

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN PODJETNIŠKEGA IZOBRAŽEVANJA
ZA RAZVOJ PODJETJA**

Ljubljana, marec 2004

NATAŠA SIMONIČ

IZJAVA

Študentka Nataša Simonič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Antončič Boštjana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.03.2004

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA | 2 |
| 2.1. PODJETNIŠTVO..... | 2 |
| 2.2. PODJETNIK..... | 2 |
| 2.3. RAZVOJ PODJETNIŠTVA SKOZI ZGODOVINO..... | 3 |
| 2.4. RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI..... | 5 |
| 3. ZNANJE ZDRUŽBE ALI INTELEKTUALNI KAPITAL | 8 |
| 3.1. POJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA..... | 8 |
| 3.2. SPREMEMBE, KI JIH PRINAŠA INTELEKTUALNI KAPITAL..... | 9 |
| 3.3. ČLOVEŠKI FAKTOR IN ČLOVEŠKI KAPITAL..... | 11 |
| 4. IZOBRAŽEVANJE | 13 |
| 4.1. TEORETIČNA OPREDELITEV..... | 13 |
| 4.2. VRSTE IZOBRAŽEVANJA..... | 14 |
| 4.3. SMERNICE IZOBRAŽEVANJA V PRIHODNOSTI..... | 15 |
| 5. PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE | 16 |
| 5.1. SREDNJEŠOLSKO IZOBRAŽEVANJE..... | 17 |
| 5.2. VISOKOŠOLSKO IN UNIVERZITETNO IZOBRAŽEVANJE..... | 18 |
| 5.3. PODDIPLOMSKO IZOBRAŽEVANJE..... | 20 |
| 5.3.1. Podiplomski program Ekonomske fakultete..... | 20 |
| 5.3.2. Program MBA..... | 20 |
| 5.3.3. Podiplomski program Gea Collega..... | 20 |
| 5.4. NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE..... | 21 |
| 5.4.1. PCMG..... | 21 |
| 5.4.2. SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje..... | 22 |
| 5.4.3. GEA College – Poslovno-izobraževalni center..... | 22 |
| 5.4.4. GV Izobraževanje..... | 23 |
| 5.4.5. CISEF..... | 23 |
| 6. POSLOVNI NAČRT IZOBRAŽEVANJA | 24 |
| 6.1. DOLOČITEV SPECIFIČNIH POSLOVNIH CILJEV..... | 26 |
| 6.2. DOLOČITEV CILJEV IZOBRAŽEVANJA..... | 26 |
| 6.3. SESTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA..... | 28 |
| 6.4. IZVEDBA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA..... | 28 |
| 6.5. OCENA USPEHA..... | 30 |
| 7. NALOŽBE V PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE | 32 |
| 7.1. MODELI UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV..... | 33 |
| 7.1.1. Merkur..... | 33 |
| 7.1.2. Intereuropa..... | 34 |
| 7.1.3. Zavarovalnica Triglav..... | 34 |
| 7.1.4. Petrol..... | 35 |
| 7.1.5. NKBM..... | 36 |
| 7.2. ZNAČILNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH..... | 36 |
| 8. SKLEP | 40 |
| 9. LITERATURA | 41 |

1. UVOD

Vsem podjetnikom znana trženjska mešanica – izdelek, cena, distribucija in promocija – v današnjem času ne zadostuje več. Dodati ji je treba še peti element: to so ljudje in tako se konkurenčna formula 21. stoletja glasi 5P (product, price, place, promotion, people). To pa je glavni vzrok, da se razvite države danes vse bolj zavedajo dejstva, da pomenijo izobraženi zaposleni kapital, ki je pomemben za razvoj gospodarstva. Človeški faktor je samostojni oziroma neposredni in posredni dejavnik gospodarskega razvoja, njegov razvoj pa pomeni sredstvo in cilj za doseganje gospodarskega razvoja. Znanje je podlaga za invencije in pozneje inovacije, ki omogočajo podjetjem ogromne konkurenčne prednosti, s tem pa se kaže pomembnost človeka kot nosilca znanja.

V današnji informacijski dobi podjetje ne more tekmovati z drugimi, če so njegovi zaposleni premalo izobraženi in če niso usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Znanje kot količina informacij je vsekakor temeljna kategorija uspešnega poslovanja, toda to zastara že v nekaj letih. Kdor se zanaša na sedanje znanje, je kratkoročno gledano sicer lahko uspešen, dolgoročno pa nikakor ne. Kdor bo hotel preživeti in se razvijati, se bo moral sprijazniti s tem, da se bo učil in izobraževal vse življenje. Izid tega pa je, da podjetja, ki namenjajo ravnanju z intelektualnimi sredstvi izrecno pozornost, dosegajo do 30 odstotkov boljše poslovne uspehe.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest tematskih sklopov. V prvem delu diplomskega dela teoretično opredeljujem pojma podjetništvo in podjetnika ter prikazujem njune spremembe skozi zgodovino in v Sloveniji. Intelektualni kapital, njegova delitev in pomen ter spremembe, ki jih prinaša, prikazujem v drugem delu diplomskega dela.

V tretjem sklopu diplomskega dela ločujem izobraževanje v ožjem in širšem pomenu. Izobraževanje, ki ga pridobivamo v izobraževalnih ustanovah in ga imamo za formalno, je ožje. Širše izobraževanje ni povezano z ustanovo, ampak obsega vse okoliščine, ki vplivajo na obnašanje, stališča in način mišljenja ljudi.

Danes se podjetja soočajo s problemom prilagajanja na vse številčnejše spremembe. Sodobno podjetje se zaveda pomena človeških virov, njihovih sposobnosti, znanja, spretnosti in veščin ter jih razvija in neguje. Ustanove podjetniškega izobraževanja navajam v četrtem sklopu diplomskega dela.

V petem sklopu diplomskega dela podrobno opisujem izdelavo poslovnega načrta izobraževanja v podjetju; v zadnjem, šestem delu opisujem modele upravljanja človeških virov in značilnosti upravljanja znanja v nekaterih slovenskih podjetjih.

2. OPREDELITEV PODJETNIŠTVA IN PODJETNIKA

2.1. PODJETNIŠTVO

V razvitem delu sveta je podjetništvo temeljna filozofija in stil ekonomskega razvoja ter osrednji gospodarski proces, ki določa vzpone in padce narodov, držav, podjetij in posameznikov. Pomeni vir napredka vsega družbenega življenja. Vanj se vključujejo vsi sloji prebivalstva, vsa področja znanosti in vse družbene tvorbe. Ob sedanjih globalnih spremembah v svetu postaja podjetništvo pomemben proces gospodarske prenove tudi v manj razvitih deželah (Plut, 1995, str. 11).

Podjetništvo je ključni dejavnik gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco in sili k stalnemu izboljšanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Pospešuje tehnološki napredek in oblikuje nova delovna mesta. Podjetništvo je ustvarjanje nečesa, kar ima vrednost, iz skoraj ničesar. Je proces ustvarjanja in prilastitve priložnosti ter vztrajanja ne glede na vire, ki jih podjetnik trenutno nadzira. Podjetništvo vključuje definiranje, ustvarjanje in razdelitev vrednosti ter koristi posameznikom, skupinam, organizacijam in družbi (Timmons, 1994, str. 5).

Priznana harvardska profesorja Stevenson in Kao sta v osemdesetih letih izoblikovala naslednjo definicijo (Pšeničny et al., 1993, str. 27):

Podjetništvo je poskus ustvariti vrednost z odkrivanjem poslovne priložnosti, obvladovanjem tveganja, ki tej priložnosti ustreza, in s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (menedžerskih) sposobnosti ter znanja pridobiti človeške, finančne in gmotne vire, potrebne za uspeh projekta.

Različna stopnja razvitosti podjetništva je eden od vzrokov za razlike med razvitimi in nerazvitimi državami. Podjetništvo pridobiva svoj pomen povsod po svetu: tako v razvitem svetu, v državah v razvoju in tudi v nekdanjih socialističnih deželah. V Sloveniji smo bili priče velikim spremembam pri razvoju in prestrukturiranju gospodarstva v tržno gospodarstvo. Podjetniki pa so v obdobju hitrih sprememb, težavnih političnih, socialnih in gospodarskih okoliščinah pripomogli k večji stopnji rasti, s katero je mogoče dohitevati bolj razvite države.

2.2. PODJETNIK

Podjetnik mora najti, ovrednotiti in razviti priložnost ter premagati močne sile, ki nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega (Hisrich, Peters, 1989, str. 30). V splošnem danes velja dejstvo, da je podjetnik nosilec dejavnosti, ki razmišlja svojstveno. Spremembe, katerih je danes veliko, namreč podjetniku pomenijo priložnost za ustvarjanje nečesa novega. Silijo ga k inovativnemu razmišljanju, torej tudi k razvoju inovacij. Podjetniki

razmišljajo o vsakdanjih problemih in jih po svoje rešujejo. Razmišljajo nekoliko drugače kot drugi in so pri tem domiselni. Imajo potrebo po samodokazovanju in spremembah (Glas, 1999, str. 42).

Podjetniki so bili nosilci sprememb in njihova vloga je izredno pomembna v obdobjih velikih iznajdb, inovacij, odkrivanja in osvajanja trgov; manj pomembna pa v obdobjih utrjevanja novih načinov poslovanja. V 19. stoletju so prav podjetniki izumitelji nosili proces industrializacije. V poznejšem razvoju so izumitelji, inovatorji in podjetniki uveljavljali številne nove proizvode, postopke, organizacijske rešitve ter iskali nove trge. Z njimi so povezane številne gospodarske družbe, katerim so zagotovili konkurenčne prednosti: Westinghouse, Edison, Bell, Ford, Daimler, Benz, Sloan, Bata, Krupp, Sikorsky in drugi (Glas, 2001, str. 3).

2.3. RAZVOJ PODJETNIŠTVA SKOZI ZGODOVINO

Pojem podjetnika lahko zasledimo že leta 1667, ko je Daniel Defoe s pojmom "projector" označil posameznika s podobnimi lastnostmi in vlogami, kot je Shumpetrov "ustvarjalni podjetnik". Jan Baptiste Say pa podjetnika zares vpelje v ekonomsko teorijo v začetku 19. stoletja (Pšeničny et al., 1993, str. 31).

Ob koncu 19. stoletja so se povečale potrebe po velikih industrijskih obratih. Ti so posledica razvoja novih pogonskih strojev in drugih revolucionarnih sprememb v prometu ter povečanja izkoriščanja naravnih virov in podobno. Ta razvoj imenujemo prva industrijska revolucija. Z uporabo elektronike v avtomatizaciji so se od sredine 20. stoletja začele pojavljati nove razvojne možnosti, zato pogosto govorimo o drugi industrijski revoluciji. Od začetka 80. let pa smo na začetku tretje industrijske revolucije, ko nadzor in uravnavanje procesa prevzemajo elektronsko krmiljeni avtomati. Vedno večji pomen pridobivajo informacije, zato govorimo o začetku informacijske dobe (Potočnik, et al., 1998, str. 138–139). Vrhunec tega razvojnega procesa je pojav informacijske družbe, v kateri gnotne dobrine pomenijo vse manj, znanje in nove zamisli pa postajajo vse pomembnejše.

V prvih dveh desetletjih po drugi svetovni vojni, v petdesetih in šestdesetih letih, so se razvijale velike korporacije za množično proizvodnjo predvsem avtomobilov, gospodinjskih aparatov, izdelkov zabavne elektronike. Podjetništvo in malo gospodarstvo sta tedaj izgubljala svojo vlogo. Potrošniki so se sčasoma nasitili velike količine poceni izdelkov, primanjkovalo pa je storitvenih dejavnosti. V sedemdesetih in osemdesetih se je model velikih korporacij izčrpal, rast produktivnosti se je zmanjšala, pokazale so se slabosti množične proizvodnje: problemi učinkov na onesnaževanje okolja; dvomi v inovativnost velikih podjetij zaradi odsotnosti konkurenčnega pritiska; vse manjši učinki na zaposlovanje; nezadovoljstvo zaposlenih, pritiski na plače, stavke, izostajanje;

odtujenost zaposlenih zaradi načina proizvodnje; in nastale so težave pri zagotavljanju kakovosti.

Temu je sledil novi val podjetništva, ki je spremenil poslovni videz sodobnih tržnih gospodarstev v dveh smereh:

- velike korporacije so se preoblikovale ali se razcepile na večje število manjših, bolj dinamičnih podjetij;
- hitreje so nastajala majhna podjetja, ki so bolj zadovoljila potrebe potrošnikov z zapolnjevanjem tržnih niš.

K uveljavljanju podjetništva je veliko pripomogla tretja tehnološka revolucija. Ta označuje razvoj elektronike, računalnikov in telekomunikacije. Prinesla je nove potrošnje izdelke ter začela spreminjati pomen dotedanjih proizvodnih in poslovnih procesov. Z njimi se je zmanjšala potreba po delovni sili v proizvodnih procesih. Sočasno je prišlo do močne specializacije poslovnih storitev. Mnoge poslovne operacije, ki so se prej izvajale v industrijskih podjetjih, so se osamosvojile v neodvisnih storitvenih podjetjih. To velja za funkcije, kot so dizajn, informatika, računovodstvo, trženje, finance, razvoj, logistika, zunanja trgovina, pravna služba, vzdrževanje, usposabljanje. Tudi storitve, kot so kadrovske posli in menedžment, lahko najamemo na trgu (Vahčič, 2000, str. 13).

V zadnjih dvajsetih letih 20. stoletja se je uveljavilo načelo »small is beautiful!«, ki je izrazilo ponovni razcvet podjetništva v obliki množice malih podjetij, čeprav to velja tudi za ravnanje decentraliziranih enot v projektno ali mrežno organiziranih velikih podjetjih. Poleg tehnologije je vplivalo še dvoje: podjetniki so z razvojem tveganega kapitala in drugih oblik ugodnejših naložb lažje prišli do začetnega kapitala in kapitala za financiranje hitre rasti, vse uglednejši je postal tudi njihov položaj v družbi, saj so postali priznani in družbeno zaželeni nosilci sprememb (Glas, 2001, str. 7).

V zgodovini človeštva je imelo podjetništvo pomembno in odločilno vlogo v obdobjih velikih družbenih sprememb predvsem v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva (Kovač, 1990, str. 10):

- *Zaposlovanje* – majhna podjetja so v zadnjih dveh desetletjih ustvarila največ delovnih mest, saj so velika podjetja v istem času celo zmanjšala število zaposlenih.
- *Inovacije* – majhna podjetja so pomemben vir inovacij, ponavadi so bolj prilagodljiva in dinamična, so pomembno sredstvo tehnološkega razvoja.
- Spreminjajo *strukturo gospodarstva* in s tem pripomorejo k večji raznolikosti proizvodnje. Gre za razvoj novih dejavnosti, zlasti na področju storitev, dopolnjevanje ponudbe večjih podjetij, proizvodnjo delov za večja podjetja in povezovanje več majhnih podjetij za skupni razvoj in nastop na trgu.

- *Povečanje konkurence in posledična učinkovitost gospodarjenja* – vplivajo na stanovitnost cen in silijo velika podjetja k tržnim in proizvodnim spremembam.

2.4. RAZVOJ PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Ekonomski razvoj v Sloveniji po drugi svetovni vojni lahko delimo na pet obdobj (Kovač, 1990, str. 19–20):

1. V prvem obdobju po izvedenih nacionalizacijah in podobnih ukrepih nove jugoslovanske oblasti (do leta 1953) smo imeli »centralno plansko gospodarstvo«. Prevladovala je marksistična teza, da zasebna lastnina in trg povzročata družbeno anarhijo in ohranjata kapitalistične izkoriščevalske odnose, zato ju moramo zamenjati s centralnim načrtovanjem podjetij in državno lastnino.
2. V drugem obdobju (1953–63) je država postopoma odstopala lastnino v upravljanje delovnim kolektivom v podjetjih, ki so plačevali posebno najemnino po predpisani ceni državnega kapitala, država pa je skrbelo za porazdelitev državnega kapitala.
3. V tretjem obdobju (1963–76) se je razvijalo kolektivno samoupravljanje v podjetjih, ki so dobila pravico do upravljanja z vsem tekočim dohodkom, podjetja pa so namesto države prevzela tudi funkcije investiranja.
4. V četrtem obdobju (1976–87) se je razvijala in uveljavljala Kardeljeva razlaga Marxove vizije asociativnega socializma z integriranim samoupravljanjem; družbena lastnina, delitev po delu, družbeno dogovarjanje in samoupravno sporazumevanje v podjetjih, v katerih so imeli delavci pravico upravljati in odločati o poslovanju.
5. V petem obdobju (1988 in naprej) se je začela korenita reforma, ki je uvajala pluralizem lastninskih oblik, avtonomijo podjetja, trg kapitala in trg delovne sile ter upravljanje na temelju kapitala in dela.

Slovenija je bila za razliko od drugih vzhodnoevropskih držav že v času socializma odprta proti trgov razvitih držav. Storitveni sektor je bil bolj razvit kot drugje. V intelektualnih krogih so poudarjali pomen podjetništva za rast, nova delovna mesta, splošno blaginjo in podobne vrednote. Velikostna struktura podjetij je bila za razliko od drugih socialističnih gospodarstev neznčilna, saj je bil delež industrijskih konglomeratov manjši. Kljub temu se je pojavila t. i. socialistična črna luknja tudi v Sloveniji. Gre za pomanjkanje malih in srednje velikih, dinamičnih podjetij. Prav to pomanjkanje in preprečevanje normalnega podjetniškega razvoja sta bila razlog za razpad socialističnih gospodarstev, kar je nazadnje privedlo do radikalnih političnih sprememb. Po njihovem razpadu je podjetništvo dobilo nov pomen in ključno vlogo pri ponovnem oživljanju teh gospodarstev (Vahčič, 2000, str. 15).

Ključni problemi, ki so zavirali razvoj podjetništva v državah v prehodu, so (Vahčič, 2000, str. 15):

1. ni razvitega tveganega kapitala, to je investitorjev, ki bi bili pripravljene tvegano vlagati;
2. ni razvitih institucij, ki bi spodbujale pretvarjanje znanstvenih in tehnoloških idej v podjetja ali njihovo komercialno rabo;
3. država se je ukvarjala predvsem s spremembami zakonodaje in makroekonomsko stabilizacijo gospodarstva, podpora malemu gospodarstvu pa je namenjala premalo pozornosti.

Slovenija se je v zadnjem desetletju izkazala kot uspešna tranzicijska država, kot navaja avtor članka, Novo formulo sestavljajo znanje, veščina in motivacija (Peter Ješovnik, 2003). Slovensko razvojno formulo zadnjega desetletja bi lahko opredelili kot skupek produktivnosti, vztrajnosti in prodornosti. Slovenski menedžerji so nedvomno v začetku devetdesetih let prav s tem naredili velik preboj v internacionalizaciji poslovanja slovenskih podjetij. Vendar bo treba v prihodnosti dati večji poudarek tehnološkemu razvoju in človeškemu virom. Gre torej za dejavnike, ki so precej odvisni od širše družbene organiziranosti. Novi razvojni preboj bomo dosegli samo, če bomo primerno razvijali tri odločilna področja: tehnološki razvoj in optimalno inovacijsko politiko, človeške vire in internacionalizacijo poslovanja. Iz tega sledi, da bo nova razvojna formula splet znanja, veščine in motivacije. Poudarek bo torej na "mehkih" dejavnikih, ki jih bo treba podpreti z agresivnimi menedžerskimi modeli, navdihnjenimi razvojnimi jedri in zavzetimi podpornimi ustanovami.

Zelo zanimiv je finski nacionalni inovacijski model, ki je v zadnjih letih postal zgled mnogim državam. Finci so postavili njegove temelje že ob koncu šestdesetih let. Takrat so oblikovali jasno razvojno politiko, ustanovili so Svet za znanstveno politiko, ki je izvajal medresorsko koordinacijo, posodobil sistem načrtovanja in financiranja univerzitetnega raziskovanja, ustanovili so finski nacionalni sklad za raziskave in razvoj ter pospešili proces odpiranja univerz po finskih regijah. V osemdesetih so ustanovili še Nacionalno tehnološko agencijo (TEKES), ki je prevzela načrtovanje in izvajanje tehnološke politike. Tako jim je do konca osemdesetih let uspelo postaviti ves nacionalni sistem, ki na eni strani sledi priporočilom OECD in na drugi posnema švedske institucionalne rešitve. Usmerijo se na oblikovanje mreže tehnoloških parkov in centrov znanja na regionalni ravni, katerih posledica so ustanavljanje "spin-off" podjetij, oblikovanje skladov tveganega kapitala in komercializacija znanja, ... Skratka, po dobrih tridesetih letih oblikujejo nov koncept – prehod v družbo znanja. Iz njihovega modela se lahko naučimo naslednje:

1. prvi pogoj so makroekonomske razmere za inovacije,
2. pomembne so univerze, ki morajo biti usmerjene v poslovni svet,
3. prvo in drugo raven morajo podpreti vizionarske in odločne lokalne skupnosti, ki ugotovijo pomen inovativnosti in znanja v sodobnem gospodarskem okolju.

Pri tem je treba upoštevati, da imajo tranzicijske države pri oblikovanju inovacijske politike svoje omejitve. Predvsem nimajo na voljo zadostnega razumevanja kulture inovacij in vrednostnega sistema, ki bi podpiral inovacijsko dejavnost, zadostnega človeškega kapitala, podjetnega okolja in nacionalne inovacijske politike z dolgoletno tradicijo.

Leta 1995 je Hisrich predstavil načrt razvoja slovenskega podjetništva. Natančno je opredelil potrebne dejavnosti in pokazal na mogoča problemska področja pri razvoju podjetništva v Sloveniji, skladno z izkušnjami razvitih držav. Za pospeševanje podjetništva mora država izvajati ustrezne dejavnosti na treh področjih:

- vsesplošne politike in ustanavljanja institucij;
- podjetniške in ekonomske infrastrukture;
- podjetniškega izobraževanja.

Danes, ko se približujemo članstvu v Evropski uniji, pričakujemo, da bo strategija razvoja malega gospodarstva bolj usklajena s smernicami Evropske unije. Mala in srednje velika podjetja v Evropski uniji zavzemajo 99,8 odstotka vseh podjetij, v njih je zaposlenih 66 odstotkov skupnega števila zaposlenih. Ta podjetja ustvarjajo 65 odstotkov prometa podjetij. V Sloveniji je 93,6 odstotkov malih podjetij, v njih je zaposlenih 23,2 odstotkov vseh zaposlenih, ustvarjajo pa 22,8 odstotkov vsega prihodka (Sisan, 2000, str. 56).

Brez zelo temeljitih analiz in na podlagi različnih vzorcev sklepamo, da so se podjetnikom v Sloveniji pridružili posamezniki iz zelo različnih socialnih in ekonomskih skupin, zato so podjetniki zelo neenotna populacija (Drnovšek, Glas, 1999, str. 6–7):

- Ljudje, ki so bili nekoč zaposleni v velikih, državnih podjetjih in so ustanovili svoja podjetja, osredotočena na uresničevanje poslovnih priložnosti oz. zapolnjevanje tržnih vrzeli, ki jih v velikih podjetjih niso mogli.
- Nekateri so bili včasih srednji ali vrhunski menedžerji, ki so skušali dobiček uresničiti v svojih podjetjih.
- Uspešni obrtniki, ki že imajo ustaljene kupce in zbran kapital.
- »Prosti profesionalci«, ki so si pridobili pravni status podjetnika in onemogočili komercializacijo svojih storitev.

Po raziskavah *Global Entrepreneurship Monitor* sodi slovensko podjetništvo v zlato evropsko sredino. V raziskavo je bilo zajetih 37 držav sveta z 62 odstotki svetovnega prebivalstva, ki ustvari 92 odstotkov globalnega bruto domačega proizvoda. Vodja slovenskega dela raziskave, prof. dr. Miroslav Rebelnik z Inštituta za podjetništvo in menedžment malih podjetij, komentira: »Naša podjetja, stara do tri leta, so pri količniku 'smrtnosti' pristala na repu raziskave skupine držav. Od 58.000 slovenskih podjetij jih bo v prihodnjih treh letih 'umrlo' približno 40.000. S podjetništvom pri nas je torej nekaj narobe. Vsak 70. prebivalec Slovenije postane podjetnik zaradi nuje, čeprav bi raje počel kaj

drugega. Kljub temu ima večina naših podjetnikov samozavest, znanje in sposobnost lotiti se podjetništva. Vzpostaviti moramo podjetniški institucionalni okvir, ki bi spodbujal ljudi k podjetništvu. K temu lahko največ prispeva izobraževanje.« (Klipšteter: Preživelo bo samo vsako tretje slovensko podjetje, 2003).

3. ZNANJE ZDRUŽBE ALI INTELEKTUALNI KAPITAL

Znanje združbe je izid učenja na ravni združbe kot celote. Lahko ima zelo različne oblike, najbolj sistematično pa je opredeljeno kot pojem intelektualni kapital.

3.1. POJEM INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Je razlika med tržno vrednostjo združbe in njeno knjigovodsko vrednostjo, torej je temeljni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit, zunaj današnjih standardnih letnih poročil podjetij. Trg je že davno spoznal to, česar tradicionalni računovodski pristop še vedno ni. Današnja letna poročila so omejena skoraj izključno na prikazovanje gibanja nekdanjih opredmetenih sredstev. To še daleč ni več dovolj, saj ti podatki povsem očitno pomenijo le majhen del tržne vrednosti podjetij. Intelektualni kapital se mnogokrat pojavlja kot pojem nematerialno ali skrito premoženje, je nekaj neopredeljivega, očem skritega, vendar nekaj, kar iz dneva v dan povečuje vrednost podjetja. Intelektualni kapital vključuje vso v podjetju posedovano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji, strokovne sposobnosti in podobno. Najbolj konkretno se kažejo v blagovnih znamkah, koncesijah, podatkovnih bazah, sistemih z gospodarjenjem s finančnimi sredstvi, informacijskih sistemih, ključnem osebju, poslovnih partnerjih, strateških povezavah.

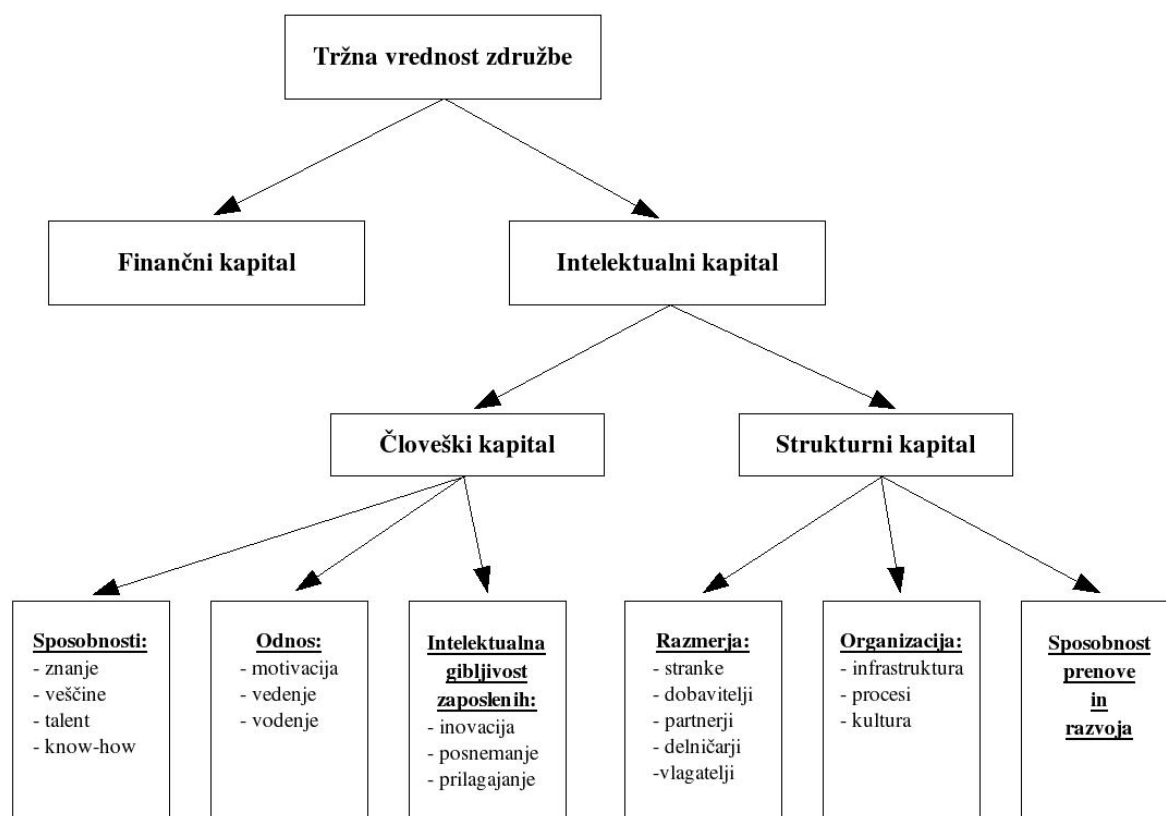
Intelektualni kapital se deli na (Edvisson, Malone, 1997, str. 11):

- človeški kapital (ang. human capital) in
- strukturni kapital (ang. structural capital)

Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko pa ga to najame. Zaposleni lahko z znanjem odidejo kadar koli, zato pomeni ta kapital za podjetje negotovost.

Druga sestavna skupina intelektualnega kapitala je strukturni kapital, ki pomeni vse bolj ali manj neoprijemljive dejavnike, ki »ostanejo« v podjetju, ko ljudje po službi odidejo domov in v podjetju fizično ni več nikogar. Strukturni kapital se naprej deli še na dve skupini – kapital odjemalcev (zmožnosti kupcev, podatkovne baze o kupcih itd.) ter na organizacijski kapital, ki vključuje procese, dokumentacijo, prelivanje inovacij v zaščitene pravice ter tudi v industrijsko lastnino.

Slika 1: Intelektualni kapital



Vir: Ross et al., 1997, str. 57.

3.2. SPREMEMBE, KI JIH PRINAŠA INTELEKTUALNI KAPITAL

Velike spremembe v svetovnem in s tem tudi v domačem gospodarstvu so povzročile naslednje novosti pri zaposlovanju in izobraževanju v podjetjih (Micklethwait, Woolridge: 1996, str. 180–182):

- vedno manjša potreba po neizobraženih delavcih in vedno večja potreba po izobraženih z razvitimi verbalnimi, matematičnimi in socialnimi spretnostmi;
- neustavljiv in pospešen razmah novega znanja, tehnologij, izdelkov in storitev, ki nenehno večajo zahteve po ekonomski prilagodljivosti;
- pojav globalne ekonomije s konkurenčnim bojem brez primere je še dodatni izziv naši bistrornosti in zaupanju vase;
- zahteve po sposobnosti samonadzora, osebni odgovornosti, samoiniciativnosti, visoki stopnji zavesti, inovativnosti in sodelovanju naraščajo in postajajo najvišje prednosti posameznika na vseh ravneh podjetniške iniciative – ne le na vrhu, temveč v vsem sistemu;
- podjetniški model in način razmišljanja postajata odločilna za ekonomsko prilagodljivost;

- pojav znanja kot osrednjega in prevladujočega dejavnika v vseh poslovnih dejavnostih.

Glede na prevladujočo teorijo strateškega poslovanja lahko podjetja pridobivajo konkurenčne prednosti na podlagi nizkih stroškov ali diferenciacije proizvodov. Ti teoriji sta lahko usmerjeni na ves trg ali na posamezni tržni segment (nišo). Če podjetja sledijo eni od teh strategij, imajo najboljše možnosti, da so konkurenčno uspešna (Pučko, 1996, str. 204).

Prihajajoča doba znanja prinaša drugačne zahteve. Čeprav avtorji uporabljajo drugačna imena za glavni vir konkurenčnih prednosti v prihodnosti, se za vsemi skriva intelektualni kapital. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi ne bodo več imeli vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes prek trga dostopni vsem. Izjema je intelektualni kapital, ki je za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. O tem je prepričan tudi Drucker (1993, str. 7), ki pravi, da vstopamo v družbo znanja, v kateri osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in v kateri bodo nosilci znanja imeli ključno vlogo. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem; se pravi tista, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečevati, izkoristiti. Avtor De Geus (Kaltrhoff, 1997, str. 41) pa pravi: »Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje tako pomeni inovacije, saj preprosto ne zadostuje več samo učenje. Naučeno se mora tudi odražati v našem poslovanju.«

V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih, zato prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih virov in intelektualnega kapitala zelo spreminja koncept vodenja podjetij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega menedžmenta. Pri najboljših svetovnih podjetjih neotipljivi viri že sedaj pomenijo več kot 85 odstotkov vrednosti podjetja, v borzni kotaciji Ljubljanske borze pa je bilo aprila 2003 le 12 odstotkov podjetij, ki imajo tržno vrednost neotipljivih virov vsaj enako knjigovodski vrednosti otipljivih virov, na prostem trgu pa je takih podjetij le dobre 3 odstotke. V svetu obstaja že veliko modelov za upravljanje neotipljivih virov in človeškega kapitala, v Sloveniji pa podjetja še vedno delujejo bolj po občutku namesto na podlagi podatkov in raziskav.

Čeprav strokovnjaki intelektualni kapital vse pogosteje navajajo kot glavni dejavnik uspeha podjetja, Nick Bontis s kanadskega inštituta za raziskovanje intelektualnega kapitala ugotavlja, da le 74 od deset tisoč proučevanih kanadskih podjetij intelektualni kapital omenja v letnih poročilih. Najbolj priljubljeni izraz je bil intelektualna lastnina, ki pa ni sopomenka intelektualnemu kapitalu, saj pomeni vsa neopredmetena sredstva podjetja (torej tudi patente, raziskave in podobno); izraz intelektualni kapital pa je navedlo

le 5 podjetij. Bontisu se zdi še posebno presenetljiva ugotovitev, da nekatera iz množice proučevanih podjetij v svojem letnem poročilu niso navedla niti števila zaposlenih.

Tatjana Horvat, strokovnjakinja za letna poročila pri nas, meni, da je tudi v Sloveniji podobno, saj slovenska podjetja večinoma v poročila vključijo le fotografije nasmejanih zaposlenih; kakšna je njihova vloga, pa se tako ne da razbrati. Lanska kanadska raziskava je pokazala, da večina predsednikov upravnih odborov in izvršnih direktorjev intelektualni kapital postavlja na drugo mesto po pomembnosti informacij, zajetih v letnem poročilu, takoj za poslovnimi izidi. Bontis kot razloge, zakaj javnost in predvsem vlagatelje zanimajo poročila o intelektualnem kapitalu, navaja predvsem željo podjetja po kvantitativni opredelitvi neoprijemljivih sredstev, časovno spremljanje povezave med kadrovske sestavo in poslovno uspešnostjo podjetja ter zbujanja zaupanja pri morebitnih vlagateljih. Horvatova dodaja, da so informacije o intelektualnem kapitalu pomembne tudi kupcem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem ter sedanjim in prihodnjim zaposlenim. Zadnji se na podlagi tovrstnih informacij pogosto odločajo o sprejemu ali zavrnitvi zaposlitve, kar še posebno velja za panoge, pri katerih je usposobljene delovne sile težko zadržati, na primer v informacijski tehnologiji. Horvatova še meni, da bodo podjetja v prihodnosti morala poskrbeti predvsem za verodostojnost tovrstnih informacij, ki jih je treba izraziti tudi v merskih in denarnih enotah (Turk, V letnem poročilu naj bo izkazan intelektualni kapital, 2003).

3.3. ČLOVEŠKI FAKTOR IN ČLOVEŠKI KAPITAL

Včasih je veljalo, da je človek eden od treh dejavnikov produktivnosti, med katere sodita še kapital in zemlja. V preteklosti so bila pomembna predvsem gmotna bogastva, kot so zemlja, oprema, naravni viri; danes se pojavljajo vse večje zahteve po načrtnem upravljanju človeških virov. To je novo področje upravljanja s človeškimi viri (ang. *Human Resource Management*) in s tem ljudje ne veljajo več samo za enega od treh faktorjev produktivnosti, ampak za enega najpomembnejših.

Človek in njegove zmožnosti so temeljni sestavni del vsakega dogajanja, učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje pa lahko občutno spremeni končne izide poslovanja. Zaradi tega ni dovolj samo razumeti človeške možnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti ter znati vključiti v načrtovanje in razvijanje različnih akcij. Človeške zmožnosti so zelo širok pojem, ki obsega psihične, fiziološke in fizične zmožnosti; nekatere se pridobijo z dednostjo, nekatere pa z učenjem v življenju.

Kot človeški faktor najširše pojmujeemo vse prebivalstvo, nekoliko ožje vse zaposlene, najožje pa posameznega človeka ali delavca. Človeški faktor je samostojen oziroma neposredni in posredni dejavnik gospodarskega razvoja, njegov razvoj pa pomeni sredstvo in cilj za doseganje bodisi gospodarskega bodisi družbenega razvoja (Bevc, 1991, str. 19).

Različne analize faktorjev, ki vplivajo na gospodarski razvoj, so pokazale na znatni vpliv izobraženosti ali raven človeškega faktorja. Pogoji za uspeh organizacije so ljudje in njihove zmožnosti. Zmožnosti pa se delijo na (Lipičnik, 1994, str. 4):

- *spodobnosti*; gre za zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje težav s povsem neznanimi rešitvami,
- *znanja*, ki omogočajo reševanje znanih problemov, takšnih, na katere je posameznik že naletel in jih tudi rešil,
- *spretnosti*, to so zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti,
- *osebne lastnosti*, med katere prištevamo temperament in značaj.

Zmožljivosti, ki jih ima posameznik, vplivajo na njegov prihodnji uspeh. Seveda vplivajo na uspeh tudi drugi dejavniki, kot na primer motivacija, ki posameznika spodbuja k uspehom.

V preteklosti se je delo kot človeški faktor pojmovalo samo s kvantitativnega vidika, v zadnjih letih se vse bolj poudarja kakovost človeškega faktorja. Theodore Shultz je prvi ločil osnovna vira te kakovosti, in sicer:

- prirojene sposobnosti,
- pridobljene sposobnosti, ki jih lahko pojmuje kot človeški kapital.

Schultz meni, da vlaganje v kakovost človeškega faktorja (izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje itd.) določa prihodnost človeštva, zato tudi domneva, da so manj razvite države slabše razvite zaradi nižje kakovosti svojega prebivalstva. Pri tem ima v mislih pridobljene sposobnosti.

V šestdesetih letih so se v razvitem poslovnem svetu zavedli dejstva, da je človek s svojim znanjem osrednji dejavnik uspešnosti poslovanja in vir trajne konkurenčne prednosti. Pred leti je še veljalo prepričanje, da uspeh podjetja določajo trije pomembni dejavniki, kot so vloženi kapital, delovna sredstva in ljudje – danes lahko trdimo, da pomen znanja že presega pomen kapitala.

Danes, v dobi, ko so informacije dostopne vsakomur, podjetja ne morejo tekmovati na trgu, če so zaposleni premalo izobraženi. In to še ni vse. Znanje kot količina informacije je zelo pomembna sestavina uspešnega poslovanja, toda le-to zastara v nekaj letih. Podjetje, ki hoče preživeti in se razvijati, mora skrbeti za neprestano izobraževanje zaposlenih.

Podjetje mora biti sposobno dosegati večjo kakovost in produktivnost, večjo fleksibilnost, neprestane inovacije ter sposobnost hitrega odzivanja na potrebe in zahteve trga, zato mu najvišjo varnost pomeni visoka raven razvitih sposobnosti, spretnosti in nadarjenosti posameznika. To pa omogoča izobraževanje zaposlenih, tako tistih, ki delajo neposredno v

proizvodnji, kot najvišjih menedžerjev. Pri tem ni pomembno, ali gre za formalno ali za katero od oblik neformalnega izobraževanja.

Zaradi narave dela (večja svoboda, razgibani delovnik, projektno delo ipd.) prihaja do večje premičnosti zaposlenih, kar za podjetje pomeni izgubo človeškega kapitala. Da pa ta izguba ni prav majhna, nam pove že samo dejstvo, da je treba intelektualni kapital razvijati dalj časa, preden obrodi sadove, in vendar imajo zaposleni za to početje v voljo vse manj časa.

4. IZOBRAŽEVANJE

4.1. TEORETIČNA OPREDELITEV

Različni avtorji so opredelili izobraževanje kot:

1. Izobraževanje je dejavnost, katere namen je razvijanje znanja, sposobnosti, moralnih vrednot in razumevanja, ki ga potrebujemo v vseh življenjskih pogledih (Armstrong, 1991, str. 414).
2. Izobraževanje je ključni dejavnik, ki povečuje kakovost človeškega faktorja prek povečevanja znanja, strokovnosti in proizvodnih sposobnosti prebivalstva oziroma (ožje) delovne sile (Bevc, 1991, str. 21).
3. V najožjem pomenu besede izobraževanje pomeni zgolj pridobivanje znanja. Toda izobraževanje vsebuje tudi vzgojno komponento. Zato pojem izobraževanja opredelimo kot dolgotrajni in načrtni proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih (Ferjan, 1999, str. 10).

Razlikujemo izobraževanje v ožjem in širšem pomenu. Izobraževanje, ki ga pridobivamo v izobraževalnih ustanovah in ga razumemo kot formalno, je ožje. Širše izobraževanje ni povezano z ustanovo, ampak obsega vse okoliščine, ki vplivajo na obnašanje, stališča, način mišljenja.

Izobraževanje obsega vse dejavnosti, s katerimi se razvijajo sposobnosti, pridobivajo spretnosti in navade. Dviguje splošno razgledanost in kulturo človeka ter usmerja v celovit in skladen razvoj osebnosti, pri čemer skrbi za ustrezno in kakovostno intelektualno, etično, estetsko, fizično, delovno in družbeno oblikovanje.

Pozitivni učinki, pridobljeni z izobraževanjem, so pomembni za poslovni proces, predvsem hitrejša prilagodljivost spremembam ter večja mobilnost in razumevanje nalog.

4.2. VRSTE IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje v zadnjem času postaja način življenja, torej je vseživljenjski proces, ki zajema tako predšolskega in šolskega otroka ter mladostnika kot tudi odrasle različnih starosti. Vse bolj postaja pomembno razvijanje sposobnost in pripravljenosti za samostojno učenje in vseživljenjsko izobraževanje.

Lahko pa izobraževanje delimo na (Jelenc, 1991, str. 18):

- *Začetno in nadaljevalno*; začetno traja od vstopa v šolo do tedaj, ko posameznik opusti izobraževanje kot svojo osnovno dejavnost; nadaljevalno se začne, ko se posameznik po prekinjenem začetnem izobraževanju znova vključi.
- *Formalno in neformalno*; formalno se zaključi z npr. spričevalom, diplomom, torej s formalno potrjenim dosežkom; neformalno pa ni namenjeno pridobivanju formalnega potrdila, ampak zadovoljitvi neposrednih želj in potreb.
- *Splošno in strokovno*; splošno izobraževanje je namenjeno razvijanju splošne kulture človeka; strokovno pa strokovnjakom, ki opravljajo zelo zahtevna poklicna dela.
- *Kompenzacijsko in inovacijsko*; kompenzacijsko je pridobivanje znanja, ki je bilo dosegljivo že med dotedanem šolanjem, pa si ga iz različnih vzrokov niso pridobili; inovacijsko pa pomeni pridobivanje znanja, ki ga med dotedanjim izobraževanjem ni bilo mogoče pridobiti.
- *Posredno in neposredno*; neposredno izobraževanje pomeni stik med učiteljem in učencem s fizično prisotnostjo, sporazumevanje poteka na podlagi osebnega odnosa; pri posrednem izobraževanju učenec in učitelj nimata nobenih stikov (izobraževanje na daljavo).
- *Dopolnilno*; je po predelani snovi kompenzacijsko ali inovacijsko, saj zajema snov, izpuščeno iz rednih programov. Posreduje tudi nova spoznanja in pospešuje obnavljanje izobrazbe.
- *Samoizobraževanje*; sem uvrščamo izobraževanje ob zmanjšani pomoči in vodenju.

Govorimo lahko o aktivnem in pasivnem izobraževanju kot dejavniku gospodarskega razvoja. Že v osemdesetih se je pojavilo spoznanje, da je povezava med izobraženostjo in gospodarsko rastjo močna in pozitivna ter obojestranska in zapletena. Raziskave so pokazale, da je stopnja pismenosti odraslega prebivalstva ozko povezana z višino dohodka na prebivalca.

Izobraževanje vpliva na želje in prednosti posameznika, na njegovo sposobnost, da ustvarja dohodek, sposobnost, da uporablja kulturne dobrine v okolju, da ima možnost, da izbere tisti interes, ki mu pomeni osebno željo. Izobraževanje povečuje prihodnje dohodke ljudi.

Usposabljanje je sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo (Jelenc, 1991, str. 17).

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana, izobraževanje je širši pojem, usposabljanje pa se povezuje z razvijanjem sposobnosti za določeno strokovno delo, torej lahko govorimo o strokovnem izobraževanju.

V uspešnih podjetjih je usposabljanje del procesa ravnanja s človeškimi viri, v katerega je vključeno notranje in zunanje osebje. Zaposlene, ki se dodatno usposabljujejo, tudi denarno nagradijo. Enkrat ali dvakrat letno pripravijo preizkuse, s katerimi ugotavljajo delovno znanje. Izidi so ena od postavk pri povišanju plače. Usposabljanje je eno pomembnih orožij konkurenčnosti podjetij, ki se morajo prav tako kot investicije izplačati.

V ZDA so podjetja z več kot 100 zaposlenimi leta 1992 namenila za usposabljanje svojih delavcev 45 milijard USD (12 odstotkov več kot leta 1988). Od te ogromne vsote je šlo kar 71 odstotkov za plače trenerjev, preostalo pa za režijske stroške, opremo, seminarje, zunanje storitve, gradivo itd. Motorola celo ugotavlja, da so stroški zaradi izostankov zaposlenih z dela ravno tako visoki kot izdatki za formalno usposabljanje, kar privede do vrtočlave skupne vsote 90 milijard USD (Milkovich, Boudreau, 1994, str. 490).

4.3. SMERNICE IZOBRAŽEVANJA V PRIHODNOSTI

Izid aktivnega učenja posameznika, tima in združbe je znanje. Znanje je podlaga za invencije in kasneje inovacije, ki omogočajo družbam ogromne konkurenčne prednosti. Danes nas na vsakem koraku spremlja naraščajoči pomen znanja. Višja izobrazba nam nudi več prenosljivih spretnosti, ki v spremenljivih gospodarskih razmerah zagotavljajo možnosti z zaposlitev. S študijem pridobljena formalna izobrazba pa je le osnova, naloga univerze je predvsem uriti naše sposobnosti za učenje, sposobnosti za preživetje v svetu.

Potreba po znanju je iz dneva v dan večja, s tem pa je postala *izobraževalna industrija* ena najbolj rastočih panog. V prihodnosti lahko pričakujemo naslednje trende permanentnega izobraževanja (Basle, 2003, str. 20):

1. V ospredje prihaja vsebina nadaljnjega izobraževanja, svojo pomembnost pa zgubljajo druge okoliščine tega izobraževanja (npr. izobraževalna oprema, privlačnost kraja izobraževanja).
2. Strokovno nadaljnje izobraževanje bo čedalje bolj potekalo na delovnem mestu. Izkoriščale se bodo moderne komunikacijske tehnologije za strokovno urjenje, izobraževalno funkcijo bo prevzel zaslon.

3. Število profesionalnih strokovnjakov za izobraževanje v podjetjih bo sorazmerno upadalo. Tudi znanje tistih, ki izobražujejo, bo hitro zastarelo, zato bodo na njihovo mesto pogosto nastavljali trenutno najpristojnejše specialiste.
4. Možnosti nadaljnjega izobraževanja v podjetjih bodo postale eden od izbirnih kriterijev, po katerih se bodo odločali kandidati.
5. Zahteve po nadaljnjem izobraževanju bodo postale tako močne, kakor smo bili vajeni le pri zahtevah po socialnem izboljšavah s strani zaposlenih.
6. Izboljšano izobraževalno ozračje bo pripeljalo do tega, da bodo zaposleni tudi na svoje stroške kaj storili za svoje nadaljnje izobraževanje, kajti potrebe po oblikovanju svoje osebnosti bodo rasle še bolj kakor potrebe po strokovnem izpopolnjevanju.

5. PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE

Vse do petdesetih je bilo izobraževanje v večini podjetij tako rekoč neznano; obstajali so le nekakšni programi za učenje vajencev. Šlo je za uvajanje, ki je potekalo ob delu. Za nadaljnje izobraževanje je bilo malo zanimanja. Šolanje in poklic sta bila ločena svetova. Kmalu so večja podjetja začela uvajati učne programe in odpirati oddelke za šolanje. Začel se je razmah izobraževalnih ustanov. Še vedno pa ni prišlo do prave izobraževalne kulture. Kadar so bili potrebni varčevalni ukrepi, je večina podjetij najprej pretresla tiste postavke, ki se nanašajo na izobraževanje.

Danes je izobraževanje pogoj za ves družbeni razvoj, hkrati pa pomeni tudi njegovo posledico, tako se bodo podjetniki prisiljeni izobraževati se vse življenje. Tisti, ki na to niso pripravljeni, ne bodo sposobni slediti razvoju. Potrebe po izobraževanju izhajajo torej iz razvojnih potreb družbenih dejavnosti ter potreb in želja posameznikov. Razvite države z ustreznimi družbenoekonomskimi programi skrbijo za spodbujanje podjetniškega potenciala, kajti kakovostno podjetniško izobraževanje prispeva k večjemu družbenemu razvoju, zagotavlja enakomernejši regionalni razvoj, povečuje stopnjo izkoriščenosti razpoložljivih virov in stopnjo zaposlenosti v družbi.

Podjetniki pa imajo drugačne razloge za izobraževanje, kot jih ima družba. Raziskava, ki je zajela 243 podjetij iz Anglije, je pokazala naslednje glavne razloge za izobraževanje z vidika podjetnikov (Ross, 1994, str. 145): povečanje veččin zaposlenih, predstavitev nove tehnologije, večanje konkurenčnosti podjetja, spoznavanje nove zakonodaje, ohranitev tržnega deleža, pravilno kadrovanje, reševanje problemov, pritisk s strani kupcev. Z učenjem se organizacija prilagaja okolju, še posebej v hitro spreminjajočem se okolju je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča tekoče prilagajanje organizacije okolju. Za učeča se podjetja je značilna sposobnost, da uspešno opravljajo naslednje dejavnosti: sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje z novimi pristopi, učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, učenje na podlagi izkušenj iz

preteklosti uspešnih podjetij ter hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice podjetja (Treven, 1994, str. 567). Uspešnost pri izvajanju teh dejavnosti je možna največkrat le do določene stopnje, saj je uspeh odvisen tudi od naključnih dogodkov.

Temeljni dejavnik pozitivnega odnosa do izobraževanja je pokazati in prepričati podjetnike o pomenu izobraževanja in usposabljanja. Brez njihovega pozitivnega odnosa do izobraževanja je vsa državna podpora neučinkovita in vloga institucij za pomoč predvsem malemu gospodarstvu vprašljiva.

5.1. SREDNJEŠOLSKO IZOBRAŽEVANJE

Po uspešno končanem obveznem osnovnošolskem izobraževanju se lahko prihodnji podjetniki vključijo v splošni izobraževalni sistem, ki se deli na dva dela.

Prvi del sestavljajo splošnoizobraževalne srednje šole ali gimnazije. Njihov namen je predvsem priprava na univerzitetni ali visokošolski program. Ta tip izobraževanja se konča z maturo, vendar pa ne daje nobene poklicne izobrazbe. Ob gimnazijah so se razvile njim podobne šole, ki so nekoliko bolj usmerjene na določena strokovna področja, vendar ohranjajo splošnoizobraževalno naravo.

Strokovno in poklicno izobraževanje sestavlja drugi del sistema izobraževanja. Vanj se vključujejo različne šole, ki dajejo formalno poklicno izobrazbo od nižje poklicne do srednje poklicne stopnje, srednje strokovne in celo višje poklicne ali strokovne stopnje. Ta del sistema ne pripravlja neposredno za nadaljevanje študija na visoki stopnji, čeprav z dodatnimi oblikami vendarle omogoča tudi nadaljevanje izobraževalne poti.

Osnova za uspešno uvajanje podjetniškega izobraževanja mladih v srednje šole je tesno sodelovanje šol in drugih ustanov z malimi ter drugimi podjetji (npr. z večdnevnimi praksami, projektnim delom v sodelovanju s podjetjem, ...). Tako naj bi šole natančno pripravile svoje učence na zahteve gospodarstva, podjetja pa bi imela delavce s potrebnimi sposobnostmi za dobro opravljanje dela. Predmeti, kot so podjetništvo in gospodarsko poslovanje, so zajeti predvsem v srednješolski program ekonomske smeri, v katerem dijaki poslušajo predmet podjetništvo v treh šolskih letih, gospodarsko poslovanje pa vsa štiri leta.

Učna podjetja postajajo del praktičnega pouka na vseh slovenskih ekonomskih in trgovskih šolah. Učno podjetje je podjetje na šoli, v katerem so zaposleni učenci. Učni prostor je urejen kot pisarna, v kateri poteka poslovanje. Delovanje je enako pravemu podjetju, le da poteka sodelovanje z drugimi učnimi podjetji v zaprtem omrežju in da so blagovni tokovi in denarne transakcije v učnem podjetju le posnemani. To je nova metoda izobraževanja, saj omogoča bolj učinkovito učenje, povezano s konkretnim delom (learning by doing).

Dijaki lahko s tem teoretična znanja prenesejo v prakso, učijo se na podlagi izkušenj, pripravljajo se na timsko delo, pridobivajo rutino, celostno spoznavajo delovanje podjetja, izboljšujejo ustno komuniciranje in lažje razumejo delovno okolje. Vsako učno podjetje naj bi imelo svoje pokroviteljsko podjetje ali »botra« iz iste gospodarske dejavnosti. Namen takega sodelovanja je pomoč in svetovanje, po potrebi tudi gmotna podpora.

5.2. VISOKOŠOLSKO IN UNIVERZITETNO IZOBRAŽEVANJE

Mladi podjetniki se lahko odločijo za nadaljevanje izobraževanja na Univerzi v Ljubljani in Mariboru, na treh samostojnih visokošolskih zavodih. V razpisu Ministrstva za šolstvo in šport za študijsko leto 2003/03 so objavljeni naslednji študijski programi za študente podjetništva:

1. *Ekonomska fakulteta v Ljubljani – univerzitetni študijski program ekonomija.* Študijski program je v prvem letniku enoten, v drugem letniku se študenti vpišejo na ekonomski ali poslovni oddelek. Ekonomski oddelek ima enoten tretji letnik, v četrtem pa se lahko študenti odločijo za naslednje smeri: narodnogospodarsko, mednarodno menjavo in bančno-finančno smer. Diplomanti ekonomskega oddelka so usposobljeni za analitična in druga visoko strokovna raziskovalna dela z narodnogospodarsko naravnostjo. Na poslovnem oddelku se študij razveji že v tretjem letniku, in sicer na smeri: trženje, finančna smer, računovodstvo in revizija, menedžment in organizacija ter poslovno-informacijska smer. Diplomanti poslovnega oddelka so usposobljeni za reševanje težav poslovanja organizacije v tržnem okolju ter za vodenje funkcionalnih področij v gospodarstvu in drugih organizacijah.
2. *Ekonomsko fakulteta v Ljubljani – visokošolski strokovni študijski program visoka poslovna šola.* Študijski program prvega letnika je enoten, v drugem letniku pa študenti izbirajo med naslednjimi smerni: menedžment, turizem, podjetništvo, mednarodno poslovanje, podjetniške finance, zavarovalstvo, bančništvo, računovodstvo in poslovno-informacijska smer. Diplomanti so usposobljeni za takojšnjo praktično uporabo strokovnih znanj, analitičnih postopkov in poslovnih tehnik
3. *Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru – univerzitetni študijski program ekonomija.* Smeri študija: finance in bančništvo, računovodstvo in revizija, mednarodna menjava, splošni menedžment, marketing, splošna ekonomija, podjetništvo.
4. *Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru – visokošolski strokovni študijski program poslovna šola.* Smeri študija: finance in bančništvo, menedžment, marketing, podjetniška informatika, podjetništvo, poslovna logistika, računovodstvo, turizem, zunanja trgovina.
5. *Fakulteta za organizacijske vede v Kranju – univerzitetni študijski program organizacija in menedžment sistemov.* Smeri študija: organizacija in menedžment

informativskih sistemov, organizacija in menedžment delovnih sistemov, organizacija in menedžment kadrovske-izobraževalnih sistemov.

6. *Fakulteta za organizacijske vede v Kranju – visokošolski strokovni študijski program organizacija in menedžment.* Smeri študija: organizacija in menedžment delovnih procesov, organizacija in menedžment kadrovske in izobraževalnih procesov ter informatika v organizaciji in menedžmentu.
7. *Samostojni visokošolski zavod – visoka strokovna šola za podjetništvo Piran* ima visokošolski strokovni študijski program *podjetništvo*. Izvaja program *Podjetništvo za pridobitev visokostrokovne ekonomske izobrazbe*.
8. *Samostojni visokošolski zavod – Fakulteta za menedžment v Kopru – visokošolski strokovni študijski program menedžment.* Posebnost te izobraževalne ustanove je v tem, da študentom omogoča dodatne storitve, kot so: priprave na mednarodne certifikate iz poslovnih tujih jezikov (BEC 2, CILS, ZDfB).
9. *Samostojni visokošolski zavod – visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto – visokošolski strokovni študijski program upravljanje in poslovanje.*
10. *Visoka strokovna šola za podjetništvo v Portorožu* deluje kot zasebna univerza, specializirana za podjetništvo. Ustanovitelji so Gea College ter združenje podjetnikov pri GZS in OZS. Študentje dobijo po končanem študiju diplomirani ekonomist. Gea College je prva in trenutno edina specializirana podjetniška šola v Sloveniji, ki je poleg fakultet veliko naredila v izobraževanju. Leta 1990, ko je Gea College začel s podjetniškim izobraževanjem, je tržil predvsem krajše promocijske seminarje podjetništva. Tako kot za podjetnike tudi za Gea College kot podjetniško institucijo velja, da je uspeh zelo odvisen od prilagajanja podjetja smernicam v poslovnem okolju. Gea College zato pri sestavi svojih programov za tekoče leto vedno skrbno prouči aktualni gospodarski položaj in potrebo po določenih programih. Razmere v podjetništvu se nenehno spreminjajo, zato se Gea College temu primerno prilagaja s svojo programsko sestavo.

Razvojna usmeritev Gea College vključuje (iz zloženke Gea College 2003) programe, razdeljene v šest večjih skupin:

- podjetniška akademija,
- podjetniški programi,
- programi menedžmenta,
- verificirani programi,
- krajši programi,
- gea počitnice.

5.3. PODIPLOMSKO IZOBRAŽEVANJE

5.3.1. Podiplomski program Ekonomske fakultete

Ekonomska fakulteta izvaja podiplomski študij že od šolskega leta 1961/62 s programoma Ekonomika mednarodne menjave in Operacijska raziskovanja. Z leti se je podiplomski program širil in razvijal, sodelovanje s Poslovno šolo Univerze v Indiani (*Business School of Indiana University*) pa je omogočilo tudi mednarodno priznanje programa.

Danes fakulteta izvaja šest magistrskih in sedem specialističnih podiplomskih programov: magistrski program ekonomije, mednarodne ekonomike, poslovođenja in organizacije, informacijsko upravljalskih ved, podjetništva, aktuarstva. Specialistični programi pa so: program menedžmenta, mednarodnega poslovanja, zavarovalnih financ in aktuarstva, poslovođenja malih podjetij, program turizma, projektnega menedžmenta, poslovne informatike. Ti programi fakulteti omogočajo, da se vključuje v sodobne evropske tokove, ki dajejo vse večji poudarek na sistematično in profesionalno razvijanje podjetniškega znanja.

Po končanem študiju diplomanti pridobijo naziv magistra podjetništva ali specialista za svetovanje. Diplomanti imajo raznovrstno znanje, ki so ga sposobni uporabljati pri sodobnih tehnikah vodenja v sektorju malih podjetij, razvoju analitičnih in funkcionalnih sposobnosti za reševanje poslovnih problemov na negotovih domačih in tujih trgih, analiziranju problemov in iskanju primernih rešitev zanje, prispevajo k oblikovanju razvojne politike za malo gospodarstvo, usposobljeni pa so tudi za usmerjanje in svetovanje v malih podjetjih ter seveda pridobijo že znanja iz menedžmenta inovacij.

5.3.2. Program MBA

Ta mednarodni program izobraževanja pri nas organizirata MBA-podjetje CIMBA (pred časom je potekal v okviru inštituta za mednarodno poslovno izobraževanje Aktiva IIBS) in IEDC – poslovna šola Bled. IEDC svojim študentom ponuja Mednarodni podiplomski študij menedžmenta in Predsedniški podiplomski študij menedžmenta, ki je namenjen najvišjim vodilnim v podjetjih in drugih organizacijah.

5.3.3. Podiplomski program Gea Collega

Leta 1991 so začeli izvajati specialistični študij podjetništva, ki ga je na svoji seji uradno potrdil Svet za visokošolstvo RS. Diplomanti pridobijo strokovni naslov specialist podjetništva.

5.4. NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE

Podjetij in drugih organizacij, ki se ukvarjajo s podjetniškim izobraževanjem, je v Sloveniji vsak dan več, kar kaže tudi na naraščajoč pomen izobraževanja.

V nadaljevanju navajam nekaj najpomembnejših tovrstnih organizacij, poleg omenjenih pa izvajajo podjetniško izobraževanje še: IEDC – Poslovna šola Bled, Housing – Izobraževalni center, B2 d.o.o., izobraževalni zavod Hera, Odin d.o.o., ISI – podjetje za informiranje, svetovanje, izobraževanje, v okviru Gospodarske Zbornice Slovenije izobraževanje izvaja Center za poslovno usposabljanje, in druge.

5.4.1. PCMG

Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) opravlja svoj program svetovanja pod pokroviteljstvom Ministrstva za gospodarstvo. Poslanstvo PCMG-ja sta razširati učinkovito odporno okolje za pospešeni razvoj podjetništva, obrti in samozaposlovanja v Sloveniji ter promocija podjetniške kulture. Strateški cilji pa so: doseganje strukture gospodarstva, primerljive s strukturo gospodarstva v EU; izboljšanje konkurenčne sposobnosti malih in srednjih podjetij v Sloveniji; izboljšati kakovost ponudbe storitev; izboljševati ugled podjetništva in sooblikovati ustvarjalno podjetniško kulturo; razviti funkcijo inkubatorja podjetniških projektov širšega pomena. Prednostni cilji PCMG-ja za obdobje 2002–03 so:

- nadgraditi sedanji sistem zbiranja, organiziranja in posedovanja informacij malim in srednjim podjetjem, članom pospeševalne mreže za malo gospodarstvo ter strokovnim delavcem PCMG in drugih partnerskih organizacij;
- organizirati dostop do podjetniškega svetovanja in usposabljanja na območju vse Slovenije;
- sodelovati pri razvoju novih oblik financiranja malih in srednjih podjetij (MPS);
- razviti sistem informacijskih baz in sistem informiranja MPS s področja internacionalizacije;
- sodelovanje pri razvoju ustreznih oblik pomoči pri internacionalizaciji malih in srednjih podjetij;
- dodatno usposobiti podjetniške svetovalce in uveljaviti tehnično pomoč;
- z uvajanjem programov posebne podpore posameznim ciljnim skupinam prebivalstva ter z izobraževalnimi in promocijskimi akcijami razvijati ustvarjalno podjetniško kulturo;
- organiziranje promocije v okviru Mednarodnega obrtnega sejma v Celju in drugih prireditvah.

Eden glavnih programov za spodbujanje podjetništva je vavčerski sistem, za katerega Ministrstvo za gospodarstvo namenja 300 milijonov tolarjev letno. Področja svetovanja, za

katera lahko podjetniki in mogoči podjetniki pridobijo subvencije v okviru vavčerskega sistema, so:

- priprava poslovnih načrtov za preveritev poslovne zamisli ali rast podjetja oziroma pridobivanje lastniških virov financiranja,
- svetovanje s področja poslovnih funkcij podjetja (proizvodnja, prodaja, trženje, finance, ...),
- priprava razvojnih programov in projektov, kot so organizacija proizvodnje, poslovni in investicijski programi, krepitev poslovnega sodelovanja, skupna vlaganja in podobno),
- zaščita intelektualne lastnine,
- uveljavljanje celostnih sistemov kakovosti,
- finančna reorganizacija,
- načrt internacionalizacije,
- priprava strateških dokumentov,
- priprava trženjskih strategij,
- priprava internih aktov in dokumentacije podjetja,
- priprava projektov za gradnjo in prenovo informacijskih sistemov in
- priprava programov s področja človeških virov.

5.4.2. SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje

SIQ je bil ustanovljen leta 1992 kot naslednik Inštituta za kakovost in metrologijo (IKM) s pogodbo o ustanovitvi, ki so jo sklenili Vlada Republike Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Iskra Holdong d.d., Gorenje Gospodinjski aparati d.o.o., Zavarovalnica Triglav d.d., Inštitut za kakovost in metrologijo. Je neodvisna, nepristranska in neprofitna organizacija s pestro ponudbo: preizkušanj, merjenj, preiskav in presoj s ciljem podpreti in pospeševati prizadevanja podjetij, da uresničijo svoje cilje za kakovost izdelkov in storitev ter sledijo svojim usmeritvam za produktivnost in uspešnost poslovanja. Ukvarjajo se s preskušanjem in certificiranjem proizvodov, ocenjevanjem in certificiranjem sistemov vodenja, meroslovnjem, elektromagnetiko, tehnično pomočjo izvoznikom, protieksplzijsko zaščito, poleg tega pa organizirajo izobraževanja, kot so: Izobraževanje zaposlenih, Nenehno izobraževanje – kaj in kako meriti, Osnove projektnega menedžmenta, Kako meriti poslovne učinke izobraževanja.

5.4.3. GEA College – Poslovno-izobraževalni center

Podjetje deluje predvsem v funkcionalnem izobraževanju s poudarkom na podjetništvu in menedžmentu. Izdajajo tudi podjetniško literaturo. V sodelovanju s trženjsko agencijo Formitas je v oktobru stekel prvi dvomesečni program na temo blagovnih znamk,

nameravajo pa oblikovati tri- ali štirisemestrski študij integriranih komunikacij. Organizirajo tudi večerno šolo poslovanja s tujino, ki obsega 15 predavanj strokovnjakov s strokovnim znanjem in z dolgoletnimi praktičnimi izkušnjami. Slušatelji se seznanijo s prihajajočimi značilnostmi trga EU s predavanji o: okolju poslovanja s tujino, kako se uveljaviti na tujem trgu, o oblikah poslovanja, denarnem poslovanju, carinah, davkih, logistiki in transportu, kalkulacijah, dokumentacijski obdelavi podatkov, predpisih RS in pravnih vidikih.

5.4.4. GV Izobraževanje

GV Izobraževanje in svetovanje d.o.o. je eno od hčerinskih podjetij vodilne slovenske družbe za poslovne in pravne informacije, družbe GV Skupina, upravljanje z družbami, d.d. Zgodovina sega v leto 1952, ko je bilo ustanovljeno podjetje Gospodarski vestnik. Hitri razvoj, dojemljivost za znanje in strateška partnerstva so narekovali preoblikovanje in preimenovanje v družbo GV skupina d.d. s petimi hčerinskimi podjetji: GV Izobraževanje d.o.o., GV Založba d.o.o., eGV d.o.o., GV Revije d.o.o., Časnik Finance d.o.o.

Storitve, ki jih ponuja GV Izobraževanje, so: GV-konference, posveti, forumi, seminarji in delavnice, raziskave iz izobraževanja, čustvenih sposobnosti, menedžerskih veščin in svetovanja. Izobraževalna področja pa so: vodenje in osebni razvoj, finance in računovodstvo, prodaja in trženje, poslovno komuniciranje, pravo, ravnanje z ljudmi pri delu (HRM), proizvodni in informacijski menedžment. V novembru bo v Portorožu organizirana GV-konferenca o izobraževalnem menedžmentu, na kateri bodo glavne teme: izobraževalni proces v podjetju, izobraževalne potrebe, nove kompetence, kako sodobno voditi evidence o izobraževanju, kako zaščitite iskani in želeni »dragulj« podjetja – znanje. Vrhunec dogodka bo podelitev priznanj vrhunskim desetim podjetjem, ki največ vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Konec septembra je prvič izšla HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Namenjena je vsem kadrovskim strokovnjakom, saj bodo osrednje teme novosti iz kadrovskega menedžmenta in ravnanja z ljudmi pri delu, predstavljeni pa bodo tudi praktični primeri iz dobrih izkušenj. Revija bo izhajala štirikrat na leto, stalne rubrike pa bodo: strategije in trendi, iz dobre prakse, iz raziskav, intervjuji s strokovnjaki HRM, odmevi z dogodkov in predstavitve knjižnih novosti.

5.4.5. CISEF

Leta 1972 je Ekonomska fakulteta ustanovila posebno organizacijsko enoto, Izobraževalni center Ekonomske fakultete ICEF, s ciljem uveljavljanja tako poslovnih in organizacijskih

znanj kot tistih, ki niso manj vredna od ekonomskih. Ob koncu osemdesetih let so začeli množično izvajati programe za računovodske in finančne direktorje, podjetniške šole, študijske tečaje in številne druge kratke oblike izobraževanja poslovnih delavcev. Leta 1990 se je ICEF preimenoval v CISEF – center za izpolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V tem obdobju je tudi postal prepoznaven izobraževalni in svetovalni center, ki letno izvaja več kot tisoč seminarjev in delavnic iz trženja, splošnega menedžmenta, financ in računovodstva, vodenja in osebnostnega razvoja ter tujih jezikov za okoli dva tisoč udeležencev. V letu 2002 so začeli izvajati prvi konzorcijski magistrski študij menedžmenta. Seminarji in delavnice, ki so bili organizirani v septembru 2003:

- Excel za boljše poslovno odločanje
- Kako ocenjevati koristi in stroške naložb v informatiko
- Projektni menedžment
- Preverjanje učinkovitosti in uspešnosti oglaševanja
- Kako zaposlene vključiti v obvladovanje stroškov

6. POSLOVNI NAČRT IZOBRAŽEVANJA

Zakaj bi podjetje vlagalo v izobraževanje in kaj dobi za vloženi denar? Trošenje denarja za izobraževanje in razvoj zaposlenih nič ne pomeni, če ni v skladu s poslovnimi cilji podjetja in ni osredinjeno na ključna prednostna področja ter če ni profesionalno vodeno in izvajano. Učinkovito izobraževanje pa ima neposredne učinke na izboljšanje poslovnih uspehov, pomaga pri poslovnih načrtih in pobudah. Toda če v podjetju uporabljajo standardizirane izobraževalne programe, katerih imena lepo zvenijo in na katere zaposlene pošiljajo predvsem zato, da bi jih nagradili za dobro delo, potem po nepotrebnem zapravljajo denar. V najboljšem primeru se bodo zaposleni tisti dan dobro imeli in se morda kaj tudi naučili. Toda to ima zelo redko za posledico izboljšanje delovnih izidov in poslovnega uspeha podjetja. To preprosto pomeni, da morajo podjetja izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih skrbno upravljati. Za zagotovitev učinkovitega izobraževanja pa si je treba vzeti čas.

Palm Welsby iz podjetja *Fast Forward International* je v seriji člankov, objavljenih v časniku *Finance*, podrobno opisala pomen in sestavo *poslovnega načrta izobraževanja*.

V tabeli je prikazan petstopenjski postopek upravljanja izobraževanja, katerega cilj je izboljšati poslovne uspehe podjetja. Pomembno je poudariti, da je četrti korak edini od petih, ki se ukvarja s samim izobraževanjem. Prvi trije koraki so pripravljalni, pri zadnjem pa gre za preverjanje učinkovitosti.

Tabela 1: Doseganje poslovnih ciljev z izobraževanjem

| Koraki | Poslovni proces | Naloga trenerja | Kdo sodeluje |
|--------|--|--|--|
| 1. | Določite poslovne cilje | Predavatelj se mora seznaniti s poslom podjetja, trenutnimi razmerami in težavami, da tako določi cilj in namen izobraževanja. | Predavatelj in vodstvo podjetja |
| 2. | Določite cilje izobraževanja | Predavatelj mora razumeti zaposlene, poznati njihove izkušnje, pristojnosti, prednosti in slabosti. Na podlagi tega določi cilje izobraževanja in načrt, skupaj z vsebino, časovnim razporedom in podobno. | Predavatelj, zaposleni – udeleženci, njihovi vodje in vodstvo podjetja |
| 3. | Oblikujte natančen program izobraževanja | Predavatelj pripravi študijsko gradivo, vsebino programa, vaje in informacije, ki so potrebne pred izvedbo programa ter za poznejše spremljanje učinkovitosti. | Predavatelj in vodstvo potrđita program. |
| 4. | Izvedba programa | Predavatelj izvede program. | Predavatelj, udeleženci, podpora vodij |
| 5. | Ocena rezultatov | Predavatelj opravi anketo takoj po končanem izobraževanju, pa tudi čez čas, da preveri, ali so izpolnjeni poslovni cilji in cilji izobraževanja. | Predavatelj, vodstvo, udeleženci in njihovi vodje |

Vir: Welsby Pam: Kako dobiti več za denar, vložen v izobraževanje, 2003.

Pri pripravi na usposabljanje sta ključna prvi in drugi korak – določanje natančnih poslovnih ciljev in opredelitev ciljev izobraževanja. Preden podjetje začne razmišljati o usposabljanju, mora partner na tem področju dobro razumeti vaš poslovni načrt, ključne cilje, trenutne težave in prednostne naloge v prihodnosti (kratkoročno in dolgoročno). Poznati mora tudi zaposlene v podjetju – njihove dosedanje izkušnje, prednosti in slabosti, njihove težave in podobno. Na podlagi teh podatkov se določijo ključna področja, na katerih bi dodatno izobraževanje pomagalo podjetju. Na tej stopnji morajo sodelovati menedžerji in zaposleni v podjetju. Pogovor z zaposlenimi bo namreč vplival na večjo zavzetost ljudi, poleg tega bo trenerju omogočil še natančnejši vpogled v razmere v podjetju. Tretji korak ne pomeni prilagajanja običajnih programov, ampak razvijanje novih glede na poslovne cilje in cilje izobraževanja, ki so določeni s prvima dvema korakoma. Tudi pri tem se podjetje predvsem zanaša na strokovnost svojega partnerja, vendar mora tudi samo sodelovati.

Tabela 2: Cilji izobraževanja

| |
|---|
| Kaj prinaša predlagano upravljanje procesa izobraževanja: |
| – dosežene poslovne cilje |
| – poslovno rast |
| – povečan tržni delež |
| – izboljšane storitve za stranke |
| – izboljšano kakovost |
| – zbrane in motivirane zaposlene |
| – menedžment, ki vodi z dajanjem zgledov in stalno razvija svoje time |

Vir: Welsby Pam: Kako dobiti več za denar, vložen v izobraževanje, 2003.

Dober poslovni načrt vsebuje cilje, razjasni, kaj je treba storiti, da jih dosežemo, opredeli časovni okvir in vsebuje informacije o razpoložljivih virih. Izkušnje kažejo, da podjetja, ki dosegajo poslovne cilje, o izobraževanju in razvoju zaposlenih razmišljajo že na zgodnji stopnji poslovnega načrtovanja. Človeški viri so namreč tisti, ki uporabljajo druge vire, in če tega ne znajo storiti na način, ki podjetju prinaša največjo korist, potem sredstva nimajo učinka.

Dober prodajni menedžer na podlagi poslovnega načrta podjetja naredi podrobnejši akcijski načrt, pri čemer upošteva več dejavnikov, ki vsak posebej ni ključnega pomena, so pa v kombinaciji pomembni za doseg ciljev, zato je logično, da v oblikovanje podrobnega akcijskega načrta vključimo tudi zaposlene. Usmerjen razvoj zaposlenih namreč bolj pripomore k doseganju ciljev kot splošno, neusmerjeno izobraževanje.

6.1. DOLOČITEV SPECIFIČNIH POSLOVNIH CILJEV

Prvi korak pri doseganju uspehov je zagotoviti jasne cilje, ki jih vsi zaposleni razumejo. Zato moramo zbrati čim več informacij o podjetju, zgodovini, težavah, zaposlenih in ciljih kot celoti. Težava je, da mnogi ne znajo biti dovolj specifični in kot podlago za izobraževanje uporabljajo ves poslovni načrt. Če si za cilj postavimo, da bo podjetje vodilno na trgu, je to preveč splošno, zato tudi ne moremo oblikovati učinkovitega izobraževanja. Če pa si določimo cilj, kot je povečanje prodaje za 5 odstotkov, je to bolj specifično, zato lahko bolj podrobno oblikujemo tudi proces izobraževanja, ki je posledično bolj učinkovit. V navedenem primeru bi izobraževanje moralo biti osredinjeno na podrobno poznavanje izdelkov in razvoj prodajnih tehnik.

Tabela 3: Proces določanja poslovnih ciljev

| Določanje specifičnih poslovnih ciljev: |
|---|
| 1. Kaj želite doseči v oddelku, za katerega načrtujete izobraževanje? |
| 2. Kateri dejavniki določajo trenutni položaj (objektivni, subjektivni)? |
| 3. Kako se bodo ti dejavniki po vaših pričakovanjih spremenili kot posledica izobraževanja (objektivni, subjektivni)? |
| 4. Kakšen je stvarni časovni okvir za doseg zelenih ciljev? |

Vir: Welsby Pam: Določanje specifičnih poslovnih ciljev, 2003.

6.2. DOLOČITEV CILJEV IZOBRAŽEVANJA

Drugi korak v procesu učinkovite porabe denarja, namenjenega za izobraževanje, je določanje pomembnih ciljev izobraževanja. Da bi te lahko določili, moramo imeti jasno sliko o tem, kakšen je prepad med dejavnostmi, ki jih zaposleni izvajajo, in tistimi, ki bi jih morali izvajati, če želijo doseči poslovne cilje.

Razlika med poslovnim ciljem in ciljem izobraževanja je v tem, da prvi upošteva poslovne razmere podjetja kot celote, slednji pa je osredinjen na ljudi in njihovo vedenje. Kljub temu je med njima povezava, saj se je treba vprašati naslednje: kaj natanko mora doseči izobraževanje, da bi lahko z osvojenim znanjem dosegli poslovni cilj. Če si na primer podjetje zastavi za cilj povečati prodajo nekega izdelka za pet odstotkov, potem mora zaposlene v ta namen izobraziti. Odgovor na zastavljeno vprašanje zahteva skrben razmislek. Pomembno je, da je cilj izobraževanja natančno določen in da so merila, s katerimi bo mogoče ugotoviti učinkovitost izobraževanja, vnaprej opredeljena. Ta merila so lahko izražena številčno, lahko pa spremembe v vedenju izrazimo tudi opisno. Pri tem je treba poudariti, da moramo biti pri postavljanju ciljev stvarni, še posebno glede časovnega obdobja, v katerem naj bi se zgodile spremembe.

Tabela 4: Primer določanja ciljev izobraževanja

| |
|---|
| 1. Poslovni cilj: povečati prodajo določenega izdelka za 5 odstotkov |
| 2. Trenutno vedenje: <u>Pozitivni učinki:</u> – obvlada osnovne prodajne tehnike – zna identificirati želje, ki jih izrazi kupec – verjame vase in v podjetje – je motiviran in si želi uspeti <u>Negativni učinki:</u> – nima dovolj znanja o proizvodu – ne zna identificirati skritih želja kupca – ni prepričan o kakovosti proizvoda, ki ga prodaja – ni sposoben dokončati prodajnega posla, kadar se pojavijo ovire |
| 3. Željeno vedenje: – poglobljeno poznavanje proizvoda – dobro razvite prodajne tehnike – sposobnost pokazati kupcu, kako bo določen izdelek zadovoljil njegove potrebe – popolno zaupanje vase, v proizvod in podjetje – sposobnost pridobivanja novih poslov – želja po pridobivanju novih poslov |
| 4. Prepad: – znanje o proizvodu – poudariti prednosti proizvoda – povečati zaupanje v proizvod – dvigniti raven znanja o osnovnih prodajnih tehnikah – natančneje opredeliti dejanske potrebe kupca – uporaba več različnih prodajnih tehnik – namenjanje pozornosti motivaciji in samozaupanju |
| 5. Cilji izobraževanja: – povečati zavedanje o medosebnih odnosih z namenom odkrivanja resničnih kupčevih potreb – uporabljati bolj poglobljena vprašanja za razjasnitev kupčevih potreb – najti način, kako povezati potrebe kupca z lastnostmi proizvoda – uporabljati tehnike medosebnega komuniciranja z namenom povečanja zavezanosti podjetju |

Vir: Welsby Pam: Določanje pomembnih ciljev izobraževanja, 2003.

6.3. SESTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA

Naslednji korak pri povečevanju učinkovitosti naložb v izobraževanje se nanaša na sestavljanje podrobnega izobraževalnega programa. To namreč ni tako zahtevno, kot se morda zdi na prvi pogled, če pred tem določite cilje izobraževanja, cilje lastnikov, menedžerjev in osebne potrebe udeležencev. Večina organizatorjev se ukvarja z najbolj očitnim dejavnikom – vsebino. Kaj naj vključimo? Katere vaje naj uporabimo? O čem naj predavatelji govorijo, da bo hkrati zanimivo in uporabno? Če podjetje odgovori na omenjena vprašanja, lahko sestavi program zelo prijetnega izobraževanja, vendar to še ne pomeni, da bo vloženi denar dobro porabljen ali da bo izobraževanje pripomoglo k doseganju poslovnih ciljev. Če podjetje ne bo pozorno, bo sestavilo fiksni koledar izobraževalnih dogodkov, med katerimi bodo zaposleni izbirali, s tem pa ne bo vpliva na njihovo učinkovitost. Pomembno je namreč to, da se načrtovanje izobraževalnega programa začne veliko prej, preden se podjetje loti sestavljanja natančnejšega vsebinskega programa.

Tabela 5: Deset korakov pri sestavljanju izobraževalnega programa:

| | |
|----------------------------------|---|
| 1. Poslovni cilji | Kje smo zdaj in kam bi radi prišli? Katere so naše prednostne naloge? Na katerem področju lahko izobraževanje prispeva k doseganju ciljev? |
| 2. Interesi »lastnikov« projekta | Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli? |
| 3. Interesi deležnikov | Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli? |
| 4. Interesi udeležencev | Kaj se jim zdi najpomembnejše in kaj bi radi dosegli? |
| 5. Cilji izobraževanja | Kako lahko pripomoremo k doseganju poslovnih ciljev? Kako lahko zadovoljijo osebne potrebe udeležencev izobraževanja? |
| 6. Raziskovanje | Katere možnosti pri vsebinskem sestavljanju programa bodo najučinkovitejše? Kakšen prijem naj uporabim, da bo ustrezal potrebam udeležencev? |
| 7. Pregled programa | Kakšen je namen posameznih sklopov? Kakšno bo zaporedje posameznih sklopov? |
| 8. Vsebina programa | Kakšno naj bo pisno gradivo? Katere vaje bodo udeleženci izvajali? Katere dodatne pripomočke bodo potrebovali? Koliko časa bo izobraževanje trajalo? |
| 9. Komunikacija | Kaj morajo udeleženci vedeti pred začetkom izobraževanja? Kaj morajo o izobraževanju vedeti njihovi menedžerji, lastniki, izvajalci? |
| 10. Izvedbene podrobnosti | Kje bo izobraževanje potekalo? Kaj je treba urediti pred začetkom? Ali bodo v povezavi z izobraževanjem potekali tudi družabni dogodki? |

Vir: Welsby Pam: Sestavljanje podrobnega izobraževalnega programa, 2003.

6.4. IZVEDBA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA

Četrti korak pri povečevanju učinkovitosti naložb v izobraževanje se nanaša na izvedbo izobraževalnega programa. Da bi udeleženci od izobraževanja odnesli čim več, mora

predavatelj upoštevati njihov učni slog in veliko drugih, na prvi pogled morda nepomembnih malenkosti. Kot veste iz izkušenj, sta pristop in iznajdljivost predavatelja zelo pomembna dejavnika, ki vplivata na kakovost izvedbe izobraževanja. Na predavanju je lahko vse do podrobnosti organizirano, pa zaradi dolgočasnosti predavatelja udeleženci zaspijo. Po drugi strani se vam je morda zgodilo, da od izobraževanja niste pričakovali veliko ali pa vam tema ni najbolj dišala, potem pa ste zaradi dobrega pristopa predavatelja domov odšli navdušeni.

Kaj natanko pomenita slog in pristop? Preprosto povedano, gre za to, kako predavatelj opravi svoje delo. Doslej opisani trije koraki so obravnavali vprašanje, kaj storiti, na četrti stopnji pa se mora podjetje vprašati kako. Določeni cilji izobraževanja in podrobne priprave programa so podlaga za četrto stopnjo. Predavatelj mora vedeti, kaj naj bi z izobraževanjem dosegli, priprava programa pa je okvir za to, kako bo izobraževanje izpeljal. Programa namreč ni mogoče preprosto podati udeležencem in upati, da bo tako cilj dosežen.

Predavatelj mora biti prilagodljiv, saj lahko le tako poskrbi za doseg določenih ciljev izobraževanja. Pri tem upošteva začrtani program, vendar se mora zavedati, da je včasih tudi najboljši načrt treba spremeniti, da bi dosegli cilj. Med potekom se lahko pojavi dodatno zanimivo vprašanje ali debata, predavatelj lahko ugotovi, da je določen del teme bolj pomemben in podobno. Omenjeno je večinoma odvisno od učnih slogov udeležencev.

Vsak posameznik se najraje uči na določen način, zaradi katerega je zanj učenje lažje in v njem uživa. Nasprotno lahko drugi načini naredijo posamezniku učenje zahtevno, dolgočasno in celo nepomembno. Dober predavatelj hitro ugotovi, kakšni so učni slogi udeležencev izobraževanja, in poskuša omogočiti, da bo vsak posameznik lahko čim bolj uporabljal slog, ki mu najbolj ustreza. Učne sloge je opredeljevalo veliko avtorjev, v tabeli pa podrobneje predstavljam tiste, ki sta jih opisala Peter Honey in Alan Mumford.

Tabela 6: Učni stili

| | |
|------------------|--|
| Akivist | Uči se na podlagi akcije, izkušenj, živahne debate in praktičnih poskusov. Hitro se naveliča, če se nič ne dogaja. |
| Mislec | Rad razmisli, preden kaj naredi ali poskusi v praksi. Pozorno posluša in postavlja vprašanja, da bi najprej razumel in šele nato ukrepal. |
| Teoretik | Rad bi razumel, kako nekaj deluje, zanimajo ga podrobnosti. Postavlja veliko vprašanj, preden kar koli poskusi, potrebuje logično razlago, zakaj naj bi to storil. |
| Pragmatik | Uči se s praktičnimi primeri. Ne mara veliko govorenja in ne sodeluje v debatah, ker ga zanima uporabnost idej. |

Vir: Welsby Pam: Izvedba izobraževalnega programa, 2003.

Dni klasičnega načina izobraževanja, v katerih je predavatelj razlagal snov, povedal udeležencem, kaj se morajo naučiti in jim dovolil, da postavijo nekaj vprašanj, je konec.

Takšen način namreč ustreza le slabi četrtini udeležencev, kar pomeni, da 75 odstotkov denarja podjetje meče skozi okno. Kot je razvidno iz tabele, se slogi medsebojno razlikujejo, nemogoče pa je naenkrat ugoditi vsem. Zato mora predavatelj poskrbeti, da v izobraževanje vključi različne praktične vaje ter individualne in skupinske debate. Pomembno je tudi, da se med izvajanjem praktičnih vaj z namenom preverjanja ustreznosti programa pogovarja z vsakim udeležencem posebej.

Zelo pomembne so tudi naslednje malenkosti, ki jih izvajalci mnogokrat zanemarijo ter s tem vplivajo na slabši odziv udeležencev in posledično na slabše uspehe. Če ste nanje pozorni, lahko iz dobrega izobraževalnega programa naredite odličnega. Vplivate lahko na fizično počutje udeležencev, na njihovo motivacijo in boljši prenos naučenega v prakso. V tabeli so podrobneje obravnavani posamezni malenkostni dejavniki.

Tabela 7: Malenkostni dejavniki

| | |
|-------------------------------------|---|
| Pregled programa | Pripravite enostranski povzetek, s katerim vnaprej obvestite o vsebini izobraževanja. |
| Gradivo | Pomembne vaje, orodja, plakati, glasba in podobno. |
| Čas in trajanje | Določite začetek in trajanje programa na podlagi potreb in drugih delovnih obveznosti udeležencev. |
| Velikost skupine | Določite velikost skupine glede na cilje: manjše za intenzivno delo in večje za razvijanje timskega duha. |
| Podrobnosti o udeležencih | Ugotovite, kakšni so hierarhični in osebni odnosi med udeleženci. |
| Komunikacija pred izvedbo | Pravočasno obvestite udeležence o morebitnih zahtevanih pripravah ter o tem, kje in kdaj bo izobraževanje potekalo. |
| Lokacija | Izberite lokacijo: predavalnica v podjetju je ustrezna po finančni plati, a izkušnje kažejo, da so bolj primerne lokacije zunaj podjetja, kjer se udeleženci lahko osredotočijo na izobraževanje. Skupno potovanje lahko pozitivno vpliva tudi na timski duh. |
| Prosti čas in prehranjevanje | Določite način prehranjevanja udeležencev, poskrbite za organizacijo družabnega srečanja in možnost rekreacije. |
| Oprema prostora | Poskrbite za dodatno opremo: projektor, videorekorder, CD-predvajalnik in podobno. |
| Sodelovanje menedžmenta | Udeleženci so bolj motivirani, če se izobraževanje začne z nagovorom vrhnjega menedžmenta. |

Vir: Welsby Pam: Izvedba izobraževalnega programa, 2003.

6.5. OCENA USPEHA

Peti korak ne pomeni samo preproste ankete, s katero se ugotavlja, ali so bili udeleženci zadovoljni z izobraževanjem. Čeprav je sicer pomembno, kako so se udeleženci počutili in ali mislijo, da so se kaj naučili, se s petim korakov predvsem dolgoročno preverja, ali so bili doseženi zastavljeni cilji. Zadnji korak sklene zanko, saj se nanaša na preverjanje prvega in drugega koraka ter ugotavlja spremembe in izboljšave. Nekatere cilje lahko preverimo s statističnimi indikatorji in kazalniki učinkovitosti, druge pa bolj subjektivno, z opazovanjem sprememb v obnašanju, s povratnimi informacijami od strank in podobno. Če so cilji v prvih dveh korakih dobro opredeljeni, potem peti korak ne bi smel biti težaven,

kajti le tako lahko ovrednotimo dosežke izobraževanja. Mnogi zaposleni po končanem izobraževanju mislijo, da je dela s tem konec. A to je velika napaka. Po končanem izobraževanju je ključno, da si tisti, ki v podjetju skrbijo za izobraževanje, vzamejo dovolj časa za ugotavljanje, kaj je bilo v procesu izobraževanja doseženo, nato pa ugotovitve primerjajo s cilji izobraževanja, ki so jih opredelili pred začetkom izvajanja. Samo tako lahko izvemo, ali je bilo izobraževanje uspešno, kar je dolgoročen proces, ki ga je najbolje izvesti v treh stopnjah.

Tabela 8: Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja

| 1. Zadovoljstvo udeležencev in pridobljeno znanje | |
|---|--|
| Preverjanje znanja | Izobraževalni program naj po koncu vključuje preverjanje znanja oziroma predstavitev naučenega, in sicer v obliki <i>pogovora, kviza ali demonstracije z igranjem</i> . |
| Ugotavljanje zadovoljstva | Udeleženci naj povedo svoje mnenje o izobraževanju. Najbolj pregledno je, če za to pripravite poseben obrazec, z vprašanji o: <i>vsebini, predavatelju ter prostorih in ozračju</i> . |
| 2. Prenos znanja v prakso | |
| Ocenjevanje udeležencev | Koliko ste v praksi uporabili znanje in sposobnosti, pridobljene med izobraževanjem (na lestvici 1 do 10)? Kako lahko to dokažete? Navedite objektivne izide in subjektivna opažanja. Do katere stopnje ste dosegli zastavljene cilje izobraževanja (na lestvici od 1 do 10)? Kako lahko to dokažete? Navedite objektivne izide in subjektivna opažanja. |
| Ocenjevanje menedžerjev | Koliko so posamezni podrejeni v praksi uporabili znanje in sposobnosti, pridobljene na izobraževanju (na lestvici od 1 do 10)? Kako lahko to dokažete? Navedite objektivne izide in subjektivna opažanja. Do katere stopnje so bili doseženi zastavljeni cilji izobraževanja (na lestvici od 1 do 10)? Kako lahko to dokažete? Navedite objektivne rezultate in subjektivna opažanja. |
| 3. Vrednotenje dolgoročnih učinkov | |
| Ključni poslovni cilji | Do katere stopnje so bili doseženi poslovni cilji (na lestvici od 1 do 10)? Kako lahko to dokažete? Navedite objektivne izide in subjektivna opažanja. |
| Končna ocena menedžerja | Preglejte vsa mnenja, ugotovljeno stopnjo zadovoljstva udeležencev, obseg pridobljenega znanja, prenos v prakso ter kratkoročne izide. Zagotovite, da bodo udeleženci zadovoljni z dosežki. Preverite, ali je treba storiti še kaj za povečanje zadovoljstva udeležencev in izboljšanje izidov. |

Vir: Welsby Pam: Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja, 2003.

Na prvi stopnji ugotavljamo prve odzive zaposlenih na izobraževanje, njihove občutke ter dokaze o pridobljenem znanju. Če se zaposlenim zdi, da je bilo izobraževanje le nepotrebna izguba časa, bodo manj motivirani za nadaljnje izobraževanje. Druga stopnja je namenjena pridobivanju povratnih informacij o tem, kako se pridobljeno znanje prenaša v prakso. Na tej stopnji morajo sodelovati tako vodje kot podrejeni, saj gre za ključni proces. Trajanje ugotavljanja uspehov izobraževanja je odvisno od tega, kakšne spremembe podjetje želi uvesti, vendar ponavadi traja od dva do šest tednov. Tako pri prvi kot drugi stopnji je tudi trajanje tretje odvisno od obsega pričakovanih sprememb, ponavadi traja od tri do šest mesecev, ko ugotavljamo, koliko so bili doseženi vnaprej določeni cilji izobraževanja.

Če podjetje dosledno izvaja vseh pet korakov procesa izobraževanja, si lahko oblikuje jasno predstavo o tem, kako učinkovito je izobraževanje. Tako bo podjetje tudi ugotovilo, ali je bil denar, vložen v izobraževanje, pametno porabljen.

7. NALOŽBE V PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE

Danes veljajo naložbe v znanje ali izobrazbo najdonosnejšo investicijo za podjetje. Izobraževanje zaposlenih je za podjetje strošek, ki se bogato obrestuje ob pravilnem ravnanju in s pravim namenom, kajti znanje prinaša tudi varnost. Ugotovitve kažejo (Sočan, 1997, str. 21), da lahko konkurenca izniči našo prednost pri cenah v dveh mesecih, pri promociji v enem letu, pri novem izdelku v dveh mesecih, pri distributivnih omrežjih v štirih in na področju človeških potencialov šele v sedmih letih.

Izdatki za izobraževanje (v najširšem pomenu, torej vključno z izpopolnjevanjem in usposabljanjem) pa so, podobno kot izdatki za fizični kapital, naložba v povečanje kakovosti človeškega faktorja. S temi naložbami, ustrezno povečanimi z naložbami v druge razvojne dejavnike, se da pojasniti največji del razlik v gospodarski razvitosti med državami (Bevc, 1991, str. 21).

Nekatera svetovno najuspešnejša podjetja (DaimlerChrysler, McDonald's) so se odločila za načrtno »krojenje« svojih prihodnjih zaposlenih zaradi prepričanja, da se v človeškem kapitalu skriva pravo bogastvo. Ustanavljajo t. i. korporativne univerze, ki sodelujejo v okviru podjetja ter združujejo visokošolsko teoretično znanje in poslovanju prilagojeno praktično znanje. Menijo, da če je človeški kapital resnično tako pomemben, potem je treba poskrbeti, da bo lahko kar največ prispeval k učinkovitosti podjetja. Pogoji, da je korporativni način izobraževanja uspešen, je delitev znanja in izkušenj (ang. knowledge sharing), kar posledično vpliva na čedalje bolj sproščeno hierarhijo in izboljšuje komunikacijo. Tako bo v prihodnosti poleg storilnosti tudi prispevek k skupnemu znanju podjetja pomembno merilo pri določanju višine plač in pri napredovanju (Mavec, 1999, str. 7).

Naložbe v znanje na podjetniški ravni krepijo konkurenčnost in s tem zanimanje domačega in tujega kapitala za nova vlaganja; na gospodarski ravni pa zvišujejo zaposlenost, dodano vrednost in gospodarsko rast, kar je zadostni razlog, da tudi država opravi svojo vlogo. Ta pa je: porazdelitev znanja, oblikovanje politike izobraževanja, oblikovanje transfernih mest za širitev znanja ipd. Dejstvo je tudi, da je delovna uspešnost ljudi odvisna od gibanja gospodarstva. Ta prepletenost je vidna v manj razvitih deželah, v katerih gospodarstvo ne more ustrezno zaposliti ljudi, ki so si pridobili znanje v šolah doma in v tujini. Ker ne najdejo delovnih mest, se morajo podati v tujino, kjer imajo več možnosti za uspeh. Ta »beg možganov« pa prinaša koristi razvitim državam, ki so sposobne znanje izkoristiti.

Slovenska podjetja se pri upravljanju znanja spopadajo z različnimi težavami. Evropska komisija v svojem zadnjem poročilu ugotavlja, da je Slovenija pri izobraževanju odraslih na repu članic evropskega kluba. Vzrok lahko iščemo v tem, da imajo zelo redka slovenska podjetja natančno izdelan sistem upravljanja znanja. Marsikatera podjetja nimajo niti

prvega pogoja, kadrovnika, ki bi bil strateg in načrtovalec razvoja uspeha zaposlenih in ki bi veljal za prvega direktorja intelektualnega kapitala.

Tabela 9: Struktura izobrazbe podjetnikov iz Slovenije in ZDA leta 1999 (v odstotkih)

| IZOBRAZBA | ZDA | SLOVENIJA |
|------------------------|------------|------------------|
| Nepopolna srednja šola | / | 4,8 |
| Srednja šola | 8,5 | 46,4 |
| Višja šola | 26,7 | 26,6 |
| Visoka šola/univerza | 29,1 | 20,2 |
| Podiplomski študij | 34,5 | 2,4 |
| Ni podatka | 1,2 | / |

Vir: Dragar, 1999, str. 21.

Slovenski podjetniki znatno zaostajajo za ameriški že na visoki stopnji, podiplomsko izobrazbo pa imajo le redki slovenski podjetniki, medtem ko jih ima v ZDA več kot tretjina končan tudi podiplomski študij. Glede na podatke iz tabele vidimo, da se zelo malo slovenskih magistrstov odloča za svojo podjetniško pot in malo podjetnikov meni, da je podiplomski študij koristen za njihove poslovne dosežke.

7.1. MODELI UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

V letu 2002 so naslednja podjetja prejela priznanje TOP 10 za izobraževanje, ki jih je podelil Gospodarski vestnik na Konferenci za izobraževalni management: Mercator, Lek, Merkur, NLB, Revoz, Zavarovalnica Triglav – OE Murska Sobora, Unior, Savatech, Iskra Mehanizmi in Smart Com. V nadaljevanju si bomo ogledali pet uspešnih modelov upravljanja človeških virov v nekaterih omenjenih podjetjih.

7.1.1. Merkur

V Merkurju so se upravljanja človeških virov in intelektualnega kapitala lotili zelo temeljito. Program so poimenovali MOKL – Merkur, organizacija kompetentnih ljudi. Program obsega šest modulov:

1. prenovo sistematizacije delovnih mest v skladu z zakonom in s smernicami na tem področju;
2. upravljanje delovne uspešnosti, ki je podkrepljena z novim načinom nagrajevanja in prilagojenim plačnim sistemom;
3. razvoj zaposlenih po načelu pravega človeka na pravo delovno mesto;
4. informacijsko podporo;

5. interno komuniciranje, ki zajema izvedbo raziskave o razpoložanju, postavitve vezi in orodij za notranje komuniciranje (intranet, oglasne deske, sistem sestankov, interne novice, informacijski kotički, Merkurjeve poslovne šole in podobno);
6. obvladovanje in nadziranje vsega naštetega.

V spremenjenem letnem pogovoru je tako zdaj zadnji segment namenjen ugotavljanju potreb po izobraževanju. Izpeljejo jih iz primerjave usposobljenosti, ki so za določeno delovno mesto zahtevane, in dejanskih usposobljenosti zaposlenega, ki jih ugotavlja vodja. Če so dejanske usposobljenosti nižje od zahtevanih, sledi ukrep. Ta je lahko negativen (sankcije) ali pozitiven, v obliki izobraževanja. Program pripravljajo na podlagi Merkurjevega kataloga vsebin. Vsako leto vsi zaposleni tudi predelajo najbolj pereče izobraževalne vsebine (lani je bilo to obvladovanje sprememb, letos je čustvena inteligenca, prihodnje leto bo ciljno vodenje). Proračun za izobraževanje je leta 2002 znašal okrog 130 milijonov tolarjev.

7.1.2. Intereuropa

V Intereuropi se pravkar pripravljajo na *projekt znanja*. V okviru tega bodo spremenili opise delovnih mest in pripravili popis znanja, ki so si ga zaposleni pridobili v podjetju ali zunaj. Na podlagi tega bodo načrtovali prenos znanja, saj bodo imeli vpogled v to, kaj kdo zna. Popisa znanja pa ne pripravljajo zgolj zato, da bodo v prihodnje znali hitreje poiskati in interno prenašati specifične veščine, ampak tudi zaradi lažjega razvoja kariere posameznikov ali možnosti za njihovo razporejanje na ustrezna delovna mesta. Njihova posebnost je interna šola logistike za usposabljanje zaposlenih v stroki. Poleg teoretičnega znanja, ki ga dajejo profesorji fakultete za pomorstvo, predavajo tudi produktivni vodje in izvršni direktorji ali direktorji oddelkov posameznih področij. Tako se prenaša tudi praktično znanje. Cilj interne šole je preobrazba zaposlenih, ki so doslej obvladovali ozek prerež znanja, v zaposlene, sposobne tržiti vse logistične storitve. Ob tem razmišljajo o nadgradnji sistema – šoli logistike za vodje. Učinkov vlaganja v izobraževanje za zdaj še ne merijo, a bodo čez šest mesecev uvedli tudi to. Poleg rasti prodaje bodo preverjali še, koliko zaposleni uporabljajo nove metode, pa tudi to, kakšne so ocene vodij. Poleg šole logistike izvajajo še več drugega izobraževanja, denimo klasično šolo vodenja, šolo za komercialno osebje (sodelujejo z Merkurjem), Dedalus pa jim pomaga pri akademiji za obetavne in ključne zaposlene.

7.1.3. Zavarovalnica Triglav

V murskosoboški enoti Zavarovalnice Triglav so se lotili koncepta upravljanja »*tihega znanja*«, to je neizraženega in neotipljivega znanja, ki se skriva v zaposlenih in bi ga lahko

s pridom uporabili pri vsakdanjem delu. Najprej bodo ustvarili bazo implicitnega znanja, ki bo dostopna vsem zaposlenim. Učinkovitost orodja bodo preverjali z letnim vnosom novega znanja v bazo, s številom uporabnikov baze znanja in z uporabnostjo ali prenosom znanja. Orodja za uvajanje novega načina:

1. sestanki kolegialne pomoči – te bodo uvedli v redno delo in nanje vabili strokovnjake ali zaposlene z izkušnjami;
2. revizija akcije – tako se bodo zaposleni in drugi udeleženci lahko sproti posvetovali o poteku dela ali projekta ter sproti proučevali nadaljnje možne korake, ukrepe, rešitve;
3. retrospektiva – po dokončanem delu bodo zaposleni pregledali ves proces iz ptičje perspektive.

Tako bodo skušali najti napake, iz katerih se da kaj naučiti in ugotoviti učinkovite izkušnje, ki jih bodo posredovali v bazo. Prednost »tihega znanja« je zmanjševanje stroškov pri novih uporabnikih znanja, krajši čas izvedbe projektov, zmanjšanje števila napak, pridobivanje povratnih informacij od udeležencev in podobno. Zaradi prepričanosti, da ogromno vlagajo v razvoj in izobrazbo zaposlenih, kar se kaže tudi v boljšem delu in pri končnem izidu poslovanja organizacije, so se odločili, da bodo v prihodnjem letu tudi sodelovali v pilotskem projektu za pridobivanje standarda Vlagatelji v ljudi.

7.1.4. Petrol

V Petrolu so pred štirimi leti ustanovili *akademijo Petrol*. Najprej so se lotili poslovno najbolj nujnega dela – internega izobraževanja prodajalcev. Leta 2000 so program akademije razširili še na menedžment in ga razdelili na tri vsebinske dele:

1. izobraževanje o veščinah vodenja;
2. okrogle mize;
3. predavanje predsednika uprave z diskusijo.

Na začetku so se morali skozi vse osnovne programe akademije prebiti vsi ključni zaposleni podjetja. In to se je pokazalo kot zelo dobra naložba, pravi Jana Šrinjar, direktorica Petrolove službe za upravljanje človeškega kapitala. Zdaj dvakrat na leto pripravijo dvodnevno delavnico o novih metodah učinkovitega vodenja, ki je obvezna za upravo in srednji menedžment. V prihodnje bodo za vsakega zaposlenega pripravili natančen osebni načrt izobraževanja. Ugotavljali bodo, kje in za koliko se pričakovano znanje za delovno mesto, ki ga opravlja posameznik, razlikuje od njegovega dejanskega znanja. Nato ga bodo poslali na tista izobraževanja, ki mu bodo omogočila, da odpravi pomanjkljivosti. Na drugi strani pa dobo po vzoru tujih multinacionalk, na primer IBM, za nove, mlade menedžerje pripravili standardizirane programe izobraževanja. Dobro so se uveljavile tudi Petrolove okrogle mize, na katere vabijo ugledne gospodarstvenike iz drugih podjetij in različne zunanje strokovnjake in svetovalce, da petrolovci spoznavajo še

dobro poslovno prakso drugih. Vsak Petrolov menedžer ob izobraževanju preživi 167 ur na leto – ali od 12 mesecev na leto skoraj mesec dni.

7.1.5. NKBM

V NKBM uporabljajo samodejni elektronski sistem – *informacijski portal*, v katerem so popisana vsa zunanja izobraževanja zaposlenih. Ko se posameznik vrne s seminarja ali delavnice, mu ta sistem samodejno pošlje interni vprašalnik. Vanj mora vpisati oceno izobraževanja, ki ga je opravil, kaj se je naučil ter ali bi bilo to primerno in uporabno tudi za druge zaposlene. Če posameznik vprašalnika ne izpolni, ga sistem dvakrat opozori, nato pa zagrozi, da bo o tem obvestil kadrovskega sektorja. Vsa poročila in predstavitve so dostopni vsem zaposlenim na internetnem informacijskem portalu, saj bo v prihodnost temeljila na prenašanju znanja. Druga značilnost mariborske banke je natančno izbiranje in sistematično izpopolnjevanje zaposlenih, predvsem začetnikov. Ti, če ustrezajo in opravijo psihološki preizkus, nekaj časa krožijo po banki. Vsak mesec delajo na enem od šestih področij v banki, da jo natančno spoznajo. Drugi del leta si področje dela lahko izberejo sami. Od tod naprej je za napredovanje in razvoj vsakega posameznika odgovoren njegov nadrejeni.

7.2. ZNAČILNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Avtorici članka *Kako znanje upravljajo najboljši* Andreja Basle in Irena Pfundner sta raziskali značilnosti slovenskega podjetniškega izobraževanja glede na Evropske sisteme. Evropska komisija v svojem zadnjem poročilu ugotavlja, da je Slovenija pri izobraževanju odraslih na repu novih članic evropskega kluba. Slovenski podjetniki se torej še ne zavedajo dovolj dejstva, da so ljudje ključni konkurenčni dejavnik, zato pa je posebej pomembno, da se upravlja njihovo znanje. V Sloveniji se zdaj na primer veliko govori o upravljanju modela kompetenc. Marsikje podjetja še niso vpeljala niti osnovnih sistemov, kot so letni pogovori in sistem nagrajevanja zaposlenih. Pri menedžmentu za doseganje optimalnih učinkov (performance management) tako za tujino zaostajamo za dvajset, pri kompetencah pa le za pet let.

Problem pri izobraževanju je ta, da podatek o številu ur izobraževanja pove zelo malo. Večina podjetij se tolaži z ugotovitvijo različnih strokovnjakov, da učinkov vlaganja v znanje po analogiji, da nam pet tolarjev vložka v izobraževanje za 15 tolarjev poveča prihodek in za 10 tolarjev dobiček, preprosto ni mogoče meriti. V tujini so koncepti upravljanja znanja v zadnjem času zelo v modi. Raziskava raziskovalne hiše Bain & company kaže, da za zdaj ti modeli še ne dajejo vseh odgovorov. V prihodnje bi bil učinkovit model drug krovni koncept – kadrovskega uravnoteženi seznam ciljev (balance

scorecard). Ta naj bi kadrovníkom pomagal pri usklajevanju sistemov, ki so ključni za strateško vodenje kadrovskega področja. Za zdaj pa sta najbolj uporabna podsegmenta performance menedžmenta in model kompetenc. Predvsem slednji je priljubljen med slovenskimi podjetji.

Težava slovenskih podjetij pri upravljanju znanja je tako značilna: dobra so pri podrobnostih, to je uvajanju posameznih konceptov, slabše pa jim gre, ko bi morala posamezne prvine sestaviti v celoto, postaviti celovit sistem upravljanja zaposlenih in pri tem vztrajati. Če bi bila slovenska lastniška struktura manj razpršena, bi lastniki bolj pritiskali na uprave, ta pa na svoje kadrovice. Namesto tega bo na oboje pritisnila grožnja EU in podatek, da so številna podjetja v boju z Evropo popolnoma nekonkurenčna.

Slovenska podjetja ne znajo odkriti, v čem so njihovi zaposleni res dobri, zato jih ne znajo usmerjati, spodbujati in iz njih izvleči največ. Teh kratkih stikov ne bi bilo, če bi upoštevali naslednje korake:

1. *korak:* neformalnost; delavce najbolj spoznamo, če se z njimi odprto pogovarjamo. Tako jih spodbudimo h kreativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Ko so ljudje zadovoljni in dihaajo s podjetjem, je tudi poslovne cilje preprosteje doseči.
2. *korak:* skrite zmožnosti; delavca je treba opazovati in usmerjati od prvega dne zaposlitve. Na začetku mu lahko dodelimo mentorja, ki ga vodi in sistematično uvede v delo. S tem ugotovimo njegove znanje, sposobnosti, interesno področje, še posebej pa moramo biti pozorni na njegove skrite zmožnosti. Iz zaposlenih je nujno izvleči najboljše.
3. *korak:* prilagajanje strategije; strategijo in razvojne projekte podjetja je treba prilagoditi ljudem. Ko bodo ti čutili cilje in strategijo podjetja, bodo visoko motivirani in zato delovno uspešnejši – cilji podjetja in posameznika se morajo ujemati.
4. *korak:* motivacija; najboljša motivacija je zadovoljstvo ob doseganju ciljev in zanimivo delo. Denar ne sme biti motivator, ampak le nagrada za dobro delo. Iskati moramo zaposlene, ki razmišljajo inovativno in so usmerjeni k dosežkom, kajti takemu zaposlenemu poslovni uspeh pomeni osebni dosežek, in to je najboljša motivacija. Da bi take ljudi še izboljšali, jih spodbudimo tudi z dodatnim izobraževanjem.

Tabela 10: Vlaganje v izobraževanje

| | Delež od prihodkov v % | Znesek, v mio SIT | Delež vključenih zaposlenih, v % | Povprečno število ur |
|------------------------|------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|
| Merkur | 0,1 | 132 | 81 | 12 |
| Zavaroval. Triglav, MS | 0,48 | – | 100 | 37 |
| Petrol | – | 144 | 91 | 48 |

Vir: GV Izobraževanje, Petrol.

PF First, londonska svetovalna hiša, pa svetuje naslednje korake pri merjenju učinkovitost vlaganja v znanje:

1. natančno je treba opredeliti pojme, ki jih boste merili;
2. pripraviti jasna navodila za to, kako zbirati podatke in kaj posamezna postavka obsega;
3. podatke je treba zbirati za vsako od štirih kategorij posebej – vrhunski menedžment, srednji menedžment, strokovnjaki, preostali zaposleni;
4. stroške dela je treba razdeliti na več delov – plače, nagrajevanje, drugi stroški; pogledati je treba, kakšno je razmerje med fiksnim in variabilnim delom, izobraževalne stroške po vrstah izobraževanja (več kategorij) in po urah, menjavanje zaposlenih, bolniške izostanke, ...
5. natančno vpisati podatke v pregledno podatkovno bazo;
6. izide skrbno analizirati,
7. oblikovati usmeritve.

Marjan Maček z Inštituta za intelektualni kapital meni, da ni mogoče izmeriti, koliko k poslovnemu izidu pripomorejo naložbe v prav določeno znanje. Slovenska podjetja ne znajo spreminjati kapitala, ki je v glavah zaposlenih, v trajni kapital podjetja, kar pa se pozna v vrednosti slovenskih družb. V tujini je tržna vrednost uspešnih podjetij, ki kotirajo na borzi, tudi šestkrat višja kot knjigovodska, kar pomeni, da je samo 20 odstotkov vrednosti podjetja izkazane v računovodskih izkazih, 80 odstotkov pa ni izkazanih, je pa priznanih na trgu. To je pravzaprav intelektualni kapital. Vsekakor pa nobena informacijska tehnologija ne more nadomestiti socialnih procesov, interakcij pri ustvarjanju znanja in njegovem razumevanju. Če želi podjetje ostati konkurenčno, mora vedeti, katera znanja bo potrebovalo v prihodnosti, naprej na podlagi sedanjega znanja zaposlenih ugotoviti sedanji in prihodnji primanjkljaj znanja in ga s ciljnim izobraževanjem sistematično odpravljati.

Preden začnemo nekaj meriti, običajno izberemo merilno orodje. Pri IK lahko uporabimo *finančne* in *nefinančne* metre. Uporaba finančnih metrov ni zelo učinkovita, saj je težko ugotoviti vzorčno povezavo med naložbo v določeno znanje in poslovnim izidom tega podjetja ter to ovrednotiti s številko – to ni uspelo še nikomur, kajti težko je reči, kolikšen delež poslovnega uspeha je mogoče pripisati investiciji v znanje. Za merilo lahko uporabljamo ***Izkaz intelektualnega kapitala***, ki nam pove, koliko so menedžerske pobude in akcije funkcionalno ustrezne. V njem ni številke, sestavljen je iz štirih elementov: zgodba o znanju, izzivov menedžmentu, pobud in kazalnikov. Zgodba o znanju vsebuje podatke, kaj podjetje ponuja uporabniku, kakšna je uporabna vrednost in kakšni so viri znanja. Pobude so akcije menedžmenta in njihovi ukrepi. To so na primer: preverjanje, kakšno je zadovoljstvo kupca s ponudbo podjetja, nadzorovanje, kako zaposleni izpolnjujejo delovne obveznosti, izvajanje sistema mentorstva, izobraževanje menedžmenta. Kazalniki za merjenje, kako se izpolnjujejo delovne obveznosti, so lahko na primer odsotnost z dela,

število ur strokovnega izobraževanja za povečevanje konkurenčnosti podjetja, zadovoljstvo z izobraževanjem, število preverjanj delovne učinkovitosti zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, menjavanje zaposlenih. To pa so številčni podatki, ki se na koncu ovrednotijo. Menedžment na podlagi teh podatkov ugotavlja primanjkljaje znanja in gibanja; predvsem, ali so smernice v skladu s strategijo. Pomembno je vedeti, da računovodski izkazi govorijo o preteklosti, izkazi intelektualnega kapitala pa o prihodnosti podjetja. Pri intelektualnem kapitalu je zelo pomembno vedeti, da znanja ni mogoče čez noč prilagoditi željam in potrebam. Upravljanje intelektualnega kapitala je tek na dolge proge. Naprednejša slovenska podjetja se ukvarjajo predvsem s človeškim kapitalom, manj pa s strukturnim, relacijskim in percepcijskim. Kadrovske službe se večinoma ukvarjajo z nosilcem znanja administrativno-razporejevalno, na katero mesto koga razporediti, strateški vidik pa je v večini podjetij šibak, pravi Marjan Maček.

Italijanska strokovnjaka z bolonjske univerze Forli, dr. Franco D'Egidio in dr. Sergio Caredda, sta na letošnji konferenci *Bilancia človeškega kapitala* predstavila sestavo poročila o intelektualnem kapitalu. Pri tem sta upoštevala delitev intelektualnega kapitala na štiri področja, in sicer človeški (znanje, sposobnost, zavezanost, pristojnosti) in strukturni (sposobnost vpeljevanja novega, procesna učinkovitost, usklajenost med kulturo in cilji podjetja, zavezanost vodstva) kapital, kapital odnosov (ugled, zadovoljstvo kupcev, prepoznavnost blagovne znamke, sinergijski učinki, odnosi z dobavitelji in delničarji) ter socialni kapital, ki pa ga ne zajemata v poročilu.

Sestava poročila o intelektualnem kapitalu:

| | Rast in obnavljanje | Učinkovitost in sposobnost ustvarjanja vrednosti | Stanovitnost in trajnostna konkurenčnost |
|---------------------------|---|---|--|
| Človeški kapital | <ul style="list-style-type: none"> – pristojnosti menedžmenta – delež menedžerjev na višjih hierarhičnih ravneh – naložba v izobraževanje na zaposlenega – delež visoko izobraženih zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> – dodana vrednost na menedžerja – dodana vrednost na zaposlenega | <ul style="list-style-type: none"> – povprečna starost zaposlenih – menjavanje zaposlenih |
| Strukturni kapital | <ul style="list-style-type: none"> – delež prihodkov od novih proizvodov – število novih patentov in blagovnih znamk – delež prihodkov, vloženih v raziskave in razvoj – delež neoprijemljivih naložb | <ul style="list-style-type: none"> – kazalci učinkovitosti – delež zaposlenih v podpori poslovanju (back office) – prihodek na zaposlenega – zavezanost vodstvu – skladnost kulture podjetja | <ul style="list-style-type: none"> – pristojnosti – ugled podjetja – zadovoljstvo zaposlenih |
| Kapital odnosov | <ul style="list-style-type: none"> – rast prihodkov – rast prihodkov od novih proizvodov – število novih kupcev – ugled podjetja | <ul style="list-style-type: none"> – zadovoljstvo kupcev – zadovoljstvo petih največjih kupcev – delež prihodkov po posameznih kupcih | <ul style="list-style-type: none"> – delež prihodkov od petih največjih kupcev – delež zvestih kupcev – delež prihodkov od zvestih kupcev |

Vir: Summit, 2003.

V Evropi se že nekaj časa uveljavljajo naslednje smeri razvoja poslovnega izobraževanja v prihodnosti (Ilar, 2003, str. 33):

- v čim krajšem času doseči čim višjo stopnjo izobrazbe;
- v proces zajeti 30 do 40 odstotkov tujih profesorjev;
- povečati prehodnost študentov med univerzitetnimi programi;
- prenos dobrih izkušenj v učni proces;
- večje povpraševanje po podiplomskih, necertificiranih programih za vodilne delavce.

8. SKLEP

Okolje, v katerem podjetja delujejo, je danes vse bolj dinamično, z izjemno hitrimi tehnološkimi spremembami. Vse večja je tudi konkurenca, kar zahteva, da se podjetja popolnoma drugače kot v preteklosti lotevajo svojih aktivnosti. V 21. stoletju uspeh temelji na neotipljivih virih, zato prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih virov in intelektualnega kapitala zelo spremeni koncept vodenja podjetij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega menedžmenta. Pri najboljših svetovnih podjetjih že sedaj neotipljivi viri pomenijo več kot 85 odstotkov vrednosti podjetja.

Na vsaki ravni poteka proces učenja, katerega izid je znanje. Znanje podjetju prinaša koristi v obliki novih proizvodov, hitrejšega prilagajanja spremembam in večje uspešnosti. To pomeni, da se morajo podjetja zavedati, da denar, vložen v neprestano učenje zaposlenih, ne pomeni izgube. Ključne prednosti podjetij so v ljudeh, ki ustvarjajo dodano vrednost, zato je treba zaposliti prave ljudi, s pravimi znanji, na prava delovna mesta in jih še dodatno izobraževati, zaradi tega pridobiva svoj pomen menedžment človeških virov (ang. Human Resource Management). Funkcija menedžmenta človeških virov naj bi imela izoblikovane strategije glede pridobivanja ustreznih zaposlenih, motiviranja, ocenjevanja in vrednotenja njihove delovne uspešnosti ter izobraževanja in razvoja vseh zaposlenih, predvsem pa izjemnih in vodilnih delavcev.

Glede na globalne trende permanentnega izobraževanja se tudi v Sloveniji razvija zavest o praktičnem pomenu izobraževanja, ki predstavlja najbolj čvrst temelj za uspešno delo posameznika in dolgoročno preživetje podjetja. Število ljudi, ki se izobražuje se stalno povečuje, zato postajata področji kvalitete in financiranja izobraževanja in usposabljanja tako rekoč ključni za razvoj in obstoj izobraževalnih institucij in podjetij. Danes nam izobraževalna podjetja nudijo vse več tako kot seminarjev in tečajev tako tudi organizirajo kadrovske konference, sejme in dneve kadrovskih delavcev.

Učinkovito poslovanje je predvsem odvisno od ljudi, ne le od tehnologije. Tehnologija brez ljudi ne deluje, ljudje brez tehnologije pa niso dovolj učinkoviti. Če temu dodamo še znanje dobimo glavne parametre uspeha nove dobe. Če hoče podjetje biti uspešno, potem je nujna kultura dela, ki temelji na motiviranemu angažiranju zaposlenih. Vse se tako začne in konča pri ljudeh.

9. LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of personnel management practice. Fourth edition. London: KoganPage Limited, 1991. 976 str.
2. Basle Andreja, Pfundner Irena: Kako znanje upravljajo najboljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 17–18, str. 19–25.
3. Basle Andreja: Metrov za pamet ni, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 17–18, str. 26–28.
4. Bevc Milena: Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica: Didakta, 1991. 273 str.
5. Dragar Aleš: Predlog za razvoj celovitega sistema podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 171 str.
6. Drnovšek Mateja, Glas Miroslav: Malo gospodarstvo v Sloveniji: pričakovanja in dosežki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 19 str.
7. Drucker Peter F.: Post-capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. 204 str.
8. Edvisson Lief, Malone Michael S.: Intellectual Capital. London: Piatkus, 1997. 225 str.
9. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 197 str.
10. Glas Miroslav: Slovenski podjetniki, Ljubljana: GEA College, 1999. 52 str
11. Glas Miroslav: Podjetništvo: izziv za spremembe. 3. poglavje. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva, 2001. 67 str.
12. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship – Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Boston: Irvin, 1989. 574 str.
13. Ilar Petra: Ena, dva, tri – smo že magistri. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 17-18, str. 30-33.
14. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 1991. 102 str.
15. Ješovnik Peter: Novo formulo sestavljajo znanje, veščina in motivacija. Finance, Ljubljana, 19. junij 2003, str. 9.
16. Kalacun Stanislava: Za subvencionirano svetovanje podjetnikom zmanjkalo denarja. Finance, Ljubljana, 21. julij 2003, str. 7.
17. Kalthoff Otto, Nonaka Ikujiro, Nueno Pedro: The Light and the Shadow. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 224 str.
18. Klipšteter Tomaž: Preživelo bo samo vsako tretje slovensko podjetje. Dnevnik, Ljubljana, 14 april 2003, str. 4.
19. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, 1990. 118 str.
20. Lipičnik Bogdan: Ljudje in njihove zmožnosti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
21. Mavec Zarja: Inkubatorji lastnega znanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 35, str. 7.

22. Micklethwait John, Wooldrige Adrian: Guruji managementa. Radovljica: Didakta, 1996. 180–182 str.
23. Milkovich T. George, Boudreau W. John: Human Resource Management. United states of America: Richard K. Irwin, 1994. 804 str.
24. Plut Helena, Plut Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
25. Polona Urh: Po korakih do uspešnih kadrov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 21. september 2003, str. 55.
26. Potočnik Vladimir et al.: Gospodarsko poslovanje 2. Ljubljana: Mohorjeva založba, 1998. str. 70-76.
27. Pšeničny Vilijem et al.: Razvijanje podjetniških idej. Ljubljana: Gea College, 1993. 161 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
29. Ross Johan et al.: Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape. Houndmills: Macmillan Press Ltd, 1997. 143 str.
30. Ross Karen: Training and Evaluation in SME's: Manufacturing Enterprises in the West Midlands. B. K., 1994, str. 143–154.
31. Senjur Marjan: Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 502 str.
32. Sisan Ana: Podjetniška kultura v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 84 str.
33. Sočan Lojze: Bo vlada znanje spodbujala ali onemogočala? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 48, str. 21.
34. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija in kadri, Kranj, 1994, 6, str. 563–572.
35. Timmons Jeffrey: New Venture Creation, Entrepreneurship for The 21st Century. 4th Ed. Homewood Boston: Irwin, 1994. 796 str.
36. Turk Dunja: Poročilo o intelektualnem kapitalu pojasni tržno vrednost podjetja. Finance, Ljubljana, 2. julij 2003, str. 7.
37. Turk Dunja: V letnem poročilu naj bo izkazan intelektualni kapital. Finance, Ljubljana, 12. julij 2003, str. 16.
38. Vahčič Aleš: Podjetništvo kot nacionalni šport. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 10, str. 32.
39. Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji, Economic and business review, 2000, 49-59 str.
40. Welsby Pam: Kako dobiti več za denar, vložen v izobraževanje. Finance, Ljubljana, 24. junij 2003, str. 17.
41. Welsby Pam: Določanje specifičnih poslovnih ciljev. Finance, Ljubljana, 10. julij 2003, str. 11.
42. Welsby Pam: Določanje pomembnih ciljev izobraževanja. Finance, Ljubljana, 04. september 2003, str. 19.

43. Welsby Pam: Sestavljanje podrobnega izobraževalnega programa. Finance, Ljubljana, 10. oktober 2003, str. 21.
44. Welsby Pam: Izvedba izobraževalnega programa. Finance, Ljubljana, 21. november 2003, str. 16.
45. Welsby Pam: Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja. Finance, Ljubljana, 09. december 2003, str. 19.