

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA PRIDOBIVANJA ZNANJA V  
MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

LARA BONIFACIO



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA PRIDOBIVANJA ZNANJA V  
MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Lara Bonifacio

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel



## **POVZETEK**

Vlaganje v znanje (izobraževanje, usposabljanje, raziskave in razvoj, informacijsko tehnologijo ...) je nujno za konkurenčnost organizacije, zato podjetje mora nuditi svojim zaposlenim ustrezne programe za pridobivanje dodatnega znanja ter širjenje že obstoječega znanja. Glavni namen diplomske naloge je analizirati izobraževanje in usposabljanje znotraj podjetja. Na primeru srednje velikega podjetja sem analizirala proces pridobivanja znanja, pri čemer sem se osredotočila predvsem na vrste izobraževanja in usposabljanja ter proučila zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi izobraževanji. Opravila sem intervju z osebo, ki je odgovorna za upravljanje znanja v podjetju. Zaključna projektna naloga je razdeljena na dva dela, v prvem delu sem predstavila teoretična izhodišča, kjer sem opredelila pomen znanja, izobraževanja in usposabljanja ter pomen znanja v majhnih in srednje velikih podjetjih. V drugem, empiričnem delu sem na konkretnem primeru predstavila vrste in proces izobraževanja in usposabljanja.

*Ključne besede:* izobraževanje, usposabljanje, znanje, zaposleni, konkurenčnost, majhna in srednje velika podjetja, zadovoljstvo, motiviranje.

## **ABSTRACT**

Investing into knowledge (education, qualification, research and development, informational technology ...) is the necessity for competitive position of an organization, therefore must the company offers to the employed the correct programmes for reaching additional knowledge and broadening of the already existential knowledge. Main object of diploma is to analyse the education and qualification within the company. I analysed the process of acquirement of the knowledge on a model of medium sized company, where I focused on types of education and qualification, and researched the employers' satisfaction within particular education. I had an interview with a person responsible for managing the knowledge in the company. The diploma is divided in two parts. In first part I presented the theoretical starting-points, where I defined the meaning of the knowledge, education, qualification and the meaning of knowledge in smaller and medium sized companies. In the second, empirical part, I presented the types and the process of education and qualification on a concrete example.

*Key words:* education, training, knowledge, human resources, innovation, small and medium sized companies, satisfaction, motivating.

**UDK:** 001.101:005(043.2)



## KAZALO

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in definiranje problema .....	1
1.2	Namen in cilji .....	1
1.3	Metodologija .....	2
<b>2</b>	<b>Znanje</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev znanja .....	3
2.2	Značilnosti znanja .....	4
2.3	Delitve in vrste znanja .....	5
2.4	Pomen znanja in učenja v podjetju .....	6
2.5	Pridobivanje in ustvarjanje znanja .....	7
2.6	Pomen izobraževanja in usposabljanja .....	8
2.7	Izobraževanje in usposabljanje v podjetju .....	10
2.7.1	Organiziranost izobraževanja in usposabljanja .....	11
2.7.2	Ugotavljanje ter ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju .....	12
2.7.3	Cilji izobraževanja in usposabljanja zaposlenih .....	14
2.7.4	Planiranje izobraževanja in usposabljanja .....	14
<b>3</b>	<b>Majhna in srednje velika podjetja</b> .....	<b>17</b>
3.1	Opredelitev in pomen majhnih in srednje velikih podjetij .....	17
3.2	Značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij .....	18
<b>4</b>	<b>Študija konkretnega primera – Alcan Tomos</b> .....	<b>21</b>
4.1	Predstavitev organizacije .....	21
4.1.1	Splošni podatki podjetja .....	21
4.1.2	Organizacijska struktura .....	22
4.1.3	Lastniška struktura .....	22
4.1.4	Vizija, poslanstvo in vrednote .....	22
4.1.5	Izdelki in storitve .....	24
4.1.6	Starostna struktura zaposlenih .....	24
4.2	Izobraževanje in usposabljanje v Alcan Tomos .....	25
4.2.1	Izobrazbena struktura zaposlenih .....	29
4.2.2	Oblike izobraževanja in usposabljanja .....	29
4.3	Potek izobraževalnega procesa .....	30
4.4	Uspešnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih .....	31
4.4.1	Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem .....	32
4.4.2	Motiviranje zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje znotraj podjetja .....	33
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>35</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Od podatka do modrosti .....	4
Slika 4.1	Prikaz pretoka informacij v »piramidni« organizacijski strukturi.....	22
Slika 4.2	Starostna struktura zaposlenih v letu 2007 .....	24
Slika 4.3	Izobrazbena struktura zaposlenih .....	29

## **TABELE**

Tabela 4.1	Odnos do upravljanja z znanjem .....	25
Tabela 4.2	Pogostost udeleževanja zaposlenih na izobraževanja in usposabljanja za različne ravni kadrovske strukture.....	26
Tabela 4.3	Plan izobraževanja za leto 2007 .....	28
Tabela 4.4	Izobraževanja v korporaciji Alcan Tomos v letu 2007.....	29
Tabela 4.5	Globalna anketa zaposlenih.....	33



# 1 UVOD

## 1.1 Teoretična izhodišča in definiranje problema

Zaposleni pomenijo za organizacijo potencial, poslovni vir in naložbo, prav zaradi tega jim je treba omogočiti nenehno razvijanje, izpopolnjevanje, izboljšanje svojih sposobnosti; management mora ravnati z njimi z enakim pristopom in premislekom kot z vsemi drugimi področji v organizaciji. Če podjetja želijo preživeti, se morajo po nečem razlikovati od drugih in presegati konkurenco. Globalni trg pospešuje potrebo po razvoju novih izdelkov, novih storitev, novih potreb potrošnikov, novih idej, za vse to pa potrebujemo veliko več ustvarjalnosti. Zato mora biti organizacija sposobna odgovarjati na sodobne zahteve in izzive, spodbujati zaposlene k neprestanemu izobraževanju in usposabljanju, analizirati učinkovitost ter uspešnost izobraževanja in usposabljanja ter hkrati tudi zadovoljstvo zaposlenih. Torej – podjetja, ki želijo biti uspešna, morajo voditi dobro kadrovske politiko. Podjetja se morajo zavedati, da v sodobnem času postaja ravnanje z ljudmi zelo pomembna funkcija, ki jo dosežemo, če sta kadrovska politika in poslovna dejavnost tesno povezani in težita k uresničevanju ciljev organizacije.

Izobraževanje in usposabljanje je proces, ki poteka skozi vsa obdobja našega življenja, prav zaradi tega je v sodobnem času postalo bolj poznano pod pojmom vseživljenjsko učenje. Namen izobraževanja in usposabljanja je omogočiti, da zaposleni razvijejo sposobnosti razumevanja potreb sodobne družbe ter potreb podjetja. Vendar je treba pridobljeno znanje tudi znati uporabiti, če želimo, da bo podjetje delovalo uspešno.

Vlaganje v znanje (izobraževanje, usposabljanje, raziskave in razvoj, informacijsko tehnologijo ...) je nujnost za konkurenčnost organizacije. Uspešnost organizacije je predvsem odvisna od učinkovitega pridobivanja znanja, ki jo zahteva potreba po neprestanem inoviranju in jo vodi do dolgoročne uspešnosti. Za to je v podjetju potreben dobro organiziran proces izobraževanja in usposabljanja. Podjetje mora svojim zaposlenim nuditi ustrezne programe za pridobivanje dodatnega znanja ter za širjenje že obstoječega znanja. V prihodnosti bodo zmagovalna tista podjetja, ki bodo znala najučinkoviteje razvijati in izkoriščati znanje zaposlenih. Za zaposlene je pomembno, da so izobraženi in usposobljeni za delo ter da svoje znanje nenehno izpopolnjujejo, kar prinaša prednosti za podjetja ter za posameznega zaposlenega (napredovanje, razvoj kariere, nagrade ...). Usposobljenost in znanje zaposlenih predstavljajo osnovo uspešnosti organizacije.

## 1.2 Namen in cilji

Z zaključno projektno nalogo nameravam predstaviti pomen izobraževanja in usposabljanja za podjetja, posebej pa se bom osredotočila na majhna in srednje velika

podjetja. Proces pridobivanja znanja bom analizirala na primeru srednje velikega podjetja, kjer se bom osredotočila predvsem na vse vrste organiziranega izobraževanja in usposabljanja, ki ga podjetje nudi zaposlenim. Prav tako bom proučila zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem. Teoretična spoznanja bom primerjala s konkretnim primerom.

Glavni cilj zaključne projektne naloge je ugotoviti pomen izobraževanja zaposlenih za konkretno podjetje ter podrobno analizirati izobraževanje oz. usposabljanje znotraj podjetja.

Podrejeni cilji zaključne projektne naloge so:

- ugotoviti, ali je organizacija izobraževanja učinkovita,
- ugotoviti, katera oblika izobraževanja je najbolj učinkovita,
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju,
- ugotoviti, kako podjetje ocenjuje uspešnost izobraževanja in usposabljanja,
- predstaviti, kako motivirajo zaposlene k izobraževanju in usposabljanju,
- ugotoviti, katero področje izobraževanja zaposlene najbolj zanima.

### **1.3 Metodologija**

Zaključna projektna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V prvem delu bom predstavila teoretična izhodišča, ki jih ponuja strokovna literatura s tega področja. Metodi v prvem delu diplome sta predvsem deskripcija in klasifikacija. V drugem delu bom predstavila proces in program izobraževanja in usposabljanja na konkretnem primeru, kjer bom analizirala v podjetju pridobljene podatke.

Za zbiranje in analizo podatkov bom uporabila tako primarne kot tudi sekundarne podatke. Opravila bom intervju z osebo, ki je odgovorna za upravljanje znanja v podjetju. Kot sredstvo analize bom uporabila vnaprej pripravljen nestrukturiran vprašalnik. Cilj intervjuja bo pridobiti odgovore na vprašanja v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju. Prav tako bom uporabila že zbrane podatke o usposabljanju zaposlenih in tudi že zbrane analize o zadovoljstvu zaposlenih s posameznimi oblikami izobraževanja in usposabljanja znotraj podjetja. Ker mi bo omogočen vpogled v izdelane analize izobraževanja, mi v ta namen ne bo treba izdelati ankete za zaposlene.

## 2 ZNANJE

Vlaganje v znanje (izobraževanje, usposabljanje, raziskave in razvoj, informacijska tehnologija) je nujnost za konkurenčnost organizacije. Uspešnost organizacije je predvsem odvisna od učinkovitega pridobivanja znanja. Za to je v podjetju potreben dobro organiziran proces izobraževanja in usposabljanja.

Usposobljenost in znanje zaposlenih predstavljajo osnovo uspešnosti organizacije.

V današnji družbi postaja vse bolj pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje, so sposobnosti uporabe znanja.

Poudarek je na ljudeh, zaposlenih, ki so nosilci, proizvajalci znanja in ga preoblikujejo v izdelke in storitve, torej v novo dodano vrednost organizacije (Možina 2006, 57).

### 2.1 Opredelitev znanja

Znanje bi lahko opredelili kot skupek urejenih informacij, ki privedejo do razumevanja. O odkritju (spoznanju) govorimo, kadar na podlagi znanja ugotovimo vpliv posameznih informacij na rešitev zadanega problema. Znanje lahko opredelimo tudi kot potencialno uporabno informacijo (Wikipedija b. l.).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1991, 925) je *znanje* opredeljeno kot celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, z namenom, da izpopolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi.

OECD (Planko 2001, 14) je znanje opredelila kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost (vključno s podjetji) in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

S področja managementa znanja lahko znanje opredelimo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom strokovnega razumevanja itd., ki predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije.

Druga opredelitev pa je, da je znanje nekakšna utemeljena resnica, v katero verjamemo, ki se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tega, kar verjamemo (Sitar 2006, 59).

Znanje je sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa pogosto ne ustrezajo. Znanje, sposobnosti in motivacijo s skupnim imenom imenujemo *zmožnosti*, lahko pa bi jim rekli tudi viri, s katerimi človek razpolaga sam, ker nihče drug nima do njih neposrednega dostopa (Lipičnik 2002, 456).

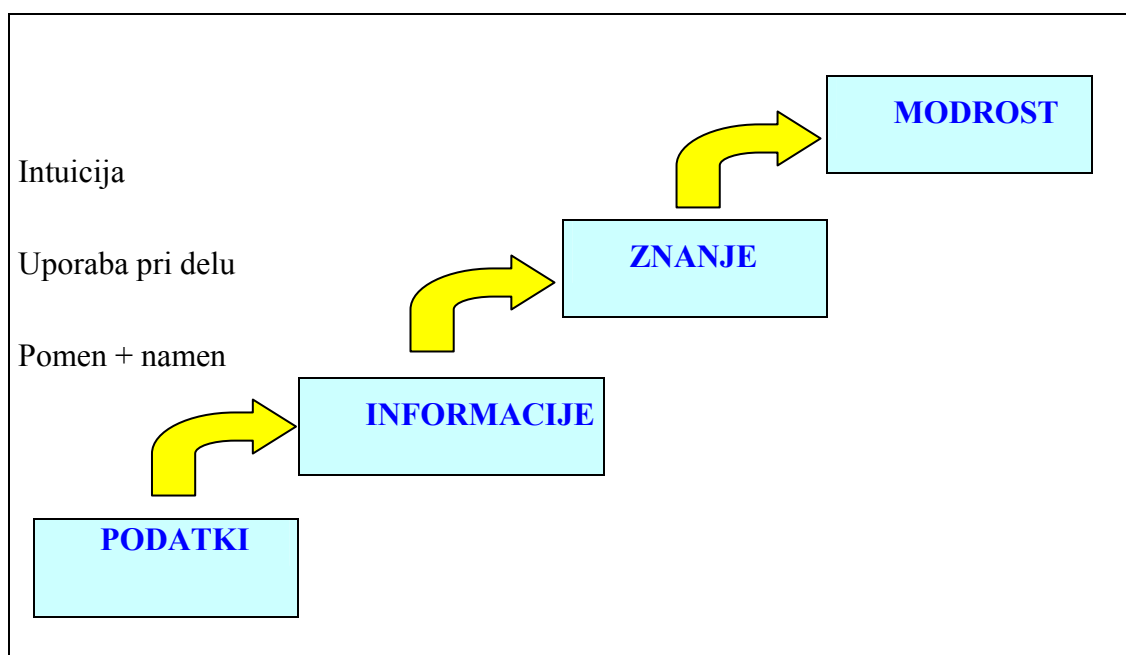
Lipičnik (1996, 21) pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede

na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

## 2.2 Značilnosti znanja

Iz splošnih opredelitev znanja sledi, da je znanje tesno povezan s pojmi, kot so podatek, informacija, sposobnosti, veščine itd.

Slika 2.1 Od podatka do modrosti



Vir: Tobin 1998, 24.

- *Podatek* predstavlja najnižjo raven. Gre za urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov. Lahko gre za številke, podobe, besede, zvoke, ki jih zaznamo z opazovanjem. To so vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji, pa tudi zunaj nje. Ko spoznamo, da so ti podatki za nas pomembni in da imajo nek namen z našim delom, ti podatki v naših očeh postanejo *informacije*.
- *Informacije* nastanejo, ko znake, stvari, dogodke postavimo v kontekst, jih tako uredimo, da se pokažejo njihova medsebojna razmerja in njihov pomen. Pridobivamo jih predvsem z izobraževalnimi programi, treningi itd. Ko informacije dejansko uporabimo, ko jih dodamo v nek kontekst, določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti podjetja, se razvije *znanje*.
- *Znanje* pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz teorij ali izkušenj posameznika. Ključna je torej

sposobnost posameznika, da presodi na podlagi razumevanja konteksta ali teorije, na primer kaj je vzrok, kaj posledica, kaj je bolj, kaj manj pomembno itd., in temu prilagodi svoje aktivnosti. Vendar znanje ne predstavlja najvišje ravni.

- *Modrost* – znanje potem povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do *modrosti*. Omogoča ustrezno uporabo znanja (Sitar 2006, 62).

### 2.3 Delitve in vrste znanja

V sodobni teoriji in praksi managementa znanja prevladuje delitev znanja na *eksplicitno (zunanje znanje)* in *implicitno znanje (notranje znanje)*.

*EksPLICITNO znanje* je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je objektivno, kodirano ter izraženo z besedami, s simboli ali s številkami. Eksplicitno znanje je lahko zajeto v tabelah, besedilu, diagramih, v specifikacijah izdelkov, znanstvenih formulah, računalniških programih, zapisano v standardih, ciljih organizacije. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo, z njim lažje ravnamo, ga lažje obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah.

*Implicitno znanje* je znanje, ki ga ne moremo izraziti, nekodirano, tiho, skrito, neizraženo znanje. Je osebno oziroma subjektivno znanje posameznika in je vezano na posameznikove občutke, izkušnje, intuicijo, individualno razumevanje stvari okoli nas, kar je globoko skrito v nas. Pri implicitnem znanju ne znamo izraziti, kaj vse znamo in kako to znanje uporabimo v praksi. Tiho znanje je težko deliti z drugimi, ga dokumentirati, urediti in narediti preglednejšega. Danes velja, da je za organizacije pomembnejše implicitno znanje, saj znanje tako ostane neodkrito in nedostopno, kajti ni shranjeno v knjižnici podjetja, ni zapisano v podatkovnih bazah, procesnih diagramih. Tiho znanje je bistveno bolj varno pred krajo konkurence (Sitar 2006, 63).

Znanje lahko delimo tudi na *komercialno* in *nekomercialno znanje*.

*Komercialno znanje* je znanje, ki ga podjetje potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja. Na ta način se loči od *nekomercialnega znanja*, na primer znanstvenega ali filozofskega, ki z vidika uspešnosti podjetja ni zanimivo in potrebno. Cilj komercialnega znanja je odkriti, kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu, da podjetje uspešno posluje.

Bistvene lastnosti komercialnega znanja so naslednje (Demarest 1997, 375):

- delnost,
- padajoča vrednost v času,
- težko ga je odkriti in opredeliti,
- proizvedeno in uporabljeno je v mreži človeških dejavnikov v podjetju,

- z njim se trguje in ima svojo ceno.

Komercialno znanje se deli v tri skupine:

- znanje posameznika,
- znanje skupin oz. timov,
- utelešeno znanje.

## **2.4 Pomen znanja in učenja v podjetju**

V najosnovnejšem pomenu učenje pomeni pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo opazovanje v veljavne ugotovitve (Vukovič in Miglič 2006, 20).

Za organizacije je učenje zelo pomembno, saj je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo nepredvidljivo, se mora organizacija pogosto odzvati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se hitreje uči (Florjančič 1999, 125).

Organizacija je lahko boljša od konkurenčnih podjetij le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Potreba po neprestanem inoviranju zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost organizacije ter pogoj dolgoročne uspešnosti.

Učenje ne more in ne sme biti nikoli zaključeno ter mora biti nenehno prisotno v življenju in v delu zaposlenih. Organizacije morajo biti oblikovane tako, da zaposlenim omogočajo nenehno učenje, da nenehno spodbujajo in podpirajo učenje, pospešujejo povezovanje učenja in dela ter se učijo učiti se (Argyris in Schoen 1978). Učenje v organizaciji zajema dejavnosti oziroma procese, ki potekajo med vsemi zaposlenimi.

Proces učenja za človeka predstavlja:

- pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (izobraževanje),
- pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, dobrin, vrednot in okolja nasploh (vzgoja).

Učenje postaja vse bolj del organizacij, ki želijo z neprestanim učenjem ustvariti nova znanja (učea se organizacija). Temeljni izziv organizacij je, kako znanje organizirati in izkoristiti, saj samo zase nima vrednosti in organizaciji ne prinese nobene koristi. Uspešnost organizacije je odvisna od prirojenih in pridobljenih sposobnosti zaposlenih, njihovega znanja in vrednot.

Senge (1992, 1) ugotavlja, da je nesposobnost za učenje tragična za otroke in pogubna za organizacije. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo vodilni management. Zato mora vodilni kader spodbujati in nadgraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah.

V organizaciji se učenje odvija na treh ravneh (Vukovič in Miglič 2006, 43):



- *individualno učenje*: gre za spreminjanje posameznikovega znanja, spretnosti, odnosov, stališč in vrednot;
- *skupinsko učenje*: pomeni znanje, spretnosti in zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini;
- *organizacijsko učenje*: pomeni krepitev intelektualnih in proizvodnih/storitvenih sposobnosti zaradi načrtovanega in nenehnega izboljševanja. Nastaja z izmenjavo znanja, mišljenja in stališč med člani organizacije. Organizacijsko učenje gradi na preteklem znanju in izkušnjah (npr. usmeritve, strategije, modeli usposabljanja).

Da bi se organizacije hitreje razvile, se mora učenje posameznika razviti v ustvarjalno sposobnost, zato mora organizacija spodbujati ne le pridobivanje novega znanja, ampak tudi alternativne oblike videnja in dožemanja sveta, ki lahko pripeljejo do ustvarjalnih rešitev problemov.

Tiste organizacije, ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj kot v povezavi z okoljem, bodo zmagovalke družbe znanja.

## 2.5 Pridobivanje in ustvarjanje znanja

Proces ustvarjanja znanja zajema ustvarjanje novega znanja v podjetju. To pomeni razvijanje novih sposobnosti, izdelkov, idej in nasploh učinkovitejših procesov. Temelji na že obstoječem znanju. Če organizacija želi ustvarjati in razvijati novo znanje, mora biti inovativna, kar pomeni, da so z ustvarjanjem novega znanja močno povezane inovacije. So najpomembnejša vez med managementom znanja in poslovno uspešnostjo organizacije. Življenjski cikel ideje dokazuje, da pot do uspešne uresničitve na trgu preživi le majhen del vseh idej (npr. idej je 100, preživita dve).

V procesu ustvarjanja znanja je zelo pomembno spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih. Ustvarjalne možnosti za nove in uspešnejše rezultate ima tista organizacija, ki dovoljuje prepustnost idej. Zaposleni se morajo počutiti svobodne, saj je le tako mogoče zagotoviti pogoje za ustvarjalne ideje (Černelič 2006, 80).

Ustvarjanje novega znanja je dolžnost vseh posameznikov in organizacijskih enot.

Organizacije pridobivajo znanje preko *notranjih* (lastni) ali *zunanjih* (tuji) virov.

Lastni viri znanja vključujejo (Černelič 2006, 81):

- razvojno-raziskovalno dejavnost v organizaciji,
- vrh vodilne strukture,
- trženje,
- proizvodnjo,
- spodbude znotraj organizacije,

- spremljanje tehnološkega razvoja,
- osebe s posebnimi sposobnostmi.

Tuji viri znanja so (Černelič 2006, 81):

- sejmi,
- razstave,
- srečanja,
- pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije,
- zunanje usposabljanje,
- sodelovanje s kupci, svetovalci,
- znanstvena in tehnična literatura,
- patenti,
- poslovne informacije konkurentov,
- standardi ...

Organizacije se lahko torej odločijo, da samostojno razvijejo model, ki jim bo omogočal večjo inovativnost in večji potencial za zagotavljanje konkurenčne prednosti, ali pa se odločijo za najem ali nakup znanja preko zunanjih virov, saj je ta način hiter in enostaven. Vendar so tuji viri znanja pod enakimi pogoji dostopni tudi konkurenci.

Organizacije, ki ne želijo izumljati tistega, kar so se drugi že naučili, morajo znanje pridobiti, prilagoditi in napredovati. Dobre ideje lahko pridobijo tudi od odjemalcev, konkurentov in iz drugih virov (Černelič 2006, 83).

## **2.6 Pomen izobraževanja in usposabljanja**

*Izobraževanje* (angl. education) je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočijo vključitev v družbo in delo (Jereb 1998, 177). Izobraževanje je postalo v sodobnem času bolj poznano pod pojmom vseživljenjsko učenje, ko se izobražujejo ljudje tudi do pozne starosti.

Izobraževanje je osredotočeno na veščine, znanja in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem bodočih delovnih aktivnosti (Nadler in Nadler 1989, 61–73). Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkriti še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje posameznikovo delovanje in razmišljanje. Izobraževanje je torej dejavnost, katere cilj je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja, potrebnih v vseh vidikih življenja in dela. Namen izobraževanja je omogočiti, da mladi in odrasli razvijejo razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, in prispevajo k njenemu razvoju. Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči (Vukovič in Miglič 2006, 21).

Jelen (1991, 17) pravi, da je težava pri izobraževanju v tem, da je težko določiti neko časovno obdobje, v katerem naj bo pridobljeno znanje tudi dejansko uporabljeno. Pomembno je, da je pridobljeno znanje čim prej uporabljeno, saj je v nasprotnem primeru treba razmišljati o ponovnem izobraževanju.

Iz navedenega izhaja, da je stalno izobraževanje ljudi nujno zato, da bi vse nove produkte lahko podjetja proizvedla, kot tudi zato, da bi jih ljudje znali vsakodnevno uporabljati, ter zaradi napredka znanosti, tehnike in trendov v družbi.

*Usposabljanje* (angl. training) je proces razvijanja znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju svojega dela (Možina et al. 1998, 502). Usposabljanje je sestavljeno iz načrtovanih programov, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in organizacijskih ravni. Ker je večina strokovnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb 1998, 178).

Rummler (1987, 218) pravi, da je primarni namen usposabljanja izboljšanje delovnega učinka posameznika in učinka organizacije. Lipičnik (1996, 106) pa meni, da gre pri usposabljanju za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal ali bolje opravljal svoje delo. Gre za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Usposabljanje je usmerjeno k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah, nanaša se na takojšnje izboljšanje uspešnosti posameznika in organizacije. Namen usposabljanja je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Usposabljanje lahko poteka hkrati na vseh ravneh. V organizaciji se lahko z usposabljanjem ukvarjajo posamezniki ali so oblikovani oddelki, ki so odgovorni za to dejavnost. Lahko pa ga usmerjajo sami zaposleni glede na svoje interese. Učinkovit program usposabljanja temelji na skrbni oceni delovnih potreb in sposobnosti udeleženca. Kadar je program dobro oblikovan, omogoča posamezniku povečanje spretnosti, ki jih potrebuje za učinkovitejše izvajanje svojega dela.

Izobraževanje in usposabljanje se zelo prepletata, kljub temu so med njima razlike, in sicer (Vukovič in Miglič 2006, 27):

- v tem, koliko so lahko njuni učni cilji izraženi v obliki vedenja,
- v času, ki je potreben za doseganje učnih ciljev,
- v metodah in učnih vsebinah,
- v okoliščinah, v katerih se uporabljajo učna gradiva.

## 2.7 Izobraževanje in usposabljanje v podjetju

Izobraževanje in usposabljanje je aktivnost, ki organizacijo veliko stane, vendar je to nepogrešljiv del njihovega življenja. Veliko podjetij je prepričanih, da se vložek v izobraževanje in usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost tako v organizaciji kot tudi na trgu (Lipičnik 1998, 113). Izobraževanje v podjetju lahko prispeva k dobremu poslovnemu izidu, samo ta pa je končni cilj vsakega poslovnega sistema.

Dolžnost delavca je, da se stalno izobražuje in usposablja v skladu s potrebami organizacije, in sicer zaradi (Korpič Hrovat 2007, 43):

- ohranitve sposobnosti za delo na delovnem mestu,
- širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu,
- ohranitve zaposlitve delavca pri delodajalcu.

Celovito, načrtovano in uspešno izobraževanje (Vukasovič Žontar 2003, 19):

- zagotavlja uspešnost podjetja,
- večja konkurenčno prednost,
- poveča učinkovitost,
- omogoča doseganje poslovnih ciljev,
- podpira osebni razvoj posameznika.

Izobraževanje poteka kot proces v formalnih oziroma institucionaliziranih oblikah, to je v izobraževalnih ustanovah, in v neformalnih oblikah.

*Formalno izobraževanje* (eksterna izobraževanja) – gre za možnost šolanja v institucijah za izobraževanje in usposabljanje in vodi do priznanih diplom in kvalifikacij, torej do javno priznane izobrazbe ali usposobljenosti. Pri formalnem izobraževanju je prisoten nekdo izven delovne skupine, kar pomeni, da izobraževanje izvajajo in vodijo izobraževalni in visokošolski zavodi. Prednost formalnega izobraževanja je, da je izvajalec izobraževanja strokovnjak za določeno strokovno področje.

*Neformalno izobraževanje* (interna izobraževanja) – pri neformalnem izobraževanju so prisotni zgolj zaposleni znotraj neke delovne skupine, kot so nadrejeni ali sodelavci. Cilj neformalnega izobraževanja ni pridobitev veljavne stopnje izobrazbe ali kvalifikacije, njegov cilj je pridobivanje znanja in spretnosti, potrebnih za opravljanje konkretnega poklica ali poklicnega dela. Vključuje najrazličnejše oblike, kot so projektno delo, delavnice, seminarji, tečaji, konference in podobno. Neformalno izobraževanje je usmerjeno k doseganju določenih ciljev, ki izhajajo iz družbenih in ekonomskih potreb ter iz potreb udeležencev izobraževanja. Tovrstne aktivnosti omogočajo pridobivanje posameznih neformalnih znanj, kar pomeni, da pripelje do zadovoljitve določenih potreb, usposobljenosti, ki pa ni formalno potrjena (Jelenc-

Krašovec 2004). Neformalno izobraževanje omogoča predvsem pridobivanje socialnih spretnosti. S socialnimi spretnostmi mislimo na medosebne spretnosti, in sicer upravljanja ljudi, timsko delo, samozaupanje, disciplina, voditeljske sposobnosti, načrtovanje, projektno delo, organizacija, praktično reševanje problemov. Neformalno izobraževanje omogoča vseživljenjsko učenje. Prednost neformalnega izobraževanja je, da izobraževanje organizirajo organizacije in je usmerjeno na konkretne potrebe delovnega mesta, saj je izobraževanje prilagojeno zaposlenim in potrebam podjetja. Praviloma se neformalna izobraževanja izvajajo s pomočjo zunanjega izvajalca.

Tako formalno kot neformalno izobraževanje sta dosežena z ustvarjanjem okoliščin, v katerih lahko posameznik doseže zahtevano znanje, spretnosti in stališča, ki jih nato uporablja, oba sta namenjena pospeševanju in usmerjanju učenja in pomoči pri doseganju ciljev, katerih doseganje daje udeležencem izobraževanja samozavest za uporabo naučenega (Vukovič in Miglič 2006, 27).

### **2.7.1 Organiziranost izobraževanja in usposabljanja**

Izobraževanje je eden od podrejenih procesov procesa razvoja kadrov znotraj kadrovske funkcije v podjetju (Ferjan 1999, 60).

Izobraževanje in usposabljanje lahko vodijo različni strokovnjaki iz podjetja ali iz njihovega okolja. Managerji, vodje timov, mentorji, sodelavci, specialisti ali strokovnjaki sodelujejo pri izobraževanju in usposabljanju na delovnem mestu in so odgovorni za usmerjanje, svetovanje, motiviranje in nadzorovanje zaposlenih. Število specialistov in strokovnjakov podjetje prilagodi potrebam in številu zaposlenih. V modernih podjetjih kadrovske funkcije ne opravljajo le strokovnjaki specialisti, ampak tudi vodje.

Specialisti iz službe za izobraževanje skrbijo za to, da bi bile opravljene vse dejavnosti, ki so potrebne za uspešno izobraževanje, ter da so te dejavnosti opravljene na ustrezen način (Florjančič 1999, 124). Treba je uskladiti vse dejavnike in ukrepe, ki so potrebni za učinkovito izvajanje izobraževalne dejavnosti.

Izobraževanje lahko podjetja izvajajo sama, s pomočjo zunanjih izvajalcev ali pa jih izvajajo samo zunanje institucije.

Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo o načinu izvajanja izobraževanja oz. usposabljanja, so (Ferjan 1999, 62):

- ekonomika izobraževanja,
- čuvanje poslovne tajnosti,
- razpoložljivost ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli,
- razpoložljivost potrebne opreme,
- drugo.

Najbolj pogoste oblike izobraževanja, ki jih izvaja in organizira služba za izobraževanje v podjetju sama, so:

- uvajanje novih zaposlenih,
- pripravništvo,
- usposabljanje poslovnih partnerjev,
- izobraževanje za kakovost (ko je sistem upravljanja kakovosti že uveden v organizaciji).

Najbolj pogoste oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje institucije, so:

- usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja,
- učenje tujih jezikov,
- izobraževanje za uporabo računalniških programov,
- izobraževanje za kakovost (v fazi uvajanja sistema kakovosti),
- izobraževanje managementa.

Na podlagi raziskave v podjetjih se organiziranost službe za izobraževanje razlikuje med majhnimi in velikimi podjetji, saj imajo velika podjetja praviloma bolje organizirano službo za izobraževanje (Kejžar 1994).

### **2.7.2 Ugotavljanje ter ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju**

Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju se nanaša na neposredno ugotavljanje problemov ter ločevanje med problemi, ki so rešljivi z izobraževanjem in usposabljanjem, ter problemov, ki zahtevajo drugačno reševanje. Ugotavljanje potreb je torej predhodnica faze ocenjevanja, saj je treba obstoj potreb po izobraževanju in usposabljanju najprej ugotoviti, šele na to sledi njihovo ocenjevanje in analiziranje.

Ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju je sistematičen proces ter je v sodobnih podjetjih eno od najbolj uporabljenih področij kadrovske funkcije.

Ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju je tudi proces, ki usmerja vse nadaljnje faze usposabljanja, od oblikovanja in razvijanja programov do njihovega izvajanja in vrednotenja (Vukovič in Miglič 2006, 97).

Pomembno se je torej vprašati, ali želimo z določenim izobraževanjem in usposabljanjem odpraviti nek zaostanek v delovnem učinku, ali pa želimo določeno področje izboljšati ali ga spremeniti.

Ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju ima tri ravni (Florjančič 1998, 72):

- *Raven organizacijske analize*: kadrovski strokovnjaki ter tudi vodje proučujejo strateške načrte in cilje organizacije ter ugotavljajo, ali v organizaciji obstajajo

dodatne potrebe po izobraževanju in usposabljanju. Pri temu jim je v pomoč kadrovski načrt ter analize uspehov prejšnjih programov izobraževanja ob delu.

- *Analize posameznikov*: ob prehodu na novo tehnologijo je treba analizirati znanja in veščine posameznikov ter predlagati program izobraževanja. Če posameznik pri delu ne zadovoljuje, je treba raziskati vzroke za to in jih upoštevati pri izdelavi programa izobraževanja. Analizo opravimo s pomočjo intervjuja, vprašalnika, opazovanja, delovnih poročil ...
- *Operativne analize*: specialisti za organiziranje dela analizirajo nomenklaturu opravil, nalog ter sistemizacijo delovnih mest in proučujejo ocene delovnih rezultatov. Kadar te ocene niso zadovoljive, je treba pripraviti in izvesti izobraževanje.

Proces ocenjevanja potreb po izobraževanju in usposabljanju analizira (Vukovič in Miglič 2006, 98):

- dejansko naravo potreb,
- način, na katerega se izražajo,
- ključne dejavnike, zaradi katerih potreba ostaja,
- možnosti reševanja dejavnikov z izobraževanjem in usposabljanjem,
- druge možnosti, ki so na razpolago poleg izobraževanja in usposabljanja,
- na podlagi vseh ugotovitev oceniti, ali je izobraževanje in usposabljanje najboljša rešitev,
- značilnosti potencialnih udeležencev prihodnjega izobraževanja in usposabljanja in njihov vpliv na uspešnost usposabljanja.

Z ocenjevanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju torej določamo trenutno znanje in spretnosti pri zaposlenih ter znanje in spretnosti, ki so še potrebni, na podlagi te analize pa oblikujemo cilje prihodnjih programov izobraževanja in usposabljanja. Tako se podrobno dotaknemo številnih problemov, ki vplivajo na delovni učinek. Ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju upošteva tako potrebe posameznika kot potrebe organizacije.

Ugotavljanje in ocenjevanje potreb po izobraževanju in usposabljanju postavljata v ospredje vprašanje ustreznosti, veljavnosti in učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja.

Proces ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju ter proces njihovega ocenjevanja se dopolnjujeta in potrjujeta odločitev o izvajanju izobraževanja in usposabljanja ter poudarjata njegovo ustreznost (O'Driscoll in Taylor 1992, 594).

### **2.7.3 Cilji izobraževanja in usposabljanja zaposlenih**

Cilji izobraževanja in usposabljanja izhajajo iz analize potreb po izobraževanju in usposabljanju in so neposreden vložek v oblikovanje programov. Cilji opisujejo konkretno vedenje, ki naj bi ga udeleženci izobraževanja in usposabljanja po končanem izobraževanju obvladali. Povedo nam, kaj mora udeleženec po končanem usposabljanju vedeti, ter dejavnost, s katero bo dokazal svoje sposobnosti in učinkovitost programa izobraževanja.

Glede na vsebino lahko cilje izobraževanja in usposabljanja ločimo v naslednje skupine (Florjančič 1998, 128):

1. *Spoznaverni cilji*: spoznavne cilje lahko opredelimo kot znanje (poznavanje dejstev, lastnosti), razumevanje (razumevanje zakonitosti, odvisnosti), aplikacijo pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve ter kritičen odnos do pridobljenega znanja.
2. *Cilji vzgojnega področja*: ob vsakem izobraževanju je seveda prisotna tudi vzgojna komponenta, saj je uspešnost izobraževanja odvisna od vloženega dela in truda tako specialistov kot udeležencev izobraževanja. Temeljna vzgojna komponenta izobraževanja je posredovanje delovnih navad.
3. *Cilji psihomotornega področja*: z izobraževanjem morajo udeleženci izobraževanja pridobiti tudi psihomotorične spretnosti, saj ni dovolj, da za opravljanje posameznih poklicev posamezniki pridobijo samo informativna znanja in etična načela stroke. Potrebne so tudi spretnosti, kot npr. pridobivanje govornih spretnosti, prepoznati nebesedno sporočanje, se naučiti specifične telesne gibe ...

Tukaj gre seveda samo za teoretično zamisel. V organizaciji je treba najprej analizirati delo in ugotoviti potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter upoštevati tudi potrebe posameznika in potrebe organizacije. Na podlagi te analize se definirajo cilji izobraževanja in usposabljanja, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja.

### **2.7.4 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja**

V procesu načrtovanja izobraževanja je treba prepoznati vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, da bodo cilji doseženi. Planiranje vsebuje odgovore na vprašanja, kaj, kdaj in kako narediti ter s pomočjo katerih virov. Načrtovanje izobraževanja je potrebno zato, da se izognemo improvizacijam.

Prednosti načrtovanja izobraževanja pred improvizacijo so (Ferjan 1999, 90):

- med procesom načrtovanja sistematično razmišljamo o prihodnosti,
- načrtovanje omogoča boljšo koordinacijo vseh delovnih procesov,
- načrt omogoča korelacijo med posameznimi vsebinami izobraževanja,



- načrtovanje omogoča ustvarjati merila za managersko nadzorovanje v vsakem trenutku izobraževanja,
- načrt prispeva k ustvarjanju skupne odgovornosti za doseganje ciljev.

Pri načrtovanju izobraževanja je treba načrtovati (Florjančič 1999, 130):

- izvajanje funkcije organiziranja izobraževanja, motiviranje izvajalcev in udeležencev izobraževanja, nadzorovanje poteka,
- vodenje izvajalcev, udeležencev izobraževanja ter administrativno-tehničnega osebja,
- potrebne vire izobraževanja (prostori, materiali, pripomočki ...),
- izvajanje potrebnih administrativno-tehničnih opravil v zvezi z izobraževanjem,
- drugo.

V praksi podjetja izdelajo načrt izobraževanja (praviloma gre za letni načrt), kjer skušajo v grobem opredeliti izobraževalno strategijo in cilje izobraževanja.

V načrtu izobraževanja opredelijo izobraževanja, ki jih podjetja želijo realizirati, kot na primer usposabljanja s področja kakovosti, varnosti, računalniški tečajji, jezikovni tečajji in drugo. Ko so vsa izobraževanja izvedena, primerjamo načrtovani in realizirano izobraževanje ter seštejemo skupne ure na zaposlenega.



### 3 MAJHNA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

#### 3.1 Opredelitev in pomen majhnih in srednje velikih podjetij

Tržna struktura je v sodobnem tržnem gospodarstvu sestavljena iz malih, srednje velikih in velikih podjetij.

Za delitev podjetij na mala in srednje velika podjetja obstajajo različna merila. Upoštevamo lahko kvantitativne (število zaposlenih, bilančna vsota, vrednost prihodkov, panoga dejavnosti) ali kvalitativne dejavnike (tržni delež, slog vodenja, neodvisnost podjetja).

Kot *majhna podjetja* se štejejo tista podjetja, ki izpolnjujejo dve od naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen):

- povprečno število zaposlenih ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 7.300.000 EUR,
- vrednost aktive (premoženja) ne presega 3.650.000 EUR.

Za *srednje velika podjetja* se štejejo tista podjetja, ki jih ni mogoče uvrstiti med majhna podjetja in izpolnjujejo dve od naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen):

- povprečno število ne presega 250 zaposlenih,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 29.200.000 EUR,
- povprečna vrednost aktive na začetku in koncu poslovnega leta ne presega 14.600.000 EUR.

Za *velika podjetja* se štejejo podjetja, ki presegajo najmanj dve merili, ki določata srednje velika podjetja (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen).

Velike družbe so:

1. banke,
2. zavarovalnice,
3. borza vrednostnih papirjev,
4. družbe, ki po 56. členu tega zakona morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo.

V Sloveniji se uporabljajo različne delitve. Najpogostejša je delitev zakonu o gospodarskih družbah ter delitev po podpornem okolju za podjetništvo.

Majhna in srednje velika podjetja se od velikih podjetij ločijo po kvantitativnih dejavnikih, ločijo se tudi po načelih delovanja, predvsem v procesu vodenja (Gomezelj Omerzel 2008, 13).

Majhna in srednje velika podjetja se razlikujejo med seboj, kljub temu pa lahko definiramo nekaj skupnih značilnosti (Burns 1996):

- v primerjavi z velikimi podjetji imajo sorazmerno majhen tržni delež, zato nimajo vpliva na tržne cene ali količine prodanega proizvoda na trgu,
- vodstvo po navadi vodi podjetje osebno in ne preko formalizirane vodstvene strukture,
- vodstvo je samostojno in pri sprejemanju ključnih odločitev ni pod vplivom zunanjega nadzora.

Praviloma so v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast (Gomezelj Omerzel 2008, 13–15).

### **3.2 Značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij**

Majhna in srednje velika podjetja so hrbtenica evropskega gospodarstva, so glavni vir zaposlovanja ter inovativnih izdelkov in storitev. Majhna podjetja so zibelka, iz katere rastejo srednje velika in kasneje tudi velika podjetja.

So največji generator novih delovnih mest ter predstavljajo dinamičen del gospodarstva, kar pravzaprav pomeni, da so majhna in srednje velika podjetja dejavnik socialne trdnosti in generatorji gospodarske rasti (Glas 1998, 11; Gomezelj Omerzel 2008, 10). So zelo pomembna za razvoj in konkurenčnost gospodarstva.

V Sloveniji imamo skoraj 97.000 malih in srednje velikih podjetij, ki predstavljajo kar 99,7 % vseh podjetij in zaposlujejo 64,7 % vseh zaposlenih (Ministrstvo za gospodarstvo idr. 2005, 2).

Njihov razvoj je lahko omejen zaradi tržnih pomanjkljivosti, kajti ta podjetja imajo pogosto težave pri pridobivanju sredstev ali posojil in zaradi finančnih trgov, ki niso pripravljeni prevzeti tveganja. Zaradi omejenih virov, tako vodstvenih kot finančnih zmogljivosti, veljajo ta podjetja za bolj tvegana (Gomezelj Omerzel 2008, 14). Težave so tudi pri kadrovskega potencialu (znanje, zmožnosti, izkušnje podjetnikov). Majhna podjetja so prisiljena biti inovativna in sposobna izkoristiti vse tržne priložnosti, če hočejo biti konkurenčna velikim podjetjem. Načeloma velja, da je v tovrstnih podjetjih manj načrtovanja in veliko več improviziranja in intuicije. Še ena značilnost je močna vloga podjetnika lastnika, ki ima pregled nad celotno organizacijo.

V majhnih in srednje velikih podjetjih so zaposleni osebno bolj povezani, komuniciranje je bolj učinkovito, informiranje zaposlenih je lažje, obstaja tesnejša zveza med podjetnikom in zaposlenimi, saj je število zaposlenih obvladljivo. Organizacijske strukture in izvedbeni procesi so bolj preprosti (Prašnikar 2003, 19).

Majhna in srednje velika podjetja običajno razpolagajo z manjšo količino virov ter imajo zaradi njihove majhnosti in nižje finančne sposobnosti majhne možnosti za obvladovanje trga. Prav zaradi tega v podjetjih posvečajo veliko pozornost znanju.

Zaradi manjšega števila zaposlenih delavcev so delovne funkcije manj specializirane kot v velikih podjetjih, kar pa zahteva maksimalno fleksibilnost

zaposlenih (Gomezelj Omerzel 2008, 14). Njihova prednost je, da hitreje sledijo trendom in se prilagajajo razmeram na trgu ter da dobro poznajo svoje kupce. Prav zaradi njihove majhnosti so zelo ranljiva, še posebej v svetu globalne konkurence.

Njihov obstoj pogojujejo številni dejavniki, kot so zakonodaja in administrativni postopki, finančno okolje, viri financiranja, človeški kapital in znanje (Ministrstvo za gospodarstvo idr. 2005, 2).

Majhna in srednje velika podjetja so dinamična podjetja, kar pomeni, da so pripravljena tako na hitre vstopе v tržne niše kot tudi na hitre izstopе. Majhna in srednje velika podjetja s svojimi dejavnostmi dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij ter povezujejo podjetja v podjetniške mreže za skupen razvoj in nastop na trgu. Potrebno je sodelovanje med majhnimi podjetji za rast in hitrejši razvoj, saj si tako olajšajo nastope na tujih trgih.



## 4 ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA – ALCAN TOMOS

V okviru proučevanja konkretnega primera organizacije Alcan Tomos sem opravila intervju z odgovorno osebo za upravljanje znanja v podjetju. V ta namen sem si vnaprej pripravila nestrukturiran vprašalnik, s katerim sem želela pridobiti predvsem:

- splošne informacije o podjetju – vizija in poslanstvo podjetja, vrednote, statusna ureditev podjetja, demografska struktura zaposlenih in podobno,
- podatke o načinu pridobivanja znanja v podjetju – načrt izobraževanja in usposabljanja v podjetju, oblike in vrste izobraževanja in usposabljanja v podjetju, proces izobraževanja in podobno,
- oblike motiviranja zaposlenih za dodatno izobraževanje in usposabljanje ter zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem.

V nadaljevanju predstavljam rezultate intervjuja.

### 4.1 Predstavitev organizacije

Družba Alcan Tomos, d. o. o., je bila ustanovljena leta 1997 na osnovi joint-venture pogodbe kot skupna naložba švicarske korporacije (kasneje jo je prevzel kanadski koncern), ki je večinski, dvotretjinski lastnik, in slovenske korporacije, ki ima v lasti eno tretjino kapitala podjetja.

Družba Alcan Tomos se ukvarja s kovinsko-predelovalno dejavnostjo, in sicer z odlivanjem izdelkov iz aluminijevih zlitin, z mehansko obdelavo delov ter z montažo podsklopov, s kromatiranjem in z lakiranjem.

Družba je bila ustanovljena z osnovno idejo izpeljave strateških načrtov obeh partnerjev o izdelovanju visoko kakovostnih komponent in modulov iz aluminijevih in magnezijevih zlitin za potrebe avtomobilske industrije (tuji lastnik) in pohištvene in motorne industrije (domači lastnik) ter izkoriščanja potencialov in prednosti, ki dajejo sinergije obeh partnerjev.

Danes je v družbi Alcan Tomos zaposlenih 172 delavcev, ki ustvarjajo promet preko 15 mio EUR letno. Alcan Tomos posveča posebno skrb varovanju okolja, zdravju, počutju in kakovosti življenja zaposlenih.

#### 4.1.1 Splošni podatki podjetja

*Firma:* Alcan Tomos

*Sedež:* Šmarska cesta 4, 6000 Koper

*Panoga podjetja:* kovinsko-predelovalna

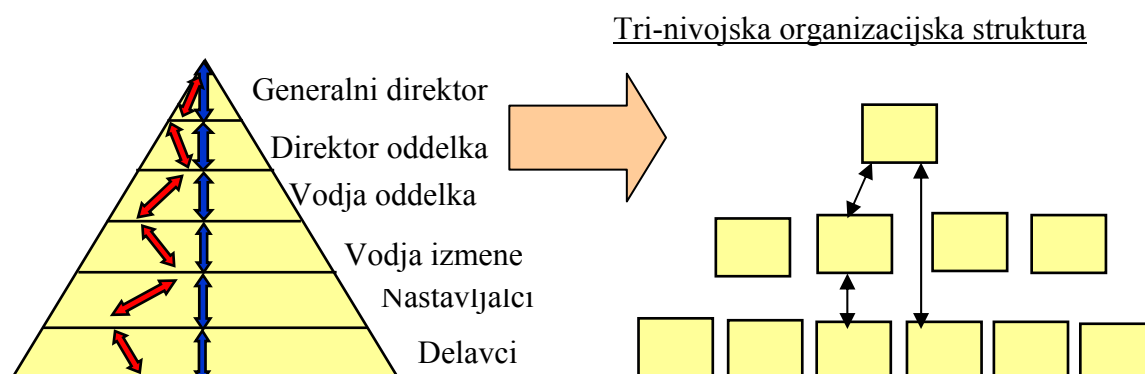
*Statusna ureditev:* družba z omejeno odgovornostjo

*Starost podjetja:* ustanovljena leta 1997

*Število zaposlenih:* 152 redno zaposlenih in 20 pogodbenih sodelavcev

#### 4.1.2 Organizacijska struktura

Slika 4.1 Prikaz pretoka informacij v »piramidni« organizacijski strukturi



Vir: Alcan Tomos 2008.

V piramidni organizacijski strukturi so bile informacije, ki so potovale proti organizacijskemu vrhu, zaradi številnih »vmesnih členov« pogosto popačene in netočne.

Poleg tega je za linijsko organizacijsko strukturo značilna linijska avtoriteta, ki je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja podrejenega. Vodilni podjetja imajo pravico odločanja in začenjanja samostojnih akcij v okviru organizacijskih politik. Ta odnos je enostaven in neposreden ter teče premočrtno (linijsko) od najvišje do najnižje organizacijske ravni.

#### 4.1.3 Lastniška struktura

Hidria je v torek, 30. oktobra 2007 s korporacijo Rio Tinto Alcan podpisala pogodbo o prevzemu večinskega deleža v družbi Alcan Tomos v Kopru, s čimer je postala 100 % lastnica družbe. Hidria, ki se v posameznih tržnih segmentih uvršča med vodilne evropske dobavitelje visokotehnoloških rešitev za avtomobilski motor in sistem upravljanja z vozilom, je z omenjeno akvizicijo še okrepila svojo vlogo v evropski avtomobilski industriji. Hidrii se je tako pridružila ekipa 172 zaposlenih z dolgoletnimi izkušnjami in znanjem, korporacija je s poslovnim korakom pridobila tudi nove kapacitete za proizvodnjo visokotehnoloških odlitkov z mehansko obdelavo ter ugledne kupce, med njimi Audi in Volkswagen.

#### 4.1.4 Vizija, poslanstvo in vrednote

##### *Vizija in poslanstvo*

Zgraditi želijo podjetje z identiteto, po kateri bodo prepoznavni, s prenosom odgovornosti in moči odločanja na svoje zaposlene, z investiranjem najprej v ljudi, nato v sredstva, z omogočanjem stalnega izobraževanja, procesom stalnih izboljšav in



uporabo velikega, delno neizkoriščenega potenciala skupinskega dela in kreativnosti pri nadaljnjem razvoju.

S pomočjo neposredne in jasne komunikacije med vodstvom, zaposlenimi in kupci želijo doseči raven zavezanosti, potrebne za dolgoročne medsebojne odnose. Skozi socialno varnost zaposlenih, kreativnost, ekološko osveščenost, učinkovite procese, inovativne proizvode in odličnost v kakovosti vodi njihova pot k uspehu v prihodnje skupaj z njihovimi kupci.

Iz vizije podjetja vseskozi veje osnovna naravnost na človeka – delavca v podjetju kot najpomembnejšega člana organizacije. Z uvajanjem skupinskega dela in s prenosom odgovornosti in moči odločanja skuša podjetje udejanjiti izrek, da je »veriga močna toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen«. Vezanje variabilnega dela osebnega dohodka na doseganje ciljev skupine in periodično preverjanje zadovoljstva zaposlenih spodbuja inovativnost in kolektivni duh podjetja, ki sta osnova za doseganje načrtovanih rezultatov.

#### *Vrednote*

- Medsebojno spoštovanje  
Zaposleni ustvarjajo ozračje odprtosti, zaupanja in sodelovanja. Prizadevajo si za visoko stopnjo medsebojnega spoštovanja in pričakujejo odprto, iskreno in pravočasno komunikacijo. Kot globalna organizacija sprejemajo in cenijo raznolikost zaposlenih.
- Moč sodelovanja  
Zaposleni sodelujejo v timih in hkrati ohranjajo svojo individualnost. Njihov cilj je ohranjanje svobode, ki jo posameznik potrebuje za uresničevanje osebnega zadovoljstva.
- Želja po odličnosti  
Strategija podjetja je biti vodilna v odnosih s poslovnimi partnerji in v stalnem izboljševanju tehnologij. Za njih sta pomembna vsak poslovni izziv in priložnost. Spremembe predvidijo in jih izkoristijo sebi v prid. Spodbujajo nove ideje, nagrajujejo inovativnost, v razvoj korporacije vključujejo konstruktivne predloge vseh zaposlenih.  
Za ohranjanje vodilne vloge nenehno iščejo poti do izboljšav na vseh področjih.
- Osebna poštenost  
Zaposleni spoštujejo visoke etične standarde, ki predstavljajo vodilo vsega, kar delajo in govorijo. Zavezani so k odgovornemu ravnanju v vseh okoliščinah.

- Odgovornost do skupnosti  
Alcan Tomos se zavezuje visoki stopnji družbene odgovornosti. Po svojih najboljših močeh spodbujajo razvoj lokalnih skupnosti, v katerih poslujejo, tako s financiranjem najrazličnejših dejavnosti kot tudi s svojim delom, z družbenim delovanjem in s talenti zaposlenih.

#### 4.1.5 Izdelki in storitve

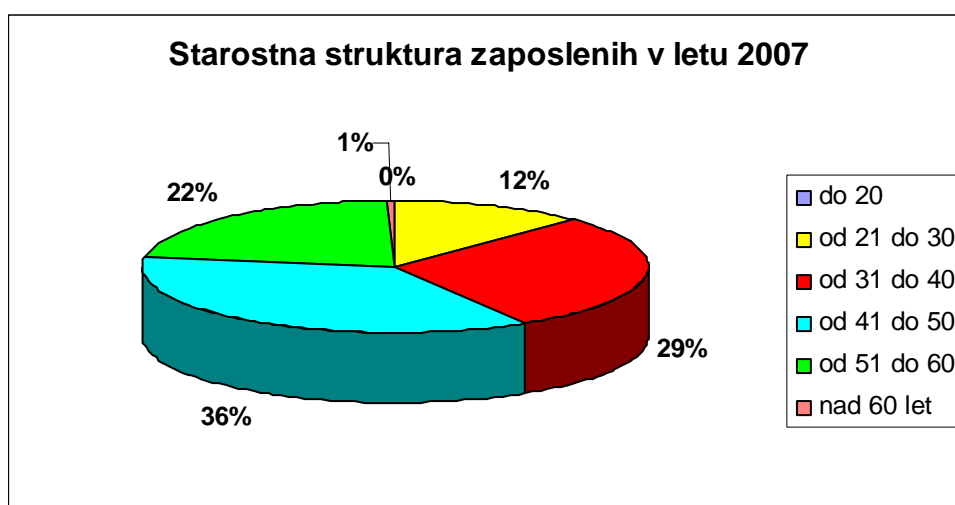
Vodilo razvojnih prizadevanj so želje in potrebe kupcev, ki jim narekujejo ustvarjanje novih rešitev za hitro rastočo avtomobilsko industrijo, industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja ter električnih ročnih orodij. Z visoko tehnološkimi komponentami in sistemi za avtomobilski motor ter sistemi upravljanja z vozilom uspešno nastopajo na hitro rastočem trgu avtomobilske industrije. Sodijo v vrh evropskih ponudnikov celovitih rešitev in komponent za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja, o čemer pričajo eminentne reference po vsem svetu. Njihova električna ročna orodja odlikujejo zanesljivost, tradicija in kakovost, zaradi česar jih cenijo tako profesionalni uporabniki kot tudi mojstri, ki se obdelavi različnih materialov posvečajo v prostem času.

Izdelke in rešitve razvijajo v treh divizijah:

- Automotive,
- Klima in
- Električna ročna orodja.

#### 4.1.6 Starostna struktura zaposlenih

Slika 4.2 Starostna struktura zaposlenih v letu 2007



V zgornji sliki 4.2 je prikazana struktura zaposlenih v obravnavanem podjetju. Iz nje je razvidno, da največji delež predstavljajo zaposleni, stari nad 41 let, to so zaposleni v proizvodnji, sledijo zaposleni od 31 do 40 let, teh je največ v režijskih službah, nekoliko manj je zaposlenih od 51 do 60 let, sorazmerno malo je zaposlenih od 21 do 30 let, najnižji delež predstavljajo zaposleni do 20 let in nad 60 let starosti. Iz slike vidimo, da so zaposleni v Alcan Tomos večina starejši in izkušeni delavci, vendar podjetje vedno več vlaga v izobraževanje mlajših delavcev, pripravnikov in študentov, saj želi z motiviranimi, ambicioznimi in sposobnimi delavci dosegati vse večjo konkurenčno prednost.

#### 4.2 Izobraževanje in usposabljanje v Alcan Tomosu

Zaposleni v korporaciji Alcan Tomos delajo v prijetnem, inovativnem in izzivov polnem delovnem okolju. Prevezemajo odgovornost za kakovost, odličnost, produktivnost, dobre odnose med sodelavci, zdravo in varno delo ter pozitiven odnos do okolja.

V korporaciji Alcan Tomos se zavedajo, da so učinkoviti in vrhunsko usposobljeni delavci ključ do uspeha, saj za doseganje visoko zastavljenih poslovnih ciljev potrebujejo sposobne, inovativne, fleksibilne ter motivirane sodelavce, ki so pripravljeni uresničevati strategijo korporacije ter tako združevati svoje osebne cilje s cilji podjetja.

Odgovorno osebo za upravljanje z znanjem v družbi Alcan Tomos sem povprašala o tem, kakšen je na splošno odnos do znanja v njihovem podjetju. Na lestvici od 1 do 5 (pri čemer je 5 pomenilo zelo resnično, 1 pa zelo neresnično) je ocenila resničnost štirih trditev, ki nekako opredeljujejo odnos do znanja in upravljanja znanja v podjetju. V tabeli 4.1 so prikazani rezultati.

**Tabela 4.1** Odnos do upravljanja z znanjem

V podjetju se zavedamo pomena znanja za poslovno uspešnost.	4
Imamo razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju.	3
Sproti analiziramo, katerih znanj nam primanjkuje.	4
Trenutno imamo načrtovanih veliko aktivnosti na področju managementa znanja.	4

Rezultati tabele 4.1 kažejo, da se v podjetju zavedajo pomena znanja za poslovno uspešnost ter da sproti analizirajo, katera znanja še potrebujejo. Podjetje načrtuje veliko aktivnosti na področju managementa znanja, kar pomeni, da se zavedajo, da je znanje zaposlenih ključni dejavnik za konkurenčnost podjetja. Pomanjkljivosti se kažejo le pri metodah za identifikacijo znanja v podjetju, kjer bi bile potrebne izboljšave.

Pri analizi podjetja me je še dodatno zanimalo, kako pogosto se zaposleni udeležujejo izobraževanj in usposabljanj za različne ravni kadrovske strukture.

Odgovorna oseba za upravljanje z znanjem v Alcan Tomosu je uporabila podatke, ki se nanašajo na izobraževanje zaposlenih v letu 2007. Pri tem me je posebej zanimalo izobraževanje in usposabljanje za vodstvene delavce, za strokovne delavce, za administrativne delavce ter za izvajalce del.

Lestvica gre od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se zaposleni ne izobražujejo, 5 pa, da se udeležujejo izobraževanj in usposabljanj. Vprašanja, ki sem jih zastavila, zajemajo področja vodenja, komuniciranja in odnosov, načrtovanja, organiziranja in spremljanja rezultatov, specifičnih strokovnih področjih, programskih orodij, tujih jezikov, varnosti in zdravja pri delu, varstva okolja in požarne varnosti ter timskega dela.

Rezultati so prikazani v tabeli 4.2.

**Tabela 4.2** Pogostost udeleževanja zaposlenih na izobraževanja in usposabljanja za različne ravni kadrovske strukture.

<b>Vodstveni delavci</b>	
Vodenje, komunikacija, odnosi	4
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	3
Specifična strokovna področja (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri itd.)	3
Programska orodja	3
Tuji jeziki	4
Varnost in zdravje pri delu, ekologija, požarna varnost	3
Timsko delo	3
<b>Strokovni delavci (pravniki, računovodja ...)</b>	
Vodenje, komunikacija, odnosi	4
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	4
Specifična strokovna področja (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri itd.)	4
Programska orodja	4
Tuji jeziki	3
Varnost in zdravje pri delu, ekologija, požarna varnost	5
Timsko delo	3

Tabela 4.2 – nadaljevanje

Administracija	
Vodenje, komunikacija, odnosi	3
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	3
Specifična strokovna področja (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri itd.)	4
Programska orodja	4
Tuji jeziki	2
Varnost in zdravje pri delu, ekologija, požarna varnost	5
Timsko delo	3
Izvajalci del	
Vodenje, komunikacija, odnosi	3
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	3
Specifična strokovna področja (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri itd.)	3
Programska orodja	3
Tuji jeziki	2
Varnost in zdravje pri delu, ekologija, požarna varnost	5
Timsko delo	3

Odgovori, ki so prikazani v tabeli 4.2, nam povedo, da se vse analizirane ravni kadrovske strukture pogosto udeležujejo izobraževanj in usposabljanj. Izobraževanja in usposabljanja, ki se jih zaposleni najpogosteje udeležujejo, so usposabljanje za varnost in zdravje pri delu, varstvo okolja ter požarna varnost, pri tem so izjema vodstveni delavci. Najmanjša udeležba se kaže pri izobraževanju za tuje jezike. Najpogosteje se izobraževanj in usposabljanj udeležujejo strokovni delavci, sledi administracija, vodstveni delavci, najmanj pa izvajalci del.

Izobraževanja in usposabljanja izpeljejo v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ter tudi z notranjimi izvajalci oz. predavatelji, ki predavajo s sodelovanjem ožjih skupin zaposlenih.

Skozi vse leto so se zaposleni udeležili seminarjev, konferenc in posvetov, kjer so se seznanjali s spremembami in novimi trendi na posameznih strokovnih področjih. Prav tako so se udeleževali tečajev, npr. z zakonom predpisani tečaji, ki so nujno potrebni za opravljanje vsakodnevnih zadolžitev.

Z izobraževanjem in usposabljanjem vseh zaposlenih ohranjajo in povečujejo trend rasti korporacije. Z aktivno politiko štipendiranja zagotavljajo zaposlovanje mladih strokovnjakov, ki v korporacijo prinašajo nova znanja in sposobnosti. Zaposlene

spodbujajo k izobraževanju tudi s promocijo in sofinanciranjem študija ob delu, s čimer izboljšujejo izobrazbeno strukturo.

Izobraževanje in usposabljanje je pravica in dolžnost vsakega zaposlenega ter eden izmed pogojev za napredovanje.

Nekatera izobraževanja so zakonsko zahtevana in kot taka tudi obvezna (kot so varstvo pri delu, požarna varnost, varstvo pred ionizirajočimi sevanji ter usposabljanja za mostna dvigala). Zaposleni se zavedajo, da so usposabljanja namenjena njim in da je njihova udeležba zelo pomembna, kot npr. v trenutku, ko se komu kaj zgodi na delovnem mestu ali ko odločajo o tem, kdo bo mentor.

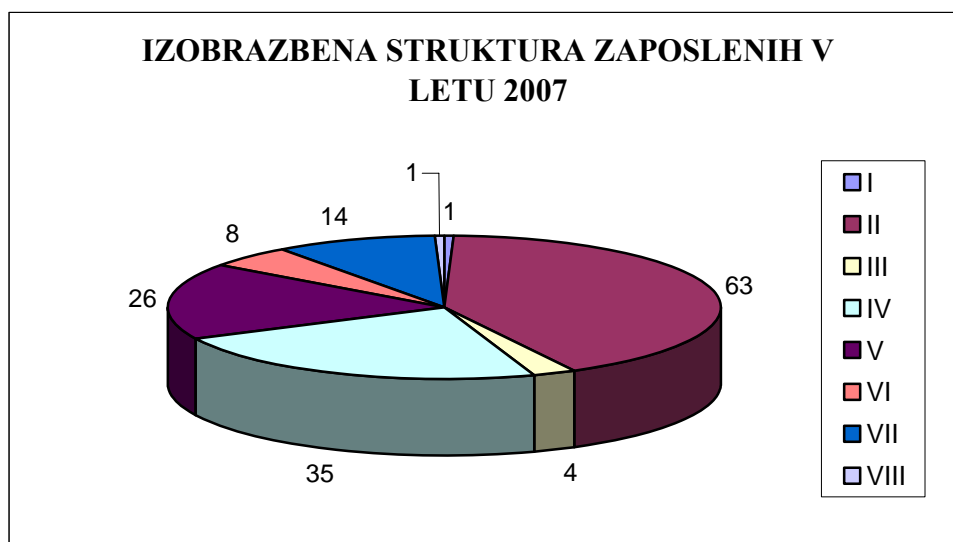
**Tabela 4.3** Načrt izobraževanja za leto 2007

Vrsta izobraževanja	Št. ur	Realizirano
Funkcionalno izpopolnjevanje	1240	1216
Praktično usposabljanje	160	79
Zakonska zahteva	296	216
Jeziki	90	80
Permanentno izobraževanje	182	0
Kakovost	168	14
VZE (varnost, zdravje in varstvo okolja)	259	363
Skupaj	2395	1968
Študij ob delu	5700	4818
Skupaj	2395	1968
Skupaj število ur na zaposlenega	44	44

Tabela 4.3 nam prikazuje načrt izobraževanja korporacije Alcan Tomos, kjer so razvidna izobraževanja, ki jih je korporacija načrtovala, oz. izobraževanja, ki jih potrebuje, število ur, ki so namenjene tovrstnemu izobraževanju, ter dejanska realizacija izobraževanja. Alcan Tomos sproti analizira, katerih znanj jim primanjkuje, in na podlagi teh ugotovitev izdelajo načrt izobraževanja. Po podanih podatkih je razvidno, da je družba Alcan Tomos realizirala 82 % načrtovanega izobraževanja ter da je na zaposlenega namenila 44 ur. Cilj podjetja je, da se v izobraževanje in usposabljanje vključijo vsi udeleženci vsaj enkrat.

#### 4.2.1 Izobrazbena struktura zaposlenih

Slika 4.3 Izobrazbena struktura zaposlenih



Iz slike 4.3 je razvidno, da v podjetju prevladujejo zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo, to so zaposleni v proizvodnji, sledijo zaposleni s poklicno in srednješolsko izobrazbo, prvih je največ zaposlenih v vzdrževanju, sorazmerno manj je zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo, ki skupaj z zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo prevladujejo v režijskih službah; z najvišjo izobrazbo je zaposlena le ena oseba.

#### 4.2.2 Oblike izobraževanja in usposabljanja

Tabela 4.4 Izobraževanja v korporaciji Alcan Tomos v letu 2007

Vrsta izobraževanja ali usposabljanja	Število udeležencev
Funkcionalno izpopolnjevanje	113
Praktično usposabljanje	20
Zakonska zahteva	101
Jeziki	3
Permanentno izobraževanje	15
Kakovost	82
VZE (varnost, zdravje in ekologija)	195

Na podlagi podatkov iz tabele 4.4 je razvidno, da podjetje Alcan Tomos letno organizira raznolika izobraževanja in usposabljanja, v katere vključuje vse kategorije delavcev. Zaposleni se v največjemu številu udeležujejo usposabljanj s področja varnosti, zdravja in varstva okolja, kar je tudi najbolj pogosto in pomembno

usposabljanje. V velikem številu se zaposleni vključujejo tudi v funkcionalna usposabljanja, usposabljanja s področja kakovosti in v zakonsko zahtevana usposabljanja. Nekoliko manj povpraševanja je po permanentnem izobraževanju in po učenju tujih jezikov.

Tudi vodje so vključeni v sistem izobraževanja in usposabljanja, saj imajo letne cilje.

### **4.3 Potek izobraževalnega procesa**

Proces izobraževanja in usposabljanja je razdeljen v tri faze, v prvi fazi gre za zavedanje po kompetentnosti zaposlenih, sledi usposabljanje zaposlenih ter v zadnji fazi za kadrovske evidenco in dokumentiranje usposabljanja.

#### *Kompetentnost*

Usposobljen kader je posebnega pomena za organizacijo. Potrebna usposobljenost in kompetence so opredeljene z opisi del in nalog za vsako delovno mesto. To velja tako za usposabljanje, za posebne spretnosti oz. naloge (npr. usposabljanje za uporabo določenega stroja) kot tudi za doseganje osveščenosti zaposlenih za kakovost in VZE.

Zaposleni so redno informirani o naslednjih aktivnostih:

- o odgovornosti za spoštovanje politike kakovosti in zahtev sistema vodenja,
- o kratkoročnih in dolgoročnih ciljih podjetja,
- o možnih učinkih njihove dejavnosti na poslovno uspešnost podjetja,
- o dejanskih in možnih posledicah zaradi nespoštovanja določenih zahtev,
- o motivaciji za ukrepe izboljšanja poslovanja.

#### *Usposabljanje*

Usposabljanje zaposlenih v družbi je načrtovano in usklajeno glede na predhodno zbrane potrebe po usposabljanju.

Potrebe po usposabljanju ugotavljajo in usposabljanje izvajajo zaradi:

- odstopanja dejanske usposobljenosti od zahtevane v opisih del in nalog,
- uvajanja novih proizvodov oziroma storitev,
- uvajanja novih tehnoloških in merilnih postopkov,
- uvajanja novih sodelavcev in spoznavanja sistema kakovosti in VZE v organizaciji,
- uvajanje nove opreme,
- sprememb dokumentov sistema kakovosti skupaj z zunanjimi dokumenti (uradni listi in standardi).



Potrebe zbirajo pisno v kadrovski službi. Na podlagi ugotovljenih potreb izdelajo predlog letnega načrta usposabljanja, ki ga obravnavajo in usklajujejo na sestanku vodstva. Načrt usposabljanja odobri direktor organizacije. Za vse vrste usposabljanj pridobijo potrdila in pripravijo poročila.

Usposabljanja realizirajo v glavnem v naslednjih oblikah:

- notranje usposabljanje,
- zunanje usposabljanje (seminarji ali specializirane institucije).

#### *Kadrovska evidenca in dokumentiranje usposabljanja*

Kadrovsko evidenco vodi vodja kadrovske službe, ki ima za vsakega zaposlenega posebej zbrano dokumentacijo v osebnih mapah, in sicer od zahtevnosti delovnega mesta, razporeditve delavca, podatkov o pridobljeni izobrazbi do vseh dodatnih usposabljanjih in poročil, ki jih udeleženci usposabljanja pripravijo v primeru, ko ni izdano potrdilo o usposabljanju. Osebne mape redno dopolnjujejo z dokazili o usposabljanjih, ki jih morajo udeleženci izobraževanj dostaviti v kadrovsko službo.

Po opravljenem usposabljanju vodijo zapise ugotovitev vodstva o učinkovitosti usposabljanja.

#### **4.4 Uspešnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih**

Izobraževanje in usposabljanje bo ocenjeno kot uspešno, če bodo zaposleni bolj učinkoviti na svojem delovnem mestu, če bodo dosegali cilje podjetja, če se bo izboljšala kakovost poslovanja in kakovost sprejetih odločitev ter če bodo znali na najbolj učinkovit način uporabiti novo pridobljeno znanje.

Uspešnost posameznega izobraževanja lahko merimo na formalen (z raznimi testi, anketami ...) in neformalen način (z opazovanjem). Kateri način je bolj učinkovit, je odvisno od delavca in od potrebe delovnega mesta.

V podjetju Alcan Tomos imajo merjenje uspešnosti posameznega izobraževanja in usposabljanja zelo dobro organizirano.

Po končanem izobraževanju in usposabljanju udeleženci izpolnijo anketni vprašalnik, s čimer podjetje dobi povratno informacijo o tem, kako udeleženci ocenjujejo celotno izobraževanje, ter informacijo o njihovem zadovoljstvu. Pri tem ocenijo splošen vtis, ustreznost ciljev izobraževanja, izpolnitev pričakovanj izobraževanja, pridobljeno znanje, potek, strukturo in vsebino, sprejem in organizacijo ter način predstavitve. Z rezultati ankete bo podjetje skušalo v prihodnosti izboljšati kakovost usposabljanja. Po izpolnitvi vprašalnika imajo zaposleni možnost tudi podati svoje predloge in nasvete glede izobraževanja in usposabljanja, ki so se ga udeležili. Najbolj pogosti predlogi so, da bi bilo treba na posameznih usposabljanjih podajanje informacij prilagoditi predznanju udeležencev.

Pri ocenjevanju uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja imajo poleg vprašalnikov tudi druge metode, kot so preverjanje na delovnem mestu, preverjanje z izdelavo določene naloge, projekta ipd.

Na vprašanje vodji kadrovske službe, kaj v njihovem podjetju manjka, je odgovorila, da je v podjetju premalo poskrbljeno za prenos znanja zaposlenih pred odhodom v pokoj na druge zaposlene.

Korporacija Alcan Tomos vlaga v izobraževanje 3 % realiziranih sredstev. Praviloma velja, da se s povečanjem vlaganj poveča tudi verjetnost, da bo to izobraževanje bistveno bolj vplivalo na poslovno uspešnost podjetja. Vendar bi bilo za ugotavljanje te povezave potrebno opazovaje in analiziranje izobraževanja zaposlenih ter uspešnosti podjetja v daljšem obdobju.

#### **4.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem**

Posebna pozornost je namenjena tudi preverjanju zadovoljstva zaposlenih z nudenim izobraževanjem oziroma usposabljanjem.

Zaposleni so v veliki večini zadovoljni z izobraževanji, ki jim jih ponudi in organizira podjetje. To je za podjetje zelo dober rezultat, saj nam pove, da ima podjetje dobro organiziran sistem izobraževanja in usposabljanja.

Zadovoljstvo zaposlenih analizirajo na podlagi letne ankete, s katero želi kadrovska služba pridobiti povratno informacijo o pričakovanih zaposlenih in o dejanski oceni zadovoljstva zaposlenih pri posameznem izobraževanju in usposabljanju.

Podjetje nameni velik pozornosti internim usposabljanjem oz. prenosu znanja. V okviru dogovora z vodjo kadrovske službe sem prišla do ugotovitev, da so zaposleni veliko bolj zadovoljni z neformalnim izobraževanjem kot s formalnim izobraževanjem, saj se ponavadi tako usposabljanje izvaja na samem delovnem mestu, vsebine so bolj znane in priljubljene, zaposleni se izobražujejo za ohranitev delovnega mesta, zaradi možnega napredovanja ali pa zaradi lastnega razvoja ter so veliko bolj zainteresirani in posledično so tudi rezultati boljši. Prehod na notranje izvajalce omogoča nižje stroške storitev, hitrejše odzive na organizirano usposabljanje in učinkovitejši prenos znanja znotraj podjetja.

Tabela 4.5 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih za različne dimenzije podjetja v letu 2007, med katerimi so tudi dimenzije izobraževanja in usposabljanja. Rezultati kažejo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s kakovostjo in podporo kupcev, z odločitvami in poslovnimi strategijami ter z razvojem in *izobraževanjem*. Nekoliko manj zadovoljstva je z argumentiranostjo, vrednotami in principi, komuniciranjem, vodenjem in učinkovitostjo vodenja, zadovoljstvom z delom, inovacijami in izboljšavami. Zaposleni so najmanj zadovoljni z nagradami. Globalna anketa zaposlenih potrjuje trditev, da so zaposleni v Alcan Tomosu zelo zadovoljni z izobraževanjem ter da je podjetje zelo

dobro organizirano tudi v drugih dimenzijah. Izboljšave so nujne pri nagradah, saj je delež zadovoljnih zaposlenih zelo majhen.

**Tabela 4.5** Globalna anketa zaposlenih

Dimenzije	Deleži (v %)		
	ugoden	nevtralen	neugoden
1. Argumentiranost	66	24	10
2. Vrednote in principi	65	21	14
3. Odločitve in poslovne strategije	77	15	8
4. Komuniciranje	58	20	22
5. Razvoj in izobraževanje kadrov	75	15	10
6. Vodenje In učinkovitost vodenja	67	17	16
7. Zadovoljstvo z delom	69	17	14
8. Inovacije in izboljšave	67	20	13
9. Kakovost in podpora kupcem	79	17	4
10. Nagrade	34	24	42
11. Obveznosti	75	15	10

#### **4.4.2 Motiviranje zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje znotraj podjetja**

Vedno več podjetij opaža, da je motiviranje zaposlenih predpogoj za učinkovitost in konkurenčnost podjetja.

Za opravljanje katerega koli poklica je poleg znanja in spretnosti potrebna določena motivacija. Motivacija je pomembna tako za zaposlene kot za organizacijo, v kateri delajo. Pri motivaciji gre za pripravljenost zaposlenega na določen trud za doseganje ciljev podjetja ter za doseganje osebnega razvoja (Ferjan 1999, 112).

Ko govorimo o motiviranju zaposlenih, večina pomislimo na povečanje plač in druge denarne nagrade. Vendar to ni edini način motiviranja. Pri motiviranju zaposlenih so zelo pomembni dejavniki delovno okolje, odnosi med zaposlenimi ter odnos z vodstvom podjetja. Zato je nagrajevanje in motiviranje zelo pomembno pri zadovoljstvu zaposlenih in pri uspešnem poslovanju podjetja.

Pri usmerjanju zaposlenih k doseganju lastnih ciljev in ciljev organizacije so poleg denarnih nagrad pomembne tudi nenedarne spodbude, saj zaposlene močno motivirajo pohvale ali priznanja za dobro opravljeno delo. Seveda je način motiviranja odvisen od zahtevnosti opravljenega dela, od mnenja posameznega vodje, pa tudi od zaposlenega.

Če želimo, da bodo zaposleni opravljali svoje delo kakovostno, zavzeto, učinkovito in z veseljem, je treba zaposlene spodbujati, usmerjati in motivirati za posamezno izobraževanje in usposabljanje.

Kako torej motivirati zaposlene za izobraževanje in usposabljanje? Navajam nekaj možnih načinov:

- obojestransko sodelovanje pri izobraževanju in usposabljanju,
- dati občutek pripadnosti organizaciji,
- priznavanje dosežkov,
- povečanje odgovornosti pri delu,
- sodelovanje v timih,
- zagotoviti ugodno klimo za razvoj zaposlenih,
- jim zagotoviti horizontalno ali vertikalno napredovanje,
- jim zagotoviti razne nagrade ali povečanje plače,
- zavedanje, da je izobraževanje nujno za razvoj in konkurenčnost podjetja,
- zavedanje, da je izobraževanje nujno za osebni razvoj.

Zaposleni bodo torej motivirani, če se bodo počutili pomemben del podjetja in bodo na ta način usklajevali cilje podjetja z lastnimi cilji ter se bodo z večjim veseljem izobraževali. Če v podjetju ne bo ustreznega nagrajevanja in motiviranja, bodo dobri zaposleni odhajali na boljša delovna mesta ter bo podjetje postopoma izgubilo tržno prednost in dobre poslovne rezultate.

Korporacija Alcan Tomos se zaveda, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih njihova dolžnost in eden od predpogojev za njihovo napredovanje ter velikokrat tudi eden od pogojev za ohranitev delovnega mesta. Določena usposabljanja so zakonska predpisana in kot taka tudi obvezna, za ostala izobraževanja in usposabljanja pa skuša podjetje zaposlene motivirati na najbolj ustrezen način ter jih neprestano obveščati o razpisanih izobraževanjih preko vodij, oglasnih desk in monitorjev.

## 5 SKLEP

Podjetja, ki želijo biti uspešna, morajo zaposliti ljudi, ki so pripravljene in sposobni slediti viziji in poslanstvu podjetja, torej so sposobna stremeti k boljšemu poslovanju, dolgoročnemu razvoju in večji konkurenčnosti. Zaposleni morajo biti samoiniciativni, fleksibilni, samozavestni, motivirani, sposobni učenja in pozitivno naravnani.

Spremembe so nujne za konkurenčnost in razvoj podjetja, zato je treba čim več vlagati v zaposlene in v njihovo znanje. Podjetja se morajo zavedati, da je izobražen in usposobljen kader investicija in ne strošek, saj dolgoročno gledano lahko podjetju prinesejo boljše poslovne izide.

Podjetja morajo znanje obdržati znotraj, če želijo biti konkurenčna. Prav zaradi tega je treba nameniti posebno pozornost ključnim kadrom, treba jih je motivirati za izobraževanje in usposabljanje, jih dodatno nagrajevati ter jih pohvaliti za opravljene dosežke.

Učinkovit sistem izobraževanja in usposabljanja je ključni dejavnik za uspešnost podjetja, saj so izobraženi zaposleni za podjetja pravo bogastvo.

Alcan Tomos veliko vlaga v izobraževanje in usposabljanje, kar dviguje strokovno usposobljenost in izobrazbo zaposlenih ter pomembno vpliva na pripravljenost sprejemanja izzivov in obvladovanja sprememb. Svoje zaposlene sistematično usposablja in izobražuje. Na podlagi letnega plana izobraževanja organizira usposabljanje za različne skupine zaposlenih tako za vodilne kadre kot za delavce v proizvodnji, režijski službi itd.

Veliko pozornost posvečajo zaposlenim, saj imajo oblikovane različne strategije za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Merjenje organizacijske klime, osebni pogovori, skrb za zdravje, varnost in okolje ter delovno vzdušje so zelo pomembni pokazatelji zadovoljstva zaposlenih.

Uspešno delovanje korporacije Alcan Tomos zahteva strokovno izobražene in usposobljene ljudi, ki so se pripravljene neprestano izobraževati in usposablјati, saj je za razvoj in konkurenčnost korporacije to nujno, kajti podjetje se v posameznih tržnih segmentih uvršča med vodilne evropske dobavitelje z visoko tehnološkimi rešitvami za avtomobilski motor in sistem upravljanja z vozilom ter ima tudi pomembno vlogo v evropski avtomobilski industriji. To dokazujejo tudi rezultati moje analize, saj se zaposleni v največjemu številu udeležujejo funkcionalnih izobraževanj ter vseh drugih, z zakonom zahtevanih usposabljanj in izobraževanj s področja varnosti, zdravja in varstva okolja, kar pomeni, da sledijo ciljem in viziji podjetja ter se zavedajo, da je izobraževanje in usposabljanje na tem področju bistveno za uspešnost podjetja. Nekoliko več pozornosti bi morale podjetje posvetiti stalnemu izobraževanju, praktičnemu usposabljanju ter obnavljanju znanja tujih jezikov. Analizirati bi morali vzroke, zakaj se zaposleni tovrstnega izobraževanja udeležujejo v tako majhnem številu.

Izobraževanje in usposabljanje je treba omogočiti tistim zaposlenim, ki to dejansko potrebujejo, treba je razvijati primerne kompetence pri vseh zaposlenih glede na njihovo funkcijo.

Cilj podjetja je pridobiti in obdržati ustrezno usposobljeno osebje. Zaposleni se morajo osebnostno poistovetiti z vrednotami in morajo biti pripravljene razvijati ter izkoristiti svoje sposobnosti, da bodo v največji možni meri pripomogli k uresničevanju skupnih ciljev.

Podjetje ima zelo dobro zastavljen sistem komuniciranja, saj zaposlene neprestano obvešča o možnih izobraževanjih in usposabljanjih preko vodij, oglasnih desk in monitorjev. Podjetje se zaveda, da je zaupanje in spoštovanje zaposlenih ključno za uspešnost podjetja, saj so tako zaposleni bolj motivirani in pripravljene usklajevati svoje cilje s cilji podjetja.

Tisti zaposleni, ki bodo bolj usposobljeni in bolj učinkoviti na svojem delovnem mestu, bodo napredovali. Tako bodo za podjetje več vredni in temu primerno tudi nagrajeni.

Alcan Tomos nameni veliko pozornosti tudi merjenju uspešnosti posameznega izobraževanja in usposabljanja s pomočjo vprašalnika, s katerim zaposleni ocenijo izobraževanje in usposabljanje, ki so se ga udeležili. Za podjetje je prav tako pomembno zadovoljstvo zaposlenih, ki ga ocenijo na podlagi letne ankete.

Pri analizi izobraževanja in usposabljanja ter s pomočjo vprašalnika, na katerega je odgovorila odgovorna oseba za upravljanje z znanjem, sem prišla do ugotovitev, da je v podjetju zelo dobro zastavljen sistem izobraževanja in usposabljanja ter da so zaposleni s tovrstnim sistemom zelo zadovoljni in motivirani pri razvoju svojih zmožnosti.

Pridobivanje znanja v Alcan Tomosu je sistematično urejeno, se izvaja in analizira. Vključenost zaposlenih v izobraževanje je iz leta v leto večja in vključuje vse ravni zaposlenih. Podjetje izobraževanju zaposlenih namenja veliko sredstev in menim, da so na tem področju kot proizvodno podjetje kar vzorni. To je bilo večkrat potrjeno tudi na presojah. Gotovo pa je pred njimi še veliko možnosti za izboljšanje.

## LITERATURA

- Alcan Tomos. 2008. *Poslovno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Alcan Tomos.
- Černelič, M. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Menedžment znanja*, ur. S. Možina in J. Kovač, 71–93. Maribor: Pivec.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Ferjan, M. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Glas, M. 1998. *Priročnik za delovanje podjetniških centrov v slovenski pospeševalni mreži za majhna in srednja podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gomezelj Omerzel, D. 2008. *Merjenje in vpliv znanja podjetnika v majhnih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Jelenc-Krašovec, S. 2004. Zaposleni in vseživljenjsko učenje – kritičen pogled. *HRM* 2 (6): 16–22.
- Jereb, J. 1998. *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Korpič Horvat, E. 2007. *Izobraževanje, pravica in dolžnost delavca*. *HRM* 5 (18): 42–47.
- Lipičnik, B. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Lipičnik, B. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 472–497. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Ministrstvo za gospodarstvo idr. 2005. *Podjetna Slovenija jutri*. [Http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/publikacije/podjetna\\_slovenija\\_jutri.pdf](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/publikacije/podjetna_slovenija_jutri.pdf) (junij 2008).
- Možina, S., J. Janez, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojević in M. Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nadler, L. in Z. Nadler 1989. *Developing human resources*. London: Jossey-Bass.
- O'Driscoll, M. P. in P. J. Taylor. 1992. Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *The International Journal of Human Resource Management* 3 (3): 593–603.
- Planko, S. 2001. *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Prašnikar, J. 2003. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Rummler, A 1987. *Training and development handbook*. New York: McGraw Hill.

## Literatura

- Senge, P. 1992. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sitar, A. S. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja*, ur. S. Možina in J. Kovač, 55–69. Maribor: Pivec.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika V: T–Ž*. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tobin, D. 1998. The knowledge – enabled organization: moving from »training« to »learning« to meet business goals. New York: AMACOM.
- Vukasovič Žontar, M. 2003. *Izobraževanje zaposlenih*. Interno gradivo za seminar. Slovenski inštitut za kakovost Ljubljana.
- Vukovič, G. in G. Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wikipedija. B. l. *Znanje*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Znanje](http://sl.wikipedia.org/wiki/Znanje) (junij 2008).
- Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. *Uradni list RS*, št. 42/2006.