

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MANAGEMENT ZNANJA V TURISTIČNEM  
PODJETJU

PATRICIJA PERIČ

MENTOR  
DOC. DR. MIRKO MARKIČ

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

Namen diplomske naloge je prikazati teoretične ugotovitve pomembnosti znanja, ki v sodobnem času postaja eden izmed trajnih virov konkurenčne prednosti podjetja ali druge organizacije, poudariti naraščajočo vlogo izobraževanja ter opisati oblike izobraževanj in usposabljanj. Raziskovalni del diplomske naloge predstavlja anketa zaposlenih podjetja HTP Simonov zaliv. Cilj ankete je preveriti stanje na področju organiziranosti izobraževanja ter dobiti podatke, ki bodo vodstvu podlaga za izdelavo ustrezne politike na tem področju. Raziskava je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z možnostmi izobraževanja. Dobili smo tudi informacijo, na katerih področjih in na kakšen način si želijo pridobiti nova znanja ter da znanje postaja ključ do uspešnega konkuriranja. Anketo smo zaključili s predlogi, ki naj bi jih vodstvo upoštevalo in ki bi pripomogli k učinkovitejšemu razvoju človeških virov, zagotavljanju kakovostnega izobraževanja in usposabljanja ter k večji konkurenčnosti podjetja HTP Simonov zaliv.

*Ključne besede:* načrtovanje izobraževanja, pomen znanja, turistično podjetje, upravljanje znanja, usposobljenost, zaposleni.

## **SUMMARY**

The aim of the diploma thesis has been to theoretically confirm the importance of knowledge that has recently become one of the permanent characteristics of the competitive enterprise advantages. The increased importance of the education has also been emphasised, and the different models of how to acquire needed additional education and qualification have been described. In our research the inquiry has been carried out among the employees of HTP Simonov zaliv to establish present situation regarding the organisation of additional education, and to gather relevant data for the management to prepare the appropriate policy in this respect. The results of the inquiry had showed that the employees are satisfied by the present situation. The collected information illustrates their expectations on what knowledge is still needed and how it could be acquired. The employees are well aware that the knowledge represents a key factor for their successful competitiveness. At the end the propositions have been made to the leadership that should contribute to an efficient development of human resources, to ensure progress in education and qualification, and to improve competitiveness of the HTP Simonov zaliv.

*Key words:* education planning, employees, knowledge management, meaning of knowledge, qualification, tourist enterprise.

**UDK:** 338.48:65.012:378(043.2)



## **ZAHVALA**

Za pomoč in vodenje pri izdelavi diplomske naloge se zahvaljujem mentorju dr. Mirku Markiču.

Pri izdelavi diplomske naloge so mi pomagali v podjetju HTP Simonov zaliv iz Izole in se jim iskreno zahvaljujem za čas, ki so si ga vzeli med nastajanjem mojega dela. Med njimi se na prvem mestu zahvaljujem direktorju Rajku Rešku za vse pripombe in znanje, ki mi ga je posredoval, predvsem pa za čas, ki ga je namenil mojemu delu.

Na koncu, a ne nazadnje, se zahvaljujem svoji družini za potrpežljivost in podporo.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča.....</b>	<b>3</b>
2.1	Sodobna družba .....	3
2.2	Družba znanja.....	4
2.3	Učeča se organizacija .....	5
2.4	Znanje.....	10
2.4.1	Opredelitev znanja .....	10
2.4.2	Značilnosti znanja.....	12
2.4.3	Vrste znanja .....	14
2.4.4	Uporabnost znanja .....	15
2.5	Izobraževanje .....	16
2.5.1	Naraščanje vloge izobraževanja .....	17
2.5.2	Vrste izobraževanj in usposabljanj .....	18
<b>3</b>	<b>Uporabni del.....</b>	<b>25</b>
3.1	Predstavitev podjetja HTP Simonov zaliv, d. d. Izola.....	25
3.1.1	Poslanstvo, vizija, cilji .....	26
3.1.2	Dejavnost podjetja .....	27
3.1.3	Organizacijska struktura.....	28
3.1.4	Kadrovska struktura .....	31
3.2	Raziskava o izobraževanju in usposabljanju v podjetju .....	33
3.2.1	Analiza zaposlenih v družbi iz vidika izobraževanja.....	34
3.2.2	Potek in vrste izobraževanja ter usposabljanja.....	35
3.2.3	Oblike izobraževanja.....	35
3.2.4	Oblike usposabljanja .....	37
3.2.5	Anketni vprašalnik.....	38
3.2.6	Ugotovitve iz raziskave in predlogi za izboljšave .....	39
<b>4</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>50</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>





## SLIKE

Slika 2.1	Sengejev model učeče se organizacije.....	7
Slika 2.2	Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji .....	9
Slika 2.3	Razsežnosti znanja.....	11
Slika 2.4	Členitev intelektualnega kapitala .....	12
Slika 2.5	Podatek, informacija, znanje in modrost.....	13
Slika 2.6	Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem .....	21
Slika 3.1	Struktura organiziranosti.....	30
Slika 3.2	Gibanje števila zaposlenih v obdobju 2002–2006.....	31
Slika 3.3	Pregled zaposlenih po posameznih področjih dela.....	32
Slika 3.4	Struktura zaposlenih po spolu .....	33
Slika 3.5	Starostna struktura .....	33
Slika 3.6	Stroški izobraževanja v obdobju 2002–2006 v EUR.....	34
Slika 3.7	Stroški izobraževanja za zaposlenega v obdobju 2002–2006 v EUR .....	35
Slika 3.8	Razmerje med izpolnjenimi in neizpolnjenimi anketami .....	39
Slika 3.9	Struktura anketirancev po spolu .....	39
Slika 3.10	Starostna struktura anketirancev.....	40
Slika 3.11	Izobrazbena struktura anketirancev .....	40
Slika 3.12	Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem .....	40
Slika 3.13	Vloga zaposlenih .....	41
Slika 3.14	Načini pridobivanja znanja .....	42
Slika 3.15	Pomembnost posameznih področij.....	43
Slika 3.16	Vpliv znanja na rezultate in konkurenčnost podjetja.....	43

## TABELE

Tabela 2.1	Opredelitev učeče se organizacije .....	6
Tabela 2.2	Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja .....	14
Tabela 2.3	Primerjava značilnosti programov po naročilu in individualnega izobraževanja .....	23
Tabela 3.1	Lastniška struktura na dan 31. 12. 2006 .....	25
Tabela 3.2	Hotelske zmogljivosti podjetja HTP Simonov zaliv .....	26
Tabela 3.3	Delež zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2006 .....	32
Tabela 3.4	Pomen izobraževanja in usposabljanja .....	41
Tabela 3.5	Področja izobraževanja .....	42
Tabela 3.6	Dejavniki s katerimi dosegamo konkurenčno prednost.....	44
Tabela 3.7	Pomen znanja za anketirance .....	44



## 1 UVOD

Dandanes se tehnološki postopki, organizacija in metode dela izredno hitro spreminjajo. Odkritja v znanosti nudijo vedno širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materiala, orodja, strojev in naprav, katerih uporaba omogoča nove možnosti povečevanja produktivnosti. Vse nagle spremembe pa terjajo od zaposlenih prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katere bi se lahko človek usposobil enkrat za vse življenje, ni več.

Živimo v dobi informacij in nenehnega razvoja, v času, ko je znanje postalo osnova vsake konkurenčne enote, ki se nagiba k svoji popolnosti in je ključ do uspešnega konkuriranja ne le posameznikov temveč celotne družbe. Vse bolj prihajamo do spoznanja, da je znanje edina prava osnova, na kateri gradimo konkurenčne prednosti ter sledimo in se prilagajamo novim tržnim zahtevam.

Človeški dejavnik se vse pogosteje obravnava kot konkurenčna prednost podjetja ali druge organizacije. Skorajda ni uspešnega podjetja ali druge organizacije, kjer bi se management ne zavedel, da so zaposleni tisti, ki jim bodo morali v prihodnosti posvečati več pozornosti.

Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi so tisti ključni dejavniki, ki podjetje naredijo uspešno in mu dolgoročno zagotavljajo prednost pred vse hujšo konkurenco. Zato jih je treba skozi proces spreminjanja in izboljšanja organizacije nenehno izobraževati in izpopolnjevati.

Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega delovanja, znanje ne more priti do izraza in udejanjenja v delovnih dosežkih (Možina idr. 2006, 5).

Podjetja in druge organizacije se danes vedno bolj zavedajo pomena znanja, zato je investiranje v znanje in izobraževanje zaposlenih ključna dejavnost managementa znanja. Kot osnova procesa managementa znanja se pojavlja model učeče se organizacije, ki se počasi uveljavlja tudi v slovenskih podjetjih ali drugih organizacijah.

Znanje predstavlja ključ do uspešnega konkuriranja, tržne diferenciacije ter donosnosti v globalni ekonomiji. Zato ni presenetljivo, da številna uspešna podjetja ali druge organizacije vlagajo v razvoj aktivnosti na področju pridobivanja, ohranjanja in razvoja svojih zaposlenih, ki z uporabo znanja pomembno prispevajo k povečanju dodane vrednosti (Čater 2002, 512).

Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije (Možina idr. 2006, 5). Kakovostno ravnanje z znanjem pomeni, da z njim ravnamo kot z redko dobrino in da obvladujemo celoten proces, od virov znanja do rezultatov pri delu in organizaciji.

Smotrno ravnanje z znanjem je potreba sodobnih organizacij, merjenje in izkoriščanje lastnih potencialov, investirati v zaposlene, neprestano bogatenje lastnih sposobnosti, so aktivnosti, s katerimi si v podjetjih oz. drugih organizacijah zagotovijo dolgoročnejši obstoj in konkurenčnost na trgu.

Izhodišče diplomske naloge predstavlja dejstvo, da je v razmerah, ko se povečuje pritisk za doseganje zastavljenih ciljev, pomembno zavedanje, da brez dobro usposobljenih in izobraženih sodelavcev ne bomo sposobni dosežati ciljev, ustrezno predstavljati organizacije, uspešno tržiti storitev in obstati na konkurenčnem trgu.

Diplomska naloga je razdeljena na prvi, teoretični del in drugi, empirični del. Najprej bomo predstavili osnovne pojme, ki so vezani na področje managementa znanja. Izpostavili bomo pomen znanja, opisali različne vrste znanj, ugotavljali, zakaj so zaposleni gonilna sila, ki ustvarja konkurenčne prednosti. V nadaljevanju bomo preverili pomen besede izobraževanja ter preučili dejavnike, ki vplivajo na izobraževalni proces ter opisali različne oblike izobraževanja. Dejstvo je, da si vsako podjetje ali druga organizacija želi imeti na voljo dobro izobraženo, izučeno in strokovno usposobljeno osebje, ker želi obstati v konkurenčnem boju. Zato mora znati tudi dolgoročno načrtovati razvoj svojih zaposlenih.

Drugi, praktični del zajema predstavitev Hotelsko-turističnega podjetja Simonov zaliv iz Izole. Predstavili bomo vizijo in cilje podjetja, pregledali dejavnost podjetja in preučili organizacijsko in kadrovske strukturo. Prikazan bo potek izobraževanja, preučili pa bomo tudi različne oblike izobraževanj.

Turistična industrija je delovno intenzivna storitvena industrija in tako odvisna od socialnih in tehničnih veščin zaposlenih, njihovih spretnosti, predanosti delu in vedenja. Vrsta in kakovost storitev, pa tudi zadovoljstvo in lojalnost gostov, so kritično odvisni od človeškega dejavnika. Izboljšanje kakovosti človeških virov v podjetju ali drugi organizaciji, investiranje v ljudi, pa je nedvomno najbolj neposreden in stroškovno učinkovit način za izboljšanje storitev ([www.mg.gov.si](http://www.mg.gov.si)).

Raziskovalni del naloge predstavlja anketa, cilj raziskave pa bo ugotoviti kakovost izobraževalnih programov in programov usposabljanja ter dobiti zanesljive podatke, ki bodo vodstvu temeljna podlaga za izdelavo načrta pri oblikovanju ustrezne politike na tem področju. Anketo bomo zaključili z idejami ter predlogi za izboljšave.

Ljudje so tisti, po katerih se podjetja ali druge organizacije najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Ljudje omogočijo s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, da si podjetje ali druga organizacija pridobi ali ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost na tržišču (Treven 1998, 11).

Vstopamo v ero znanja, kjer osnovni ekonomski viri ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč bo to vlogo prevzelo znanje. Uspešnejša bodo tista podjetja ali druge organizacije, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju ali drugi organizaciji, povečati, izkoristiti ipd (Možina idr. 2002, 18).

Organizacije ne morejo tekmovati z drugimi, če njihovi zaposleni niso dovolj in ustrezno izobraženi in če niso usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Pri tem se moramo zavedati, da se vsakih nekaj let spremeni precejšnja vsebina dotedanjega znanja. Zato bo v prihodnje še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerim bodo zaposleni lahko ustvarjali novo vrednost (Možina idr. 1998, 474).

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Sodobna družba

Izzivi, s katerimi se v današnjem času soočajo organizacije, so popolnoma drugačni kot v 70. in 80. letih 20. stoletja. Spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesom učenja je za managerje najbolj izzivalni problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo od organizacij popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski 2005, 27).

Na najnižji stopnji razvoja gospodarstva je gospodarska rast dosežena z mobilizacijo osnovnih dejavnikov proizvodnje, kot so zemlja, surovine in delovna sila. Na tej stopnji je osnovna naloga gospodarstva zagotavljanje politične in makroekonomske stabilnosti ter zadostno delovanje trga, kar naj bi omogočilo učinkovito uporabo osnovnih proizvodnih dejavnikov domačih in tujih podjetij.

Ko gospodarstvo prehaja v drugo stopnjo razvitosti, postane raven vlaganj najpomembnejši element razvoja. Neposredna tuja vlaganja v državo, skupna vlaganja in drugi pogodbeni odnosi omogočajo, da gospodarstvo napreduje. Na tej stopnji razvoja so aktivnosti usmerjene v razvoj fizične infrastrukture (pristanišča, ceste, telekomunikacije) in družbene ureditve (carina, davki, zakoni). Na tej stopnji razvoja postane učinkovitost v proizvodnji standardiziranih izdelkov in storitev prevladujoč vir mednarodne konkurenčne prednosti podjetij (Jaklič 2006, 16).

Najtežji pa je prehod iz druge v tretjo stopnjo, kjer učenje, znanje in ustvarjalnosti postanejo najpomembnejši elementi konkurenčnosti. Za prehod v tretjo stopnjo oziroma v stopnjo razvitosti je v državi potreben prehod iz statusa uvoznika znanja in tehnologije v status inovatorja oziroma generatorja znanja na vseh področjih. Konkurenčnost držav je na tej stopnji odvisna predvsem od sposobnosti nenehnega učenja družbe in sposobnosti komercialne izrabe najnovejših tehnologij.

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika oz. organizacij. Njihova razvitost je odvisna od mnogih ravni delovanja družbe. Tudi v kontekstu pospešene globalizacije je proces učenja kljub vse večji "brezmejnosti" znanja v veliki meri lokaliziran. Tiste organizacije (npr. država, podjetja, podobne institucije itd), ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj kot v povezavi z okoljem, bodo zmagovalci družbe znanja (Jaklič 2006, 24).

Konkurenčni položaj gospodarstev predvsem v visoko industrializiranih državah je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski proces, ne bodo več igrali vloge ključnih strateških

dejavnikov, saj so danes preko trga dostopni vsem. Izjema je intelektualni kapital, ki predstavlja za podjetja ali druge organizacije nekaj edinstvenega in drugačnega, nekaj, česar konkurenti nimajo in ne bodo mogli tako hitro posnemati. Družba znanja označuje tiste organizacije, ki temeljijo na inovacijah in ne na množični produkciji (Možina idr. 2002, 18).

## **2.2 Družba znanja**

Na začetku 21. stoletja sta poslovni svet in družba pred izzivom razvoja in vsrkavanja tehnologij kot še nikoli doslej. Znanje postaja osnovni konkurenčni vir tako za posameznika kot za družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in uporabiti le, če obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo za sebe ne pomeni nič. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij. Znanje oziroma nosilci znanja morajo biti za uspešnost pravilno povezani (Jaklič 2006, 24).

Razlogi, zakaj lahko ljudje kot nosilci znanja svojemu podjetju prinesejo konkurenčno prednost, so naslednji (Zupan Nada 1996, 511):

- visoko izobraženih in usposobljenih ljudi kot nosilcev znanja je danes še zmeraj malo, zato imajo tisti, ki premorejo znanja, velikansko prednost pred drugimi, ki znanja nimajo;
- znanje je zelo težko, če ne nemogoče posnemati, saj so nosilci znanja ljudje s konkretno preteklostjo in socialno kompleksnostjo; posledica tega je, da ljudje, ki so pri enem delodajalcu dosegali odlične rezultate, v novem okolju oz. podjetju ali drugi organizaciji z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo;
- znanje ni nadomestljivo; dobrega nadomestka za ustvarjalnost še vedno ni.

Še pred kratkim je bilo v organizacijah najvišje ovrednoteno visoko specializirano znanje, danes pa je izrednega pomena, da zaposleni poznajo več področij dela, torej da poznajo delo svojih sodelavcev, da jih v nujnih primerih lahko nadomestijo, pomembne so sposobnosti komuniciranja, dela z ljudmi, razumevanja posameznika, čustvena inteligenca itd. Prav tako zaposlenih ne moremo več deliti na tiste, ki mislijo, in na tiste, ki delajo. Vsi zaposleni vedno bolj postajajo delavci znanja, saj vedno bolj zapletene naloge zahtevajo od zaposlenih sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja (Sitar 2006, 57).

Potreba pa znanju se bo v podjetjih ali drugih organizacijah še povečevala. Le podjetja ali druge organizacije z zadostnim obsegom znanja bodo lahko kos svoji pomembni nalogi, in sicer zagotavljanju konkurenčnosti. To še posebej velja v trenutnih razmerah, pri integriranju slovenskega gospodarstva na evropski trg.

### 2.3 Učeča se organizacija

Učeče se organizacije na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo. Potrebujejo fleksibilen, samozavesten management, inteligentne, sposobne zaposlene, kakovosten in odprt sistem internih komunikacij. V učeči se organizaciji primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji in na tej osnovi zagotavljanje skupinskega odločanja vseh zaposlenih. Pomembno je nabirati izkušnje, se neprestano učiti in končno služiti organizaciji, skupni viziji, strategiji in temu stalno ustrezno prilagajati organizacijski ustroj.

Zlasti so za organizacijo in management pomembne naslednje ugotovitve (Možina idr. 2002, 17):

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

Podjetje ali druga organizacija, ki želi postati in ostati uspešno, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Za doseganje uspešnosti je torej pomembno, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim bolj uporabijo svoje zmožnosti.

#### *Opredelitev pojma učeče se organizacije*

O organizacijskem učenju in učeči se organizaciji obstajajo mnoge definicije in pogledi. Teoretiki so si enotni v opredelitvi učenja kot procesa, ki se razvija skozi določeno obdobje in ki je povezan s pridobivanjem znanja ter izboljšanjem delovanja organizacije. Razlike se kažejo, ker so nekateri prepričani, da učenje zahteva spremembe v obnašanju, medtem ko drugi menijo, da zadostujejo novi načini razmišljanja na podlagi učenja. Po Druckerjevi viziji učeče se organizacije bo v prihodnosti poslovanje temeljilo na znanju in bo izrazito samoiniciativno (Dimovski 2005, 93–94).

**Tabela 2.1** Opredelitev učeče se organizacije

Argiris, 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 so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in ker so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo.
Malhotra, 1996	Učeča se organizacija se uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa je, da spodbuja, prepoznava in nagrajuje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Daft, Marcic, 2001	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim, pri procesu komuniciranja, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.

Vir: Dimovski 2005, 93.

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem ali druge organizacije se kaže v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj.

#### *Značilnosti učeče se organizacije*

Učeče se organizacije po Sengeju (v Dimovski 2005, 91) so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove, bolj elastične vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo in potrebo po povečanju sposobnosti učenja.

Sengejev koncept »učeče se organizacije« temeljni na petih temeljnih elementih: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje (Dimovski 2005, 91).

- *Sistemsko mišljenje* pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
- *Osebno mojstrstvo* pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osrediniti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost.
- *Mentalni modeli* so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in razreševanja problemov.

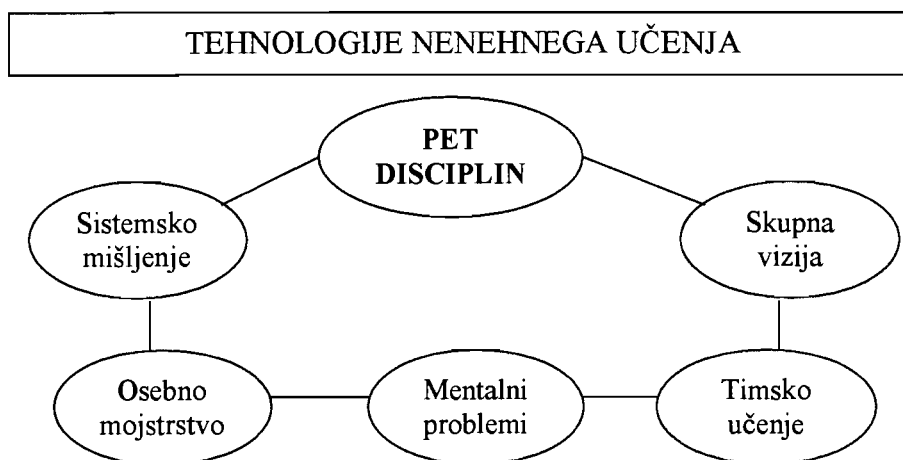


- *Skupna vizija* posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije.
- *Timsko učenje* je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje želenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov in usklajene akcije.

Pri učečih se organizacijah se pokaže, da je hierarhična avtoriteta pogosto neprimerna za spremembe, ki zahtevajo domišljijo, dialog, vztrajnost in željo po spremembi pri vseh zaposlenih. Te spremembe namreč zahtevajo edinstveno mešanico ljudi na različnih položajih, ki vodijo na različne načine. Senge (v Dimovski 2005) je več kot dvajset let sodeloval z managerji in timi pri razvijanju učnih zmožnosti, in sicer pri načinih razmišljanja, dialogih, graditvi skupnih vizij in izboljševanju mentalnih modelov. Senge (v Dimovski 2005, 92) loči tri skupine vodij:

- *Notranji vodja* ima pomembne poslovne odgovornosti, je na čelu organizacijskih enot, ki tvorijo velike korporacije, in je avtonomen. Je zelo inovativen in se spoprijema s pomembnimi izzivi. Njegova ključna vloga je preizkušanje idej za učenje v praksi in povezovanje novih zmožnosti s poslovnimi rezultati.
- *Izvršilni vodja* ima vlogo mentorja notranjih vodij, sprejema končne odločitve in je v celotni organizaciji najbolj viden.
- *Notranji graditelj mrež* je najmanj cenjena vodstvena vloga. Njegov položaj mu ne daje avtoritete, po organizaciji se premika skoraj neopazno. Avtoriteta izhaja iz jasnosti njegovih idej in moči njegovih prepričanj. Nahajajo se na različnih položajih ter pomagajo usklajevati ljudi in procese.

**Slika 2.1** Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Dimovski 2005, 92.

Podjetje ali druga organizacija je sestavljena iz posameznikov, ki želijo nadgrajevati svoje znanje, se učiti in si s tem pridobivati nove oblike znanja. Inovativnost, timsko delo in ustvarjalno sodelovanje so oblike pridobivanja znanja, ki se preko posameznikov širi na poslanstvo in vizijo podjetja ali druge organizacije ter ju hkrati tudi potrjuje in uresničuje.

V podjetju ali organizaciji ločimo tri ravni učenja (Dimovski 2005, 63):

- individualno učenje posameznikov – je relativno trajna sprememba v znanju in vedenju posameznika, posameznikovo vedenje se zavestno spreminja z namenom, da bi dosegel vnaprej določene cilje;
- učenje timov – je najbolj učinkovita oblika učenja, kjer gre za pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru skupine ljudi ali tima;
- učenje na ravni organizacije – predstavlja spreminjanje organizacijskega vedenja in je odvisno od učenja vsakega posameznika in timov znotraj organizacije same.

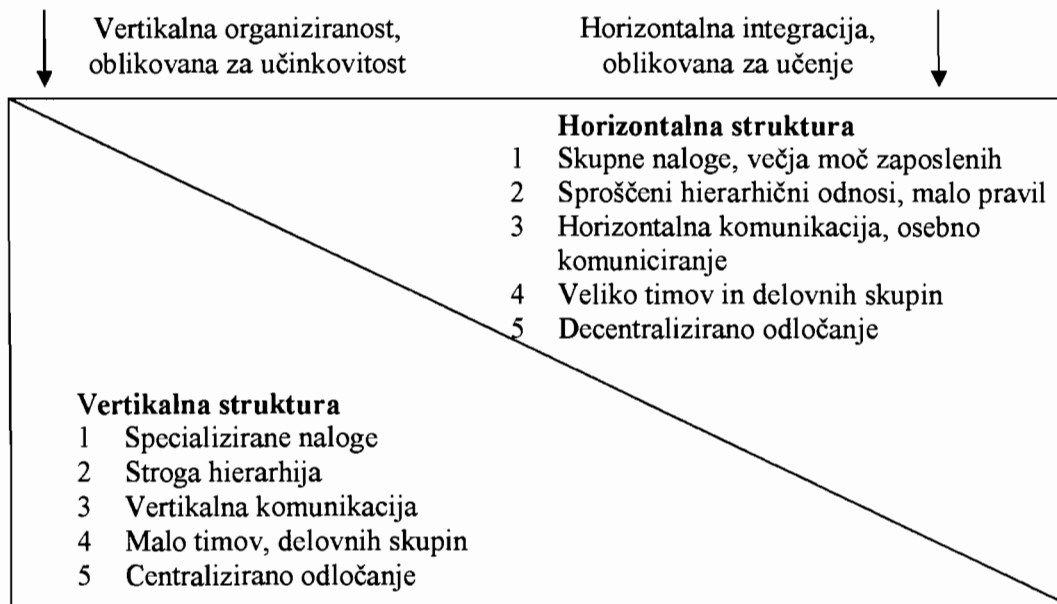
#### *Prehod k modelu horizontalne integracije*

Temeljni preobrat, značilen za učeče se organizacije (glej sliko 2.2), je premik od vertikalne k horizontalni strukturi organiziranosti. V tradicionalni strukturi organiziranosti so aktivnosti razporejene na vseh ravneh. Funkcijski oddelki na splošno skromno sodelujejo, celotna organizacija pa je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vršni managerji. V hitro spreminjajočem se družbenem okolju pa hierarhična struktura postane preobremenjena. Vršni managerji se niso sposobni dovolj hitro odzivati na probleme ali priložnosti.

Za model učeče se organizacije je značilna horizontalna integracija. Tudi v sodobni, horizontalni strukturi organiziranosti so vršni managerji v vertikalni smeri oddaljeni od tehničnega kadra. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah (Dimovski 2005, 85). Temeljna delovna enota so samostojni timi. Meja med funkcijami skorajda ni, saj time sestavljajo ljudje z različnih funkcijskih področij.

Na sliki 2.2 je prikazana primerjava med organiziranostjo, oblikovano za doseganje učinkovitosti, in organiziranostjo, oblikovano za učenje. Naštete so glavne značilnosti obeh tipov. Mnoga podjetja oziroma druge organizacije se danes spreminjajo v prilagodljive, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje. Poleg tega meje med organizacijami vse bolj izginjajo, saj se celo konkurenčna podjetja povezujejo v partnerstva, da bi bila s tem globalno bolj konkurenčna.

**Slika 2.2** Prehod od vertikalne k horizontalni integraciji



Vir: Dimovski 2005, 85.

Pomembna tema sodobnega managementa v učeči se organizaciji je vzpostavljanje horizontalnih povezav za usklajevanje in sodelovanje. Mehanizmi, s katerimi lahko izboljšujemo horizontalni pretok informacij organizacije, so (Dimovski 2005, 86):

- *informacijski sistemi* – prek računalniških informacijskih sistemov si managerji kot sodelavci lahko redno izmenjujejo informacije o problemih, priložnostih in odločitvah;
- *neposredni stiki* – eden izmed načinov je določitev osebe, ki je član neke organizacijske enote (npr. oddelka), vendar komunicira in sodeluje z drugo organizacijsko enoto;
- *delovne skupine* – so začasne skupine predstavnikov več oddelkov, ki se ukvarjajo z nekim problemom;
- *delovno mesto koordinatorja* – delo osebe je namenjeno povezovanju in usklajevanju organiziranosti, vendar kot oseba ne spada v noben oddelek;
- *timi* – projektni temi veljajo za najmočnejši mehanizem za horizontalno povezovanje; so stalne delovne skupine, ki jih pogosto uvedejo hkrati z delovnim mestom koordinatorja.

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji ukazovalne hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Ker države vse bolj sodelujejo, se morajo nacionalna gospodarstva hitro prilagajati in se učiti, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječe nacionalne trge (Dimovski 2005, 25).

## 2.4 Znanje

### 2.4.1 Opredelitev znanja

Oblike in razsežnosti znanja so različne; nanašajo se na opredelitve znanja, na posamezne značilnosti znanja ter na delitve na razne vrste znanja in njihovo vlogo v organizaciji. Poudarek je na ljudeh, zaposlenih, ki so nosilci, proizvajalci znanja in ga preoblikujejo v izdelke in storitve, torej v novo dodano vrednost organizacije (Sitar 2006, 57).

#### *Splošne opredelitve znanja*

Za razumevanje znanja in njegovih razsežnosti je smiselno najprej pogledati, kako je znanje opredeljeno.

V strokovni literaturi obstaja mnogo opredelitev znanja, ki se med seboj razlikujejo. Večina avtorjev znanje opredeljuje kot celoto naučenih človekovih zmožnosti, ki jih je posameznik pridobil v procesu učenja in ki mu omogočajo razumevanje, da bi znal razreševati že znane in tudi neznanne probleme. Tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1991, 925) opredeljuje znanje ko celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, z namenom, da izpopolni, poglobi in razširi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi.

Dobra in preprosta je opredelitev, da je znanje celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali pa se naučili (Pučko 1998, 560).

Malo drugače razlaga Lipičnik (1998, 21), ki pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo razreševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in razrešil. Ne glede na to, kako si je človek znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo razreševati probleme z znanimi razrešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako razreši probleme s še neznanimi razrešitvami.

Iz opredelitev izpostavimo tri glavne značilnosti znanja (Sitar 2006, 58):

- znanje ima lahko posameznik, hkrati pa lahko govorimo tudi o celostnem znanju človeštva,
- znanja se lahko naučimo iz knjig ali pa ga pridobimo z izkušnjami,
- znanje pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti, sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti – torej znati uporabiti znanje za delovanje.

Slika 2.3 Razsežnosti znanja



Vir: Sitar 2006, 58.

Znanje je ključna možnost za razumno odločanje, predvidevanje, snovanje, načrtovanje, prepoznavanje, analiziranje in intuitivno presojanje. Je tudi dinamično, saj nastaja v socialnih interakcijah med posamezniki in organizacijami in je vezano na okoliščine, na določen prostor in čas ter na ljudi.

Poleg tega lahko omenimo še druge značilnosti znanja. Znanje v podjetjih oziroma v drugih organizacijah je vedno v omejenih količinah, kar pomeni, da ga je vedno premalo oziroma bi ga potrebovali več. Hkrati pa je znanja okrog nas več, kot se ga zavedamo, in je v tem smislu neomejeno. Ker je večina znanja skritega v glavah zaposlenih, je znanje težko posnemati, kar za organizacijo predstavlja temelj konkurenčne prednosti. Če organizacija izgubi določeno znanje, je to izgubljeno znanje težko ali celo nemogoče hitro nadomestiti. Vsako znanje je vedno izpostavljeno preverjanju, izpopolnjevanju, dokazovanju, oporekanju in tudi najnovejše znanje bo v prihodnosti vedno znava na preizkušnji (Sitar 2006, 60–61).

### *Intelektualni kapital*

Strokovnjaki opozarjajo na vse večje razlike med t. i. knjigovodsko vrednostjo nekaterih podjetij oziroma drugih organizacijah in njihovo dejansko tržno vrednostjo. Velik del razlike med obema vrednostma je t. i. intelektualni kapital (Možina idr. 2002, 18).

Intelektualni kapital je vsota skritih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Intelektualni kapital lahko razumemo tudi kot vsoto tistega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo konkurenčno prednost na trgu (Možina idr. 2002, 19).

Avtorji delijo intelektualni kapital večinoma na dva dela (Sitar 2006, 67):

- človeški kapital,
- strukturni kapital.

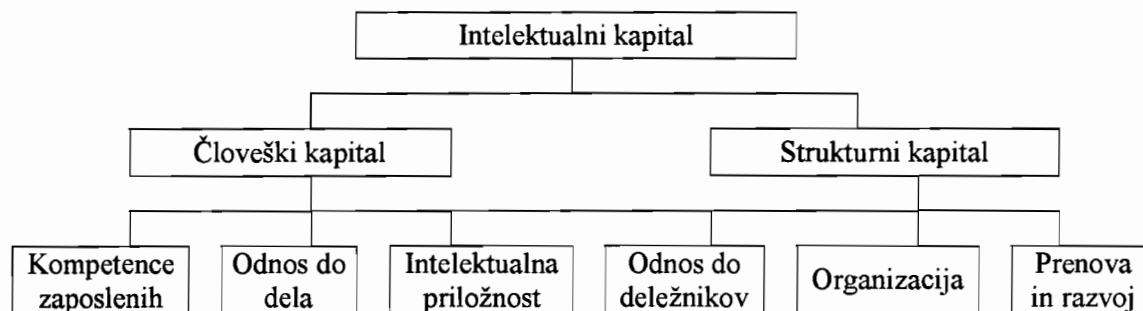
*Človeški kapital* temelji na znanju zaposlenih, na njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja ali druge organizacije. Človeški kapital ne more biti last podjetja oziroma druge organizacije,

lahko se zgolj najame. Zaposleni lahko kadarkoli odidejo z znanjem, zato predstavlja ta vrsta kapitala negotovost. Podjetje ali druga organizacija naj bi storila vse, kar more, da obdrži svoje »dobre« zaposlene, kajti (Pučko 1998, 313), ko zaposleni odidejo, podjetje oziroma druga organizacija ta kapital izgubi.

Druga sestavina intelektualnega kapitala je *strukturni kapital*. Ta zajema vse tiste dejavnike, ki so nastali s pomočjo človeškega kapitala in ki ostanejo v podjetju oziroma drugi organizaciji, ko ljudje po službi odidejo domov (Sitar 2006, 67). *Strukturni kapital* se deli na kapital poslovnih odnosov (informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji itd.) in na organizacijski kapital, kamor spadajo podatki o organizacijskih procesih (tehnološki procesi, izdelki, storitve itd.).

Intelektualni kapital zajema vse, kar izvira neposredno iz zaposlenih, njihovo znanje, veščine, sposobnosti, povezane z delom, sposobnost medsebojnega povezovanja itd.; torej vse, kar krepi moč organizacije na trgu, kot so lojalnost kupcev, ponavljajoči se posli, blagovne znamke; vse, kar krepi notranjo moč organizacije, kot so organizacijska kultura, management organizacije, poslovni procesi, informacijski sistemi, ter intelektualno lastnino organizacije, kamor sodijo patenti, licence, avtorske pravice (Sitar 2006, 68).

**Slika 2.4** Členitev intelektualnega kapitala



Vir: Sitar 2006, 67.

Navedena opredelitev intelektualnega kapitala nam omogoča boljše razumevanje dejanske vrednosti organizacije. V ospredju je torej uporabnost znanja organizacije za bodoče in sedanje koristi. Intelektualni kapital zajema vse, kar v podjetju ali drugi organizaciji ustvarja vrednost, saj mora biti znanje organizacije v prvi vrsti namenjeno dodajanju vrednosti, mora se pretvoriti v izdelke in storitve ali kako drugače vplivati na pričakovane bodoče donose (Sitar 2006, 68).

#### 2.4.2 Značilnosti znanja

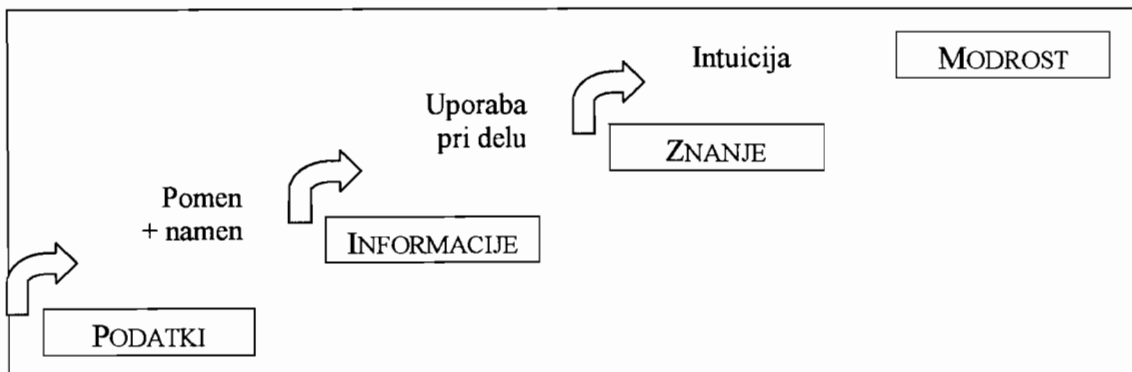
Že iz samih splošnih opredelitev znanja sledi, da je pojem znanje povezan s pojmi, kot so podatek, informacija, sposobnosti, veščine itd. Pri tem je zelo pomembno, da znamo te pojme razlikovati. Ti pojmi so med seboj povezani, vendar obstajajo razlike.

### *Podatki, informacije in znanje*

Najnižjo raven predstavljajo podatki. Gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov. Lahko so številke, besede, zvoki, ki jih zaznamo z opazovanjem. To so vsi podatki, ki obstajajo v podjetju ali drugi organizaciji, pa tudi zunaj nje. S pomočjo podatkov lahko definiramo pojme. Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki v naših očeh postanejo informacija (Sitar 2006, 61).

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. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, ko jim damo določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti podjetja ali druge organizacije, se razvije znanje. Znanje pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz teorij in izkušenj posameznika. Ključna je torej sposobnost posameznika, da presodi na podlagi razumevanja konteksta ali teorije, na primer, kaj je vzrok, kaj je posledica itd. in temu prilagodi svoje aktivnosti. Zato je znanje v veliki meri odvisno od razlage posameznika. Vendar pa znanje ne predstavlja najvišje ravni. Znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do modrosti.

**Slika 2.5** Podatek, informacija, znanje in modrost



Vir: Sitar 2006, 61.

### *Znanje, sposobnosti in veščine*

Razmejitev med znanjem, sposobnostmi in veščinami ni tako enopomensko kot med podatki in informacijami. Vse tri pojme vključujemo med sposobnosti posameznika. Pri tem sposobnosti pomenijo zmožnost opravljanja zahtevnih nalog. Ta zmožnost opravljanja nalog pa je odvisna od posameznikovih talentov, znanja, pridobljene formalne izobrazbe ter izkušenj na delovnem mestu (Sitar 2006, 62).

### 2.4.3 Vrste znanja

Z razvojem preučevanja področja managementa znanja se pojavljajo vedno nove delitve. V nadaljevanju so prikazane le najbolj pomembne.

Tudi svetovno znana strokovnjaka na področju ravnanja z znanjem – Nonaka in Takeuchi (v Tavčar 2005) sta znanje v podjetju razdelila na dva dela, na eksplicitno ali zunanje znanje ter na implicitno ali tiho znanje.

#### *Eksplicitno in implicitno znanje*

Nonaka (v Tavčar 2005, 36) je znanje razdelil na dva dela, in sicer na eksplicitno znanje, ki je izraženo in ga lahko prosto prenašamo z različnimi mediji, in tako znanje, ki je skrito v posamezniku, zato mu pravimo tiho, skrito znanje. Tako znanje se prenaša le neposredno med zaposlenimi.

*Eksplicitno (izraženo, zapisano) znanje* je zajeto v besedilu, tabelah, diagramih, opisnih izdelkih itd. Tako znanje je v organizacijah formalno in sistematično zajeto v specifikacijah izdelkov, v znanstvenih formulah in v računalniških programih. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, prenašamo z namenom nenehne uporabe. Izrazimo ga v katerem koli jeziku ali z matematičnimi znaki. Ima obliko knjig, podatkovnih baz, zapisov itd. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo ter z njim lažje ravnamo (Sitar 2006, 63).

V veliki meri pa je poslovanje nekega podjetja oz. druge organizacije odvisno tudi od sposobnosti, izkušenj in intuicije njenih zaposlenih, ki jim omogočajo opravljati delo, sprejemati odločitve, razreševati probleme, ki jih je težko zapisati. Znanje, ki ga ne moremo izraziti, imenujemo *implicitno (tiho, skrito) znanje*. Implicitno znanje vpliva na sposobnost posameznika in organizacije, da inovira in se neprestano prilagaja. Tiho znanje sestavljajo naše izkušnje, intuicija, individualno razumevanje stvari okoli nas. Tako znanje je težko dokumentirati, ga urediti in deliti z drugimi. Vendar to ne pomeni, da ga ni mogoče prenašati. Pomembno je, da način prenosa prilagodimo in v ospredje postavimo osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje (Sitar 2006, 64).

**Tabela 2.2** Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

Eksplicitno znanje	Implicitno znanje
- Tabele	- izkušnje
- Diagrami	- sposobnosti
- Specifikacije izdelkov	- intuicija
- Znanstvene formule	- razumevanje
- Računalniški programi	- prepoznavanje
- Podatkovne baze	- zaznavanje
- Zapisane dobre prakse	- občutki
- Standardi organizacije	- čustva
- cilji organizacije	

Vir: Sitar 2006, 63.



Management znanja je prvotno postavljalo v ospredje predvsem eksplicitno znanje in pomoč informacijske – komunikacijske tehnologije za njegov prenos in shranjevanje. Danes velja, da je za organizacije največje vrednosti implicitno (Sitar 2006, 64). Tiho znanje v organizaciji ima dve obliki:

- znanje, utelešeno v zaposlenih in v socialnih razmerjih, ki jim pripadajo,
- znanje, udejanjeno v procesih in proizvodih kot rezultat dela zaposlenih.

*Utelešeno znanje* se nahaja v zaposlenih in ga ne znajo izraziti, zato ga težko ločimo od konkretne osebe. Utelešeno znanje v zaposlenih bomo učinkovito izkoriščali le s pomočjo spodbujanja osebne komunikacije med nosilci znanja in tistimi, ki znanje potrebujemo.

*Udejanjeno znanje* se nahaja v stvareh, ki so rezultat dela zaposlenih: v proizvodih, procesih in dokumentih. To znanje že prehaja v eksplicitno obliko, vendar je v ozadju vsakega proizvoda in procesa postopek njegovega razvoja, torej tiho znanje, ki v veliki meri ostane skrito in neizraženo.

#### *Druge delitve znanja*

Poznamo še druge avtorje, ki so znanje in razdelitev predstavili drugače.

Čater (2000, 507) deli znanje na štiri oblike:

- Konceptualno znanje (know-what), ki je temeljno znanje na nekem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potrebno, ni pa pogoj za uspeh.
- Aplikativno znanje (know-how), ki omogoča prevesti knjižno stanje v učinkovito izvedbo; gre za uporabo pravil z določenega strokovnega področja za razreševanje kompleksnih problemov.
- Sistemsko znanje (know-why), ki pomeni stopnjo razvitosti intuicije zaposlenih, v kolikšni meri so zmožni predvideti nepričakovana stanja.
- Motivirana kreativnost (care-why), ki jo poleg prvih treh sestavljajo še vztrajnost, prilagodljivost in motivacija. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na voljo enake finančne in materialne vire, dosegajo različne rezultate.

#### **2.4.4 Uporabnost znanja**

Uporaba znanja pomeni, da zaposleni uporabljajo razpoložljivo znanje in si tako olajšajo delo ter ustvarijo novo znanje, ki se kaže v številnih izboljšavah in inovacijah. Ko se novo znanje ustvari, ga je treba ponovno kodirati in prenesti med zaposlene z namenom nove uporabe in tako se proces učenja v organizaciji neprestano ponavlja.

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji.

Uporabo znanja pa lahko preprečijo različne ovire, kot so (Černelič 2006, 89):

- neravnovesje med oddajniki in prejemniki znanja;
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh ravneh;
- različne kulturne, jezikovne navade in referenčni okviri;
- skupinska miselnost, ki posameznikom ne dopušča pravice do lastnega mnenja;
- nemotiviranost kot posledica neustreznega sistema nagrajevanja, ki ne spodbuja delitve znanja;
- majhna sprejemljivost znanja (razlike v stanju oddajnikov znanja);
- nestrpnost do napak.

Zelo pomembno je v organizaciji ustvariti vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje ter podpira nove ideje. Za učinkovito uporabo znanja je prav, da so viri znanja različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj tako lahko osvetlimo isti problem iz različnih zornih kotov ter ga lahko razrešujemo na različne načine. Organizacija potrebuje organizacijsko strukturo, ki omogoča dobro komunikacijo in pretok znanja tudi z odjemalci, dobavitelji in konkurenco (Možina idr. 1998, 89).

## 2.5 Izobraževanje

Peter F. Drucker meni:

»Doseganje visoke produktivnosti umskih delavcev je največji managerski izziv 21. stoletja. ... Edina prednost, na katero razvite države računajo, je delež izobraženih in usposobljenih ljudi ...« (Drucker 2001, 152)

»Umski delavci imajo svoja proizvodna sredstva v svoji lasti. Ta sredstva se nahajajo v njihovih glavah, so popolnoma prenosljiva in predstavljajo njihov kapital.« (Drucker 2001, 144)

Izobrazba je eden pomembnejših vidikov kakovosti zaposlenih, ki jo danes velikokrat imenujemo človeški kapital. Izobraževanje pomeni predvsem pridobivanje znanja in kot takšno se ne dotika le vsakega posameznika, ampak tudi celotne družbe in hkrati tudi njenega gospodarstva.

Družbene razmere zahtevajo vedno boljšo izobrazbo. A razpolovna doba določenih znanj se je skrajšala do te mere, da pogosto znanje zastari, še preden šolanje dokonča ena generacija učencev oz. študentov. Tehnološki cikel je vse krajši, izobraževanje pa se podaljšuje. Ključno vprašanje je: kako pospešiti transfer znanja. Omejitveni dejavnik so ljudje (Ferjan 1999, 122).

Ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje določenega dela v podjetju oziroma drugi organizaciji, se neprestano soočajo z inovacijami in razvojem na vseh področjih. Zato so prisiljeni, da prvotno osvojena znanja, spretnosti, sposobnosti in navade izpopolnjujejo in dopolnjujejo. Če se ne bi stalno izpopolnjevali in izobraževali, bi ostali za začetni stopnji in bi jih razvoj kmalu prehitel.

Izobraževanje zaposlenih s stališča organizacije prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz naštetih zahtev je mogoče opredeliti specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organiziranosti dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Zadane cilje izobraževalne dejavnosti naj bi v organizacijo prilagajali njihovemu razvoju in spremembam.

Nova družba bo družba izobraženih. Znanje bo njen ključni vir in izobraženci bodo prevladujoči del »delovne sile«. Družba prihodnosti ne bo poznala meja, saj znanje potuje laže kot denar. Omogočala bo hitrejšo mobilnost navzgor za vse s pridobljeno izobrazbo. Znanje kot temeljno 'proizvodno sredstvo' bo laže pridobiti kot kadar koli. Zato bodo tudi možnosti za uspeh in seveda tudi poraz – večje (Mihalič 2003).

### ***2.5.1 Naraščanje vloge izobraževanja***

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi čas različno spreminjala. Izobraževanje je bilo temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vendar pa je bilo zmeraj povezano z družbenim razvojem. Na vsakem koraku se človek srečuje z različnimi izzivi, ki pa jim lahko sledi in se z njimi spopade le z novo pridobljenim znanjem, ki si ga pridobi z nenehnim učenjem.

Peter Drucker (v Tavčar 2006, 28), veliki glasnik sodobnega managementa, je zapisal, da se od leta 1900 zmanjšuje količina dela za enoto industrijskega izdelka za 1 %; da se od 2. svetovne vojne dalje zmanjšuje količina materiala, potrebnega za enoto BDP prav tako za 1 % letno; da se od leta 1950 dalje vsako leto za 1 % zmanjšuje količina energije, potrebne za enoto industrijske proizvodnje – vendar pa se od začetka 20. stoletja število znanjskih delavcev, ki jih zaposlujejo podjetja, vsako leto povečuje za 1%! Poudarja tudi, da je izobraževanje ena najhitreje rastočih panog našega časa.

Strokovno izobraženo in usposobljeno osebje je temeljni dejavnik kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost izdelovanje izdelkov ali opravljanje storitev. Izobrazba je eden ključnih dejavnikov delovne sile.

Izobraževanje velja za eno najbolj produktivnih naložb in najpomembnejših razvojnih dejavnikov.

Družba prihodnosti je družba znanja, kjer sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja, predvsem pa njegovega pretvarjanja v inovativne in uporabljive rešitve pomembni vrednosti.

Najbolj redka sposobnost v vsaki organizaciji so uspešni ljudje, ki jih morajo managerji v prizadevanju za ustvarjanje blagostanja razporejati bolj vsebinsko in premišljeno, kot to počno s kapitalom (Markič 2004, 806).

Da bi sodobna podjetja oziroma druge organizacije lahko zvišala produktivnost in se tako ohranila na vedno bolj globaliziranih trgih, pospešeno uvajajo tehnološke, informacijske in organizacijske inovacije ter investirajo v njihov razvoj. Ekonomski učinek teh inovacij pa pride do izraza po eni strani le, če podjetja ali druge organizacije razpolagajo z ustrežno delovno silo, po drug strani pa, če so ustrezno izobraženi tudi uporabniki izdelkov in storitev, ki jih ta podjetja ali druge organizacije proizvajajo in distribuirajo.

Tu je glavni razlog za spremembo v smer spreminjajočih se zahtev inovativnih družb. Ker je potrebno za obstoj in razvoj podjetja ali druge organizacije nenehno inovirati in ker tega oprema ne zmore, je treba delovati v smeri stalnega ohranjanja produktivnosti umskih delavcev oziroma vzdrževanja njihove inovativnosti (Markič 2004, 803).

Namesto rutinskega dela, ki je bilo značilno za industrijsko družbo, postaja v družbi znanja vsebina dela vedno bolj spremenljiva in nedoločena, kar terja decentralizacijo odločanja, od posameznikov pa večjo avtonomijo, prožnost in samoiniciativnost. Z vidika posameznika je tako ustrezna izobrazba eden osnovnih pogojev za uspešno prilagajanje spremembam v gospodarstvu ter s tem za uspešen nastop na trgu dela.

Da je znanje veliko bogastvo, se zavedajo v mnogih podjetjih oziroma drugih organizacijah, ki s posebnimi izobraževalnimi programi načrtno usposablajo nove generacije za delo v podjetju.

### ***2.5.2 Vrste izobraževanj in usposabljanj***

Strokovno izobraženo in usposobljeno osebje je temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost izdelovanje izdelkov ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina idr. 1998, 177).

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet (Možina idr. 1998, 177). Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Smoter izobraževanja je

zagotoviti ljudem podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, na njihovo kulturo in druge kulture ter na naravne zakone, ter za pridobivanje jezikovnih in drugih spretnosti, ki so potrebne za razumevanje.

Zaposleni v podjetju ali drugih organizacijah znanje pridobivajo na dva načina. Prvi je formalni način, ko zaposleni svoje znanje pridobivajo iz formalnih virov. Formalno izobraževanje je kronološko urejeno izobraževanje, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole ter univerze. Formalno izobraževanje je tisto, ki privede do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija. Drugi, neformalni način pa se nanaša na vse izobraževalne programe, ki ne zahtevajo uradnega vpisa ali registracije učencev; to so programi zunaj uradnega šolskega sistema (Jelenc 1991, 30 in 46).

Izobraževanje delimo tudi na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem znanju. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. Splošno in strokovno izobraževanje se med seboj prepletata in se pogojujeta (Jereb 1998, 18).

V sodobnih družbah je vedno bolj prisotno vseživljenjsko izobraževanje, ki temelji na ideji, da izobraževanje ni enkrat za vselej dana izkušnja, temveč je proces, ki se mora nadaljevati vse življenje. Življenjska doba ljudi je vedno daljša, prav tako pa je družbeni razvoj čedalje hitrejši in je miselnost, da sodi učenje le v obdobje mladosti, že zastarela. Posameznika v izobraževanje vodijo na eni strani njegove notranje potrebe po izobraževanju, po drugi strani pa so to zunanji dejavniki, kot npr. zahteve delovnega mesta. Če so motivi, ki jih v izobraževanje vodijo, za posameznika pomembni, vredni in trajni, je to že precejšnje zagotovilo, da bodo pri izobraževanju tudi uspešni. Iz zavestnega odnosa do izobraževanja raste dvojje značilnosti: želja po kar najbolj samostojnem obravnavanju problemov in njegovem razreševanju ter prizadevanja po dejavnem sodelovanju. Obe značilnosti sta za izobraževalne rezultate zelo pomembni in ju moramo znati spodbujati in razvijati (Možina idr. 2002, 209–211).

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Prevladuje stališče, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši. S pojmom usposabljanje oziroma strokovno usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Možina idr. 1998, 178). Izpopolnjevanje pa je proces, ki vključuje dopolnjevanje, spreminjanje in sistemiziranje že pridobljenega znanja, spretnosti, navad posameznika ter mu omogoča širitev in dopolnitev izobrazbe. Navedeni pojmi tvorijo pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o izobraževanju brez usposabljanja ali obratno (Jereb 1998, 19).

Usposabljanje je zasnovano na oblikovanju potrebe za izvajanje določenega dela in nalog. Usposabljanje je proces, ki sistematično razvija znanje, vedenje in tiste

človekove sposobnosti in spretnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih nalog v okviru določene dejavnosti. Pomeni torej vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom.

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, na podlagi katerih zaposleni pridobijo novo znanje, spretnosti in nove načine vedenja. Glede na namen razlikujemo naslednje metode (Treven 1998, 213):

- metode usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu (npr. mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu itd),
- metode formalnega usposabljanja (npr. predavanja, pogovori, razprave, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog itd),
- metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja (npr. učenje na temelju razreševanja dejanskih problemov, delo na projektih, računalniško podprto usposabljanje itd).

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. Oblike usposabljanja glede na lokacijo razvrščamo v dve skupini (Treven 1998, 212):

- usposabljanje na delovnem mestu,
- usposabljanje izven delovnega mesta.

Prvi način usposabljanja je najprimernejši za na novo zaposlene ljudi, ki jih je treba seznaniti z njihovimi delovnimi nalogami, za že zaposlene za izboljšanje spretnosti, predvsem pri uvedbi nove tehnologije, in za zaposlene, ki prevzemajo nove naloge zaradi napredovanja ali premestitve na drugo delovno mesto. Poleg notranjega usposabljanja, se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje. To je primerno predvsem za povečanje znanja in razvijanje spretnosti managerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih.

Na delovnem mestu uporabljamo mentorstvo ter menjavo delovnih mest in oddelkov, izven delovnega mesta pa izobraževanje na seminarjih, delavnicah, študije primerov itd.

Usposabljanje je izredno pomembno za vse zaposlene, saj omogoča, da (Florjančič in Vukovič 1998, 217):

- zaposleni prevzamejo nove naloge,
- razvijejo nove sposobnosti,
- krepijo samozavest,
- izboljšajo kakovost svojega dela.

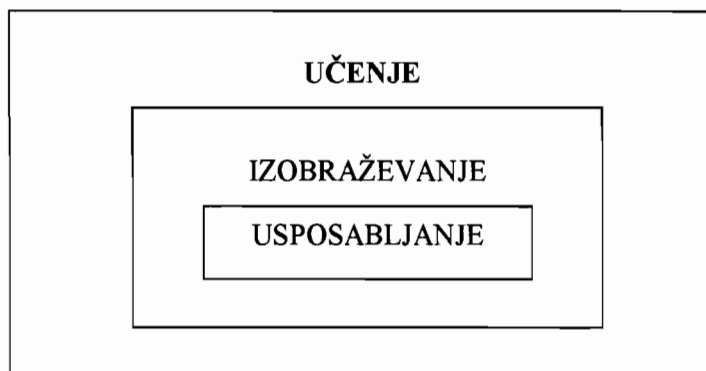
Usposabljanje se ponavadi navezuje na strokovno izobraževanje in skupaj z njim vodi k celotni poklicni usposobljenosti. Težišče usposabljanja je na pridobivanju praktičnega znanja, spretnosti in navad, potrebnih za določeno delo.

Usposabljanje mora biti odgovor na ugotovljene potrebe in ne le reakcija na nek problem organizacije. Zato morajo biti pri določanju politike usposabljanja analizirani

številni dejavniki, kot so struktura podjetja oziroma druge organizacije, cilji in naloge podjetja oz. druge organizacije, delovna sila, družbeno okolje, in podobno.

Z vidika podjetja oz. organizacije naj bi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši organiziranosti dela, boljši kakovosti dela in k večji gospodarnosti. Zato je vlaganja v izobraževanje treba obravnavati kot investicijo.

**Slika 2.6** Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina 2002, 18.

Za kakovostno izobraževanje je potrebno poznavanje in ustrezna uporaba metod in oblik izobraževanja. Metode in oblike izobraževanje morajo biti prilagojene potrebam in željam skupin.

Razlikujemo tri temeljne vrste izobraževalnih oblik (Jereb 1998, 56–57):

- množična,
- skupinska,
- individualna.

Pri množični izobraževalni obliki si izobraženci pridobijo znanje z učiteljevim poučevanjem, pri tej obliki učitelj nastopa pred vso skupino in z njo komunicira. Slabost te oblike je, da komuniciranje poteka le v eno smer in ni prisotnega sodelovanja.

Pri skupinski izobraževalni obliki je večja skupina razdeljena na več manjših, kjer potem te skupine opravljajo enake ali različne naloge. Ko končajo z delom, svoje rezultate predstavijo učitelju. Prednosti te oblike se kažejo v večjem sodelovanju izobraževancev, razvijejo se tudi določene sposobnosti in spretnosti.

Za individualno metodo je značilno, da izobraževanci samostojno razrešujejo naloge in ne sodelujejo med seboj. Vsak posameznik si organizira svoje delo. Učenje poteka pod nadzorom učitelja ali mentorja.

Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu čim bolj učinkovito doseči zastavljene cilje. Izobraževalne metode med seboj ločimo glede na obliko komuniciranja med učiteljem, izobraževanci in viri informacij.

Po tem vidiku razlikujemo naslednje metode izobraževanja (Možina idr. 1998, 186–188):

- pasivne izobraževalne metode – skupna značilnost teh metod je, da ima učitelj poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja; uporabljajo se pri množičnih oblikah izobraževanja; najpogostejše pasivne izobraževalne metode so: predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja, metoda kazanja;
- pasivno-aktivne izobraževalne metode – za to metodo je značilno, da je upoštevana dejavnost vseh subjektov izobraževalnega procesa; v to skupino spadajo: metoda razgovora, metoda diskusije, vaj, metoda urjenja, metoda proučevanja primerov;
- aktivne metode – v to skupino uvrščamo naslednje metode: metoda dela z besedili, projektna metoda, metode učenja z računalnikom.

Pasivne izobraževalne metode uporabljamo v primerih, ko izobraževanci nimajo potrebnega znanja o snovi oz. je njihovo znanje pomanjkljivo. Naloga učitelja je, da posreduje kar se da največ informacij, medtem ko izobraževanci poslušajo in si snov zapisujejo, so torej pasivni.

Pri pasivno-aktivnih izobraževalnih metodah se upošteva aktivno sodelovanje tako učitelja kot tudi izobraževancev. Tu učitelj predstavi nek problem in o njem izobraževanci razpravljajo.

Pri aktivnih izobraževalnih metodah izvor znanja ni učitelj, ampak si mora izobraževanec sam pridobiti znanje iz drugih virov, učitelj pa mu je pri tem lahko le v pomoč.

Preden se odločimo, kakšno metodo oziroma obliko izobraževanja bomo izvedli, je treba (Ferjan 2005, 54):

- ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja;
- prepoznati, katere metode oziroma oblike so zaradi karakteristik učne snovi sploh primerne;
- ugotoviti, ali materiali predstavljajo omejitev pri izbiri;
- ugotoviti, ali kateri od virov predstavlja omejitev pri izbiri;
- ugotoviti, ali subjektivni dejavniki na strani učenca ali učitelja predstavljajo omejitev pri izbiri.

Pri opredeljevanju potreb po izobraževalnih dejavnostih v organizacijah lahko podjetja ali druge organizacije izbirajo med individualnim izobraževanjem in med programi po naročilu. Dolgoročno je smiselno razviti partnerski odnos z nekaj specializiranimi in visoko usposobljenimi ustanovami, ki se seznanijo s podjetjem ali drugo organizacijo, zagotavljajo kakovostne izobraževalne programe in so sposobni svoje splošne programe tudi prilagoditi potrebam naročnika. V tabeli 2.3 je prikazana primerjava značilnosti programov po naročilu in individualnega izobraževanja.



**Tabela 2.3** Primerjava značilnosti programov po naročilu in individualnega izobraževanja

<i>Programi po naročilu</i>	<i>Individualna udeležba</i>
Prilagojena vsebina, na katero imamo vpliv	Standardna vsebina, na katero ne moremo vplivati
Primerni za:	Primerni za:
- Vodstvene ekipe	- Ozko specializirane eksperte
- Strokovno zahtevne specializirane teme	- Osebnostni razvoj posameznikov in ključne kadre
- Prodajno osebje	- Pridobitev širših manjkajočih znanj
- Skupine sodelavcev, ki morajo poznati istovrstno problematiko	- Bodoči vodstveni kader
Čas izvedbe je prilagojen (kadarkoli, delovni čas je bolj izkoriščen)	Izobraževanja so navadno v delovnem času, ni možne prilagoditve terminov
Poenotenje pogledov o obravnavani problematiki	Pridobljen znanja in pogledov posameznik ne more primerjati s sodelavci v času seminarja
Enostranski pogled	Možna izmenjava mnenj s kolegi iz drugih okolij
Cenovno so seminarji za zaključene skupine na udeleženca ugodnejši	V absolutnem znesku je izobraževanje za enega udeleženca cenejše
Možno je razširiti krog udeležencev tudi na poslovne partnerje	Z neformalnimi stiki se krepijo poslovne vezi

Vir: Pervanje 2003, 17.

Najpomembnejši element procesa izobraževanja je učinek izobraževanja na zaposlene in podjetje. Izobraževanje je pogojeno s finančnimi sredstvi. Kadar podjetje ali druga organizacija izobražuje svoje zaposlene, pričakuje določene koristi. Zato morajo zaposleni maksimalno izkoristiti možnosti izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter pri svojem delu pokazati rezultate.

Vodstvo se pa mora zavedati, da so zaposleni največje bogastvo in ključnega pomena za doseganje ciljev podjetja, zato mora zagotoviti ustrezno delovno ozračje, ki (Zupan 2001, 103):

- spoštuje pomembnost in delo vsakega posameznika,
- spodbuja samoiniciativnost,
- izziva posameznikove zmožnosti,
- vsem omogoča enake priložnosti.



### 3 UPORABNI DEL

#### 3.1 Predstavitev podjetja HTP Simonov zaliv, d. d. Izola

##### *Osnovni podatki o družbi*

Firma:	Hotelsko turistično podjetje Simonov zaliv, d. d. Izola
Skrajšana firma:	HTP Simonov zaliv, d. d. Izola
Sedež:	Izola, Morova 6a
Matična številka:	5143799
Davčna številka:	61885355
Šifra dejavnosti:	55.11 – hoteli z restavracijo, penzioni
Osnovni kapital:	1.672.583 EUR
Pravnoorganizacijska oblika:	delniška družba
Registracija družbe:	Družba je vpisana pri Okrožnem sodišču v Kopru s sklepom SRG št. 98/01497 z dne 29. 10. 1998 pod številko registrskega vložka 1/00624/00.
Obvladujoče podjetje:	NFD Holding, d. d. Ljubljana.

V skupino NFD Holding sodijo še naslednja podjetja:

- Hoteli Piran, d. d.,
- Metropol group, d. d.,
- Hoteli Bernardin, d. d.,
- Terme Maribor, d. d.,
- Melemin, d. d.,
- Vep Net, d. o. o.

**Tabela 3.1** Lastniška struktura na dan 31. 12. 2006

Naziv delničarja	Število delnic	Delež
▪ NDF Holding, d. d. Ljubljana	229.448	57,2449
▪ Slovenska odškodninska družba	85.709	21,3835
▪ Inka leasing d.o.o.	59.995	14,9681
▪ Ostali	25.666	6,4035
▪ Skupno število delnic	400.818	100,0000

Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 3.

### *Kratka predstavitev podjetja*

HTP Simonov zaliv predstavlja raznovrstno ponudbo hotelskih, gostinskih in rekreacijskih storitev. Že vrsto let ima pomembno aktivno in spodbujevalno funkcijo razvoja slovenskega obmorskega turizma.

Hotelski kompleks se nahaja v območju, ki je razglašeno za kulturni spomenik – Arheološko najdišče Simonov zaliv. Razprostira se na območju 72.518 m<sup>2</sup>.

Hotelski kompleks odlikujejo kakovostna hotelska namestitve, izvrstna in raznolika gostinska ponudba ter bogata spremljajoča ponudba. Hotelski kompleks razpolaga s tremi igrišči za tenis, z igriščem za mini golf, z bazenom z ogrevano morskovo vodo, z igriščem za odbojko na mivki, urejenim sprehajališčem ob obali – to so možnosti za šport in rekreacijo v vseh letnih časih. Razprostira se na območju 72.518 m<sup>2</sup>.

Hotelsko naselje Simonov zaliv je skupno ime za Hotel Haliaetum in depandanse Korala, Perla, Mirta, Palma Sirena in bungalovi Park. V tabeli so prikazane hotelske zmogljivosti vseh objektov.

**Tabela 3.2** Hotelske zmogljivosti podjetja HTP Simonov zaliv

Objekt s kategorijo poslovanja	Število sob	Stalna ležišča	Dodatna ležišča	Skupaj ležišč
Hotel Haliaetum ****	51	95	39	134
Depandansa Korala ***	26	52	14	66
Depandansa Perla ***	26	52	28	80
Depandanska Mirta ***	26	52	28	80
Depandansa Sirena ***	26	52	32	84
Depandansa Palma ***	17	34	18	52
<i>Bungalovi</i>				
Park	26	52	35	14
Apartmenti	4	8	6	87
Skupaj	202	397	200	597

Vir: HTP Simonov zaliv 2006, 7.

#### **3.1.1 Poslanstvo, vizija, cilji**

*Poslanstvo* družbe je usmerjeno v počitniško-rekreativni turizem, ki z dvigovanjem kakovosti bivanja nudi gostu aktivno sprostitev in s tem zapolni namestitvene zmogljivosti podjetja skozi večji del leta. Podjetje želi ponujati ljudem bogate turistične programe, ki so povezani z zabavo, aktivnim oddihom in zdravjem ter zbujejo ugodje in domačnost.

*Vizija* je v zadnjem času pridobila izjemen pomen, ki se ga zavedajo vsi učinkoviti voditelji. Vizija HTP Simonov zaliv sovпада s temeljnimi smernicami razvoja slovenskega turizma in z izhodiščem predlaganega Razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma za obdobje 2007–2011 (2006) in je izhodišče za oblikovanje srednjeročne strategije. V podjetju si prizadevajo, da postane turistično naselje Simonov

zaliv razvita turistična destinacija, primerljiva z evropsko kakovostjo turističnih storitev in z raznoliko turistično ponudbo, ki bo konkurenčna v razmerju do drugih turističnih območij. Vizijo podjetja dobro poznajo vsi zaposleni, zato si vsi prizadevajo za njeno uresničitev.

Slovenija se tržno pozicionira do konkurenčnih destinacij kot mlada, majhna, raznovrstna in zanimiva dežela. Konkurenčna prednost pri turističnem razvoju je koncentracija različnosti turistične ponudbe na relativno majhnem prostoru in dobra organiziranost med seboj povezanih integriranih turističnih proizvodov. HTP Simonov zaliv spada v turistično področje Obale in obsega turistično ponudbo, ki je povezana z mediteransko turistično ponudbo. Ponuja pomembne turistične zanimivosti z vidika počitniškega, zabaviškega, igralniškega, športnega in navičnega turizma.

Turistična ponudba HTP Simonov zaliv je usmerjena k povečevanju možnosti izbire oz. čim širše turistične ponudbe, ki s svojo raznovrstnostjo in kakovostjo za ponujeno ceno zadovoljuje pričakovanja gostov.

### *Osnovni cilji podjetja*

Dolgoročno želijo investirati v razvoj, zato se trudijo zagotavljati kakovostno izobraževanje vseh zaposlenih, na vseh ravneh in vseh področjih. Zavedajo se, da bodo le s primerno motiviranimi in usposobljeni zaposlenimi, ki bodo pri svojem delu učinkovito zadovoljevali tudi svoje potrebe, dosegli zastavljene cilje. Pomembno je, da so aktivnosti na področju človeških virov medsebojno usklajene in povezane s strateškimi cilji podjetja. Dolgoročni cilj družbe je zagotoviti optimalno število zaposlenih, izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih, izboljšati pogoje dela delavcem in posledično zagotoviti ob kakovostno opravljenem delu, primerno plačilo.

Na prodajnem področju želijo s postopno rastjo prodajnih cen obdržati obstoječo raven zasedenosti namestitvenih zmogljivosti in s pestrejšo dodatno ponudbo povečati izvenpenzijsko potrošnjo. Glavni izziv podjetja pa je povečati zasedenost zmogljivosti v času izven sezone, in sicer v obdobju od novembra do marca.

Investicijsko področje je povezano z naložbami v hotelsko infrastrukturo. V tej smeri bodo v podjetju nadaljevali s politiko prenove in posodobitve prostorov in opreme v namestitvenih in gostinskih objektih ter izgradnjo nadomestnega objekta depandanse Mirta. Pri tem projektu bo podjetje HTP Simonov zaliv preko javnega razpisa poskušalo pridobiti sredstva Evropske unije za spodbujanje razvoja turističnih destinacij.

### **3.1.2 Dejavnost podjetja**

Turizem postaja po svoji vsebini v svetovnem merilu najpomembnejša gospodarska panoga. Povezuje številne gospodarske dejavnosti, zato ima enega najvišjih panožnih multiplikatorjev (HTP Simonov zaliv 2007, 4)

Turizem predstavlja pomembno priložnost za republiko Slovenijo. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti in razvojni potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena

izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev. Turizem je integrirana dejavnost, ki posega na vsa področja gospodarskega in družbenega življenja. Turizem se integrira na lokalni, regionalni in državni ravni, zato je pri strateškem načrtovanju treba upoštevati tudi strateške usmeritve lokalne in regionalne ravni (HTP Simonov zaliv 2007, 3).

Slovenija je edinstvena evropska država, ki na svojem omejenem, toda hitro dostopnem prostoru v osrčju Evrope ponuja bogastvo naravnih vrednot, relativno visoke ekološke ohranjenosti, bogato kulturno dediščino ter različnost turističnih zanimivosti in storitev. Absolutna prednost pred konkurenco je njena geografska lega. Relativne konkurenčne prednosti Slovenije pa so njena majhnost, raznovrstnost turistične ponudbe, uravnotežen razvoj turizma in družbenega okolja ter hitra dostopnost do raznovrstnih turističnih področij (HTP Simonov zaliv 2006, 4).

Glavna dejavnost HTP Simonov zaliv je storitvena dejavnost. Z vidika realizacije prihodka se v podjetju ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi:

- gostinska (prodaja hrane in pijače ter organiziranje prireditev),
- hotelirska (prenočišča, oddajanje sob).

Kakovostna izvedba osnovne dejavnosti pa je odvisna tudi od bogate turistične ponudbe dopolnilnih dejavnosti. Splošno lahko opredelimo, da je poslanstvo turistično-gostinske dejavnosti skrb za zadovoljno stranko oziroma gosta.

V zadnjem obdobju je razvoj podjetja temeljil na izgradnji fizične infrastrukture, ki je vsekakor pomembna in potrebna osnova za razvoj. Zanimarjeno pa je bilo področje razvoja t. i. mehkih razvojnih elementov – kakovosti v najširšem pomenu besede, pospešenega izobraževanja in razvoja človeških virov, spodbujanje kreativnosti in inovativnosti.

Vodstvo mora poznati in razvijati tiste dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost dejavnosti oziroma organizacije. Ti dejavniki so (HTP Simonov zaliv 2007, 20):

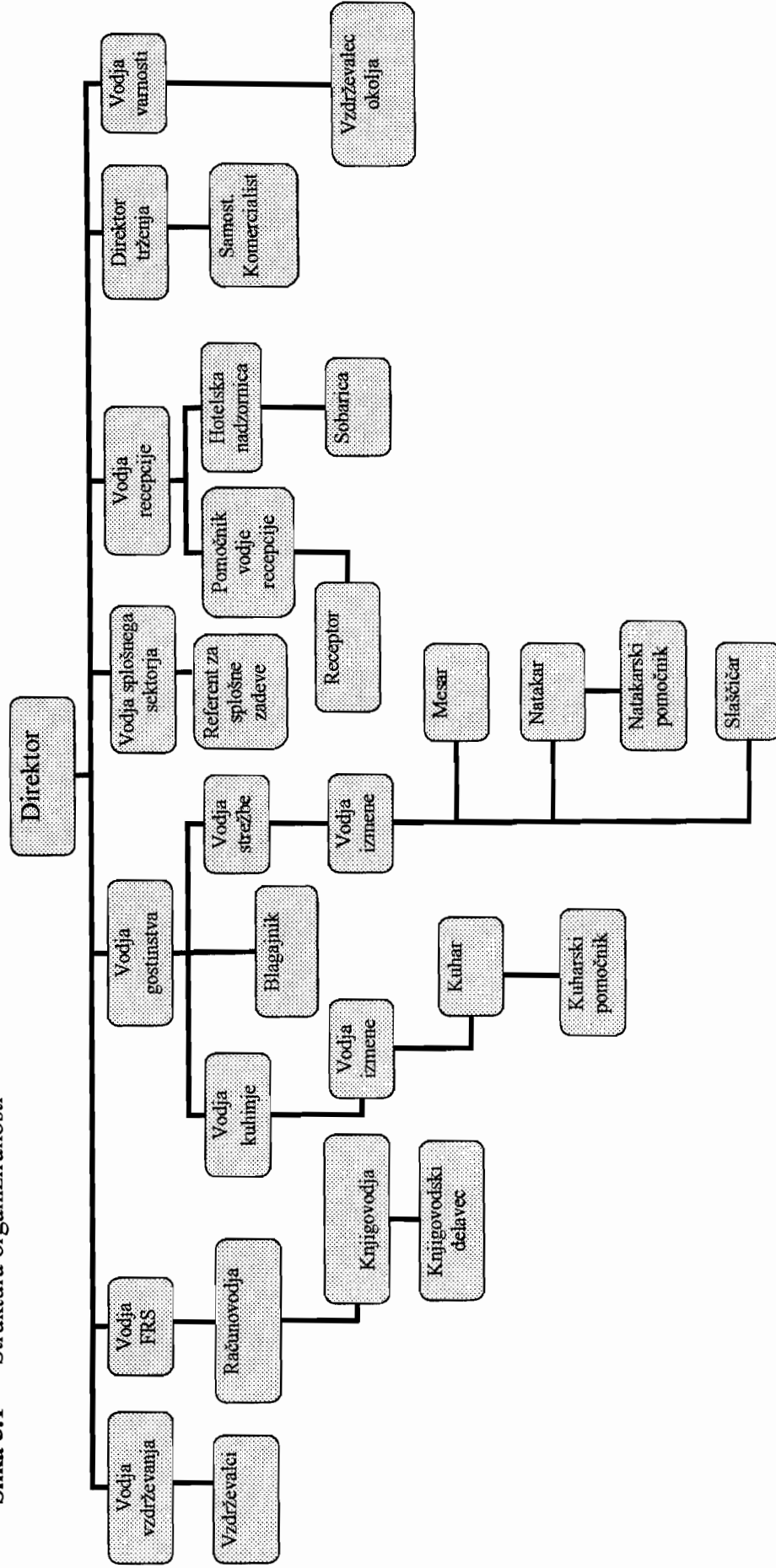
- turistični in gostinski delavci, ki skrbijo za turiste oziroma goste,
- kakovostne storitve, katerih cilj je v največji možni meri zadovoljiti pričakovanja, želje in zahteve turista oziroma gosta (kakovost v turizmu),
- ponudba turističnih in gostinskih storitev, za katere so ugotovili, da po njih obstaja ustrezno povpraševanje,
- iskanje in uvajanje inovativnih turističnih in gostinskih storitev, ki jih konkurenca še ne ponuja,
- komuniciranje s stalnimi, občasnimi in potencialnimi strankami.

### **3.1.3 Organizacijska struktura**

HTP Simonov zaliv vodi direktor, samostojno in na lastno odgovornost, v skladu s statutom družbe in zakonom o gospodarskih družbah. Njegovo delo nadzoruje tričlanski nadzorni svet, ki ga izvoli skupščina delničarjev za obdobje štirih let.

Iz strukture organiziranosti je razvidno, da je HTP Simonov zaliv členjeno v sedem glavnih sektorjev: prodaja, recepcija, vzdrževanje, področje varnosti, gostinstvo, področje financ in računovodstva ter splošni sektor. Direktorju je podrejenih vseh sedem vodij sektorjev. Za doseganje ciljev podjetja je potrebna visoka stopnja usklajevanja vseh aktivnosti med posameznimi sektorji. Pretok informacij med posameznimi sektorji mora biti zelo hiter in pravočasno izveden. O vseh pomembnih vprašanjih se razpravlja na kolegijih, kjer so vabljeni vodje posameznih sektorjev. Na takšen način se odločanje pospeši. Večina operativnih funkcij izvajajo podrejeni v okviru posameznega področja.

Slika 3.1 Struktura organiziranosti



Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 17.



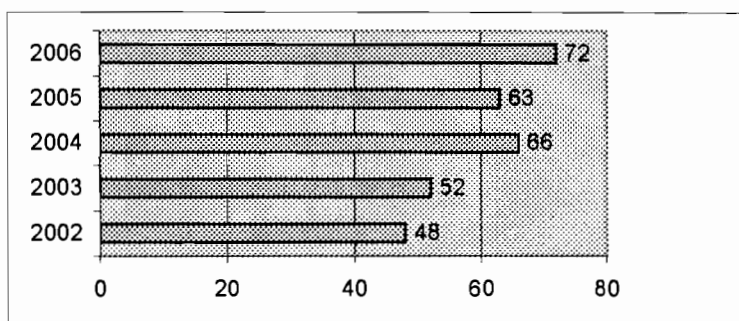
### 3.1.4 Kadrovska struktura

V HTP Simonov zaliv je povprečno zaposlenih 65 sodelavcev. V nadaljevanju bomo zaposlene predstavili glede na kvalifikacijo, spol in starost.

#### *Gibanje zaposlenih*

Iz slike 3.2 je razvidno, da se število zaposlenih iz leta v leto povečuje, predvsem zaradi povečanega obsega poslovanja na področju hotelirstva in na področju gostinstva.

**Slika 3.2** Gibanje števila zaposlenih v obdobju 2002–2006



Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 19.

#### *Izobrazbena struktura*

V HTP Simonov zaliv je bilo v letu 2006 5 % zaposlenih, ki niso imeli dokončane osnovne šole. To so predvsem starejši delavci. 17 % vseh zaposlenih ima dokončano osnovno šolo, 5 % zaposlenih je dokončalo skrajšane programe, 37 % je takih, ki imajo dokončano poklicno šolo, 25 % jih ima končano srednjo šolo, 3 % visokošolsko izobrazbo ter 8 % univerzitetno izobrazbo. Kljub temu, da se izobrazbena struktura izboljšuje, ima še vedno več kot polovica vseh zaposlenih IV. stopnjo izobrazbe in manj.

Slaba izobrazbena struktura je deloma posledica narave dela, saj večina zaposlenih dela na področju strežbe in kuhinje ter na področju gospodinjstva. Slaba izobrazbena struktura je tudi posledica tega, da zanimanje za gostinske poklice upada. Med glavne slabosti štejemo: šibko usposobljenost zaposlenih, pomanjkanje veščin in znanj, visoko fluktuacijo zaposlenih, pomanjkanje kakovostnih programov usposabljanja in izobraževanja na vseh ravneh ter prevelik razkorak med izobraževalnimi programi in omejenim praktičnim usposabljanjem v podjetjih, relativno nizke plače, težke delovne pogoje, upadanje interesa za delo v turizmu in gostinstvu, nerazumevanje lokalnega prebivalstva o priložnostih, ki jih ponuja turizem njihovemu družbenemu okolju.

**Tabela 3.3** Delež zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2006

Stopnja izobrazbe	Delež v %
I. stopnja	5
II. stopnja	14
III. stopnja	5
IV. stopnja	35
V. stopnja	30
VI. stopnja	3
VII. stopnja	8

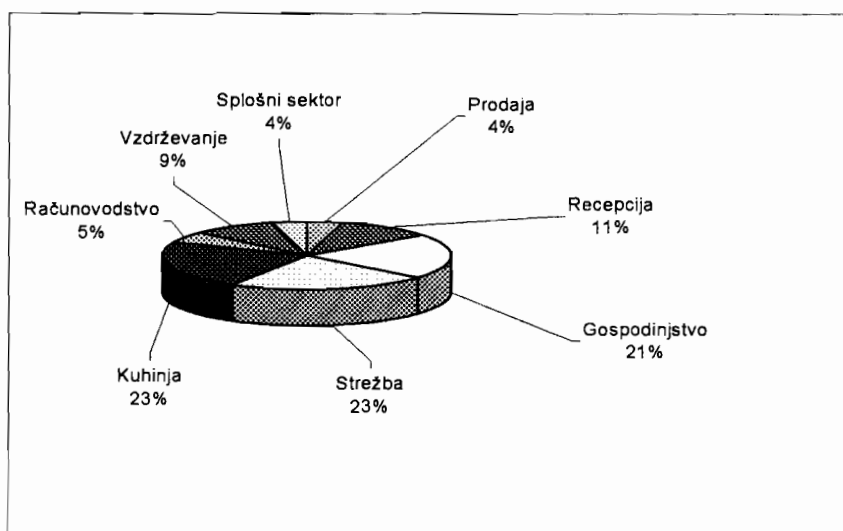
Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 20.

Hotelsko turistično podjetje HTP Simonov zaliv ima največ težav na področju gostinstva. Dobrih kuharjev in natakarjev je na trgu premalo. Misel, da to lahko počne že vsak, je napačna. Vrhunska kulinarika in strežba sta večšina in umetnost. Gre za odgovorno in ustvarjalno delo, za razgledanost in gostoljubnost.

Dolgoročna usmeritev k izboljšanju izobrazbene strukture uresničujejo z ukrepi sprejemanja strokovno izobraženega mlajšega osebja in s spodbujanjem izrednega študija.

V HTP Simonov zaliv je največ ljudi zaposlenih na področju gostinstva 46 %, in sicer v strežbi in kuhinji, sledita gospodinjstvo z 21 % ter recepcija 11 %. 9 % vseh zaposlenih dela na področju splošnega vzdrževanja in vzdrževanja okolja, 5 % je zaposlenih v računovodstvu, 4 % pa v prodaji in splošnem sektorju.

**Slika 3.3** Pregled zaposlenih po posameznih področjih dela

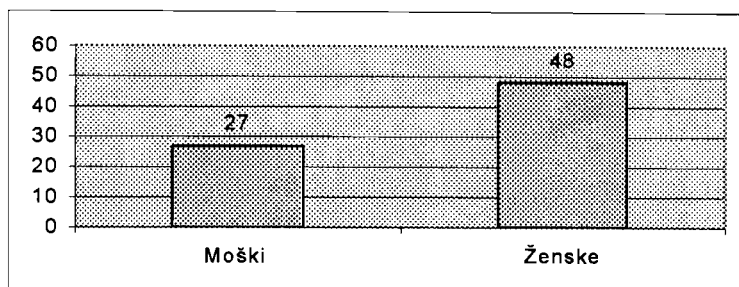


Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 26.

### Spol

V HTP Simonov zaliv je bilo na dan 31. 12. 2006 zaposlenih 48 žensk, kar predstavlja 63,9 % vseh zaposlenih, in 27 moških, kar predstavlja 36,1 %.

**Slika 3.4** Struktura zaposlenih po spolu

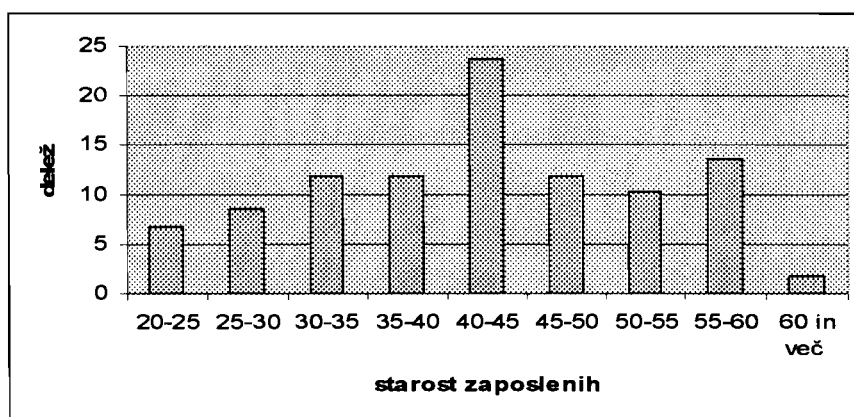


Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 21.

### Starostna struktura

V družbi je 12,3 % zaposlenih mlajših od 30 let, 23,8 % je starih med 30 in 40 let, 35,6 % jih je starih med 40 in 50 let in 25,5 % zaposlenih je starih nad 50 let. Tako pridemo do ugotovitve, da je v družbi zaposlen relativno starejši kader.

**Slika 3.5** Starostna struktura



Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 21.

### 3.2 Raziskava o izobraževanju in usposabljanju v podjetju

Zaradi naglih sprememb tehnoloških postopkov, organiziranosti in metod dela, ki omogočajo povečanje storilnosti in gospodarskih koristi, naj bi se zaposleni nenehno prilagajali novim razmeram in pripravljali na neprestano izobraževanje ter dopolnilno usposabljanje.

HTP Simonov zaliv podpira odločitve zaposlenih, da nadaljujejo svojo študijsko pot in tako pridobijo nova znanja, ki jih vedno v bolj konkurenčno poslovno okolje zahtevajo delodajalci.

Ne glede na velikost podjetja je dober pregled, katera znanja, spretnosti in sposobnosti imajo zaposleni, zelo koristen. Pri evidentiranju znanja se bodo morali omejiti na tista znanja, ki so povezana z dejavnostjo podjetja.

### 3.2.1 Analiza zaposlenih v družbi iz vidika izobraževanja

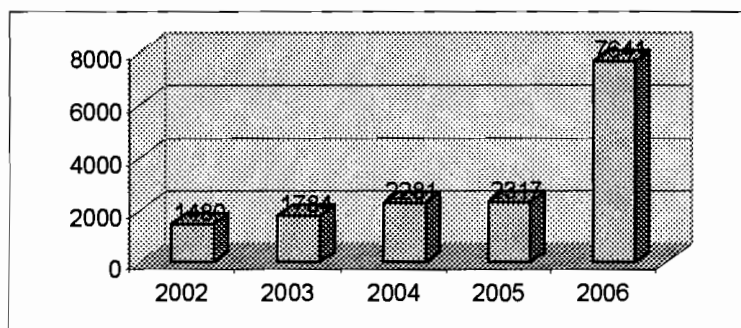
Dobro strokovno izobraženo in usposobljeno osebje je eden temeljnih dejavnikov gospodarskega in družbenega razvoja nasploh, zato jim je treba posvečati vedno večjo pozornost.

HTP Simonov zaliv vsako leto določi cilje izobraževanja in usposabljanja, in sicer v letnem načrtu. Metoda, ki se največkrat uporablja za ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju, je razgovor z neposrednim vodjo, sledi letni ocenjevalni razgovor. Glede na strateško usmeritev HTP Simonov zaliv, da izboljša izobrazbeno struktura delavcev in poveča njihovo strokovno usposobljenost za boljše izvajanje delovnih nalog, je zaposlenim omogočeno šolanje na srednjih in visokih šolah (študij ob delu), da na ta način pridobijo zahtevano stopnjo izobrazbe za določeno delovno mesto.

Dotok novega znanja v podjetje spodbujajo tudi s štipendijami. Ravno s kadrovske štipendijami so v zadnjih letih pridobili nekatere ključne kadre (vodja recepcije, vodja restavracije). Trenutno je le en študent, ki prejema kadrovske štipendijo, vendar je to eden izmed ukrepov, ki bo v prihodnosti služil za pridobitev novih kadrov zlasti na področju gostinstva.

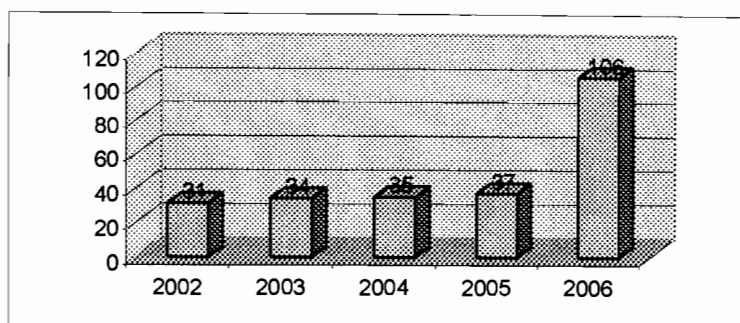
Iz slike 3.6 lahko vidimo, da se stroški izobraževanja nenehno povečujejo. V letu 2006 so v primerjavi s prejšnjimi leti skokovito narasli. Zaradi šibke usposobljenosti zaposlenih, pomanjkanja znanj in veščin ter visoke fluktuacije so bili sprejeti ukrepi za izboljšanje izobrazbene strukture vseh zaposlenih.

**Slika 3.6** Stroški izobraževanja v obdobju 2002–2006 v EUR



Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 16.

**Slika 3.7** Stroški izobraževanja za zaposlenega v obdobju 2002–2006 v EUR



Vir: HTP Simonov zaliv 2007, 16.

### **3.2.2 Potek in vrste izobraževanja ter usposabljanja**

Usposabljanje in izobraževanje sta ključna dejavnika, ki vplivata na uresničevanje zastavljenih ciljev. Prispevata k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela ter tudi k večji gospodarnosti.

Delavci HTP Simonov zaliv imajo, da bi ohranili zaposlitev in zaradi napredovanja, pravico in dolžnost stalnega izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa in s sprejetim letnim načrtom izobraževanja. Letni načrt določa naslednje vrste izobraževanj:

- izobraževanje za pridobitev manjkajoče stopnje izobrazbe – za ohranitev delovnega mesta (študij ob delu),
- izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe – za bodoče delo (študij ob delu),
- izpopolnjevanje strokovne izobrazbe in druga izobraževanja v internih ali eksternih programih podjetja za pridobitev znanj s področja dejavnosti gostinstva,
- druge oblike usposabljanj za pridobitev dodatnih znanj, veščin in spretnosti (pripravništvo, delovna praksa).

### **3.2.3 Oblike izobraževanja**

Delavci HTP Simonov zaliv se izobražujejo v naslednjih oblikah:

- študij ob delu,
- izobraževanje in usposabljanje za izpopolnjevanje znanja in druga izobraževanja v internih ali eksternih programih podjetja.

### *Študij ob delu*

Izobraževanje ob delu se deli na izobraževanje za pridobitev zahtevane stopnje izobrazbe in ohranitev delovnega mesta skladno z internimi akti podjetja in za pridobitev višje stopnje izobrazbe za delo na področjih, ki jih bo v bodoče terjal delovni proces in skladno z razvojnimi potrebami podjetja.

Sodelavci, ki se izobražujejo na podlagi sklenjene pogodbe, smejo biti vsako študijsko leto odsotni z dela s pravico nadomestila plače skladno s Kolektivno pogodbo dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije.

Dolžnosti sodelavca, ki se izobražuje od delu, so naslednje:

- ob sklenitvi pogodbe bo predložil potrdilo o vpisu v šolo in potrdilo, koliko časa bo trajalo izredno šolanje po določbah statuta izobraževalne ustanove,
- redno bo obiskoval predavanja in vse druge oblike šolanja,
- v predpisanih rokih bo opravil izpite in pravočasno zaključil šolanje v skladu s pogodbo,
- po zaključenem šolanju bo ostal na delu v podjetju HTP Simonov zaliv, d. d. Izola najmanj toliko časa, kolikor je trajalo šolanje.

Izvedba študija ob delu je odvisna od načrta izobraževanja, razpoložljivih sredstev in odobritve uprave.

### *Izobraževanje in usposabljanje za izpopolnjevanje znanja in druga izobraževanja v internih ali eksternih programih podjetja*

Z namenom izpopolnjevanja znanj sodelavcev podjetje načrtuje in vključuje delavce v programe za sistematično in permanentno izpopolnjevanje v okviru delovnega področja. Izpopolnjevanje znanj poteka v obliki:

- seminarjev in tečajev,
- jezikovnega izobraževanja,
- posvetovanj, sejmov,
- delovnih sestankov,
- izobraževanja zaposlenih v lastnem interesu in v skladu z določili Zakona o delovnih razmerjih,
- strokovnih izpopolnjevanj v tujini, strokovnih ekskurzij.

Izobraževanje poteka v internih programih podjetja ali v eksternih programih. Pri izbiri izhajajo iz specifičnih potreb pri delu. V to obliko izobraževanje so vključeni tudi tisti zaposleni, ki nimajo ustrezne izobrazbe in se ne izobražujejo ob delu. Pod to obliko izobraževanja in usposabljanja je mišljeno pridobivanje znanj, veščin in spretnosti, ki morajo slediti konkretnim potrebam dela.

Kadrovski oddelek obvešča zaposlene o ponudbi izobraževalnih programov, izpelje postopek odobritve udeležbe za posameznega delavca ter vodi pregled stroškov usposabljanja delavcev.

### ***3.2.4 Oblike usposabljanja***

V podjetju HTP Simonov zaliv je usposabljanje za delo vezano na:

- Pripravnštvo.
- Delovno prakso.

#### *Pripravnštvo*

To so programi, ki se oblikujejo za usposabljanje delavcev oziroma pripravnikov, ki prvič začnejo opravljati določeno delo. Namen usposabljanja je spoznavanje podjetja, uvajanje v delo, strokovno usposabljanje ter pridobivanje potrebnih drugih znanj za opravljanje določenega dela.

Pripravnštvo je načrten proces vključevanja novincev, ki so si pridobili določen poklic, v delovno okolje in delo ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v podjetju. Namen pripravništva je, da se pripravnik pod strokovnim mentorstvom seznanji in vpelje v delovno okolje ter se usposobi za samostojno delo na delovnem mestu. V obdobju pripravništva morajo pripravniki spoznati in obvladovati splošna ter posebna strokovna znanja in dela.

Program pripravništva je sestavljen iz splošnega dela, ki je enoten za vse pripravnike ne glede na njihovo strokovno izobrazbo ter zajema uvajanje v delovno okolje, spoznavanje poslovanja in organiziranosti podjetja, seznanjanje z razvojem podjetja ter spoznavanje s pravicami in dolžnostmi ter odgovornostmi delavcev. Posebni del pa zajema usposabljanje za samostojno opravljanje del na določenem delovnem mestu. Vsak pripravnik ima mentorja, ki se ga določi v pogodbi o zaposlitvi s pripravnikom. Mentor pripravi program pripravništva.

Trajanje pripravništva je opredeljeno s Kolektivno pogodbo gostinstva in turizma Slovenije (1997), in sicer:

- šest mesecev za pripravnike s srednjo strokovno izobrazbo,
- devet mesecev za pripravnike z visoko strokovno izobrazbo,
- dvanajst mesecev za pripravnike z univerzitetno izobrazbo.

#### *Delovna praksa*

Podjetje pomaga mladim pri usposabljanju tako, da organizira praktični pouk za dijake in študente. Praksa se izvaja glede na posameznikovo usmerjenost. Študentje in dijaki, ki se neposredno vključujejo v delovni proces z opravljanjem dela in delovne prakse, se na ta način usposabljujejo za delo.

HTP Simonov zaliv ima s Srednjo gostinsko šolo Izola in Gostinsko šolo v Mariboru sklenjeno pogodbo o sodelovanju pri izvajanju praktičnega pouka dijakov. Dijaki se usposablajo tako, da se neposredno vključujejo v delovni proces. Pri opravljanju prakse naj bi dijaki oz. študenti med drugim spoznali tudi povezanost teoretičnega in praktičnega znanja, zelo pomembno pa je, da praktikanti osvojijo delovne navade.

Pri tem sodelovanju je opazen velik razkorak med programi izobraževanja, ki jih izvajajo v šoli, in med potrebami v podjetju. Dijaki imajo premalo praktičnega pouka, ki bi jim po končanem šolanju omogočal samostojno opravljanje poklica natakarja ali kuharja.

### ***3.2.5 Anketni vprašalnik***

Strokovnjaki za izobraževanje so si enotni, da živimo v družbi znanja in da je izobraževanje vsekakor potreba. V razmerah, ko se povečuje pritisk za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev, je pomembno zavedanje, da brez dobro usposobljenih in izobraženih sodelavcev ni mogoče določiti in doseči ciljev, kakovostno tržiti izdelkov in storitev ter dolgoročno obstati na tržišču. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha. Prav zato smo v diplomski nalogi poskušali ugotoviti, kakšno je stanje na področju izobraževanja in usposabljanja v HTP Simonov zaliv.

#### *Osnova za anketiranje*

Pri delu je bila uporabljena metoda anketiranja, ki pomeni postopek, s katerim na podlagi anketiranja raziskujemo in zbiramo podatke in informacije, stališča in mišljenja o raziskovanem predmetu. Zanesljivost metode poveča število primerov anketirancev, nezanesljivost pa je v nepopolnih, netočnih in subjektivnih odgovorih.

Na podlagi pregleda strokovne literature s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih smo sestavili vprašalnik, ki obsega dvanajst vprašanj. Prvi sklop vprašanj je zaprtega tipa, anketiranci so morali obkrožiti enega od ponujenih odgovorov. V drugem delu smo uporabili Likertov tip lestvice, pri kateri anketiranec z označevanjem na lestvici izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z dano trditvijo.

Celotni vprašalnik je vsebinsko sestavljen iz štirih sklopov. V prvem delu so demografska vprašanja, in sicer opredelitev spola, starosti, izobrazbe, v drugem in tretjem sklopu anketiranci odgovarjajo na vprašanja, zakaj se zaposleni izobražujejo in čemu v podjetju posvečajo večjo pozornost. Četrty sklop je namenjen preverjanju pomembnosti znanja za podjetje ter ugotavljanju, kako znanje vpliva na doseganje konkurenčne prednosti.

Oblikovan vprašalnik smo prehodno testirali s pomočjo izbranih zaposlenih. S tem smo preverili nejasnosti vprašanj, ki bi se pri izpolnjevanju vprašalnika lahko pojavile. Nato smo vprašalnik razdelili anketirancem. Po opravljenem anketiranju smo podatke

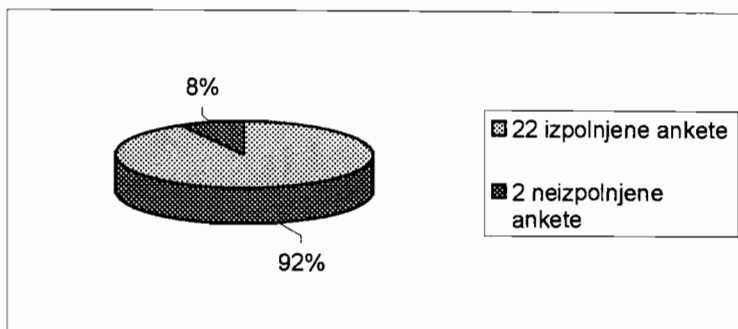


obdelali in jih interpretirali. Interpretacija vprašanj je podana v nadaljnjem besedilu ter prikazana s slikami.

### 3.2.6 Ugotovitve iz raziskave in predlogi za izboljšave

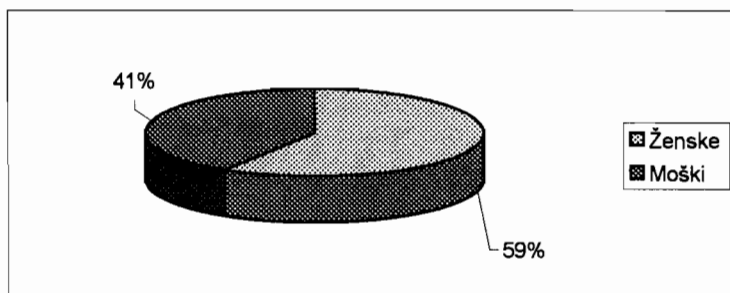
Razdelili smo 24 vprašalnikov, od tega smo dobilo vrnjenih in pravilno izpolnjenih 22 vprašalnikov, kar predstavlja 92 % vseh anketirancev.

**Slika 3.8** Razmerje med izpolnjenimi in neizpolnjenimi anketami



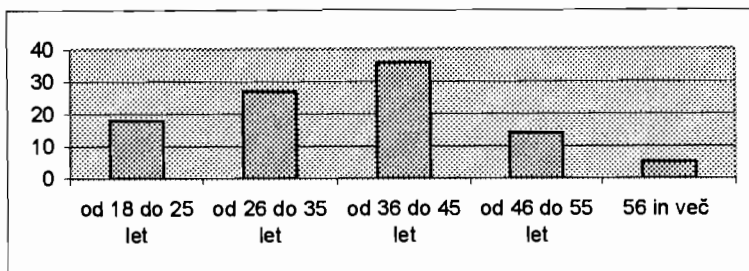
V HTP Simonov zaliv je 22 zaposlenih pravilno izpolnilo vprašalnik, od tega 13 oseb ženskega spola in devet oseb moškega spola. 59 % vseh anketirancev je ženskega spola in 41 % je moškega spola. Ta delež je prikazan v sliki 3.9.

**Slika 3.9** Struktura anketirancev po spolu



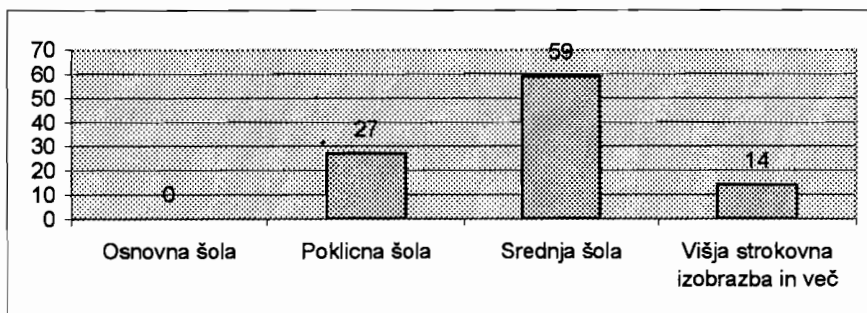
V anketi smo zaposlene razdelili po starosti v pet starostnih skupin. V prvo starostno skupino (od 18 do 25 let) so bili zajeti štirje zaposleni, kar predstavlja 20 % vseh anketirancev, v drugi starostni skupini (26 do 35 let) je šest oseb, to je 30 % vseh anketirancev, v tretji starostni skupini (od 36 do 45 let) je osem oseb, kar predstavlja 35 %, v četrti starostni skupini (od 46 do 55 let) pa so tri osebe (10 %) in v peti starostni skupini (55 in več) ena oseba, kar je 0,5 % vseh anketirancev. Največji delež anketiranih je bil v tretji starostni skupini, ki obsega zaposlene, stare med 36 do 45 leti.

**Slika 3.10** Starostna struktura anketirancev



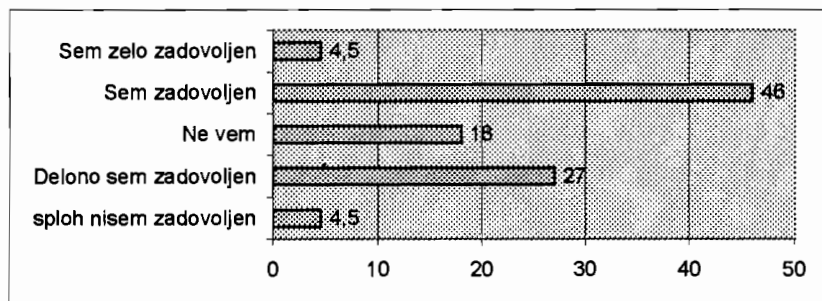
Zanimala nas je tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Med anketiranci je bilo največ tistih s srednjo šolo – kar je 55 %, sledijo tisti s poklicno, kar predstavlja 30 % vseh, v anketo zajetih zaposlenih, nato zaposleni z višjo strokovno izobrazbo in več, ki predstavljajo 15 %. Število zaposlenih z različnimi stopnjami izobrazbe so prikazani na sliki 3.11.

**Slika 3.11** Izobrazbena struktura anketirancev



Anketiranci na splošno menijo, da so s pogoji izobraževanja in usposabljanja zadovoljni. 50 % vseh anketirancev je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih, 18 % jih je neopredeljenih, 27 % je delno zadovoljnih in le 4,5 % anketiranih ni zadovoljnih.

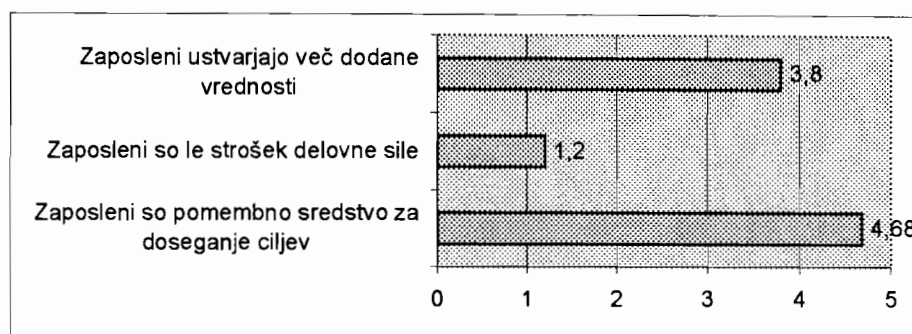
**Slika 3.12** Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem



V nadaljevanju raziskave želimo spoznati, kaj za podjetje predstavljajo zaposleni.

Anketiranci se zavedajo, da so pomembno sredstvo za doseganje ciljev. Zavedajo se tudi, da so prav oni tisti, ki ustvarjajo več dodane vrednosti, enotni so si tudi glede trditve, da zaposleni niso le strošek delovne sile. Ta podatek kaže tudi na to, da ne želijo biti tako obravnavani.

**Slika 3.13** Vloga zaposlenih



(1 – sploh se ne strinjam, 2 – se deloma strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam).

V nadaljevanju smo ugotavljali, zakaj se zaposleni izobražujejo, kateremu področju je treba posvečati več pozornosti, kje in na kakšen način pridobijo največ znanja. Dobljene rezultate smo najprej zapisali v tabelah, nato pa za vsako trditev izračunali povprečno vrednost in te rezultate rangirali.

Zanimalo nas je, kateri je tisti dejavnik, zaradi katerega se zaposleni izobražujejo in usposablajo. Po mnenju anketirancev je izobraževanje in usposabljanje najbolj pomembno zaradi izpopolnjevanja znanja. Zelo pomembno je tudi, da so pripravljeni izobraževati se tudi zaradi lastnega interesa. Na tretje mesto so postavili napredovanje na delovnem mestu. Zelo nizko so uvrstili boljše plačilo in ohranitev delovnega mesta.

**Tabela 3.4** Pomen izobraževanja in usposabljanja

	Povprečje	Rang
Za izpopolnjevanje znanja	4,30	1
Zaradi lastnega interesa	4,00	2
Napredovanja na delovnem mestu	3,90	3
Zaradi boljšega plačila	3,77	4
Ohranitve delovnega mesta	3,50	5

Področja, na katerih se zaposleni želijo izobraževati, so različna. Na podlagi naslednjega vprašanja smo želeli spoznati, v katera področja izobraževanja je treba največ investirati. Iz rezultatov, prikazanih v spodnji tabeli 3.6, vidimo, da je najbolj pomembno strokovno znanje na posameznih področjih. Anketirancem veliko pomeni, da se izobražujejo na področjih, ki bi jim pripomogla k boljšemu opravljanju nalog na njihovem delovnem mestu. Presenetljivo visoko so uvrstili računalniško znanje, kljub

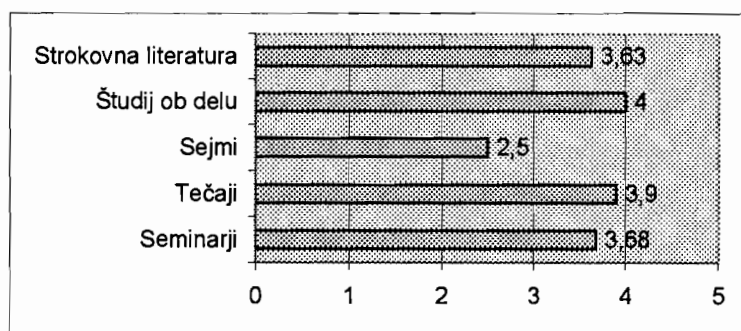
temu, da več kot polovica vseh zaposlenih dela na področju gostinstva in gospodinjstva, kjer takega znanja neposredno ne potrebujejo. Presenetljivo je tudi, da se jim znanje tujih jezikov ne zdi tako pomembno.

**Tabela 3.5** Področja izobraževanja

	Povprečje	Rang
Strokovno znanje	4,60	1
Računalniško znanje	4,10	2
Prodajne veščine	4,00	3
Veščine vodenja	4,00	3
Znanje tujih jezikov	3,95	5
Vedenjske veščine	3,80	6

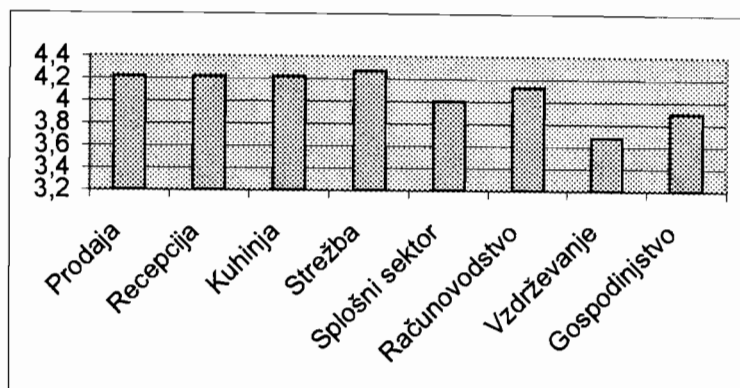
Anketiranci menijo, da največ znanja zaposleni pridobijo, če se dodatno izobražujejo ob delu, znanje pridobijo tudi na tečajih in seminarjih, nekoliko manj ga pridobijo iz strokovne literature, najmanj pa na sejmih.

**Slika 3.14** Načini pridobivanja znanja



Zaposleni nenehno poudarjajo, kako pomembno je njihovo področje delovanja. Želeli smo dobiti odgovor na vprašanje, katero področje je z vidika izobraževanja in usposabljanja še posebej pomembno in v katero je smotrno največ investirati. Slika 3.15 kaže, kako so anketiranci razvrstili posamezna področja. Po mnenju anketirancev je najmanj pomembno področje vzdrževanja. Nekoliko višje so uvrstili gospodinjstvo, sledi splošni sektor in računovodstvo. Visoko so postavili prodajo, recepcijo in kuhinjo, največ pozornosti pa so namenili strežbi.

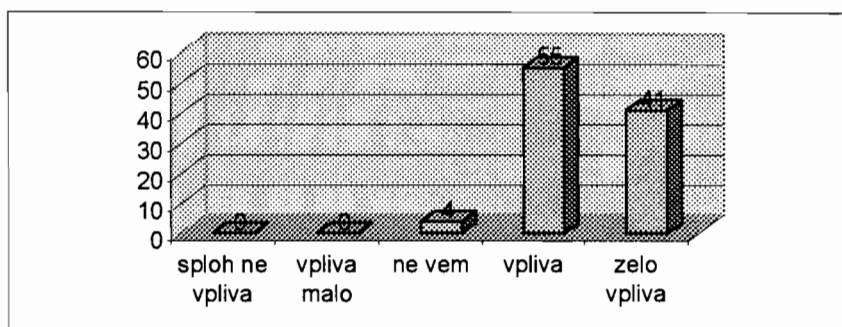
**Slika 3.15** Pomembnost posameznih področij



(1 – popolnoma nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – nevtravno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno)

Na vprašanje, ali znanje vpliva na rezultate in konkurenčnost podjetja, so vprašani odgovarjali naslednje. 96 % vseh anketirancev meni, da znanje močno vpliva na konkurenčnost podjetja, le 4 % anketirancev je neopredeljenih. Anketiranci so si enotni, da brez znanja in rezultatov.

**Slika 3.16** Vpliv znanja na rezultate in konkurenčnost podjetja



V nadaljevanju smo želeli dobiti povratno informacijo o pomembnosti posameznih meril pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Ugotovitve so prikazane v tabeli 3.7. Anketiranci menijo, da so ljudje tisti, ki najbolj prispevajo k doseganju konkurenčne prednosti podjetja, sledijo razvojna inovacija, nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces in vrhunska oglaševalska akcija.

**Tabela 3.6** Dejavniki s katerimi dosegamo konkurenčno prednost

	Povprečje	Rang
Ljudje	4,40	1
Razvojna inovacija	4,36	2
Nov proizvod	4,31	3
Izpopolnjen tehnološki proces	4,27	4
Vrhunska oglaševalska akcija	4,27	4

Na koncu smo želeli dobiti odgovore na vprašanje, kaj anketiranci menijo o znanju. Anketiranci so na prvo mesto uvrstili trditev, da jim znanje omogoča izkoriščanje priložnosti. To kaže na dejstvo, da pozornost raje usmerijo na priložnosti kot na probleme, medtem ko se s trditvijo, da se znanje zlahka nadomesti, anketiranci ne strinjajo in so jo ocenili negativno.

**Tabela 3.7** Pomen znanja za anketirance

	Povprečje	Rang
Znanje nam omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi	4,09	1
V primerjavi s konkurenti imamo drugačno znanje	3,27	2
Znanje konkurenti ne morejo posnemati	3,00	3
Znanje se zlahka nadomesti	1,68	4

#### *Predlogi izboljšav*

Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da je organiziranost izobraževanja v HTP Simonov zaliv dobro urejena in so zaposleni zadovoljni z možnostmi izobraževanja. To nam potrjujejo odgovori na vprašanja, saj je izredno malo negativnih odgovorov v zvezi z nezadovoljstvom in s pogoji izobraževanja. Prav tako smo ugotovili, da so se zaposleni pripravljani na različne načine še dodatno izobraževati in usposabljanje ter katere oblike izobraževanja se jim zdijo najbolj primerne. Prav tako je iz odgovorov razvidno, da vedo, kako pomembno je znanje za doseganje konkurenčnih prednosti.

Ob analizi odgovorov smo ugotovili tudi nekatere pomanjkljivosti, za katere predlagamo naslednje razrešitve:

- HTP Simonov zaliv mora izdelati ustrezno metodologijo za načrtovanje izobraževanja, ki bo zajela vsa področja v podjetju, tudi manj pomembna. Zaposlene je treba informirati o možnostih in terminih izobraževanja ter predstaviti programe, namenjene za posamezna delovna mesta.
- Za izobraževanje je treba nameniti še več sredstev in enkrat letno ponuditi vsem zaposlenim možnost izbire dodatnega izobraževanja na različnih področjih, kot so: jezikovni tečaj, računalniški tečaji, izpopolnjevanje v gostinstvu, razni strokovni seminarji ipd.

- V čim krajšem času je treba pristopiti k vzpostavitvi modela razvoja kadrov. Model razvoja kadrov bi omogočil vsem zainteresiranim zaposlenim dodatno izobraževanje, kar bi povečalo pripadnost podjetju in preprečilo odhod perspektivnega osebja v druga podjetja. Tudi novim zaposlenim bi že ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi ponudili možnost dodatnega izobraževanja. Znotraj modela je treba zagotoviti ustrezno materialno in nematerialno nagrajevanje za tiste zaposlene, ki bodo znanje znali izkoristiti in razširjati v podjetju.
- Vzpostaviti in bolje izkoriščati bi bilo treba obstoječo informacijsko-komunikacijsko podporo, ki bo učinkovito podprla vse kadrovske procese, med njimi tudi izobraževanje ter omogočila zbiranje, pregled, analiziranje in izpisovanje podatkov. Na takšen način bi imeli pregled nad dejanskim stanjem vseh zaposlenih.
- Za uspešno izvajanje vseh aktivnosti in projektov je izrednega pomena komunikacija in obveščanje med vsemi udeleženci. Potrebno je vzpodbujanje produktivnih sestankov, da ljudje začutijo zaupanje in odgovornost za sprejete odločitve.

Vključevanje teh ukrepov in aktivnosti naj bi pripomoglo k učinkovitejšemu razvoju človeških virov v turizmu in s tem k večji kakovosti turističnih proizvodov ter večji konkurenčnosti podjetja.





#### 4 ZAKLJUČEK

V današnjem času smo deležni nenehnega tehnološkega razvoja, razvoja novih informacijskih-komunikacijskih sistemov, globalizacije gospodarstva, kar nas sili v izobraževanje in usposabljanje. Pomembno je, da se znanje, ki postaja konkurenčna prednost vsakega podjetja, pa tudi celotne države, širi in nadgrajuje. To je razlog, da se tako posamezniki kot podjetja učijo in ustvarjajo novo znanje.

V prvem delu diplomske naloge smo predstavili teoretične ugotovitve pomembnosti znanja ter njegovo delitev, opredeliti model učeče se organizacije in predstaviti pomen in vrste izobraževanja in usposabljanja.

Ravnanje z znanjem je izredno pomembno, celo edini pravi vir trajne konkurenčne prednosti podjetja ali druge organizacije, iz česar sledi, da lahko sistem managementa znanja odločilno vpliva na obstoj in uspešnost podjetja (Čater 2002, 505).

Sposobnost podjetja ali druge organizacije, da preživijo v turbulentnem okolju, kot ga poznamo danes, je odvisna od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco ter od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi znanje, ki se skriva v zaposlenih. Podjetja ali druge organizacije, ki želijo uspeti, morajo pridobiti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi. Vse te ugotovitve kažejo, kje se skriva pravi potencial podjetja ali druge organizacije: tj. v intelektualnem kapitalu, ki predstavlja nekaj edinstvenega ali drugačnega, nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli tako hitro posnemati. Ljudje ter njihovo znanje, sposobnosti in izkušnje so temeljna sestavina intelektualnega kapitala in eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti delovanja družbe kot celote.

Podjetje, ki želi biti dolgoročno uspešno in se hitreje prilagajati spremembam, mora ustrezati merilom učeče se organizacije. Element, ki je najbolj značilen za učečo se organizacijo, pa je učenje.

Glede na to, da je človek povezan z razvojem, se spremembe kažejo tudi pri izobrazbeni strukturi zaposlenih. Današnji čas vse bolj zahteva predvsem sodelavce s široko splošno izobrazbo, ki so dovolj fleksibilni, da se lahko stalno izpopolnjujejo in se tako prilagajajo vedno novim zahtevam.

Izobraževanje in usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za podjetje oziroma organizacijo. Podjetja imajo na voljo različne oblike izobraževanja in usposabljanja, sama pa izberejo najprimernejša. Podjetja se morajo zavedati, da le z izobraženim in usposobljenim osebjem lahko konkurirajo na trgu. Odločitve, povezane z velikimi stroški izobraževanja in usposabljanja, morajo obravnavati kot investicijo, ki se na dolgi rok povrne in ob pravilnem in dobronamernem ravnanju bogato obrestuje.

Le dovolj izobraženo in usposobljeno osebje omogoča razreševanje obstoječe in bodoče problematike. Zato morajo nenehno spremljati potrebe po izobraževanju in usposabljanju in jih sproti zadovoljevati.

V drugem praktičnem delu diplomske naloge smo predstavili sistem organiziranosti izobraževanja in usposabljanja na konkretnem primeru podjetja HTP Simonov zaliv. Ugotovili smo, da se zaposleni izobražujejo v okviru formalnega izobraževanja, skozi udeležbo na seminarjih in tečajih, obiskujejo izobraževanja s področja vodenja, strokovne sejme in še mnoga druga. Podjetje pri usposabljanju pomaga tudi mladim, in sicer z organiziranjem delovne prakse in pripravništva.

Uporabnost, ki jo je diplomska naloga prispevala, je ponudila vpogled v dejansko stanje na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju HTP Simonov zaliv. Dobili smo odgovore zakaj se zaposleni izobražujejo, kakšen je njihov odnos do znanja, katera znanja so najbolj pomembna in kako znanje vpliva na doseganje konkurenčnih prednosti podjetja.

Opravljena je bila tudi raziskava na področju izobraževanja. Raziskava je pokazala, da je večina zaposlenih zadovoljnih z organiziranostjo izobraževanja, pokazala je tudi kakšna znanja potrebujejo ter zavedanje, da lahko s svojim znanjem in sposobnostmi pomembno pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev.

Temeljni zaključek raziskave je, da bo v prihodnosti treba nameniti še več sredstev za izobraževanje, izdelati ustrezno metodologijo za načrtovanje izobraževanj in določanja potreb po izobraževanju in usposabljanju, na operativni ravni preskrbeti zaposlene z ustreznim znanjem pravočasno in na pravem mestu. Kljub temu, da se podjetje zaveda pomembnosti managementa znanja, se njegovo razumevanje krči na zgolj individualno učenje zaposlenih. To seveda ni dovolj, saj je kljub pomembnosti individualnega učenja še precej bolj pomembno učenje podjetja kot celote. Če bo podjetje želelo iz znanja čim več iztržiti, ga bo nujno treba znati pravilno izkoriščati. Da bi to uresničili, pa je treba prepričati zaposlene, da svoje znanje in informacije delijo drug z drugimi. Možni ukrepi so predvsem v ustreznem sistemu materialnega in nematerialnega nagrajevanja, ki bi nagrajeval predvsem individualne prispevke k povečanju intelektualnega kapitala.

Zaključim naj z mislijo enega največjih svetovnih intelektualcev – Petera F. Druckerja:

»Znanje je edina konkurenčna prednost, ki ti je ne more nihče odvzeti.«

## LITERATURA

- Čater, Tomaž. 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505–520.
- Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 73–93. Maribor: Pivec.
- Dimovski, Vlado. 2005. *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 15–24. Maribor: Pivec.
- Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije. *Uradni list RS*, št. 83/97
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Mirko. 2004. Odlična kakovost poslovanja na podlagi nenehnega inoviranja. *Management, knowledge and EU*, 803–812. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihalič, Renata. 2003. Management intelektualnega kapitala na prehodu v družbo znanja. *Raziskovalno delo podiplomskih študentov v Sloveniji – ena znanost: e-zbornik*, ur. Martin Klanjšek et al., 233–242. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev. [Http://www.drustvo-dmrs.si/e\\_zbornik\\_prvi/Prispevki/](http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_prvi/Prispevki/) (februar 2007).
- Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem. 2006. *Razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma za obdobje 2007–2011*. [http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/) (januar 2007).
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stojanović in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. *Management*, ur. Stane Možina, 13–43. Radovljica: Didakta.
- Pervanje, Milena. 2003. Načrtovanje izobraževanja je stalen dolgoročen proces. *Finance*, 74: 17–18.
- Pučko, Danijel. 1998. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, 55–69. Maribor: Pivec.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 1996. Human resources as a source of competitive advantage in transitional companies: the case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija* 47 (5/6): 510–524.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

- HTP Simonov zaliv. 2006. *Letno poročilo podjetja Simonov zaliv 2005*. Poslovni dokumenti, HTP Simonov zaliv.
- HTP Simonov zaliv. 2006a. *Poslovni načrt podjetja Simonov zaliv 2006*. Poslovni dokumenti, HTP Simonov zaliv.
- HTP Simonov zaliv. 2007. *Letno poročilo podjetja Simonov zaliv 2006*. Poslovni dokumenti, HTP Simonov zaliv.

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Za temo svoje diplomske naloge sem si izbrala temo Management znanja v turističnem podjetju. V ta namen bom opravila krajšo raziskavo, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku, ki je pred vami. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim, da na vprašanja odgovorite odkrito. Rezultate vaših odgovorov bom uporabila izključno za diplomsko nalogo.

Za vaše sodelovanje in vaš čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

- - - - -

### 1. Spol (označite)

- Moški
- Ženska

### 2. Vaša starost (označite)

- od 18 do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- 55 in več

### 3. Stopnja izobrazbe (označite)

- Končana osnovna šola
- Poklicna šola
- Srednja šola
- Višja strokovna izobrazba in več

### 4. Ali ste zadovoljni s pogoji izobraževanja in usposabljanja v podjetju (označite)

- Sploh nisem zadovoljen
- Delno sem zadovoljen
- Ne vem
- Sem zadovoljen
- Sem zelo zadovoljen

Priloga 1

**5. Ocenite, kaj za podjetje predstavljajo zaposleni? (označite)**

	Sploh se ne strinjam = 1	Se deloma strinjam = 2	Ne vem = 3	Se strinjam = 4	Se zelo strinjam = 5
Zaposleni so pomembno sredstvo za doseganje ciljev.					
Le strošek delovne sile.					
Zaposleni ustvarjajo več dodane vrednosti.					

**6. Prosimo, označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.**

**Izobraževanje in usposabljanje je pomembno zaradi: (označite)**

	Ni pomembno = 1	Malo pomembno = 2	Srednje pomembno = 3	Pomembno = 4	Zelo pomembno = 5
Ohranitve delovnega mesta.					
Za izpopolnjevanje znanja.					
Zaradi boljšega plačila.					
Napredovanja na delovnem mestu.					
Zaradi lastnega interesa.					

**7. Ocenite, v katera področja izobraževanja je treba največ vlagati! (označite)**

	Nič = 1	Malo = 2	Srednje = 3	Veliko = 4	Zelo veliko = 5
Strokovno znanje					
Znanje tujih jezikov					
Prodajane veščine					
Veščine vodenja					
Vedenjske veščine					
Računalniško znanje					

**8. Ocenite na kakšen način zaposleni pridobijo največ znanja? (označite)**

	Zelo malo = 1	Malo = 2	Srednje = 3	Veliko = 4	Zelo veliko = 5
Na seminarjih					
Na tečajih					
Na sejmih					
Študij ob delu					
Strokovna literatura					



**9. Za katera področja v družbi HTP Simonov zaliv menite, da je izobraževanje in usposabljanje še posebej pomembno? (označite)**

Področje	Popolnoma nepomembno = 1	Nepomembno = 2	Nevtralno = 3	Pomembno = 4	Zelo pomembno = 5
Prodaja					
Recepcija					
Kuhinja					
Strežba					
Splošni sektor					
Računovodstvo					
Vzdrževanje					
Gospodinjstvo					

**10. V kolikšni meri znanje vpliva na rezultate in konkurenčnost podjetja? (označite)**

- Sploh ne vpliva  
 Vpliva malo  
 Ne vem  
 Vpliva  
 Zelo vpliva

**11. Prosimo, označite, pomembnost posameznih kriterijev pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja.**

	Popolnoma nepomembno = 1	Nepomembno = 2	Nevtralno = 3	Pomembno = 4	Zelo pomembno = 5
Nov proizvod					
Izpopolnjen tehnološki proces					
Vrhunska oglaševalska akcija					
Razvojna inovacija					
Ljudje					

**12. Opredelite se do spodnjih trditev? (označite)**

	Nikakor ne velja = 1	Pretežno velja = 2	Velja = 3	Pretežno velja = 4	Povsem velja = 5
Znanje se zlahka nadomesti					
Znanje konkurenti ne morejo posnemati					
V primerjavi s konkurenti imamo drugačno znanje					
Znanje nam omogoča izkoriščanje priložnosti in zaščito pred nevarnostmi					

