

Vseživljenjsko učenje in internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij

Aljoša Bradač

1 UVOD

Evropska unija se je s podpisom lizbonske strategije zavezala razvoju v družbo znanja in s tem tudi vseživljenjskemu učenju vseh Evropejcev. Vseživljenjsko učenje (v nadaljevanju VŽU) je tako postalo tudi del poslovnega sveta, kar pomeni, da se tudi podjetja ne morejo in ne bodo mogla razvijati brez upoštevanja načel stalnega izobraževanja svojih zaposlenih. Ker je učenje (in posledično tudi vseživljenjsko učenje) pojem, ki »postavlja v ospredje posameznika« – je »individualistično in individualizirajoče« in temelji na njegovih potrebah in lastni dejavnosti« (Jelenc, 2011, 34), pri izobraževanju pa je »je vloga in dejavnost posameznika (udeleženca) določena od zunaj; v ospredju je pridobivanje znanja, spretnosti, navad itd. ali učenje, ki poteka v procesu, ki je praviloma uradno (ni pa nujno) opredeljen s cilji, normiran, strukturiran, predmetno usmerjen, organiziran od zunaj. Proces (pridobivanja znanja itd.) se strokovno organizira in nadzoruje, praviloma s poukom in učiteljem« (ibidem), v članku ustrezno s to definicijo uporabljamo pojem vseživljenjsko učenje (VŽU) ter vseživljenjsko izobraževanje (v nadaljevanju VŽI). Mala in srednja podjetja (MSP) predstavljajo večino evropskih podjetij in ustvarjajo tudi bistven delež BDP ter zaposlujejo dobro polovico ljudi. Če želijo obstati, morajo tudi MSP posebno pozornost namenjati »ohranjanju produktivnosti umskih delavcev oziroma delovanju v smeri ohranjanja njihove inovativnosti« (Gumilar, 2009, 29). Zato mora podjetje nenehno skrbeti za to, da takšnega delavca obdrži, kar pa lahko doseže le z njegovim nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem (ibidem). MSP pa se v tem segmentu srečujejo s težavo zagotavljanja sredstev in predvsem visoke porabe časa, ki ga stalna izobraževanja in usposabljanja zahtevajo, kar istočasno pomeni izpad prisotnosti zaposlenega na delovnem mestu. Zato želimo z raziskavo pokazati, da bodo uspešna MSP za potrebe internacionalizacije uporabljala več e-načinov izobraževanja, saj le-ti kažejo večjo stroškovno in tudi časovno učinkovitost. Hamburg in Lindecke (2011) posebej izpostavljata prednost e-izobraževanja pred klasičnim izobraževanjem v tem smislu, saj je stroškovno cenejše in istočasno zmanjšuje odsotnost z delovnega mesta. Arh (et al., 2011, 6) pa povzema Kokalja s trditvijo, da se organizacije odločajo za e-izobraževanje zaradi »zniževanja stroškov izobraževanja ter zaradi časovne in krajevnosti fleksibilnosti«. Vendar pa v svojih ugotovitvah isti avtorji ugotavljajo, da e-izobraževanje sicer ni cenejše, je pa učinkovitejše (ibidem). Bolarič (2011) v časniku Finance poudarja, da se podjetja vse bolj zavedajo »da je elektronsko izobraževanje za zaposlene cenejše, hitrejšo, širše dostopno in omogoča mednarodno mreženje«. Istočasno avtorica tudi podaja mnenje Clivea Shepparda, da donosnost vlaganja v e-izobraževanje močno presega vlaganja v klasične oblike izobraževanja in usposabljanja (ibidem). Tudi France in Urbančič (2011) poudarjata časovno in prostorsko fleksibilnost e-izobraževanja, čeprav se tudi zavedata, da se stroškovna učinkovitost takšnega izobraževanja izboljšuje z večanjem števila udeležencev. Empirični del raziskave preučuje majhna in srednje velika podjetja v Sloveniji, ki že delujejo na mednarodnem področju. Namen naloge je dokazati povezanost načinov

izobraževanja za namene internacionalizacije z velikostjo in dejavnostjo podjetja. V skladu s tem bomo preverili sledeče hipoteze:

- Slovenska MSP, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se v strukturi VŽU večinoma odločajo za znanja z namenom uspešne internacionalizacije.
- Večino VŽU-znanj (ne glede na internacionalizacijo ali splošna) v MSP-podjetjih, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se izvede na način e-izobraževanja. To trdimo na osnovi sklepanja, da je bolj koristno z vidika učenja načina komuniciranja, fleksibilnosti ter prihranka časa in denarja.
- Znanja za internacionalizacijo se v večini primerov izvajajo na način e-izobraževanja v MSP, ki poslujejo na mednarodnih trgih.
- Mala podjetja izvajajo več VŽI na daljavo oziroma e-izobraževanj.
- Podjetja v določenih dejavnostih so bolj naklonjena izvedbi VŽI na način e-izobraževanja.

1.200 MSP v Sloveniji, ki poslujejo na mednarodnih trgih, smo pozvali k izpolnitvi naše spletne ankete. Dodatno smo pozvali še 1.000 diplomantov in študentov magistrskega študija DOBA Fakultete, da izpolnijo anketo, če so zaposleni v ustreznem MSP. Iz odziva smo dobili 77 relevantnih respondentov, med katerimi vsi niso odgovorili na vsa vprašanja v anketi. Med respondenti so prednjačila podjetja z 10–49 zaposlenimi (36,7 %), sledila so jim podjetja s 50–149 zaposlenimi (28,6 %), podjetja z manj kot 10 zaposlenimi so predstavljala 12,2 % vzorca (tako je vzorec zajel 65,3 % podjetij z manj kot 150 zaposlenimi – tipično slovensko MSP), 10,2 % podjetja s 150–249 zaposlenimi; 12,2 % pa podjetja z več kot 250 zaposlenimi (podjetja, ki ne sodijo več v klasifikacijo MSP, vendar so njihovi odgovori relevantni zaradi primerjave).

Vsa podjetja niso odgovorila na vsa vprašanja v anketi, za analizo smo vedno uporabili relevantne odgovore in odstotke glede na število odgovorov na določeno vprašanje. Za potrebe raziskave smo najprej preučili ponudnike VŽI v Sloveniji in njihovo ponudbo na internetu. Iz ponudbe smo definirali najpogostejša izobraževanja, ki jih različni ponudniki ponujajo podjetjem in s prvim sklopom vprašanj ugotavljali pogostost in način izobraževanja. Ponudbo smo razdelili v tri dele po sledečih tematikah:

- komunikacijske in osebnostne veščine,
- stroka,
- e-znanja.

Vsak del je vseboval tudi nekaj tem, ki so po našem mnenju bistvene za poslovanje na mednarodnem trgu.

Drugi sklop vprašanj je ugotavljal poznavanje ponudnikov VŽI v Sloveniji in sodelovanje MSP z njimi.

Tretji sklop vprašanj je vseboval vprašanja glede odnosa do izobraževanja, načinov izobraževanja (notranje ali zunanje ter klasična ali e-oblika) ter učinkovitosti izobraževanja, poseben poudarek pa smo namenili odnosu podjetij do e-izobraževanja.

2 PONUDNIKI VŽI IN MSP V SLOVENIJI

2.1 SODELOVANJE Z JAVNIMI AGENCIJAMI

Analize kažejo, da so slovenska MSP slabše obveščena o ponudbi VŽI, ki jo ponujajo slovenske javne institucije, ki so specializirane za VŽU. Tako lahko opazimo, da skoraj 60 % anketiranih slovenskih podjetij še ni slišalo za CMEPIUS in dodatnih 23 % ne pozna ponudbe te agencije. Morda to sovпада z odgovori na vprašanje o mednarodni mobilnosti zaposlenih, kjer je kar 70 % vprašanih na vprašanje, ali bi zaposlenega poslali na 3-mesečno izmenjavo v tujino (državo, kjer imajo poslovni interes), odgovorilo z »ne«, predvsem zato, ker zaposlenega ne morejo tako dolgo pogrešati (51 %), nekatera podjetja pa v takšnih izmenjavah ne vidijo koristi (19 %). Posledično lahko ugotovimo, da sodelovanje s temi institucijami le redko presega 5 %. Podobno sliko kažejo tudi podatki za pridobivanje sredstev iz evropskih skladov, kjer kar 52 % podjetij odgovarja, da iz teh skladov ne pridobi nobenih sredstev za izobraževanje, dodatnih 32 % pa pridobi manj kot 10 % svojih sredstev za izobraževanje iz teh virov.

2.2 SODELOVANJE S STANOVSKIMI ORGANIZACIJAMI

Povsem drugačno sliko prikazujejo podatki o poznavanju ponudbe in sodelovanju s stanovskimi organizacijami. Ne le, da je poznavanje ponudbe VŽI stanovskih organizacij (GZS in OZS) precej boljše, tudi sodelovanje s temi ponudniki je precej intenzivnejše. Tako lahko ugotovimo, da je kar 60 % anketiranih podjetij bodisi v preteklosti sodelovalo bodisi sodeluje z GZS, dodatnih 32 % anketiranih podjetij pa je seznanjenih s ponudbo GZS. Tudi z OZS je sodelovalo ali sodeluje kar 38 % podjetij, z njihovo ponudbo pa je seznanjenih skoraj 49 % ostalih podjetij. Pri tem velja poudariti, da je večina anketiranih tudi večinoma dolgoletnih članov stanovskih organizacij, predvsem GZS.

2.3 SODELOVANJE Z VISOKOŠOLSKIMI ZAVODI IN UNIVERZAMI

Analiza ankete kaže na dobro poznavanje ponudbe visokošolskih zavodov in univerz v Sloveniji, ki je med 30 in 50 %. Žal je sodelovanje s temi institucijami omejeno na 5 do 10 %. Pri tem je potrebno upoštevati, da je lahko seznanjenost s ponudbo visokošolskih zavodov in univerz posledica poznavanj ponudbe formalnega izobraževanja teh institucij, ne izrecno ponudbe VŽI teh institucij.

2.4 ZASEBNI PONUDNIKI

Tudi sodelovanje z zasebnimi ponudniki se giblje med 5 in 10 % med anketiranimi podjetji, še vedno pa je pri teh podjetjih visoka raven nepoznavanja, ki se giblje med 40 in 50 %. Pri teh ponudnikih se je pa potrebno zavedati tudi regionalnega vpliva, saj se podjetja verjetno odločajo za ponudnike iz svojega okolja.

3 IZVEDENA IZOBRAŽEVANJA V PRETEKLIH TREH LETIH

Odgovori podjetij na vprašanja o izvedenih VŽI v zadnjih treh letih nakazujejo, da se podjetja še vedno nagibajo h klasičnim oblikam izobraževanja (torej notranjim ali zunanjim oblikam neposrednega poučevanja). Podobno ugotavlja tudi Jerman (et al., 2011) za področje razvoja v

slovenskem turizmu, ki tudi poudarja, da slovenska podjetja na tem področju uporabljajo metode tečajev, seminarjev, srečanj, delavnic ipd. za namene izobraževanja svojih zaposlenih. Vendar lahko ugotovimo, da je četrtnina podjetij izvedla vsaj eno izobraževanje v e-obliki.

Če pogledamo izobraževanja za namene internacionalizacije (za namene te analize smo izključili splošno izobraževalne teme in se posvetili le tistim, za katere menimo, da so ključne za internacionalizacijo, čeprav se zavedamo, da je skoraj vsako področje izobraževanja zelo pomembno tudi za ta specifičen segment), pa smo ugotovili, da je večina podjetij, ki so odgovorila na vprašanja v tem delu ankete, izvedla vsaj eno izobraževanje za namene internacionalizacije v eni izmed oblik izobraževanja (le 10 % anketiranih podjetij ni izobraževalo svojih zaposlenih na nobenem od področij internacionalizacije). Med izobraževanji za namene internacionalizacije močno prevladujejo izobraževanja s področja znanja tujih jezikov in komunikacije s tujimi okolji. Taka izobraževanja je izvedlo kar 58,8 % podjetij, 5 % teh izobraževanj je bilo izvedenih na e-način. Na temo internacionalizacije je 12,8 % podjetij izpeljalo vsaj eno e-izobraževanje. Prevladujejo podjetja, ki so na zaposlenega lani potrošila manj kot 250 EUR, pa tudi podjetja, katerih zaposleni so se lansko leto izobraževali manj kot 100 ur. Izstopa primer podjetja, ki je med anketiranimi podjetji izvedlo največ e-izobraževanj (zunanjih). To je podjetje, ki je navedlo stroške izobraževanja pod 100 EUR na zaposlenega in časovno manj kot 10 ur na zaposlenega v lanskem letu.

Med znanji, ki jih podjetja najbolj pogrešajo pri odpiranju na tuje trge oziroma internacionalizaciji s področja komunikacije in osebnostnih znanj, so podjetja najpogosteje navajala znanja s področja komuniciranja (»tuji jeziki«, »komunikacijske veščine«, »komunikacija z drugimi kulturami«). Pojavi se tudi odgovor »e-poslovanje, e-arhiviranje«. Pri navajanju kompetenc, ki jih pogrešajo pri internacionalizaciji, preseneča dejstvo, da kar 53 % podjetij ni pripravljeno zaposlenega napotiti na izmenjavo v tujino.

Na področju IKT so podjetja največ izobraževala na področjih e-maila (torej ponovno komuniciranje), takšno izobraževanje je izvedlo 40 % anketiranih podjetij. Kot zanimivost pa lahko navedemo, da takšnega izobraževanja v e-obliki ni izvedlo niti eno podjetje. Pri znanjih, ki jih pogrešajo na področju IKT-tehnologije in internetne komunikacije, so anketirana podjetja navajala predvsem uporabo splošne IKT-tehnologije in nekaterih programov, pojavlja pa se tudi odgovor »uporaba socialnih mrež«.

S področja stroke so podjetja največ izobraževala na področju ekonomije (40 % odgovorov), davkov (72,9 % odgovorov) in računovodstva (65 % odgovorov). Na področju internacionalizacije podjetja navajajo predvsem pomanjkanje znanj o predpisih v tujini.

4 E-IZOBRAŽEVANJA

Ob prelomu tisočletja so nekateri napovedovali neverjetno hiter razvoj e-učenja, ki naj bi v nekaj letih popolnoma izrinilo klasične načine učenja na nivoju poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Hamburg in Lindecke (2011) sta že leta 2005 ugotavljali, da se e-izobraževanje v Nemčiji ni razvijalo tako hitro kot pričakovano, to lahko potrdimo tudi za naše okolje. Le 22 % anketiranih podjetij je katero od izobraževanj, ki so jih izvedli v zadnjih treh letih, izvedlo na e-način. Tako ni mogoče z gotovostjo potrditi hipoteze, da bodo prav MSP bolj pogosto uporabljala te oblike izobraževanja zaradi manjših stroškov in večje prilagodljivosti.

Vendar pa je potrebno poudariti, da je ima kar 47 % podjetij, ki so izvedla e-izobraževanja, manj kot 50 zaposlenih, kar 58 % teh podjetij pa posluje s tujino več kot 6 let. 23 % teh podjetij pa večino svojega poslovanja opravi z zahtevnimi trgi EU ali evropskih držav, ki niso članice EU. Zanimivo je tudi, da je 58 % teh podjetij v preteklem letu porabilo za izobraževanje manj kot 250 EUR na zaposlenega in tudi manj kot 15 ur izobraževanja na zaposlenega. Menimo, da je na podlagi teh podatkov vendarle mogoče sklepati, da prihodnost VŽI v MSP za namene internacionalizacije leži v e-načinah izobraževanja, še posebej ob upoštevanju omenjenega dejstva, da so podjetja e-izobraževanju naklonjena in se zavedajo prednosti takšnega načina izobraževanja.

5 ODNOS DO MODERNIH NAČINOV IZOBRAŽEVANJA IN TRENDI RAZVOJA

Podjetjem smo zastavili tudi vprašanja, v katerih so morala izraziti svoje strinjanje s trditvami, ki so se nanašale na načine izvajanja izobraževanj in na učinkovitost pridobljenega znanja. Zanimivo je, da je očitna praksa v podjetjih, da zaposleni, ki se udeležijo zunanjega izobraževanja, pridobljeno znanje v obliki notranjega izobraževanja prenesejo na ostale zaposlene v podjetju. S to trditvijo se je strinjalo kar 60 % anketiranih podjetij.

Z dvema trditvama smo preverili tudi zadovoljstvo podjetij s kvaliteto pridobljenega znanja in veščin. Odgovori kažejo, da kar 50 % podjetij meni, da znanje, pridobljeno v izobraževanjih ni dovolj uporabno oziroma da so izobraževanja za internacionalizacijo predraga glede na njihovo učinkovitost (45 %). Istočasno se je kar 62 % podjetij strinjalo, da so večino znanj, ki jih potrebujejo za poslovanje s tujino, pridobili sami, z izkušnjami. Očitno je tudi, da MSP kljub izkušnjam na mednarodnih trgih še vedno zaznavajo potrebe po izobraževanju in usposabljanju.

S tretjim sklopom trditev smo v raziskavi želeli določiti naklonjenost ali nenaklonjenost e-učenju v slovenskih internacionalnih MSP. Zanimivo, da kar 32 % podjetij izobraževanj ne izbira po kriteriju prilagodljivosti za zaposlene (torej oblik, kjer lahko vsak zaposleni sam določa kraj, čas in hitrost učenja). Kar 52 % podjetij meni, da je znanje, pridobljeno v e-obliki enakovredno znanju, pridobljenem v klasičnih oblikah izobraževanja. 58 % podjetij se zaveda stroškovne in časovne prednosti, ki jo prinašajo e-oblike izobraževanj, 61 % pa takemu načinu izobraževanja pripisuje še dodano vrednost »mreženja«. 67 % podjetij e-izobraževanju tudi pripisuje pridobivanje znanj in veščin, ki jim močno koristijo kasneje pri mednarodnem poslovanju. In končno – 52 % podjetij bi bilo ob ustreznih ceni in ponudbi pripravljenih zamenjati svoja klasična izobraževanja za e-izobraževanja.

Menimo, da se v odzivih podjetij na te trditve kažejo trendi in smeri razvoja izobraževanja, kot ga bodo potrebovala mednarodna slovenska MSP v prihodnosti. Izobraževanje bo moralo postati prilagodljivo in stroškovno učinkovito, prav tako pa bo moralo slediti potrebam vsakega posameznega udeleženca. To so prednosti e-izobraževanj in e-učenja. Raziskava pa nakazuje še trend izvajanja notranjih izobraževanj, ki so očitno že zelo popularna, predvidevamo pa lahko, da bodo še popularnejša v prihodnosti.

6 UGOTOVITVE IN RAZPRAVA

Raziskava je deloma potrdila prvo hipotezo, da se MSP, ki delujejo na mednarodnih trgih, v okviru ponudbe VŽI večinoma odločajo za izobraževanja z namenom uspešne internacionalizacije, saj je kar 90 % podjetij v preteklih treh letih opravilo vsaj eno ali več izobraževanj v te namene. Vendar pa razpršenost vrst izobraževanj dopušča tudi interpretacijo, da se MSP, ki delujejo na mednarodnih trgih, odločajo tudi za izvedbo izobraževanj, ki niso v neposredni povezavi z internacionalizacijo.

Druge hipoteze, da se večina VŽU-znanj v podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih, izpelje na e-način, ni mogoče potrditi, vendar obstajajo indikacije, da bo e-izobraževanje prevzelo pomembnejšo vlogo.

Tudi tretje hipoteze, da se znanja na temo internacionalizacije v MSP, ki delujejo na mednarodnih trgih, pridobivajo večinoma na e-način, ni mogoče potrditi, vendar obstaja indikacija, da se bo delež takšnega načina izobraževanja v prihodnje povečal. Četrte hipoteze, da mala podjetja izvajajo več VŽI-izobraževanj v e-obliki, ni mogoče potrditi, saj odgovori kažejo precejšnjo razpršenost e-izobraževanj glede na velikost podjetij, čeprav je podjetje, ki je izpeljalo največ e-oblik izobraževanj, tipično MSP. Tudi hipoteze, da so MSP iz določenih dejavnosti bolj naklonjena izvedbi VŽI na e-način, ni mogoče potrditi, saj je raziskava pokazala, da so podjetja, ki so izobraževanja izpeljala na e-način, prihajala iz različnih dejavnosti.

Raziskava je tudi pokazala, da slovenska mednarodna MSP dobro poznajo ponudbo VŽI na nivoju stanovskih organizacij, s katerimi tudi dolgoročno in pogosteje sodelujejo, dobro so seznanjena tudi s ponudbo slovenskih visokošolskih institucij ter univerz, s katerimi so tudi že razvila precej dobro sodelovanje. Slabše pa slovenska mednarodna MSP poznajo ponudbo in možnosti, ki jih ponujajo javne institucije, ki so bile ustanovljene z namenom promoviranja VŽU (CMEPIUS, ACS, MIC-i). Očitno je, da so podjetja o teh organizacijah še relativno slabo obveščena in posledično tudi težje črpajo javna sredstva, ki so namenjena spodbujanju VŽU med slovenskimi državljani.

Očitna je tudi precejšna razpršenost izobraževanja glede na temo, saj lahko ugotovimo, da je vsako od navedenih tem izobraževanja ali usposabljala izvedlo vsaj eno slovensko MSP. Iz odgovorov je tudi mogoče sklepati, da se slovenska MSP še vedno precej naključno odločajo za izvedbo izobraževanj na določeno temo in da je določanje izobraževanja še vedno prepuščeno bolj občutku in trenutnemu interesu, kakor pa temeljiti analizi potreb, pri čemer bi bilo verjetno potrebno raziskati povezanost načrtnega odločanja za izobraževanje z osebo, ki je odgovorna za opravljanje nalog, povezanih z izobraževanjem. V prihodnosti vidimo možnosti raziskovanja predvsem na področju ugotavljanja metod, s katerimi MSP ugotavljajo potrebe po vseživljenjskem izobraževanju in tudi načina odločanja za izobraževanja. Istočasno si je mogoče zastaviti vprašanje, zakaj slovenska MSP večinoma niso zelo zadovoljna z učinkovitostjo izobraževanj v primerjavi z njihovo ceno. Odprto ostaja tudi vprašanje, zakaj se MSP, kljub dobremu poznavanju ponudbe, relativno malo odločajo za izvedbo izobraževanj v kakršnikoli obliki, saj raziskava nakazuje mala vlaganja v VŽU.

(1)Gumilar (2011) ugotavlja, da MSP izobražujejo večinoma zunanje, kar povezuje z višjimi stroški in daljšo odsotnostjo z delovnega mesta zaradi prisotnosti na izobraževanju. Tudi

Hamburg in Lindecke (2011) poudarjata, da odsotnost z delovnega mesta zaradi izobraževanja lahko bistveno vpliva na učinek na delovnem mestu. Rolle (2011) specifično navaja multiple vloge zaposlenih v MSP in zato težjo odsotnost z delovnega mesta kakor tudi pomanjkanje sredstev.

Literatura

- Arh, T., Kovačič, M., Jerman-Blažič, B., Struktura ponudbe e-izobraževanj v Sloveniji, 2006, dostopno na: http://uploadi.www.ris.org/editor/1164734009Arh_Tanja.pdf, [5. 4. 2011]
- Bolarič, N., Slovenska podjetja previdna z elektronskim izobraževanjem, 2009, dostopno na: <http://www.finance.si/256235/Slovenska-podjetja-previdna-z-elektronskim-izobra%BEevanjem>, [6. 4. 2011]
- France, U. in Urbančič, T., Izobraževalni vidiki uporabe internetnih tehnologij v podjetjih, 2005, dostopno na: http://profesor.gess.si/marjana.pograjc/%C4%8Dlanki_VIVID/Arhiv2005/Prispevki/11France2005.pdf, [3. 4. 2011]
- Gumilar, Ž., Dejavniki izobraževanja v malih in srednje velikih podjetjih, 2009, dostopno na: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_gumilar-zeljka.pdf, [5.4. 2011]
- Hamburg, I., Lindecke, C., Lifelong learning, e-learning and business development in small and medium enterprises, 2005, dostopno na: http://www.arielleu.net/downloads/hamburg_lindecke_2005.pdf, [6. 4. 2011]
- Jelenc, Z., Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji, 2007, dostopno na: http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj_solstva/IU2010/Strategija_VZU.pdf, [6. 4. 2011]
- Jerman, J., Uran, M., Radič, D., Analiza stanja na področju razvoja človeških virov v slovenskem turizmu, 1. faza projekta, 2006, dostopno na: <http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/programi/ANALIZA-koncna.pdf>, [6. 4. 2011]
- Rolle, M., Training for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Bahamas, 2008, dostopno na: <http://journals.sfu.ca/cob/index.php/files/article/view/24/21>, [5. 4. 2011]

O avtorju

[Aljoša Bradac](#), Šolski center Ptuj, študent v programu Mednarodno poslovanje na DOBA Fakulteti, e-naslov: aljosa.bradac@net.doba.si