacija, razvoj zaposlenih, človeške zmožnosti, izobraževanje, usposabljanje, interno komuniciranje.

SUMMARY

EMPLOYEE DEVELOPMENT IN COMPANY ATECH ELEKTRONIKA, d. o. o.

The employee development at the ATech elektronika, d. o. o. company was the topic I researched in my diploma.

Human Resources Development is a long-term investment, which represents one of the vital factors of the company. A person with his knowledge, skills and proper motivation is considerable wealth for a company. A company that wants to be competitive on the market and seeks to adapt to changes rapidly, should dedicate its attention to the employees as goals set can only be achieved through loyalty and commitment of its employees.

On the basis of an interview with the head of human resources and with the help of the data obtained from internal company documents I tried to find whether the company is responsible for the employee development, in what way and how the employee development affects the achieving the company goals. The analysis of the data provided me with the insight of existing position of the company concerning the topic discussed. Company is well aware of the importance of the successful personnel, therefore investment in human resources and educations are constant. At the same time the company does not ignore the interests and wishes of its employees. In such a way employees obtain professional qualifications and have also the opportunity to develop their own careers. In the company a lot of attention is given to the communication between employees and management. Nowadays, besides the wages of employees, loyalty to the company is significant, but it can be achieved only through effective communication at all levels.

Key words: organization, employee development, human capabilities, education, training, internal communication.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAŽORITEV.....	ix
KAZALO GRAFIKONOV.....	ix
KAZALO TABEL.....	ix
KAZALO SLIK.....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	x
1 UVOD.....	1
2 RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	3
2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	3
2.1.1 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI.....	3
2.2 POMEN IN VLOGA RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	4
2.3 CILJI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	5
2.4 PRISTOPI K RAZVOJU ZAPOSLENIH.....	5
2.5 KONCEPT RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	7
3 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	11
3.1 UČENJE.....	11
3.1.1 OPREDELITEV UČENJA.....	11
3.1.2 UČENJE V PODJETJU.....	12
3.1.2.1 Prednosti učenja v podjetju.....	12
3.2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH.....	13
3.2.1 OPREDELITEV IN POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	13
3.2.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	13
3.2.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA.....	14
3.2.4 PROCES IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	15
3.2.5 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE.....	17
3.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH.....	18
3.4 OSEBNI RAZVOJ.....	19
3.5 REDNI LETNI RAZGOVOR.....	19
3.5.1 POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA.....	20
3.5.2 POTEK REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA.....	21
3.6 POMEN INTERNE KOMUNIKACIJE PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH.....	22
3.6.1 DEJAVNIKI UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA ..	22
3.6.2 OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU.....	23
3.6.2.1 Organizacijske ovire.....	23
3.6.2.2 Individualne ovire.....	23
3.6.3 POSLEDICE SLABEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	24
4 PREDSTAVITEV PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, d. o. o.....	25
4.1 PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.	25
4.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE PODJETJA.....	27
4.3 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA.....	27
4.4 KADROVSKA STRUKTURA PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.	28
4.5 CILJI PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.	29
4.6 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA.....	30

4.6.1	ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ATECHU ELEKTRONIKA, D. O. O.	31
5	RAZVOJ ZAPOSLENIH V ATECH ELEKTRONIKA, d. o. o.	32
5.1	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	32
5.2	ANALIZA IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.	33
5.3	STROKOVNA PRAKSA	35
5.4	MENTORSTVO	35
5.5	REDNI LETNI RAZGOVORI V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA	35
6	ZAKLJUČEK	37
	LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2012	29
Grafikon 2: Deleži ur izobraževanj po posameznih vsebinah v letu 2012	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih v podjetju ATech elektronika na dan 31. 12. 2012.....	29
Tabela 2: Število ur, namenjeno za vrsto izobraževanja v odstotkih	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema podjetja.....	27
---	----

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

CRM	Customer relationship management
EMS	Electronic Manufacturing Services
ESD	Education for Sustainable Development
HVAC	Heating, ventilation and air conditioning
KPI	Key Performance Indicator
RDS	Electronic research & development services
SMD	Surface-mount device

1 UVOD

Živimo v času, ko je na globalnem trgu veliko rivalstvo med podjetji in veliko tehnoloških sprememb. Podjetja so za svoj obstoj neprestano primorana iskati nove poti. Zahteva se hitra odzivnost na spremembe, fleksibilnost, vedno močnejše pa je prisotno zavedanje, da se lahko le človek z ustreznim znanjem, sposobnostmi, lastnostmi ter veščinami hitro odziva na spremembe.

Razvoj človeških virov je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja, v katerega morajo podjetja vseskozi vlagati. Izobraževanja zaposlenih so čedalje pomembnejša, saj bodo zaposleni le tako učinkovito opravili svoje delo ter dosegali najboljše rezultate. Uspešna podjetja ne pozabljajo, da vlaganje v zaposlene prinaša najvišje »obresti«. Dandanes zaposleni ne predstavljajo več le finančnega stroška za podjetje, ampak so s svojimi človeškimi zmožnostmi pomemben vir konkurenčnosti na trgu.

V podjetju ATech elektronika, d. o. o., ki je predstavljeno v diplomskem delu, se pomembnosti razvoja človeških virov zavedajo. S pomočjo izobraževanj in sodelovanja zaposlenih pri postavljanju ciljev, zaposlene motivirajo in spodbujajo k doseganju ciljev podjetja.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomembnost razvoja zaposlenih, brez katerega je težko uspešno organizirati delovni proces in doseči zastavljene cilje. Vlaganje v razvoj zaposlenih je eden izmed pomembnih motivatorjev za posameznika, podjetja pa se zavedajo, da je le ustrezno usposobljen zaposleni pripravljen več vlagati v doseganje ciljev.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali podjetju v ATech elektronika, d. o. o., vlagajo v razvoj zaposlenih, na kakšen način in kako vlaganje v razvoj zaposlenih vpliva na doseganje oziroma preseganje ciljev podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu je uporabljena metoda deskripcije in metoda kompilacije. Tematiko sem proučevala s pomočjo strokovne literature. Empirični del diplomskega dela pa temelji na podatkih, ki sem jih pridobila na podlagi intervjuja in internega gradiva podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodnem poglavju je najprej definiran problem razvoja zaposlenih ter namen in cilj diplomskega dela. V nadaljevanju so našteete metode ter strnjen opis poglavij.

V drugem poglavju sledi opis razvoja zaposlenih. Najprej je opredeljen pojem razvoja

zaposlenih, nato so poudarjeni pomen, vloga, cilji, pristopi in koncepti razvoja zaposlenih.

V tretjem poglavju so podrobneje opisane dejavnosti razvoja zaposlenih, in sicer učenje, izobraževanje, usposabljanje, osebni razvoj, redni letni razgovor ter pomen interne komunikacije pri razvoju zaposlenih.

V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje ATech elektronika, d. o. o., proizvodni program podjetja, poslanstvo, vizija in vrednote podjetja, organizacijska shema, kadrovska struktura ter interno komuniciranje v podjetju.

Peto poglavje prikazuje razvoj zaposlenih v podjetju ATech elektronika, d. o. o. S pomočjo pridobljenih podatkov iz internega gradiva in neposredno od vodje Kadrovske službe je v poglavju opisano, kako so v letu 2012 razvijali svoje zaposlene, kakšne vrste izobraževanj so jim omogočili, s tem tudi razvoj kariere in osebne rasti. Podatki so prikazani v grafih in tabelah.

Diplomsko delo je zaključeno s ključnimi ugotovitvami in seznamom uporabljene literature.

Pri pisanju diplomskega dela so mi prišla prav tudi znanja in izkušnje, ki sem jih pridobila med opravljanjem študentskega dela v podjetju ATech elektronika, d. o. o.

2 RAZVOJ ZAPOSLENIH

2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Pojem razvoja kadrov je bil sprva uporabljen kot sopomenka za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Cilj razvoja kadrov naj bi bil tako usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja ter sposobnosti zaposlenih, glede na trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Kasneje so prišli do spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba upoštevati tudi motive, interese ter potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju (Možina, 2002, str. 56).

Florjančič in Jereb (1998, str. 45) definirata razvoj kadrov kot »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih«.

Mihaličeva (2006, str. 199) razvoj kadrov opredeli kot »izvajanje permanentnega izobraževanja, motiviranje, upravljanje njihove karijerne poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje pri opravljanju del in nalog, svetovanje, spodbujanje, nudenje socialne varnosti, informiranje, delegiranje, razvijanje njihovih potencialov in prednosti, ocenjevanje, koordiniranje, napredovanje zaposlenih in podobno«.

Steel (2009, str. 27) pravi, da razvoj kadrov vključuje pridobivanje znanja, spretnosti in vedenja, ki izboljšujejo sposobnost zaposlenih pri srečevanju z novimi izzivi na obstoječem ali novem delovnem mestu.

Na proces razvoja kadrov vpliva med seboj več povezanih dejavnikov družbenega in gospodarskega razvoja. Politični, kulturni, ekonomski ter tehnološko-tehnični dejavniki terjajo nenehno prilagajanje in spreminjanje poklicno-izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih. Sodobni delovni procesi zahtevajo nova znanja, spretnosti, sposobnosti ter odnos zaposlenih do dela. To lahko podjetja mladim in zaposlenim posredujejo le z ustreznimi organiziranimi izobraževanji, usposabljanji ter izpopolnjevanji. Rečemo lahko, da je strokovno izobraževanje eden izmed ključnih dejavnikov razvoja kadrov (Jereb, 1989, str. 137).

Razvoj zaposlenih poteka skozi vso delovno dobo zaposlenih. Začne se z vključitvijo posameznika v podjetje in se nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj in prilagajanjem organizacijski strukturi. Napredovanje zaposlenega pa je odvisno predvsem od njegovih ambicij in sposobnosti (Možina, 2002, str. 69).

2.1.1 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI

Lipičnik (1998, str. 26) govori o človeških zmožnostih v širšem in v ožjem smislu. Med

človeške zmožnosti v širšem smislu uvršča psihične, fiziološke in fizične zmožnosti, v ožjem smislu pa uvršča znanja, sposobnosti in motivacijo.

Odločilne za vedenje ljudi in organizacijo so (Lipičnik, 1998, str. 27):

- **znanja** so tiste zmožnosti človeka, ki omogočajo reševanje problemov z znanimi rešitvami,
- **sposobnosti** so lahko mehanske, motorične, senzorične in intelektualne. Človek jih pridobi že z dedno zasnovano in predstavljajo človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti,
- **spretnosti**, ki se nanašajo na motorična znanja in sposobnosti posameznika ter človeku omogočajo hitro odzivnost na probleme in
- **osebne lastnosti**, ki jih lahko opredelimo kot vrline posameznika, vendar same po sebi niso nujne za reševanje problemov. Sem spada značaj in temperament posameznika.

2.2 POMEN IN VLOGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Temeljna naloga razvoja zaposlenih je, glede na sedanjo razvitost in cilje podjetja, zagotavljati optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih v podjetju (Možina, 2002, str. 56).

Razvoj zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja na področjih, kot so (Možina et al., 2002, str. 57):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustrezne stopnje izobrazbe,
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,
- zagotavljanje managerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in
- razvoj čuta pripadnosti podjetju.

Za organizacijo, prav tako pa tudi za zaposlene, je skrb za razvoj kadrov velikega pomena. Možina et al. (2002, str. 63) so v svojem delu zapisali, da je razvoj kadrov pomemben za podjetje zaradi:

- večje storilnosti (več izdelkov ali storitev, skrajšanje časov izdelave),
- kakovostnejših izdelkov ali storitev (večje je povpraševanje, manj je pritožb, slabih izdelkov),
- večje prilagojenosti zaposlenih delu (manj je odsotnosti in fluktuacije, nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več je predlogov za izboljšave).

Jereb (1998, str. 54) pa vidi pomen razvoja zaposlenih za zaposlene v:

- zagotavljanju možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanju možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanju zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanju posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter
- povečanju možnosti za poklicno samopotrjevanje.

2.3 CILJI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Z dejavnostjo razvoja zaposlenih delavcev skuša podjetje zagotoviti, da zaposluje primerno usposobljene kadre, ki bodo pripravljeni in pa predvsem sposobni dosegati cilje podjetja in tako pripomoči k čim boljšemu poslovanju. Za to je potrebno zagotoviti:

- znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje svojega dela,
- izboljšanje kakovosti dela posameznikov, kot tudi timov,
- razvijanje zaposlenih v smeri, da bodo dosegali največji možen napredek (Treven, 1998, str. 197).

Vsako podjetje mora sistem razvoja zaposlenih prilagoditi tako interesom podjetja kot tudi interesom posameznika, saj lahko podjetje le tako pride do konkurenčnih prednosti, ki so potrebne za uspeh podjetja na čedalje bolj konkurenčnem trgu.

2.4 PRISTOPI K RAZVOJU ZAPOSLENIH

Podjetje mora pri izbiri pristopov k razvoju zaposlenih izbrati takšne, ki bodo čim bolj učinkoviti in bodo omogočali pridobivanje spretnosti in sposobnosti, ki jih poslovanje podjetja zahteva. Ustrezati morajo kulturi podjetja, spodbujati tradicijo ter inovativnost podjetja (Torrington et al., 2002, str. 408).

V podjetjih uporabljajo različne pristope k razvoju zaposlenih, med najpogostejše pa spadajo (Treven, 1998, str. 203):

1. formalna izobrazba,
2. ocenitev sposobnosti,
3. delovne izkušnje in
4. medsebojni odnosi.

1. Formalna izobrazba

Podjetja se v času močne konkurence na trgu še kako zavedajo, kako zelo je znanje pomembno. Večina podjetij meni, da je bistvo izobraževalnih programov pridobivanje potrebnih veščin za uspešno opravljanje dela. Formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje, krajše seminarje ali delavnice pod vodstvom zunanjih strokovnjakov ali svetovalcev. Ti programi so lahko organizirani v podjetju ali izven njega. V podjetjih ponavadi ločijo posebne izobraževalne programe za direktorje in managerje na najvišji in

srednji ravni ter strokovno usmerjene programe, ki pa se nanašajo na posamezne vrste delovnih nalog (Novak, 2008, str. 149).

2. Ocenitev sposobnosti

Ocenjevanje sposobnosti vključuje zbiranje informacij in omogočanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, načinu komuniciranja sposobnostih ter veščinah. Vir informacij so lahko zaposleni, njihovi sodelavci, managerji in uporabniki. Ocenjevanje je tako najpogosteje namenjeno določitvi prednosti in slabosti zaposlenih ter tistim z managerskimi sposobnostmi (Treven, 1998, str. 204–205).

Podjetja za ocenjevanje veščin zaposlenih, njihovih osebnosti ter načina komuniciranja uporabljajo psihološke teste. Popularna orodja za ocenjevanje so (Gerič, 2006, str. 13):

- Myer-Briggssov psihološki test, ki je najbolj priljubljen med podobnimi testi. Vsebuje več kot 100 vprašanj, katera se nanašajo na občutke in vedenje posameznika v različnih okoliščinah.
- Ocenjevalno središče je metoda, pri kateri več ocenjevalcev vrednoti delo zaposlenih pri različnih nalogah, kot so skupinske razprave brez vodij, intervjuji in igra različnih vlog. Naloge so načeloma oblikovane tako, da je mogoče oceniti sposobnost udeležencev za vodenje, ustno in pisno komuniciranje, presojanje, organizacijske sposobnosti ter občutljivost za stres. Ocenjevalci navadno ocenjujejo šest do dvanajst zaposlenih. Vlogo ocenjevalcev pa imajo ponavadi za to dejavnost usposobljeni managerji, ki prepoznajo in določijo spretnosti udeležencev.
- Ocenitev dela pa je metoda, s katero se zaposlenim zagotovijo informacije o problemih, ki so nastali pri izvedbi njihovih del in o načinih za izboljšanje le-teh. Na podlagi pridobljenih informacij zaposleni vidijo razlike med dejansko in načrtovano izvedbo njihovega dela, ugotovijo vzroke za nastale odmike in razvijejo akcijske načrte za izboljšanje svojega dela.

3. Delovne izkušnje

Zaposleni se v podjetju razvijajo s pomočjo delovnih izkušenj. Z delovnimi izkušnjami so taki povezani odnosi, problem, zahteve naloge in druge značilnosti, s katerimi se zaposleni srečujejo pri delu (Novak, 2008, str. 149).

Način koriščenja delovnih izkušenj pri razvoju kadrov lahko poteka z (Treven, 1998, str. 206):

- razširitvijo dela, ki omogoča, da se zaposleni razvijajo pri opravljanju svojega dela tako, da sprejemajo nove izzive in odgovornosti. Te so lahko povezane z različnimi dejavnostmi, kot sočasne naloge pri določenem projektu, sprejem druge vloge v projektnem timu ali raziskovanje novih načinov za zadovoljevanje porabnikov,
- kroženjem, ki zaposlenim omogoča, da prevzemajo vrsto nalog z različnih funkcijskih področij dela ali različne vrste dela v okviru določenega funkcijskega področja ali oddelka. Nov pristop h kroženju zaposlenih pa je povezan z izmenjavo zaposlenih delavcev med dvema podjetjema. Namen takšne izmenjave je v

boljšem poznavanju poslovanja obeh podjetij ter spoznavanju primernejših načinov opravljanja nalog,

- premeščanjem zaposlenih na višje ali nižje delovno mesto ali v okviru iste ravni. Pri premeščanju v okviru iste ravni prejme zaposleni drugačno nalogo v primerjavi s tisto, ki jo je opravljal pred premestitvijo, vendar s podobnimi odgovornostmi. Napredovanje je povezano s premestitvijo zaposlenega na višje delovno mesto, na katerem bo zaposleni opravljal delo, za katerega je značilno več izzivov ter večja stopnja odgovornosti in samostojnosti. Pri premeščanju na nižje delovno mesto pa se zaposlenemu zaupa manj samostojnosti in odgovornosti pri opravljanju dela kot pri delu, ki ga je opravljal do sedaj.

4. Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi imajo pomembno vlogo v delovnem procesu. Zaposleni lahko povečujejo svoje znanje in razvijejo svoje spretnosti tudi tako, da se povezujejo z bolj izkušenimi sodelavci. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo **mentorstvo**. Mentorske povezave so lahko formalne ali neformalne (Treven, 1998, str. 207). Pri formalnem mentorstvu je vloga mentorja navzven znana, priznana in tudi plačana. Pri neformalnem mentorstvu pa je vloga mentorstva lahko prostovoljna, pri čemer je mogoče, da se je mentor in mentoriranec ne zavedata. Podjetja mentorstvo največkrat uporabljajo:

- pri uvajanju na novo zaposlenih v delo in okolje,
- pri razvoju naslednikov in ključnih zaposlenih ter
- pri usposabljanju in razvoju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela, kot podporo zaposlenim, ki delajo v predstavništvih v tujini (Čebulj, 2007, 29–32).

Najpogostejše ciljne skupine mentorstva pa so naslednje:

- novozaposleni,
- pripravniki,
- ženske,
- etične manjšine,
- invalidi,
- posamezniki, ki se soočajo s spremembo poklica ter
- ljudje s posebnimi željami in motivacijo za upravljanje lastnega razvoja in učenja (Parsloe, 2003, str. 35).

2.5 KONCEPT RAZVOJA ZAPOSLENIH

Sistem razvoja kadrov v podjetju mora temeljiti na predpostavki, da je temeljna vrednota podjetja doseganje postavljenih ciljev in da moč v podjetju temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Zaposleni morajo biti kar se da najbolje usposobljeni za delo, ki ga opravljajo, imeti pa morajo tudi poudarjen občutek pripadnosti podjetju (Možina et al., 2002, str. 57).

Na oblikovanje koncepta razvoja zaposlenih vplivajo naslednji dejavniki (Možina et al., 2002, str. 58–63):

1. Trg

Tržni pogoji so danes tisti dejavniki, ki silijo podjetja k večji prilagodljivosti, kar zahteva tako uvajanje ustrezne tehnologije kot tudi dobro organizacijo dela. Za oblikovanje sistema razvoja zaposlenih je bistvenega pomena poznavanje situacije na trgu delovne sile. Podjetje mora samo predvideti, katere kadrovske potrebe bo lahko učinkovito zadovoljevalo z zunanjim trgom delovne sile in za katere bo moralo poskrbeti samo.

2. Dejavniki gospodarjenja

Pogoj za učinkovitost podjetja je prilagajanje obstoječim dejavnikom gospodarjenja, ki jih določa okolje. Dejavniki, ki imajo najpomembnejši vpliv so socialna politika, politika zaposlovanja in delovna zakonodaja, pa tudi sistem poklicnega izobraževanja mladine in odraslih. Vsi ti dejavniki so pomembni pri oblikovanju sistema razvoja kadrov v podjetju.

3. Razvojna strategija – cilji in načini organizacije

Razvojna strategija zaposlenih mora biti skladna z razvojno strategijo podjetja, ki temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja. Potrebna je usklajenost naslednjih procesov: izbira kandidatov, usklajevanje interesov posameznika z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidata, motiviranje in izdelava tako individualnih kot tudi skupinskih razvojnih načrtov.

4. Dejavnost in programi organizacije

Programi podjetja so za sistem razvoja zaposlenih ključnega pomena, saj poleg tehnologije in organizacije podjetja določajo tudi potrebno število in kakovost zaposlenih. Razvitost sistema razvoja zaposlenih je torej v organizaciji odvisna od temeljne dejavnosti, ki jo podjetje izvaja in njenih programov.

5. Tehnologija

Opredeljena je s temeljno dejavnostjo podjetja ter njenimi investicijskimi sposobnostmi. Za razvoj kadrov je tehnološki dejavnik izrednega pomena. Podjetje potrebuje usposobljene zaposlene, ki znajo učinkovito obvladati obstoječo, pri investicijah pa tudi novo tehnologijo.

6. Organizacija

Sistem razvoja zaposlenih v podjetju mora temeljiti na makroorganizaciji in mikroorganizaciji. Pod pojmom makroorganizacija razumemo razdelitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb, opredelitev organizacijskih enot in komunikacije, informacijski sistem in podobno. Mikroorganizacijo dela pa bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

7. Kadri

Zaposleni so glavni kadrovski vir vsakega podjetja, sledijo pa jim zunanji viri, kot so trg delovne sile, šole in druge organizacije. Zaposleni se morajo stalno prilagajati novim

razmeram in spremembam, za kar podjetje poskrbi z ustreznim sistemom razvoja zaposlenih.

8. Mikroorganizacija dela

Mikroorganizacija pomeni delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnost in odgovornosti in podobno. Pri tem so ključnega pomena opisi delovnih mest. S pomočjo delovnih mest lahko opredelimo pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec za uspešnost pri svojem delu in opredelimo zahteve po izpopolnjevanju zaposlenih, da bi bili uspešni tudi v prihodnje, v novih razmerah.

9. Poslovna uspešnost organizacije

Pogoj za poslovno uspešnost podjetja je ustrezna prilagojenost tržnim, tehnološkim, organizacijskim, kadrovskim ter družbenim dejavnikom. Vsi dejavniki morajo biti med seboj obravnavani celovito in enakovredno. Glavna naloga sistema razvoja zaposlenih je zagotoviti, da zaposleni, zaradi neprilagojenosti drugim dejavnikom, ne bi vplivali na znižanje poslovne uspešnosti podjetja.

10. Motivacija za delo

Z vidika posameznika ima na delovno uspešnost in učinkovitost velik vpliv predvsem njegova motivacijska struktura, med katere spadajo eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in osebnostni razvoj.

11. Usposobljenost delavca

Zaposleni bo pri danih nalogah uspešen le, če jih bo znal opraviti, ker bo usposobljen in bo to hotel opraviti, zaradi motiviranosti.

12. Osebnostne lastnosti delavca

Na uspešnost posameznega zaposlenega, poleg motivacije in usposobljenosti, pomembno vplivajo tudi osebnostne lastnosti oziroma psihofizične lastnosti. Med osebnostne lastnosti uvrščamo fiziološke in morfološke lastnosti, značaj, ustvarjalnost, inteligenca in struktura vrednot. Te lastnosti so pomembne predvsem pri izbiri zaposlenih in postavljanju zaposlenih na primerna delovna mesta.

13. Delovna situacija

Na delovne rezultate posameznika pomembno vplivata zasebno življenje posameznika in poklicna situacija. Na celotno delovno situacijo vplivajo različni dejavniki, kot so: vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije ter stil vodenja. Nekatera podjetja svojim zaposlenim ponujajo tudi različne storitve, povezane z reševanjem njihovih osebnih problemov in težav.

14. Delovna uspešnost posameznika

Odvisna je od usposobljenosti posameznika in njegove motiviranosti za delo. Pomembno je, da zaposleni delajo prave stvari in dosegajo rezultate. Delovno uspešnost moramo

pravično nagraditi, saj le tako zagotovimo zadovoljstvo zaposlenega in s tem vplivamo na njegovo motivacijo in prihodnjo delovno uspešnost.

15. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Če podjetje želi povečati delovno uspešnost, mora najprej oceniti trenutno stanje. Na podlagi teh rezultatov podjetje lahko nato razvije različne razvojne ukrepe. Uspešne zaposlene podjetje primerno nagradi in s tem poveča njihovo zadovoljstvo in delovno motivacijo ter odkrije tiste zaposlene, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov in poskusijo odpraviti pomanjkljivosti.

16. Zadovoljstvo delavca z delom

Je pogojeno s plačo, možnostjo napredovanja, dobrih odnosov s podrejenimi in nadrejenimi sodelavci, možnostjo soodločanja na delovnem mestu in podobno. Vsi ti dejavniki pa v veliki meri vplivajo na motivacijo za delo.

3 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje naslednje dejavnosti (Treven, 1998, str. 197):

- **učenje** – opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj ali prakse,
- **izobraževanje** – povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh področjih življenja in ne le na posameznem področju,
- **razvoj** – nanaša se na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki jih le-ta pridobi z izobraževanjem,
- **usposabljanje** – lahko ga opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo dela, ki ga opravljajo.

Naštete dejavnosti so za razvoj zaposlenih zelo pomembne, vodstvo podjetij pa se mora odločiti, katera dejavnost je najpomembnejša za njih. Dobro usposobljeni in strokovno izobraženi ljudje predstavljajo enega izmed temeljnih dejavnikov gospodarskega in družbenega razvoja. Zato je pomembno, da se v podjetjih namenja veliko pozornosti dejavnostim in ukrepom, ki bodo zagotavljali ustrezen strokovni in osebni razvoj zaposlenih.

3.1 UČENJE

Za vsakega posameznika je pomembno, da pridobiva znanja, spretnosti in navade predvsem za svoj razvoj in da si z zavestjo v življenju oblikuje učne navade in prijeme, ki mu omogočajo stalno izobraževanje in učenje (Jelenc, 1996, str. 9). Učenje nam pomaga, da se znajdemo v življenju, predvsem pa da se znamo prilagoditi danim situacijam. Velik vpliv ima tudi v podjetjih, saj le zaposleni z znanjem pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev in k uspešnemu poslovanju.

3.1.1 OPREDELITEV UČENJA

Učenje je proces, ki se začne že med otroštvom in traja nepretrgoma vse življenje. Učenje torej ni dejavnost, ki poteka samo v šoli. Psihologi opredeljujejo pojem učenje kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju posameznika, ki se pojavi kot posledica izkušnje (Treven, 1998, str. 86).

Pojem učenja lahko opredelimo tudi kot proces izboljšanja aplikacij na podlagi večjega znanja ter boljšega razumevanja dogodkov in stvari (Treven, 1998, str. 86).

Pri procesu učenja so bistvene nove ideje, ki se lahko oblikujejo na podlagi trenutnih prebliskov ali kreativnosti zaposlenih v podjetju ali jih prenesemo iz okolja. Te ideje so temeljni vzrok za izboljšave, vendar pa same ne zadostujejo za oblikovanje učečega se podjetja, saj so za to potrebne spremembe v načinu delovanja (Treven, 1998, str. 86).

3.1.2 UČENJE V PODJETJU

Zaposleni v podjetju se morajo neprestano učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se podjetje prilagaja okolju (Treven, 1998, str. 93–94).

Poznano dve pomembni obliki učenja za podjetje, in sicer:

- individualno učenje in
- učenje na ravni celotnega podjetja.

Individualno učenje je učenje, ki se pri posamezniku začne z rojstvom in traja do smrti. V zadnjih desetletjih se je pojavljala potreba po večji sistematičnosti in opredeljenosti učenja zaradi zadovoljitve potreb, ki se nanašajo na posamezna možna opravila. Učenje torej lahko razumemo kot pridobivanje novih spretnosti ter možnosti posameznika. Za podjetje je pomembno, da posameznik svoje znanje prenese pri izvajanju posameznih akcij.

Učenje na ravni celotnega podjetja poteka na dva načina. Prvi se nanaša na podporo ali pospeševanje učenja pri posameznih članih, drugi pa je povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerim vplivamo na individualno učenje za doseganje širših ciljev podjetja. Primeri podpore individualnemu učenju so različni tečaji, seminarji in strokovna potovanja (Treven, 1998, str. 96).

3.1.2.1 Prednosti učenja v podjetju

Za podjetja, ki namenjajo učenju veliko pozornosti, je značilno, da so uspešna pri naslednjih aktivnostih (Treven, 1998, str. 96):

- sistematičnemu reševanju aktivnosti,
- eksperimentiranju z novimi pristopi,
- učenju na podlagi lastnih izkušenj z novimi pristopi,
- učenju na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij ter
- hitremu in uspešnemu prenosu znanja v vse celice podjetja.

Učeča se podjetja izkoristijo vsako priložnost za učenje posameznikov ter skupin. Z načini učenja zunaj in znotraj podjetja poskušajo odkriti najboljše pristope in načine za doseganje uspešnosti poslovanja.

3.2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

3.2.1 OPREDELITEV IN POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Pojem izobraževanje opredeljujejo avtorji različno, naj povzamem nekatere definicije:

1. Jereb (1998, str. 17) pravi, da je izobraževanje »dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet«.
2. Mihalič (2006, str. 190) izobraževanje opredeljuje kot sistematičen in načrtan proces razvijanja in pridobivanja splošnih in strokovnih znanstvenih znanj, sposobnosti, spretnosti in nenazadnje navad ter drugih kompetenc posameznika.
3. Izobraževanje je vzgojni proces in proces, s pomočjo katerega pridobivamo formativna in informativna znanja, spretnosti, navade ter oblikujemo vrednote pod vodstvom usposobljenega učitelja. Je ciljno usmerjen in poteka na podlagi znanstvenih spoznanj (Ferjan, 2005, str. 16–17).
4. Izobraževanje je proces različnih napoltil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe ter procesu, ki ljudi pripravlja na njihovo uspešno delovanje v določenem okolju. Namen procesa globalizacije je seznaniti in naučiti ljudi, kako naj se učijo, združijo staro z novim ter rešujejo probleme (Lipičnik, 2001, str. 5).

Zaposleni predstavljajo za podjetje največje bogastvo in kapital, so ustvarjalci novih idej in inovacij ter vir ustvarjalnosti. Za ustvarjanje novih zamisli potrebujemo vedno novo znanje.

3.2.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Celotno področje ciljev izobraževanja delimo v tri skupine, in sicer (Jereb, 1998, str. 36):

- **KOGNITIVNE CILJE**, ki pokrivajo področje znanj, oblikovanja in obvladanja pojmov ter zakonitosti,
- **MOTORIČNE CILJE**, ki pokrivajo področje raznih gibalnih spretnosti in veščin,
- **AFEKTIVNE CILJE**, ki pokrivajo področje odgovornosti, stališč in vrednot.

Cilji izobraževanja so povezani s poslovnimi cilji. Poslovni cilji upoštevajo poslovne razmere podjetja, cilji izobraževanja pa so osredotočeni na zaposlene in njihovo vedenje. Podjetje mora z določitvijo ciljev natančno opredeliti, kaj mora izobraževanje doseči, da bi z osvojenim znanjem dosegli zadani poslovni cilj. Pomembno je, da je le-ta natančno določen, objektivni in realističen (Welsby, 2003, str. 19).

Podjetje mora za uresničitev svojih ciljev opraviti naslednje naloge (Jereb, 1989, str. 165):

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko podjetja,
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v

- izobraževanje glede na zahteve in možnosti podjetja,
- izdelati programe in učne načrte predmetov ter drugih sestavin programov za razne oblike usposabljanj in izpopolnjevanj zaposlenih,
 - organizirati in realizirati potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja,
 - kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela.

Z vidika podjetja naj bi izobraževanje prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti ter boljši organizaciji dela. Specifični cilji izobraževalne dejavnosti v podjetju torej so (Jereb, 1989, str. 164–165):

- stalno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih, skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela ter družbenoekonomskih odnosov,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih,
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po zaposlenih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja,
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja,
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

3.2.3 OBLIKE IN METODE IZOBRAŽEVANJA

Da bi tisti, ki se izobražuje, snov dojemal najlažje, mu je potrebno zagotavljati različne oblike in metode izobraževanja. Pomembno pa je, da razlikujemo metode od oblik. Razlikujemo tri temeljne vrste izobraževalnih oblik (Jereb, 1998, str. 185–186):

- **MNOŽIČNE IZOBRAŽEVALNE OBLIKE**, za katere je značilno, da si izobraženci pridobijo učne vsebine z učiteljevim poučevanjem. Za to obliko je značilno večje število udeležencev, kjer učitelj nastopa in s skupino tudi komunicira.
- **SKUPINSKE IZOBRAŽEVALNE OBLIKE**, za katere je značilnih več manjših skupin. Prisotna je velika aktivnost izobraževalcev, razgibanost dela, razvijanje samostojnosti, kritičnosti in strpnosti.
- **INDIVIDUALNE IZOBRAŽEVALNE OBLIKE** pa temeljijo na samostojnem delu. Izobraženec sam rešuje dobljene naloge pod nadzorom učitelja ali mentorja. Prednost te oblike je zlasti v tem, da lahko posameznik delo prilagodi svojemu tempu in načinu, ki mu najbolj ustreza.

Jelenc (1996, str. 68) pravi, da lahko izobraževalno metodo opredelimo kot pot, način in prijem, ki omogoča izpeljavo izobraževalne naloge.

Poznamo naslednje izobraževalne metode (Jereb, 1998, str. 58–77):

- **PASIVNE IZOBRAŽEVALNE METODE**, kjer ima učitelj zelo pomembno vlogo, saj nastopa kot posredovalec znanja in informacij. Pasivne izobraževalne metode se uporabljajo predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah in v primerih, ko izobraževanci pred izobraževanjem nimajo nikakršnega znanja ali pa je to znanje

pomanjkljivo. Največkrat uporabljene metode so:

- metoda predavanja,
 - metoda pripovedovanja,
 - metoda opisovanja,
 - metoda pojasnjevanja,
 - metoda poročanja in
 - metoda kazanja.
- **PASIVNO-AKTIVNE IZOBRAŽEVALNE METODE** so tiste, kjer se v večji meri upošteva skupno sodelovanje vseh izobraževancev, torej učitelja, kot tudi izobraževancev. Sem spadajo:
- metoda razgovora,
 - diskusija,
 - proučevanje primerov,
 - igranje vlog in
 - urjenje.
- **AKTIVNO IZOBRAŽEVALNE METODE** so metode, pri katerih si izobraževanci pridobivajo znanje iz drugih virov in ne od učitelja ali drugih izobraževancev iz skupine. Učitelj mu pri tem pomaga zgolj z različnimi navodili. Te metode so:
- delo z besedili,
 - metoda dogodka,
 - metoda programiranega učenja in
 - učenje z računalnikom.

3.2.4 PROCES IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Za uspešno izvajanje izobraževanja v podjetju je potrebna podpora systemskega pristopa, ki zahteva, da se upoštevajo vsi dejavniki in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje zaposlenih. Pri oblikovanju takšnega programa je potrebno najprej predvideti ter upoštevati vse dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na učenje zaposlenih v podjetju (Treven, 1998, str. 208).

Programi izobraževanj za določena dela v podjetju se izvajajo v okviru načrtovanega procesa, ki ga sestavljajo naslednje faze (Treven, 1998, str. 210–215):

- določitev potreb po izobraževanju,
- načrtovanje programa izobraževanja,
- izvedba izobraževanja in
- vrednotenje (evalvacija) uspešnosti izobraževanja.

- **Določitev potreb po izobraževanju**

Prva faza izobraževanja se navezuje na določitev potreb, ki so v samem podjetju prisotne zaradi različnih razlogov (tehničnih, tehnoloških, razvojnih ali strokovnih). Analiza se

opravi tako, da so upoštevana celotna organizacijska povpraševanja, naloge, ki so povezave z delom, za katero je le-to potrebno, ter stopnja, do katere so posamezniki sposobni te naloge uspešno izvajati (Merkač Skok, 1998, str. 72).

Dejavnost ocenitve potreb po usposabljanju vključuje tri vrste analiz, in sicer: analiza organizacije, analiza zaposlenih in analiza dela (Treven, 1998, str. 211).

- **Določitev programa izobraževanja**

Posamezni program je potrebno oblikovati neodvisno od drugih ter ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novih znanjih, ki v prejšnjem programu niso bile vključene (Treven, 1998, str. 211).

Izobraževanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. V podjetju se lahko izobražuje zaposlene na njihovem delovnem mestu, medtem ko le-ti opravljajo svoje delo, ali v prostorih, ki so primerno opremljeni za tečaje in seminarje (Treven, 1998, str. 212).

Notranje izobraževanje je primernejše za novo zaposlene, ki jih je potrebno seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in za zaposlene, ki prevzemajo nove naloge predvsem zaradi napredovanj ali premestitev na drugo delovno mesto. Zunanje izobraževanje pa se uporablja predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih (Treven, 1998, str. 212–213).

Pri izobraževanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine (Treven, 1998, str. 213):

- metode izobraževanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu, kamor spadajo mentorstvo, predstavitve, kroženje zaposlenih in učenje pri delu,
- metode formalnega izobraževanja, kamor spadajo predavanja, pogovori, razprave, proučevanje primerov, igranje vlog, simulacije, delavnice, učenje na daljavo ter
- metode izobraževanja pri delu ali formalno izobraževanje, ki vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posameznih nalog, delo pri projektih, računalniško podprto usposabljanje itd.

Podjetje mora ob metodah izobraževanj zagotoviti ustrezne vsebine, podprte z osnovnim gradivom ter organizirati izvedbo izobraževanja. Izvajalci so lahko samo notranji, samo zunanji, ali pa izobraževanje izvajajo notranji in zunanji strokovnjaki (Merkač, 1998, str. 73).

- **Izvedba izobraževanja**

Izobraževanje je različno glede na uporabnike, ki jim je namenjeno. Managerje in vodje timov je mogoče izobraževati, medtem ko opravljajo svoje delo, ali pa se uporabijo

metode formalnega izobraževanja. Obe omenjeni metodi je mogoče uporabiti tudi pri ostalih zaposlenih.

- **Vrednotenje (evalvacija) uspešnosti izobraževanja**

Dejavnost ocenjevanja izobraževanja lahko opredelimo kot »vsako prizadevanje za pridobitev povratnih informacij o učinkih programa in ocenjevanja uspešnosti izobraževanja na temelju povratnih informacij.« Izobraževanje v podjetju se ocenjuje predvsem zato, da bi se ugotovilo ali je bilo, glede na vložene stroške in pridobljene koristi, uspešno in kakšne izboljšave so pri tem mogoče, da bi bilo to stroškovno še učinkoviteje (Treven, 1998, str. 214).

Vrednotenje je potrebno zato, da bi ugotovili, ali smo z izobraževanjem dosegli zastavljene cilje (Brejc, 2004, str. 68).

Vrednotenje uspešnosti izobraževanja se izvaja na štirih nivojih (Brejc, 2004, str. 68–69):

- na prvem nivoju ugotavljamo odziv udeležencev, ki so se izobraževanja udeležili, največkrat z anketo, lahko pa tudi s pogovorom, predvsem nas zanima stopnja zadovoljstva z vsebino, gradivom, predavateljem, krajem in časom izobraževanja in podobno,
- na drugem nivoju ugotavljamo spremembe v znanju, sposobnostih ter ravnanju udeležencev izobraževanja s pomočjo testov, intervjujev ter pisnih poročil,
- tretji nivo zajema obseg sprememb v podjetju, ki so posledica izobraževanja. Za spremembe je pomembno, da si jih zaposleni želijo, vedeti morajo kako naj opravijo določeno delo, zagotovljena jim mora biti ustrezna organizacijska klima ter pomembno je, da so za izvedbo sprememb nagrajeni,
- pri četrtem nivoju pa ugotavljamo dejanske učinke izobraževanja v podjetju.

3.2.5 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanci se v izobraževalni proces vključujejo z določenimi motivi. Če so motivi, ki jih vodijo v izobraževanje pomembni, vredni in trajni, je to zadostno zagotovilo, da bo izobraževanje uspešno (Jereb, 1998, str. 41).

Motivi so zelo pogosto dejavnik, ki v posamezniku prebudi zanimanje za določeno vrsto izobraževanja (Jereb, 1989, str. 32). Izobraževance spodbuja k učenju veliko dejavnikov, med drugim: sodelovanje z drugimi, zadovoljstvo, želje po preizkušanju svojega znanja, radovednost ter želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja (Jelenc, 1996, str. 39).

Motive ločimo glede na vrsto, moč ter njihovo trajnost in jih lahko razdelimo v tri skupine (Jereb, 1989, str. 32):

- motivi, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela,
- motivi, ki nastajajo zaradi potrebe po sodelovanju v družbenopolitičnem življenju in samoupravljanju ter

- motivi, ki jih porajajo druge potrebe človeka.

Motiviranost ljudi za delo je izrednega pomena. Visoko motivirani zaposleni bodo v podjetju pokazali boljše rezultate ter večji uspeh pri delu, bodo produktivnejši, delo samo pa bo opravljeno bolj kakovostno kot pri nizko motiviranih zaposlenih (Florjančič et al., 2003, str. 118).

3.3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Usposabljanje zaposlenih lahko opredelimo kot proces razvijanja sposobnosti, katere človek potrebuje pri opravljanju določenega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 17). Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in/ali organizacijskih ravni (Jereb, 1998, str. 178).

Treven (1998, str. 208) pravi, da lahko usposabljanje opredelimo kot «načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov, in upoštevanje napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela».

Uršič (2002, str. 49) usposabljanje definira kot pridobivanje novih znanj za obvladovanje delovnega področja. Pri usposabljanju ločimo zadovoljevanje zdajšnjih in prihodnjih potreb. Z vidika zdajšnjih potreb spoznavamo koristne novosti s področja dela, katerega že opravljamo. Z vidika prihodnjih potreb pa se ljudje usposabljam v zmožnostih zaznavanja vplivnih razvojnih trendov na področjih dela, katera bi lahko opravljali v prihodnosti.

Pri usposabljanju se s posebnimi postopki skuša izboljšati človeške lastnosti, da bi lahko ali bi bolje opravljal svoje delo. Usposabljanje je usmerjeno v določeno delo in delovno mesto. Na ta način se zaposleni seznanijo z novimi tehnologijami, izboljšujejo svojo uspešnost, ne le v podjetju, ampak so rezultati opazni tudi na trgu (Lipičnik, 1998, str. 112).

Usposabljanje torej izboljša uspešnost ne samo zaposlenega, ampak tudi podjetja. Prednosti te dejavnosti so za podjetje naslednje (Treven, 1998, str. 208–209):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti ter produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi večjih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v podjetju ter
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje podjetja.

Cilj usposabljanja je tako dodajanje vrednosti podjetju, v katerem so zaposleni delavci, z namenom, da bi s tem pripomogli k uspešnosti podjetja in doseganju temeljnih ciljev podjetja (Treven, 1998, str. 208).

3.4 OSEBNI RAZVOJ

Treven (1998, str. 197) meni, da se osebni razvoj »nanaša na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem«.

Na razvoj osebnosti vplivajo številni dejavniki. Temeljni pogoj za uspešen razvoj posameznika je **zdrav organizem**. Pri tem je za razvoj osebnosti najpomembnejša zgradba živčnega sistema in žlezni ustroj. Od skladnega delovanja celotnega organizma je odvisna tudi sposobnost učenja kot bistvena sestavina osebnostnega razvoja. Rečemo lahko, da je človekovo telo prvi pogoj in materialna osnova razvoja osebnosti (Jereb, 1989, str. 25).

Pri posamezniku igra pomembno vlogo tudi **dednost**. Opredelimo jo lahko kot prenašanje genov s prednikov na potomce in se kaže v anatomsko-fiziološki zgradbi celotnega organizma (Jereb, 1989, str. 25).

Zelo pomemben vpliv ima tudi **vzgoja in izobrazba**, saj z vzgojo in izobraževanjem skuša človek odkriti, kakšne so razvojne možnosti na osnovi dednih zasnov in kakšno je ustrezno okolje za ustrezen razvoj (Jereb, 1989, str. 27).

Vplivi **okolja** so zunanji dejavniki osebnostnega razvoja. Med najznačilnejše zunanje dejavnike, ki vplivajo na razvoj osebnosti spadajo: naravne okoliščine, socialno-kulturna razvitost v različnih življenjskih skupnostih, razvitost družbene morale in zavesti. Neprimerno okolje lahko omejuje ali celo usodno zavira razvoj osebnosti (Jereb, 1989, str. 26).

Pomembno vlogo pa ima tudi **dejavnost in aktivnost posameznika**. Dejavnost tako predstavlja posameznikovo celoto njegovega zavestnega reagiranja na okolje z namenom, da bi zadovoljil svoje potrebe, obvladal okolje in ga spreminjal. Posameznik se brez svojih dejavnosti in aktivnosti, usmerjenih v spoznavanje, obvladovanje in spreminjanje okolja in sebe, ne more razvijati (Jereb, 1989, str. 27).

3.5 REDNI LETNI RAZGOVOR

Majcen (2001, str. 51) redni letni razgovor opredeljuje kot »poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo, motivacijo in uspešnost delavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost«.

Redni letni razgovor se izvaja najmanj enkrat letno, v enakih časovnih obdobjih. Letni razgovor je vnaprej dogovorjen in planiran, je srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, načrtih in željah, možnem napredovanju in osebnem razvoju ter želenih spremembah (Majcen, 2001, str. 51).

Podjetja se morajo zavedati, kakšen namen ima redni letni razgovor ter kakšne koristi lahko prinese zaposlenemu, vodji in pa podjetju. Te so (Zupančič, 2005, str. 51):

- izboljšanje delovnih postopkov,
- pravočasne povratne informacije,
- odpravljanje napak,
- ustvarjanje samospoštovanja in
- večja delovna učinkovitost.

3.5.1 POGOJI ZA UČINKOVITO IZVEDBO REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Da bi imel redni letni razgovor pozitivne učinke, je priporočljivo upoštevati naslednja pravila (Majcen, 2001, str. 81):

- **Izvesti ga morajo vse vodje**

Razgovoru se največkrat izognejo ravno tisti vodje, ki imajo probleme pri komuniciranju s sodelavci, tisti, ki mislijo, da je vodenje predvsem zapovedovanje ali tisti, ki sodelavce prepuščajo samim sebi.

- **Zaupanje med vodjo in sodelavcem**

Pomembno je, da sodelavec lahko vodji zaupa, z njim izmenjuje svoja mnenja, strahove, poglede, dvome, da se ob njem počuti varno. Do zaupanja bo prišlo, če bo vodja sodelavca, ko bo potrebno, zaščitil, ga podprl in opozoril, ko bo kaj delal narobe.

- **Miren in prijeten prostor**

Redni letni razgovor lahko poteka v pisarni vodje ali katerem drugem primernem prostoru. Pomembno je, da je prostor miren, zračen, urejen ter dovolj velik, vendar ne prevelik. Vodja mora zagotoviti, da v času razgovora nihče ne bo vstopal v prostor, da telefon nebo neprestano zvonil ter da nihče ne bo poslušal njunega pogovora.

- **Dovolj časa**

Vodja si mora za redni letni razgovor rezervirati dovolj časa in ga planirati ravno tako, kot da planira kakšen drug pomemben sestanek. Razgovor naj se zaključi tedaj, ko bo sodelavec povedal vse, kar je imel namen povedati.

- **Vodja mora biti na razgovor pripravljen**

Vodja naj si za razgovor vnaprej pripravi vprašanja, ki jih bo sodelavcu zastavljal, saj bo le tako dobil več, predvsem pa tisto, kar bi rad.

- **Sodelavec mora biti pravočasno obveščen**

Letni razgovor predstavlja tudi za sodelavca nekaj pomembnega. Da bi se lahko pripravil na razgovor, mora biti o datumu in poteku pravočasno obveščen, predvsem če gre za njegov prvi razgovor.

- **Razgovor mora biti planiran**

Pomembno je, da se vodja in sodelavec pazljivo dogovorita o datumu in uri srečanja. Paziti morata, da ne izbereta datuma med kakšnim stresnim obdobjem.

- **Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času**

Pomembno za podjetje je, da je čas za opravljanje rednih letnih razgovorov točno določen. Več različnih strokovnjakov priporoča, da bi se redni letni razgovori opravljali na začetku koledarskega leta, meseca januarja ali februarja.

- **Vodja rezultate razgovora zapiše in poročilo arhivira po določenih metodologije**

V poročilo se zapiše tiste stvari, za katere se vodja in sodelavec dogovorita, da jih bosta realizirala. Zapišeta sklepe, zamisli ter tisto, kar jima bo do naslednjega letnega razgovora služilo kot načrt za uspešno izpopolnjevanje sodelavčevih nalog. Poročilo arhivira vodja v svojem osebni arhivu in sodelavec med svojimi zapiski. V kadrovsko službo oddata le podatke, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje sodelavca.

3.5.2 POTEK REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA

Redni letni razgovor ima tri dele (Majcen, 2001, str. 142):

1. začetek,
2. osrednji del in
3. zaključek.

Na **začetku** je najpomembnejši prvi vtis, ki ga dobi sodelavec o vodji ter prostor, kjer bo razgovor potekal. Prve uvodne besede naj bi bile izrečene prijazno, umirjeno ter pozitivno. Pomembno je, da vodja tremo in nelagodnost sogovornika poskuša razbliniti z prijetno napovedjo namena razgovora (Ravnikar, 2007, str. 9).

Osrednji del predstavlja najpomembnejši del, saj zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. V njem se še posebej pokažejo komunikacijske spretnosti sogovornika, ki vplivajo na sporazumevanje. Razgovoru lahko rečemo tudi dvogovor, saj gre za izmenjavo informacij in občutkov. Sogovornika se neprestano oglašata in poslušata drug drugega. Bolj kot sta pri tem pozorna, bolj kot se poslušata med pogovorom, kvalitetnejša so sporočila in prijetnejše je počutje (Majcen, 2001, str. 145).

Zaključek –razgovor je potrebno končati v pozitivnem vzdušju in z občutkom o zaupanju med vodjo in sodelavcem. Tik pred koncem naj bi vodja in sodelavec še enkrat obnovila sprejete sklepe in obljube (Ravnikar, 2007, str. 10).

3.6 POMEN INTERNE KOMUNIKACIJE PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH

Podjetje so ljudje, zato je uspeh podjetja odvisen predvsem od dobre komunikacije med in z ljudmi. Načeloma se ne zavedamo pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju (Berlogar, 1999, str. 71).

Poslovno komuniciranje oziroma komuniciranje med zaposlenimi ni samo sebi namen, ampak za podjetje predstavlja sredstvo za doseganje ciljev. Uspešnost podjetja je vedno bolj povezana s kakovostjo notranjega komuniciranja (Tavčar, 1995, str. 11). Na učinkovito in uspešno komuniciranje vplivajo odnosi med zaposlenimi, zavzetost zaposlenih za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje ter samostojnost zaposlenih pri delu.

Vloga internega komuniciranja se je skozi čas zelo spremenila. Sprva je bilo prisotno enosmerno komuniciranje in povezovanje šefov. Danes pa so zaposleni obravnavani kot sodelavci in ne več kot podrejeni, saj so njihovo znanje, sposobnosti ter spretnosti veliko vredne. Pomembno je, da nadrejeni zaposlene razumejo in z njimi zgolj ne upravljajo.

3.6.1 DEJAVNIKI UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Na učinkovitost in uspešnost internega komuniciranja bistveno vplivajo (Mumel, 2008, str. 183–186):

- **Odnosi med zaposlenimi** – pomembno je, da so zaposleni čim bolj informirani, saj bo le tako manj dvoma in več medsebojnega zaupanja. Za oblikovanje dobrih medsebojnih odnosov pa je potrebno zagotoviti možnost odkrite kritike, razumevanje in medsebojno pomoč, varno opravljanje dela, prijetno počutje, disciplino na delovnem mestu, možnost posvetovanja in spoštovanja med sodelavci.
- **Motiviranost in samostojnost** – ta dva dejavnika zmanjšujeta željo po odhodu iz podjetja, povečujeta zadovoljstvo na delovnem mestu ter vplivata na sodelovanje pri reševanju problemov in na medsebojne odnose. Višja kot je izobrazba in strokovna usposobljenost zaposlenih, boljše je razumevanje informacij in višja je samostojnost pri delu. Samostojnost pa je zmanjšana takrat, kadar vodstvene strukture zadržujejo informacije kot pomemben vir moči in kontrole. Takrat upade tudi motiviranost za delo.
- **Fleksibilnost v komuniciranju** – mnenja, predlogi in ideje posameznih zaposlenih predstavljajo hkrati nove informacije za zaposlene. Fleksibilen sodelavec je usmerjen na cilj, ki ga mora s pomočjo komuniciranja doseči.
- **Zaupanje med sodelavci** – zaupanje je nujen pogoj za razvoj odnosa. Zaupanje pri drugih dosežemo tako, da vedno naredimo, kar obljubimo, da smo pošteni, torej, da nimamo skritih namenov, ter da je naše obnašanje skladno z našim govorjenjem.
- **Kultura komuniciranja med zaposlenimi** – bistvo kulture komuniciranja med

zaposlenimi je doseganje dobrega počutja, sproščenosti in notranjega miru. Kulturen sogovornik je vljuden in prijazen. Do sogovornika je prijazen, ga ne tika, če z njim ni v prijateljskem odnosu, sogovornika posluša, se ne prepira, je optimističen ter zna pohvaliti in dati priznanje sodelavcu.

3.6.2 OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Komuniciranje ne poteka vedno tako, kot bi si v podjetju želeli. Obstajajo številne ovire, ki onemogočajo in ovirajo komuniciranje. Pomembno je, da te ovire poznamo, se jih zavedamo, jih odpravljamo in zmanjšujemo njihove posledice.

V komunikacijskem procesu se pojavljajo tri kategorije motenj, in sicer glede na to, kje v komunikacijskem procesu nastajajo:

- motnje, ki nastajajo pri pošiljatelju,
- motnje, ki nastajajo pri prejemniku in
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (Mumel, 2008, str. 187).

3.6.2.1 Organizacijske ovire

Organizacijska struktura vpliva na formalne in na neformalne poti komuniciranja v podjetju ter jih na ta način tudi ovira. Razen tega na izvajanje komuniciranja vpliva (Mumel, 2008, str. 188–189):

- struktura podjetja (več je ravni v podjetju in dlje kot je oddajnik od sprejemnika, težje je uspešno prenašati sporočila),
- specializacija (znanje postaja vedno bolj specializirano, strokovnjaki na svojih področjih oblikujejo svoj žargon ali okrajšave, kar otežuje komunikacijo z ljudmi iz drugih področij),
- različnost ciljev in
- statusni odnosi (status je socialni položaj posameznika v skupini ali podjetju).

3.6.2.2 Individualne ovire

Približno polovica vseh zaposlenih v podjetju ima težave pri komuniciranju, ki jih povzročajo (Mumel, 2008, str. 189–190):

- napačna predvidevanja (oddajnik predvideva, da bo sprejemnik sporočilo interpretiral tako, kot si on želi in pričakuje - to pa vedno ne drži),
- napačno interpretiranje pomena besed (problem nastane takrat, ko dve osebi pripišeta istim besedam različen pomen in se tega ne zavedata),
- čustva (so dejavnik, ki moteče vplivajo na proces komuniciranja, posebej močna čustva lahko popačijo interpretacijo sporočil) in
- ne/spretnost v komunikaciji (nespretnost je pogosta ovira, saj povzroča težave tako osebi, ki slabo komunicira, kot tudi ostalim, ki se z njo srečujejo v delovnem procesu).

3.6.3 POSLEDICE SLABEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Posledica slabega internega komuniciranja je nezadovoljstvo zaposlenih, ki se najpogosteje kaže kot povečana odsotnost z dela, nižja produktivnost, slabša kakovost izdelkov in poslovnih odločitev ter kot nezainteresiranost za koristne predloge.

Druga posledica slabega internega komuniciranja pa se kaže na področju uresničevanja poslovnih strategij. Za uresničitev podjetje potrebuje zaposlene, ki so jih pripravljene in sposobni uresničiti. Zaposleni morajo natanko vedeti, kaj morajo narediti, da bi vedeli, kako lahko to naredijo. Z vidika motiviranosti pa je najpomembnejše, da zaposleni vedo, zakaj naj bi določene aktivnosti izvajali, saj bodo le-tako dosegali višjo kakovost izvedbe (Mumel, 2008, str. 161–162).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, d. o. o.

Podjetje ATech elektronika je majhno, mlado ter uspešno podjetje, ki se nahaja v Baču pri Materiji.

Ustanovljeno je bilo leta 1990 pod vodstvom Davorja Jakulina, kot slovensko-švicarsko podjetje. Leta 1996 je ustanovitelj izplačal švicarske deležnike, leto zatem pa so v podjetju razvili prvo krmilje za elektromotorje, zasnovano z mikrokontrolorjem. Leta 2002 je sledila še ena velika in za podjetje pomembna investicija, in sicer prvi krmilnik za brezkrtačne motorje. Leta 2003 je zasebni ameriški investicijski sklad investiral v ATech, dodana je bila linija SMD in nova linija za valno spajkanje, kmalu zatem pa so dobili razvojni laboratorij za motorske kontrole, opremljen s testnimi napravami. Leta 2006 se je podjetje prvič predstavilo na sejmu v Kölnu in doseglo 30 % delež prodaje izven Slovenije. Leto kasneje je podjetje usposobilo prvo vitko proizvodno celico za montažo elektronskih sestavov, leta 2008 pa so na trgu predstavili prvi krmilnik Fumis.

Podjetje ATech elektronika se ponaša z izjemnimi dosežki:

- leta 2003 je podjetje prejelo priznanje »Primorsko-notranjska Gazela 2003«, saj je podjetje v štirih letih povečalo prodajo za 330 % in v istem času odprlo 28 novih delovnih mest,
- leto za tem so osvojili priznanje »Naj podjetniška ideja 2004/05«,
- leta 2008 je bilo podjetje uvrščeno med 30 najbolj inovativnih slovenskih podjetij na Slovenskem forumu, prav tako tudi v letih 2009 in 2010,
- leto kasneje je bilo podjetju podeljeno priznanje »Zlata nit«,
- leta 2010 je prejelo nagrado za inovacije z izdelkom Invetris in
- leta 2011 priznanje »Hidden champion« za podjetje, ki uveljavlja najboljše poslovne prakse (ATech elektronika, d. o. o., 2013).

4.1 PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.

Proizvodni program podjetja predstavlja spekter izdelkov, s katerimi se potrošniki srečujejo vsakodnevno, ne da bi se tega sploh zavedali. Izdelki ATecha so male zelene ploščice, ki predstavljajo možgane naprav in jih najdemo v gospodinjskih in medicinskih aparatih, avtomobilski industriji itd.

Prodajni program je razdeljen na tri stebre, in sicer:

- EMS Storitve,
- RDS Storitve in
- Fumis.

Enega od treh stebrov prodajnih programov predstavljajo EMS storitve, tako imenovani Electronic Manufacturing Services. Partnerjem nudijo profesionalno in visokokakovostne

storitve na področju proizvodnje tiskarin, medtem ko se lahko partnerji med tem časom ukvarjajo s svojim poslovanjem. V praksi to pomeni, da na podlagi proizvodne dokumentacije, skladno z zahtevami odjemalca, izdelajo tiskanino, poskrbijo za nabavo materiala in potrebne opreme za izdelavo, izdelavo proizvodne in tehnološko kontrolne dokumentacije, proizvodnjo, testiranje izdelka, logistiko ter ne nazadnje za poprodajne aktivnosti. Rešitve zagotavljajo zanesljivo dobavno verigo z obvladovanjem tveganj in industrializacijo izdelkov, partnerji pa na ta način dosegajo višje zadovoljstvo svojih odjemalcev, njihovo lojalnost, višje profite, predvsem zaradi obvladovanja dobavne verige ter hitre prilagoditve na nepričakovane spremembe trga. V tem segmentu predstavljajo najpomembnejše partnerje podjetje Fotona, Gema, Danfoss.

Le nekaj let po ustanovitvi podjetja je podjetje pričelo z lastnim razvojem izdelkov, tako imenovanih Electronic research & development services, ki predstavlja drugi steber delovanja podjetja. Podjetje partnerjem nudi inovativne rešitve, ki jim na trgu omogočajo diferenciacijo. Kupce podpirajo od ideje do načrtovanja inteligentne rešitve, ki končnemu potrošniku nudi udobje in energetsko učinkovitost, partnerju pa prav zaradi tega omogočajo uvrstitev v višji cenovni razred, doseganje višje dodane vrednosti ter večjo vrednost blagovne znamke. Razvojne storitve zajemajo razvoj motorskih kontrol, katerih osnovno funkcijo nadgrajujejo z zajemanjem in obdelavo podatkov, daljinskim in brezžičnim nadzorom ter senzoriko. V tem segmentu predstavljajo najpomembnejše partnerje na področju HVAC, bele tehnike, medicine, avtomobilske in drugih industrij podjetja: B/S/H Bosch Siemens, Johnson Controls, Hyla, Thomas, Black&Decker.

Tretji steber prodaje predstavlja blagovna znamka Fumis, napredna krmilja za ogrevalne sisteme na lesno biomaso. Izdelki blagovne znamke Fumis omogočajo partnerjem diferenciacijo na trgu, zniževanje proizvodnih stroškov in poprodajnih aktivnosti, povečanje prodaje, tržnega deleža in vrednosti izdelka v očeh kupca, zagotavljajo rast in krepitev blagovne znamke ter omogočajo zaščito okolja. Pri razvoju izdelka so bile v ospredju kupčeve potrebe, med najpomembnejše spada udobje uporabnika, stroškovna učinkovitost ogrevanja ter vplivi na okolje. Najpomembnejši partnerji tega segmenta so podjetje Palazzetti, WVterm, Santos.

V letu 2013 pa so v ATechu predstavili novost na trgu, izdelek Florian, inteligentni sistem za regulacijo vleka v pečeh na lesno biomaso, ki niso regulirane elektronsko, z ustvarjanjem optimalnih pogojev delovanja peči in spada v slednji steber prodaje ATecha. Inteligentna tehnologija omogoča optimizacijo izgorevanja v pečeh na drva za 20 %, kar pomeni prihranke na porabi goriva in nižje emisije izpušnih plinov. Vse to pa dosega z regulacijo in preprečevanjem prekomernega segrevanja peči ter izgub energije, ki so posledica previsokih temperatur dimnih plinov. Florian predstavlja prvi patentiran izdelek ATecha. Prodajni potencial je ogromen, saj se na leto proda 1,7 mio novih tovrstnih peči.

V podjetju se ponašajo z obvladovanjem različnih tveganj, ki omogočajo 99 % zanesljivosti dobav, kar dosegajo z zagotavljanjem kakovosti proizvodnje, sodobno proizvodno opremo, industrializacijo izdelkov, naprednim planiranjem, zanesljivimi

dobavami v celotni dobavni verigi, fleksibilnostjo na vseh nivojih, optimizacijo nivoja zalog in hitro odzivnostjo na spremenljive odjemalčeve potrebe (ATech elektronika, d. o. o., 2013).

4.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE PODJETJA

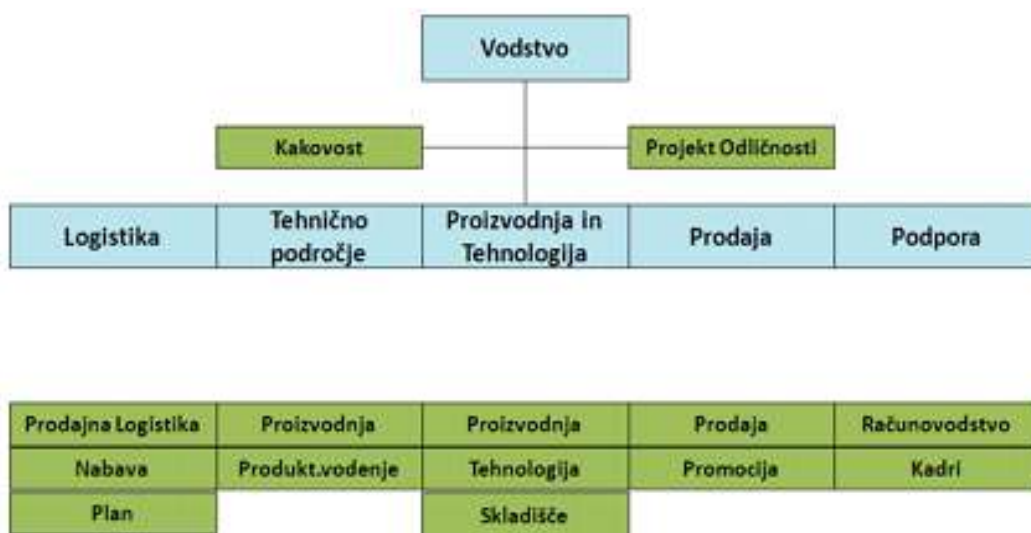
Poslanstvo podjetja je »zagotavljanje celovitih rešitev na področju elektronike ter pomoč svojim kupcem tudi s prevzemom odgovornosti za ta del njihove verige vrednosti. Dolgoročne partnerske odnose gradijo z doseganjem in preseganjem pričakovanj poslovnih partnerjev.« (ATech elektronika, d. o. o., 2013).

Vizija podjetja je »odličnost v razvoju in proizvodnji elektronskih komponent. Z največjo možno kakovostjo in prilagodljivostjo željam svojih kupcev želijo postati referenca na trgu elektronike.« (ATech elektronika, d. o. o., 2013).

Tri ključne vrednote za podjetje predstavljajo ljudje, okolje in družba. V ATechu se zavedajo, da je rezultat uspeha delo mnogih, zato skozi timsko delo gradijo vzdušje sodelovanja. Posameznikom omogočajo osebni razvoj ter neprestano spodbujajo podjetnost in inovativnost. Ker si v podjetju želijo izboljševati odnos do okolja in s tem preprečevanja onesnaženosti, pri svojem delovanju izbirajo materiale in tehnologije, ki imajo manjši vpliv na okolje (ATech elektronika, d. o. o., 2013).

4.3 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA

Slika 1: Organizacijska shema podjetja



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o. za leto 2012 (2013)

Iz Slike 1 vidimo, da ATech vodi direktor, podjetje pa je sestavljeno iz več oddelkov, ki jih vodijo njihove vodje, in sicer:

- logistike,
- tehničnega področja,
- proizvodnje in tehnologije,
- prodaje in
- podpore.

Logistika predstavlja pripravljajno funkcijo v podjetju, sestavlja jo nabava podjetja, planiranje proizvodnje in operativna prodaja. Cilj logistike je zagotoviti, da na podlagi optimalnega plana proizvodnje zagotovi kakovostno in cenovno najboljše materiale, za to, da lahko nato prodaja dosega zanesljivost dobav na najvišjem nivoju.

Tehnično področje v ATechu sestavljajo razvojni oddelek, ki bodisi na podlagi specifikacije partnerja razvije in dizajnira izdelek tako hardverji kot softverji, bodisi na podlagi interne ideje razišče tržne možnosti in razvije izdelek, pod lastno blagovno znamko ATech. Produkti del tehničnega oddelka je odgovoren za optimalno izvedbo projektov in pomoč ter svetovanje uporabnikom izdelkov ter tehnološki del, ki skrbi za industrializacijo izdelkov, predvsem preko optimalne implementacije izdelka v proizvodnjo, študije proizvedljivosti in namenske izdelave testnih naprav, ki zagotavljajo kakovostne izdelke na koncu proizvodne verige.

Proizvodnja in tehnologija – brez proizvodnje podjetje ne bi bilo uspešno. Zaposleni so s svojimi idejami in predlogi nenehno vpeti v izboljšanje delovnih procesov. Tehnologija pa predstavlja jedro ATechovega poslanstva, saj zagotavlja nenehno optimizacijo proizvodnega procesa.

Prodaja se ukvarja z raziskovanjem potreb trga ter skrbi, da se realizirajo zastavljeni cilji po pridobivanju novih poslov. Strateška prodaja je odgovorna za posel, dokler ni kupec popolnoma osvojen in z njim podpisana pogodba o sodelovanju. Po tem pa posle prevzame operativna prodaja, ki je del Logistike.

Podpora je sestavljena iz računovodstva in kadrovske službe. Računovodstvo skrbi za področje ekonomskega poslovanja podjetja, kadrovska služba pa skrbi za iskanje zaposlenih, sklepanje pogodb o zaposlitvah in tudi kot za dosledno skrb za izobraževanje zaposlenih ter njihovo motiviranost.

4.4 KADROVSKA STRUKTURA PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.

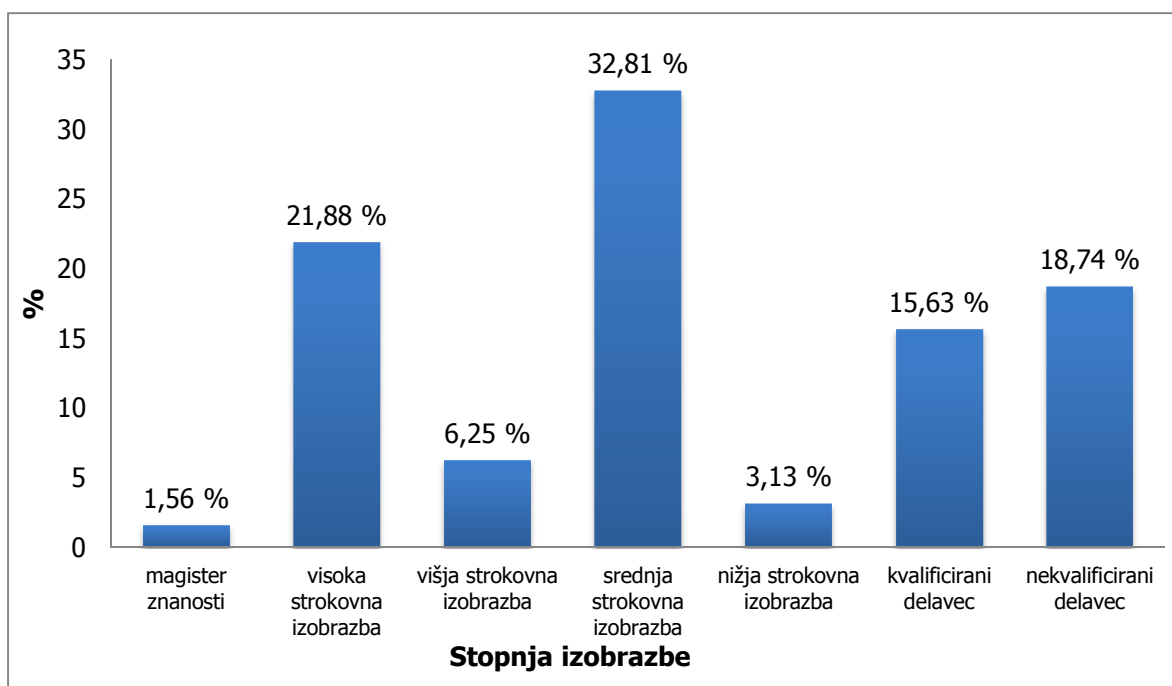
V podjetju je bilo na dan 31. 12. 2012 zaposlenih 68 ljudi, od tega 27 moških, kar predstavlja 39,7 %, večji delež pa je bilo žensk (skupaj 41), in sicer 60,3 %. Podjetje zaposluje tudi najete delavce, ki pa pri številu zaposlenih niso upoštevani. Podatki so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Struktura zaposlenih v podjetju ATech elektronika na dan 31. 12. 2012

Spol	Število zaposlenih	V odstotkih (%)
Moški	27	39,7
Ženski	41	60,3
Skupaj	68	100

Vir: Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o. za leto 2012 (2013)

Grafikon 1: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2012



Vir: lasten

Iz Grafa 1 je razvidno, da v podjetju prevladuje delež zaposlenih s srednjo strokovno izobrazbo, torej 32,81 %. Sledijo visoko strokovno izobraženi ljudje z deležem 21,88 %, nekvalificirani (18,74 %) in kvalificirani zaposleni (15,63 %), manjši delež zaposlenih (6,25 %) ima končano višjo strokovno izobrazbo, le 1,56 % vseh zaposlenih pa ima naziv magister znanosti.

4.5 CILJI PODJETJA ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.

Skladno z dolgoročno strategijo in Vodstvenim pregledom podjetja, enkrat letno v dokumentu Pregled realizacije ciljev 2012 in cilji 2013, definirajo krovne cilje, ki so osnova za doseganje kratkoročne uspešnosti poslovanja. Kratkoročni krovni cilj podjetja predstavlja realizacija poslovanja ter letna rast. V letu 2013 v podjetju načrtujejo realizacijo 6.900.000 evrov, kar predstavlja 25 % rast glede na leto 2012.

Za doseganje krovnega cilja poslovanja je ključno cilje in odgovornosti prenesti na vse

ravni podjetja. Le-ti so v ATechu razdeljeni na oddelčne cilje, tako imenovane KPI-je ali Key Performance Indicators, za katere se znotraj vsakega oddelka definirajo odgovornosti za izvedbo. Doseganje ciljev se spremlja znotraj oddelka na mesečnem nivoju, ugotavlja se, ali se doseganje izvaja po načrtu, kje so morebitne ovire, ali so potrebne spremembe strategij doseganja ciljev ter ne nazadnje ciljev samih. Pri vsem tem, pa je za doseganje zastavljenih ciljev ključnega pomena interno komuniciranje.

4.6 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA

Ključni dejavnik seznanjanja zaposlenih s cilji poslovanja je interna komunikacija, ki ji v ATech elektroniki pripisujejo velik pomen. Cilj internega komuniciranja je ustvarjanje zaupanja zaposlenih, katerega dosežejo z učinkovito, ciljno usmerjeno komunikacijo in efektivnim sodelovanjem med zaposlenimi in vodji; rezultat tega pa je dobra organizacijska klima, ki je bistvena za doseganje ciljev ter pripadnosti podjetju.

S pomočjo dobre interne komunikacije se zaposleni lažje in bolje odzivajo na spremembe, le-te pa ustvarjajo tudi sami, zaradi ponotranjenih ciljev in težnje po doseganju le-teh.

Nosilci internega komuniciranja so (ATech elektronika, d. o. o., 2013, str. 1–8):

- vodje,
- kadrovska služba in
- ostali zaposleni v podjetju.

Vodje imajo zelo pomembno vlogo pri internem komuniciranju. Za njih je izrednega pomena, da se usposobijo v modelu medsebojnega komuniciranja, ki opredeljuje šest temeljnih vlog današnjih vodij:

- postavljanje ciljev in izkazovanje pričakovanj,
- dajanje uporabnih in koristnih povratnih informacij,
- skrb za razvoj sodelavcev,
- interpretacija vloge in uspešnosti ožje skupine v »veliki sliki« podjetja,
- interpretacija udejanjanja vizije skozi vlogo vsakega posameznika pri tem ter
- omogočanje vsem zaposlenim, da prispevajo tisto, kar najbolje znajo.

Kadrovska služba je zadolžena za aktivnosti ob zaposlitvi, informiranje, graditev sistema, komuniciranje; je podpora vodjem, skrbi za zakonitost ter izobraževanje in usposabljanje.

Ostali zaposleni pa z načinom komuniciranja, sodelovanjem ter sprejemanjem odgovornosti vplivajo na odnose v podjetju.

4.6.1 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ATECHU ELEKTRONIKA, D. O. O.

Za komuniciranje osebnih in organizacijskih ciljev v ATechu uporabljajo različna orodja, in sicer (ATech elektronika, d. o. o., 2013):

- oglasno desko, ki je nameščena na določenem mestu v podjetju. Na njej so obvestila, novice, MŠKrATech, slike raznih dogodkov, Pravilnik o požarnem redu ter doseganje mesečnih ciljev kazalnikov podjetja).
- interno glasilo MŠKrATech izhaja mesečno. Glasilo je sestavljeno iz prispevkov zaposlenih, preteklih dogodkih, dosežkih ter naznanja prihajajoče dogodke. Opremljen je s slikovnim gradivom.
- elektronsko pošto, internetom (elektronska pošta je ena izmed najpogostejših oblik komuniciranja med zaposlenimi, saj je potek hiter in zanesljiv),
- web portal, na katerem lahko vsak zaposlen dnevno spremlja doseganje ključnih kazalnikov uspešnosti podjetja,
- pravilnike, navodila in poslovnike,
- poročilo o letnem poslovanju,
- postopke zaposlovanja,
- sestanke, kolegije in brainstorming,
- letne razgovore,
- obhode direktorja,
- izobraževanja,
- ankete o zadovoljstvu,
- nabiralnik predlogov izboljšav,
- uradne ure,
- dan odprtih vrat ter
- družabna srečanja (podjetje organizira tudi družabna srečanja, ki so namenjena vsem zaposlenih. Poleti in jeseni organizirajo piknike, konec leta pa novoletno srečanje (Interno komuniciranje v podjetju ATech elektronika, d. o. o., 2012, str. 9).

5 RAZVOJ ZAPOSLENIH V ATECH ELEKTRONIKA, d. o. o.

V podjetju ATech elektroniki se zavedajo, da pripadni in motivirani ljudje predstavljajo ključni dejavnik za doseganje zastavljenih ciljev v podjetju. Zaradi tega namenljajo razvoju zaposlenih ter usmerjanju v prava delovna področja posebno skrb.

Na podlagi dolgoročne strategije in letnih ciljev podjetja se pripravi program izobraževanj ter mentorstev z namenom doseganja uspešnosti poslovanja. Vodja oddelka na podlagi oddelčnih ciljev definira kritična področja usposobljenosti človeških virov ter predlaga načine za dvig usposobljenosti kadrovske službi. Poleg ciljev so pomembni viri informacij tudi predhodno izvedeni letni razgovori, v katerih se skupaj z zaposlenim pripravi plan izobraževanj.

5.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

V podjetju poteka izobraževanje in usposabljanje po naslednjih fazah:

- ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju,
- načrtovanje in programiranje izobraževanja in usposabljanja ter
- izvajanje izobraževanja in usposabljanja.

Vsako leto, predvidoma decembra, naredijo plan izobraževanja za naslednje leto. Plan se oblikuje glede na predloge vodij oddelkov, saj so le-ti najbolj seznanjeni z zahtevano strokovno usposobljenostjo zaposlenih. Pri oblikovanju plana se upošteva cilje iz letnih razgovorov z zaposlenimi ter višino sredstev, namenjenih za izobraževanje. V planu se zapiše tudi naziv izobraževanja in usposabljanja, število udeležencev, ki se ga bo udeležilo, število ur trajanja programa ter predviden pričetek in konec izobraževanja. Plan izobraževanj nato potrditi direktor.

V podjetju izvajajo notranja in zunanja izobraževanja. Pri izboru zunanjega izvajalca imajo pomembno vlogo izkušnje izvajalca, reference ter cena izobraževanja.

V letu 2012 je bila v podjetju posebna pozornost namenjena prenosu znanj med zaposlenimi:

- z delavnicami za proizvodne delavce,
- s predstavitvami novih izdelkov,
- s posredovanjem znanj zaposlenim, ki so se udeležili zunanjih izobraževanj, sodelavcem, ki jih to zanima oziroma se s to tematiko srečujejo pri svojem delu ter
- z delavnicami za zaposlene v proizvodnji na temo kakovosti.

V okviru kadrovskega poročila za preteklo leto sestavijo poročilo o izvedenih izobraževanjih ter analizirajo morebitna odstopanja od plana. V kadrovske evidenci se vsa izobraževanja, tako zunanja kot notranja, beleži za vsakega zaposlenega posebej, potrdila

o uspešnem zaključku izobraževanja pa hranijo v mapi izobraževanj. V okviru kadrovske evidence so možnosti pregleda izobraževanj po oddelkih, vrstah izobraževanj in temah (Intervju z vodjo Kadrovske službe).

5.2 ANALIZA IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA, D. O. O.

V podjetju ATech elektronika število ur, namenjenih za izobraževanja in usposabljanja udeleženca, določijo s pomočjo cilja. Cilj je preseči 20 ur letno na udeleženca (Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o., 2012).

Tabela 2: Število ur, namenjeno za vrsto izobraževanja v odstotkih

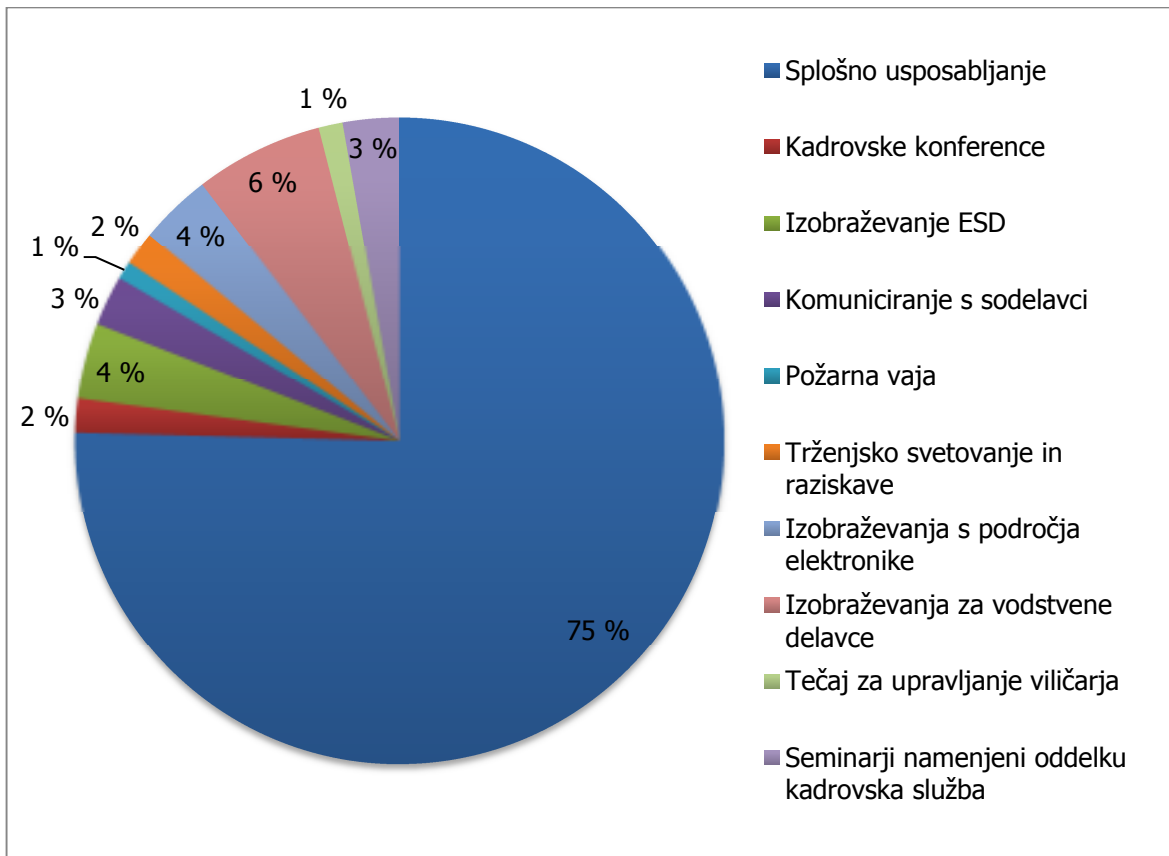
Vrsta izobraževanj in usposabljanj	Število ur v letu 2012	V odstotkih (%)
Notranja izobraževanja	1134	81
Zunanja izobraževanja	266	19
Skupaj	1400	100

Vir: Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o. za leto 2012 (2013)

Kot lahko vidimo iz Tabele 2 so v podjetju ATech v letu 2012 za izobraževanja in usposabljanja skupno namenili 1400 ur, kar pomeni 21,2 uri na osebo. 1134 ur (81 %) je bilo namenjenih notranjim izobraževanjem, le 266 ur (19 %) pa je bilo porabljenih za zunanja izobraževanja.

Spodnji graf nam prikazuje vsebinsko delitev izobraževanj v letu 2012. Vidimo lahko, da so v ATechu največ ur porabili za splošno usposabljanje, in sicer kar 75 %. Splošno usposabljanje vključuje usposabljanje delavcev na delovnem mestu, uvajanje v delo in varstvo pri delu. Na drugem mestu so izobraževanja za vodstvene delavce (6 %), sledijo izobraževanja s področja elektronike (4 %), izobraževanje ESD (4 %), seminarji namenjeni oddelku Kadrovska služba (3 %), seminarji na temo komuniciranja s sodelavci (3 %), trženjsko svetovanje in raziskave (2 %), kadrovske konference (2 %), požarni vaji so namenili 1% vseh ur v letu 2012, prav tako pa tudi tečaju za upravljanje viličarja.

Grafikon 2: Deleži ur izobraževanj po posameznih vsebinah v letu 2012



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o. za leto 2012 (2013)

Najobsežnejše izobraževanje v letu 2012 je potekalo na področju prodaje in prenove prodajnega procesa, tako imenovano Sollution Selling in spada pod splošno usposabljanje. Izobraževanja so se udeležili vsi prodajniki, vodje prodaje ter najvišje vodstvo, v procesu samem pa je sodeloval tudi tehnični oddelek, razvojniki in tehnologi. Sam proces je trajal 6 mesecev, pod okriljem zunanjega izvajalca, s pomočjo vodenih delavnic, mentorstev in CRM-informacijskega sistema.

Namen izobraževanja je bil sistematizacija prodajnega procesa in obvladovanje prodajnih priložnosti preko informacijskega orodja z željo, da so vse priložnosti izpeljane po enakem postopku in z najboljšimi tržnimi argumenti za različne sogovornike na strani potrošnika. ATech je pričel s prodajo rešitev kupcem in ne več izdelkov, z namenom doseganja višje vrednosti izdelka v očeh uporabnika.

Znotraj procesa so bili določeni tudi cilji, ki so v skladu s krovnimi cilji določali, koliko novih priložnosti mora podjetje osvojiti, da doseže zastavljene cilje na nivoju podjetja. Rezultat izobraževanja je nov prodajni proces, preko katerega je obvladovanje velikega števila priložnosti enostavno, ki vsakomur v danem trenutku omogoča pregled priložnosti in faze, v kateri se nahaja. Izobraževalni proces je zastavljen dolgoročno, mentorji pa so na razpolago za morebitna vprašanja, kvartalno pa potekajo pregledi in izpopolnjevanja

procesa z zunanjim izvajalcem.

5.3 STROKOVNA PRAKSA

V podjetju ATech elektronika so v letu 2012 petim študentom in dijakom omogočili obvezno prakso, s področja strojništva ter elektronike. Namen strokovne prakse je zgraditi, že tekom študija, strokovnjaka, ki bo imel poleg znanj in veščin, pridobljenih tekom izobraževalnega procesa, tudi praktična znanja in usposobljenost.

Programi praks, ki jih v podjetju nudijo študentom so (ATech elektronika, d. o. o., 2013):

- ENOMESEČNA STROKOVNA PRAKSA – PROZVODNO STROJNIŠTVO (program se izvaja pod stalnim mentorstvom vodje proizvodnje in zajema predstavitev in spoznanje podjetja, spoznavanje dela v proizvodnji ter spoznavanje dela vodje proizvodnje).
- ENOMESEČNA STROKOVNA PRAKSA – KONSTRUKTER (program se izvaja pod stalnim mentorstvom vodje proizvodnje in tehnologa ter zajema predstavitev in spoznavanje podjetja, spoznavanje dela v proizvodnji ter spoznavanje dela konstruktorja v oddelku tehnologije).
- ENOMESEČNA STROKOVNA PRAKSA – MEHATRONIK (program poteka pod vodstvom vodje proizvodnje in tehnologa. Študent oziroma dijak se tako seznanja s podjetjem, delom v proizvodnji ter delom mehatronika v oddelku tehnologije).

5.4 MENTORSTVO

V podjetju ATech elektronika uporabljajo tako formalno kot neformalno mentorstvo. Formalno mentorstvo se uporablja pri usposabljanju zaposlenih ali uvajanju v specifično delovno nalogo. Usposabljanje se zabeleži na poseben obrazec, v katerem je predstavljen program usposabljanja, datum usposabljanja ter podpis mentorja in zaposlenega. Neformalno mentorstvo pa se največkrat uporablja pri strokovnih praksah, pisanju diplomskih nalog ter pri dnevnih nalogah, ko vodja usmerja zaposlenega k doseganju ciljev (Intervju z vodjo Kadrovske službe).

5.5 REDNI LETNI RAZGOVORI V PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA

V ATechu letne razgovore, imenujejo jih tudi pomenki, praviloma izvajajo enkrat letno, spodbujajo pa tudi izvajanje med letom, saj tako preverjajo, kako sledijo ciljem.

Namen letnih razgovorov je razvijanje zaupanja med vodjo iz zaposlenim, določitev ciljev posameznika naslednjega obdobja, ki so v skladu s krovnimi cilji podjetja, ocenitev uspešnosti zaposlenega v preteklem obdobju ter pridobitev povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenega, njegovih motivih, njegovih ciljih, interesih in nezadovoljstvih ter ne nazadnje določitev mejnikov za karierni razvoj posameznika. Nema lokrat se je s pomočjo letnih razgovorov našlo osebe, ki so jih nato s pomočjo dobrega kariernega

načrta pripeljali do vodstvenih mest, na katerih so bili zelo uspešni.

Obveznost izvedbe letnih razgovorov je določena v letnem poročilu podjetja. Pred začetkom letnega razgovora je pomembna priprava vodje na razgovor, saj mora vodja sodelavce, s katerimi bo opravljal letne razgovore, pravočasno obvestiti o datumu, uri, prostoru, pomembno pa je tudi, da razgovor ni moten. Srečanje traja približno dve uri.

Obrazec za letni razgovor je sestavljen iz:

- odgovornosti in nalog zaposlenega, ki so določene v sistematizaciji delovnih mest,
- doseganja ciljev v preteklem obdobju,
- dejavnikov uspešnosti,
- povzetka ocene dela,
- glavnih ciljev za naslednje leto,
- načrta osebnega razvoja za naslednje obdobje, kjer se prisluhne željam zaposlenega in se mu omogoči načrtovati osebni in poklicni razvoj,
- povratnih informacij zaposlenega o odnosu z neposrednim vodjo, ostalimi zaposlenimi in podjetjem.

Slednja faza je podpis obrazca, tako vodje kot sodelavca. Zaposleni prejme fotokopijo, obrazec pa posreduje v kadrovske službo. Kadrovnica nato obrazec vloži v osebno mapo zaposlenega (Intervju z vodjo Kadrovske službe).

6 ZAKLJUČEK

Globalizacija, trendi in konkurenca vodijo podjetja v nenehne spremembe. Zaradi hitrega tempa je potrebna velika fleksibilnost in odzivanje. Prav ljudje, ki imajo potrebna znanja, sposobnosti in spretnosti lahko pripomorejo k večji uspešnosti podjetja.

Podjetja se zavedajo, da če hočejo imeti zaposlene, ki so se sposobni hitro odzivati na spremembe, jim morajo omogočati stalno pridobivanje in obnavljanje znanj ter veščin. Svojim zaposlenim omogočajo razna izobraževanja, k čemur jih tudi spodbujajo. Sistem razvoja zaposlenih mora biti dobro načrtovan in izveden. S pomočjo dobre komunikacije med vodji in sodelavci, zadostno motiviranostjo ter upoštevanjem predlogov, želj in mnenj zaposlenih, si podjetje tako zagotovi kvalitetno in motivirano delovno silo, zaposleni pa možnost kariernega in osebnega razvoja.

V podjetju ATech elektronika, d. o. o. dajejo na razvoj zaposlenih velik poudarek. V intervjuju z vodjo Kadrovske službe sem izvedela, da so se izobraževanj v letu 2012 udeležili vsi zaposleni vsaj enkrat. Izobraževanja so tako prisotna v vseh oddelkih v podjetju. Plan izobraževanj naredijo na podlagi krovnih ciljev podjetja in želja zaposlenih, izvirajoč iz rednih letnih razgovorov in finančnih sredstev, razpoložljivih za razvoj zaposlenih. Svoje zaposlene tako razvijajo z izvedbo notranjih in zunanjih izobraževanj, izpopolnjevanj, ocenjevanj delovne uspešnosti s pomočjo rednih letnih razgovorov ter prenosom znanja oziroma mentorstvom. Zaposleni tako pridobijo boljšo strokovno usposobljenost, povečajo zadovoljstvo z delom, izobraževanja pa jim omogočajo tudi možnost napredovanja ter poklicne prilagodljivosti.

Rezultat motiviranih zaposlenih in ljudi, ki v podjetju vidijo priložnost za karierni razvoj, se odraža na vseh nivojih. Podjetje je v letu 2012 doseglo večino zastavljenih ciljev, kar brez motiviranih zaposlenih ne bi bilo mogoče. Nekatere ključne cilje pa je podjetje celo preseglo. Poleg tega je v podjetju v zadnjih obdobjih prisotna zelo nizka fluktuacija, kar kaže, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in čutijo pripadnost podjetju. To se odraža tudi na uvrstitvi podjetja med sto najboljših zaposlovalcev v Sloveniji v letu 2012–po anketi Zlate niti.

Na podlagi rezultatov za leto 2012 lahko sklepamo, da se je investiranje v razvoj zaposlenih v podjetju ATech elektronika, d. o. o. obrestovalo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Berlogar, Janko (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Čebulj, Nataša (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. 5, št. 20, str. 29-32.
- Erčulj, Justina (1999). *S komunikacijo do ciljev*. Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Florjančič, Jože, Jereb, Janez (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Florjančič, Jože, Ovsenik, Marija, Ferjan, Marko, Leskovar, Robert, Kovač, Jure, Ljubič, Tone (2003). *Sistem usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev kot temeljni dejavnik učinkovitosti razvoja kadrov: zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*. Založba moderna organizacija, Kranj.
- Gerič, Ana (2006). Razvoj zaposlenih v podjetju Birostroj Computers. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Jelenc, Sabina (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana.
- Jereb, Janez (1998a). *Teoretične osnove izobraževanja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, Janez (1998b). *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jereb, Janez (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Moderna organizacija, Kranj.
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (2001). *Učenje hitrejše od izobraževanja*. Organizacija, Kranj.
- Majcen, Milena (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Merkač, Marjana (1998). *Kadri v organizaciji*. Visoka šola za management v Kopru, Koper.
- Mihalič, Renata (2006). *Management človeškega kapitala*. Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
- Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada, Vodovnik, Zvone (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Mumel, Damijan (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. De Vesta, Maribor.
- Novak, Jasna (2008). *Kadrovanje*. Založba moderna organizacija, Kranj.
- Parsloe, Eric (2003). *The manager as coach and mentor*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Ravnikar, Damir (2007). *Redni letni razgovori v podjetju Merkur d.d.* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.
- Steel L., Sandra (2009). *Human resource management*. McGraw-Hill7Ryson, Canada.
- Tavčar, Mitja (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Forum: [i. e.] Novi forum,

Ljubljana.

- Thomson, Rosemary, Mabey, Christopher (1994). *Developing human resource*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Torrington, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen (2002). *Human resource management*. Rotolito Lombarda, Italy.
- Treven, Sonja (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Uršič, Duško (2002). *Organizacija in management nekaj splošno uveljavljenih osnov*. Univerza v Mariboru Ekonomsko-poslovno fakulteta, Maribor.
- Welsby, Pam (2003). *Določanje pomembnih ciljev izobraževanja*. Finance, št. 171, str. 19.
- Zupančič, Polona (2005). *Spremljanje delovne uspešnosti*. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 3, št. 9, str. 50-54.

VIRI

- ATech elektronika, d. o. o. (2012). *Interno komuniciranje v podjetju ATech elektronika, d. o. o.* Materija.
- ATech elektronika, d. o. o. (2013a). *Izdelki*. Privzeto 12. 4. 2013 iz: <http://www.ATech.si/index.php?page=2&lang=1>.
- ATech elektronika, d. o. o. (2013b). *Mejniki v razvoju podjetja*. Privzeto 8. 4. 2013 iz: <http://www.ATech.si/index.php?page=82&lang=1>.
- ATech elektronika, d. o. o. (2013c). *Poslanstvo, vizija in vrednote*. Privzeto 8. 4. 2013 iz: <http://www.ATech.si/index.php?page=30&lang=1>.
- ATech elektronika, d. o. o. (2013d). *Študenti – strokovna praksa*. Privzeto 10. 4. 2013 iz: <http://www.ATech.si/index.php?page=136&lang=1>.
- *Kadrovsko poročilo podjetja ATech elektronika, d. o. o. za leto 2012* (2013). ATech elektronika, d. o. o., Bač pri Materiji.