

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE**

**UČEČA SE ORGANIZACIJA:  
RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o.**

SUZANA EVDJENIĆ

## **IZJAVA**

Študent/ka Suzana Evdjenić izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom dr. Sandre Pengler, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.02.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1. UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	2
1.1 OPREDELITEV .....	2
1.2 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	4
1.3 UČENJE .....	5
1.3.1 VRSTE UČENJA V ORGANIZACIJI .....	6
1.3.1.1 INDIVIDUALNO UČENJE .....	6
1.3.1.2 UČENJE TIMOV .....	6
1.3.1.3 UČENJE NA RAVNI ORGANIZACIJE .....	7
1.4 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI .....	9
1.4.1 IZOBRAŽEVANJE .....	9
1.4.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI .....	10
1.4.3 RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB .....	12
1.4.3.1 UGOTAVLJANJE GLOBALNIH IZOBRAŽEVALNIH POTREB .....	12
1.4.3.2 UGOTAVLJANJE DIFERENCIRANIH IZOBRAŽEVALNIH POTREB ....	12
1.4.4 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA .....	15
1.4.4.1 ZUNANJA ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI .....	15
1.4.4.2 NOTRANJA ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI .....	17
2. RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o. ....	18
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	18
2.2 IZOBRAŽEVALNI CENTER RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o. ....	18
2.2.3 TEHNIČNI CENTER RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o. ....	19
2.2.3.1 TEHNIČNO IZOBRAŽEVANJE .....	20
2.2.4 REZULTATI TEHNIČNEGA CENTRA RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o. ....	26
SKLEP .....	28
LITERATURA .....	30
VIRI .....	30

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela.....	7
Slika 2: Viri organizacijskega znanja.....	8
Slika 3: Učenje z dvojno zanko.....	9
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na definiranje ciljev izobraževanja zaposlenih v organizacijah .....	11
Slika 5 :Metode, s pomočjo katerih ugotavljamo diferencirane izobraževalne potrebe .....	13
Slika 6: Oblike organiziranosti izobraževalne dejavnosti v organizacijah .....	15
Slika 7: Prednosti in slabosti izobraževanja znotraj ali zunaj organizacije.....	17
Slika 8: Prikaz planiranih tečajev v programu FAV .....	20
Slika 9: Uvodna stran izobraževalnega orodja LMS-C.....	22
Slika 10: Planirani tečaj po razredih v programu LMS-C.....	23
Slika 11: Vpis tečajnika v razred v orodju LMS-C.....	23
Slika 12: Prikaz rezultatov E-learninga.....	25
Slika 13: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženi tečajnikov iz Slovenije za leto 2005, 2006 in 2007.....	26
Slika 14: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženi tečajnikov iz Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2005, 2006 in 2007.....	27
Slika 15: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženi tečajnikov iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2005,2006 in 2007....	27
Slika 16: Število realiziranih tečajev Nissan in udeleženi tečajnikov iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2007 .....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije.....	3
Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije.....	4
Tabela 3: Karakteristike učenja znotraj učeče se organizacije.....	5
Tabela 4: Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti v organizaciji.....	11
Tabela 5: Prednosti programa LMS-C. ....	24

## UVOD

*»Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti. »*

*(Renata Mihalič, 2006)*

Dinamično, poslovno neizprosno in visoko konkurenčno okolje narekuje podjetju, da so znanje in veščine zaposlenih tiste ključne razsežnosti, ki lahko pomenijo dragoceno konkurenčno prednost na trgu. Tako mora vsak uspešen posel temeljiti na znanju in ustrezno razvitih veščinah zaposlenih. Ko podjetje uspe pridobiti in zaposliti kakovostne ključne kadre, jih mora ustrezno usmerjati in razvijati v skladu z njihovim profesionalnim in osebnostnim razvojem. Z ustrezno politiko razvoja človeških virov je treba skrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Na podlagi primerjave med potrebnim in dejanskim znanjem v podjetju je potrebno izdelati načrte usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, da se zapolnijo ugotovljene sive pege znanja.

Na začetku enaindvajsetega stoletja se podjetja soočajo s povsem drugačnimi izzivi kot so se v sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Danes se podjetja spoprijemajo s številnimi spremembami tako na trgu kot tudi v samem delovanju organizacije. Kupci so postali bolj zahtevni, konkurenca se je zaostrila, dodatne spremembe pa je prinesel velik napredek tehnologije. Posledično so se klasična podjetja z leti preoblikovala v učeče se organizacije. Obstajajo številne opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov, timov ter organizacije kot celote. Učenje in znanje sta sestavini, brez katerih organizacija v prihodnosti ne bo mogla uspešno delovati in obstati na trgu.

V učeči se organizaciji niso le managerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot so to počeli v tradicionalni klasični organizaciji. V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Posledično so zaposleni bolj pogosto v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. Vodstvo si prizadeva seznaniti jih z novostmi in dogodki, ki so odločilni za njihovo poslovanje, saj jim s tem omogočajo sodelovanje pri izboljševanju poslovanja, oblikovanju konkurenčnih prednosti, reševanju problemov, razvoju organizacije, itd.

Cilj zaključne strokovne naloge je na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o. predstaviti koncept učeče se organizacije, prikazati pomen izobraževalne dejavnosti ter učenja znotraj organizacije. Pri pisanju teoretičnega dela naloge sem se osredotočila predvsem na metodo dela, ki temelji na preučevanju domače in tuje literature tako v pisni obliki kot tudi na spletu. Pri predstavitvi poslovanja izobraževalnega centra Renault Nissan Slovenija d.o.o. pa nisem imela večjih težav, saj sem že nekaj mesecev zaposlena v tehničnem centru, t.j. oddelek, ki deluje znotraj izobraževalnega centra Renault Nissan d.o.o.. Osnova za pisanje mi

je bilo razpoložljivo interno gradivo podjetja, ter izkušnje in znanje, ki sem jih pridobila pri opravljanju dela znotraj izobraževalnega centra.

Strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu sem opredelila koncept učeče se organizacije ter povzela njene značilnosti. Predstavila sem pojem učenja ter vrste učenja znotraj organizacije. Nato sem se osredotočila na predstavitev izobraževalne dejavnosti v organizaciji in v tem sklopu tudi razložila sam pojem izobraževanje, navedla cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizaciji ter opisala možnosti ugotavljanja globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. Temu sledi opis zunanje in notranje organizacije izobraževanja ter sama izvedba izobraževanja. V drugem delu strokovne naloge sem okvirno predstavila podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o. ter njihov izobraževalni center. Natančneje pa sem opisala tehnični center, ki deluje v okviru izobraževalnega centra Renault Nissan, ter organizacijo in izvedbo tehničnega izobraževanja. To poglavje sem zaključila z rezultati in dosežki tehničnega centra, ki so najboljši pokazatelj uspešnosti podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o. na področju izobraževalne dejavnosti.

## 1. UČEČA SE ORGANIZACIJA

### 1.1 OPREDELITEV

Danes so spremembe v zunanjem okolju (globalizacija, spremembe zakonodaje, napredek znanosti in tehnologije, novi trendi v družbi,...) vedno bolj izrazite in intenzivne. Posledično se podjetja pri svojem poslovanju soočajo z novimi izzivi, ki od njih zahtevajo vedno nove načine odzivanja na nastale spremembe. To pa lahko dosežejo le z izpopolnjevanjem znanja in veščin svojih zaposlenih. Tako je za uspešen razvoj podjetij vse bolj odločilnega pomena ravno znanje, ki predstavlja intelektualno lastnino zaposlenih znotraj organizacije.

Uršič, Nikl (2004, str.65) menita, da je eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami v okolju tudi koncept učeče se organizacije (angl. learning organization), ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, le-to pa je mogoče doseči samo z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem. Ob prebiranju tako domače kot tuje literature pridemo do spoznanja, da nikjer na svetu niso uporabniki kadrov povsem zadovoljni z znanjem diplomantov, ki prihajajo iz šol in fakultet. Zato danes skoraj vse države poskušajo vgraditi v šolske sisteme take mehanizme, ki bi omogočali prilagajanje šolskih programov novo nastalim spremembam v okolju. Pri nas sodelujejo v procesu spreminjanja učnih programov na javnih šolah tudi predstavniki gospodarskih zbornic in inštitutov. Zavedati se moramo, da se izobraževanje ne konča z zaključnim izpitom ali diplomo na katerikoli stopnji, pač pa je to proces, ki se odvija celo življenje.

Pojem učeča se organizacija se je začel intenzivneje pojavljati v medijih po letu 1990, koncept tovrstne organizacije pa ima svoje korenine v ZDA in Veliki Britaniji. Enotne definicije za obrazložitev pojma 'učeča se organizacija' ni. Nekaj definicij pa bom povzela v spodnji tabeli.

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije

AVTORJI	OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE
Argyris (1978)	Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Senge (1990)	Učeče se organizacije so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet disciplin: (1) sistemsko mišljenje, (2) osebno mojstrstvo, (3) mentalni modeli, (4) skupna vizija in (5) timsko učenje.
Huber (1991)	Učeča se organizacija je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Malhotra (1996)	Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Huczynski, Buchanan (2001)	Učeča se organizacija prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacije in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti.
Daft, Marcic (2001)	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.

Vir: Argyris, Schon, 1978, Senge, 1990, Garvin, 1993, Nonaka, Takeuchi, 1995, Miller, 1996, Sanchez, Heene, 1996, Sanchez, Heene, 1997, Hansen, 1999, Palmer, Hardy, 2000, Dierkes et al., 2001, Kubr, 2002, Sanchez, 2003, Evanjs, 2003, Santosus, Surmacz, 2003, Dimovski, Penger, 2004.

Iz tabele je razvidno, da obstajajo številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Vsem pa je skupno to, da poudarjajo pomen učenja in znanja posameznikov kot tudi organizacije kot celote.

## 1.2 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Dejstvo, da je učeča se organizacija korak naprej od različnih modifikacij birokratskega tipa organizacije še ne pomeni, da gre tu za nov tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije namreč lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, centralizacijo, formalizacijo). Bistveno je to, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki daje vsakemu posamezniku občutek pomembnosti in medsebojne povezanosti (Ferjan, 1999, str. 175).

Kaj je torej tisto, kar loči učečo se organizacijo od drugih? Kako vzpostaviti učečo se organizacijo? Odgovori na ta vprašanja se skrivajo v poznavanju njenih značilnosti t.j. lastnosti.

Potrebno je poznati temeljne indikatorje sodobne in konkurenčne učeče se organizacije. Renata Mihalič (2006, str. 97) je povzela naslednje (Somervill-McConnell, 2004): (1) nagrajevanje kontinuiranega učenja zaposlenih, (2) vzpodbujanje dialoga in nehierarhičnega postavljanja vprašanj, (3) timsko in skupinsko učenje, (4) vzdrževanje ažurirane baze spretnosti in veščin zaposlenih, (5) empowerment zaposlenih, (6) skrb za uravnovešen odnos med delom in družino zaposlenih, (7) vodstvo odobrava vse prošnje zaposlenih za nove priložnosti učenja, (8) stopnja zadovoljstva strank iz leta v leto narašča in tudi (9) delež učečih se zaposlenih v organizaciji narašča.

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije

<b>ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE</b>	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij
Participativno oblikovanje politike	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj
Decentralizirani proces odločanja	Na učenju osnovani informacijski sistemi
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj	Nenehno eksperimentiranje
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave
Medfunkcijski timi-povezovanje in timsko učenje	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja

Vir: Penger, 2001.



Učeča se organizacija predstavlja ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki zaposlenim omogoča osebni razvoj in odpira nove možnosti za doseganje zelenih ciljev.

### 1.3 UČENJE

Učenje (angl. learning) je eden tistih pojmov, ki kljub obsežnemu raziskovanju nima enotne definicije, saj zasledimo v literaturi številne opredelitve in razlage tega pojma. Med drugimi Jelenc (1996, str. 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«. Mumford (1995, str. 3) pravi, da o uspešnem učenju govorimo, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja) ali znajo narediti nekaj, česar prej niso (sposobnost).

V najosnovnejšem pomenu učenje pomeni pridobivanje znanja ali spretnosti. Pridobivanje spretnosti pa vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da le-to postane rutinsko. In tu se srečamo z novim izrazom, t.j. nenehno oziroma vseživljenjsko učenje. Pojem vseživljenjsko učenje mnogi razlagajo kot nujo, posameznikovo potrebo po lastnem razvoju oziroma napredku. Na področju znanja je potrebno vedno znova pridobivati nekaj prednosti pred drugimi. Najbolj pomembno je konstantno sledenje novostim iz okolja. Prav tako pa je učenje življenjskega pomena tako za rast kot tudi za preživetje vsakega podjetja. Kajti znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so vitalnega pomena za razvoj podjetja, posledično tudi za doseganje uspešnosti pri poslovanju.

Tabela 3: Karakteristike učenja znotraj učeče se organizacije

<b>Karakteristike učenja znotraj učeče se organizacije</b>
-Management mora poskrbeti, da je proces učenja primerno voden
-Promoviranje in motivacija za učenje ter zagotovitev ustreznih virov
-Učenje mora biti sistematično, ne pa kampanjsko
-Učenje kot kontinuiran proces, v katerem sodeluje vse osebe
-Obstajati mora metoda, s pomočjo katere lahko vrednotimo učinke učenja

Vir: Ferjan, 1999, str. 174.

### 1.3.1 VRSTE UČENJA V ORGANIZACIJI

Učenje v izobraževalnih ustanovah se bistveno razlikuje od učenja v organizaciji. V izobraževalnih ustanovah pridobimo znanje, ki ga zaradi hitrih in intenzivnih sprememb ne moremo vedno uporabiti pri opravljanju svojih delovnih nalog. Prav tako so okoliščine, v katerih in za katere poučujejo izobraževalne ustanove lahko drugačne od dejanskih okoliščin, v katerih bo kasneje potekalo delo. Ravno zato je nenehno nadgrajevanje znanja vseh zaposlenih v organizacijah nujno.

#### 1.3.1.1 INDIVIDUALNO UČENJE

Individualno učenje traja vse življenje. V tem pogledu učenje ni le spoznavanje novih dejstev, temveč gre za pridobivanje novih spretnosti in zmožnosti posameznika. Individualno učenje lahko označimo kot osnovo učenja v organizaciji. Kajti celotna organizacija pridobiva potrebno znanje ravno preko učenja posameznikov. Pri tem pa mora biti posameznik ustrezno motiviran za jasno videnje lastne prihodnosti, kar se posledično odraža v njegovi vlogi, ki jo ima pri oblikovanju in uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije.

Z vidika organizacije ločimo *sistematično* in *nesistematično učenje*. Ljudje nesistematično pridobivamo informacije predvsem z gledanjem televizije, branjem, skozi pogovor, ipd. Tovrstna znanja vsaj navidez niso neposredno pomembna za opravljanje delovnih nalog. Čeprav je za uspešno opravljanje nalog na delovnem mestu bolj ugodno, če ima izvajalec širšo izobrazbo, t.j. več znanja. To mu omogoča, da nastale probleme obravnava s širšega vidika in da pravo rešitev izbira med več alternativnimi možnostmi. Kljub temu, da je nesistematično učenje zelo dobrodošlo, pa je za organizacijo pomembnejše sistematično učenje. Sistematično učenje je planiran in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti (veščin) in navad. Pri tovrstnem učenju so cilji jasno opredeljeni, saj so pomembni tako za organizacijo kot tudi za posameznika (Ferjan, 1999, str. 178).

#### 1.3.1.2 UČENJE TIMOV

Ferjan (1999, str. 179) pravi, da je učenje timov proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupni cilj. Pri tem je pomembno, da vsak član tima doživlja cilj tima kot svoj osebni cilj. Namen formiranja ciljev je, da bi dosegli sinergijske učinke, kar je shematično prikazano v slednji tabeli.

Slika 1: Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela.



USKLAJENO DELOVANJE  
ČLANOV TIMA  
**SINERGIJSKI UČINKI**

NEUSKLAJENO DELOVANJE  
ČLANOV TIMA  
**NI SINERGIJSKIH UČINKOV**

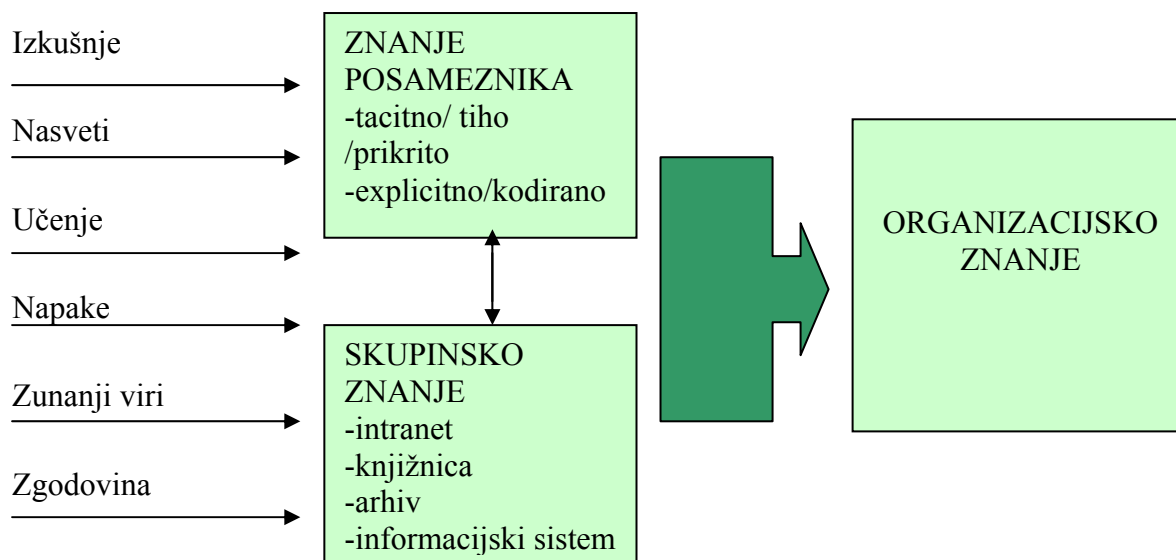
Vir: Ferjan, 1999, str. 180.

Znotraj učeče se organizacije poznamo naslednje temeljne metode učenja v timih, to so: (1) **DIALOG IN DISKUSIJA**: Dialog je metoda, ki ljudem omogoča da spoznajo dejstva in stališča drugih ter hkrati pripomoček za izoblikovanje kritičnega odnosa do samega sebe. Znotraj učeče se organizacije dialog predstavlja način za zagotavljanje prostega pretoka idej, mnenj in konkretnih znanj med ljudmi. Medtem ko diskusija pomeni prezentiranje stališč in njihova obramba. V tem procesu morajo ljudje svoje ideje, mnenja ali rešitve zagovarjati pred kritičnimi mnenji kolegov. Po končani diskusiji tim sprejme odločitev. (2) **UKVARJANJE Z REALNIMI PROBLEMI S POMOČJO REŠEVANJA KONFLIKTOV**: Značilno za uspešne time so konflikti, kjer ne gre za konflikt zaradi različnih interesov posameznikov, temveč gre za konflikt idej za rešitev problema. V tem kontekstu je konflikt potreben pojav, ki ob prisotnosti ustreznega mentalnega modela postane produktiven. (3) **UČENJE »KAKO UDEJANITI«**.

### 1.3.1.3 UČENJE NA RAVNI ORGANIZACIJE

Znanje je posledica učenja, ki predstavlja neprecenljivo bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. Pojem intelektualni kapital ponazarja rezultat vsega učenja v organizaciji, torej zajema celotno znanje organizacije. Kljub temu, da je njegov najpomembnejši del znanje posameznikov je potrebno naglasiti dejstvo, da je znanje organizacije vedno večje, kot je vsota znanj posameznikov. Razlog za to se skriva v sinergijskih učinkih sodelovanja med večjim številom ljudi v organizaciji ter med organizacijo in okoljem. Neizpodbitno dejstvo je, da organizacija svojega znanja ne more ustvariti sama, brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Jaklič et al., 2006, str. 60, 66).

Slika 2: Viri organizacijskega znanja



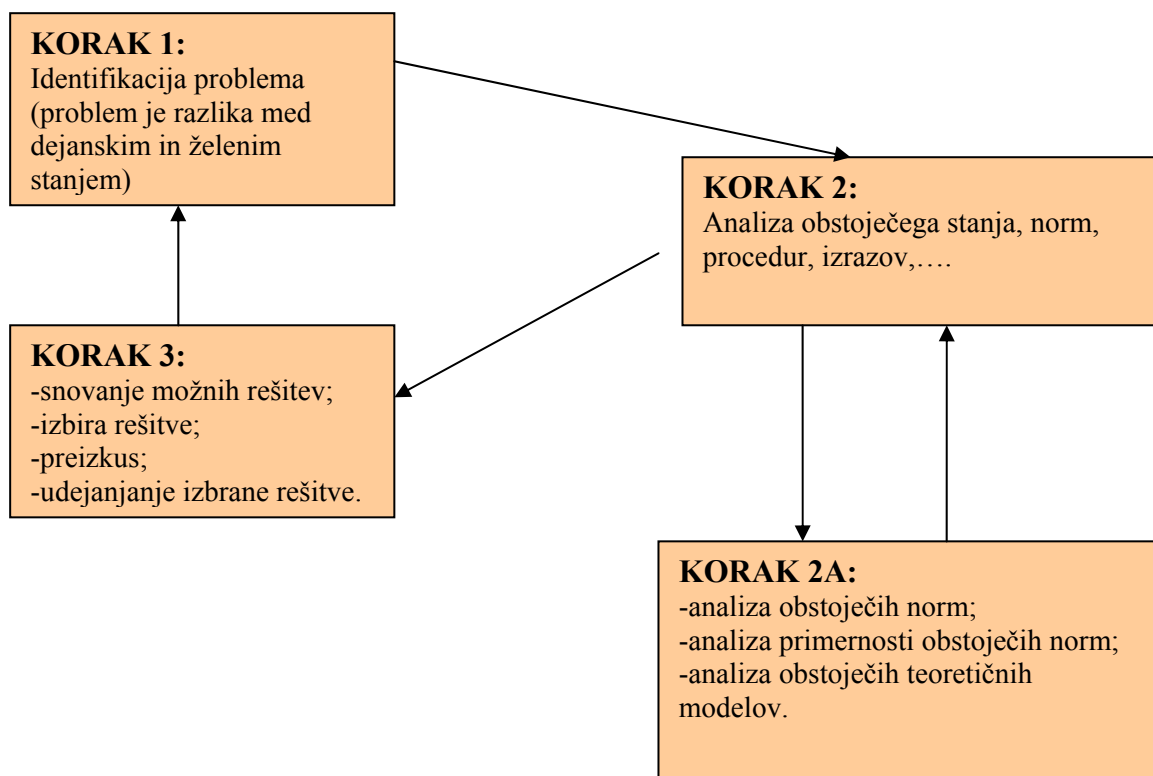
Vir: Debowski, 2006, str. 19.

Učenje na ravni organizacije obravnavamo (Ferjan, 1999, str. 180,181) iz več vidikov: (1) **z vidika neposrednega učenja osebja** je pomembno, da organizacija podpira sistematično učenje posameznikov ter s tem posledično spodbuja in podpira individualna prizadevanja posameznikov po pridobitvi več znanj in veščin. , (2) **z vidika povezav oziroma struktur, ki v procesu učenja nastanejo med osebjem, torej z vidika učenja organizacije.** Ljudje, ki se učijo drug od drugega, to razumejo kot osebno rast in razvoj. Samo učenje pa je potrebno razumeti tudi v kontekstu doseganja ciljev organizacije. Medsebojno učenje je proces v katerem prihaja do neformalnih povezav med ljudmi. Pri tem mora obstajati tudi ustrezna organizacijska kultura, ki omogoča medsebojne in večsmerne komunikacije. (3) **ter z vidika vsebin, ki se jih uči organizacija.**

Učenje z dvojno zanko je najbolj tipična značilnost vseh učečih se organizacij. Bistveno za ta način učenja je dvojna zanka (dvosmerna relacija) med korakom 2 in korakom 2A. Tu gre za zaprto zanko, ki v praksi pomeni aktivnosti znotraj učeče se organizacije. Izvajanje postane skupni delovni prostor in temelj profesionalnega razvoja zaposlenih.

Na sliki je razvidna dvosmerna povezava med korakoma 2 in 2A, ki predstavlja povratno zanko. Le-ta je značilnost vseh tistih sistemov, ki jih je moč regulirati. Informacijski tok mora biti v povratni zanki kontinuiran proces. Za učečo se organizacijo je značilno, da dopušča avtonomnost delovanja posameznikov oziroma timov, medtem ko birokratska organizacija tega ne omogoča.

Slika 3: Učenje z dvojno zanko



Vir: Ferjan, 1999, str. 183.

## 1.4 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI

Hitre tehnološke in tehnične spremembe, razvoj organizacije dela in razvitost tržno-ekonomskih odnosov ter sedanja in bodoča struktura delovnih procesov opredeljujejo v posamezni organizaciji zahteve in potrebe po določenih kadrih. Kadri so danes ključni nosilci uresničevanja zastavljenih ciljev, programov dela in razvoja v vsaki organizaciji. Ravno zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov ter vseh tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem. Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah je mogoče le z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. Izobraževalna dejavnost v organizaciji je po svoji naravi integralni del celotnega izobraževalnega sistema.

### 1.4.1 IZOBRAŽEVANJE

Jereb (1998, str. 17) pravi, da je izobraževanje (angl.education) dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo. Za izobraževanje je značilno, da vpliva na posameznikov intelektualni razvoj,

pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje.

Izobraževanje je dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih v vseh vidikih življenja in dela, in ni namenjeno pridobivanju znanja in spretnosti, povezanih le z omejenim področjem dejavnosti (Vukovič, Miglič, 2006, str. 21).

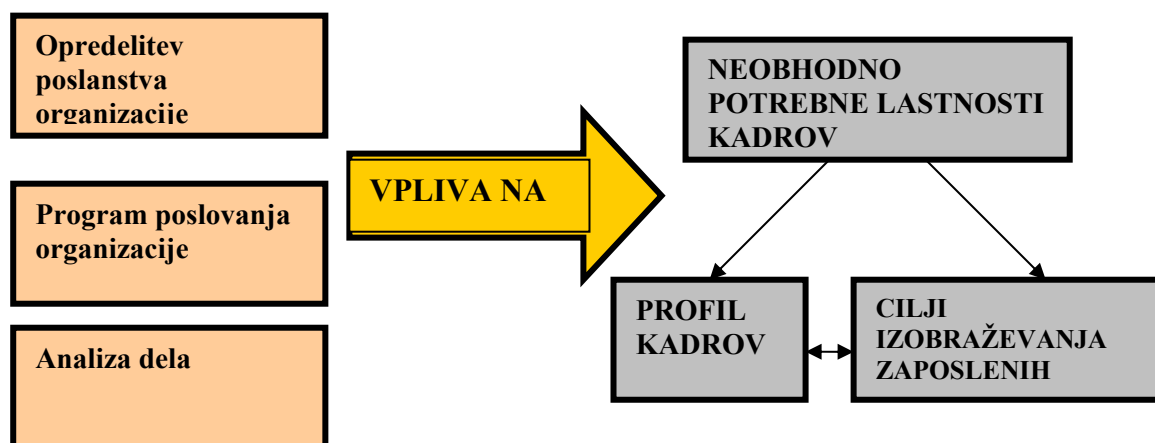
Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije. Ali je izobraževanje formalno ali neformalno vpliva tudi na stopnjo predhodne strukturiranosti izobraževalnega procesa in na možnost udeleženca vplivati na proces. V primeru, ko so vsebine izobraževanja in cilji vnaprej natančno določeni, so možnosti posameznika, da vpliva na spreminjanje poteka učenja zelo majhne.

Zlasti formalno izobraževanje delimo glede na cilje in vsebino izobraževanja na splošno in strokovno. O splošnem izobraževanju govorimo takrat, ko je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na posredovanje takih znanj o naravi in družbi, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje. Vedeti moramo, da se splošno izobraževanje ne zaključuje z obveznim šolanjem. Splošno se človek izobražuje tudi v družini, delovnem in življenjskem okolju in seveda tudi sam. Medtem ko je strokovno izobraževanje namenjeno pridobitvi poklica, pri čemer posameznik v izobraževalnem procesu pridobiva znanje, navade in spretnosti, ki so nujni za opravljanje konkretnega poklica.

#### 1.4.2 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI

Delo izobraževalne dejavnosti je znotraj organizacije podrejeno njenim lastnim in specifičnim ciljem, kot tudi ciljem in nalogam, ki so vezani na vlogo, ki jo ima izobraževalna dejavnost v sistemu izobraževanja. Učinek izobraževanja znotraj organizacije se prvotno kaže predvsem na ravni osebnega razvoja posameznika, kasneje pa so rezultati te dejavnosti vidni tudi v večji produktivnosti organizacije, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na definiranje ciljev izobraževanja zaposlenih v organizacijah



Vir: Ferjan, 2005, str. 201.

Specifični cilji izobraževalne dejavnosti v organizaciji so (Jereb, 1998, str. 101): (1) stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov; (2) načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje; (3) kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov; (4) pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja; (5) dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja; (6) vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Značilno za izobraževalno dejavnost je, da mora v organizaciji slediti njenemu razvoju in se ustrezno ter pravočasno odzvati na nastale spremembe. Za dosego zastavljenih ciljev pa mora v okviru svoje dejavnosti opraviti določene temeljne naloge, ki so povzete v tabeli 4.

Tabela 4: Temeljne naloge izobraževalne dejavnosti v organizaciji

<b>TEMELJNE NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI</b>
-analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela
-načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske, itd)
-izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih
-organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja
-kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela

Vir: Jereb, 1998, str. 102.

### 1.4.3 RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti je raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj so od teh ugotovitev usodno odvisne vse nadaljnje stopnje. Zato moramo tej nalogi posvetiti veliko pozornosti in pri tem upoštevati načela, metode in tehnike, na podlagi katerih ugotavljamo obstoječe in bodoče potrebe.

#### 1.4.3.1 UGOTAVLJANJE GLOBALNIH IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih ter s planom pridobivanja kadrov, delno pa tudi s planom razvoja kadrov. Jereb (1998, str. 103) pravi, da lahko iz navedenih planov ugotavljamo izobraževalne potrebe, le če vsebujejo naslednje osnovne kazalce: (1) potrebno število delavcev za planirano obdobje; (2) strukturo delavcev po poklicih in klasifikacijskih stopnjah ter (3) čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

*Plan potreb po kadrih* realiziramo tako, da ugotovimo in opredelimo kadrovske vire ter načrtujemo in izvajamo ustrezne kadrovske ukrepe. Kadrovske vire v osnovi ločimo na zunanje in notranje. Med zunanje kadrovske vire uvrščamo predvsem mladino, delavce iz drugih organizacij, nezaposlene, itd. Medtem ko so predstavniki notranjih kadrovskih virov osebe, ki so zaposlene v organizaciji. Dejstvo je, da so zelo redke organizacije, ki lahko svoje kadrovske potrebe zadovoljijo le z zaposlovanjem. In ravno zato morajo predhodno opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju, saj so le-te osnova za ustvarjanje izobraževalne politike znotraj posamezne organizacije.

Pri **ugotavljanju globalni potreb** po izobraževanju se osredotočimo na sedanjo in bodočo tehnološko, tehnično, ekonomsko ter organizacijsko razvitost. Na osnovi sedanje stopnje razvitosti dobimo nazorno sliko o trenutno zahtevani popolni kadrovski strukturi, na podlagi razvojnih potreb pa zahtevano bodočo kadrovsko situacijo. Z analizo ustreznih podatkov dobimo potrebno število ter izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti ter obseg potrebnih korekcij v že obstoječi kadrovski strukturi. V primeru, da nas zanimajo globalne potrebe za dolgoročno obdobje, bomo izhajali iz dolgoročnega plana kadrov. Pomembno je torej to, da bomo z analizo ugotovili globalne potrebe za tisto obdobje na katero se nanaša plan kadrov, ki smo ga pri tem uporabili.

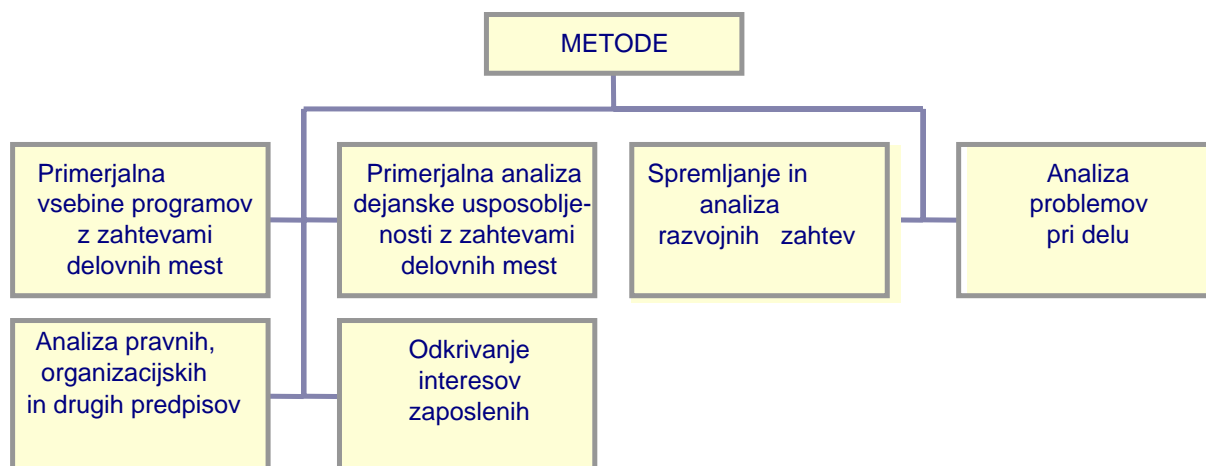
#### 1.4.3.2 UGOTAVLJANJE DIFERENCIRANIH IZOBRAŽEVALNIH POTREB

**Diferencirane izobraževalne potrebe** so opredeljene predvsem v planu razvoja kadrov, delno pa tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Po svoji naravi so raznovrstne in



številne. Poznamo dva načina s katerimi najbolj optimalno zadovoljimo tovrstne potrebe, in sicer z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih.

Slika 5 :Metode, s pomočjo katerih ugotavljamo diferencirane izobraževalne potrebe



Vir: Jereb, 1998, str. 105-109.

V nadaljevanju so na kratko predstavljene metode, s pomočjo katerih ugotavljamo diferencirane izobraževalne potrebe (Jereb, 1998, str. 105-109):

- Primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest

Potrebe po strokovnem usposabljanju novincev oziroma pripravnikov ugotavljamo s primerjalno analizo izobraževalnih programov za pridobitev strokovne izobrazbe in opisov delovnih mest. Tako opredeljene potrebe so osnova za izdelavo strokovnega dela programov pripravništva, ki jih v organizaciji pripravljajo za vse novo sprejete delavce, ki so predhodno že pridobili ustrezno strokovno izobrazbo.

- Primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest

S primerjalno analizo dejanskega znanja in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki so zahtevani v opisu delovnih mest, ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, delovnih izkušnjah in sposobnostih zaposlenih. Ta način nam omogoča, da opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jim moramo zadovoljiti, da bi dosegli usklajenost med zahtevami opisa delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo delavca. Torej kar tukaj potrebujemo je aktualen opis delovnega mesta ter objektivna ocena izpolnjevanja zahtev, ki jih pričakujemo od posameznika za opravljanje dela.

- Spremljanje in analiza razvojnih zahtev

S spremljanjem in analizo razvojnih zahtev smo korak bližje potrebam po nenehnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti, stroke ali področju dela. Pri

tem iščemo odgovore na tale vprašanja (Jereb, 1998, str. 106): (1) kaj je v določeni znanosti novega, v čem absolventi določene šole ali fakultete zaostajajo za razvojem; (2) kaj je novega v določeni stroki, katera nova vsebina je prišla v sestav določene poklicne izobrazbe odkar je določena generacija končala šolanje; (3) kaj bodo ob predvidenem tehnološkem razvoju in proizvodnih spremembah morali zaposleni določenih profilov na novo spoznati in obvladati, da bodo kos delovnim zahtevam; (4) v čem zaostajajo določene kategorije delavcev v svojih stališčih in pogledih na dogajanja za družbenim in splošnim razvojem, v čem jih razvoj prehiteva.

#### - Analiza problemov pri delu

S to metodo lahko ugotovimo, če se vzrok za nastanek problemov pri delu skriva v pomanjkljivi usposobljenosti izvajalcev določenih opravil. Pri tem lahko uporabimo številne tehnike, kot so opazovanje, analiza dokumentacije, različne statistične metode, itd. Glede na to, da so problemi v organizaciji po svoji vsebini raznovrstni, jih vedno skušamo združiti v določena področja (npr. področje vodenja in managementa, področje organizacije, različna strokovna področja, ipd).

Postopek ugotavljanja, iskanja in zbiranja problemov zajema: pripravo, zbiranje problemov, analizo problemov in ugotavljanje ukrepov. Prvotno je potrebno v fazi *priprave za zbiranje problemov* določiti, kaj bomo ugotavljali, katere tehnike in pripomočke bomo uporabili ter kje bomo ustrezne podatke zbirali. Naslednji korak je *zbiranje podatkov in mnenj*, kar običajno zajema anketiranje ter intervjuje. Pri anketiranju zbiramo podatke s pomočjo skrbno pripravljenih vprašalnikov. Drug način za ugotavljanje problemov pa je intervju, ki ga opravi delavec izobraževalne službe z odgovornim vodjem organizacijske enote, vodjem delovne skupine ali s posameznimi delavci. *Analiziranje zbranih problemov* zajema obdelavo ankete oziroma intervjuja, opisovanje problemov, združevanje enakih ali podobnih problemov ter razvrščanje problemov po področjih. Da bi na koncu dejansko spoznali potrebe po izobraževanju moramo iz posameznih analiziranih problemov *ugotoviti ukrepe*, s katerimi bi lahko nastale probleme odpravili. Na osnovi dobljenih ugotovitev organiziramo potrebna izobraževanja oziroma usposabljanja, s katerimi bomo preprečili ponovni nastanek obravnavanih problemov.

#### - Analiza pravnih, organizacijskih in drugih predpisov

Diferencirane izobraževalne potrebe delno izvirajo iz določil zakonov, zunanjih ali notranjih organizacijskih in drugih predpisov. Lahko so enkratne narave (npr. pravosodni izpit) ali pa so stalne-ciklične. Pomembno je to, da izobraževalna dejavnost sistematično analizira opise delovnih mest tudi s tega vidika.

## - Odkrivanje interesov zaposlenih

S to metodo se skušamo približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Zanimanje za določeno področje ter želje po izobraževanju predstavljajo zelo dragoceno začetno motivacijo zaposlenega za nadaljnje izobraževanje. Zato pri izobraževanju zaposlenih vrsto programov določamo skorajda samo na interesu posameznikov. Le-te pa lahko odkrijemo zlasti z anketami, intervjuji pa tudi z informativnimi in svetovalnimi razgovori o razvoju.

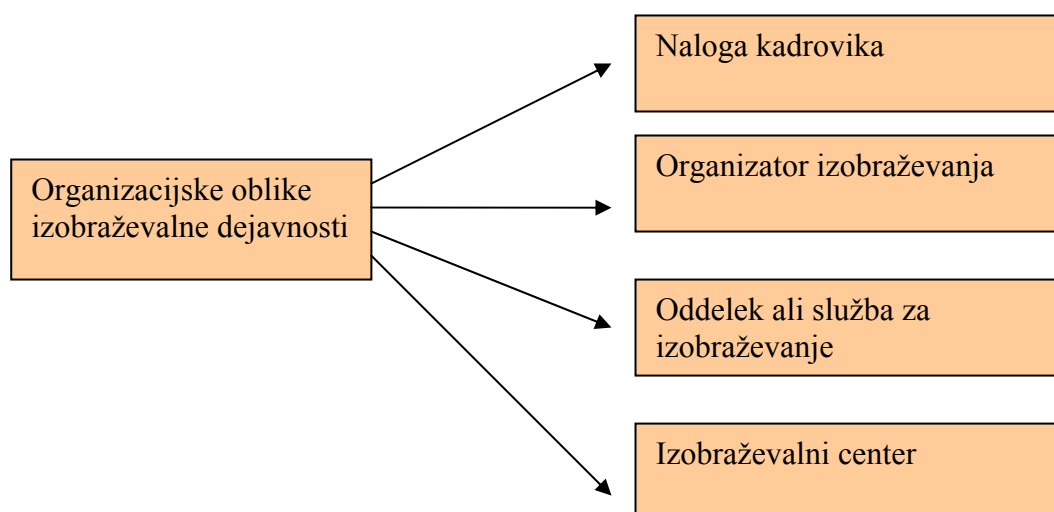
### 1.4.4 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA

Pomembno vprašanje, s katerim se srečujejo podjetja se nanaša na samo izvedbo izobraževanj. Podjetja se namreč lahko odločijo, da izobraževanje izvajajo sama, s pomočjo zunanjih institucij ali pa tovrstno nalogo v celoti prepustijo zunanjim institucijam. (Ferjan, 1999, str. 61,62). Na to odločitev vplivajo predvsem naslednji dejavniki: (1) plan razvoja kadrov, (2) interni, eksterni, kooperativni izobraževalni programi ter (3) plani izobraževanj.

#### 1.4.4.1 ZUNANJA ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI

Jereb (1998, str.18) meni, da so različne razvojne možnosti, pogoji ter specifične potrebe po izobraževanju narekovale, da so se v organizacijah razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti.

Slika 6: Oblike organiziranosti izobraževalne dejavnosti v organizacijah



Vir: Jereb, 1998, str. 119.

### **1. Izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovika**

V organizacijah z manjšim številom zaposlenih opravlja kadrovik poleg nalog kadrovske dejavnosti tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja. Kadrovikove izobraževalne naloge so v glavnem povezane z odločitvami o politiki in realizaciji izobraževanja, medtem ko se pri sami izvedbi izobraževanja največkrat povezuje z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Iz navedenega lahko povzamemo, da je kadrovik na področju izobraževanja v glavnem organizator, bolj redko pa ima vlogo koordinatorja.

### **2. Organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe**

Temeljne naloge organizatorja izobraževanj so povezane s politiko in financiranjem izobraževanja, naloge v zvezi s štipendiranjem ter z organizacijo posameznih izobraževalnih akcij znotraj organizacije. Poleg tega pa pogosto opravlja tudi nekatere razvojne naloge, kot so: preučevanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja, programiranje in vrednotenje. Kot že sam naziv pove, je organizator izobraževanj prvotno organizator, vendar pa pogosto tudi koordinira delo strokovnih skupin, ki delajo na realizaciji izobraževalnih akcij ali na razvojnih nalogah v okviru izobraževanja.

### **3. Oddelek za izobraževanje ali izobraževalna služba**

Tovrstna organizacijska oblika je primerna predvsem za večje organizacije. Poleg velikosti organizacije pa vpliva na oblikovanje oddelka oziroma službe za izobraževanje tudi število različnih oblik izobraževanja. Število zaposlenih v oddelku ali službi je lahko različno. Bolj pomembno je to, da so zajete dve osnovni skupini strokovnjakov, in sicer: skupina za razvojne naloge in operativna skupina organizatorjev izobraževanja. V sodelovanju z ustreznimi tehničnimi in administrativnimi sodelavci lahko navedeni skupini strokovnjakov opravita vse razvojne in operativne naloge izobraževanja, upoštevajoč da del strokovnega izobraževanja in usposabljanja izvajajo zunanje institucije.

### **4. Izobraževalni center**

Izobraževalni center je organizacijska oblika, ki je primerna za največje organizacije. Izobraževalni center bi moral imeti naslednje oddelke (Jereb, 1998, str. 118-119): oddelek za razvojne naloge, operativno skupino za organizacijo in koordinacijo izobraževalne dejavnosti, skupino za projektiranje in pripravo spremljanja in vrednotenja izobraževanja, skupino za realizacijo strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, ki skrbi zlasti za povezovanje z izvajalci teh akcij in za potrebno koordinacijo dela, ter administrativno in tehnično službo. Glavna naloga izobraževalnega centra je, da zagotovi kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje vseh tako globalnih kot diferenciranih izobraževalnih potreb.

## 1.4.4.2 NOTRANJA ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI

Organizacija neposrednega izobraževalnega dela mora skrbeti za smotrno usklajevanje in koordiniranje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, z namenom, da bi ustvarili pogoje za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Pri izvedbi izobraževanja se morajo osredotočiti predvsem na to, da z uporabo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, na čimbolj učinkovit način dosežejo z izobraževalnim programom opredeljene cilje.

Načrtovane izobraževalne aktivnosti lahko organizacija realizira na različne načine. Tako lahko določene programe izvaja sama, z lastnimi kadri in znotraj organizacije. Za izvajanje določenih programov pa lahko poiščejo najbolj ustreznega izvajalca na trgu izobraževalnih storitev. Tu govorimo o tako imenovanem internem (notranji izvajalci) in eksternem izobraževanju (zunanji izvajalci).

Slika 7: Prednosti in slabosti izobraževanja znotraj ali zunaj organizacije



Vir: Jereb, 1998, str. 121.

## 2. RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o.

### 2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Renault Nissan Slovenija, trženje in prodaja avtomobilov, d.o.o. (njen skrajšan naziv, ki ga bom uporabljala v strokovni nalogi je Renault Nissan Slovenija d.o.o.) je rezultat združitve dveh zelo priznanih avtomobilskih družb, Renault in Nissan. Podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o., katere edini družbenik je Renault s.a.s., je začela poslovati 1.junija 2002. Od februarja 2005 dalje pa prodaja tudi vozila in nadomestne dele znamke Dacia. Generalni direktor in zastopnik družbe je gospod Eric Bernard.

Narava poslovanja in pomembnejše dejavnosti družbe so: (1) trgovina na debelo z motornimi vozili; (2) trgovina na drobno z motornimi vozili; (3) posredništvo pri trgovini z motornimi vozili; (4) vzdrževanje in popravila motornih vozil; (5) trgovina na debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila; (6) trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila; (7) posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila; (8) tehnično preizkušanje in analiziranje; (9) **drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje**.

Poslanstvo družbe temelji na doseganju zastavljenih komercialnih in finančnih ciljev, kot tudi na zagotavljanju trajnega razvoja njihove prodajno – servisne mreže. Vodstvo podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o. pri svojem poslovanju teži k ohranjanju zvestobe kupcev, zagotavljanju najvišje ravni kakovosti storitev in proizvodov za njihove kupce, h prestrukturiranju prodajno-servisne mreže in njenem strokovnem usposabljanju, izboljšanju managerskih sposobnosti v prodajno – servisni mreži ter k animiranju zaposlenih in njihovem stalnem izobraževanju.

### 2.2 IZOBRAŽEVALNI CENTER RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o.

Podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o. ogromno svojega časa in sredstev vlaga v dodatno izobraževanje vseh zaposlenih, ki so del njihove poslovne mreže. Le-ta pa obsega številne koncesije ter njim pripojene agente in satelite. Podjetje, ki je s svojim poslovanjem doseglo visok ugled na avtomobilskem trgu se zaveda dejstva, da je ohranjanje tega statusa mogoče le z doslednim upoštevanjem sprememb tako na strani povpraševanja kot tudi na področju tehnološkega napredka. Le na ta način si lahko zagotovijo konkurenčno prednost pred številnimi tekmeci, ki delujejo v tovrstni dejavnosti.

Da bi dosegli in uresničili želje in potrebe svojih kupcev pa morajo poskrbeti tudi za dosledni razvoj vseh zaposlenih, ki s svojim delom prispevajo h končnim rezultatom podjetja. Za to pa je ključnega pomena znanje. In to je tista 'čarobna sestavina', ki je podjetju Renault Nissan

Slovenija d.o.o. omogočila uveljavitev svetovno znanih blagovnih znamk avtomobilov in osvajanje ciljnega tržnega deleža na trgu osebnih in lahkih gospodarskih vozil.

Kakovost svojih storitev in zadovoljstvo kupcev dosegajo s pomočjo izvajanja tako komercialnih kot tudi tehničnih izobraževanj, ki potekajo v Izobraževalnem centru Renault Nissan v Novem mestu. Poleg tega podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o. ogromno svojih sredstev vlaga tudi v izobraževanje inštruktorjev, kar se odvija v Franciji, natančneje v Renault Academy. Tu so organizirana izobraževanja na katerih inštruktorje poučijo o novih proizvodih podjetja oziroma o novostih na avtomobilskem trgu, ter jim na ta način zagotovijo potrebno znanje, ki ga skozi svoje delo prenesejo na tečajnike. Prav tako se v izobraževalnem centru enkrat tedensko izvaja tečaj francoskega jezika, ki je namenjen odgovornim osebam za izobraževanje, inštruktorjem in vsem tistim, katerim je potrebno tako pisno kot ustno znanje francoskega jezika za nemoteno opravljanje dela.

Pri pisanju strokovne naloge se bom osredotočila na izobraževanja, ki potekajo v tehničnem centru, t.j. služba, ki deluje v okviru izobraževalnega centra Renault Nissan d.o.o..

### 2.2.3 TEHNIČNI CENTER RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o.

Tehnični center je oddelek, ki je odgovoren za planiranje, organizacijo in izvedbo dodatnega tehničnega izobraževanja zaposlenih iz vseh Renault-ovih in Nissan-ovih koncesij, ter njihovih satelitov in agentov tako po Sloveniji kot tudi iz drugih držav kot so: Hrvaška, Srbija, Črna gora, Makedonija, Albanija, Bosna i Hercegovina. Pri izobraževanju zaposlenih iz zgoraj navedenih držav pa tesno sodelujejo z Renault Nissan Srbija d.o.o. in Renault Nissan Hrvatska d.o.o., ki sodelujeta pri planiranju tečajev, katerih izvedba je v pristojnosti izobraževalnega centra v Novem mestu.

V prostorih izobraževalnega centra ima vsak inštruktor svojo učilnico, ki je opremljena s sodobno tehnologijo, ki jim omogoča nemoteno izvedbo izobraževanja. Glede na samo vsebino tečaja so jim v mehanični in karoserijski delavnici na voljo tudi vozila in drugi pripomočki, ki jih Renault Nissan zagotovi za potrebe posameznega izobraževanja. S tem tečajnikom nudijo tako teoretično kot tudi praktično znanje, ki posledično obogati in izboljša njihovo delo.

Omenila sem, da tehnični center v Novem mestu tesno sodeluje z Renault Nissan Hrvatska d.o.o. iz Zagreba in z Renault Nissan Srbija d.o.o., ki ima sedež v Novem Sadu, ko gre za izobraževanje zaposlenih iz Hrvaške, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Srbije, Črne gore, Albanije. V njihovi pristojnosti je, da sodelujejo pri planiranju terminov za tečaje ter da tehničnemu centru pravočasno posredujejo seznam ljudi za posamezna izobraževanja. V tehničnem centru se za osebe iz Bosne i Hercegovine, Srbije, Črne gore, Makedonije in Albanije pripravijo garancijska pisma, ki jih potrdijo na pristojni upravni enoti. Potrjena garancijska pisma pošljejo na naslove koncesij v katerih so povabljene osebe zaposlene. Na

podlagi tega jim delodajalci priskrbijo vizo, ki jim omogoča bivanje v Sloveniji v času izobraževanja. Iz navedenega je razvidno, da podjetje Renault Nissan daje prednost razvoju delavcev in ne stroškom, ki jih tovrstna dejanja terjajo.

### 2.2.3.1 TEHNIČNO IZOBRAŽEVANJE

Leta 1996 je ročno vodene evidence o izobraževanju nadomestil računalniški **program FAV**. Le-ta je odgovornim za izobraževanje v tehničnem centru omogočil bolj pregledno in fleksibilno delo. Kajti sam delovni proces je tako bil hitrejši, prav tako je omogočal tudi elektronski zapis o statistiki izobraževanja za vsakega posameznika kot tudi za določeno koncesijo ali celotno geografsko območje.

V programu FAV so na voljo številni ukazi, ki so potrebni za dosledno planiranje, organiziranje in izvajanje izobraževanj. Tako je tu možno planiranje tečajev (omogoča vpogled v vsebino planiranih tečajev), dostopni so nam tudi povzetki že zaključenih tečajev (datum; inštruktor; naziv učilnice; osebe, ki so bile prisotne oziroma odsotne; dosežen nivo znanja; fakturiranje tečaja,...).

Slika 8: Prikaz planiranih tečajev v programu FAV

The screenshot shows the FAV program interface with the following data:

Opc	Tečaj	Plan	Teden	Začetek	Konec	Število			STANJE		
						DO	IZ	KP	VA	LI	F
---	5032 ELE1 NISS.	20080006	7/2008	11/02/2008	13/02/2008	9			N	N	N
---	6520 ZAV.SISTEM	20080011	5/2008	1/02/2008	1/02/2008	9	10		N	N	N
---	6520 ZAV.SISTEM	20080010	5/2008	31/01/2008	31/01/2008	9	10		N	N	N
---	6520 ZAV.SISTEM	20080009	5/2008	30/01/2008	30/01/2008	9	10		N	N	N
---	6520 ZAV.SISTEM	20080008	5/2008	29/01/2008	29/01/2008	9	10		N	N	N
---	6520 ZAV.SISTEM	20080007	5/2008	28/01/2008	28/01/2008	9	10		N	N	N
---	9001 DOK.NISSAN	20080005	5/2008	28/01/2008	29/01/2008	11	10		N	N	N
---	9017 CONSULT 3	20080004	3/2008	17/01/2008	17/01/2008	9	7		N	N	N
---	9017 CONSULT 3	20080003	3/2008	16/01/2008	16/01/2008	9	8		N	N	N

Additional interface elements include: FAVT277, Š O L A N J E, 20.12.07 09:05:50, Akcija.: F170, and a legend for course actions (1-11). At the bottom, there are function keys: F3 = Izhod, F5 = Vsi, F8 = Zahteve izv. plana, F15 = Zgodovina.

Vir: Program za izobraževanje FAV, 2007.

Za lažjo organizacijo tečajev je potrebno poznati tudi osebe, ki imajo v svoji kartoteki že vneseno zahtevo po opravljanju določenega tečaja. Tudi izpis teh oseb je možen s funkcijo



»zahtevki«, kjer lahko dobimo seznam oseb, ki so predvideni za opravljanje določenega tečaja. Seveda pa ta seznam tudi naknadno dopolnijo z novimi zahtevami, ki jih tehničnemu centru posredujejo odgovorni za izobraževanje iz posameznih koncesij.

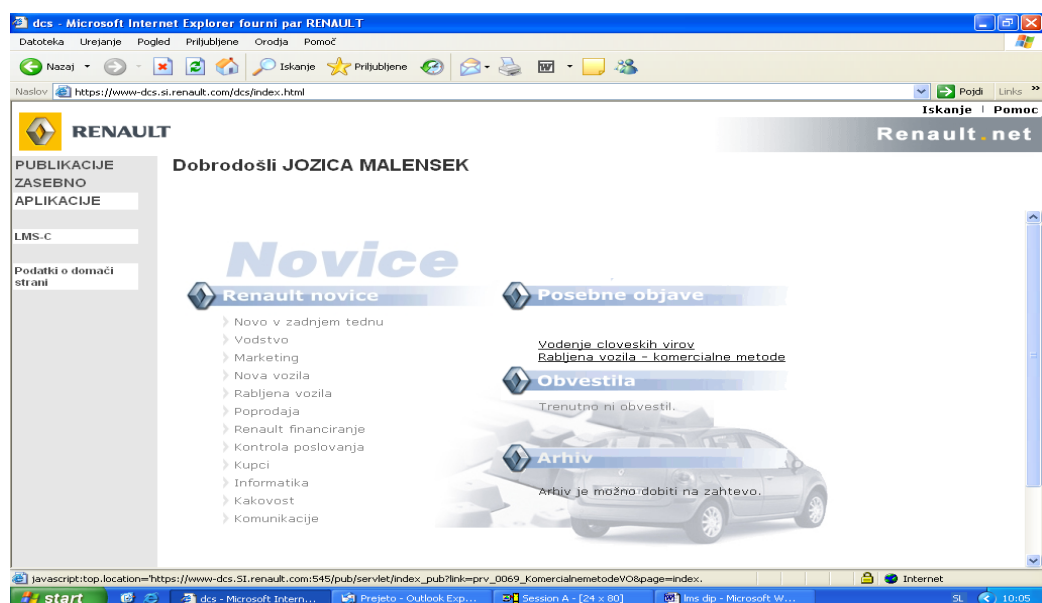
Program FAV zagotavlja tudi dostop do ažurnih podatkov o izobraževanju zaposlenih, ki se nahajajo v njihovi osebni kartoteki, kjer lahko za vsakega posameznika vidimo zgodovino tečajev, katerih se je oseba udeležila prav tako so tu zavedeni tečaji v katerih je oseba planirana v prihodnje. Vsakemu zaposlenemu, ki se v izobraževalnem centru udeleži tečajev je dodeljen tudi indeks izobraževalnega centra, v katerem so evidentirani tečaji katerih se je oseba v tehničnem centru udeležila. Udeleženci tistih izobraževanj, ki se zaradi svoje stopnje težavnosti in zahtevnosti odvijajo daljše obdobje, pa na koncu prejmejo diplomo s strani podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o., ki jim je izročena na organizirani slovesnosti. To je tudi eden izmed mnogih načinov, kako Renault Nissan d.o.o. svojim sodelavcem pokaže, da njihov trud in delo resnično ceni in to tudi primerno nagradi. S tem dodatno spodbudi delavce k osebnemu razvoju, kar se kasneje odraža tudi v njihovi uspešnosti pri opravljanju poklica. Posledično zaposleni izkazujejo večji interes za pridobivanjem novega znanja oziroma so dodatno motivirani za nadgradnjo že osvojenega.

Konec meseca v programu FAV pripravijo izpis mesečnih poročil iz katerih je razvidno število realiziranih tečajniških ur, kot tudi odstopanja pri udeležbi klicanih tečajnikov. Ti podatki so pomembni tako odgovornim za izobraževanje v tehničnem centru, kot tudi vodstvu, ki na ta način spremlja uspešnost izvajanja izobraževanj ter delo inštruktorjev.

Podjetje Renault Nissan d.o.o. je sprejelo sklep, da bo na področju izobraževanja z vstopom v leto 2008 pripravilo nekaj novosti, ki bodo pripomogle k bolj kakovostnemu prenosu znanja. Njihovi cilji so bili: povečati kompetence vseh zaposlenih ne da bi povečali budgete za izobraževanje; doseči bolj enostavne ocenitve izvedenih izobraževanj; preiti iz masovnega izobraževanja na osebno izobraževanje; zagotoviti tečajnikom hitrejši dostop do potrebnega teoretičnega znanja, itd.

V celotni strategiji izobraževanja pa ima zelo pomembno vlogo Renault Academy v Franciji. Kot sem že omenila je to organizacija, ki usposablja zaposlene t.j. inštruktorje, ki bodo prenašali znanje naprej svojim sodelavcem oziroma udeležencem tečajev. Renault Academy je zadolžena tudi za razvoj in vzdrževanje vsebine izobraževanj ter za njihovo posodabljanje, da bi lahko vsak zaposleni osvojil kompetence, potrebne za različne poklice v mreži; državam pošilja izobraževalne vsebine in ocenjevanje v določenih jezikih; razvija module e-learninga, ipd. Končni rezultat tesnega sodelovanja z matičnim podjetjem v Franciji je nov, izpopolnjeni izobraževalni program, ki bo nadomestil starega.

Slika 9: Uvodna stran izobraževalnega orodja LMS-C



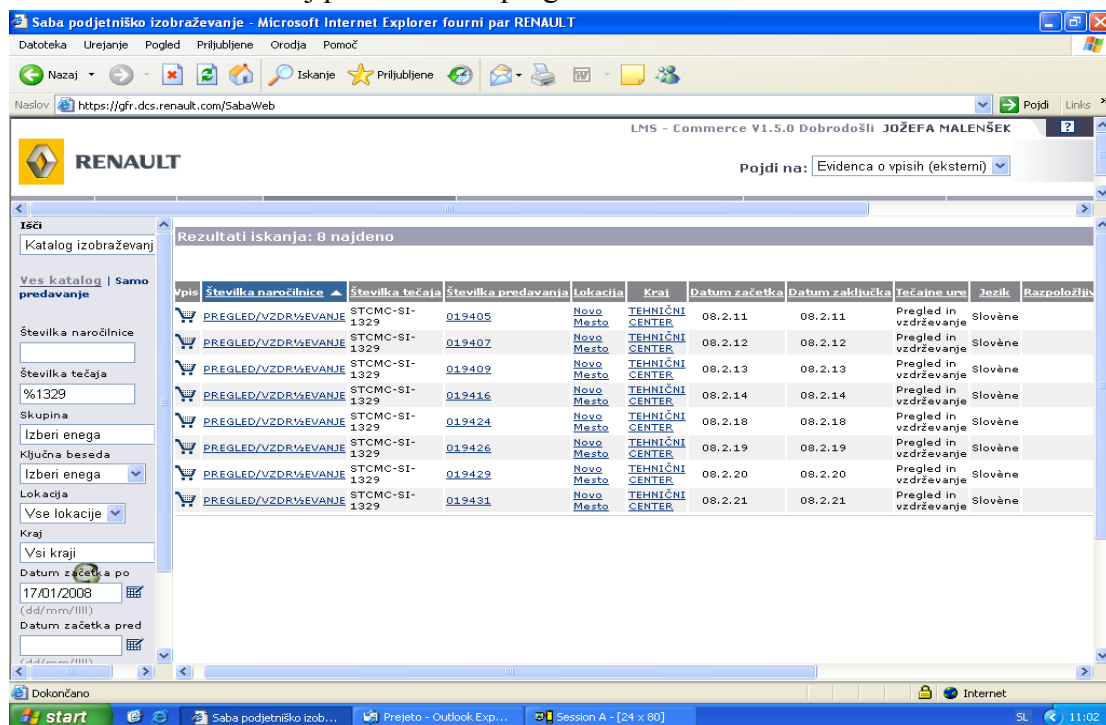
Vir: Renault.net, 2008.

Gre za večnamensko orodje **LMS-C**, s katerim je mogoče: (1) oceniti znanje sodelavcev v mreži; (2) vodenje izobraževanja (plani izobraževanja, vpisi/vabila, pedagoški viri); (3) spletno izobraževanje (e-learning): učni načrt Renault Academy, posebna lokalna izobraževanja, testi, ankete, itd.; (4) izdaja statistik izobraževanja.

Strateški cilji novega programa LMS-C so: (a) oceniti nivo znanja vseh sodelavcev v mreži; (b) ustrezno prirejanje izobraževalnih vsebin; (c) zagotavljati mreži hitro in učinkovito pomoč pri izobraževanju; (d) povečati prisotnost (zmanjšati stopnjo odsotnosti); (e) znižati stroške (filiale in koncesije).

Program LMS-C uporabljajo v Izobraževalnem centru v Novem mestu, kjer vodijo administracijo komercialnega in tehničnega izobraževanja. Tu vodja izobraževanja v tehničnem centru planira tečaje za predvidena izobraževanja.

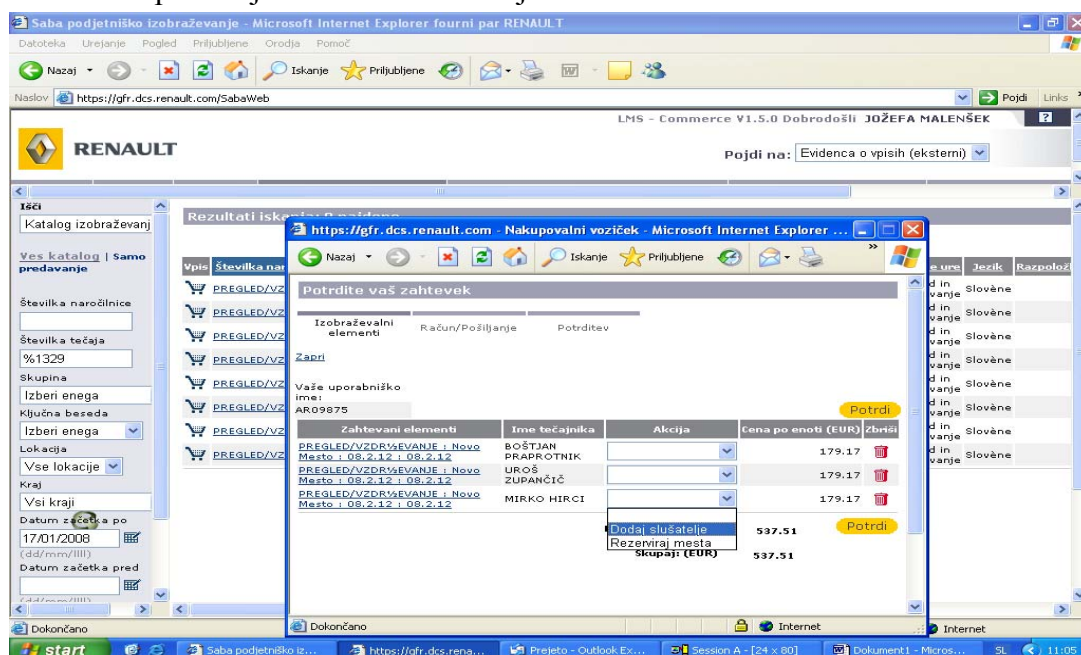
Slika 10: Planirani tečaj po razredih v programu LMS-C



Vir: Renault.net, 2008.

Hkrati pa z vpisom osebe v določeni tečaj, le-ta prejme obvestilo preko elektronske pošte, ki vsebuje naziv izobraževanja na katerega je vabljen, datum izvedbe, čas, učilnico ter morebitno opozorilo v primeru, da je potrebno predhodno opraviti predizobraževanje na LMS-u. Uporabljajo ga tudi odgovorni za izobraževanje v koncesijah, kar jim omogoča ocenjevanje sodelavcev, vodenje svojega plana izobraževanja ter dostop do izobraževanja na daljavo.

Slika 11: Vpis tečajnika v razred v orodju LMS-C



Vir: Renault.net, 2008.

Renault Academy z LMS-om vodi inženiring izobraževanja ter najvišjemu vodstvu predstavi vizijo problematike izobraževanja v svetovnem merilu (zagotavlja povratne informacije o samem izvajanju in uspešnosti izobraževanj).

Tabela 5: Prednosti programa LMS-C.

<b>PREDNOSTI LMS-C</b>
<p>1. omogoča zaposlenim dostop do spletnega izobraževanja, posledično:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. manj odsotnosti z dela</li> <li>b. znižanje stroškov prevoza in stroška manjše produktivnosti</li> <li>c. izvajanje strategije ocenjevanje/ predizobraževanje/ izobraževanje.</li> </ul>
<p>2. plan izobraževanja v LMS omogoča določanje ciljev izobraževanja vsakemu sodelavcu posebej, prednosti le-tega so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. način oblikovanja postopka izobraževanja, prilagojenega vsakemu posamezniku;</li> <li>b. takojšnje poznavanje izobraževanj, ki jih priporoča Renault za vsakega zaposlenega;</li> <li>c. predvidevanje izobraževanj za več mesecev, let;</li> <li>d. v vsakem trenutku možen pregled zgodovine izobraževanja vsakega zaposlenega.</li> </ul>
<p>3. seznanitev z obstoječimi moduli izobraževanja ter spletni vpis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. takojšnje upoštevanje vpisa s strani Renault</li> <li>b. zjamčena razpoložljivost</li> <li>c. če Renault ponuja več modulov, lahko sami izberejo ustrezen datum in kraj, možna tudi naknadna razveljavitev vpisa prek spleta</li> </ul>
<p>4. LMS je na voljo celotni mreži, zato je uporaba enaka pri vseh koncesionarjih in agentih, prednost enotnega sistema je:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. vsi zaposleni v mreži imajo dostop do enake izobraževalne ponudbe,</li> <li>b. izobraževanje za vsakega sodelavca se vodi na izvoru,</li> <li>c. zagotovljena je skladnost v mreži, koncesionar je v vsakem trenutku seznanjen z vpisi svojih agentov.</li> </ul>

Vir: Interno gradivo podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o., 2007.

Družba Renault Nissan d.o.o. se zaveda dejstva, da so zaposleni ključnega pomena za podjetje. Tako za doseganje dobrih poslovnih rezultatov kot tudi za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. In ravno zato želijo vsem zaposlenim, ki delujejo v okviru njihove mreže zagotoviti potrebno znanje. Čeprav so vodilni v koncesijah izredno navdušeni nad možnostjo pridobivanja dodatnega znanja, ki se tako za njih kot tudi za njihove zaposlene izvajajo v tehničnem centru, pa se je pri tem vedno znova pojavljal problem odsotnosti

delavca z dela. Predvsem tisti servisi, ki zaposlujejo manjše število zaposlenih, bolj izrazito občutijo negativne posledice izostanka zaposlenega pri vsakodnevni nalogah.

Širitev dejavnosti je posledično vplivala na to, da so imeli zaposleni v prodajno - servisni mreži vedno več dela, s tem pa tudi vse manj časa za obiskovanje eno- in večdnevni tečajev. Da to ne bi oviralo razvoja delavcev jim je Renault Nissan Slovenija d.o.o. omogočil, da določene tečaje z nižjo stopnjo zahtevnosti opravijo kar na svojem delovnem mestu. Tovrstno pridobivanje znanja jim omogoča izobraževalno orodje F2k. Pri tem uporabljajo tako imenovane F2k CD-je, ki so vsebinsko sestavljeni iz dveh delov. V prvem delu mora izobraževanec preučiti zahtevano teorijo, ki se nanaša na predmet izobraževanja. Drugi del pa zajema test oziroma preizkus znanja. V primeru, da delavec test opravi se ti rezultati posredujejo v tehnični center, kjer se opravljeni tečaj zavede v program FAV.

Z vpeljavo novega sistema LMS-C pa so dodatno poenostavili celotni proces izobraževanja. Sedaj je zaposlenim v prodajno-servisni mreži Renault Nissan za nenehno pridobivanje znanja na razpolago tudi spletno izobraževanje, to je E-LEARNING. E-learning so predstavili leta 2008 z namenom, da bi zmanjšali obseg izobraževanja, ki poteka v izobraževalnem centru. S tem so dosegli manjšo odsotnost z dela, nižje stroške izobraževanja ter osvojitve osnovnega znanja pred prihodom na tečaj v izobraževalni center. Rezultati kažejo, da tečajniki z opravljenim predizobraževanjem lažje spremljajo vsebino tečaja, ki se odvija v tehničnem centru. Predvsem pri praktičnem delu izobraževanja, ko dobijo možnost svoje znanje testirati na vozilu, ki je v ta namen pripravljen v izobraževalnem centru.

Slika 12: Prikaz rezultatov E-learninga

Uredi	Dokončan	Številka naročilnice	Kategorija	Status	Rezultat	Rezultat	Število točk	Posodobljeno dne	Posodobil	Vsebina	Akcija
	<input checked="" type="checkbox"/>	08.1.14 Dialogi 3000 - STC V SISLV D3K PT 01S101	E-learning	Uspešen		100		08.1.14	dr00226		Zaodvin
	<input checked="" type="checkbox"/>	08.1.14 Modul za določanje simptomov - SITCOM SISLV MCS ST 01S102	E-learning	Uspešen		80		08.1.14	dr00226		Zaodvin
	<input checked="" type="checkbox"/>	08.1.14 Nova Laguna - 1 Predstavitev - STC V SISLV BK91- 1 PT 01S101	E-learning	Uspešen		80		08.1.14	dr00226		Zaodvin

Vir: Renault.net, 2008.

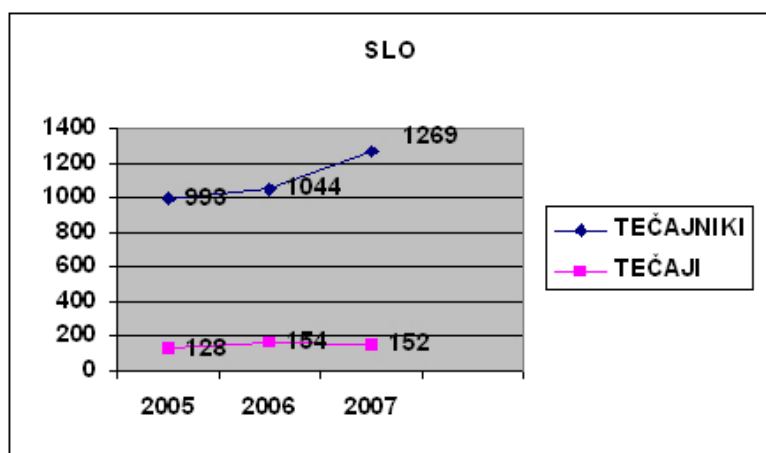
Slika 12 nam kaže dosežen nivo znanja pri opravljanju spletnega prediobraževanja. Ta ekran je na vpogled tako odgovornemu za izobraževanje v koncesiji, kot tudi vodji izobraževanja v tehničnemu centru. Tako lahko stalno spremljajo učenje svojih sodelavcev in njihov razvoj.

#### 2.2.4 REZULTATI TEHNIČNEGA CENTRA RENAULT NISSAN SLOVENIJA d.o.o.

Tehnični center Renault Nissan d.o.o. je skozi leta ogromno pripomogel k razvoju in uspešnosti organizacije, tako da je dosledno izpopolnjeval znanje zaposlenih v celotni prodajno-servisni mreži Renault Nissan. Izobraževalna dejavnost številnim omogoča napredovanje v okviru svojega poklica in pridobitev zasluženega naziva. Hkrati pa delavcem pridobljeno znanje pomeni tudi osebni razvoj kar se kaže tudi v bolj samozavestnem pristopu pri opravljanju delovnih nalog.

Osvojeno znanje posameznika je po mnenju vodilnih za izobraževalno dejavnost v Renault Academy zadovoljivo za dobo treh let. Po preteku treh let pa je potrebno znanje obnoviti in nadgraditi z novimi spoznanji, ki so posledica hitrih sprememb in številnih novosti na področju avtomobilske dejavnosti.

Slika 13: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženi tečajniki iz Slovenije za leto 2005, 2006 in 2007

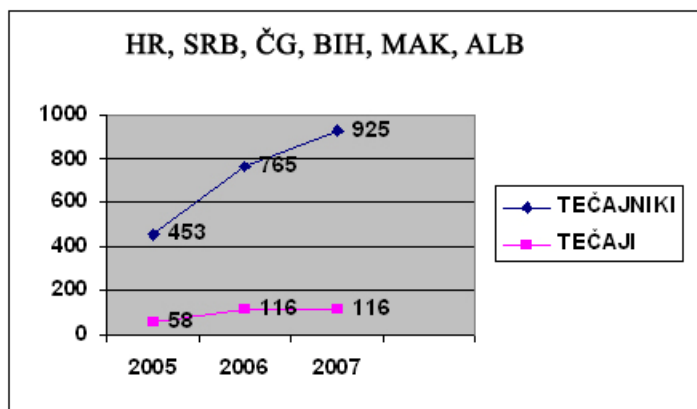


Vir: Mesečna poročila direkcije kakovosti in storitev Renault Nissan Slovenija d.o.o.

Iz grafa je razvidno, da je bilo število udeležencev na tečajih leta 2007 v primerjavi z letom 2006 izrazito večje, kljub manjšemu številu organiziranih tečajev. To potrjuje dejstvo, da je

podjetju Renault Nissan d.o.o. uspelo doseči zastavljeni cilj, t.j. razširiti pomen izobraževalne dejavnosti v celotni prodajno-servisni mreži Renault-Nissan.

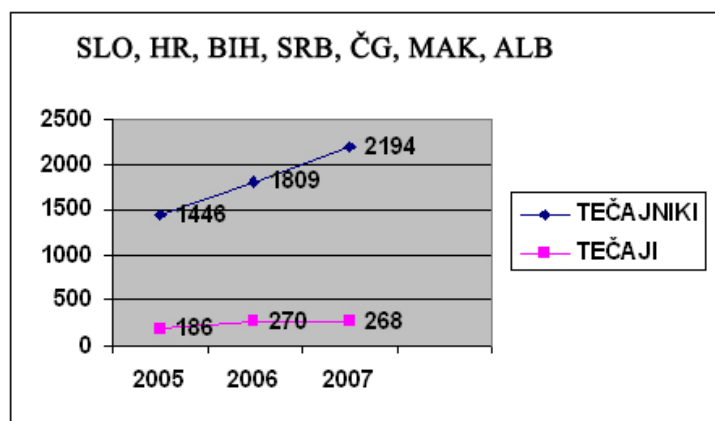
Slika 14: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženih tečajnikov iz Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2005, 2006 in 2007



Vir: Mesečna poročila direktcije kakovosti in storitev Renault Nissan Slovenija d.o.o.

Slika 14 potrjuje že omenjeno dejstvo, da podjetje Renault Nissan d.o.o. resnično vlaga ogromno svojega časa in truda v izobraževanje celotne prodajno-servisne mreže, ki sega tudi izven meja Republike Slovenije. Kljub temu, da so stroški izobraževanja znatno večji za osebe, ki prihajajo iz Hrvaške, Makedonije, Srbije, Črne gore, Albanije in Bosne i Hercegovine je podjetje z uspešnim sodelovanjem z Renault Nissan Srbija d.o.o. in Renault Nissan Hrvatska d.o.o. doseglo izrazito povečanje števila udeležencev na izobraževanjih, ki se odvijajo v tehničnem centru.

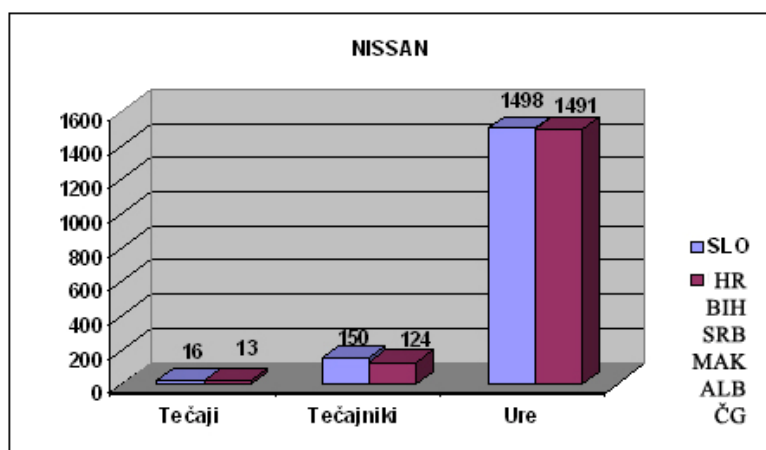
Slika 15: Število realiziranih tečajev Renault in udeleženih tečajnikov iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2005, 2006 in 2007



Vir: Mesečna poročila direktcije kakovosti in storitev Renault Nissan Slovenija d.o.o.

Zgornji grafikon kaže skupno število vseh tečajev Renault, ki so potekali v tehničnem centru za leto 2005, 2006 in 2007 ter skupno število prisotnih na tovrstnih izobraževanjih. Predstavljeni rezultati so podjetju Renault Nissan d.o.o. v ponos, saj kažejo na to, da se vse večje število zaposlenih zaveda pomembnosti izobraževalne dejavnosti in truda, ki ga organizacija vlaga v njihov razvoj.

Slika 16: Število realiziranih tečajev Nissan in udeleženih tečajnikov iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Makedonije, Albanije, BIH in Črne Gore za leto 2007



Vir: Mesečna poročila direkcije kakovosti in storitev Renault Nissan Slovenija d.o.o.

Znotraj izobraževalne dejavnosti prevladujejo tečaji, ki so po svoji vsebini vezani predvsem na storitve in proizvode blagovne znamke Renault. Razlog za to je dejstvo, da so vozila znamke Renault med najbolj prodajanimi na slovenskem tržišču in dosegajo prevladujoč tržni delež družbe Renault Nissan d.o.o.. To potrjuje tudi zgornji grafikon. Iz njega je razvidno, da je število tečajev za Nissan bistveno manjše od tistih organiziranih za Renault.

## SKLEP

*»V sodobni ekonomiji, kjer je edina gotovost negotovost, učeča se podjetja trajnih konkurenčnih prednosti ne morejo več graditi na klasičnih proizvodnih dejavnikih, ampak so njihov edini vir informacije in znanje.«*

*(Nonaka, 1995, str. 22)*

Pomen znanja in nenehnega učenja je z leti pridobivalo na pomenu. Danes pa je znanje nekaj neprecenljivega za vsako sodobno organizacijo, ki teži k uspešnosti in konkurenčnosti na trgu. V današnji sodobni, na znanju temelječi družbi in gospodarstvu je učenje znotraj organizacije tisto kar ji omogoča nemoteno delovanje. Zavedanje vodstva organizacij o nujnosti vlaganja v razvoj človeške zmogljivosti je tudi v slovenskem okolju že dobro razvito. Ob naraščanju



vlaganja v intelektualni kapital podjetja se pojavlja vedno globlje izražena potreba po načrtnem urejanju pridobljenega znanja, veščin, upravljanju notranjih odnosov v organizaciji in oblikovanju pozitivnega ustvarjalnega delovnega okolja.

Na področju znanja je potrebno vedno znova pridobivati nekaj prednosti pred drugimi. Predvsem pomembno je konstantno sledenje novostim, kar nas vodi do tako imenovanega nenehnega ali vseživljenjskega učenja. Vseživljenjsko učenje je danes postalo nuja, posameznikova potreba po lastnem razvoju oziroma napredku. Hkrati pa je učenje tudi življenjskega pomena za rast in preživetje vsakega podjetja. Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so vitalnega pomena za rast in razvoj organizacije.

Zaposleni so gonilna sila, ustvarjalci idej in inovacij ter vir kreativnosti. Za ustvarjanje in oblikovanje inovativnih zamisli pa potrebujejo vedno nova znanja. Tega se nekateri delodajalci zelo zavedajo, drugi spet manj. Zelo pomembno je, da organizacija namenja veliko pozornosti in sredstev razvoju zaposlenih, s tem da jih dodatno izobražuje. Cilji izobraževalne dejavnosti v podjetju so ponavadi usmerjeni v razvoj posameznih delovnih področij, saj širitev obsega poslovanja na nova poslovna področja, razvoj novih storitev in uporaba novih tehnologij ustvarjajo potrebo po nenehnem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih.

Upravljanje znanja vodi h konkurenčni prednosti organizacije in k spodbujanju inovacij. Organizacije, ki upravljajo znanje, so na trgu uspešnejše in tudi učinkovitejše. Tega se zaveda tudi podjetje Renault Nissan Slovenija d.o.o., ki ogromno svojega časa in znatno količino sredstev nameni izobraževanju zaposlenih. Podjetje teži k čim boljšim rezultatom na področju izobraževalne dejavnosti, ker v tem vidi svojo temeljno prednost pred tekmeci na trgu. Ravno zato so v Novem mestu organizirali izobraževalni center Renault Nissan d.o.o. s ciljem, da zaposlenim, ki se odločajo za izobraževanje ustvarijo prijetno okolje za učenje. Kajti ni dovolj, če organizacija samo zahteva boljšo učinkovitost od zaposlenih, ne da bi jim pri tem ustvarila primerno vzdušje, ki bi jih spodbujalo k osebnemu razvoju.

## LITERATURA

1. Černetič Metod: Management ekonomike izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 2006. 375 str.
2. Debowski Shelda: Knowledge management. Milton : John Wiley & Sons Australia. Ltd., 2006. 368 str.
3. Dimovski et al.: Učeha se organizacija. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
4. Ferjan Marko: Management izobraževalnih procesov. Kranj : Založba moderna organizacija, 2005. 359 str.
5. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1999. 197 str.
6. Florjančič Jože: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 201 str.
7. Jaklič Marko, et al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. 339 str.
8. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj : Založba moderna organizacija, 1987. 276 str.
9. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1998. 156 str.
10. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
11. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala. Škofja Loka : Mihalič in Partner, 2006. 354 str.
12. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge Creating Company. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
13. Uršič Duško, Nikl Aljoša: Učeha se organizacija: sistemsko organizacijski vidik. Maribor : Management Forum, 2004. 436 str.
14. Vukovič Goran, Miglič Gozdana: Metode usposabljanja kadrov. Kranj : Založba moderna organizacija, 2006. 272 str.

## VIRI

1. Interna gradiva podjetja Renault Nissan Slovenija d.o.o.
2. Letno poročilo Renault Nissan Slovenija d.o.o., 2006.
3. Nova podjetniška načela.  
[URL: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=94>] , 08.10.2003.
4. Z znanjem in inovacijami do konkurenčne prednosti. [URL: <http://www.futureo.si>] , 05.02.2008.
5. Vloge pri upravljanju z znanjem.  
[URL: <http://www.baze.znanja.googlepages.com/vlogepriupravljanjuzznanjem>], 5.02.2008.
6. Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno.  
[URL: <http://www.hse.si/energija/default.asp?id=51>] , 12.01.2008.
7. [URL: <http://www.renault.si>] , 09.01.2008.

8. LMS-C. [URL: <https://www.dcs.renault.com>] , 03.02.2008.
9. [URL: <http://www.nissan-global.com>] , 02.02.2008.