

Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

UČEČE SE PODJETJE:

Pomen stalnega izobraževanja podjetnikov in zaposlenih v malih in srednje velikih
podjetjih

Ljubljana, september 2005

Tjaša Petelin

IZJ A V A

Študentka Tjaša Petelin izjavljam, da sem avtorica te specialistične naloge, ki sem jo napisala pod vodstvom dr. Boštjana Antončiča. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2005

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN IN CILJI DELA	2
1.3	METODE PREUČEVANJA	3
1.4	ZASNOVA DELA	3
2	UČEČE SE PODJETJE	4
2.1	OPREDELITEV UČEČEGA SE PODJETJA	4
2.2	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE	4
2.2.1	<i>Učenje</i>	4
2.2.2	<i>Izobraževanje</i>	5
2.2.3	<i>Usposabljanje</i>	5
2.3	CILJI IZOBRAŽEVANJA	6
3	POMEN STALNEGA IZOBRAŽEVANJA ZA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA	6
3.1	UVAJANJE IN ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU	6
3.1.1	<i>O učenju v podjetju</i>	6
3.1.2	<i>Zakaj učeče se podjetje</i>	10
3.2	NAČINI PRIDOBIVANJA ZNANJ V PODJETJU	12
3.2.1	<i>Individualno učenje</i>	12
3.2.2	<i>Učenje timov</i>	13
3.2.3	<i>Učenje na ravni podjetja</i>	14
3.3	POMEN POSREDOVANJA PRIDOBILJENIH ZNANJ V DELOVNO OKOLJE	15
3.4	PREDNOSTI IN NEVARNOSTI TER UKREPI PODJETJA GLEDE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH.....	17
3.5	VREDNOTENJE UČENJA, ZNANJA	21
4	UČEČA SE PODJETJA V SLOVENIJI	27
4.1	ALI SE PRI NAS PODJETJA DOVOLJ IZOBRAŽUJEJO?	27
4.2	SPODBUDE STALNEGA IZOBRAŽEVANJA S STRANI EU.....	31
4.2.1	<i>Evropski programi na področju izobraževanja in usposabljanja</i>	33
5	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE GLEDE IZOBRAŽEVANJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	36
6	SKLEPNE MISLI	49
7	LITERATURA IN VIRI	51
7.1	LITERATURA:.....	51
7.2	VIRI:	54
8	PRILOGA	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	5
Slika 2: Proces učenja v timu	14
Slika 3: Oblikovanje skupnega znanja	16
Slika 4: Proces zagotavljanja uspešnosti podjetja z zaposlenimi	19
Slika 5: Drevo intelektualnega kapitala	20
Slika 6: Pomen merjenja učinkovitosti izobraževanja	24
Slika 7: Kirkpatrickov model	25
Slika 8: Število podjetij in drugih org., ki so v obdobju 1999-2000 morala pridobiti ali razviti nova strokovna znanja (po regijah)	28
Slika 9: Najpomembnejši ukrepi za pridobitev ali razvoj novih strokovnih znanj v podjetjih in drugih organizacijah v obdobju 1999 - 2000 (v Sloveniji)	29
Slika 10: Področje izobraževanja v letu 2004	31
Slika 11: Udeležba podjetji v analizi po regijah (%)	37
Slika 12: Stopnja izobrazbe	37
Slika 13: Lastništvo podjetij	38
Slika 14: Podjetja po dejavnosti	39
Slika 15: Število zaposlenih v podjetjih	39
Slika 16: Višina sredstev na leto, ki so namenjena za izobraževanje na zaposlenega	40
Slika 17: Dodatna znanja, spretnosti in usposobljenosti, ki jih podjetja potrebujejo	41
Slika 18: Potrebe dodatnih znanj	42
Slika 19: Načini pridobivanja dodatnih znanj	43
Slika 20: Načini motiviranja zaposlenih za učenje in širjenje znanja	44
Slika 21: Merjenje učinkov izobraževanja	44
Slika 22: Instrumenti merjenja sprememb izobraževanja na poslovanje podjetja	45
Slika 23: Pomen znanja za podjetje	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Področje izobraževanja v letu 2003	30
Tabela 2: TABELARNI PREGLED REZULTATOV ANKETE	47

1 UVOD

1.1 *Opredelitev problema*

Gospodarski razvoj je mogoč le ob ustrezni izobraženosti in usposobljenosti prebivalstva, ki predstavljata nosilni steber povečanja učinkovitosti in produktivnosti in s konkurenčnostjo nacionalne ekonomije. Vseživljenjsko izobraževanje je osnovni pogoj za prehod v na znanju temelječo družbo, ki s povečano mobilnostjo prispeva k zmanjševanju sedanjih in bodočih neskladij na trgu delovne sile, k zagotavljanju pogojev za večjo kakovost življenja, večji socialni pravičnosti in družbeni povezanosti. Vedno bolj intenzivne spremembe v okolju od nas zahtevajo nove načine odzivanja na izzive okolja. Enako velja za podjetja: globalizacija, nove tehnologije, nova zakonodaja in druge spremembe, silijo podjetnike in zaposlene k pridobivanju novih znanj in veščin.

Podjetja morajo biti vse bolj aktivna in ustvarjalna. Hitro se morajo prilagajati spremembam v okolju. Njihove glavne naloge so neprestano učenje in vključevanje izzivov poslovnega okolja prihodnosti v strateški namen.

Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami je koncept učeče se organizacije, ki postaja vedno bolj pomemben za uspešno poslovanje podjetja. Temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja skozi osebni razvoj ter trajno učenje vseh zaposlenih.

Pojem »učeče se podjetje« označuje podjetje, ki nenehno pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje. V podjetju vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, ki pomeni priložnost za učenje in izboljševanje sedanjega stanja. Osnovni pogoji za učeče se podjetje so: odprta klima, povratna komunikacija, vključitev vodstva, promotorji učenja.

Kot posledica razvoja globalnega trga se je pojavlja vedno večja odvisnost konkurenčne prednosti podjetja od uspešnega vključevanja zaposlenih in njihove učinkovitosti. Konkurenčna sposobnost podjetja je vedno bolj odvisna od sposobnosti in znanja zaposlenih. Znanje postaja torej ključni element, ki predstavlja za podjetje dragoceno prednost.

Več avtorjev poudarja, da imajo prihodnost le učeča se podjetja, katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Vendar pa mora učenje doseči vse ravni podjetja, tako vodilne kot zaposlene. Uspešno je tisto podjetje, ki prvo zazna spremembe, pridobi ustrezno znanje in začne z ustreznimi akcijami.

Način, kako se podjetje loti vpeljevanja procesa ravnanja z znanjem, je najbolj odvisen od tega, kako vodilni posežejo v obstoječo kulturo podjetja in jo spremenijo. Podjetnik oz.

vodja ima moč, da lahko vpliva na proces ravnanja z znanjem, na kulturo podjetja ter na zaposlene.

Znanje in njegove učinke na uspešnost podjetja je težko neposredno meriti. Zelo verjetno je, da intelektualni kapital vpliva na uspešnost podjetja ter na njegovo konkurenčnost. Zato se morajo podjetniki in vodilni v podjetjih tega zavedati.

Enako velja tudi za slovenska podjetja. Tudi pri nas je konkurenca vse ostrejša. Podjetja preživijo in pokažejo svojo poslovno odličnost le s stalnim učenjem in ustreznim ravnanjem z znanjem. To področje je relativno novo, a se hitro razvija in pomeni za vsako podjetje visok razvojni potencial.

Učeče se podjetje ima več možnosti, da v nenehno spreminjajočem se okolju preživi, se prilagaja in razvija. Da lahko zaposleni sledijo spremembam okolja, se morajo neprestano učiti in usposabljeni za nove načine delovanja, biti morajo odprti za spremembe in inovacije. Novo znanje pa je učinkovito le, če je pretočno in ga zaposleni pri svojem delu tudi uporabljajo. Učinkovito ravnanje z znanjem pomeni temelj konkurenčnosti in učinkovitosti organizacije.

1.2 Namen in cilji dela

Namen specialistične naloge je s pomočjo domače in tuje literature ter analizo prakse posameznih malih in srednje velikih podjetij ugotoviti ključna izhodišča učečega se podjetja, dejavnike, ki vplivajo na učeče se podjetje ter oblikovati sklepe za uspešno gradnjo učečega se podjetja.

Konkurenčnost in uspešnost podjetij temeljita na uspešnem ravnanju z znanji. Človeški dejavnik postaja vse pomembnejši. V podjetju ima organizacijska kultura, ki vključuje pridobivanje in prenašanje znanja, zelo pomembno vlogo, saj ta lahko podpira ali zavira učenje, komunikacijo, kreativnost in inovativnost zaposlenih.

Cilji specialističnega dela so predvsem raziskati literaturo in se seznaniti z učečim se podjetjem in pomenom, ki ga ima znanje in ravnanje z njim za učeče se podjetje. Naslednji cilj je raziskati in analizirati problematiko ravnanja z znanjem v malih in srednje velikih podjetjih.

Končni cilj je analiza pridobljenih podatkov z anketo in postavitev ustreznih sklepov. Pregledati želim, kako se znanje v podjetjih prenaša, uporablja in meri.

1.3 Metode preučevanja

V specialistični nalogi bom uporabila različne metode dela. Z metodo analize vsebin bom proučila razpoložljivo literaturo ter vire. Z metodo vprašalnika bom proučila stanje v malih in srednje velikih podjetjih v zvezi z doseženo stopnjo učečega se podjetja in ravnanjem z znanjem v posameznem podjetju. V zadnji fazi pa bom z metodo sinteze povezala rezultate analize vprašalnika z obstoječimi teorijami.

1.4 Zasnova dela

Specialistična naloga je sestavljena iz štirih glavnih poglavij, v katerih so povzete pomembnejše vsebine naloge. Vključuje tudi uvod, sklepne misli, literaturo in vire ter priloge.

V uvodu je predstavljena ključna problematika specialistične naloge, namen, cilji, metode dela ter njena zasnova.

V drugem poglavju je predstavljen pojem učečega se podjetja ter cilji pridobivanja novih znanj. Omenjena teoretična spoznanja vključujejo spoznanja raznih avtorjev, ki se strokovno ukvarjajo s proučevano tematiko.

Tretje poglavje pojasnjuje pomen stalnega izobraževanja oz. usposabljanja malih in srednje velikih podjetij in različne načine pridobivanja novih znanj, ki so primerni za podjetja.

V četrtem poglavju je s stališča pridobivanja novih znanj v slovenskih podjetjih ter programih EU za področje izobraževanja in usposabljanja, s katerimi EU spodbuja sodelovanje držav članic in nekaterih drugih držav na tem področju in v katere je Slovenija že vključena, povzeta analiza obstoječega stanja v Sloveniji (gre za tri sklope programov: Socrates - za splošno izobraževanje na vseh stopnjah in ravneh, Leonardo da Vinci - za poklicno ter strokovno izobraževanje in usposabljanje, in Mladina - za neformalno izobraževanje).

Peto poglavje zajema empirični del, v katerem je podana analiza vprašalnika z ugotovitvami o tem, ali se mala in srednje velika podjetja usposabljujejo in izobražujejo ter kakšen je njihov pogled na to.

Specialistična naloga se zaključuje z ugotovitvami, ki so sklepni del proučevanja literature in empiričnega dela.

Na koncu je narejen pregled uporabljene literature in virov.

2 UČEČE SE PODJETJE

2.1 *Opredelitev učečega se podjetja*

»Učeče se podjetje je podjetje, ki je sposobno izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Torej učeče se podjetje je tisto, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost učečega se podjetja je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v izobraževalnem procesu.« (Možina, 2000).

Lastnosti učečega se podjetja (Možina, 2000):

- oblikuje klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial,
- širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje,
- vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v podjetju,
- delo in učenje sta sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, tako delavci kot njihovi vodje; zato kreirajo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje.

Isti avtor v nadaljevanju navaja sestavine učečega se podjetja:

- jasna vizija, poslanstvo,
- opredeljeni cilji, strategija,
- organizacijska kultura,
- primerni viri, znanja, sredstva,
- sprejemljivost za spremembe,
- usmerjenost k odličnosti in dosežkom.

2.2 *Učenje, izobraževanje, usposabljanje*

2.2.1 **Učenje**

Učenje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti v otroštvu in nadaljuje v obdobju mladostništva. Ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča. Človek namreč ves čas potrebuje nova znanja, ki jih zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina, starševstvo, starost (Možina, 2002).

Učenje je torej vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega učenja. Najširše se za učenje lahko opredeli vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spreminja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam, če je to mogoče.

2.2.2 Izobraževanje

Izobraževanje kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja (Možina, 2002).

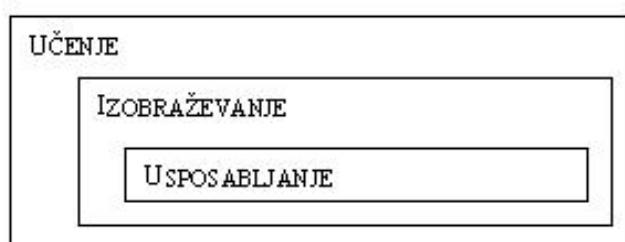
Učenje je širši pojem od izobraževanja (glej Slika 1). Za učenje lahko opredelimo vsako namerno ali nenamerno dejavnost, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem nanj vplivajo okolje in dejavnosti, v katerih sodeluje ali jih opazuje in jih prilagaja svojim potrebam. Izobraževanje pa je v naprej oblikovano in organizirano stanje, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, medtem ko je učenje bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti.

2.2.3 Usposabljanje

Usposabljanje je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje za opravljanje natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti.

Usposabljanje lahko označimo tudi kot načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela.

Slika 1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



VIR: Možina, 2002

2.3 Cilji izobraževanja

Izobraževanje je v današnji družbi ključ do uspeha vsake organizacije in posameznika. Uspešnost podjetja je odvisna od sposobnosti, znanj in motivacije ljudi, ki s svojim odnosom do podjetja in s skupnimi vrednotami ustvarjajo organizacijsko kulturo družbe.

Podjetja delujejo v hitro razvijajočem in dinamično spreminjajočem se okolju, zato morajo skrbno načrtovati vlaganje v izobraževanje, ki razširja kompetence zaposlenih in povečuje njihovo prilagodljivost.

Dolgoročna uspešnost podjetja je odvisna predvsem od tega, koliko so ljudje na odgovornih in vodilnih mestih sposobni zaznavati in koristno uporabljati vse razpoložljive vire, med katerimi so najpomembnejši ljudje s svojim znanjem in sposobnostmi (*Baša, 2005*). S pomočjo koncepta učečega se podjetja vodstvo skupaj z vsemi zaposlenimi gradi učinkovit proces ravnanja z znanjem, kjer imajo mehke sestavine t.i. intelektualnega kapitala odločilen pomen. Gre za skrito vrednost podjetij, ki je neoprijemljiva in težko merljiva. Bistvo na znanju temelječega podjetja so ljudje (tako vodilni kot zaposleni) z ustreznimi kompetencami, ki z mrežo odnosov med seboj ustvarjajo novo dodano vrednost.

Ljudje se vedno več izobražujejo. Znanje je postalo dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti. Zato je pomembno, da podjetja skrbijo za svoje zaposlene, saj jim ti lahko prinesejo konkurenčno prednost. Zaposleni so nosilci znanja in »redka dobrina« ter temelj uspešnega podjetja.

3 POMEN STALNEGA IZOBRAŽEVANJA ZA MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

3.1 Uvajanje in organiziranost izobraževanja v podjetju

3.1.1 O učenju v podjetju

Ideja, da se morajo podjetja učiti ni nova, saj sega že v dvajseta leta 20. stoletja in se pozneje povezuje s pojmi usposabljanje, organizacijski razvoj, organizacijsko učenje, ipd. (*Možina, 2002*). Pojem učeča se organizacija pa se pojavi šele leta 1988.

Po Garvinu gre za tisto podjetje, ki je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati znanje in razumevanje stvari in pojavov. Stalno in

organizirano učenje v podjetju je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Nenehne spremembe pa porajajo nove potrebe po organiziranem učenju.

Glede učenja so za podjetje pomembne naslednje ugotovitve (*Možina, 2002*):

- podjetje se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem,
- podjetje se mora učiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno, pa je največkrat zelo zahtevno,
- zaposleni v podjetju, naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v podjetju,
- učenje v podjetju je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem menedžerji.

Senge (*Senge, 1994*) pravi, da bo organizacija oz. podjetje v prihodnosti temeljilo na sledečih podmenah:

- preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in skupinskem delu,
- ljudje bodo stalno izpopolnjevali svoje znanje in pridobivali nove veščine,
- ljudje bodo postali ekstrovertirani (odprti do sodelavcev),
- ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost, na tej usmeritvi bo temeljilo kolektivno delo v podjetju,
- delo organizacij bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustni.

Koncept učečega se podjetja temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja kultura sodelovanja, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Kultura sodelovanja in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je učenje osebja drug od drugega pomemben element.

Temeljne prvine učeče se organizacije so (*Senge, 1994*):

- sistemski način razmišljanja,
- odličnost osebja,
- mentalni modeli,
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti,
- timsko učenje.

Ko razlaga učenje v organizaciji in razvoj organizacije, govori Senge o petih disciplinah in navaja, da je njihovo razvijanje pogoj za razvijanje učeče se organizacije (*Jelenc –*

Krašovec S., 2003). V vseh petih disciplinah je jedro učenje, ki pa se pojavlja in izraža v vsaki disciplini drugače, in sicer:

- osebno obvladovanje: stalno razčiščevanje in poglobljanje osebnih vizij, združevanje lastne energije, razvijanje objektivnosti, želja po ustvarjalnosti, izpolnjujočem delu ... Osebno obvladovanje je temeljni kamen učeče se organizacije in pomeni vez med osebnim učenjem in učenjem organizacije,
- mentalni modeli so prepričanja, slike razumevanja sveta in dejavnosti, opredeljujejo naše vedenje, poglede in sprejemanje sebe ter okolice. Izmenjava mentalnih modelov zaposlenih znotraj organizacije pomeni institucionalno učenje o različnih notranjih in zunanjih dejavnikih,
- skupna vizija: pretvarjanje individualne vizije v skupno vizijo, pri čemer celoten proces temelji na prostovoljnosti. Vsiljevanje vizije ni uspešno. Skupna vizija za organizacijo je zelo pomembna, saj je bistvo skupnega medsebojna povezanost različnih aktivnosti in idej; skupna vizija temelji na osebnih vrednotah in pričakovanih članov in ne na njihovem sprejemanju vsiljenih vizij. Pri tem ločimo negativne in pozitivne vizije, kjer gre pri prvih za strah pred nečim in težnjo po izogibanju, pri pozitivnih vizijah pa za aspiracije, ki so stalen vir učenja in rasti,
- skupinsko učenje: če želimo, da skupina izkoristi potenciale, ki jih imajo njeni člani, je potrebno skupinsko učenje. Gre za prost pretok stališč in prepričanj, dialog in skupno razmišljanje. Senge to imenuje »metanoia«¹, in jo opredeli kot spremembo mišljenja, ki zajema globlji pomen učenja ter spreminjanje mišljenja. V organizaciji obstajajo tri kritične dimenzije skupinskega učenja:
 - potreba po poglobljanju razmišljanja o kompleksnih zadevah;
 - potreba po inovativni, koordinirani akciji;
 - vpliv članov skupin na druge skupine.
- sistemsko mišljenje: je neke vrste povezava, celota prejšnjih štirih »disciplin«, saj so za ustvarjanje systemskega mišljenja potrebni skupna vizija, mentalni modeli, skupinsko učenje in osebno obvladovanje.

Senge meni, da se podjetja učijo le skozi posameznike, ki se učijo. Individualno učenje ne zagotavlja učenja podjetja, vendar pa brez njega ni učenja v podjetju. To pomeni, da je poleg ustvarjanja pogojev za učenje v podjetju potrebno tudi ustvarjanje ustreznih pogojev za sodelovanje in izmenjavo stališč med zaposlenimi.

Delovanje podjetja opredeljujejo štirje sestavni deli, ki so med seboj ločeni, vendar nadzirajo vedenje podjetja. Podjetje določajo (*Swieringa, Wierdsma, 1992*):

- strategija: določitev ciljev podjetja in načinov, kako jih doseči,
- struktura: delitev in razvrščanje nalog, avtoritete in odgovornosti; struktura določa položaj članov in odgovornosti,

¹ Grško: meta – nad, za; noia – mišljenje, um

- sistem: pomeni pogoje in odgovore o načinih, kako potekajo različni procesi (informiranje, komunikacija, odločanje) in prenos dobrin,
- kultura: kombinacija individualnih mnenj, skupnih vrednot in norm članov podjetja.

Strategija, struktura, sistem in kultura predstavljajo bistvo podjetja in ustvarjajo pravila za vedenje podjetja.

Swieringa in Wierdsma navajata štiri temeljne tipe organizacij (*Swieringa, Wierdsma, 1992*):

1. Podjetniške organizacije.

Pogosto so to mlajše in manjše organizacije, kjer je moč decentralizirana. Med člani poteka dobra koordinacija in veliko sodelovanja. Opreljuje jih družinska kultura in lojalnost skupnim pravilom. Te organizacije se sicer veliko učijo, vendar redko postanejo učeče se organizacije, saj je njihovo vodilo dobiček in se učijo predvsem z delovanjem (learning by doing).

2. Birokratske organizacije.

To so predvsem stare, klasične organizacije, ki se zelo težko spreminjajo. Notranji oddelki so zelo specializirani, sodelovanje poteka pretežno znotraj oddelkov. V teh organizacijah poteka veliko učenja, vendar je to individualno.

3. Neučeče se organizacije.

Neučeče se organizacije se prav tako kakor birokratske, težko učijo. Te organizacije so pod vplivom strukturnih sprememb, ki pa ne zadoščajo za resnično spreminjanje organizacije. Spremljati jih morajo tudi kulturne spremembe in nenehno učenje.

4. Učeče se organizacije.

Učeče se organizacije so organizacije, ki se hitro prilagajajo in pri tem ohranjajo svojo smer in identiteto. Učijo se učiti in pri tem ne le da postanejo, temveč tudi ostanejo usposobljene za uresničevanje svoje strategije. Glavni cilj učeče se organizacije je razvoj. To so največkrat mlade in majhne organizacije, ki so večinoma nastale iz podjetniških organizacij, imajo pa visoko stopnjo strokovnosti in usposobljenosti.

Učni proces v teh organizacijah je problemsko usmerjen, samo učenje pa je skupinsko in poteka ne le v oddelku ali skupini in ne le na eni ravni, ampak tudi med oddelki, skupinami in različnimi ravni. Poleg tega se učeča se organizacija uči multilateralno in je edina organizacija, ki se uči na vseh ravneh procesa učenja, tako pravil kot razumevanja in načel. Učeča se organizacija dovoljuje nasprotja, konfliktov ne sprejema kot grožnje.

Pri učeči se organizaciji gre za preraščanje učenja posameznikov v učno klimo, ki v organizaciji sprošča učenje, gre za željo po učenju in ne za prisilo.

Glede na povedano bi si podjetja morala prizadevati, da bi naredila proces izobraževanja čim bolj učinkovit (*Stankovič, 2005*). Učinkovitost pa je vedno odvisna tudi od pripravljenosti in motiviranosti učečega se posameznika. Podjetja imajo koristi samo, če zaposlenim omogočijo t.i. samovodeno učenje, ki povezuje individualno učenje in učenje podjetja. Posameznik sam določi kaj se želi učiti in kako se želi učiti, zato je bolj motiviran. Ta način ima prednosti tudi zato, ker ima vsak posameznik drugačno izobrazbo, potrebe in učni slog.

Da bi bilo tako učenje učinkovito, mora podjetje pripraviti za svoje zaposlene osebni razvojni načrt. Gre za dogovorjeni sporazum o tem kaj in kako se bo posameznik učil in kako bo naučeno dokazal na koncu izobraževalnega procesa.

3.1.2 Zakaj učeče se podjetje

Možina (*Možina, 2002*) navaja vsaj pet razlogov, ki dokazujejo nujnost učečega se podjetja:

1. **Konkurenčna ostrina** – samó podjetje, ki je usmerjeno v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter na drugih področjih. Tradicionalno učenje ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb, prav zato se pojavlja potreba po nenehnem učenju v vseh delih podjetja.
2. **Progresivno samo spreminjanje** – pridobitve učečega se podjetja naredijo zaposlene manj dovzetne za morebitne destruktivne vplive iz okolja. Učeče se podjetje si prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za samo preoblikovanje oz. nenehno spreminjanje, ki postaja stalnica življenja v podjetju.
3. **Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni** – nenehno učenje bo pomagalo podjetju, da oblikuje zaposlene, ki bodo prilagodljivi in bodo znali razmišljali ob tem kar delajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial.
4. **Razvoj zaposlenih** – ljudje so pomembni in edinstveni za podjetje. Njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti delovanja v novih in nepredvidljivih situacijah ni mogoče kopirati.
5. **Timsko delo** – za doseganje najboljših rezultatov in visoke kakovosti in za uporabo napredne tehnologije je potrebno povečati stopnjo timskega dela in znižati število individualnih nalog.

Isti avtor v nadaljevanju pravi, da učeče se podjetje dosega prednosti na sledečih področjih:

- sistematično reševanje problemov,

- preizkušanje novih pristopov,
- učenje na podlagi preteklih izkušenj,
- učenje iz primerov drugih,
- hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele podjetja.

Pogoj za uspešno delovanje učeče se družbe je torej splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij. Bistvo učečega se podjetja je stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote. Učeča se organizacija temelji na timskem delu ter na medsebojnem delovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomešča z demokratičnimi načini vodenja. To vpliva na občutek odgovornosti pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi (*Jelen – Krašovec S., 2003*).

Za vedênje v organizaciji oz. podjetju je značilno: niz pravil, ki ga določajo, kolektivni elementi in vzorci vedenja ljudi, ki delajo v podjetju, pravila o skupnem delu in o tem, kako mora delo potekati. Bolj kot so pravila v podjetju zapletena in manj kot je transparentno njihovo oblikovanje, težje se spreminja podjetje in njegovo vedenje. Z učenjem se spreminja vedenje organizacije oz. podjetja, kar zagotavlja večjo učinkovitost in večjo kompetentnost tega podjetja; skozi vedenje podjetja se kaže kaj in koliko so se ljudje naučili.

Učenje, ki poteka v podjetju je učenje posameznikov ter hkrati kolektivno učenje, to pa pomeni spreminjanje organizacije.

Učeče se organizacije so lahko vse organizacije, ki izpolnjujejo čim več navedenih lastnosti:

- ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh delih organizacije ključnega pomena za sedanji in bodoči uspeh organizacije (podjetja),
- učenje je neprekinjen proces, vključen v delo in hkrati vzporeden z njim, ima strateško vlogo,
- delavci so inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj in zunaj organizacije,
- podjetje je gibčno in prilagodljivo, se lahko neprestano prilagaja, obnavlja in oživlja in se tako odziva na spreminjajoče se okolje,
- vzdušje v organizaciji spodbuja, nagrajuje in pospešuje tako individualno kot skupinsko učenje.

Te opredelitve kažejo na to, da fleksibilnost, ki se kot stalna zahteva postavlja pred posameznike, ni nič manj izrazita zahteva podjetij. Tem ne gre le za odzive na potrebe trga, temveč za odzive na potrebe ljudi, skupnosti in drugih subjektov, ki se učijo in so zato v stalnih stikih z okoljem, kjer tudi izražajo svoje potrebe.

3.2 Načini pridobivanja znanj v podjetju

Izobraževanje je v današnji družbi ključ do uspeha vsakega podjetja in posameznika. Pristopi do izobraževanja se lahko zelo razlikujejo. V podjetjih najdemo štiri vrste pristopov: apatičnega, reaktivnega, birokratskega in strateškega.

Pri apatičnem oz. antagonističnem pristopu vodstvo podjetja verjame, da lahko dobi zaposlene z ustreznim znanjem na trgu ter da učenje ni pomembno za uspeh organizacije. Pri reaktivnem pristopu se izobraževanje ne vrednoti in so zaposleni tisti, ki prepričujejo menedžerje, da potrebujejo izobraževanje. Pri birokratskem pristopu ima podjetje proračun za izobraževanje, ima organizirane oblike izobraževanja, vendar nima veliko akcijskega učenja, ki bi bil povezan z delom. V podjetjih s strateškim pristopom pa je kadrovska dejavnost povezana z menedžmentom. Za izobraževanje skrbijo vodje, učne aktivnosti in poslovne potrebe so povezane tako, da se vsak del organizacije fleksibilno odziva na izobraževalne potrebe (Stankovič, 2005).

Bistvena razlika med učenjem v izobraževalnih institucijah in učenjem v podjetju je, da so okoliščine, v katerih in za katere poučujejo izobraževalne ustanove lahko drugačne od dejanskih okoliščin, v katerih bo kasneje potekalo delo. Poleg tega se okoliščine, v katerih poteka delo, stalno spreminjajo. Zaradi tega je učenje, izobraževanje oz. usposabljanje v podjetjih nujno (*Ferjan, 1999*).

Znotraj učečega se podjetja je več nivojev učenja:

- individualno učenje,
- učenje timov,
- učenje na ravni podjetja.

3.2.1 Individualno učenje

Individualno učenje je osnova učenja v podjetju. Posamezniki v podjetju predstavljajo aktivno delovno silo, sodelujejo pri načrtovanju ciljev podjetja, vidijo svojo prihodnost v podjetju.

S stališča podjetja je potrebno vedeti, da obstajata sistematično in nesistematično učenje. Nesistematično pridobiva informacije z branjem, gledanjem televizije, pogovori, ipd. Sistematično učenje pa je načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Cilji sistematičnega učenja so opredeljeni. To so cilji, ki so pomembni tudi za podjetje, ne le za posameznika.

Tipična značilnost učečega se podjetja je učenje drug od drugega. Učeče se podjetje posebej poudarja pomen medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi pri pridobivanju

znanj, spretnosti in navad in pri reševanju problemov. Pri tem je ključno, da je sodelovanje zaposlenih sistematično. Da bi to zagotovili, je potrebno (*Ferjan, 1999*):

- primerno vpeljati novo zaposlene v podjetje,
- zagotoviti čim boljše možnosti za timsko delo,
- zagotoviti ustrezno kulturo podjetja,
- zagotoviti čim več možnosti za formalno in neformalno komuniciranje med zaposlenimi.

V podjetju je možno izboljšati pogoje za učenje zaposlenih z izboljšanjem dostopa do podatkov in virov znanja ter z zagotovitvijo ustreznih pripomočkov.

3.2.2 Učenje timov

»Učenje timov je proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupni cilj. Pomembno je, da je cilj delovanja tima za člane, kot njihov lasten cilj.« (*Ferjan, 1999*)

Avtor v nadaljevanju pravi, da je namen ustvarjanja timov v učečih se podjetjih ni povečati kapacitete znanja, temveč usmeriti in izoblikovati percepcijo ter izboljšati inovativnost. Učenje timov je ključen dejavnik uspeha učečega se podjetja (*Ferjan, 1999*).

Temeljne metode učenja v timih znotraj učečega se podjetja so:

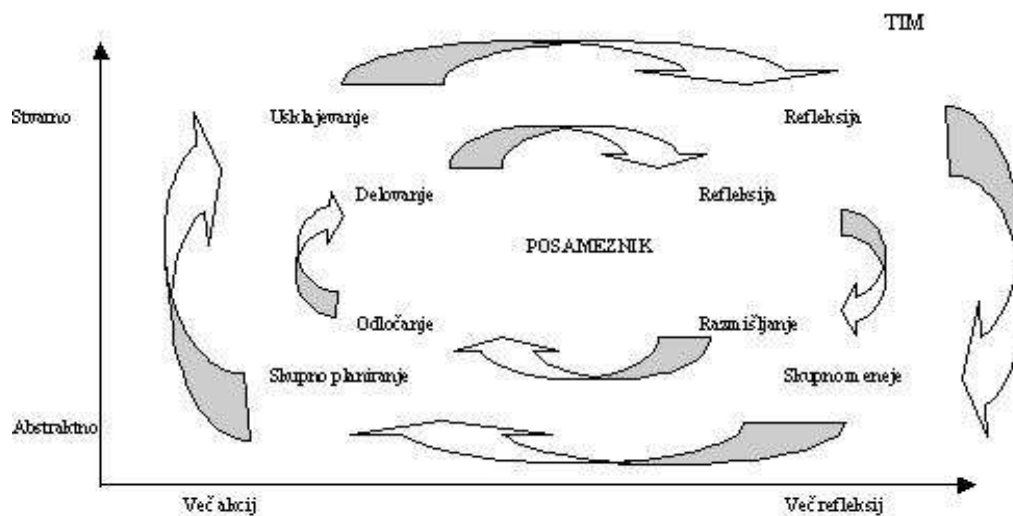
- dialog in diskusija,
- ukvarjanje z realnimi problemi s pomočjo reševanja konflikta,
- učenje načinov udejanjanja.

Med dialogom in diskusijo obstajajo razlike. Dialog je način, s pomočjo katerega ljudje spoznavajo dejstva in stališča drugih ter hkrati pripomoček za izoblikovanje kritičnega odnosa do samega sebe. Dialog v učečem se podjetju predstavlja način za zagotavljanje pretoka idej, mnenj in konkretnih znanj med ljudmi. Pogoj za uspešen dialog je, da ni stereotipov ter da so udeleženci sposobni poslušati sogovornika. V procesu dialoga ne sme biti tendenc po prevladi enega nad drugim.

Diskusija pomeni predstavitev določenih stališč in njihova obramba. Razlika med diskusijo in dialogom je v tem, da je dialog namenjen predstavitvi. Proces diskusije pa je tisti, v katerem morajo nosilci idej, mnenj ali rešitev svoje zagovarjati pred kritičnimi mnenji kolegov. Končna odločitev se sprejme po diskusiji.

Proces učenja v timu poteka v ciklu, kar prikazuje spodnja slika (glej Slika 2).

Slika 2: Proces učenja v timu



VIR: Senge et al., 1994 v Černelič

Pri ukvarjanju z realnimi problemi člani uspešnih timov pogosto zaidejo v konflikte. Prav konflikt je temeljna značilnost uspešnih timov. Vendar pri tem ne gre za konflikt zaradi različnih interesov posameznikov, pač pa za konflikt idej za rešitev problema.

3.2.3 Učenje na ravni podjetja

Avtorji literature navajajo, da je glavni cilj na ravni podjetja naučiti se temeljnih prvin učečega se podjetja. Da bi podjetje postalo učeče se podjetje, se mora stalno učiti naslednjih temeljnih prvin (*Senge, 1994*):

- sistemski način razmišljanja,
- odličnost osebja,
- mentalni modeli,
- vizije, usmerjene v izgradnjo prihodnosti,
- timsko učenje.

Učenje na ravni podjetja lahko poteka skozi sistematično podpiranje in pospeševanje učenja posameznikov v podjetju. Gre za podporo individualnim prizadevanjem po pridobitvi več znanj in sposobnosti, potrebnih za izvrševanje nalog. Take oblike učenja lahko podjetje formalizira in vključi v svoj sistem organiziranega učenja (*Ferjan, 1999*).

Učenje na ravni podjetja pa lahko poteka tudi skozi oblikovanje sistemov in povezav s katerimi vplivamo na učenje posameznikov in s tem na doseganje ciljev organizacije. Ključni element je sistematično in organizirano medsebojno sodelovanje zaposlenih, saj

medsebojno sodelovanje omogoča reševanje delovnih problemov in učinkovitejše pridobivanje znanj, spretnosti in navad. To je organizirano učenje.

Za učeča se podjetja je značilno, da je učenje (*Edmondstone, 1990 v Ferjan 1999*):

- kontinuiran proces,
- skupna naloga in način dela vseh zaposlenih,
- vsebina dela,
- potrebna skupna strategija in tehnologija učenja.

Bistvo učečega se podjetja je zagotavljanje možnosti, da posamezniki lahko izmenjujejo svoja mnenja, stališča ter zagovarjajo svoje rešitve v vseh korakih učenja oz. reševanja problema. Učeče se podjetje torej dopušča avtonomnost delovanja posameznikov oz. timov (*Ferjan, 1999*).

3.3 Pomen posredovanja pridobljenih znanj v delovno okolje

Pomemben element celotnega izobraževanja in usposabljanja je prenos pridobljenih znanj v delovno okolje. Gre predvsem za odgovor na vprašanje ali se pridobljeno znanje tudi dejansko uporablja v delovnem okolju.

Znanje podjetja sestavljajo: znanje zaposlenih, njihove izkušnje pri reševanju vsakodnevnih izzivov, znanje, ki ga v literaturi poimenujejo tiho (znanje in izkušnje) ter eksplicitno znanje podjetja (različne informacije, potrebne za poslovanje podjetja, dokumentacija, predstavitve, poročila ...).

Podjetja imajo zelo veliko znanja v posameznikih, rezervo pa predstavlja udejanjanje tega znanja v prakso. Znanje predstavlja enega ključnih virov gospodarstva. Pospeševanje prenosa znanja je nadvse pomembno za dvig konkurenčne sposobnosti gospodarstva.

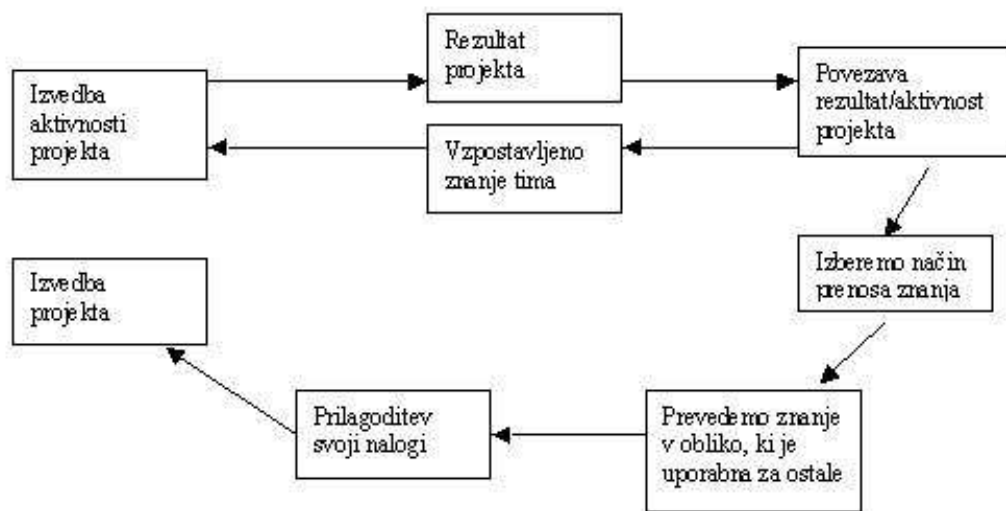
Pri prenosu znanja v podjetjih se pojavlja precej ovir, kot npr. prepočasno izvajanje organizacijske prenove, menedžerji, ki niso pripravljeni na spremembe, narava intelektualnega kapitala, ki je neotipljiva in se je ne da natančno izmeriti (*Baša, 2005*).

V procesu ravnanja z znanjem sta pomembni dve fazi: prenos znanja med zaposlenimi, timi in vodstvom ter učinkovita uporaba novih znanj v praksi. Zelo pomembno pri tem je, da se v podjetju ustvari znanju in učenju prijazno organizacijsko kulturo, odprto komuniciranje z medsebojnim zaupanjem ter ustrezne mehanizme motiviranja in nagrajevanja. Pri prenosu znanja v prakso je torej ključna vloga poslovodstva, ki mora preko elementov strateškega menedžmenta oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. V praksi se to odraža v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja in v odprtih komunikacijah.

Ključne oblike osebnega prenosa znanja so: različne oblike obveznih poročil s seminarjev, redni sestanki in zapisniki, interni trenerji usposobljeni za prenos znanja, različne oblike internetnih knjižnic in spodbujanje samoizobraževanja.

V podjetju je predvsem pomembno oblikovanje skupnega znanja (*Slika 3*). Cilj podjetja je prenos znanja posameznega tima na raven celotnega podjetja in omogočanje dostopa znanja vsem ostalim timom in posameznikom v podjetju. Da bi v podjetju lahko to dosegli, je potrebno izbrati način prenosa znanja skupini ali posamezniku, prevesti znanje v obliko, ki se lahko ponovno uporabi, prilagoditi privzeto znanje nalogam drugega tima ter ponoviti proces vzpostavljanja skupnega znanja, znotraj drugega tima (*Gorup, 2005*).

Slika 3: Oblikovanje skupnega znanja



Vir: Gorup, Ali smo zreli za učinkovito izmenjavo znanja

Način prenosa znanja je odvisen predvsem od sorodnosti nalog in vsebine dela skupine ali posameznika, ki znanje prevzema, od ponovljivosti in rutine posameznih nalog in aktivnosti ter vrste znanja, ki naj bi ga prenesli (*Gorup, 2005*). Prenosi znanja so lahko osebni: priprava poročil o izobraževanju, ki so dostopna vsem zaposlenim, obvezno poročanje ožji delovni skupini, organizacija internih izobraževanj v podjetju, tedenski delovni sestanki in projektni timi, vpeljava internih knjižnic in baz znanja in informacij (*Peršak, Češnovar, 2005*). Končni cilj podjetja je, da čim več tihega znanja posameznikov pretvori v skupno znanje podjetja.

Za izboljšanje prenosa znanja je potrebno v podjetjih načrtno oblikovati procese usposabljanja in izobraževanja (*Peršak, Češnovar, 2005*). V podjetju je potrebno razviti tako organizacijsko kulturo, ki spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi. Na tako

kulturo vpliva kultura zunanjega okolja (država, trg ...), predvsem pa menedžment s svojim odnosom do znanja, sprememb in stilom vodenja. K večjemu učinku prenosa znanja v prakso lahko zelo pripomore izmenjava izkušenj in znanja med učečimi se podjetji.

Prenos znanja v prakso je torej eden od elementov procesa učenja, ki ga spodbudimo s primernimi organizacijskimi procesi, strukturami in kulturo.

Menim, da je prenos znanja, kakor tudi uporaba znanja eden najpomembnejših korakov v procesu učečega se podjetja. Prvi je vsekakor razvoj okolja v podjetju, ki je usmerjeno k pridobivanju dodatnih znanj in spodbujanju zaposlenih k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. Novo pridobljena znanja na ravni posameznika omogočajo osebni razvoj in napredovanje, na ravni podjetja pa razvoj podjetja in konkurenčno prednost. Drugi korak pa je prenos in uporaba znanja v delovnem okolju. Po mojem mnenju gre za to, da se v podjetju med zaposlenimi vzpostavi nova, višja raven komunikacije, da zaposleni ne skrivajo informacij drug pred drugim, temveč da razvijejo timski način dela. Prepričana sem, da sta ta dva koraka zelo pomembna za mala in srednje velika podjetja, saj morajo dinamično slediti stalnim spremembam v okolju.

3.4 Prednosti in nevarnosti ter ukrepi podjetja glede izobraževanja zaposlenih

Izobraževanje je poslovna funkcija in mora kot taka prispevati k poslovnemu uspehu podjetja. Znanje je kapital, je naložba v posameznika in se lahko združi v tim ter tako pomaga k večji vrednosti podjetja. Znanje je intelektualni kapital, pravimo, da ima nevidno vlogo, saj se ga ne da otipati niti na podlagi formalnih potrdil ne moremo z gotovostjo trditi, da zna nekdo pridobljeno znanje prenesti iz teorije v prakso oziroma v okolje v katerem je zaposlen (*Loboda, 2005*).

Vlaganje v zaposlene pa prinaša s seboj tudi tveganje, saj nikoli ne vemo ali se bo na koncu vložek povrnil ali bo nastala izguba. Nudenje dodatnega izobraževanja in usposabljanja za zaposlene pomeni s stališča podjetnika tveganje. Ali se bo naložba povrnila se bo pokazalo šele čez čas. Zaposleni, ki zaključijo izobraževanje, se mora navaditi na novo znanje in se ga naučiti uporabljati pri svojem delu.

Izobraževanje oziroma usposabljanje, ki ga delodajalec ponudi zaposlenemu lahko predstavlja nagrado. Hitre spremembe na več področjih prinašajo nova znanja. Ta je potrebno osvojiti, če želi biti posameznik konkurenčen na trgu dela in da kasneje tudi v podjetju lahko dosega vidne in pozitivne rezultate.

Izobraževanje oz. usposabljanje zaposlenemu podjetje lahko ponudi kot dokaz dodatnega zaupanja, kot motivacijo za delo pa tudi kot nagrado za že dosežene rezultate.

Kadar je podjetje pripravljeno vlagati v zaposlenega, je to pokazatelj, da ima vanj zaupanje in mu s tem omogoča opravljanje tudi bolj zahtevnih nalog (horizontalno napredovanje) ali celo (vertikalno) napredovanje.

Naloga zaposlenega pa je, da zna novo pridobljeno znanje uporabljati pri svojem delu in da lahko po določenem času pokaže vidne rezultate (*Loboda, 2005*).

Marsikatero podjetje, ki je v zaposlene vložilo veliko z vidika usposabljanja in izobraževanja se znajde pred pomembnim vprašanjem: kako obdržati ključne kadre? Možnih je nekaj rešitev, kot na primer spremembe v sistemih nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, upravljanje z delovno uspešnostjo, integracija izbire, razvoja in ohranitve ključnih kadrov, spremembe v slogu vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu, razvoj in modifikacije v organizaciji in vsebini dela ter prilagoditve nalog pričakovanjem in potrebam ključnih kadrov, ustvarjanje čvrstejših družbenih vezi z in med zaposlenimi, upravljanje z organizacijsko kulturo in vrednotami ter spremembe v lokaciji opravljanja dela.

Menim, da morajo podjetja slediti cilju vlaganja v zaposlene, v njihovo znanje, saj se le tako lahko razvijajo v kakovosten in vesten kader, ki se zaveda pomena stalnega izobraževanja in usposabljanja. Menim, da je napačno tudi mnenje podjetij, da imajo vsa potrebna znanja. Kot je bilo že večkrat omenjeno, živimo v družbi oz. svetu, ki se nenehno spreminja, zato znanje, ki ga premoremo danes, čez mesec, leto ali dve ne bo več zadostovalo. Pač pa to znanje pomeni odlično podlago za nadgradnjo oz. nadaljnji razvoj. Zato sem prepričana, da je za podjetja ključnega pomena nadgrajevati in dopolnjevati znanja, ki jih v podjetju imajo.

Glavne prednosti, ki jih ima po mojem mnenju podjetje, če se stalno izobražuje so:

- večja konkurenčnost,
- večja prilagodljivost trgu, povpraševanju na trgu,
- sposobnost, da se hitreje uči kot konkurenčna podjetja,
- iznajdba novih rešitev, razvoj novih izdelkov ter procesov....

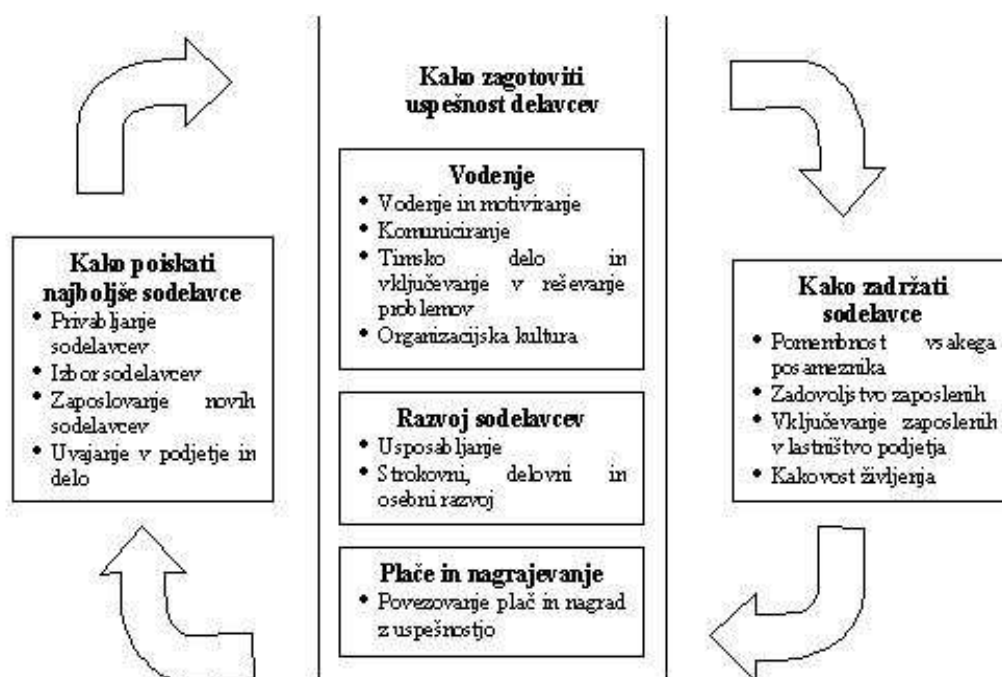
Nevarnosti za učeča se podjetja pa vidim predvsem v tem, da:

- zaposleni niso zainteresirani za dodatna izobraževanja,
- po končanem izobraževanju zaposleni zapustijo podjetje,
- zaposleni novega znanja ne prenesejo v podjetje: izobraževanje lahko podjetje stane velike vsote denarja, a se lahko zaključí z izgubo, če si udeleženci ne izmenjujejo izkušenj ali se ničesar ne naučijo,
- zaposleni, ki pri svojem delu niso zadovoljni, lahko svoje znanje odnesejo v drugo organizacijo, h konkurenčnemu podjetju.

Zaposleni v podjetju so premoženje, kot so premoženje poslopja, oprema in druge stvari. Če zaposleni iz podjetja odidejo, vzamejo s seboj svoje sposobnosti in znanja, kar pomeni za podjetje, ki živi in deluje v novem gospodarstvu znanja, veliko škodo in izgubo. Če odide tako premoženje, ni isto kot če bi iz podjetja »odšlo« orodje. Vloga in položaj zaposlenega se spreminjata v smeri, da mu je treba dati možnost, da ustvarja, strokovno ter osebno raste ter da se preko tega razvija (Černelič, 2004).

Za podjetje je pomembno, da v procesu pridobivanja kadra izbere »prave« osebe in jim zagotovi ustrezen način izobraževanja. Spodnja slika prikazuje proces zagotavljanja uspešnosti podjetja pri delu z zaposlenimi (Slika 4).

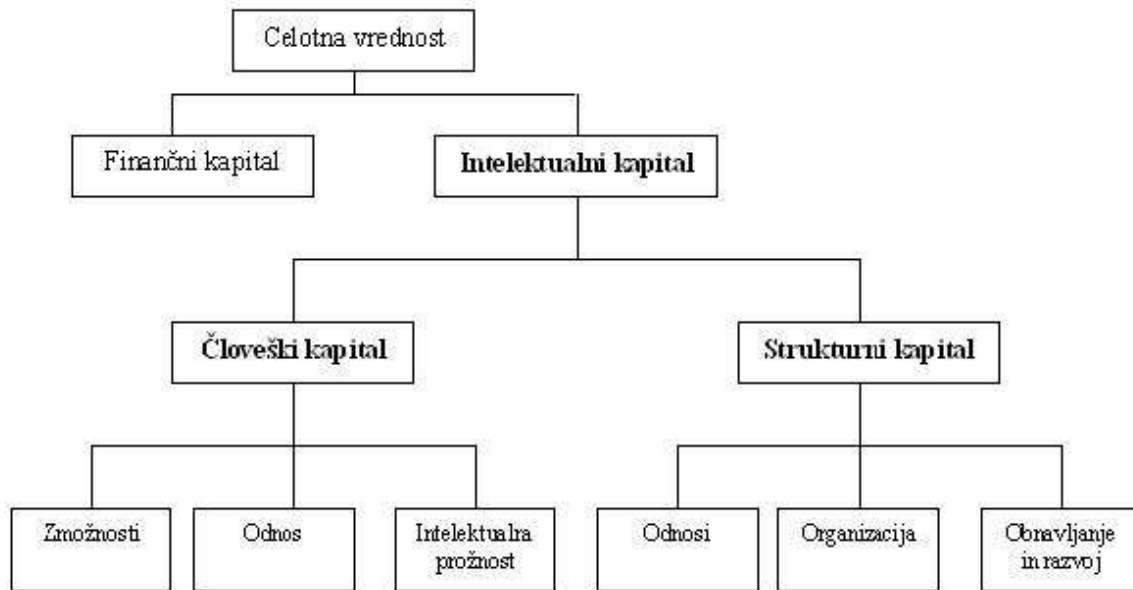
Slika 4: Proces zagotavljanja uspešnosti podjetja z zaposlenimi



VIR: Zupan, Nagradite uspešne, 2001

Vsa uspešna podjetja, ki želijo postati še uspešnejša, se zavedajo pomena ustreznega usposabljanja zaposlenih in skrbijo za njihov profesionalni razvoj, saj znanje in informacije postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati. Taka podjetja se načrtno ukvarjajo z vprašanjem intelektualnega kapitala, katerega sestavni del so zaposleni.

Slika 5: Drevo intelektualnega kapitala



VIR: Roos et al.: Intelektualni kapital, 2001

Iz zgornje slike izhaja, da je intelektualni kapital razdeljen na (Slika 5):

- človeški kapital, ki obsega vse zaposlene, njihova znanja, spretnosti, sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih, ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja; človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko ga le najamejo;
- strukturni kapital: tisto kar v podjetju ostane, ko ljudje odidejo domov: zaščitni znaki, blagovne znamke, zapisani postopki procesov, itd.

Človeški kapital gradi strukturnega, vendar boljši kot je strukturni kapital, večja je verjetnost, da bo tudi človeški večji.

Človeški kapital so torej ljudje v podjetju s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo, ki pomeni sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb in reševanja problemov. Zmožnosti predstavljajo »strojno opremo« človeškega kapitala, ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo ter »know-howom« zaposlenih. Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj vplivajo v glavnem trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža. Podjetja potrebujejo zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v korist podjetja. Odnos do dela in do podjetja lahko primerjamo s »programsko opremo«.

Strukturni kapital vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti, kot je njegova materialna

vrednost. Po opredelitvi Skandie (*Roos et al., 2001*) predstavlja strukturni kapital tisti del celotnega intelektualnega kapitala, ki ostane v podjetju, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov.

3.5 Vrednotenje učenja, znanja

Ko govorimo o učenju, izobraževanju in usposabljanju, se pojavijo vprašanja: kako je to uspešno, koliko se to splača, koliko je to vredno, kaj novo znanje pomeni za podjetje. Da bi odgovorili na ta vprašanja, je potrebno spremljanje in ocenjevanje (evalvacija) učenja, po možnosti tudi merjenje rezultatov v učečem se podjetju (*Možina, 2002*).

Z zavedanjem nujnosti ugotavljanja potreb po učenju mora biti povezana tudi potreba po vrednotenju učinkov učenja. Ta na eni strani zajema vrednotenje in merjenje neposrednih dosežkov učenja, na drugi strani pa potrebne prihodnje spremembe glede uspešnosti posameznika in podjetja.

Vrednotenje učenja, izobraževanja in usposabljanja se nanaša na (*Možina, 2002*):

- ugotavljanje ali je učenje doseglo načrtovane cilje,
- vrednotenje je del razvojnega procesa, ki se nanaša na celotno podjetje, zagotavljati mora podatke o prispevku, ki ga ima učenje za podjetje,
- vrednotenje naj bi ugotavljalo potrebe po prihodnjih vrstah in oblikah učenja v podjetju.

Vrednotenje učenja je postopek, ki podjetjem pomaga sistematično in objektivno ugotavljati ustreznost in uspešnost učenja in možnost nadaljnjega izboljševanja.

Glede na temeljni namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna (*Možina, 2002*).

Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih tistih, ki se izobražujejo med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja.

Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih tistih, ki se izobražujejo, kasneje v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

a) Notranje vrednotenje izobraževanja

Splošna merila notranjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih v podjetju želijo doseči z izobraževanjem. Da bi v

podjetju te cilje lahko dosegli, morajo zagotoviti ustrezne pogoje za izobraževanje ter uresničiti izobraževalne programe z ustrežno organizacijo in izvedbo izobraževanja.

Prvo temeljno merilo za notranje vrednotenje izobraževalne dejavnosti so pogoji za izobraževalno delo. Zagotoviti je potrebno organizatorje in izvajalce izobraževanja, primerne prostore in opremo, zagotoviti ustrezno organiziranost ter potrebna finančna sredstva.

Realizacija izobraževalnih programov je pomembno merilo za ugotavljanje notranje učinkovitosti izobraževanja. V programih se zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Vidiki spremljanja in vrednotenja izobraževalnih programov so konsistentnost vsebin in drugih sestavin izobraževalnega programa z zastavljenimi izobraževalnimi cilji, skladnost med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa ter zadostnost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa.

Učinkovitost določenega programa je odvisna tudi od načina izvedbe, zato je pomembno merilo tudi notranja organizacija izobraževanja. Glavna merila za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so:

- stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju in predhodnim izkušnjam izobražencev,
- ustreznost izbranih učnih metod glede na vsebine in cilje programa ter glede učne navade zaposlenih v procesu izobraževanja,
- stopnja prilagojenosti, dostopnosti in raznolikosti učnih virov ter učnih sredstev in pripomočkov glede na zastavljene cilje izobraževanja in sestav izobraževancev,
- ustreznost oblikovanja učnega procesa,
- ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa.

Temeljno merilo za večjo ali manjšo notranjo učinkovitost izobraževanja pa ostajajo odzivi in rezultati izobraževancev. Z njimi ugotavljamo mnenja in sodbe o vseh temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa ter stopnjo zadovoljstva z izvedenim izobraževanjem. Z vrednotenjem rezultatov izobraževancev pa se ugotavlja stopnjo doseganja zastavljenih ciljev.

b) Zunanje vrednotenje izobraževanja

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje tistih učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa kot večja storilnost in boljša kakovost dela, v boljših medsebojnih odnosih pri delu, v povečani prilagodljivosti in mobilnosti kadrov in podobno.

Splošna merila zunanjega vrednotenja izobraževanja izhajajo predvsem iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti zastavlja njeno delovno okolje.

Glavna merila zunanjega vrednotenja izobraževanja:

- zadovoljitev kadrovske - razvojnih potreb: osnova za zunanje vrednotenje izobraževanja z vidika zadovoljevanja kadrovske - razvojnih potreb je formalna in vsebinska ocena realizacije planov potreb po kadrih, planu pridobivanja kadrov, planu presežka kadrov, planu razvoja kadrov, planu izobraževanja. Vidiki po katerih se ocenjuje kadrovske plane so:
 - stopnja zadovoljitve s planom opredeljenih količinskih in kakovostnih potreb,
 - pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb,
 - gospodarnost izrabe planiranih sredstev,
- usklajenost programov s potrebami: glavni namen spremljanja in vrednotenja programov po tem merilu je pridobitev ustreznih podatkov za obnovo starih ter dopolnjevanje novih programov,
- delovna uspešnost zaposlenih: neposredno merilo, pokaže se po končanem izobraževanju v delovnem procesu. Delovno uspešnost se lahko meri z ustreznimi metodami na podlagi meril, kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela ...,
- s spreminjanjem in vrednotenjem prispevka izobraževanja k razvoju organizacije se meri predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja. Te je relativno težko meriti, ker je učinke izobraževanja kot ekonomske dejavnike težko ločiti in obravnavati ločeno od drugih subjektivnih in objektivnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj in ekonomsko uspešnost. Ekonomske učinke izobraževanja ugotavljamo z analizo, obdelavo in primerjanjem izbranih kazalcev.

Vrednotenje učenja poteka na štirih ravneh, od katerih vsaka zahteva drugačne tehnike ocenjevanja:

1. raven: stališče zaposlenih kaj udeleženci raznih oblik usposabljanja, izobraževanja mislijo, koliko so zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili (ankete, pogovori);
2. raven: znanje zaposlenih, kaj in koliko znanja so udeleženci pridobili v procesu učenja (testi, vprašalniki, preizkusi);
3. raven: vedenje zaposlenih, kaj in v čem so se udeleženci v procesu učenja spremenili, tj. izboljšali svoje spretnosti, način dela, ravnanje, kar je povezano z delovno uspešnostjo (podatki o količini in kakovosti opravljenega dela);
4. raven: podjetniški dosežki, v kolikšni meri so doseženi cilji v skupini, podjetju (glede na načrtovane cilje, predvidene rezultate).

Končno vrednotenje procesov učenja v podjetju je usmerjeno na:

- določitev ključnih kazalcev podjetniške uspešnosti, ki so podlaga določanju potreb po učenju in morajo biti znana vsem zaposlenim,
- identifikacijo dejavnikov, ki bi poleg učenja lahko vplivali na pridobivanje novega znanja in osebni razvoj.

Mnenja sem, da izobraževanje zavzema zelo pomembno mesto v učečem se podjetju, zato ga je potrebno primerno spremljati. Ponavadi v podjetjih merijo koliko ur so zaposleni povprečno porabili za dodatno izobraževanje, koliko je to stalo podjetje, s kakšno oceno so udeleženci ocenili izvajalce izobraževanja, koliko časa je bilo namenjeno uvajanju novo zaposlenih ... Meri se torej tisto, kar je možno izmeriti in prešteti. Prednost spremljanja teh rezultatov je tudi v tem, da se jih lahko spremlja na različnih mestih in so zaradi svoje narave med seboj primerljivi (Gorup, 2005).

Manj pa se podjetja ukvarjajo z merjenjem kako je posamezni izobraževalni dogodek vplival na rezultate dela, ali je podjetje zaradi novega znanja doseglo načrtovane cilje, kako je bilo pridobljeno znanje posredovano drugim ... Enostavnih načinov merjenja teh podatkov ni.

Slika 6: Pomen merjenja učinkovitosti izobraževanja



VIR: Gorup, 2005

Izobraževanje je torej poslovna funkcija, ki mora prispevati k poslovnemu uspehu podjetja (Šmid, 2005). Potemtakem je učinke izobraževanj potrebno meriti (Slika 6). Trenutno najbolj razširjen in najbolj priznan model merjenja učinkovitosti izobraževalnih programov in usposabljanj je Kirkpatrickov model.

Podjetja in izobraževalne ustanove merijo v glavnem zadovoljstvo udeležencev izobraževanj s samim programom. Precej jih meri tudi nivo pridobljenega znanja, manj prenos znanja v vsakdanje poslovno okolje, zelo malo podjetij pa meri učinke izobraževanja na poslovne rezultate podjetja.

Kirkpatrickov model merjenja uspešnosti izobraževanja določa štiri ravni merjenja, in sicer (Slika 7):

- zadovoljstvo izobraževanja,
- pridobljeno znanje,
- prenos znanja v delovno okolje,
- učinek izobraževanja na rezultate podjetja.

Na prvi ravni merimo subjektivne občutke in stališča, zadovoljstvo posameznikov z določenim izobraževalnim programom. Zanima nas, kako so bili udeleženci zadovoljni s podajanjem snovi (nazorna pojasnila, interaktivnost, razumljivost, ...), s predavateljem, s snovjo in njeno uporabnostjo, s prostorom, s terminom itd.

Slika 7: Kirkpatrickov model



VIR: <http://coe.sdsu.edu/eet/Articles/k4levels/index.htm>

Na drugi stopnji merimo raven pridobljenega znanja. Gre za preverjanje pridobljenega znanja: kaj smo se naučili in kaj znamo, ne pa tudi kako smo to znanje sposobni prenesti v prakso. Osvojeno znanje je potreben pogoj za prenos znanja v delovno okolje in posledično učinkuje na rezultate podjetja. Vendar z merjenjem znanja merimo le ali posameznik zahtevano znanje ima, ne pa tudi ali ga bo uporabil.

Na tretjem nivoju merimo ali se pridobljeno znanje dejansko uporablja v delovnem okolju. Pri tem velja opozoriti na veliko težavnost merjenja prenosa znanja v delovno okolje oz. merjenja spremenjenega obnašanja. Težko je izolirati in meriti le učinek izobraževanja na spremenjeno obnašanje v delovnem okolju brez vpliva drugih dejavnikov delovnega procesa. Pomembno je, da se merjenje po končanem izobraževanju izvede s precejšnjim

časovnim zamikom, tako da ima ocenjevana oseba možnost nova naučena spoznanja uvesti v svoje dnevno delovanje. Poleg tega je pomembno, da se merjenje načrtuje že med samo pripravo izobraževanja. Kot zadnje pa je pomembno tudi delovno okolje. Nova znanja bodo zaživelna v delovnem okolju le, če bo to dovoljevalo ali vzpodbujalo spremenjeno obnašanje.

Zadnja, najvišja stopnja merjenja učinkovitosti po Kirkpatrickovem modelu je merjenje učinkovitosti izobraževanja na rezultate podjetja. Vsaka poslovna funkcija v podjetju mora prispevati k skupnemu cilju. Ta cilj je najpogosteje ekonomski - rast vrednosti lastniškega deleža ali rast dobička, rast prodaje, rast tržnega deleža, povečanje dobičkonosnosti itd.

Iz poslovne prakse je razvidno, da na rezultate vplivajo tudi zunanji dejavniki, ki so neodvisni od naših aktivnosti. Vpliv izobraževanja na izbrani poslovni cilj je zaradi obstoja velikega števila kompleksnih dejavnikov zelo težko izločiti, hkrati pa je težko oceniti vpliv določenih izobraževalnih programov na rezultate podjetja.

Preizkusi merjenja vpliva izobraževanja na rezultate podjetja so do sedaj iskali rešitev v treh smereh:

1. eksperimentalno – raziskovalna smer: metoda, kjer se meri dosežene rezultate skupine zaposlenih, ki so se udeležili določenega izobraževanja in jih primerja s testno skupino, ki pred in po izobraževanju deluje v istih poslovnih okoliščinah. Razliko v doseženih rezultatih se lahko pogojno pripiše vplivu izobraževanja;
2. postavljanje sekundarnih poslovnih ciljev oz. bolj neposredno merljivih ciljev vpliva izobraževanja: pri tem modelu se meri najprej vpliv izobraževanja na rezultate, kjer je vpliv lažje izmeriti (npr. upad št. pritožb, manj izpada proizvodnje...), v drugi fazi pa se meri vpliv izboljšanja določenih poslovnih kazalnikov na izbrani glavni cilj podjetja;
3. matematični pristop: $U = YD \times NT \times PD \times V - NT \times C$

U = koristnost (učinek izobraževanja)

YD = čas v katerem določen program še vpliva na rezultate podjetja

NT = število zaposlenih, ki so se udeležili izobraževanja

PD = razlika v dosežkih med zaposlenimi, ki so se udeležili izobraževanja in tistimi, ki se ga niso

V = standardna deviacija v delovni produktivnosti za isto delovno mesto

C = strošek izobraževanja na zaposlenega

Glavna težava tega modela je, da nekaterim spremenljivkam zelo težko določimo vrednost (YD, PD, V).

Merjenje vplivov izobraževanja na rezultate podjetja je precej zahtevna in kompleksna naloga. V primeru, da merjenje izobraževanja ali merjenje prenosa pridobljenega znanja v poslovno okolje pokažeta, da tega vpliva ali prenosa ni, bi lahko sklepali, da je konkretni izobraževalni program nesmiseln. Če pa se učinkovitost meri na vseh ravneh, lahko na

drugi ravni ugotovimo, da obstaja določeno osvojeno znanje. Ta podatek nas nato vodi v nadaljnje raziskovanje, kjer ugotovimo, da obstajajo v organiziranosti podjetja določene omejitve, ki preprečujejo prenos osvojenega znanja v prakso in posledično tudi njegov vpliv na rezultate podjetja.

Naloga vodstva podjetja je vzpostaviti primeren sistem kazalnikov spremljanja pojavov in rezultatov, ki se dosegajo v učečem se podjetju. Ti se običajno nanašajo na tržne, finančne, kadrovske in proizvodne dejavnike, kadar se želi spremljati poslovno uspešnost.

Če pa nas zanima znanje in osebni razvoj zaposlenih, upoštevamo raven organizacijske kulture, notranjo komunikacijo, zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje pri spremembah in neprestanem razvoju.

4 UČEČA SE PODJETJA V SLOVENIJI

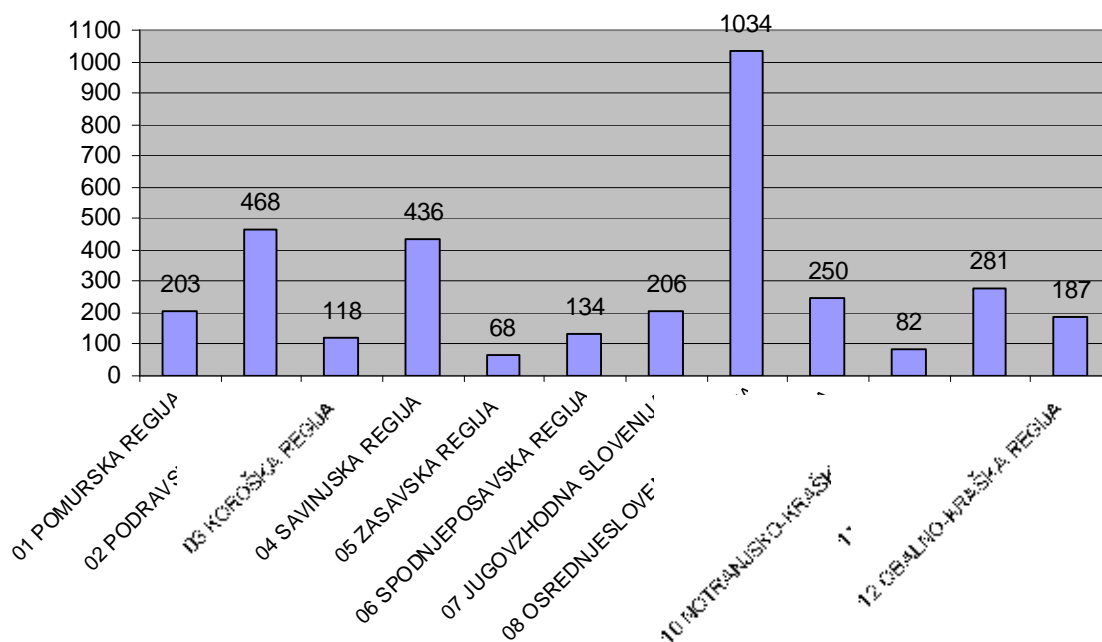
4.1 Ali se pri nas podjetja dovolj izobražujejo?

Koncept učečega se podjetja in učinkovitega ravnanja z znanjem se v Sloveniji uveljavlja šele v zadnjih letih.

Po podatkih Statističnega urada RS je v obdobju 1999 do 2000² v Sloveniji skupno 3.466 podjetij in drugih organizacij moralo pridobiti ali razviti nova strokovna znanja. Od tega je bilo največ takih podjetij v Osrednjeslovenski regiji, sledijo ji Podravska, Savinjska ter Goriška regija (*Slika 8*).

² Statistični urad RS opravlja raziskave s tega področja na obdobje 5 – 6 let, zato so navedeni podatki iz obdobja 1999 – 2000.

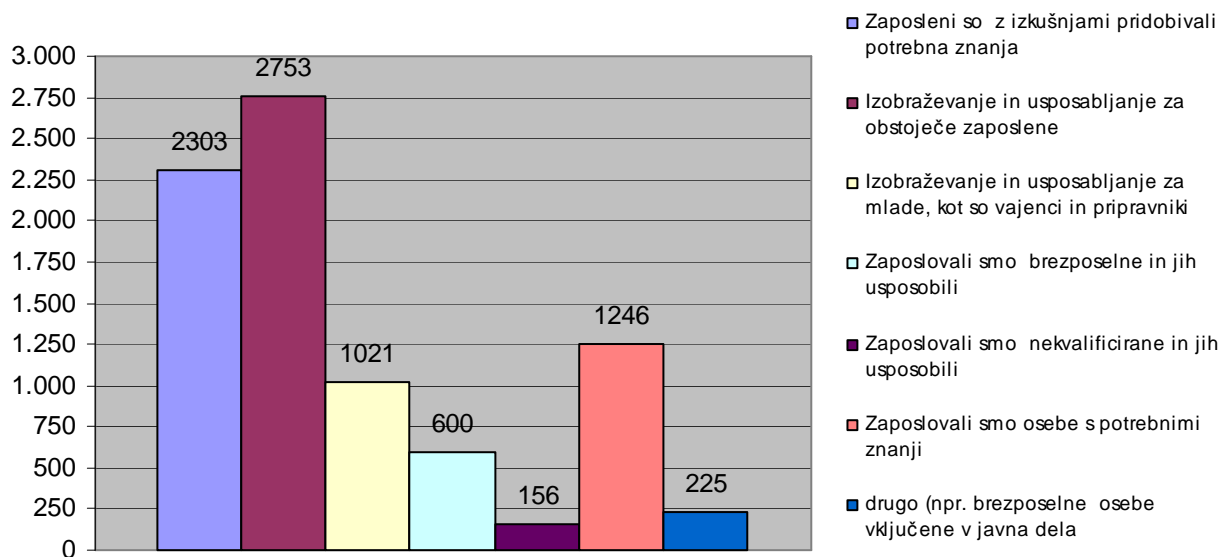
Slika 8: Število podjetij in drugih org., ki so v obdobju 1999-2000 morala pridobiti ali razviti nova strokovna znanja (po regijah)



VIR: statistični urad RS

Iz slike, ki sledi, so razvidni ukrepi, ki so jih podjetja v Sloveniji uporabila za pridobitev ali razvoj novih strokovnih znanj. Podjetja so 2.753 obstoječim zaposlenim omogočila izobraževanje in usposabljanje, 1.021 je bilo mladih, kot so npr. vajenci in pripravniki, ki so se usposabljali in izobraževali, 2.303 zaposlenih pa je bilo takšnih, ki so dodatna znanja pridobivali z izkušnjami. Podjetja so se odločila za zaposlitev 1.246 oseb s potrebnimi znanji, bistveno manj je bilo zaposlitev oseb z nekvalificiranim znanjem, ki jim je bilo omogočeno usposabljanje (glej Slika 9).

Slika 9: Najpomembnejši ukrepi za pridobitev ali razvoj novih strokovnih znanj v podjetjih in drugih organizacijah v obdobju 1999 - 2000 (v Sloveniji)



VIR: Statistični urad RS

V letu 1999 je bilo v Sloveniji med 6.510 podjetji in organizacijami 3.673 (56,4%) takih, ki jim izobraževanje in usposabljanje zaposlenih predstavlja eno izmed pomembnih strateških sestavin pri načrtovanju in uresničevanju poslovne politike za doseglo gospodarskih ciljev (*Statistične informacije, 2002*).

Vpliv menedžmenta v procesu ravnanja z znanjem v podjetjih ima pomemben vpliv na poslovno uspešnost podjetja (*Baša, 2005*).

Za razlike med bolj ali manj uspešnimi podjetji je krivo vodstvo podjetij. Vodstvo ne poskrbi, da je znanje, ki je potrebno v podjetju, načrtovano in zapisano; ne izvaja rednega preverjanja zaposlenih o potrebnih znanjih in ne ustvarja pozitivnega ozračja, ki je nujno potrebno za hiter in uspešen pretok znanja v podjetju. Prav tako vodstvo v podjetjih ne spodbuja zaposlenih k pridobivanju vseh tistih znanj, ki pospešujejo inovativnost v podjetju; ne spodbuja odprtega komuniciranja z in med zaposlenimi; ne poudarja timskega načina učenja in dela zaposlenih; ne spodbuja zaposlenih, da znanje delijo z drugimi in ne stremi k temu, da se uspešnost vlaganj v znanje kaže v novih izdelkih, storitvah, izboljšavah – v večji dodani vrednosti za podjetje.

Ista avtorica v nadaljevanju pravi, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomena mehkih sestavin konkurenčne prednosti – koncepta učečega se podjetja in ravnanja z

znanjem, kjer so ljudje z ustrezno usposobljenostjo največji kapital podjetja. Vendar pa se na drugi strani kažejo tudi pomanjkljivosti in neznanja na tem področju, ki onemogočajo hitrejšo uveljavitev obeh konceptov v praksi.

Tudi Gospodarska zbornica Slovenije in združenje Edupool sta v letu 2004 izvedla raziskavo o tem, koliko pozornosti namenjajo podjetja izobraževanju. Raziskava je zajemala mala in srednje velika podjetja kot tudi velika podjetja v Sloveniji (Levič, 2005). Osredotočila se je predvsem na to, kdo je v podjetjih odgovoren za izobraževanje, kakšno izobrazbo imajo odgovorni za izobraževanje, ali v podjetjih pripravljajo letne načrte. Letni načrt izobraževanj za vse zaposlene pripravi slaba tretjina podjetij. To dokazuje, da je področje izobraževanja prepuščeno slučajnemu izboru in zaposleni nimajo ustreznega načrta izobraževanja. Kjer pa letni načrt izobraževanj pripravljajo, zaposleni v skoraj 80 odstotkih primerov sodelujejo pri njegovi pripravi, še pogosteje pa so v pripravo načrtov vključeni vodje. Za celotno podjetje načrt izobraževanj pripravlja skoraj štiri petine podjetij. Običajno načrte pripravljajo ob koncu leta za prihodnje leto ali pa v začetku leta za tekoče leto.

Kot je razvidno iz spodnje tabele (Tabela 1), so podjetja v letu 2003 v največjem deležu povpraševala po izobraževalnih programih za specifična strokovna znanja ter po programih za pridobitev izobrazbe, na tretjem mestu pa je bilo računovodsko izobraževanje.

Tabela 1: Področje izobraževanja v letu 2003

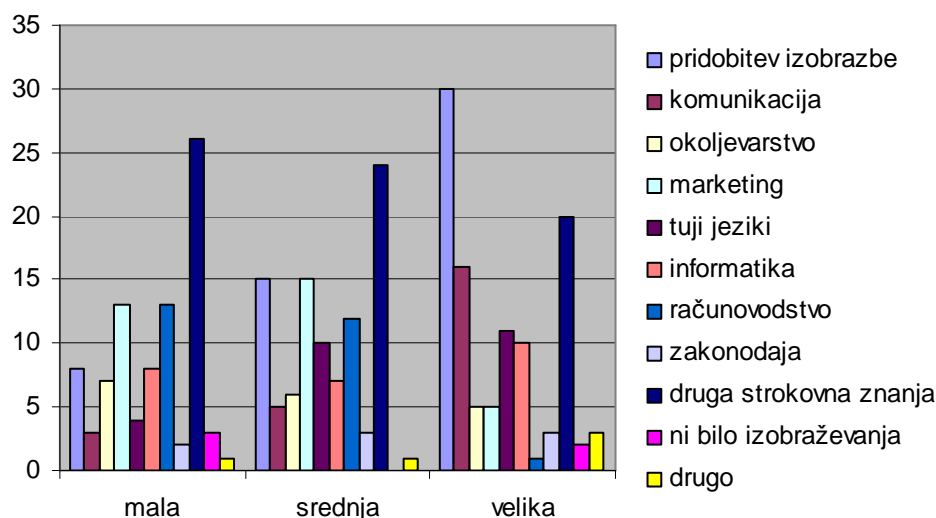
	mala	srednja	velika	skupaj
pridobitev izobrazbe	10,23%	14,29%	32,71%	19,80%
komunikacija	6,82%	7,14%	17,76%	10,92%
okoljevarstvo	4,55%	8,16%	4,67%	5,80%
marketing	9,09%	12,24%	3,74%	8,19%
tuji jeziki	5,68%	10,20%	8,41%	8,19%
informatika	6,82%	7,14%	7,48%	7,17%
računovodstvo	20,45%	17,35%	2,80%	12,97%
zakonodaja	3,41%	3,07%	3,74%	3,41%
druga strokovna znanja	29,54%	19,39%	16,82%	21,50%
ni bilo izobraževanja	3,41%	1,02%	0,00%	1,37%
drugo	0,00%	0,00%	1,87%	0,68%
skupaj	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

VIR: Interna gradiva GZS

Za leto 2004 so se odgovori nekoliko razlikovali, kljub temu, da je bilo zastavljeno vprašanje enako. Prevladoval je odgovor »pridobitev izobrazbe«, ki pa je bil nekoliko nižji,

in sicer 18,09%. Povečal se je delež povpraševanja po izobraževanjih s področja marketinga (11,26%) ter za druga strokovna znanja (Slika 10).

Slika 10: Področje izobraževanja v letu 2004



VIR: Interna gradiva GZS

Pri analizi povpraševanja po izobraževalnih programih je bilo ugotovljeno, da je delež zaposlenih, ki se udeležujejo izobraževanj v tujini, v velikih podjetjih višji kot v srednje velikih (Levič, 2005). Po drugi strani pa se za izobraževanje v tujini pogosteje kot v srednje velikih odločajo tudi v malih podjetjih. Najpogosteje pa se po znanje odpravijo v Nemčijo, Avstrijo in Veliko Britanijo. Poglavitni kriterij za izbiro izvajalca izobraževanja ni cena, temveč sta to kakovost programov in kakovost predavateljev.

4.2 Spodbude stalnega izobraževanja s strani EU

Izobraževanje in usposabljanje v Evropi odraža raznolikost jezikov, kultur in sistemov, ki so sestavni del držav članic in njihovih regij³. Organizacija sistemov izobraževanja in usposabljanja kot tudi vsebina učnih programov v Evropski uniji je v pristojnosti držav članic oziroma njihovih regij.

Med glavnimi nosilci sprememb v evropskem in svetovnem merilu je globalizacija razvojnih dejavnikov, zlasti znanja. Za gospodarski in družbeni razvoj države je tako

³Vir:Evropska komisija: Izobraževanje in usposabljanje v Evropi: različni sistemi, skupni cilji za 2010.

izjemno pomembno, da ima dober izobraževalni sistem ter da spodbuja izobraževanje/učenje odraslih v času celotnega življenja, ali z drugimi besedami, da ima razvito vseživljenjsko učenje. Slednjemu je v državah članicah EU dana večja pozornost, ki se odraža tudi v skupnih programih EU na področju izobraževanja in usposabljanja (*Bevc*).

Načelo subsidiarnosti Evropski uniji omogoča, da podpre in dopolni dejavnosti držav članic na določenih področjih izobraževanja in usposabljanja, s čimer se zviša kakovost ter ustvari »evropska dodana vrednost«. 149. in 150. člen Pogodbe o Evropski uniji opredeljujeta ta področja in v prvi vrsti zajemata:

- pospeševanje mobilnosti študentov/učečih in učiteljev;
- razvoj sodelovanja med šolami in univerzami;
- spodbujanje učenja jezikov;
- izboljšanje pri priznavanju diplom, kvalifikacij in sposobnosti v izobraževalne ter poklicne namene;
- razvoj odprtega učenja in učenja na daljavo.

Na tej podlagi sta se razvila dva tipa dejavnosti na področju izobraževanja in usposabljanja:

- na področjih, kjer 149. in 150. člen opredeljujeta posebne evropske pristojnosti, so sprejeli programe na ravni EU in jih tudi izvajajo, npr. obsežna programa Socrates in Leonardo da Vinci, kjer vsak izmed programov vključuje različne vrste in stopnje izobraževanja in usposabljanja. Sprejetje takšnih skupnih projektov je narekovalo skupni sklep Sveta za izobraževanje in Evropskega parlamenta (251. člen Pogodbe o EU);
- Poleg teh področij, kjer so jasno opredelili pristojnosti Evropske unije, so na ravni EU sprožili številne pobude za izobraževanje in usposabljanje, ki temeljijo na političnemu sodelovanju med državami članicami. Osnove tega sodelovanja niso direktive EU, temveč priporočila (npr. o odstranjevanju ovir pri mobilnosti in ocenjevanju kakovosti visokošolskih zavodov in šol), sporočila Komisije (npr. o uresničevanju koncepta vseživljenjskega učenja ali o sodelovanju z državami tretjega sveta), posvetovanja ali drugi delovni dokumenti. V preteklih letih se je takšno politično sodelovanje na področju izobraževanja in usposabljanja močno okrepilo. Zagon v razvoju je pomenilo zasedanje Evropskega sveta v Lizboni marca 2000, kjer se je začel proces, ki je v manj kot dveh letih privedel do sprejetja Delovnega programa o ciljih za prihodnost sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Na zasedanju Evropskega sveta, marca 2000 v Lizboni, so udeleženci spoznali, da se v Evropski uniji dogajajo izjemne spremembe, ki jih narekujejo globalizacija in na znanju

zasnovano gospodarstvo, in si zastavili strateški cilj za 2010⁴: postati najbolj konkurenčno in na znanju zasnovano gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo.

Te spremembe niso le silile evropskega gospodarstva h konkretnim spremembam, temveč so zastavile tudi izzive pri oblikovanju programov za prenavo socialnega skrbstva in izobraževalnih sistemov. Evropski svet je pozval Svet za izobraževanje in Evropsko komisijo, da podata splošno presojo o konkretnih ciljih izobraževalnih sistemov, pri čemer naj se osredotočijo na skupne težave in ter upoštevajo nacionalno raznolikost.

4.2.1 Evropski programi na področju izobraževanja in usposabljanja

Države članice EU so se v Maastrichtski in Amsterdamski pogodbi zavezale, da bodo s spodbujanjem medsebojnega sodelovanja prispevale k razvoju kakovostnega izobraževanja, obenem pa bodo v celoti spoštovale odgovornost posamezne članice za učne vsebine in organizacijo izobraževalnih sistemov ter kulturno in jezikovno različnost⁵.

Dejavnosti Evropske unije v izobraževanju, poklicnem usposabljanju in v zvezi z mladino niso usmerjene k formalnemu poenotenju izobraževanja, temveč spodbujajo konkretne oblike sodelovanja med državami evropskega gospodarskega prostora. To sodelovanje poteka predvsem v okviru treh programov ter drugih oblik aktivnosti in pobud Generalnega direktorata za izobraževanje in kulturo.

Programi Socrates, Leonardo da Vinci ter Youth (Mladina) so glavni inštrumenti na področju izobraževanja, usposabljanja in mladine za spodbujanje sodelovanja tako posameznikov kot izobraževalnih in drugih institucij na mednarodni ravni. Ti programi ponujajo široko paleto možnosti:

- sodelovanje med izobraževalnimi inštitucijami na vseh ravneh izobraževanja,
- izmenjavo idej, informacij in primerov dobre prakse,
- izobraževanje in usposabljanje odraslih,
- jezikovno izobraževanje,
- razvoj učenja na daljavo in uporabo komunikacijskih tehnologij ...

a) Socrates

Socrates je akcijski program s področja izobraževanja. Cilj in aktivnosti programa težijo k boljši kakovosti in krepitvi evropske razsežnosti izobraževanja. Ti cilji so podprti v sklopu različnih akcij:

⁴ Grželj T.: Lizbonska strategija na področju izobraževanja in usposabljanja – različni sistemi, skupni cilji, Spodbude, I/5, 2003.

⁵ Kezunovič M.: Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2003.

- *Comenius*: spodbuja mednarodno sodelovanje med šolami, spodbuja učenje tujih jezikov in razvoj medkulturne zavesti;
- *Erasmus*: spodbuja mednarodno sodelovanje med visokošolskimi institucijami, mobilnost študentov in visokošolskih profesorjev, izboljšuje preglednost in priznavanje študija in kvalifikacij po vsej Evropski uniji;
- *Grundtvig*: lajša dostopnost vseživljenjskega izobraževanja v najširšem pomenu;
- *Lingua*: je namenjen poučevanju in učenju tujih jezikov;
- *Minerva*: spodbuja sodelovanje na področjih odprtega učenja, učenja na daljavo, in informacijskih in komunikacijskih tehnologij v izobraževanju.

Nekaj programskih akcij pa je namenjenih spremljanju in vpeljevanju novosti:

- *Arion*: usmerjen je v širjenje spoznavanja evropskih izobraževalnih sistemov in primerjavo izobraževalnih politik in izkušenj med različnimi državami;
- *Eurydice*: je evropsko informacijsko omrežje na področju izobraževanja. Ustanovljeno je bilo leta 1980 s ciljem spodbujati izmenjavo informacij in izkušenj med oblikovalci politike in seznanjanjem z njimi vse, ki delajo na področju izobraževanja v Evropi;
- *Naric*: je namenjen spoznavanju izobraževalnih sistemov drugih držav s poudarkom na akademskem priznavanju in priznavanjem poklicnih kvalifikacij.

b) Leonardo da Vinci

Program Leonardo da Vinci podpira in dopolnjuje poklicno in strokovno izobraževanje ter usposabljanje v državah, ki so vključene v program, pri čemer je odgovornost glede vsebine in organizacije poklicnega izobraževanja in usposabljanja v rokah posamezne države.

Poudarek programa je na mednarodnem sodelovanju za izboljšanje kakovosti ter spodbujanju inovativnosti in promocije evropske razsežnosti sistemov poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja.

Leonardo da Vinci upošteva potrebe posameznikov kot tudi gospodarstva in trga dela. Z razvijanjem znanja in spretnosti spodbuja aktivno državljanstvo in zaposlovanje po vsej Evropi. S podpiranjem kakovosti in inovativnosti pomaga podjetjem, da se samozavestno odzivajo na tehnološke in industrijske spremembe in da se v razvoju uspešno kosajo z drugimi.

V okviru programa potekajo različni projekti in aktivnosti:

- *Projekti mobilnosti*: omogočajo odhajanje posameznikov na praktična usposabljanja v tujino. Namen je pridobivanje novih znanj in izkušenj, izboljšanje jezikovne spretnosti, utrjevanje mednarodnega sodelovanja in širjenje evropske dimenzije v poklicnem usposabljanju.

- *Pilotni projekti*: so nosilci izboljšanja kakovosti in promocije inovativnosti v poklicnem in strokovnem usposabljanju.
- *Aktivnosti na področju jezikovnih znanj in spretnosti*: promovirajo le – te, vključno z manj razširjenimi jeziki in pomagajo pri razumevanju različnih kultur v smislu poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja.
- *Mednarodne mreže*: akcija je namenjena razvoju mednarodnega sodelovanja in izmenjavi informacij o izkušnjah in praksi. Namenjena je poklicnemu in strokovnemu usposabljanju.
- *Aktivnosti v okviru »podatkovnih materialov«*: namenjene so ustanavljanju, zbiranju in posodabljanju podatkovnih baz, spremljanju in širjenju izkušenj ter izmenjavi informacij.

c) Mladina (Youth)

Program Mladina podpira mednarodno sodelovanje mladih z namenom zagotoviti njihove prispevke pri oblikovanju Evrope in krepitvi evropske zavesti. Ključna naloga je omogočiti mladim z manj možnostmi (iz manj privilegiranega kulturnega, geografskega in socialnoekonomskega okolja ali mladim s posebnimi potrebami) dostop do aktivnosti neformalnega izobraževanja.

Program Mladina omogoča pridobitev finančne podpore za pet poglobitvenih akcij:

- *Mladi za Evropo*: ponuja možnost udeležbe na mednarodnih srečanjih skupin mladih (15-25 let);
- *Evropska prostovoljna služba*: ponuja mladim preživljanje časa v tujini kot evropskim prostovoljcem;
- *Mladinske pobude*: omogoča mladim pridobitev podpore za izvedbo projektov na lokalni ravni;
- *Skupne aktivnosti*: zagotavlja podporo za pobude, ki temeljijo na komplementarni ravni programov Socrates;
- *Podporne aktivnosti*: podpirajo in dopolnjujejo akcije programa Mladina.

5 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE GLEDE IZOBRAŽEVANJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Eden od ciljev, ki sem si jih zadala v svoji nalogi, je raziskati in analizirati problematiko ravnanja z znanjem v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

Za ta namen sem pripravila anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz 4 delov: prvi del se nanaša na osebne podatke anketiranca, drugi del na podatke o podjetju, tretji del sestavljajo vprašanja povezana z izobraževanjem in usposabljanjem, četrti del pa se nanaša na vpliv izobraževanja na poslovanje podjetja.

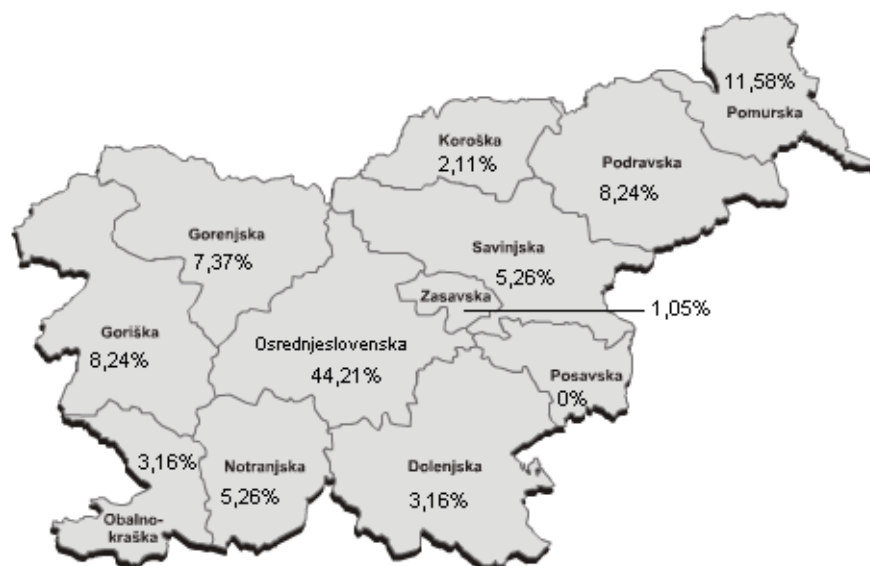
Izvedbo ankete sem si zamislila v elektronski obliki, preko elektronske pošte, saj smo v času sodobne elektronike, ko skoraj ni mogoče poslovati brez elektronskih medijev, težko bi v današnjem času našli tudi podjetja brez računalnika. Da pa ni vse tako enostavno, je pokazalo zbiranje elektronskih naslovov podjetij s pomočjo registra Gospodarske zbornice Slovenije. Od 55.340 malih in srednjih podjetij ima samo 1.300 podjetij naveden veljaven elektronski naslov. Podatki se nanašajo na register GZS, ki ima za podlago register sodišč, ki so zadolžena za vpis podjetij ter register samostojnih podjetnikov posameznikov pri DURS-u.

Da podjetja, ki naj bi se zavedala pomena sodobne informacijske opreme, nimajo v registru navedene elektronske pošte, je zaskrbljujoče dejstvo. Prepričana sem sicer, da vsaj dve tretjini podjetij elektronsko pošto v resnici ima, težava pa je v tem, da ne poskrbijo za objavo le te v medijih, ki so dosegljivi širši javnosti. Problem se pojavi, ko želi oseba, ki ima namen poslovati s temi podjetji, stopiti z njimi v stik, a do njih ne more. Mislim, da bi morala podjetja poskrbeti za ažurnost podatkov v registru sama, vendar pa to ne spada več v okvir te naloge.

Anketo sem poslala 1.300 podjetjem. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 107 podjetij, od tega je bilo 95 vprašalnikov pravilno izpolnjenih in primernih za analizo.

Največ podjetij, ki je odgovorilo na anketo je iz Osrednjeslovenske regije (kar 44,21%), iz Pomurske (11,58%) ter iz Goriške in Podravske (v obeh 8,42%) (*Slika 11*).

Slika 11: Udeležba podjetji v analizi po regijah (%)

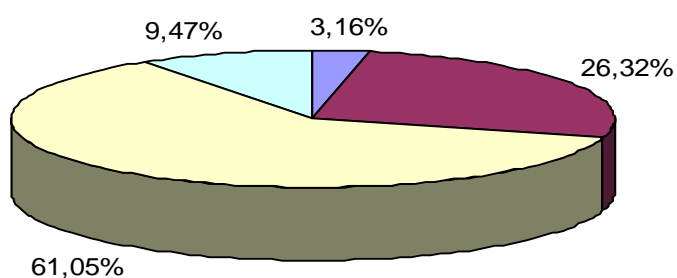


VIR: Lastna analiza

Sledi analiza pridobljenih podatkov iz ankete in postavitev ustreznih sklepov.

Največ oseb, ki so izpolnile vprašalnik, je starih med 30 in 40 let (36,84%), 22,11% oseb je starih med 20 in 30 let, sledijo pa starejši od 50 let (21,05%) ter osebe med 40 in 50 let (20,00%).

Slika 12: Stopnja izobrazbe



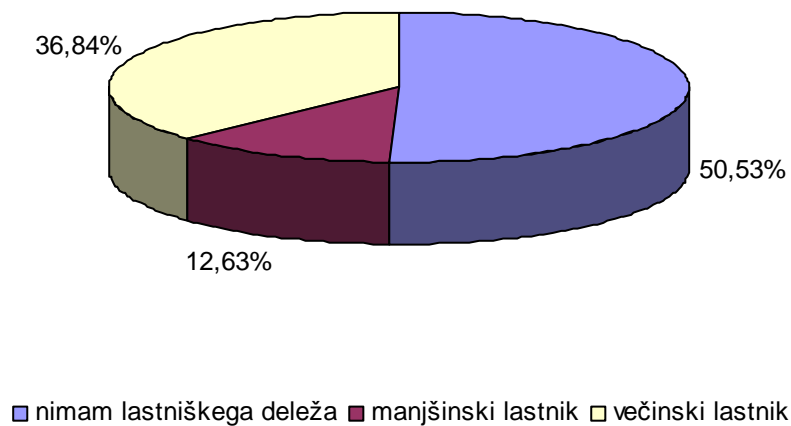
■ poklicna ■ srednja □ višja, visoka strokovna, univerzitetna □ podiplomski študij

VIR: Lastna analiza

Od vseh oseb, ki so izpolnile in vrnilo anketni vprašalnik, je 56,84% oseb moškega spola, 43,16% je žensk; 61,05% oseb, ki so izpolnile vprašalnik, ima višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo (Slika 12).

Večina oseb, ki je na vprašalnik odgovarjala, nima lastniškega deleža v podjetju. Glede na to, da je le dobra tretjina anketirancev tudi lastnikov podjetja, je razvidno, da so ankete izpolnjevale predvsem osebe, ki nimajo neposrednega vpliva na odločanje glede izobraževanja v teh podjetjih (Slika 13).

Slika 13: Lastništvo podjetij

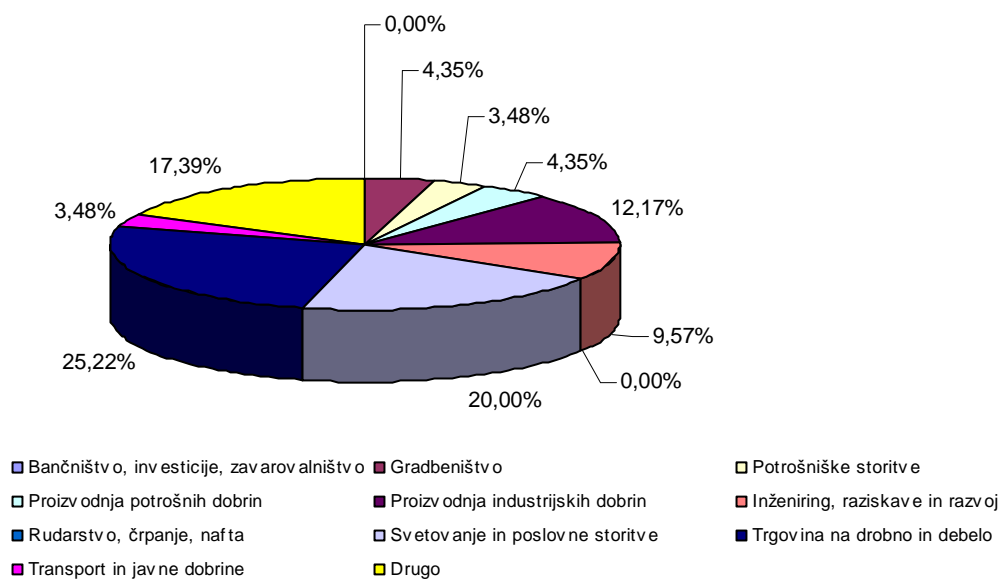


VIR: Lastna analiza

Velika večina, kar 84,21% podjetij, ki so vključena v analizo, ima pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo, 15,79 % podjetij pa ima drugo obliko organiziranosti: samostojni podjetnik posameznik, družba z neomejeno odgovornostjo, delniška družba, gospodarsko interesno združenje.

Večina podjetij, ki so vrnila izpolnjen vprašalnik, se ukvarja s trgovino na drobno in debelo, svetovanjem in poslovnimi storitvami ter z drugimi dejavnostmi. Med te spadajo v glavnem: informatika, gostinstvo in turizem, zastopstvo, založništvo, gospodarske javne službe (Slika 14).

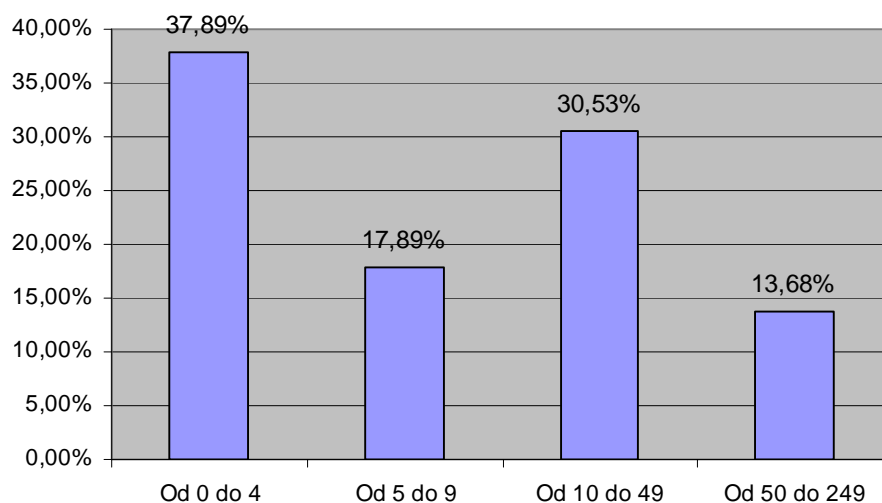
Slika 14: Podjetja po dejavnosti



VIR: Lastna analiza

Kar 86,32% podjetij, ki so izpolnila vprašalnik, je malih podjetij z 0 do 49 zaposlenimi, 13,68% pa je srednje velikih podjetij s 50 do 249 zaposlenimi. (Slika 15).

Slika 15: Število zaposlenih v podjetjih



VIR: Lastna analiza

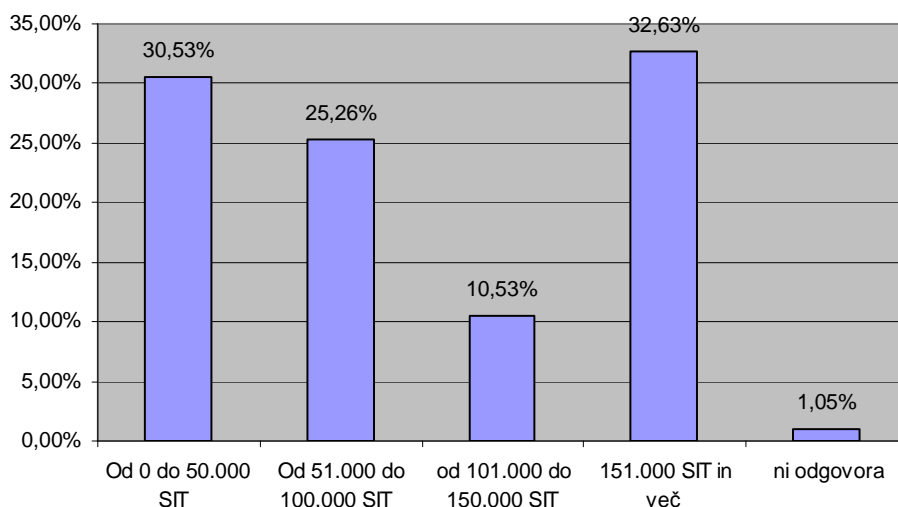
Tretji sklop vprašanj se nanaša na izobraževanje in usposabljanje v podjetjih. Najprej me je zanimalo ali podjetja pripravljajo letni načrt izobraževanja. Več kot polovica podjetij je odgovorila negativno, zato sklepam, da je področje izobraževanja v teh podjetjih prepuščeno slučajnemu izboru ter da zaposleni nimajo ustreznega načrta izobraževanja. Le 43,16% podjetij za svoje zaposlene pripravlja letni načrt izobraževanja, od tega v kar 92,68% podjetij, ki pripravljajo letne načrte, zaposleni sodelujejo pri pripravi teh načrtov.

To je pomembno predvsem zato, ker je učinkovitost izobraževanja ali usposabljanja odvisna tudi od pripravljenosti in motiviranosti zaposlenega za izobraževanje. Podjetje ima zagotovo večje koristi, če skupaj z zaposlenimi pripravi izobraževalni načrt, saj ima zaposleni možnost povedati, na katerih področjih si želi pridobiti nova oziroma izboljšati obstoječa znanja ter kakšen način pridobivanja znanja mu najbolj ustreza. Podjetje pa si lahko na tak način zagotovi, da bo zaposleni kar najbolje uporabljal nova znanja na delovnem mestu. Vse to pomeni dodatno motivacijo za zaposlenega in boljše poslovanje ter konkurenčno prednost podjetja.

V večini podjetij izobraževanje odobri direktor (84,00%), le v manjšem odstotku je to prepuščeno vodjem oddelkov (10,00%) ali pa kar zaposlenim samim (6,00%). Približno 61% podjetij vodi evidenco izobraževanja za zaposlene.

Sledi vprašanje koliko sredstev na zaposlenega letno namenijo podjetja za izobraževanje. 32,63% podjetij je odgovorilo, da letno nameni za izobraževanje na zaposlenega 151.000 SIT in več (*Slika 16*). Iz tega lahko sklepam, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomena izobraževanja ter da cena izobraževalnih programov ni ovira. Podjetja poudarjajo predvsem kvaliteto programov in ne toliko cene samega izobraževanja.

Slika 16: Višina sredstev na leto, ki so namenjena za izobraževanje na zaposlenega

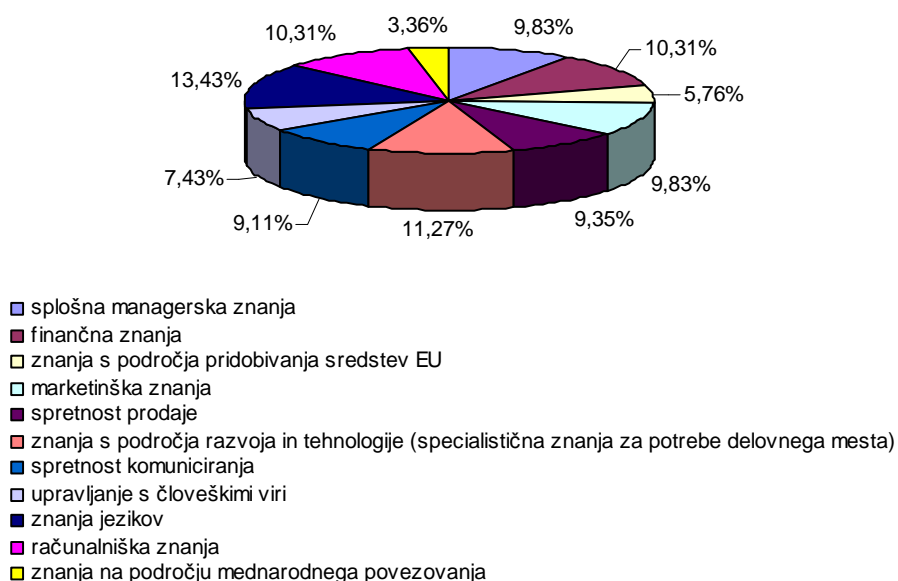


Kar 81,05% podjetij je pritrdilno odgovorilo na vprašanje ali je bilo v zadnjem letu organizirano kakšno usposabljanje ali izobraževanje za zaposlene, 18,95% podjetij pa je odgovorilo negativno. Izobraževanj oz. usposabljanj niso organizirali, ker nimajo potreb, nimajo dovolj sredstev za ta namen, zaposlujejo ljudi z ustreznimi znanji, zaposleni se izobražujejo sami, drugo. V podjetjih, v katerih so izvedli izobraževanja, so bila ta v večini namenjena ostalim zaposlenim, v 39,45% pa so bila izobraževanja namenjena zaposlenim v menedžmentu. Večina podjetij je izobraževanja namenila tako eni kot tudi drugi kategoriji zaposlenih.

Velika večina podjetij, kar 91,58%, še vedno zaznava potrebe po dodatnem izobraževanju. To pomeni, da se ta podjetja zelo dobro zavedajo pomena stalnega izobraževanja in pridobivanja dodatnih znanj, saj jim to omogoča ohranjanje konkurenčne prednosti in učinkovitega poslovanja na globalnem trgu. Ta podjetja se vsekakor zavedajo, da je za ohranitev konkurenčnosti zelo pomembno stalno nadgrajevanje obstoječega znanja ter pridobivanje novega, posebno v primeru, da želijo ohraniti konkurenčno prednost ter biti dovolj fleksibilna v vsakdanjem sprejemanju in apliciranju novosti, ki jih globalni trg prinaša in zahteva.

Sledilo je vprašanje, katera so dodatna znanja, spretnosti in usposobljenost, ki jih po mnenju anketiranca potrebuje podjetje. Podjetja so lahko izbrala enega ali več odgovorov. Največ jih je odgovorilo, da potrebujejo dodatna znanja jezikov (13,43%), znanja s področja razvoja in tehnologije (specialistična znanja za potrebe delovnega mesta, 11,27%), finančna znanja (10,31%) in računalniška znanja (10,31%) (Slika 17).

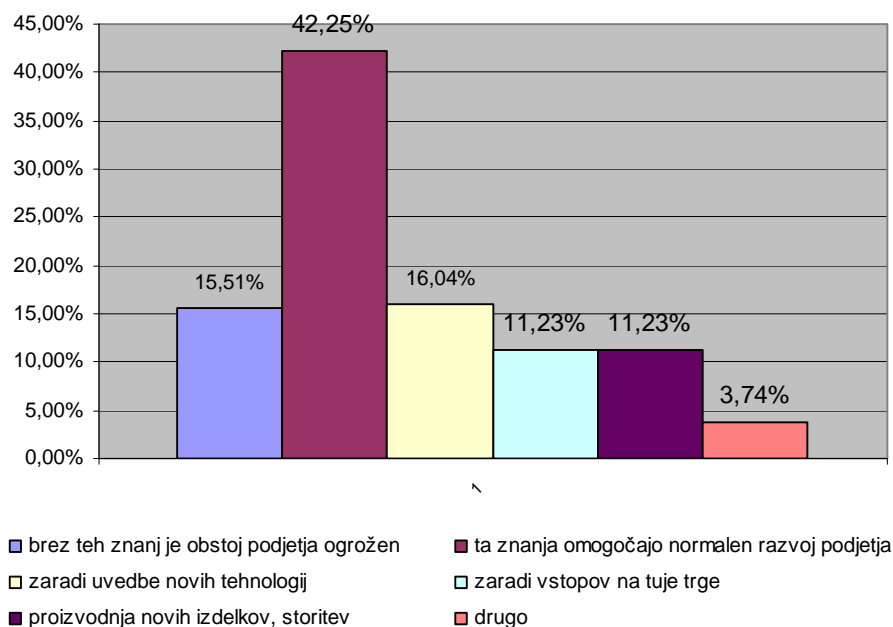
Slika 17: Dodatna znanja, spretnosti in usposobljenosti, ki jih podjetja potrebujejo



VIR: Lastna analiza

Na vprašanje, zakaj potrebujejo ta znanja, so podjetja odgovarjala kot je razvidno iz Slike 18. Večina podjetij pa je odgovorila, da ta znanja omogočajo normalen razvoj podjetja.

Slika 18: Potrebe dodatnih znanj

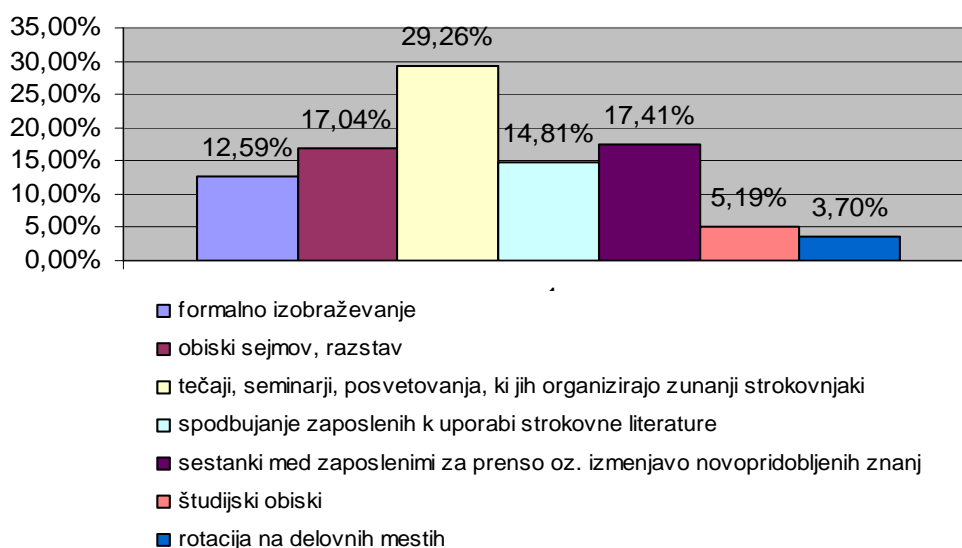


VIR: Lastna analiza

Večina podjetij se odloča za obisk tečajev, seminarjev oz. posvetovanj za pridobitev dodatnih znanj (Slika 19). Takoj za tem se poslužujejo sestankov med zaposlenimi za prenos oz. izmenjavo novo pridobljenih znanj. Menim, da je to zelo pozitivno, saj je komunikacija znotraj podjetja bistvena za učinkovito poslovanje. Predvsem v malih in srednje velikih podjetjih je pomembno, da zaposleni delujejo kot tim. Zato je še toliko bolj pomembno, da se med sabo pogovarjajo ter posredujejo informacije, saj je za učeče se podjetje bistveno, da je znanje pretočno in se deli med zaposlenimi. Kot oviro, ki se pri tem pojavlja, bi omenila pomanjkanje časa. Zaradi obveznosti in delovnih nalog primanjkuje časa za bolj poglobljeno komunikacijo in izmenjavo znanj.

Glavni problemi oziroma ovire s katerimi se podjetja srečujejo pri vključevanju zaposlenih v različne programe dodatnega usposabljanja, so predragi programi (34,31%), kljub temu pa, kot sem že prej navedla, večina podjetij namenja za posameznega zaposlenega na leto več kot 151.000 SIT. Naslednja težava, ki so jo podjetja izpostavila je, da programi, ki so na voljo, niso dovolj prilagojeni potrebam podjetij (21,90%) ter pomanjkanje ustreznih informacij o razpoložljivih programih (17,52%).

Slika 19: Načini pridobivanja dodatnih znanj



VIR: Lastna analiza

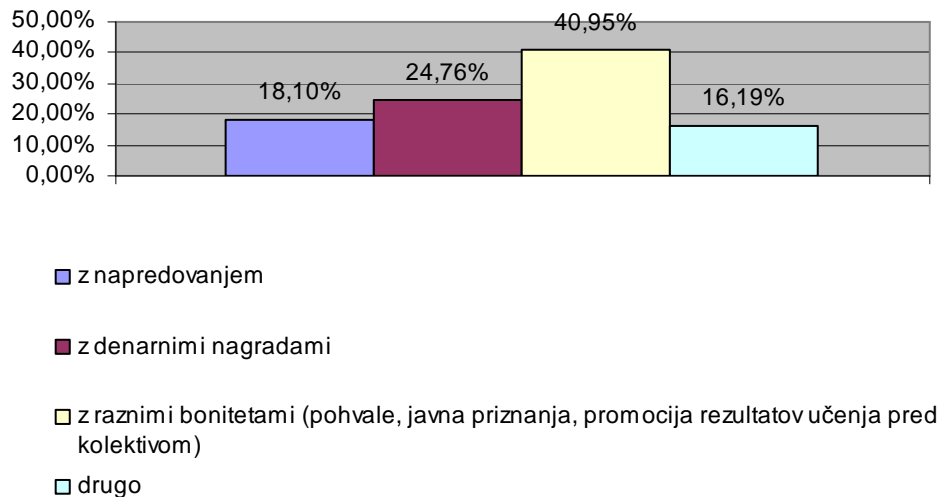
Podjetja sem povprašala tudi o poznavanju programov Evropske unije, ki so namenjena za usposabljanje zaposlenih. Od vseh podjetji, ki so na vprašalnik odgovorila, jih le 24,21% pozna te programe. V glavnem poznajo program Leonardo da Vinci (46,55%) ter program Socrates (36,21%). Samo 6,32% pa se jih je usposabljal s pomočjo teh programov. Moje mnenje je, da je tudi slabo poznavanje teh možnosti razlog za nezadostno izkoriščenost sredstev Evropske unije, ki jih mora država na koncu vrniti nazaj Evropi.

Zadnji sklop vprašanj pa je povezan z vplivom izobraževanja na poslovanje podjetja. Vprašanje vpliva na novo pridobljenih znanj na poslovanje podjetja je zelo kompleksno. Zelo težko je namreč podjetjem meriti, kako se znanje, ki ga posamezen zaposleni pridobi, dejansko kaže na uspešnosti poslovanja, saj na poslovanje vplivajo številni dejavniki, ki se jih marsikdaj ne da meriti in na katere ne moremo vplivati. Menim, da je proces merjenja znanja zelo aktualna tema, ki pomeni velik izziv strokovnjakom na tem področju. Podjetja vsekakor potrebujejo primerno orodje, ki jim bo v pomoč pri merjenju prenosa znanja v rezultate podjetja, saj je najpomembnejše merilo, po katerem ocenjujemo uspešnost projekta, uporabnost rešitve. Vsekakor pa so podjetja mnenja, da zaposleni zelo dobro uporabljajo novo pridobljena znanja v podjetju (95,79%).

Zanimalo me je tudi, ali podjetja uporabljajo kakšne posebne načine za motiviranje zaposlenih za učenje in širjenje znanja med zaposlenimi. Največ podjetij spodbuja svoje zaposlene za nadaljnje izobraževanje z različnimi bonitetami, kot so pohvale, javna priznanja, promocija rezultatov učenja pred kolektivom (40,95%), takoj za tem so denarne nagrade (24,76%). 16,19% podjetij pa se je opredelilo za odgovor »drugo«, kjer so specificirala, da

zaposlenih ni potrebno posebej motivirati za dodatna izobraževanja in usposabljanja, saj so sami zainteresirani za pridobitev novih znanj (Slika 20).

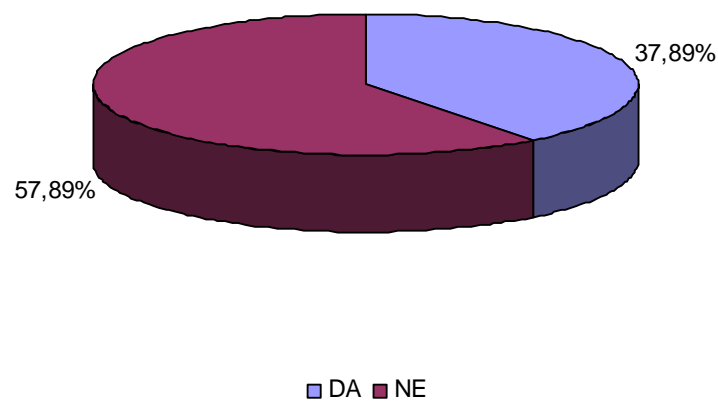
Slika 20: Načini motiviranja zaposlenih za učenje in širjenje znanja



VIR: Lastna analiza

Sledilo je vprašanje ali podjetja po zaključenem usposabljanju merijo, kakšne spremembe je v podjetju povzročilo usposabljanje. Večina podjetji je na to vprašanje odgovorila negativno (Slika 21).

Slika 21: Merjenje učinkov izobraževanja

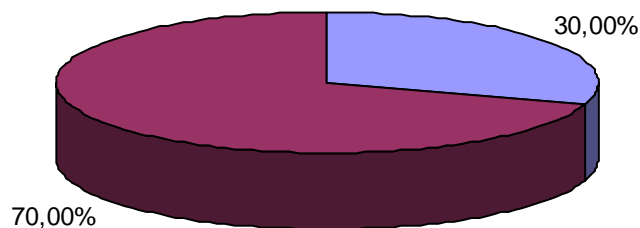


VIR: Lastna analiza

Menim, da je to predvsem zato, ker je takšno merjenje izredno težko spremljati. Strokovnjaki na tem področju so razvili kar nekaj metod, ki pa so za mala in srednje velika podjetja zelo zahtevne, saj nikoli ni možno ugotoviti pravega učinka izobraževanja na konkreten primer delovne naloge. Dejavnikov, ki vplivajo na izvajanje dela in posledično na poslovanje podjetja, je namreč ogromno. Zelo težko je tudi oceniti, kaj pridobljeno znanje, ki je največkrat zelo specifične narave, prinaša v poslovanje podjetja. Na izobraževanju ali usposabljanju lahko zaposleni pridobi le del koristnega znanja, ki ga kasneje direktno uporabi pri svojem delu. Dodatna usposabljanja in izobraževanja spodbudijo pri zaposlenih proces drugačnega razmišljanja in kasneje pozitivnega ter hitrega odzivanja na določene situacije, ki bi jih sicer s težavo rešili.

Od tistih podjetij, ki merijo kakšne spremembe je povzročilo usposabljanje na poslovanje podjetja, je večina takih, ki kot merilo uporablja pogovore z zaposlenimi (Slika 22). Pogovori z zaposlenimi dajejo odgovore na to, kako vidijo zaposleni delovanje pred in po usposabljanju. Le nekaj je bilo takih podjetij, ki za ugotavljanje spremembe poslovanja podjetja po zaključenih usposabljanjih uporabljajo merljive kriterije in pogovore z zaposlenimi. Večina podjetij (77,87%), ki meri učinke izobraževanja na poslovanje podjetja, je s temi metodami zadovoljna.

Slika 22: Instrumenti merjenja sprememb izobraževanja na poslovanje podjetja



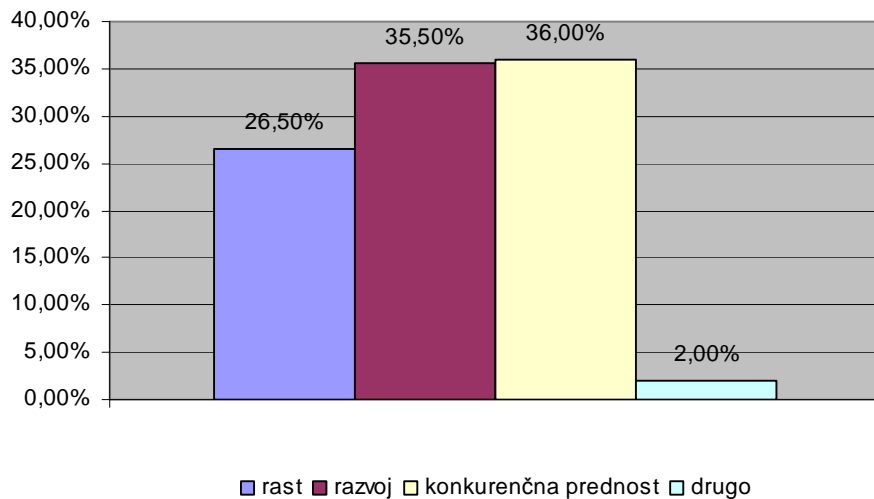
- Merljivi kriteriji, ki pomagajo oceniti kako posluje podjetje, kje lahko usposabljanje vpliva na spremembe v podjetju,
- Pogovori z zaposlenimi, ki dajejo odgovore na to, kako vidijo zaposleni delovanje pred in po usposabljanju

VIR: Lastna analiza

Podjetja vidijo pomen izobraževanja predvsem v dejstvu, da jim to prinaša konkurenčno prednost ter v razvoju podjetja. Z obvladovanjem novih tehnologij in postopkov dela so podjetja vsekakor bolj fleksibilna, hitreje so se sposobna prilagajati novim zahtevam, ki se pojavijo na trgu. Kot »drugo« so podjetja navajala, da so nova znanja pomembna za

ohranitev in napredovanje podjetja na trgu, da se s tem, ko se zaposlenim omogoči izobraževanja, zmanjša fluktuacija zaposlenih in se poveča njihovo zadovoljstvo (Slika 23).

Slika 23: Pomen znanja za podjetje



VIR: Lastna analiza

Na vprašanje »kaj je bilo doseženo z učenjem v podjetju« so bili odgovori zelo podobni. Lahko jih prikažem z dveh vidikov: na eni strani odgovore, ki se nanašajo neposredno na zaposlene, na drugi strani pa odgovore, ki se nanašajo na podjetje.

Kar zadeva zaposlene, je večina odgovorila, da se z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem povečuje obseg znanja posameznika, bogatijo se izkušnje, zaposleni imajo drugačen, pozitiven pristop do novih, drugačnih idej. Poveča se lastna motivacija posameznika, saj mu dodatno znanje pomeni osebno napredovanje, osebno rast in razvoj. Zaposleni, ki stalno nadgrajujejo svoje znanje, so sposobni za učenje vedno novih spretnosti ter se lažje prilagajajo nenehnim spremembam, ki jih narekuje trg. Pomembno je tudi, da se pri zaposlenih večja sposobnost samostojnega reševanja problemov, razvijejo ustvarjalen način razmišljanja, kar omogoča pridobivanje novih zamisli. Dodatna izobraževanja in usposabljanja pomagajo zaposlenim, da boljše poznajo trg ter se na njem lažje usmerjajo. To se odraža tudi pri sprejemanju boljših odločitev, ki pomembno vplivajo na obstoj in rast podjetja, poveča se njihova samostojnost, samozavest ter občutek pripadnosti. Vsekakor zaposleni pridobijo pri svoji strokovnosti, poveča se njihova storilnost, pri opravljanju svojega dela delajo manj napak, zato je kvaliteta dela na bistveno višji ravni. Iz odgovorov, ki so bili podani, lahko sklepam, da je v podjetjih, kjer veliko vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, tudi bistveno boljša komunikacija med samimi zaposlenimi. Veliko odgovorov kot posledico izvedbe usposabljanj in izobraževanj v podjetju poudarja izboljšanje pretoka znanja in informacij med zaposlenimi,

izboljšanje odnosov med zaposlenimi ter boljše in učinkovito timsko delo. Širjenje znanja pa je predpogoj, da zaposleni lahko opravlja strokovno in kvalitetno delo.

S stališča podjetja je bilo izpostavljeno predvsem dejstvo, da ima podjetje, ki pridobiva nova znanja, večjo konkurenčno prednost, uvaja nove tehnologije dela ter je sposobno izkoriščati tehnološke prednosti. Tako podjetje skrbi za stalni razvoj in napredek ter lahko zahtevano povpraševanje bistveno lažje zadovolji z uvedbo novih storitev oziroma proizvodov. Na splošno tako podjetje lahko dosega boljše rezultate poslovanja. Takšno podjetje lahko partnerjem oziroma strankam nudi kvalitetno in strokovno podporo le z visoko usposobljenimi kadri, zato je ključnega pomena stalna nadgradnja znanja. Brez tega bi podjetje nazadovalo. Lahko rečem, da je osnovni učinek, ki ga ima izobraževanje oz. usposabljanje, zadovoljstvo vseh zaposlenih ter rast podjetja.

V Tabeli 2 so prikazani poglobljeni rezultati analize anketnih vprašalnikov.

Tabela 2: Tabelarni pregled rezultatov ankete

	DA	NE	DRUGO
Ali namenite na leto več kot 100.000 SIT za izobraževanje?	46,16%	55,79%	1,05% (ni odgovorilo)
V zadnjem letu smo izobraževanja izvedli tako za management kot tudi za ostale zaposlene v podjetju	40,26%	59,74%	0%
Ali v podjetju še zaznavate potrebe po dodatnem izobraževanju?	91,58%	8,42%	0%
Dodatna znanja, kot so znanja s področja razvoja in tehnologije, finančna znanja, računalniška znanja omogočajo normalen razvoj podjetja.	83,16%	0%	16,84% (druga znanja)
Pomemben način pridobivanja znanja je še vedno formalno izobraževanje	12,59%	0%	87,41% (drugi načini pridobivanja znanja)
Glavna ovira glede pridobivanja dodatnih znanj je, da so izobraževalni programi so predragi	49,47%	44,21%	6,32%
Z rezultati merjenja učinkovitosti izobraževanja smo zadovoljni	77,78%	22,22%	0%
Kot način merjenja učinkovitosti izobraževanja uporabljamo pogovore z zaposlenimi	77,78%	0%	22,22%
Uspešno uporabljanje novega znanja se kaže v konkurenčni prednosti podjetja	75,79%	0%	24,21%

VIR: Lastna analiza

Iz skupne analize 16. in 17. vprašanja je razvidno, da 55,79% podjetij, ki so v zadnjem letu izvedla kakšno izobraževanje, nameni za izobraževanja zaposlenih letno manj kot 100.000 SIT. Podjetja se pomena izobraževanja za nadaljni razvoj zavedajo. To izhaja iz vprašanja ali je bilo v zadnjem letu v podjetju izvedeno kakšno izobraževanje ali usposabljanje za zaposlene, na katero je kar 81,05% podjetij odgovorilo pritrdilno. Iz tega sklepam, da je glavni razlog, da letno namenijo manj kot sto tisoč tolarjev za izobraževanja predvsem ta, da so izobraževanja predraga. To je razvidno iz vprašanja, ki se nanaša na probleme in ovire pri izobraževanju. Skoraj 50% podjetij je odgovorilo, da so največje ovire pri ceni izobraževalnih programov. Podjetja se zavedajo, da še vedno potrebujejo nova in sveža znanja, predvsem s področja razvoja, tehnologije, financ in računalništva, kajti mnenja so, da ta znanja omogočajo normalen razvoj podjetja. Iz Slike 21 je razvidno, da le 37,89% podjetij meri rezultate izobraževanja, vendar je kar 77,78% od prej navedenih podjetij z rezultati merjenja zadovoljnih. Velika večina podjetij, skoraj 80%, ki kot instrument merjenja znanja uporablja pogovore z zaposlenimi, je s tem načinom merjenja znanja zadovoljna. Ti pogovori dajejo odgovore na to, kako vidijo zaposleni delovanje pred in po usposabljanju.

Slovenska podjetja se vedno bolj zavedajo pomena stalnega izobraževanja in ne dvomim, da se po svojih najboljših močeh trudijo pridobiti nova znanja, ki jim omogočajo boljše poslovanje. Menim pa, da bi morala dati večji poudarek merjenju rezultatov. To je sicer zelo zahteven postopek, ki pravzaprav že sam terja veliko specialističnega znanja, vendar pa jim bodo prav ti rezultati v izjemno pomoč pri ugotavljanju, ali jim vlaganje v izobraževanja pomeni strošek ali dobiček. Izpostavila bi tudi pomen priprave letnih načrtov izobraževanja. Dokler se bodo podjetja udeleževala izobraževanj po principu "ad hoc", to ne bo imelo primerne učinka na razvoj, rast ter konkurenčno prednost podjetja. Rešitev problema vidim v pripravljanju kratkoročnih in dolgoročnih strategij ali načrtov izobraževanja zaposlenih ter v oblikovanju namenskega sklada za potrebe izobraževanj zaposlenih.

6 SKLEPNE MISLI

V današnjem času nenehnih sprememb je učeče se podjetje postalo nuja. Pomembnih je več dejavnikov, zagotovo pa so najpomembnejši naslednji: konkurenčna prednost, nenehno prilagajanje podjetja novostim iz okolja, zaposleni, ki oblikujejo podjetje, njihov razvoj in nenazadnje je za doseganje boljših rezultatov pomembno, da se vzpostavi timsko delo. Z učenjem si podjetje zagotavlja večjo učinkovitost in večjo kompetentnost.

Ko govorim o učečem se podjetju, imam v mislih podjetje, malo, srednje ali pa veliko, ki del svoje energije in sredstev namenja učenju, izobraževanju oz. usposabljanju. Učeče se podjetje je podjetje, v katerem vlada vzdušje, ki spodbuja in omogoča vsakemu posamezniku, da se lahko usposablja in razvija svoj potencial, ki ga bo kasneje uporabil za opravljanje svojega dela in s tem prispeval delež k boljšemu poslovanju podjetja.

Vsekakor pa ni pomembno samo to, da se morajo podjetja oz. zaposleni hitro učiti, temveč tudi to, da znanje, ki ga pridobijo tudi hitro udejanijo. Za zagotavljanje konkurenčnosti in uspešnosti podjetij je pomembno stalno učenje vseh zaposlenih ter uporaba novo pridobljenih znanj. Znanje v podjetju hitro zastara in prav to je tisto dejstvo, ki sili v pridobivanje novega znanja tako v samem podjetju kot tudi v poslovnem okolju. Pomembno za podjetje je, da spodbuja razvoj takega okolja znotraj podjetja, kjer se bodo nova znanja lahko učinkovito uporabljala. Ali podjetje samo določa smeri dodatnega izobraževanja ali to prepusti posamezniku, je stvar podjetja. Poudariti pa gre, da pomeni sodelovanje zaposlenih pri izbiri programov večjo motivacijo za pridobivanje novih znanj in veščin ter kasneje kvalitetnejši prenos tega znanja v delovno okolje.

Celoten koncept učečega se podjetja temelji na dejstvu, da v podjetju obstaja takšna kultura, ki omogoča sodelovanje med zaposlenimi in kjer je razvit občutek medsebojne povezanosti. Podjetje potrebuje zaposlene, ki so svoja znanja in zmožnosti sposobni ter pripravljeni uporabiti v korist podjetja.

Glavni element, poleg pridobivanja novega znanja, je prenos in uporaba znanja v delovnem okolju. Prenos znanja je pomemben za večanje konkurenčne prednosti. V tej fazi se dejansko pokaže ali se čas in sredstva, vložena v pridobivanje novega znanja, obrestujejo ali ne. Pokaže se ali so nova znanja uporabna. Zaposleni predstavljajo za podjetje premoženje, intelektualni kapital.

Če podjetje v zaposlene vlaga, se po končanem izobraževanju oz. usposabljanju pojavi vprašanje, koliko je to izobraževanje uspešno in koliko se splača. Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima se ugotavlja učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere je podjetje uresničilo zastavljene izobraževalne cilje in

pokrilo ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je stalen proces in je prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Vendar pa se slovenska podjetja vse premalo ukvarjajo z analiziranjem oziroma vrednotenjem učinkov novo pridobljenih znanj na rezultate podjetja. Kot izhaja iz analize, ki sem jo opravila med malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji, jih je komaj kaj več kot tretjina takih, ki merijo, kakšne spremembe je v podjetju povzročilo usposabljanje oziroma izobraževanje. Sklepam, da je stanje tako predvsem zato, ker so metode merjenja preveč kompleksne, da bi jih mala in srednje velika podjetja lahko uporabljala. Prepričana sem, da to področje predstavlja še velik izziv raziskovalcem in strokovnjakom.

Kljub temu pa je razveseljivo dejstvo, da se mala in srednje velika podjetja zmeraj bolj zavedajo pomena lastnega znanja, saj so mnenja, da ta znanja omogočajo normalen razvoj podjetja. Zavedajo se, da če obstoječih znanj ne bodo nadgrajevala in če svojih zaposlenih ne bodo spodbujala k pridobivanju novih znanj, ne bodo ostala konkurenčna na zmeraj bolj zahtevnem trgu.

Spodbudno je tudi, da vse več podjetij načrtuje izobraževanja in usposabljanja. Podjetjem bi priporočila, da v ta proces aktivno vključujejo zaposlene. Če je izbira področja izobraževanja vezana tudi na osebne interese, se povečuje zadovoljstvo zaposlenega in s tem tudi njegova učinkovitost pri delu po končanem izobraževanju. Menim, da je bistveno, da na izobraževanje zaposlenih podjetja ne gledajo kot na strošek, temveč kot na investicijo.

Novo znanje predstavlja pot, ki vodi naprej. Naj izobraževanje torej ne bo nekaj obveznega, temveč prijetnega, predvsem pa odskočna deska za nove naloge in rast tako zaposlenega kot tudi podjetja.

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura:

1. Antončič, Boštjan, Hvalič Erzetič, Barbara: *Development and Empirical Testing of a Measure of Entrepreneurship Education Satisfaction and Quality*. Intent 2003 - *Internationalizing entrepreneurship education & training*, 13th Annual Conference, Grenoble, France, September 7-10, 2003. V: INTENT 2003, 10 str.
2. Antončič, Boštjan, Hvalič Erzetič, Barbara, Zorn, Otmar: *Management Education of Entrepreneurs: Non-Linearity in the Satisfaction-Continuation Relationship*. *Academy of Management Proceedings 2003* - Entrepreneurship Conference Paper Abstracts, Sixty-Third Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle, Washington, U.S.A., August 1-6, 2003, 14 str.
3. Antončič, Boštjan, Hisrich, R., Petrin, Tea, Vahčič, Aleš: *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, 2002.
4. Baša, Bernarda: *'Ravnamo z znanjem kot svinja z mehom?'*, Glas gospodarstva, marec 2005, 46- 47 str.
5. Bevc, Milena *'Znanje in izobraževanje v Sloveniji v luči priključitve EU'*, <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/raziskave/mbevc.pdf>
6. Bleed, Ron: *'A learning organization'*, <http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn.htm>
7. Brown, L.B: *'Returns on Investment in Training'*, Myths and Realities No. 16, 2001, <http://www.cete.org/acve/textonly/docgen.asp?tbl=mr&ID=106>
8. Cvetko, Roman: *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
9. Černelič, Marja: *'Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji'*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, marec 2004.
10. Češnovar, Tone: *'Stili vodenja v učečem se podjetju'*, <http://www.i-usp.si>
11. Čotar, Mateja: *'Vpliv izobraževanja na zadovoljstvo zaposlenih in izboljšanje poslovnih rezultatov'*, http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_november.htm
12. Delors, Jacques: *Učenje: skriti zaklad*. Mednarodna komisija o izobraževanju za 21. stoletje. UNESCO, Ljubljana, MŠŠ, 1996.
13. Drucker, Peter: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, 2001.
14. Drucker, Peter: *O managementu*. Ljubljana: GV Založba, 2004.
15. Ferjan, Marko: *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV, 1999. 58 str.
16. Foot Margaret, Hook Caroline: *Introducing human resource management*. New York, U.S.A., Longman Publishing, 1996.

17. Gorup Reichman, Živa: 'Ali smo zreli za učinkovito izmenjavo znanja?', 3R.TIM d.o.o., julij 2005, <http://www.3rtim.si>
18. Gruban, Brane: 'Upravljanje človeškega kapitala podjetij', <http://dialogos.si/slo/ojave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>
19. Grželj, Tanja: *Lizbonska strategija na področju izobraževanja in usposabljanja – različni sistemi, skupni cilji*. Spodbude, I/5, 2003.
20. Harvey, Donald, Bowin, Robert Bruce: *Human resource mamagement: An Experiental Approach*. New Jersey, U.S.A., Prentice – Hall Inc., 1996.
21. Hesselbein, Frances et.al.: *The Leader of the Future; New Visions, Straregies, and Practicies for the Next Era*. San Francisco, U.S.A., Jossey – Bass Publishers, 1996.
22. Horvat, Anja: 'Evropski skladi in izobraževanje', http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_november.htm
23. Hozjan, Dejan: 'Pristopi k merjenju učinkovitosti naložb v izobraževanje', http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_november.htm
24. Ivanuša – Bezjak, Mirjana: 'Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja; Časi, ko nenehno izobraževanje ni bilo potrebno, so dokončno minili, saj pridobljena znanja zastarajo že v enem letu', <http://www.podjetnik.com>
25. Ivanuša – Bezjak, Mirjana: 'Uvajanje novih sodelavcev; Obdobje uvajanja novih sodelavcev je izjemno pomembno tako zanje kot za podjetje', <http://www.podjetnik.com>
26. Jelenc Krašovec, Sabina: *Univerza za učečo se družbo: kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Sophia, 2003.
27. 'Kako ohraniti vrhunske kadre?', Dialogos, marec 2005. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vrhunski-kadri/index.print.html>
28. Kezunovič, Maja: *Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2003
29. Levič, Gregor: 'Za nova znanja ni škoda denarja', Glas gospodarstva, marec 2005, 48-49 str.
30. Lipičnik, Bogdan: *Človeški viri in ravnaje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
31. Lipičnik, Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
32. Marovt, Matjaž: *Kultura podjetja in konkurenčno okolje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
33. Možina, Stane et.al.: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, 175 str.
34. Možina, Stane et.al.: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
35. Možina, Stane et.al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
36. Možina, Stane: *Učeča se organizacija*. Organizacija, Kranj, letnik 33 (2000), št. 7, 468 – 471 str .

37. Peršak, Marjan: '*Gospodarjenje z znanjem*', Poslovni koncept: Kako razumeti gospodarjenje z znanjem, 2003. <http://www.i-usp.si>
38. Peršak, Marjan: '*Učeče se podjetje – ena avantura več?*', april 2005. <http://www.i-usp.si>
39. Peršak M., Češnovar T.: '*Zaključki plenuma*', julij 2005. <http://www.i-usp.si/slo/clanki/prenos-znanja/zakljucki>
40. Pfeffer, Jeffrey: *Competitive Advantage Trough People*. Boston, U.S.A., HBS Press, 1998.
41. '*Premoženje, ki zvečer odide*', Dialogos, marec 2005. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/premozenje-odide/index.print.html>
42. Roos, Johan et al.: *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000.
43. Senge, Peter: *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday, 1994.
44. Stankovič, Tanja: '*Izobraževalni načrt*'. Edupool, marec 2005. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_julij.htm
45. Stankovič, Tanja: »Padec« pri upoštevanju želja zaposlenih po usposabljanju. Delo, Ljubljana, 27.01.2004, 15 str.
46. Smith, M. K. (2001): '*The learning organization*', the encyclopaedia of informal education, <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>
47. Šmid, Igor: '*Izbira izobraževanj skozi prizmo učinkovitosti*', Edupool, marec 2005. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_junij.htm
48. Šmid, Igor: '*Merjenje prenosa znanja v delovno okolje*', Edupool, marec 2005. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_september.htm
49. Šmid, Igor: '*Merjenje pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja*', Edupool, marec 2005, http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_avgust.htm
50. Šmid, Igor: '*Merjenje zadovoljstva udeležencev izobraževanja*', Edupool, marec 2005. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_julij.htm Šmid, Igor: '*Vpliv izobraževanja na rezultate podjetja*', Edupool, marec 2005. http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_oktober.htm
51. Swieringa, Joop, Wierdsma, Andre: *Becoming a learning organization*. 1992, Addison – Wesley Publishers Ltd.
52. Zupan, Nada: *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Založba GV, 2001.

7.2 Viri:

1. Evropska komisija: *Izobraževanje in usposabljanje v Evropi: različni sistemi, skupni cilji za 2010*. Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja, Ljubljana, oktober 2003.
2. Interna gradiva Gospodarske zbornice Slovenije: *Izobraževanje v Sloveniji*, november 2004.
3. *'Izobraževanje v Sloveniji. Povzetek raziskave'*, <http://www.edupool.si>, november 2004.
4. *Kadrovski ukrepi in rešitve za potrebe delovnega procesa v podjetjih in drugih organizacijah, po regijah, 2000*. Statistični urad Republike Slovenije.
5. *Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010*, Uradni list RS, št. 70/2004.
6. Statistične informacije: *9 Izobraževanje*, Statistični urad Republike Slovenije, april 2002, št. 83, 1 -28 str.

8 PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik: *»Učeče se podjetje: Pomen izobraževanja in usposabljanja za mala in srednja podjetja«*

OSEBNI PODATKI**1. Vaša starost:**

- 20 ali manj nad 20 – 30 nad 30 – 40 nad 40 – 50 več kot 50

2. Spol:

- moški ženski

3. Stopnja izobrazbe:

- poklicna srednja višja, visoka strokovna, univerzitetna
 podiplomski študij drugo

4. Poklic: _____**5. Število let delovnih izkušenj:**

- 5 ali manj nad 5 – 10 nad 10 – 20 nad 20 – 30 več kot 30

6. Lastništvo podjetja

- nimam lastniškega deleža manjšinski lastnik večinski lastnik

7. Vloga pri ustanovitvi podjetja

- Edini ustanovitelj
 Eden od ustanoviteljev
 Sodeloval pri ustanavljanju, vendar brez lastništva
 Brez vloge pri ustanovitvi

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU**8. Pravna oblika podjetja:**

- samostojni podjetnik – s.p.
 družba z neomejeno odgovornostjo – d.n.o.
 družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o.
 delniška družba – d.d.
 drugo: _____

9. Sedež podjetja (regija):

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pomurska | <input type="checkbox"/> Podravska | <input type="checkbox"/> Koroška |
| <input type="checkbox"/> Savinjska | <input type="checkbox"/> Zasavska | <input type="checkbox"/> Srednjeposavska |
| <input type="checkbox"/> Jugovzhodna Slovenija | <input type="checkbox"/> Osrednjeslovenska | <input type="checkbox"/> Gorenjska |
| <input type="checkbox"/> Notranjsko – kraška | <input type="checkbox"/> Goriška | <input type="checkbox"/> Obalno - kraška |

10. Dejavnost:

- Bančništvo, investicije, zavarovalništvo
 Gradbeništvo
 Potrošniške storitve
 Proizvodnja potrošnih dobrin
 Proizvodnja industrijskih dobrin
 Inženiring, raziskave in razvoj

- Rudarstvo, črpanje, nafta
 Svetovanje in poslovne storitve
 Trgovina na drobno in debelo
 Transport in javne dobrine
 Drugo: _____

11. Število zaposlenih:

- Od 0 do 4 Od 5 do 9 Od 10 do 49 Od 50 do 249

12. Celotna prodaja v preteklem letu:

- 100 mio SIT ali manj nad 100 mio – 200 mio SIT
 nad 200 mio – 400 mio SIT nad 400 mio – 1.000 mio SIT nad 1.000 mio SIT

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

13. Ali v vašem podjetju pripravljate letne načrte izobraževanja (usposabljanja)?

- DA NE

14. Ali zaposleni sodelujejo pri izdelavi letnega načrta izobraževanja (usposabljanja)?

- DA NE

15. Kdo v vašem podjetju odobri izobraževanje?

- direktor vodja zaposlen sam ne vem
 Drugo: _____

16. Koliko sredstev namenite letno za izobraževanje na zaposlenega?

- Od 0 do 50.000 SIT Od 51.000 do 100.000 SIT Od 101.000 do 150.000 SIT
 151.000 SIT in več

17. Ali je bilo v zadnjem letu v podjetju izvedeno kakšno izobraževanje ali usposabljanje za zaposlene?

- DA

NE, ker:

- nimamo potreb
 nimamo dovolj sredstev za ta namen
 zaposlujeemo ljudi z ustreznimi znanji
 zaposleni se izobražujejo sami
 zaposleni nimajo časa, da bi se ukvarjali z dodatnim izobraževanjem
 drugo _____

V primeru da je vaš odgovor NE, pojdite na vprašanje 19

18. Če DA, ali so bila to izobraževanja oz. usposabljanja za (izberite ustrezen odgovor):

- zaposlene v menedžmentu za ostale zaposlene

19. Ali v vašem podjetju (še) zaznavate potrebe po dodatnem izobraževanju oz. usposabljanju zaposlenih?

- DA NE

20. Ali v podjetju vodite evidenco izobraževanj zaposlenih?

DA

NE

21. Katera dodatna znanja, spretnosti in usposobljenost potrebuje vaše podjetje (možnih je več odgovorov):

splošna menedžerska znanja

finančna znanja

znanja s področja pridobivanja sredstev EU

marketinška znanja

spretnost prodaje

znanja s področja razvoja in tehnologije (specialistična znanja za potrebe delovnega mesta)

spretnost komuniciranja

upravljanje s človeškimi viri

znanja jezikov

računalniška znanja

znanja na področju mednarodnega povezovanja

22. Zakaj potrebujete ta znanja (možnih je več odgovorov):

brez teh znanj je obstoj podjetja ogrožen

ta znanja omogočajo normalen razvoj podjetja

zaradi uvedbe novih tehnologij

zaradi vstopov na tuje trge

proizvodnja novih izdelkov, storitev

drugo: _____

23. Kakšnih načinov za pridobivanje potrebnih znanj se poslužujete oz. bi se posluževali?
(možnih je več odgovorov)

formalno izobraževanje

obiski sejmov, razstav

tečaji, seminarji, posvetovanja, ki jih organizirajo zunanji strokovnjaki

spodbujanje zaposlenih k uporabi strokovne literature

sestanki med zaposlenimi za prenos oz. izmenjavo novo pridobljenih znanj

študijski obiski

rotacija na delovnih mestih

24. Ali poznate programe za spodbujanje stalnega izobraževanja in usposabljanja s strani Evropske unije?

DA

NE

25. Ali ste se kdaj že izobraževali oz. usposabljali s pomočjo programov Evropske unije?

DA

NE

26. Ali poznate katerega od navedenih programov EU, na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja?

Program Leonardo da Vinci

Program Socrates (Comenius, Erasmus, Grundtvig, Lingua, Minerva,...)

- Program Youth (Mladina)
- Drugi EU programi _____
- NE, ne poznam nobenega od teh programov

27. V kolikor zaposlene v vašem podjetju že vključujete v različne programe dodatnega izobraževanja in/ali usposabljanja ali pa nameravate to izvesti, me zanima kje se srečujete ali kje pričakujete probleme, ovire (možnih je več odgovorov):

- programi so predragi
- ni ustreznih izvajalcev v okolici (regiji)
- programi v regiji niso dovolj kvalitetni
- programi niso prilagojeni našim potrebam
- nimamo ustreznih informacij o razpoložljivih programih
- drugo: _____

VPLIV IZOBRAŽEVANJ in USPOSABLJANJ NA POSLOVANJE PODJETJA

28. Ali zaposleni uspešno uporabljajo novo pridobljeno znanje pri svojem delu?

- DA NE

29. Na kakšen način zaposlene motivirate za učenje in širjenje znanja med zaposlenimi?

- z napredovanjem
- z denarnimi nagradami
- z raznimi bonitetami (pohvale, javna priznanja, promocija rezultatov učenja pred kolektivom)
- drugo: _____

30. Ali po zaključenem usposabljanju merite, kakšne spremembe je v podjetju povzročilo usposabljanje?

- DA NE

31. Če je odgovor na prejšnje vprašanje DA, kakšne inštrumente merjenja uporabljate:

- Merljivi kriteriji, ki pomagajo oceniti kako posluje podjetje, kje lahko usposabljanje vpliva na spremembe v podjetju,
- Pogovori z zaposlenimi, ki dajejo odgovore na to, kako vidijo zaposleni delovanje pred in po usposabljanju

32. Ali ste z merjenjem znanja zadovoljni?

- DA NE

33. Kateri problemi se pojavljajo v zvezi z merjenjem znanja in kaj nameravate na tem področju spremeniti?

34. Kaj ste dosegli z učenjem v podjetju?

35. V čem vidite pomen znanja za podjetje?

rast

razvoj

konkurenčna prednost

drugo_____

Hvala za sodelovanje.