

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Puhar

**VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA POSLOVNO
USPEŠNOST PODJETJA X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Puhar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA POSLOVNO
USPEŠNOST PODJETJA X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

Hvala

VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA X

Družba 21. stoletja nadaljuje svojo razvojno smer in se iz industrijske družbe spreminja v informacijsko, na znanju temelječo družbo. Glavni proizvodni dejavnik postaja znanje, zato je za podjetje ključnega pomena učinkovito upravljanje znanja ter strateško odločanje o investicijah v izobraževanje in usposabljanje. Slovensko gospodarsko okolje se do določene stopnje zaveda pomena investicij v izobraževanje in vseživljenjskega učenja, toda mnoga podjetja podcenjujejo in zanemarjajo učinke kapitalizacije investicij v izobraževanje. Za podjetje X sem se odločila, ker je primer dobre prakse, z več različnimi dejavnostmi, ki zasledujejo in delujejo v smeri začrtane poslovne vizije in strategije. Pričujoča diplomska naloga v teoretičnem okviru opredeljuje pojme izobraževanja, usposabljanja, evalvacije, človeškega kapitala, motivacije ter poslovne uspešnosti. Glavni namen naloge je, da raziščem, kako močan faktor za podjetje predstavljajo investicije v izobraževanje. Rezultati analize niso enoznačni, ampak kažejo na kompleksnost možnih vplivov iz eksternega in internega okolja na specifičnost panoge ter na ostale, edinstvene značilnosti podjetja.

Ključne besede: investicije v izobraževanje, usposabljanje, poslovna uspešnost, človeški kapital, podjetje.

THE INFLUENCE OF INVESTMENTS IN EDUCATION ON THE FIRM EFFECTIVENESS OF COMPANY X

Society in 21th century has been changing its developmental direction and a transformation from industrial to information, knowledge-based society is taking place. Since knowledge is becoming the main production factor, effective knowledge management and strategic decision-making about investments in education and training are very important. Slovene companies are aware of the importance of investments in education and life-long learning to a certain extent, however a lot of companies underestimate and neglect the effects of investments in education. I chose company X, because it represents an example of good practice, with many different activities that follow and work in accordance with their business vision and strategy. The work at hand in its theoretical part defines the notion of education, training, evaluation, human capital, motivation and firm effectiveness. The main purpose of my thesis is to research how much influence do investments in education have for this company. The results of the analysis are not conclusive, but they show the variety of possible complex external and internal effects, the specificity of the branch and other unique characteristic the company has.

Ključne besede: investments of education, training, firm effectiveness, human capital, company.

KAZALO

1. UVOD.....	7
1.1 Opredelitev cilja in namena predmeta preučevanja.....	7
1.2 Hipoteze.....	8
1.3 Struktura in metodologija diplomske naloge.....	9
2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	11
2.1 Družba znanja.....	11
2.2 Pomen znanja v podjetju	14
2.3 Učenje.....	16
2.3.1 Vseživljenjsko učenje.....	16
2.3.2 Učenje na ravni organizacije	19
2.3.3 Opredelitev učeče se organizacije	20
2.4 Razvoj človeških virov (Human Resource Development) kot orodje za povečanje poslovne uspešnosti	23
2.5 Oblike in vrste izobraževanja zaposlenih	29
2.6 Usposabljanje zaposlenih	32
2.7 Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih.....	33
3. MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA.....	37
3.1 Evalvacija izobraževanja in usposabljanja	37
3.2 Merjenje učinkovitosti izobraževanja.....	38
3.3 Kirkpatrickov model.....	41
3.3.1 Merjenje zadovoljstva udeležencev izobraževanja.....	42
3.3.2 Merjenje pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja	42
3.3.3 Merjenje prenosa znanja v delovno okolje.....	42
4. ČLOVEŠKI KAPITAL	43
4.1 Definicije in pomen človeškega kapitala.....	43
4.2 Teorija človeškega kapitala	45
5. MOTIVACIJSKE TEORIJE	49
6. OPREDELITEV KAZALNIKOV POSLOVNE USPEŠNOSTI.....	52
6.1 Učinkovitost in uspešnost poslovanja	52
6.2 Produktivnost.....	58
7. UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO IN METODOLOGIJA NALOGE	61
7.2 Opredelitev predmeta raziskave	63
7.3 Potek empirične raziskave	63
8. EMPIRIČNI DEL (ŠTUDIJA PRIMERA LUKA KOPER, D. D.)	67
8.1 Opis podjetja Luka Koper, d. d.	67
8.2 Izobraževanje in upravljanje s človeškimi viri v Luki Koper, d. d.	68
9. ANALIZA PODATKOV	75
9.1 Preverjanje hipoteze 1	75
9.2 Preverjanje hipoteze 2	80
9.3 Preverjanje hipotez 3 in 4	84
9.4 Preverjanje hipoteze 5	90
9.5 Preverjanje hipotez 6 in 7	94
10. SKLEP	96
11. VIRI IN LITERATURA.....	98
12. PRILOGE	108
Priloga A: Veljavna organizacijska struktura (organigram) Skupine Luka Koper na dan 31. 12. 2006	108

Priloga B: Razmerje med internim in eksternim izobraževanjem v Skupini LK od leta 2005 do 2007	109
Priloga C: Vprašalnik ovrednotenja izobraževanja	109
Priloga Č: Izračun intelektualnega koeficienta dodane vrednosti (po Puličevi metodi)	111
Priloga D: Korelacijske tabele za spremenljivke v Modelu povezanosti (1)	112
Priloga E: Korelacijske tabele za spremenljivke v Modelu povezanosti (2).....	113
Priloga F: Stopnja zadovoljstva in stopnja pomembnosti posameznih vidikov dela – dimenzij organizacijske klime v letu 2006	114

KAZALO SLIK

Slika 2.4.1: Kolo področij dejavnosti človeških virov	24
Slika 2.5.1: Stopnje izobraževalne dejavnosti	30
Slika 2.7.1.1: Faze procesa benchlearninga.....	35
Slika 3.2.1: Model za merjenje učinkovitosti izobraževanja zaposlenih.....	40
Slika 4.2.1: Teorija človeškega kapitala.....	45
Slika 5.1: Progresivni razvoj potreb	50
Slika 6.1.1: Model vpliva izobrazbe na učinkovitost podjetja	53
Slika 6.1.2: Medsebojna povezanost vložkov, procesa, izložka in izida.....	54
Slika 6.2.1: Konceptualni model produktivnosti	59
Slika 7.1: Model povezanosti spremenljivk	63
Slika 7.3.1: Potek empirične evalvacije	65
Slika 8.2.2.1: Demingov krog PDCA	70
Slika 8.2.2.2: Drevo kriterijev modela ocenjevanja	73
Slika 9.1.1: Model (ne)povezanosti spremenljivk (1)	75
Slika 9.1.2.: Vaic Luke Koper, d. d.	76
Slika 9.1.3: Krivulja investicij v izobraževanje v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)	76
Slika 9.2.1: Model povezanosti spremenljivk (2) (prikaz potrjenih in zavrnjenih hipotez) ter končni model povezanosti	80
Slika 9.2.2: Primerjava investicij v izobraževanje in zadovoljstva zaposlenih z delom v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007).....	84
Slika 9.3.1: Regresijska premica (zadovoljstvo zaposlenih z delom – produktivnost) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007).....	86
Slika 9.3.2: Regresijska premica (produktivnost – čisti dobiček) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)	87
Slika 9.3.3: Regresijska premica (zadovoljstvo zaposlenih z delom – čisti dobiček) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007).....	87
Slika 9.3.4: Primerjava investicij v izobraževanje ter čistega dobička v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)	89
Slika 9.3.5: Primerjava investicij v izobraževanje ter produktivnosti v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)	90
Slika 9.4.1: Primerjava investicij v izobraževanje ter fluktuacije v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)	92

1. UVOD

1.1 Opredelitev cilja in namena predmeta preučevanja

Pomen znanja in posledično izobraževanja dobiva v 21. stoletju posebno konotacijo in spreminja svojo vlogo v smislu pomembnosti in vsebine hitro kot še nikoli. Nekoč za organizacijo zabrisan in skoraj obstranski pojem izobraževanja, ki ga bi lahko v preteklosti videli kot izbiro in izjemo, se v današnjem svetu vse bolj uveljavlja; še več, postaja graditelj dodane vrednosti. Podjetja danes širijo in razpletajo svoje mreže izven nacionalnih meja, vpletajo se v globalne trge, na katerih se vsakodnevno soočajo s hudo in neusmiljeno konkurenco ter s sofisticiranimi tehnologijami. Organizacije so tako prisiljene na prilagoditve zunanjemu okolju, na nenehna soočenja z novimi izzivi in na takojšnje reagiranje nanje. Posledično se spreminjajo tudi organizacijska struktura in procesi znotraj nje, katerih glavni subjekt je ravno človek. Človeka tako ne moremo razumeti več kot konstanto. Ljudje so jedro organizacije, so vir konkurenčne prednosti in naložba v prihodnost. Podjetja so s strani globalnih ekonomij na nek način prisiljena k preudarnemu ravnanju s človeškimi viri ter povečanemu vlaganju v izobraževanje kadrov, v kolikor želijo uspešno in dobičkonosno poslovati. Zato je njihova naloga, da v prvi fazi svojega reagiranja na obstoječe spremembe spremenijo zasidrane oblike vedenja, opustijo stare prakse in ustaljene načine dela, odmislijo že preživele vzorce razmišljanja in se v čim krajšem možnem času afirmirajo ter približajo pričakovanim zahtevam trga. Tudi delavec, ki se na svojem delovnem mestu kontinuirano vključuje v svoj delovni proces, sprejema aktualne metode dela, nove vsebine in se nenehno prilagaja novim razmeram, hkrati sooblikuje samo organizacijo in soustvarja njeno kulturo. Veliko je torej odvisno od delavčeve motivacije, zadovoljstva z delom, od njegovih sposobnosti, kompetenc in nenazadnje znanja. Vse naštetu pa dobi smisel s kontinuiranim izobraževanjem. Vloga izobraževanja je v večini slovenskih podjetij še močno zasenčena in izvzeta iz strateškega načrtovanja. Napačna percepcija velikega števila slovenskih podjetij, da so investicije v izobraževanje primarno strošek dela in ne investicija, v mnogih primerih prevladuje. Zato bo moj glavni cilj skozi celotno nalogo raziskati vpliv med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo podjetja.

Namen tega diplomskega dela torej je, da raziščem, kako močan faktor za podjetje predstavljajo investicije v izobraževanje. Z empirično analizo študije primera bom poskušala sklepati o učinkih izobraževanja in usposabljanja na poslovno uspešnost konkretnega podjetja.

Cilj moje diplomske naloge je osvetliti teoretična izhodišča zastavljenega problema, nato pa na podlagi konkretnega primera Luke Koper, d. d.,¹ izdelati jasno in konsistentno analizo rezultatov evalvacije izobraževanja, ki jo bom v zaključku v skladu s predhodno teorijo smiselno interpretirala.

Za empirično raziskavo sem si izbrala podjetje Luka Koper, d. d., katerega temeljna dejavnost je izvajanje pretovornih in skladiščnih storitev za vse vrste blaga. Luka Koper, d. d., je že od nekdaj »okno v svet« celotni Sloveniji. Je podjetje, ki je v stalnem stiku z celotnim globalnim gospodarstvom in katero je vplive in pritiske pomena znanja in težnjo po gospodarjenju z le—tem hitro zaznalo in vpeljalo v svoj sistem. Zaradi omenjenega je to podjetje, mnogo prej kot ostala podjetja, pripisalo področju izobraževanja in razvoja človeških virov strateški pomen.

1.2 Hipoteze

Diplomsko delo bom oblikovala na predpostavki, da je Luka Koper, d. d., podjetje z izoblikovano kadrovske izobraževalno vizijo in strategijo, ki je osnova za nadaljnje delo na področju razvoja človeških virov. Podjetje se po moji oceni v veliki meri zaveda pomena človeških virov, vlaganja v znanje in dejstva, da je organizacija lahko uspešna le z uspešnimi delavci, zato so tudi njihovi cilji temu primerno skladni.

Osnovna teza v nalogi je, da investicije v izobraževanje zaposlenih prispevajo k poslovni uspešnosti organizacije in k njenemu čim ugodnejšemu položaju na trgu. Uspešnost zaposlenih, ki prispeva h končni uspešnosti podjetja, pa je poleg že večkrat omenjenega faktorja izobraževanja odvisna še od drugih dejavnikov. V nalogi se bom osredotočila le na nekatere izmed njih, ostale pa abstrahirala. Izpostavljena dejavnika sta zadovoljstvo zaposlenih z delom in fluktuacija.

¹ Podjetje Luka Koper, d. d., v naslovu diplomskega dela ni želelo biti imenovano, zato sem namesto imena firme navedla podjetje x. V uporabo imena firme preko celotne naloge je podjetje privolilo.

Kot okvir bom postavila naslednje hipoteze, ki jih bom preverjala in razvijala preko celotnega dela naloge. Njihovo statistično analizo in interpretacijo bom podrobneje prikazala v empiričnem delu naloge.

H1: *Med investicijami v izobraževanje in kazalniki poslovnih rezultatov v podjetju Luka Koper, d. d., obstaja pozitivna direktna in indirektna povezanost.*

To hipotezo pojasnjuje Slika 9.1.1 v nadaljevanju naloge.

H2: *Z večanjem investicij v izobraževanje narašča zadovoljstvo zaposlenih z delom.*

H3: *Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večja je produktivnost.*

H4: *Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večji je čisti dobiček.*

H5: *Z večanjem investicij v izobraževanje pada stopnja fluktuacije.*

H6: *Manjša kot je stopnja fluktuacije, večja je produktivnost.*

H7: *Manjša kot je stopnja fluktuacije, večji je čisti dobiček.*

Zgoraj navedene hipoteze (2-7) pojasnjuje Slika 7.1, ki sledi v nadaljevanju naloge.

Zanimalo me bo, ali večje investicije v izobraževanje v večji meri prispevajo k uspešnosti podjetja, ali je ta zveza močno odvisna tudi od ostalih intervenirajočih spremenljivk (zadovoljstvo zaposlenih z delom in fluktuacije). Zbrane podatke bom s statističnimi metodami analizirala, jih poskušala interpretirati in najti vzročno posledične povezave pojasniti realno stanje.

1.3 Struktura in metodologija diplomske naloge

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V teoretičnem delu bom sprva uporabila opisno metodo, s katero bom podala teoretični okvir naloge. V nadaljevanju bom razčlenila in opredelila osnovne pojme, ki se navezujejo na družbo znanja, izobraževanje in organizacijo. Sledilo bo poglavje, kjer bom podrobneje opredelila merjenje učinkovitosti izobraževanja, znotraj tega pa v praksi najbolj uporabljen

Kirkpatrickov model. Opisala bom pomen in teorijo človeškega kapitala ter navedla pogloblitne motivacijske teorije. Namen tega dela je tudi opisati pojma poslovne uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter pojasniti, kako se oba povezujeta z izobraževanjem. Za preučevanje tega področja bom uporabila kombinacijo oziroma primerjavo strokovne domače in tuje literature.

V empiričnem delu bom na podlagi razčlenjenega teoretičnega dela poskušala na primeru iz realnega poslovnega okolja raziskati korelacijo med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo podjetja oziroma kako zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja — v mojem primeru Luke Koper, d. d. S pomočjo univariatne in bivariatne analize (regresijske analize) ter z deduktivno metodo bom ugotavljala vpliv investicij v izobraževanje na različne finančne kazalnike v Luki Koper, d. d., v zadnjih desetih letih. Pri analizi evalvacije si bom pomagala z bazami podatkov in evidencami, s katerimi razpolaga Kadrovska organizacijska služba Luke Koper.

2. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 Družba znanja

Gotovo je dejstvo, da svetovna družba, ki je izpostavljena naraščajočim problemom neobvladane rasti prebivalstva, revščine, nasilja in uničevanja okolja, ne more ostati na stari poti. Tudi ne more odlašati s spremembami svoje razvojne smeri, kajti nekje – že prav blizu – je meja, prek katere je vrnitev zelo težavna (Lipužič 1996). Razvoj človeštva prehaja torej v novo fazo evolucije – v obdobje družbe znanja. Zadnje desetletje tega stoletja in preteklo tisočletje je narekovalo nov val drastičnih sprememb v svetovnem merilu in na globalni ravni (Soete 2001). Naglica sprememb je organizacije soočila z novimi prijemi, za katerimi pa se je skrivalo novo znanje (OECD 2000). Znanje je edini neizčrpen ekonomski faktor in predstavlja tako imenovano nevidno bogastvo vsakega naroda. Znanje je postalo tudi jedro ekonomske blaginje in razvoja (Lundvall in Archibugi 2001), iskano tržno blago, investiranje v človeški kapital in v znanje pa je pridobilo status tehtne in pomembne naložbe. Znanje je namreč ključni sodobni kapital in najmočnejše orožje v boju za konkurenčno prednost ter predstavlja edini trajnostni vir konkurenčne prednosti (Brannback v Mihalič 2006). Na teh izhodiščih postaja ekonomija znanja prevladujoča oblika ekonomije, lahko bi rekli naslednica nove ekonomije in predhodnica ekonomije inovacij, ki pa se transformira že v tako imenovano ekonomijo intelektualnega kapitala (Amidon 2006).

Spremembo v pojmovanju znanja je bilo zaznati že pred 25 leti, ko je le-to preoblikovalo samo družbo in gospodarstvo. Tradicionalni produkcijski faktorji zemlja, delo in kapital seveda niso izginili, spremenila se je le njihova vloga, ki je postala sekundarnega pomena (Drucker 1993). Naraščajoč pomen znanja, ki je bil prepoznan že v procesu prehoda v postkapitalizem, naj bi vodil v tretjo industrijsko revolucijo. Naraščajoča vloga znanja je bila torej že dlje časa vidna. Nova pa je hitrost in sovpadanje med procesi ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja na podlagi informacijskih tehnologij, predvsem pa sposobnost učenja in pozabljanja (Svetlik in Pavlin 2004). »Organizacije in individuumi so prisiljeni pogosteje obnavljati svoje znanje, saj je tok sprememb na trgih izredno hiter in pogost. Danes za uspeh ni več pomemben zgolj dostop do zalog specifičnih znanj, temveč je poudarek na neprestani ažurnosti in »lovljenju« novih znanj – da se torej hitro učimo in tudi hitro pozabljamo v

smislu, da staro znanje ni ovira za usvojitev novega znanja« (Lundvall in Archibugi 2001: 1).

»Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki (lahko) ustvarja naraščajoče donose za podjetje« (Mauborgne v Rant 2001: 347).

V družbi znanja bo znanje temeljni vir delovanja na vseh področjih. Zato bo ključno vprašanje, kako povečati količino in dostopnost znanja. V ospredje tako stopa poleg uradnega šolskega ter zapisanega znanja tudi neuradno, implicitno znanje, ki ga ljudje pridobivajo skozi vseživljenjsko in delovno izkustvo, samoizobraževanje in krajše oblike izobraževanja ter ga prenašajo drug na drugega v procesih socializacije, dela in neformalnega druženja (Svetlik in Pavlin 2000: 200).

Nekateri avtorji so o samem pojmu »družba znanja« skeptični in raje uporabljajo izraz nova ekonomija znanja. Drucker (1993) na tej točki meni, da je prezgodaj in celo domišljavo govoriti o naši družbi kot o družbi znanja, kajti v tem času lahko govorimo le o ekonomiji znanja.

Drucker (1993) podarja, da so za ekonomijo znanja značilni naslednji prehodi:

- od zemlje in kapitala na znanje kot odločujoči proizvodni tvorec,
- od predmetnosti in oprijemljivosti k nepredmetnosti in neoprijemljivosti,
- od proizvodnje izdelkov k proizvodnji storitev,
- od fizičnih vložkov v proizvodnjo k tehnologiji in blagovnim znamkam,
- od organizacijske hierarhije k organizacijskim omrežjem,
- od realnih k virtualnim organizacijam in poslovanju,
- od stabilnega k spremenljivemu poslovanju in organizacijam,
- od mednarodnega h globalnemu poslovanju.

Potrebno je poudariti, da so vse ozgoraj omenjene spremembe v veliki meri spremenile odnos do znanja ter odnos do njegovega upravljanja. Poleg naštetega so na odnos do znanja vplivala tudi druga dognanja. Veliko pomembnejše je morda dejstvo, da je bilo znanje v tem času spoznano kot intelektualni kapital (spretnost) organizacije, ki je hkrati ključen proizvodni dejavnik. Znanje je torej dobilo novo noto in njegova vloga (še posebno v podjetjih) se je začela spreminjati (glej Grant 2001: 134). Podrobneje o pomenu znanja za podjetje bom govorila v naslednjem poglavju.

Seveda vse omenjene značilnosti posledično vplivajo tudi na spremembe v drugih sferah družbe. Značilen preobrat je sprva zaznan na sami makro ravni, torej na ravni države in njenih rezidentov, kjer je mogoče razbrati in opaziti spremenjene, vse bolj liberalno usmerjene politike, očitno deregulacijo trga dobrin in storitev, trga dela ter trga kapitala. Nov in opolnomočen razvoj je prav tako zaznati na strani interesnih in civilnih sfer. Sledi gospodarstvo s sfero delavcev in delojemalcev ter z vsemi z njimi povezanimi organi in institucijami. Slednji postajajo vse pomembnejši in odgovornejši socialni partnerji, medtem ko ima država vse bolj le usklajevalno vlogo. Pomembno mesto zastopa individuum, torej posameznik sam. Družba znanja od posameznika zahteva emancipacijo, samoiniciativnost in vseživljenjsko doslednost na ravni izobraževanja in pridobivanja znanj. Nove momente temu procesu dajajo še množični dotoki tujega kapitala ter intenzivni vstopi konkurentov iz Vzhodne Evrope, ki so posledica v ozadju spremljajoče globalizacije. Selekcija s strani delodajalcev je orientirana na visoko izobražene kadre, zato je navsezadnje upravičeno, da vse večjo pozornost namenjajo razvoju človeških virov ter novim oblikam organizacij.

Opazna je tudi sprememba v poklicni strukturi in načinu zaposlovanju. Nova družba naj bi bila družba izobraženih. Znanje naj bi bilo njen pomembni vir in izobraženci oziroma delavci znanja naj bi bili prevladujoči, čeprav ne večinski del delovne sile.

Delavec znanja delo sooblikuje, kar je ravno nasprotno kot pri manj kvalificiranem delavcu, pri katerem so naloge in norme strogo določene. Delavec znanja se zaveda, da je sestavni del njegovega dela trajna inovativnost in učenje ter stalno usposabljanje in prenašanje znanja na sodelavce (Drucker 1993).

Opažen je tudi trend povezovanja gospodarstva z akademsko sfero, ki sprva narekuje neke vrste mreženja in omogoča boljšo cirkulacijo ter izmenjavo znanj med različnimi sferami družbe. Za vsem naštetim so v ozadju še morda nekoliko zabrisane, a zato nič manj pomembne dimenzije etičnosti, zaupanja, individualizacije, egoizma ter neprestane težnje po »biti prvi in biti edinstven«. Gre torej za dimenzije, ki v ekonomiji znanja postajajo nekaj dragocenega, nekupljivega, nujnega za optimalno funkcioniranje celotnega procesa, na drugi strani pa gre za »zaviralce« oziroma za t. i. posredne

nepričakovane negativne eksternalije, ki sam sistem in proces postavljajo pod velik vprašaj².

2.2 Pomen znanja v podjetju

Tako kot posamezniki, tudi organizacije ustvarjajo novo znanje. »Ideja, da se morajo organizacije učiti, ni nova. Sega že v dvajseta leta tega stoletja in se kasneje povezuje s pojmom usposabljanje, organizacijski razvoj, organizacijsko učenje ipd.« (Možina 2001: 341).

»Nova znanja odpirajo nova spoznanja, ki porajajo nove zamisli. Ustvarjanje le-teh pomeni razvoj novih izdelkov, storitev in doživetij ter povečanje intelektualnega kapitala organizacije, kar pa je temelj konkurenčnosti« (Mayer 1999: 29). »Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji« (Albert v Možina 2001: 341). Drucker (1993) poudarja, da bodo ključno vlogo odigrali nosilci znanja ter da bodo uspešna tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem; se pravi tista, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečati, izkoristiti ipd. Ali kot pravi De Geus (v Možina 2001: 341): »Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti.« Drucker (1993) razvije podobno idejo, ki pravi, da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, podjetje veliko bolj potrebuje izobražene delavce, kot ti potrebujejo podjetje. Glede na prikazan pomen znanja ni presenetljivo, da narašča tudi pomen naložb v znanje. Danes veljajo naložbe v znanje oziroma izobrazbo ljudi za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki se ob učinkovitem ravnanju s človeškimi viri obrestuje oziroma kapitalizira v dolgoročno investicijo. Že prvotna teorija človeškega kapitala, ki se je prvič pojavila konec 50-ih let, se je ukvarjala s povezavo med stroški izobraževanja in prihodki, ki jih le-to prinaša.

² Vse bolj izpostavljene vrednote, kot sta individualizacija in egoizem, lahko sicer na kratki rok pripomorejo k maksimiziranju profita in optimizaciji proizvodnje. Na dolgi rok pa lahko bistveno skrhajo organizacijsko klimo v podjetju, medsebojne interne odnose, zaveznost ter eksterne odnose z deležniki in ostalim okoljem. Problematično postaja dejstvo, da gre za postopni propad družbenih konstruktov in produktov, ki so jih družbe snovale več tisočletij in katere bo današnja družba zaradi pohlepnosti in krutega konkurenčnega boja iztrebila v nekaj stoletjih.

Povezava se je izkazala za pozitivno, saj so se ob večjih vlaganjih v izobraževanje večali tudi poslovni prihodki in dobiček (OECD 1997).

Kljub povedanemu je potrebno poudariti, da mora učenje doseči vse ravni organizacije in ne samo vrhnjega menedžmenta, saj je to nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva prav vse poslovne funkcije. Vodilni kader mora zato spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki bi brez učenja preprosto ponavljali obstoječo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila naključno in kratkoročno. Zato se pojavlja potreba po zavestnem ravnanju znanja v podjetjih (Senge 1990: 1).

Ilustrativno lahko rečemo, da je upravljanje znanja v organizaciji »motor«, ki poganja vse organizacijske procese. Razumemo ga kot »problem zajemanja, organiziranja in obnavljanja informacij, ki se nahajajo v podatkovnih bazah, dokumentih itd., katerega cilj ni le pridobivanje pravih informacij v pravem času, ampak gre za prostor, kjer ljudje lahko raziskujejo, uporabljajo in manipulirajo znanje ter si ga izmenjujejo in delijo z ostalimi (ang. knowledge community)« (Thomas in drugi 2001: 881).

Pomembna je pa tudi naslednja ideja, katere se zaveda premalo podjetij, še manj pa jo realizira. In sicer, da je znanje združbe veliko večje kot sam seštevek znanja njenih članov. Grant (2001: 147) meni, da je »temeljno načelo v ravnanju z znanjem³ tehnična delitev dela. Večja raznolikost znanja članov organizacije povečuje kolektivno znanje. Povezovanje tako različnega znanja pa je zahteven proces. Grant pritrjuje, da je prihodnost ustvarjanja znanja odvisna predvsem od koordinacije. Prav odnosi med člani organizacije vodijo v sinergijo znanja – znanja naj bi bila torej smotrno usklajena.«

»Znanje je potemtakem novo orodje teorije organizacije in menedžmenta, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije« (Dimovski in drugi 2005: 28).⁴

³ Ravnanje oziroma upravljanje z znanjem je označba, ki se je začela pojavljati v začetku devetdesetih let in je danes že močno razširjena v praksi organizacij. Upravljanje z znanjem je interdisciplinarno področje, ki obsega procese, metode in tehnike za ustvarjanje, zbiranje, uporabljanje in varovanje znanja v organizacijah (Willcoxson 2003).

⁴ Vseskozi se moramo zavedati, da znanje v podjetje ne pride naenkrat in tudi ne le enkrat. Počasi se akumulira in oblikuje skozi vsakodnevne odločitve v podjetju (Možina 2001: 343).

2.3 Učenje

Naslednja dimenzija, ki poleg znanja dopolnjuje in zaokrožuje pojem izobraževanja je učenje.

»Učljivost je človekov najosnovnejši razvojni dejavnik. Kot odprto in nepopolno bitje se z učenjem nenehno spreminja in dopolnjuje« (Mayer 1999: 29). »Z učenjem se človek prilagaja okolju, hkrati pa s pomočjo učenja ustvarjalno deluje in tako tudi spreminja svoje okolje« (Konečnik 2001: 389). Mumford (1995) pravi, da o uspešnem učenju govorimo, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja), ali znajo narediti nekaj, česar prej niso (sposobnost). Ne glede na razlike v podrobnostih med posameznimi opredelitvami pa je večina enotna v prepričanju, »da je učenje razmeroma trajna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje in vpliva na človekove spretnosti in motivacijo ter pomaga posamezniku, da se prilagaja okolju in nanj vpliva« (Vukovič in Miglič 2006: 20).

2.3.1 Vseživljenjsko učenje

Pojem učenja dobiva nove razsežnosti in se razvija v vse aktualnejši koncept vseživljenjskega učenja.

Temeljno izhodišče, ki utemeljuje potrebo po sprejetju strategije vseživljenjskosti učenja, je nezadostnost koncepta, po katerem se s koncem začetnega izobraževanja izobraževanje »enkrat za vselej konča. Vseživljenjskost učenja je nov razvojni koncept, ki nadgrajuje izobraževanje, kakršno se je razvijalo in oblikovalo v preteklosti, in ponuja tudi šolanju mladine ali formalnemu začetnemu izobraževanju nov, paradigmatični premik (Internet 21: 8).

Koncept razvoja vseživljenjskega učenja je mogoče razdeliti v dve »generaciji«. Prva generacija je nastajala v začetku sedemdesetih let pod vodstvom Unesca; izvira iz humanistične tradicije, močno poudarja potrebo po povezovanju izobraževanja in učenja z življenjem, pomembnost oblikovanja okoliščin, ki spodbujajo k učenju, nasprotuje monopolističnemu položaju šole in poudarja potrebo po upoštevanju vseh poti do znanja in vseh oblik učenja. Druga generacija se je začela konec osemdesetih let in je v bistvu strukturirana

predvsem ob »ekonomističnem« pogledu na svet, njena poglavitna nosilca sta OECD in Evropska unija (Internet 21: 9).

Filozofija in evropski koncept strategije vseživljenjskega učenja najbolj jasno opredeljuje Memorandum o vseživljenjskem učenju. Vseživljenjsko učenje opredeljuje kot »life-long« — od zibelke do groba – in lifewide (večrazsežnostno), ki opisuje učenje za vse družbene vloge z vsemi vsebinami, ki razvijajo telesne, intelektualne, čustvene in duhovne razsežnosti človeka, in oblikami – formalno, neformalno in priložnostno učenje, v družini, šoli, vsakdanjem življenju in na delovnem mestu (Internet 1).

Omenjena definicija je odraz najrazličnejših transformacij, v katerih se nahajajo postindustrijske družbe zaradi radikalno spreminjajočih se odnosov v vseh sferah, na različnih ravneh in nivojih. Spreminja se odnos do dela, odnos med delom, zaposlovanjem, izobraževanjem, usposabljanjem in končno: spreminja se celotna delovna identiteta. Tovrstna percepcija znanja je bila tako rekoč nujna, saj šole, kot začetne in končne točke izobraževalnega cikla, ne zadoščajo več. Prvič zaradi omejenega časa. Drugi razlog je v podajanju zastarelega znanja oziroma »znanja z zamudo«. Izobraževalni cikli ves čas zaostajajo za tehnološkimi cikli, ki pa sčasoma postajajo vse krajši, izobraževalni pa vse daljši. Problem, ki se poraja, je tudi ta, da trg vse bolj zahteva praktična znanja oziroma znanja o njegovi uporabi (kompetence). Sama ideja o vseživljenjskem učenju je prav tako ambiciozna z vidika reševanja problema strukturne brezposelnosti⁵, saj posameznik z načinom aktivacije, prožnosti in fleksibilnosti zmanjšuje nastala nesorazmerja.

Ideja vseživljenjskega učenja je torej definirana kot ena izmed ključnih ambicij 21. stoletja. Danes izobrazba ni več priprava za nadaljnje življenje, ampak se je le-ta spreobrnila v vseživljenjsko kampanjo, v posebno formo, ki jo lahko danes označimo kot način življenja (Boyadjieva in Petkova 2005).

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša predvsem na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja (Svetlik in Ilič 2004). »Pojem vseživljenjskega učenja izhaja iz spoznanja, da je le nenehno učenje skozi celoten

⁵ Do strukturne brezposelnosti prihaja zaradi neusklajenosti med povpraševanjem in ponudbo delovne sile. Delovne sposobnosti iskalcev zaposlitve ne ustrezajo zahtevam prostih delovnih mest, kar je posledica gospodarskega in tehničnega razvoja (hitra rast ali nazadovanje nekaterih sektorjev ali panog in nastajanje novih panog). Najpogosteje prihaja do neskladij v poklicih, stopnji izobrazbe in geografski razporeditvi delovnih mest in iskalcev zaposlitve (Ehrenberg in Smith 2000).

posameznikov življenjski cikel edini možni način odzivanja na različne in nenehne izzive okolja. Učenje mora postati sestavni del življenja in ne sme biti omejeno le na eno ali več življenjskih obdobj« (Vukovič in Miglič 2006: 21). Paul Lengrand, eden izmed prvih teoretikov permanentnega izobraževanja, povezuje vseživljenjsko učenje s pravico »biti človek«. Meni, da je pravica »biti človek« tudi dolžnost »biti človek«. Vsak od nas je torej prisiljen k avtonomiji in hkrati obsojen na svobodo. Človek je danes postavljen pred izbiro, da bodisi le pasivno spremlja znanstvene doktrine ali aktivno raziskuje (Lengrand 1976).

Vseživljenjsko izobraževanje, ki je bilo v sedemdesetih letih 20. stoletja v svoji humanistični perspektivi videno kot razširjena pravica posameznika do izobraževanja, kot vprašanje njegove svobodne odločitve, je danes vse bolj razumljeno kot dolžnost posameznika, da se izobražuje vse življenje, oziroma kot njegova osebna odgovornost za razvoj lastnega izobraževanja, za osebni razvoj, za soudeležbo pri uresničevanju državljanskih pravic in gospodarskih ciljev. Vseživljenjsko učenje (izobraževanje) tako ni več stvar svobodne izbire posameznikov, temveč je nujnost. Če namreč hočejo preživeti na trgu dela v času hitrih družbenih, gospodarskih in tehnoloških sprememb, je potrebno stalno prilagajanje svojega znanja in spretnosti nepredvidljivim zahtevam tega trga (Jelenc 2005).

Potemtakem lahko sklepamo, da ideja vseživljenjskega učenja zbuja v družbi tako nevarnosti kot priložnosti. Ena izmed velikih bojzani je pojav vala, ki ga bi lahko imenovali »21th-century diploma disease«. To naj bi pomenilo velike zapreke ob vstopu na trg dela in napredovanju za nekvalificirane oziroma manj kvalificirane ljudi. Na drugi strani pa se odpirajo nove možnosti tudi tistim ljudem, ki bi želeli graditi na znanju vse do poznih let (Internet 22).

Vse omenjene definicije in videnja najrazličnejših avtorjev usmerjajo svoj pogled v posameznika samega, v njegovo rast in razvoj. Izobraževanje večinoma obravnavajo kot intrinzično aktivnost. Seveda ni nič narobe z intrinzičnimi motivi posameznikov, če so le-ti njihova želja in izbira. Glede na to afirmacijo in tako množičnost v današnjem času pa se lahko vprašamo, koliko je tu v resnici intrinzičnega motiva oziroma ali ne gre za ekstrinzične motive oziroma za novo »metodo« delodajalcev za doseganje njihovega večjega dobička in ugleda. Kljub omenjeni skepsi pa generalno vendarle menim, da sta učenje in izobraževanje proces tako posameznika kot organizacije, in v kolikor imata oba vzajemne koristi, torej zadovoljujeta vsak svoje cilje, bi lahko bilo vseživljenjsko

učenje prava kombinacija, ki posredno prinaša koristi ne le omenjenima dvema stranema, ampak celotni družbi.

2.3.2 Učenje na ravni organizacije

Učenje na ravni organizacije postaja nujnost in način razvoja organizacije.

Nenehne in nepričakovane spremembe so značilnost današnje družbe. Te spremembe se odražajo v novih proizvodih, v drugačnem načinu življenja in dela, spremembi mišljenja ljudi in njihovih vrednotah. Takim spremembam pa lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehno obnavljati in dopolnjevati. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina 2002: 218).

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

- *individualno učenje pomeni spreminjanje posameznikovega znanja, spretnosti, odnosov, stališč in vrednot;*
- *skupinsko učenje zajema znanje, spretnosti in zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini;*
- *organizacijsko učenje pomeni krepitev intelektualnih in proizvodnih/storilnih sposobnosti zaradi načrtovanega in nenehnega izboljševanja. Od individualnega in skupinskega učenja se razlikuje v tem, da nastaja z izmenjavo znanja, mišljenja in stališč med člani organizacije.*

Konsenza o enotni definiciji organizacijskega učenja ni. Vsak izmed avtorjev utemeljuje pojem na svojevrsten način, zato je tudi različnih definicij toliko kot avtorjev, ki se z omenjenim področjem ukvarjajo.

Senge (1990) pravi, da je »organizacijsko učenje proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati svoje tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem olajšali spremembe« (Dimovski in drugi 2005: 96). Učenje pomeni, da se zaradi procesiranja informacij spreminja potencialno obnašanje. »Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost organizacije, da prek izkušenj, opazovanja,

eksperimentiranja, analiziranja dobivajo vpogled v situacijo in razumejo vzroke uspehov in napak« (Mayer 1999: 29).

Na tej točki je smiselno, da potegnem ločnico med znanjem in učenjem ter poudarim nekatere razlike. Odpira se teza, da je učenje hitrejše od izobraževanja. Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je z ustaljenim znanjem skoraj nemogoče doseči.

Znanje predstavlja sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim in drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Znanje je tako rekoč svojevrstna ovira kreativnosti. Zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, ki ležijo izven našega znanja. Po drugi strani je proces učenja, ki poteka brez formalnih izobraževalnih institucij, bolj prisoten na samem delovnem mestu, ob sodelovanju z drugimi ter znanje na nek način nadgrajuje. Lahko bi trdili, da učenje postaja bolj vsakdanje in morda celo pomembnejše (Lipičnik 2001).

Zanimanje za znanje s strani podjetij je sprožilo prave procese učenja, ki ne potekajo po ustaljenih poteh formalnega šolanja. Lahko torej rečemo, da nastajajo novi okviri učenja, znanja ter celotno gledano izobraževanja. Način učenja se spreminja v kombiniranje informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. Znanje v tradicionalnem smislu ostaja količina podatkov, v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev (Lipičnik 2001: 340).

2.3.3 Opredelitev učeče se organizacije

Pojem »učeča se organizacija« je relativno nov, skovali so ga konec leta 1988. »Ideja, da se morajo organizacije učiti, seveda ni nova, to spoznanje sega že v dvajseta leta tega stoletja« (Kavčič 1994: 424). »Z več strani se pojavljajo trditve, da naj bi bila sposobnost podjetja, da se uči, večja ali enaka stopnji spremembe, s katero se mora spopasti. Postindustrijsko podjetje, ki deluje v negotovi in nemirni situaciji, naj bi se preoblikovalo v smeri izobraževalne kulture« (Alessandrini 1996: 165).

V 90. letih je idejo o učeči se organizaciji nadgrajeval in razširil Peter Senge, ki razlikuje učečo se organizacijo od tradicionalne avtoritativne nadzorujoče organizacije. Senge (1990) je nedvomno zaslužen za popularizacijo učeče se organizacije. Slednjo opiše kot kraj, v katerem poteka proces nenehnega učenja oziroma kot prostor, kjer

zaposleni nenehno širijo svojo zmožnost ustvarjanja zelenih rezultatov. V taki organizaciji se vzpodbuja kreativen način razmišljanja, sprošča se kolektivna aspiracija in ljudje se nenehno učijo. V organizaciji je pomemben vsak posameznik, ker posamezniki delujejo v skupno dobro, so torej nagnjeni k doseganju skupnih ciljev in k snovanju skupne vizije. Lastnosti in veščine, ki naj bi jih zaposleni v tovrstni organizaciji gojili in razvijali, pa so predvsem sposobnost hitrega reagiranja in prilagajanja, prožnost, kreativnost, pozitivna naravnost, sposobnost kreativnega in konstruktivnega reševanja problemov, inovativnost, spoznavanje sebe, pripravljenost spreminjati se in razvijati svoj notranji potencial v smeri samoaktualizacije ter sposobnost učiti se. Lastnosti učeče se organizacije pa Senge (1990) predstavi preko petstopenjskega modela razvoja učeče se organizacije, kjer poudari *sistemsko učenje* kot sposobnost povezovanja stvari in iskanje celovitih rešitev; *osebno mojstrstvo*, ki zajema sposobnost posameznika, da ugotovi, kaj je zanj najpomembnejše; *mentalne modele*, ki vključujejo sposobnost reflektiranja zunanjega sveta kot notranje podobe in so osnova za oblikovanje akcij; *skupno vizijo* v smislu sposobnosti graditi občutek pripadnosti skupini, temelječ na stvarnih in iskrenih željah vseh članov ter *timsko učenje*, temelječe na stvarnem in odprtem dialogu. Učeče organizacije so torej tiste organizacije, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, gojijo nove ekspanzivnejše vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se vseskozi učijo – kako se učiti skupaj (Senge 1990).

Po Garvinu (1993) gre za tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Poudarja, da naj bi učenje doseglo vse ravni organizacije in ne samo menedžment. To je nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije.

Mayo (2007) podobno kot Senge (1990) učečo se organizacijo opiše z vidika kulture, za katero pravi, da zahteva svoj čas in katera zahteva veliko skupnega truda. Poudarja še naslednje značilnosti učeče se organizacije, kot so: participacija zaposlenih pri procesih, ki spodbujajo učenje na vseh ravneh, delitve izkušenj znotraj delovnih skupin ter učenje na podlagi izkušenj. Zaposlene v učeči se organizaciji opiše kot »neusmiljeno« radovedne, vedoželjne, odkrite do sodelavcev, komunikativne ter kot ljudi, ki morajo znati »proizvajati« znanje, ga deliti drug drugemu ter ga znati poiskati.

Bistvo koncepta učeče se organizacije je torej preskok od individualnega do organizacijskega učenja. Iskanje novega znanja ni samo ena od dejavnosti učeče se organizacije, temveč je to njen način obnašanja, obstoja in delovanja (Senge 1990).

Ugotavljamo, da je učeča se organizacija v literaturi pogosto opredeljena kot vzporedna struktura ali podsistem, ki temelji na specifičnih vrednotah. Lahko rečemo, da gre za posebno kulturo, ki so jo organizacije izoblikovale (ali pa k temu težijo) kot odgovor na pojav ekonomije znanja. Znanje in učenje sta kot proces ustvarjanja znanja postala ena osrednjih tem organizacijskega razvoja, ohranjanja konkurenčnosti in nenazadnje tudi preživetja (Birman Forjanič 2006: 59).

Učeča se organizacija je torej poskus vzpostavitve nove kulture in ne vzpostavitev nekega novega modela delovanja v organizaciji. Zato je še posebej pomemben začetni nivo vzpostavitve tovrstne organizacije, kjer se je pretežno potrebno ukvarjati s spremembami stališč s strani zaposlenih, torej z njihovim dojemanjem drugačnega način dela. V kolikor želimo, da zaposleni sprejmejo novosti, bi jih morali v le-te najprej znati prepričati in doseči, da začnejo vanje verjeti – šele nato jim bodo slepo sledili. Mnogo menedžerjev morda meni, da so tovrstne odločitve le stvar vodilnih in da je naloga zaposlenih le, da zahtevano s strani nadrejenih sprejmejo, kar seveda drži. Toda učinki, kako to sprejmejo in kako po uvedbi novosti ravnajo, pa so lahko enormno drugačni, če v ta razmerja integriramo tudi zaposlene. Zaposleni naj bi najprej sami dojeli, da so s strani učečega se podjetja spodbujeni k nekim novim vedenjskim oblikam, ki ne prispevajo zgolj k povečanju vrednosti organizacije, ampak tudi k stalnemu povečevanju osebne vrednosti oziroma h gradnji osebne strategije razvoja posameznika. Vzpostavitev tovrstnih prepričanj s strani zaposlenih zahteva dolgoročen trud, ki sloni na zaupanju, pravih motivacijskih spodbudah in na preteklih izkušnjah.

Menim, da je poleg težke vzpostavitve učeče se organizacije težko tudi samo vzdrževanje zelenega stanja. Problem se vzpostavi takrat, ko sistem že dlje časa funkcionira, a se sčasoma pokaže, da je celoten koncept le ideal vodilnega menedžmenta in da so zaposleni le manipulativno orodje za doseganje tega cilja. V kolikor zaposleni tovrstno manipulacijo na ta način občutijo, se zopet pojavijo vprašanja o tem, ali podjetje uvaja omenjen koncept z namero in željo, da so zaposleni njihovi somišljeniki in vzpodbudniki, ali gre spet le za eno izmed taktik za povečanje dobička podjetja in izboljšanje položaja vodilnega menedžmenta. Skratka, pomembno je, da se

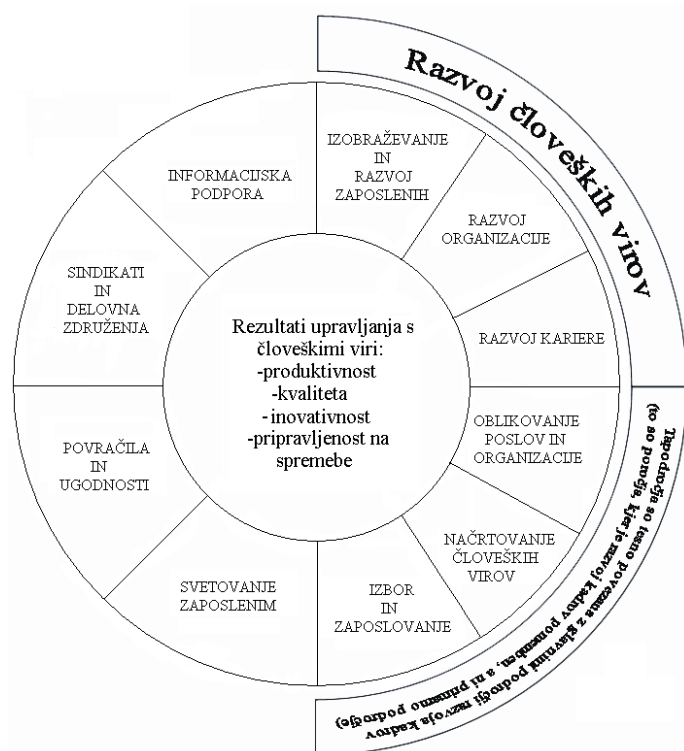
vodilni menedžment loti zadeve preišljeno in skupaj z vsemi zaposlenimi, da upoštevajo njihova stališča in spodbude, da se zaposleni čutijo že ob vzpostavitvi sistema njegovi soustvarjalci. Le tako lahko izpeljemo nadaljnjo adaptacijo in osvojimo vse zaposlene, ki so jedro celotnega koncepta. Sicer vse omenjene trditve in ugotovitve po moji oceni zvenijo mnogim podjetjem precej futuristično in uresničljivo samo v raziskovalno-analitični sferi. Večina organizacij vidi tovrsten tip organizacije le kot zunanji ideal, ki sicer sploh ne obstaja in je v realnem svetu zaradi pritiska na zmanjševanje stroškov viden kot povsem nemogoč. Napačen pristop je torej že v samem načinu percepcije koncepta, kjer se tovrstno organizacijo predstavlja kot nemogoč ideal, namesto da bi organizacije strateško kreirale tovrsten model, bile ciljno vizionarske in verjele v spremembe ob pravem času. Posledično ostaja učeča se organizacija le teoretični koncept.

2.4 Razvoj človeških virov (Human Resource Development) kot orodje za povečanje poslovne uspešnosti

Organizacije se danes vse bolj zavedajo, da jim nove razmere na trgu obligirajo nove načine poslovanja, nove prijeme pri upravljanju človeških virov, nove načine razvoja človeških virov, to pa posledično zajema njihovo izobraževanje, usposabljanje, pridobivanje kompetenc ter sproščanje ostalih ustvarjalnih zmožnosti.

V konceptu upravljanja s človeškimi viri doseže pomembno mesto tudi razvoj človeških virov, ki zajema izobraževanje, razvoj kadrov, razvoj organizacije in razvoj karier. Odnos in vplive med navedenimi prikazuje »Kolo področij dejavnosti človeških virov« na Sliki 2.4.1.

Slika 2.4.1: Kolo področij dejavnosti človeških virov



(Vir: Harris in drugi 1998: 9)

Kolo področij razvoja človeških virov med procese razvoja človeških virov uvršča izobraževanje in razvoj zaposlenih, razvoj organizacije in razvoj kariere. S slike lahko razberemo, da je poleg naštetih področij, ki so ključnega pomena v konceptu upravljanja s človeškimi viri, razvoj človeških virov povezan še z ostalimi področji upravljanja s človeškimi viri, in sicer z oblikovanjem poslovanja in organizacije, načrtovanjem človeških virov ter izborom in zaposlovanjem. Ker so omenjena področja sekundarnega pomena, bom v nadaljevanju natančneje opredelila le ključne tri (izobraževanje in razvoj zaposlenih, razvoj organizacije in razvoj kariere).

Definicij razvoja kadrov⁶ je več. Avtorji so v preteklosti pojem razvoja človeških virov sprva napačno enačili z izobraževanjem in ob tem pozabljali na ostala področja. Tako Nadler (1989: 6) koncept razvoja človeških virov definira kot »organizirano

⁶ Tudi dejavnost razvijanja človeških virov se je odvijala več stoletij in skladno s tem imela različna poimenovanja. V 50. letih prejšnjega stoletja se je pojavila potreba, da se nadrejeni usposablajo na področju medčloveških odnosov, kar privede do t. i. »odkritja ljudi«. V naslednjem stoletju je pojem »usposabljanje in razvoj« zamenjal pojem »razvijanja človeških virov«, ki se je v 70. letih prejšnjega stoletja še bolj razširil, predvsem pod vplivom sprememb na področju tehnologije in delovne sile. V kasnejšem obdobju in z vpeljevanjem visokih tehnologij pa se uveljavi tudi pojem »preusposabljanja« (Harris in drugi 1998: 2).

izobraževanje zaposlenih v določenih časovnih obdobjih, ki nudi možnost večanja delovnih dosežkov in ali osebni razvoj zaposlenih«. Opazimo lahko Nadlerjevo zelo ozko razumevanje razvoja kadrov. Avtor izobraževanja ne percipira kot kontinuiteto v delovnem procesu ali kot vseživljenjski proces, ampak se osredotoči le na določena časovna obdobja v delovnem procesu. Seveda je kritičnost glede na čas in takraten razvoj tovrstnih konceptov do neke mere upravičena. Obenem pa nam ravno to ponuja možnost za nadaljnje razumevanje in razvijanje koncepta.

Harris in drugi (1994: 2) opredeljujejo razvoj človeških virov kot *skupek sistematičnih in načrtovanih aktivnosti v podjetju, s katerimi organizacije zagotavljajo, da se zaposleni seznanijo in opremijo z nujnimi znanji, veščinami in spretnosti za opravljanje dela v skladu s sedanjimi in prihodnjimi zahtevami na delovnem mestu. Opozarjajo, da se aktivnosti za razvoj človeških virov pričnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi njegovo celotno kariero ne glede na to, na katerem delovnem mestu dela. Programi razvoja kadrov morajo reagirati na spremembe dela in integrirati dolgoročne plane in strategije organizacije z zagotavljanjem učinkovitih in uspešnih zaposlenih.*

V nadaljevanju avtorji poudarjajo tri osnovne funkcije razvoja človeških virov:

- *Usposabljanje in razvoj*: gre za proces izboljšanja znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih. Vukovič in Miglič (2006: 25) pojmuje ta funkcijo strokovni razvoj oziroma »proces, v katerem posamezniki povečujejo svoje razumevanje in znanje in/ali izboljšujejo svoje spretnosti in sposobnosti, bolje delajo na svojih trenutnih položajih ali se pripravljajo na položaje, ki jih lahko realno pričakujejo v bližnji prihodnosti. Strokovni razvoj je poudarjeno praktičen in osredotočen na rezultate.«
- *Organizacijski razvoj*: ta funkcija predstavlja proces povečanja uspešnosti in izboljšanja počutja zaposlenih preko planiranih posegov na vedenjske vzorce. Beckhard (v Harris in drugi 1998: 10) ga definira »kot proces povečanja učinkovitosti organizacije in vzpostavitve blagostanja med zaposlenimi preko načrtovanih intervencij, ki so uporabljene preko konceptov behaviorističnih znanosti«. Bennis (v Anderson 1994: 181) vidi organizacijski razvoj kot »odgovor na spremembe, kot kompleksno izobraževalno strategijo, predvideno za spreminjanje prepričanja, stališč, vrednot in strukture organizacije«.

V organizacijskem razvoju je torej zajeto široko področje družbenih in menedžerskih dejavnosti. »Ob psiholoških, socioloških in celo antropoloških temah vključuje vrsto organizacijskih tem, kot so teorija motivacije, teorija osebnosti, teorija učenja, skupinska dinamika, stili vodenja ipd. Pomeni ustvarjanje prilagodljive organizacije, ki je sposobna neprestanega preoblikovanja in prilagajanja spreminjajočemu se okolju, da bi bila čim učinkovitejša in uspešnejša« (Vukovič in Miglič 2006: 25).

- o *Razvoj karier*: ta funkcija »pomeni razvoj zaposlenih preko različnih stopenj, ki jih opredeljujejo različni cilji, naloge in zahteve« (Harris in drugi 1998: 10). »Pojem razvijanje kariere se nanaša na praktično implementiranje kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Ta prizadevanja so lahko podprta s strani kadrovskega oddelka v organizaciji ali pa jih posameznik naredi sam, brez pomoči organizacije« (Werther in Davis 1986: 269). »Med razvojem karier ter usposabljanjem in izobraževanjem obstaja povezava, saj se karierni plan oblikuje preko programov izobraževanja in usposabljanja. V 70. letih je bilo to večletno napredovanje na vedno zahtevnejše položaje, v 80. lastna prizadevanja in razvoj na področju poklicnega dela« (Harris in drugi 1998: 10). Izraz kariera se danes vse bolj razvija in razume kot zaporedje del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih obdobjih, ne glede na poklic katerega opravljajo. Kariero lahko pojmujeemo tudi kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij. Opazimo lahko, da obstajajo danes velike spremembe v razumevanju samega razvoja kariere, in sicer (Harris in drugi 1998:10):
 - *kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen: za opisovanje poklicnega napredka ali odsotnosti, pri čemer gre za različno intenzitete vključenosti v delo;*
 - *vzorci karier postajajo vse bolj pestri – smeri gredo vertikalno in horizontalno;*
 - *pojmem kariere se širi, poleg poklicnega področja postajajo pomembni tudi vloga in vpliv družine, čas izven zaposlitve itd.;*
 - *kariere ne nadzirajo več samo zaposlitvene organizacije, ampak čedalje bolj tudi druge; še posebej pomembna je skrb posameznika.*

Tovrstne definicije so povsem skladne s predstavo, da je kariera proces, v katerem vsak posameznik doživlja svojo kariero ne oziraje se na poklic, nivo napredovanja ali stabilnost delovnega mesta (Cvetko 2002).

Organizacija si tako s sistematičnim razvojem kadrov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Učinki razvoja kadrov v organizaciji se lahko izrazijo in potrdijo na podlagi meril, kot so (ibid.):

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave)
- boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov)
- večja prilagojenost delavcev delu (manj odsotnosti in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Učinkov razvoja kadrov so v veliki meri deležni tudi zaposleni, saj jim tovrsten razvoj zagotavlja možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj. Odpira in omogoča možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti, zagotavlja povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečuje posameznikovo poklicno fleksibilnost in mobilnost ter nenazadnje povečuje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina 2002a: 63).

Vsi navedeni učinki pričajo, da razvoj kadrov prispeva k učinkovitosti⁷ in poslovni uspešnosti⁸ organizacije in k njenemu konkurenčnemu položaju na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na (Možina 2002a: 57):

- *usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,*
- *strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev,*
- *zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij,*
- *sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih,*
- *spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih,*
- *zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh in med njimi,*

⁷ Pojem učinkovitost bom obravnavala v poglavju 6.

⁸ Pojem uspešnost bom obravnavala v poglavju 6.

- razvoj čuta pripadnosti zaposlenih v organizaciji.

Učinki razvoja kadrov izkazujejo učinke na vseh ravneh, v kolikor je proces izpeljan in usmerjen strateško ter sistematično. Največjega učinka in največje investicije je vsekakor deležen posameznik sam. Na tej točki je seveda mnogo odvisno od posameznika. V kolikor ga vodijo intrinzični motivi in vedoželjnost, je učinek razvoja lahko velik. Tak posameznik je tako na trgu dela kot v organizaciji prava »dodana vrednost«, saj je ambiciozen, dovzeten za spremembe in pripravljen na nenehno učenje, kar je več kot zaželeno s strani delodajalcev in hkrati sovпада z razvojem družbe znanja. S tovrstnimi prijemi si organizacija poleg dragocenega znanja pridobi tudi dolgoročno lojalnost, pripadnost in zaupanje zaposlenih. To pa so prav gotovo tiste redke vrednote, ki jih danes za razliko od vseh ostalih produkcijskih faktorjev ni mogoče kupiti in ki se pogosto le ambiciozno navajajo v poslanstvih in želenih vrednotah podjetij. Vse omenjeno pa je tudi za podjetje dodana vrednost. To so odloženi procesi, ki ne pokažejo rezultatov v trenutku, ampak zahtevajo svoj čas. Večina organizacij je danes vse bolj usmerjenih le v doseganje kratkoročnih ciljev in v ospredje stopajo popolnoma kontradiktorni trendi, kot na primer fleksibilizacija⁹ delovne sile, delovnih procesov itd. »Današnji poudarek pri razvoju kadrov je predvsem na doseganju poslovnih ciljev organizacije in uresničevanju njene vizije, ki pa se lahko najbolje realizira le takrat, ko so interesi organizacije in interesi posameznika optimalno usklajeni« (Možina 2002a: 71). Sam sistem doseže svojo učinkovitost samo takrat, ko uspemo zagotoviti ustrezno motiviranost in aktivnost tako izvajalcev kot tudi uporabnikov. Učinkovit sistem je lahko rezultat le skupinskega dela: strokovnjakov s kadrovskega področja, vodilnih in vodstvenih delavcev in vseh zaposlenih (Jereb 1996).

⁹Irena Svetin in Katja Rutar sta izraz fleksibilna (prožna) zaposlitev opredelili kot hitrost, s katero se oba, delodajalec in delojemalec, odzivata na spremembe v različnih delovnih razmerah (Svetin in Rutar 2005: 2). V nadaljevanju opredeljujeta štiri različne kategorije delovne fleksibilnosti (prožnosti):

- Funkcionalna fleksibilnost. Gre za zmožnost delodajalca, da se prilagodi različnim vrstam dela; dejansko to pomeni brisanje meja med različnimi poklici.
- Finančna fleksibilnost. Gre za sposobnost plačilnega sistema, ki nagraduje dobro opravljeno delo.
- Delovna mobilnost. Gre za premeščanje delavcev z enega delovnega mesta na drugo, iz enega poklica v drugega, prav tako pa pomeni tudi geografsko mobilnost.
- Fleksibilnost v modelih in organizacije dela:
 - o številčna fleksibilnost: sposobnost prilagajanja števila delavcev oz. števila opravljenih delovnih ur trenutnim potrebam,
 - o delovni čas,
 - o geografska fleksibilnost: delo, ki poteka drugje kot v prostorih delodajalca (delo doma, teledelo itd.) (ibid.: 2).

2.5 Oblike in vrste izobraževanja zaposlenih

V nadaljevanju želim analizirati pojma izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Po pregledu temeljnih konceptov bom opisala tudi nekatere izmed sodobnejših oblik pridobivanja znanj, ki v današnjem času stopajo v ospredje in nadgrajujejo že uveljavljene oblike. To so rotacijsko usposabljanje, ekstremno usposabljanje, simulacijsko izobraževanje, e-izobraževanje ter proces učenja na podlagi primerjalne analize (ang. »benchlearning¹⁰«).

»Izobraževanje kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Izobraževanje je bilo vedno povezano z razvojem in spremembami, čeprav sta se njegova vloga in pomen spreminjala« (Možina 2002: 214).

Izobraževanje lahko opredelimo kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Strokovno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica« (Jereb 1998: 177). Izobraževanje v organizaciji je »način izobraževanja zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela« (Jelenc 1991: 32). Izobraževanje zaposlenih predstavlja le segment izobraževanja odraslih in ga lahko opišemo kot načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) (Ivanuša-Bezjak 1998).

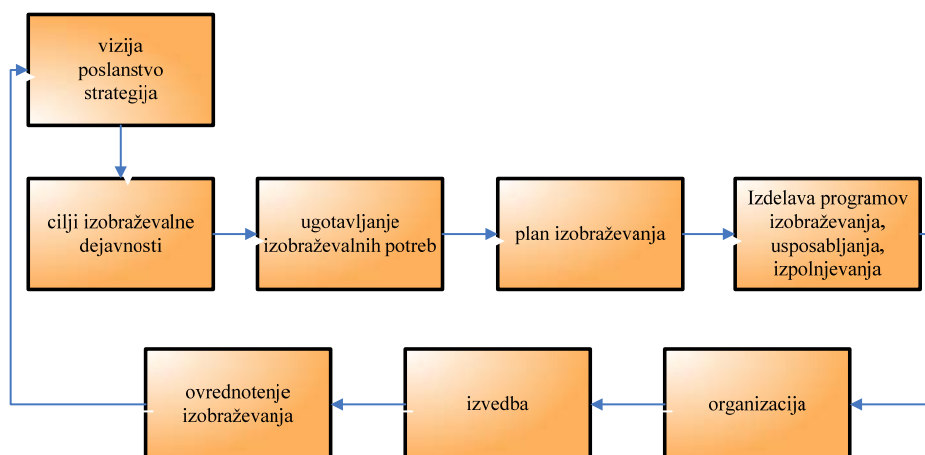
Dolžnost vsakega podjetja, ki želi uspešno poslovati, je doseči, da so zaposleni pripravljani s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja, za kar pa je v veliki meri odvisna tudi ustrezna kadrovsko-izobraževalna politika (Huč in Jereb 2001). S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti izrabe virov in boljši organizaciji dela (Jereb 1998). »Izobraževalna dejavnost v podjetju

¹⁰ Angleški prevod besede »benchlearning« je učenje na podlagi primerjalne analize, vendar bom zaradi poenostavitve in lažje razumevanja samega procesa v nadaljevanju diplomskega dela uporabljala besedo »benchlearning«.

naj bi delovala usklajeno z razvojno vizijo podjetja in se prilagajala vsem spremembam znotraj in zunaj podjetja» (Huč in Jereb 2001: 6).

Delo na področju izobraževanja v podjetju zahteva torej sistemski pristop. Stanje izobraževalne dejavnosti ali koraki so prikazani na Sliki 2.5.1.1.

Slika 2.5.1: Stopnje izobraževalne dejavnosti



(ibid. 2001: 7)

S slike je razvidno, da je potrebno imeti vizijo ob stalnem delu z inovacijami. »Izobraževalna dejavnost naj bi imela podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z generalnimi usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo, strategija) in definira cilje izobraževanja, tako dolgoročne kot kratkoročne. Ostali koraki (stopnje) se izvedejo v organizacijski enoti, ki je odgovorna za izobraževanje. Po izvedbi izobraževanja naj bi ovrednotili dosežene učinke in jih primerjali s postavljenimi cilji« (Huč in Jereb 2001: 7).

Cilji izobraževanja in usposabljanja so naslednji (Armstrong 1993: 529):

- razvoj sposobnosti zaposlenih in izboljšanje njihovega dela,
- pomoč zaposlenim, da rastejo z organizacijo – s ciljem, da bodo takoj, ko bo mogoče, vključeni v kadrovske potrebe podjetja,
- skrajšanje začetnega časa učenja zaposlenih pri novem delu ob imenovanju, prerazporeditvi ali napredovanju in zagotovitvah, da bodo postali strokovno in ekonomsko odgovorni takoj, ko bo to mogoče.

Omenjeni cilji naj bi omogočali, da si podjetje kratkoročno in dolgoročno zagotovi tako dinamičnost in kreativnost zaposlenih, ki zagotavlja, da upravljanje človeških virov

deluje kot živ organizem, ki ob pravih pristopih zagotavlja podjetju rast in razvoj (Armstrong 1993).

Menim, da je velik problem s strani organizacij že v sami postavitvi ciljev, saj mnoge zanje sploh ne vedo ali jih ne znajo pravilno interpretirati, kaj šele kvantificirati njihovih bodočih učinkov. Namen izobraževanja prav gotovo ni izobraževanje samo po sebi, ampak ima le-to, če ga le pravilno izkoristimo, intenzivnejše učinke. S pravilnim naborom teh ciljev in z natančno določenim potekom celotnega procesa izobraževanja se tudi veliko lažje prepriča vodstvo, da izobraževanja ne jemlje zgolj kot nepotreben strošek, ampak da gleda nanj kot na dolgoročno investicijo. Glede na konkurenčno okolje je izobraževanje nuja. Uspešna organizacija naj bi si na tej točki postavila futuristične in ambiciozne cilje s strani izobraževanja. Dohitevanje oziroma sledenje znanju, ki se trenutno »prodaja« na trgu, ni dovolj. Če želimo doseči konkurenčno prednost, potem je potrebno preseči trenutno znanje, ki se ga prodaja na trgu. To lahko dosežemo s kontinuiranim izobraževanjem. Naslednji pomemben cilj, ki si ga pridobimo z izobraževanjem, je tudi tisto znanje, ki je vedno v prednosti pred kupci oziroma potrošniki in jim ga lahko ponudimo kot inovacijo. Kontinuirano izobraževanje nas tudi prisili, da sproti opustimo oziroma pozabljamo zastarele prakse in znanja ter da se sproti učimo novih. Taka naravnost k izobraževanju sčasoma podjetju lahko doprinese inovativno usmerjeno organizacijsko kulturo, na dolgi rok zaradi globoko ukoreninjenih vrednot gotovo povrne investicije v izobraževanje, tako v finančnem smislu kot tudi v dobri organizacijski klimi ter, nenazadnje, ugledu podjetja.

Primaren namen izobraževanja je vsekakor usklajevanje ciljev podjetja in potreb in želja zaposlenih. Za analizo povezanosti med izobraževanjem in uspešnostjo se uporablja t. i. sistemski pogled, ki omogoča prepoznavanje vpliva izobraževanja na delovno uspešnost ter pojasnjuje, kakšna naj bo pri tem njegova vloga. Sistemski pogled izhaja iz splošne teorije sistemov, kjer se vložek (input) preko različnih procesov spremeni v rezultate (output). Rezultat enega procesa predstavlja vložek drugega procesa. Sistem vodijo in spodbujajo povratne informacije, ki potekajo po dveh ravneh. Prva raven je merjenje rezultatov, druga raven pa je raven povratnih informacij (Miglič 2002).

»Izobraževanje zaposlenih torej velja za eno najpomembnejših kadrovske dejavnosti. Misliti je potrebno predvsem na morebitne koristi iz naslova izobraževanja, kot so večje

zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje produktivnosti dela in večja ustvarjalnost zaposlenih, večja skrb in usposobljenost za kakovostno delo, manj absentizma in fluktuacije ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju« (Delaney in Huselid v Rejc Buhovac 2005: 28).

2.6 Usposabljanje zaposlenih

Ko razpravljamo o izobraževanju, se pogosto srečamo tudi s pojmom usposabljanje. Za pionirja pri raziskovanju področja usposabljanja bi lahko navedli Beckerja in Schultza. Schultz (1971) pojmuje človeške vire kot »bogastvo naroda«, v katere je potrebno investirati. Pri ravnanju s človeškimi viri poudarja kvalitativno komponento – sposobnosti in znanja. Med kategorije za izboljšanje človeških sposobnosti uvršča delovno usposabljanje. Becker (1964) definira usposabljanje kot učenje iz izkušenj pri delu, učenje pri delu pod nadzorom nadrejenega ali starejšega delavca in usposabljanje mimo dela, ki vključuje zagotavljanje programov formalnega usposabljanja znotraj podjetja. Pomembno je tudi Beckerjevo razlikovanje med specifičnim in splošnim usposabljanje.¹¹ Usposabljanje tako razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Pomembno je, da usposabljanje razumemo kot del izobraževanja, ki odigra odločilno vlogo v zaključni stopnji procesa izobraževanja (Možina 2002).

»Usposabljanje je učenje, namenjeno opravljanju nekega dela, lahko ga razumemo kot sistematičen razvoj znanja, veščin in vzorcev obnašanja, katere posameznik potrebuje za izvrševanje ustreznih delovnih nalog« (Anderson 1994: 117). Milkovich in Boudreau (1994: 490) opredeljujeta takšno izobraževanje kot »sistematičen proces za pridobivanje veščin, pravil, zamisli in vedenj, katerih rezultat bo izboljšanje in prilagoditev lastnosti zaposlenih z zaposlitvenimi zahtevami«. »Učni dogodki so sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem ter namenjeni učenju specifičnih spretnosti in postopkov« (Vukovič in Miglič 2006: 23).

Skozi čas je tudi usposabljanje spremenilo svoj značaj in poudarke. Organizacije so včasih namenjale veliko pozornost strokovnemu usposabljanju oziroma usposabljanju

¹¹ Specifično usposabljanje pospešuje bodočo produktivnost usposobljenca samo v podjetju, ki zagotavlja usposabljanje, splošno pa pospešuje produktivnost ne glede na podjetje, v katerem dela (Becker 1964).

za specifične delovne naloge. Sčasoma se je le-to prelevilo v usposabljanje s poudarkom na človeških odnosih. Danes zaznamo trend v usposabljanju za osebnostni razvoj ali drugače rečeno »mehke veščine«. V razmahu je tudi izobraževanje za osebnostni razvoj, katerega lahko definiramo kot program usposabljanja, katerega cilj je izboljšati kognitivne in vedenjske spretnosti, s katerimi se spopadamo sami ter v interakciji z drugimi. To so znanja, ki niso v neposredni definiciji s samim delom, ampak so močno povezana z osebnostnim razvojem (Xiaowei 2000). Sem prištevamo učenje vodenja, skupinskega dela, kreativnosti, komunikacije, osebnostne rasti, time-menedžmenta, podjetništva, odnosov z ljudmi, odnosov s sodelavci, strukturiranega reševanja problemov, uporabe znanja na delovnem mestu, kariernega menedžmenta. Vsebine gredo še dlje. Nekatera podjetja poskušajo celo z usposabljanjem na področju (mentalnega) zdravja, zdrave prehrane, stresa itd. (Monahan, Meyer in Scott v Xiaowei 2000).

2.7 Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih

Na področju izobraževalnega menedžmenta organizacije danes vedno manj uporabljajo klasično izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. V ospredje stopajo sodobne oblike pridobivanja znanja, kot so simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe (Mihalič 2006). Zaradi velikega napredka tehnologije smo lahko pripravljene tudi na t. i. »elektronsko usposabljanje«. To je usposabljanje, ki zajema specifične metode, katere temeljijo na usposabljanju preko računalnika, interneta, intraneta, elektronskih sistemov ter preko drugih izobraževalnih internetnih portalov (Dessler 2003).

Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem, usposabljanjem ter tihim znanjem. Velik preobrat je zaznati tudi v razsežnostih znanj. Močno je v porastu trend generalizacije v pridobivanju znanj ter težnja po širokem spektru znanj, kar je s preteklim pristopom po strogo specifičnih in specializiranih znanjih v velikem neskladju (Xiaowei 2000 in Mihalič 2006).

»V okviru sodobnih trendov na področju izobraževanja je značilna tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja ter zavedanja o pomenu skrbi za parmanentno lastno

izobraževanje in lasten razvoj. Posameznik naj bi namreč prvenstveno sam skrbel za svojo konkurenčnost z razvojem znanj in drugim kompetenc« (Mihalič 2006: 188).

Za osebni razvoj v organizaciji, izobraževanje ter še posebej za razvoj kariere postaja v današnjem času vse bolj odgovoren posameznik sam. Posameznik naj bi si sam izdelal svoj portfolio, planiral in načrtoval svoj uspeh, podjetje pa naj bi zaposlenim nudilo le ustrezne pogoje in zmožnosti ter potrebno strokovno podporo za uresničevanje omenjenega. Izobraževalne prakse gredo v smer povezovanja znanj, v širše spektre znanj. Najbolj so tovrstne spremembe čutili zaposleni, saj je to močno vplivalo na njihov razvoj in na njihovo pojmovanje razvoja kariere. Posledično je z novimi trendi v izobraževanju tudi razvoj kariere dobil druge razsežnosti. Kariera tako ni več le vzpenjanje po hierarhični piramidi podjetja, ampak v ospredje stopajo vse bolj horizontalni in diagonalni premiki v karieri posameznikov. Gre torej za kompleksno spreminjanje organizacij, posamezniki pa so še vedno tisti, ki morajo znati na te spremembe hitro in prožno odreagirati.

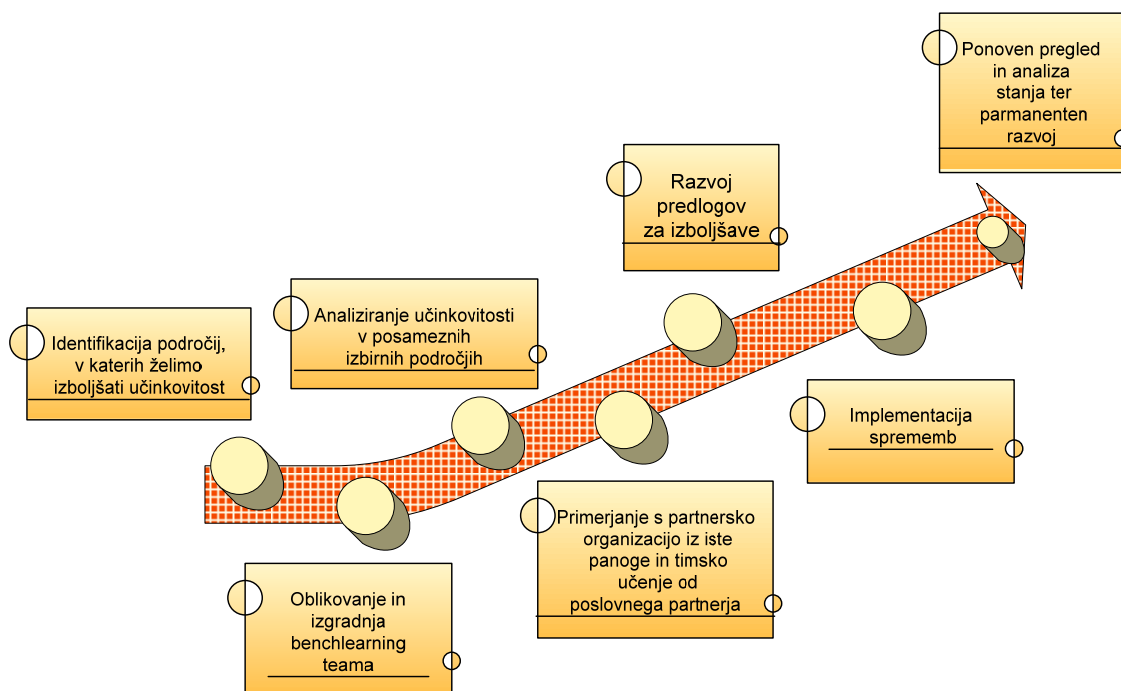
Benchlearning je v okviru sodobnih oblik učenja smiselno posebej izpostaviti, saj je ta v zadnjem času ne le ena najpopularnejših oblik pridobivanja znanj, temveč tudi oblika najhitrejšega in najučinkovitejšega pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih (Miglič 2006).

»Benchlearning predstavlja eno izmed novih sfer medorganizacijskega učenja, ki v svoji najožji obliki poteka med dvema ali več organizacijama. V procesu benchlearninga gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij« (Miglič 2006: 192). Temelji na skupinskem učenju in ciljih za izboljšanje podobe podjetja, ustvarjanja konkurenčnega sistema za kontinuirano učenje in izboljšavo (Internet 23), na izvajanju skupinskih raziskav, inoviranju ipd. (Miglič 2006). Višje oblike benchlearninga pa ne temeljijo le na tesnem medsebojnem sodelovanju podjetij, temveč se vanj vključujejo tudi raziskovalne in izobraževalne institucije (ibid.).

Ta multidisciplinarna metoda, ki poteka po točno določenih fazah procesa (glej Sliko 2.7.1.1), operira s skupino elementov, kot so učinkovitost, učenje, dobri zgledi ter skupinsko delo. Kompleksen model učenja torej nauči zaposlene razumeti parametre učinkovitosti ter pomaga zaposlenim pri soustvarjanju oziroma večanju učinkovitosti

podjetja. S primeri dobrih zgledov motivira zaposlene k učenju in pripomore k rasti njihovih ambicij. Nauči jih, kako znanje poiskati ter nadalje, kako znanje deliti. Uči, kako se učiti, kako deliti in združevati mnenja ter kako ustvarjati in ohranjati zaupanje med zaposlenimi (Internet 23).

Slika 2.7.1.1: Faze procesa benchlearninga



(Vir: Internet 23)

Pri benchlearningu poteka učenje v veliko večjem obsegu, zato se hitreje poveča kritična masa intelektualnega kapitala. Tržna dimenzija za aplikacijo je tako veliko večja, kot bi bila sicer v primeru le znotraj enega podjetja, sinergični učinki pa se v končni fazi tu dosežajo tudi pri generiranju dodane vrednosti (Miglič 2006).

Človeku je že v sami naravi dano, da se ves čas svojega življenja primerja z drugimi, da bi izboljšal samega sebe. Povezovanje in zgledovanje po dobrih in slabih zgledih je torej človeškemu bitju nekaj povsem običajnega. Tovrstna ugotovitev se je kaj hitro izrazila tudi med gospodarskimi subjekti. Sprva se je pojavila (in se ponekod še vedno pojavlja) kot oblika imitiranja oziroma kopiranja izdelkov od konkurentov in ne v obliki, kot jo danes narekuje benchlearning. Prevladovala je logika win–lose situacije. Podjetja niso razmišljala o skupnem strateškem povezovanju, mreženju in ostalih oblikah skupnega razvoja. Ta preobrat v miselnosti je morda aktualen šele v današnjem

času, ko je tudi sama družba nakazala prednosti podobnega povezovanja na primeru Evropske skupnosti in druge evropske in svetovne integracije.

Benchlearning je torej enostavna logika, ki sporoča, da nima smisla nekaj odkrivati na novo, če se lahko naučimo od drugih. Običajno ne gre za raziskovanje novih storitev, ampak za stalno primerjavo z najboljšimi organizacijami na svetu, za lažje pozicioniranje sebe in konkurentov, za obvladovanje trga pred konkurenti, za učiti se in izboljševati se ali širše rečeno – za znati razmišljati izven omejitev. Glede na to da je Slovenija majhen gospodarski prostor, obstaja med podjetji velika bojazen, da se kaj hitro povzpnejo v sam vrh na slovenskem trgu in se tako primerjajo z obstoječimi slovenskimi podjetji ali pa z manj razvitimi podjetji držav bivše Jugoslavije ter tako obstanejo v neki stagnaciji, misleč, da so med obstoječimi podjetji najboljši. Napaka je v tem, da se ne znajo primerjati s tistimi zunaj meja Slovenije ali pa celo zunaj meja Evropske unije, saj se lahko ravno od tistih največ naučijo.

Velik zasuk je potreben tudi v miselnosti, da konkurenti niso samo nasprotniki, ampak morda tudi strateški partnerji, s katerimi bi lahko skupaj zasnovali nov proizvod ali storitev. Menim, da so nezaupanje, sebičnost in bojazen pred konkurenti še vedno izredno močni faktorji, ki podjetja postavljajo pred veliko skepso glede povezovanja. Tako podjetja kot tudi država bodo v prihodnosti morali pripraviti spodbude za povezovanje¹² podjetij v konglomerate med panogami, saj bo to edina možnost, da bodo le-ta ob razmerah močnega vpliva globalizacije in vdora vzhodnih gospodarstev obstala in konkurirala.

¹² Potrebno je poudariti, da so podjetja glavni generatorji tovrstnega povezovanja, medtem ko so podpirne institucije in država le usklajevalni faktor pri gradnji konkurenčnega poslovnega okolja. Primer takega povezovanja bi lahko bili skupni izobraževalni centri znotraj ter zunaj meja, ki bi pripomogli k zniževanju stroškov in k širšemu razponu znanj. Država bi lahko podjetja spodbujala tudi z davčnimi olajšavami, subvencijami, sofinanciranjem raznih projektov, s poučevanjem o črpanju denarja iz evropskih sredstev ter raznimi ugodnostmi pri najemanju kreditov. Večjo vlogo pri izobraževanju bi lahko imeli tudi Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije in sindikati. Pretok znanja pa bi se moral vzpostaviti tudi med izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami ter podjetji.

3. MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

Znanje je eden ključnih pogojev uspešnega doseganja poslovnih ciljev, zato je tudi njegovo merjenje vse bolj relevantno.

Vložek v izobraževanje je potrebno razumeti bolj kot investicijo in ne strošek. Njegovo učinkovito upravljanje naj bi postalo v zavesti vodstev podjetij vse močnejši vzvod za doseganje konkurenčne sposobnosti, povečanje vrednosti podjetju in ali ustvarjanje pričakovane donosnosti ter dodane vrednosti. Da bi lahko vrednotili prispevek izobraževanja in s tem na novo pridobljenega znanja za doseganje poslovnih uspehov podjetja, bi lahko v proces načrtovanja vgradili tudi ustrezne kazalce, ki bi omogočili merjenje njegove učinkovitosti (Bulc in Gorup Reichmann 2003: 58).

V nadaljevanju bom najprej opredelila pojem evalvacije, nato pa opisala trenutno še najbolj razširjen in v praksi uporabljen Kirkpatrickov model.

3.1 Evalvacija izobraževanja in usposabljanja

Evalvacija je zadnja faza učnega cikla, katere namen je ugotoviti vrednost programa usposabljanja ali izobraževanja. Vrednotenje oziroma evalviranje uspešnosti je nepogrešljiv element vsakega sistematičnega pristopa k usposabljanju in izobraževanju. Je proces določanja vrednosti, kvalitete in učinkovitosti programov. Gre za kontinuiran proces, ki mora biti prisoten v vseh stopnjah cikla usposabljanja ali izobraževanja in zajema primerjanje zelenih rezultatov usposabljanja z dejanskimi dosežki. Njen namen je izbrati in dokumentirati delovno učinkovitost udeležencev programov usposabljanja ali izobraževanja med samim izvajanjem in kasneje na delovnem mestu ugotoviti morebitne probleme ter jih odpraviti (Goldstein in Ford 1997).

Evalvacija kot proces določanja vrednosti in učinkovitosti usposabljanja in/ali izobraževanja praviloma odgovarja na vprašanja o vplivu usposabljanja na posameznike in organizacijo, o donosu v usposabljanje in izobraževanje vloženih sredstev (ang. return on investment), uporabi novih znanj in veščin v delovnem okolju, o vplivu programov na spreminjanje nagnjenj, vedenj ali stališč ter prek tega na delovne rezultate udeležencev (Clark 1997). Nekateri avtorji k tem opredelitvam dodajajo, da je evalvacija sistematična, kritična analiza, katere namen je lahko odločanje in strateško

načrtovanje (Patton v Kump 2000) ali izpopolnjevanje (Kristoffersen in Surcok v Kump 2000).

S spremljanjem in vrednotenjem usposabljanja in/ali izobraževanja ugotavljamo učinke in posledice, stopnjo, do katere so bili uresničeni zastavljeni cilji, in zapolnjene ugotovljene potrebe po usposabljanju in/ali izobraževanju. Če vrednotimo neposredne učinke (vrednotenje okoliščin dela, vrednotenje programov, preučevanje notranje organizacije usposabljanja, odzivi udeležencev), ki se kažejo v rezultatih udeležencev med samim izvajanjem in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju. Kadar pa vrednotimo na podlagi učinkov in kasnejših posledic v delovnem procesu (zadovoljevanje kadrovskih in razvojnih potreb, usklajenost programov s potrebami organizacije, delovna uspešnost zaposlenih, celovit prispevek usposabljanja in ali izobraževanja k razvoju organizacije), govorimo o zunanjem vrednotenju (Jereb 1998).

3.2 Merjenje učinkovitosti izobraževanja

Podjetja z investiranjem v izobraževanje pričakujejo od te investicije tudi določene koristi. Zaradi teh pričakovanj in ocene upravičenosti vlaganja je smiselno, da si podjetja zastavijo vprašanje, kakšno vrednost ima investicija za razvoj zaposlenih in kakšne koristi bo podjetje imelo od vlaganj v izobraževanje. Potrebno je torej meriti učinke naložb v izobraževanje, saj lahko na ta način podjetje ne le upraviči investicijo, ampak se posledično s tem poveča vrednost in ugled izobraževanja v podjetju (Internet 25).

Evalvacija nam lahko prinese zanesljive cilje le, v kolikor izberemo prava merila¹³ ocenjevanja. Za ustrezno določanje meril je bistvena že predhodno oblikovana faza definiranja ciljev izobraževanja ali usposabljanja. Cilji naj bi bili določeni na podlagi prej izdelanih organizacijskih analiz, analiz dela, znanja, veščin, spretnosti, zmožnosti, stališč in analize posameznika ter naj bi jasno definirali pričakovano vedenje, okoliščine, učinke in rezultate po izobraževanju ali usposabljanju (Rejc Buhovac 2005: 28).

¹³ Pojem merila se nanaša na različna merila uspešnosti, ki so uporabljena pri evalvaciji programov in njihovih ciljev.

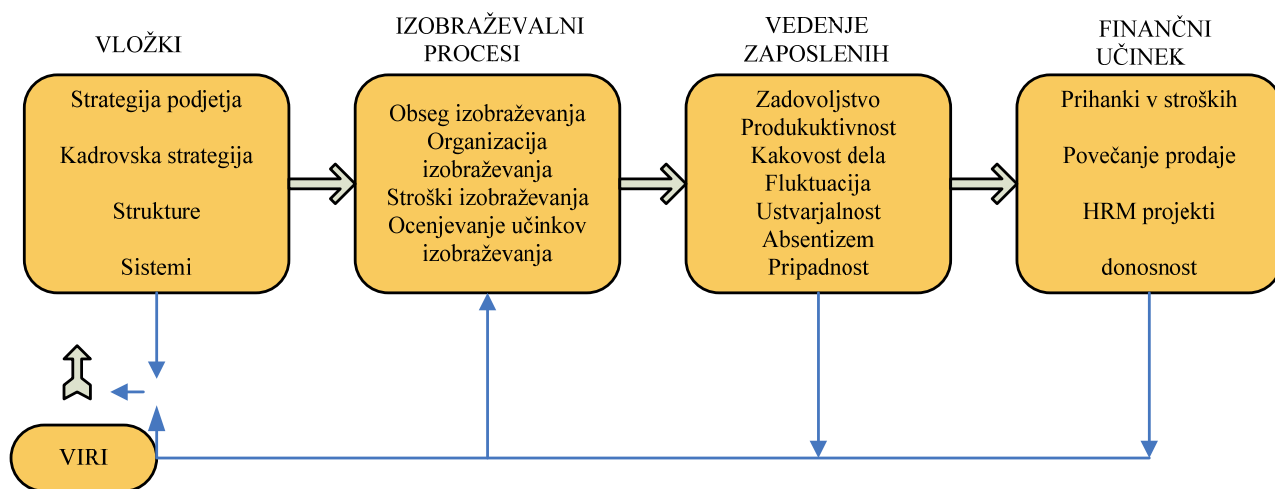
Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven. Izobraževanje je namreč ena tistih dejavnosti, katerih vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od vplivov številnih drugih dejavnikov (Internet 25).

Sodobni pristopi¹⁴ k merjenju učinkovitosti poudarjajo, kako pomembno je spremljati stroške izobraževanja, aktivnosti, ki potekajo, in posledice, ki se kažejo v vedenju zaposlenih in finančnih koristih za podjetje. Najpogosteje so modeli za merjenje učinkovitosti izobraževanja sestavljeni iz treh ravni: na prvi ravni ugotavljamo, kako kadrovski strokovnjaki izvajajo izobraževanje, gre torej za procesni vidik; na drugi ravni merimo, kakšni so vplivi na zadovoljstvo, produktivnost, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost podjetju; na tretji ravni merimo, kakšen vpliv ima izobraževanje na finančno uspešnost podjetja (Rejc Buhovac 2005: 28).

Model, ki ga prikazuje Slika 3.2.1, obsega štiri ravni: prva raven obsega vložke, ki so podlaga in izhodišče za načrtovanje in izvajanje izobraževanja (skladnost strategije podjetja s kadrovsko strategijo z vidika izobraževanja, podporne kadrovske strukture, sistemi in razpoložljivi viri). Druga raven se nanaša na izobraževalne procese, pri čemer spremljamo obseg izobraževalnih aktivnosti, organizacijski vidik tega dela, nastale stroške in način, kako v podjetju merijo oziroma ocenjujejo učinke izobraževanja. Tretja raven se nanaša na vedenjske posledice izobraževanja (opazujemo, kako se spreminjajo zadovoljstvo, produktivnost, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost podjetju). Na četrti ravni pa merimo finančne posledice izobraževanja (izračunamo prihranke v stroških, rast prodaje in donosnost izobraževalnih projektov in tako prikažemo vpliv izobraževanja na donosnost poslovanja) (Rejc Buhovac 2005: 28).

¹⁴ Gre za analiziranje podatkov uspešnosti podjetja in cost-benefit analizo (Brown 2001).

Slika 3.2.1: Model za merjenje učinkovitosti izobraževanja zaposlenih



(Vir: ibid. 2005)

Zgornja Slika 3.2.1 prikazuje kompleksnost samega procesa izobraževanja. Vidimo lahko, da je izobraževanje uspešno le, če je skladno s sistemom, strategijo podjetja in strategijo kadrovske službe, kar pomeni, da se že v začetku ve, kakšni so cilji izobraževanja, kdo so udeleženci in kakšni so nameravani učinki. Izobraževanje je torej strateško načrtovano. Naslednja faza je sam izobraževalni proces in njegovo ocenjevanje ob koncu. Sledi vedenje zaposlenih, ki se v daljšem časovnem obdobju rezultira skozi različne spektre. Šele v zadnji, četrti fazi, lahko po preteku določenega obdobja zaznamo morebitne učinke, korelacije in vzročno-posledične zveze. Podjetja se največkrat pred to točko ustavijo in prenehajo evalvacijo že v tretji fazi, saj je četrta faza zelo obsežna in zahtevna. Posledica tovrstnega dejanja pa je kasneje ravno podcenjevanje izobraževanja in njegovih učinkov. Menim, da si tovrstno evalvacijo (do tretje) faze lahko privoščijo le tista podjetja, katerih uprava in lastniki verjamejo v investicije v človeški kapital in potemtakem ne potrebujejo dokazov, ki bi jih prepričali v tovrstne investicije. Za večino uprav ali lastnikov slovenskih podjetij pa bi lahko rekli, da teh dejstev še niso vzeli na znanje in da jih še v veliki meri podcenjujejo. Zato je še toliko bolj pomembno, da jim kadrovska služba priskrbi analize, ki pričajo o korelaciji med investicijami v izobraževanje in različnimi kazalniki poslovne uspešnosti.

Pri analizi učinkovitosti naložb v izobraževanje in pri njenem merjenju lahko naletimo na več skupin možnih problemov. Zelo težko je pravilno opredeliti in meriti vložke ter izloške izobraževanja. Prav tako je naletimo na težave pri opredelitvi in meritvi

pretvorbe vložkov v izložke. Vsekakor je potrebno meriti tako količino kot kakovost obojega, torej vložkov in izložkov. Vendar ni dovolj, da analiziramo vsak element parcialno, ampak je ključnega pomena iskanje sinergije in ocenjevanje učinkovitosti pretvorbe vložkov v izložke (Internet 25). Na tej ravni pa se mnenja stroke začnejo deliti, zato se na podlagi tega razvijajo različni pristopi.

Eden izmed načinov, s katerimi lahko ugotovljamo razmerje med stroški in koristmi naložb v izobraževanje, je cost-benefit analiza, ki pomeni sistematično analizo magnitude stroškov in koristi pri določeni obliki izobraževanja z namenom, da ocenimo ekonomsko profitabilnost. Cost-benefit analiza daje sredstva, ki omogočajo ocenitev prihodnjih koristi v luči sedanjih stroškov. Namen te analize je, da poda merilo, ki bi pomagalo pri racionalnem vlaganju v investicije v izobraževanje, tako da se le-to izkoristi do največje možne mere. S pomočjo te metode ocenimo koristi v primerjavi s stroški. Takšna ocena vključuje identifikacijo stroškov in koristi določenega programa, spisek stroškov in koristi ter preoblikovanje v denarne enote ter primerjavo koristi in stroškov z namenom, da se lahko odločimo, ali se izplača nadaljevati s programom ali ne (Brown 2001).

Naslednji pristop merjenja učinkovitosti izobraževanja je analiza podatkov uspešnosti podjetja. Gre za povsem ekonomski pristop, pri katerem se primerja ekonomska učinkovitost podjetja pred izobraževanjem in po njem (Internet 25).

Vsak izmed naštetih modelov ima seveda svoje pomanjkljivosti¹⁵. Da bi lahko vzpostavili idealni sistem merjenja učinkovitosti naložb v izobraževanje, je potrebno vzpostaviti sinergijo med ekonomskimi in neekonomskimi kazalci.

3.3 Kirkpatrickov model

Praksa določanja učnih ciljev se je v organizacijah začela pojavljati šele v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja, začenši s Kirkpatrickovim sistematičnim modelom evalvacije (1959/60). T. i. Kirkpatrickov štiristopenjski model vključuje merjenje neposredne

¹⁵ Prva pomanjkljivost je redukcija učinkov izobraževanja zgolj na ekonomsko uspešnost podjetja, pri čemer se pozablja na vpliv in spremembo zaloge človeškega kapitala v podjetju. Druga pomanjkljivost izhaja iz redukcije uspešnosti podjetja zgolj na izobraževanje. Reduciranje razlike v ekonomski uspešnosti podjetja pred izobraževanjem in po njem zgolj na učinke izobraževanja ne upošteva številnih drugih pomembnih dejavnikov, npr. sprememb na trgu, zniževanje cen stroškov itd. (Brown 2001).

reakcije udeležencev po končanem usposabljanju, učenje v okviru programov usposabljanja, vedenjske spremembe na delovnem mestu in koristnost celotnega usposabljanja (Kirkpatrick 1998). Opis posameznih ravni sledi v nadaljevanju.

3.3.1 Merjenje zadovoljstva udeležencev izobraževanja

Merjenje zadovoljstva (reakcijo) opravljamo na koncu vsakega izobraževanja in nam pove, kaj udeleženci usposabljanja mislijo in čutijo o izobraževanju; gre za nivo doseženega zadovoljstva udeležencev. Udeleženci izpolnjujejo vprašalnike, ki se nanašajo na kakovost izvedbe in strokovnosti izvajalca, primernost razdelitvene teorije, izpolnjeno pričakovanja glede vsebine ipd. Za izobraževanje je nujno, da je reakcija pozitivna, saj le tako lahko dosežemo zelene učinke – udeleženec, ki ne reagira pozitivno na program izobraževanja, verjetno ne bo motiviran za učenje; pozitivna reakcija je pomembna tudi za nadaljnje izvajanje programa, saj se v prihodnje lahko izvajajo le tisti programi, ki so bili dobro sprejeti (ibid. 1998).

3.3.2 Merjenje pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja

Merjenje na drugi ravni (učenje) zajema preverjanje pridobljenega znanja, in sicer kaj se udeleženci naučijo med izobraževanjem oziroma obseg sprememb, ki jih je mogoče zaznati v navadah, znanju, spretnostih udeležencev izobraževanja. V delovnem okolju kakovostno merimo pridobljeno znanje, ko ga primerjamo z neko izhodiščno točko. O učenju govorimo takrat, ko se uresniči vsaj ena od naslednjih sprememb – spremeni se vedenje, nivo oziroma obseg znanja se poveča in spretnosti se izboljšajo (ibid. 1998).

3.3.3 Merjenje prenosa znanja v delovno okolje

Merjenje na tretji ravni je zelo pomembno. Zanima nas namreč, ali smo uspešno uporabili znanje pri svojem delu in kakšni so učinki izobraževanja na posameznikovo delovno uspešnost oziroma obseg sprememb v posameznikovem vedenju. Ne glede na rezultate prvih dveh ravni moramo za resnično oceno uspešnosti izobraževalnega programa pokazati, kakšen vpliv oziroma kakšne koristi je program imel pri doseganju poslovnih rezultatov. Četrta raven torej meri učinke izobraževanja na organizacijsko učinkovitost. Gre za »končne« rezultate, ki so bili posledica tega, da se je nekdo

udeležil izobraževanja; ti rezultati lahko vključujejo večjo produktivnost, večjo kvaliteto, zmanjšanje stroškov, zmanjšanje pogostosti ali resnosti poškodb, večjo prodajo, nadalje zmanjšajo reklamacije, povečajo dobiček. Pomembno je tudi to, da so lahko rezultati dolgoročnega značaja in niso otipljivi takoj po zaključku programa (ibid. 1998).

V praksi je vrednotenje vplivov in koristi usposabljanja najpogosteje omejeno le na prvo stopnjo, ki je najenostavnejša, najhitrejša in najcenejša, vendar pa prinaša tudi najbolj omejene rezultate. Naslednje stopnje, ki učinkujejo na organizacijo, so zahtevnejše, čeprav kot je bilo rečeno, najpomembnejše (Miglič 2000).

4. ČLOVEŠKI KAPITAL

Zametki pojma človeški kapital so se pojavili pred več kot 300 leti z Williamom Pettyjem, ki je ocenjeval denarno vrednost prebivalstva Anglije. V 18. stoletju je Adam Smith v knjigi Bogastvo narodov trdil, da izobraževanje kot del človeškega kapitala vpliva na večjo produktivnost delavcev, podobno kot naložbe v stroje povečujejo proizvodnjo ter tako vplivajo na povečanje dohodka in bogastva (Bevc 1991). Tomažič (2003: 27) trdi, da se »vloga in pomeni posameznih podjetniških virov spreminjajo in da se vloga najpomembnejšega vira s finančnega kapitala premika na človeški kapital. Najpomembnejši vir postajajo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, čustev, sposobnosti, izkušenj in vrednot«.

V 50. in 60. letih 20. stoletja so začele nastajati resnejše razprave o teoriji človeškega kapitala. K začetnemu razvoju te teorije so največ prispevali Mincer (1962), Becker (1964) in Schultz ¹⁶(1960).

4.1 Definicije in pomen človeškega kapitala

Človeški kapital se je razvil v enega od najpomembnejših neotipljivih sredstev podjetij in predstavlja jedro intelektualnega kapitala, zato vključuje posameznikovo vrednost v ekonomskem smislu. V moderni ekonomiji je človeški faktor vse pomembnejši.

¹⁶ Theodore Schultz je utemeljitelj teorije človeškega kapitala ter prvi, ki je opredelil kakovost človeškega faktorja. Meni, da vlaganje v kakovost (izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, itd.) prebivalstva v veliki meri določa bodočnost človeštva (Schultz 1972).

Zaposleni posedujejo potrebne nove ideje in znanja o željah in potrebah kupcev, kar predstavlja človeški kapital. Nadalje pa je prav ta vir inovacij in izboljšav (Daum 2003).

Vrednost človeškega kapitala izvira iz zmožnosti, odnosa in intelektualne prožnosti. Zmožnosti ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-howom« zaposlenih. V glavnem predstavljajo tisto, kar organizacija lahko stori s pomočjo svojih zaposlenih, se pravi njen notranji potencial. Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj vplivajo motivacija, vedenje in drža. Z inovativno prožnostjo se izraža sposobnost prenosa znanja (Roos in drugi 2000).

Garavan (2001: 49) pravi, da izraz »človeški kapital predstavlja interno dimenzijo intelektualnega kapitala in vsebuje komponente izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj«. Bontis in Fitz-enz (2002) pa koncept človeškega kapitala razumeta kot eno od sestavin intelektualnega kapitala (poleg strukturnega in relacijskega kapitala), in sicer kot tiho znanje, vsebovano v mislih zaposlenih. Na individualni ravni ga opredelita kot »kombinacijo podedovanega, izobrazbe, izkušenj in stališč glede življenja in poslovne aktivnosti« (Bontis in Fitz-enz 2002: 621).

Schultz (1972) celoten kapital razdeli na človeški kapital in na ostali kapital. Človeški kapital so po Schultzovem mnenju imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov. V nadaljevanju navaja, da sta človek in njegov kapital neločljiva. Oseba mora biti vedno prisotna, kadar izvaja storitve, ki se nanašajo na njen človeški kapital.

Becker navaja, da »investiranje v človeški kapital obsega izobraževanje, usposabljanje za investicije, ki naj bi izboljšale strokovnost, ter znanja, da bi s tem povečali denarni ter psihični dohodek« (Malačič 1984: 273). Becker je med drugim uvedel tudi razlikovanje med splošnim in specifičnim človeškim kapitalom, spoznal je pomen izgubljenih zaslužkov v času pridobivanja človeškega kapitala¹⁷.

Vsem definicijam je torej skupno, da je človeški kapital v lasti zaposlenih. Ti običajno čutijo največjo zvestobo do svoje stroke, formalnih in neformalnih skupin, ki jim pripadajo, ne pa v tolikšni meri do svojega delodajalca. Cilj vodstev podjetij je, da poskušajo človeški kapital v obliki specialnih znanj

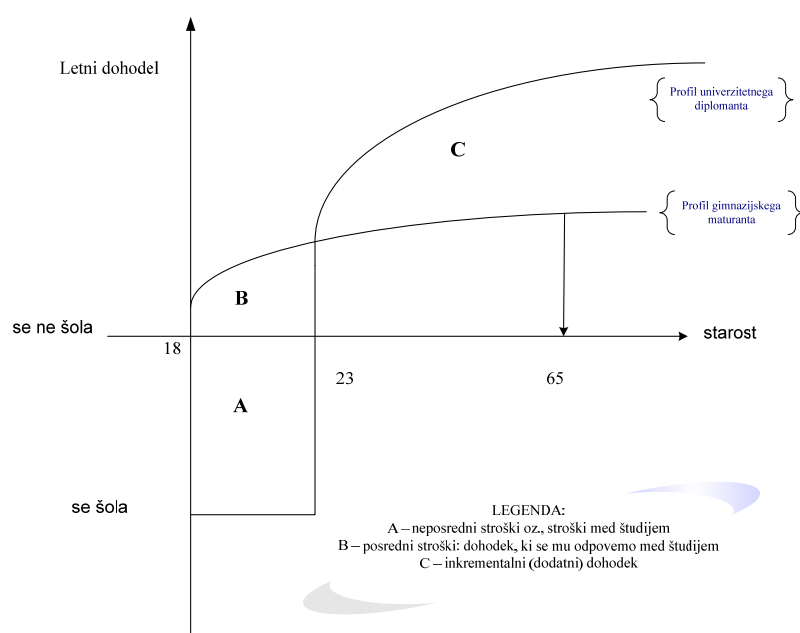
¹⁷ Becker razlaga, da lahko velik porast šolajočih se v srednjih in visokošolskih izobraževalnih ustanovah razložimo z visokim donosom v to vrsto izobraževanja (Malačič 1984: 283).

prenesti na mrežo več ljudi, kjer se ta bogati in preko usvojenih praks prehaja v lastništvo podjetja. To je lažje razumljivo, če delodajalci zaposlenim podjetje predstavijo kot projekt, katerega osnova s svojo prisotnostjo in organiziranostjo so prav oni (Stewart 1999: 109).

4.2 Teorija človeškega kapitala

Becker (1972) v svoji teoriji o človeškem kapitalu navaja, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem, usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka s povečanimi zaslužki)¹⁸ teh naložb v prihodnosti ter ostalih učinkov, ki niso merljivi v denarju. »Te naložbe prinašajo denarni donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti produktivnosti) posameznika, ki se nato kaže v povečanih zasluškah v toku življenja« (Bevc 1991: 23). Glavna predpostavka, na kateri sloni model človeškega kapitala, je, da so »osebni dohodki enaki mejni produktivnosti dela in naraščajo v skladu z njo, ob tem pa izobraževanje nima posrednih ali neposrednih učinkov« (Bevc 1991: 30). Teorijo človeškega kapitala pojasnjuje Slika 4.2.1.

Slika 4.2.1: Teorija človeškega kapitala



(Vir: Kramberger 1999: 103)

¹⁸ Izraz zaslužki se uporablja kot sinonim za osebne dohodke oziroma plače (Bevc 1991: 22).

Diagram na Sliki 4.2.1 prikazuje preprost primer socioekonomske analize »investicij v človeški kapital«, kjer posameznik izbira med izobraževanjem in delom. »Izobraževanje je iz ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se pozneje povrne. Ko se posameznik ekonomsko racionalno odloča za izobraževanje, tehta stroške izobraževanja in bodoče dohodke, ki jih bo investicija kasneje prinašala« (Lah 2005: 66).

Slika 4.2.1 namreč ponazarja, da so neposredni stroški študija in oportunitetni stroški, t. i. dohodek, ki je v času študija izostal, neprimerljivo manjši v primerjavi z dodatnim dohodkom, ki ga bomo prejeli na delovnem mestu zaradi višje stopnje izobrazbe. Hkrati pa lahko od bolj izobraženega človeka pričakujemo večjo delovno uspešnost, ki se kaže v večjem obvladovanju dodeljenega delovnega področja in v produktivneje opravljenih nalogah. Namen slike je prikazati in obrazložiti razmerje $C > A + B$, kar pomeni: če dodatni dohodek (C) preseže vsoto posrednih in neposrednih stroškov (A+B), se splača študirati. Posameznik se bo ob predpostavki, da izbira le med delom (prinaša zaslužek) in šolanjem oziroma izobraževanjem, izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega neto dohodka. To bo pa dosegel s primerjavo sedanje vrednosti ekonomske koristi izobrazbe s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev (Bevc 1991).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni. Poleg že omenjenega individualnega vidika je s strani organizacij pomemben tudi podjetniški vidik. Podjetja poskušajo v sodobnem svetu, ki je naravnano izrazito tekmovalno, ohranjati ali pridobiti konkurenčno prednost (nova znanja, tehnologije) pred ostalimi konkurenti. Podjetniški vidik poudarja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Če dodatni dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja, velja usposabljanje kot uspešno (Kešeljević 2004: 46).

Wright s soavtorji (v Bontis in Fitz-enz 2002) trdi, da se lahko v določenih okoliščinah trajna konkurenčna prednost jemlje iz »bazena človeškega kapitala«, ki ne predstavlja nič drugega kot tiste skupine v podjetju, ki jih identificirajo kot faktorje uspeha ali pa neuspeha podjetja. »Konkurenčna prednost pa se lahko doseže na način, da človeški

kapital *dodaja vrednost, je edinstven ali redek, ga je težko posnemati in nima substitutov* v drugih virih konkurenčnih podjetjih« (v Bontis in Fitz-enz 2002: 225).

Malačič (1984: 273) pravi, da je »človeški kapital mogoče pridobiti z investiranjem v človeka in da človeku služi tako pri proizvodnji kot pri potrošnji«. »Akumulacija produktivnega nematerialnega človeškega kapitala, utelešenega v človeška bitja, pa poveča produktivnost zaposlenih oziroma lastnikov tega kapitala, kar posledično vodi v povečane zasluške« (Nerdrum in Erikson 2001: 129). Investiranje v človeški kapital zajema investiranje tako v izobraževanje kot v strokovno usposabljanje na delovnem mestu. Temeljni namen teorije človeškega kapitala je ravno v tem, da pomaga reševati ekonomske probleme na teh področjih (Nerdrum in Erikson 2001).

Ob nizanju številnih teorij, ki so jih predstavili različni avtorji, se nam odpre vprašanje splošne veljavnosti oziroma uporabe v realnosti. Vemo, da se posamezniki odločajo za investicije v izobraževanje iz najrazličnejših motivov razen ekonomskega, ki ga sugerira teorija človeškega kapitala.

V jedru teorije človeškega kapitala je torej osrednja mera za individualne racionalne odločitve o šolanju razmerje med donosi in stroški (ang. the ratio of benefits to costs)¹⁹. A družbene predpostavke o veljavnosti racionalnega sklepanja so v teoriji o človeškem kapitalu, kot rečeno, sporne. Ne gre le za to, da težko verjamemo, da so ljudje sposobni takšne preračunljivosti, da bi izbrali vse potrebne informacije za izračun, o katerem govori teorija. Morda se v tem smislu nagibajo le po splošnem vedenju in občutku. Gre tudi za problem, da so plače zaposlenih z neko izobrazbo pri tej teoriji odvisne od stopnje izobrazbe. Pa tudi zato, da naj bi jim izobrazba dvignila produktivnost. Še dalje, poleg trga kapitala naj bi bil tudi trg dela elastičen. Vse to pa je precej daleč od resničnosti (Kramberger 1999: 103).

Po drugi strani se vse večje število posameznikov danes za nadaljnji študij odloča zaradi samega trenda izobraževanja, zaradi podaljševanja študentskega staža, prelaganja odgovornosti na poznejše obdobje in zaradi boljše konkurenčnosti na trgu. Tudi zaposleni se dodatno izobražujejo, usposabljujejo ali izpopolnjujejo zaradi zahtev in

¹⁹ Formula za izračun sedanje vrednosti kasnejših ekstra dohodkov (PV) zaradi šolanja navadno predpostavlja dohodkovne koristi šolanja, ki presegajo stroške šolanja in oportunitetne stroške zaradi nezaposlitve v času šolanja. Podajamo primer (Hammermesh in Rees v Kramberger 1999: 103):

$$PV = \sum_{i=18}^{65} (Y_i^c - Y_i^h) / (1+r)^{i-18}$$

pri čemer je PV = sedanja vrednost ekstra dohodkov po 18 letih šolanja; i = starost; Y^c = dohodek, če je prisotno ekstra šolanje; Y^h = dohodek, če ni ekstra šolanja; r = tržna obrestna mera; (1+r) = diskontna stopnja.

interesov podjetja in njihovih lastnikov in ne zgolj zaradi lastnih motivov in želja (tj. ekstrinzičnih dejavnikov).

Z vidika organizacije je celotna teorija še kompleksnejša. Človeški kapital ima namreč številne lastnosti, ki podjetju niso najbolj »naklonjene« in ga morda celo zavirajo pri odločitvah za investicije v izobraževanje. Prva dilema se sproži že ob ideji, da človeški kapital ne more biti ločen od svojega lastnika. Od tu dalje se lahko vprašamo, ali investicije podjetja v posameznika res v celoti pripadajo podjetju ali vsaj v kolikšni meri pripadajo podjetju in v kolikšni meri posamezniku. Investiranje v človeški kapital, v primerjavi z investiranjem v drugi »nečloveški« kapital, terjajo »vlaganje« časa za njegovo pridobitev. Čas pa v današnjem času postaja vse odločilnejši, celo vir konkurenčne prednosti, zato se vse bolj nagibamo k čim krajšem času za čim večji učinek. Problem tiči tudi v dejstvu, da se človeški kapital sčasoma razvrednoti in da je vanj ekonomsko najučinkoviteje vlagati v mladosti, ko je vrednost časa nižja kot v kasnejših obdobjih. Tudi strošek neuporabe oziroma neizkoriščenosti človeškega kapitala je mnogo večji kot pri drugih oblikah kapitala. Pri človeškem kapitalu je za majhne zaloge potreben bistveno večji tok investicij kot pri drugih oblikah kapitala. Tudi stopnja tveganja je višja kot pri ostalih nalogah (Bevc 1991). Vseh omenjenih lastnosti človeškega kapitala se mora podjetje zavedati, jih upoštevati ter delovati v skladu z njimi. Pomembno je tudi, da se ne povečuje samo količine človeškega kapitala, marveč tudi njegova kakovost. Vedeti moramo, katera znanja so ključna za doseganje optimalnih rezultatov ter katera znanja bodo ključna za doseganje bodočih optimalnih rezultatov. Zagotavljati moramo tisti spekter in količino znanj, ki najbolj vplivajo na zviševanje mejne produktivnosti dela, saj je ravno ta kazalec največkrat pokazatelj za zviševanje plač zaposlenih in učinkovitosti poslovanja. Projiciranje teorije človeškega kapitala z ravni posameznika na raven podjetja dobi tako nove razsežnosti, ki pa za podjetja postajajo vse bolj relevantne, saj so podjetja vse bolj podvržena racionalni in učinkoviti izrabi znanj. Na ta način lahko tudi lažje planirajo svojo prihodnost, povratnost investicij in potrebe po vnovičnih investicijah.

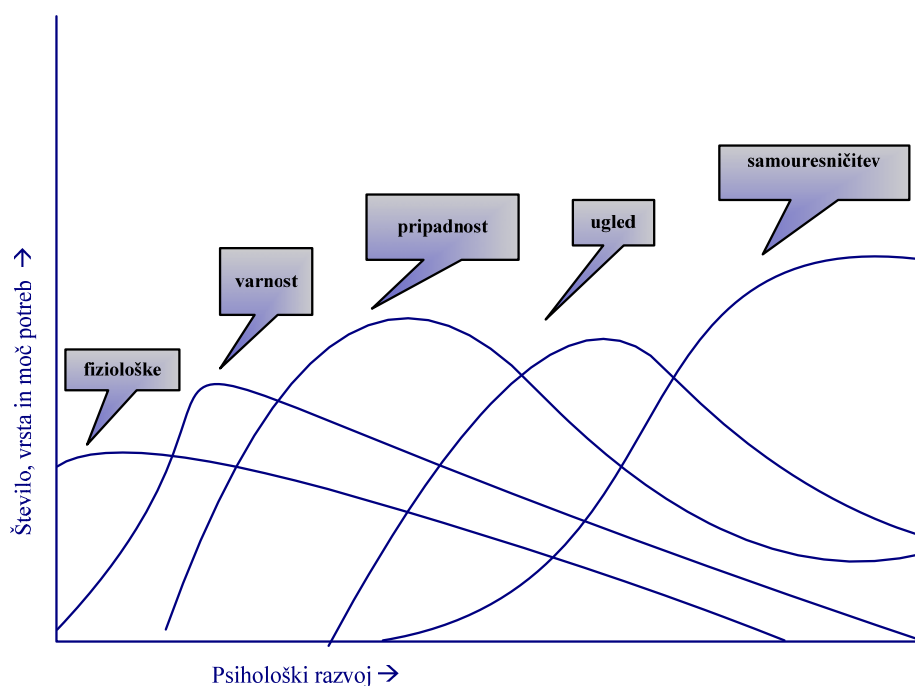
5. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacija je psihološka sila, ki spodbudi posameznika k dejavnosti, da bi dosegel določene cilje s pomočjo svojih motivov. Motivacija je »lastnost ljudi, da njihova dejavnost delno determinira in usmerja ter ji daje moč njihove lastne narave, struktura osebnosti in notranje stanje« (Kranjc 1997: 16). Motivi za delo so s strani ljudi različni. Nekateri delajo zaradi preživetja, drugi zaradi samopotrditve, tretji zaradi denarja. Temu navkljub so se razvile številne teorije, ki poskušajo razložiti motive, ki človeka vodijo k delu ter preučujejo, zakaj se ljudje obnašamo točno tako, kakor se, in zakaj torej med različnimi možnimi načini ravnanja izberemo prav to obnašanje in ne drugega.

Klasična šola oziroma, kot jo nekateri razumejo, teorija instrumentalnosti (Taylor 1947) uči, da je človek razumno bitje, zato ga lahko motivira le denar ter drugi ekstrinzični faktorji. *Humanistični pristop* poudarja socialne potrebe in zadovoljstvo kot bistveni element motivacije. V okviru zgodnjega preučevanja motivacije pa velja omeniti še *Mc Gregorjev prispevek k preučevanju motivacije*. Mc Gregor (1960) je opozoril na nekatere bistvene elemente vplivanja na motivacijo, kot so: obogatitev dela, povečanje obsega dela, prenos pristojnosti, samostojnost pri delu ter soodločanje zaposlenih. V nadaljnjem preučevanju motivacije se je razvilo več skupin motivacijskih teorij: vsebinske in procesne teorije, behavioristične ter teorije socialnega učenja²⁰. *Vsebinske teorije* izhajajo iz psihologije in temeljijo na razlagi potreb ljudi. Pojasnjujejo, zakaj ljudje določene faktorje (npr. plačo, samostojnost, odgovornost, varnost) želijo in zakaj drugih ne in katere cilje želijo izpolniti. Vsi ti cilji, h katerim je usmerjeno ravnanje ljudi, so temelj za analizo potreb ljudi – glej Sliko 5.1 (Marzel 2000). Tu velja omeniti socialnega psihologa Maslowa (1954), ki pravi, da motivacijska teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb, kot so: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost), potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu, potrebe po samouresničevanju. Preferenčni motivi se tu spreminjajo glede na socialno okolje, v katerem se gibljemo. Obarvani so z določeno kulturo, subkulturo okolja. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Maslow 1976).

²⁰ *Teorije socialnega učenja* poudarjajo, da na ravnanje posameznika vplivajo tako zunanji kot tudi notranji procesi (Marzel 2000).

Slika 5.1: Progresivni razvoj potreb



(Vir: Prirejeno po Internet 20)

»Procesne teorije proučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ti procesi pa vodijo do določenih ciljev. Te teorije izhajajo iz zavestnega in voljnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi možne posledice tega ravnanja ter pri tem izbere aktivnost prav zaradi pričakovanja določenega rezultata. Behavioristične teorije so usmerjene na ravnanje ljudi in na posledice, saj človek ravna glede na posledice, ki ravnanju sledijo« (Marzel 2000: 349). Behavioristi so motivacijo zreducirali na zunanje dražljaje iz okolja, ki delujejo kot nagrada (ki motivira) ali kazen (ki briše oblike obnašanja) (Kranjc 1997). Herzberg je razvil motivacijsko teorijo (znana kot dvofaktorska teorija), v kateri trdi naslednje: dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so različni od tistih dejavnikov, ki vplivajo na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da oba občutka ne moreta biti nasprotna pola na isti daljici. Če zmanjšujemo nezadovoljstvo pri delu, ne dosežemo večje ravni zadovoljstva (Herzberg 1987). V teoriji je videl na delu dve skupini potreb. Prve je imenoval higienike ali dejavnike izogibanja nezadovoljstvu (politika podjetja, administracija, nadzor, plača, delovne razmere) (Armstrong 1993). »Če higieniki niso prisotni, pomeni, da nam delo vzbuja občutke nezadovoljstva. Toda v nasprotnem primeru zgolj njihova prisotnost nima nobenega vpliva na posameznikovo zadovoljstvo ali motivacijo, temveč zgolj odpravlja občutke nezadovoljstva« (Daft in Marcic 2001: 415). Satisfaktorji oziroma motivacijski dejavniki so: doseganje

rezultatov, priznavanje, napredovanje, odgovornost ter delo samo. Ti dejavniki zadovoljujejo višje potrebe, posameznika motivirajo in mu omogočajo zadovoljstvo pri delu (Armstrong 1993).

Naloga kadrovskega menedžerja je torej vzpostavitev takega okolja, kjer bo dejavnikov nezadovoljstva čim manj, torej priskrbeti higienske dejavnike, s katerimi bi imel posameznik možnost zadovoljevanja osnovnih potreb ter poleg teh priskrbeti čim več dejavnikov rasti, tistih motivatorjev, s katerimi bodo zaposleni zadovoljevali potrebe višjega reda ter pri tem dosegali zadovoljstvo.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega zaključka: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato nikoli ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo odkrili večino glavnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, češ da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo (Lipičnik 1997: 153).

6. OPREDELITEV KAZALNIKOV POSLOVNE USPEŠNOSTI

Organizacije zagotavljajo svoj obstoj in razvoj z delovanjem in obnašanjem, usmerjenim k doseganju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Da bi organizacija takšne rezultate lahko dosegla, mora izpolniti vsaj dva izhodiščna pogoja, in sicer: ustrezno uporabiti razpoložljive (dane ali morebitne) vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti rezultate, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (Scott 2000).

Uspešno organizacijo lahko v splošnem definiramo kot organizacijo, ki realizira zadane cilje z odgovornim ravnanjem do svojih deležnikov. V prvi vrsti gre seveda za potrošnike (kupce, odjemalce, komitente, kliente ipd.), a tudi za zaposlene, dobavitelje, lokalno in širšo družbeno okolje itd. Pravega merjenja poslovne odličnosti in konkurenčne usposobljenosti ni brez presoje tudi z zornega kota teh, za podjetje relevantnih javnosti (Armstrong 1993).

V okviru organizacijskih in menedžerskih znanosti obstajajo med kazalniki poslovnih uspešnosti pomembne razlike, ki jih želim opisati v nadaljevanju.

6.1 Učinkovitost in uspešnost poslovanja

Učinkovitost in uspešnost sta pojma, ki se v praksi pogostokrat nadomeščata in zamenjujeta, zato v nadaljevanju navajam razlike med njima. »Učinkovitost je prevod za angleški izraz »efficiency«, je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba z vložki v proces doseči čim večje učinke, to je proizvode in storitve, in to s čim manjšimi potroški in stroški, ki so vezani na uporabljene prvine« (Turk 2007: 72). Daft (2000) učinkovitost opredeli kot količino virov, porabljenih na enoto rezultata. »V primeru učinkovitosti gre bolj ali manj za ugotavljanje stroškovnega vidika v organizaciji. Ta je usmerjena v delovanje organizacije navznoter« (Pučko in Rozman 1992: 284).

Vse omenjene definicije izhajajo predvsem iz ekonomskih virov, kjer v veliki meri velja prepričanje, da je učinkovitost kvantitativna mera, katero lahko razberemo iz vrste poslovnih in drugih objektivnih kazalcev. Možni so vsaj trije indikatorji učinkovitosti podjetja, in sicer (Kramberger in drugi 2004: 81):

- a) produktivnost (dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje ali kot količina proizvodnje na enoto delovnega časa),

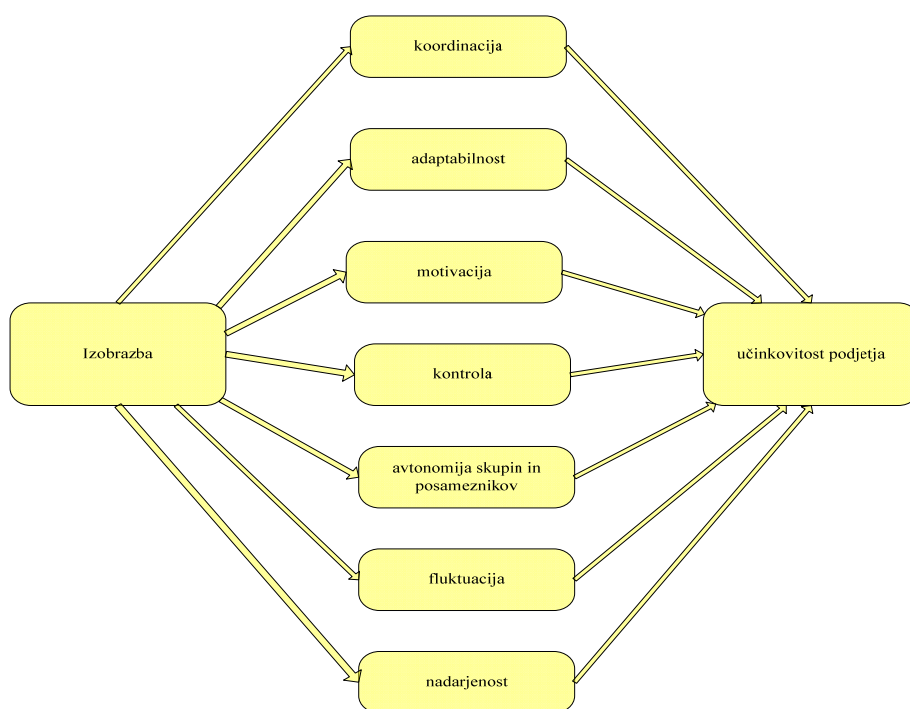
b) *ekonomičnost (razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški in obratno) ter*

c) *rentabilnost ali donosnost (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom).*

Sociologi so na tej točki nekoliko skeptični in trdijo, da učinkovitosti ne moremo meriti, ker je determinirana s številnimi zunanji, izvenorganizacijskimi dejavniki (Jerovšek 1979).

Eno osrednjih vprašanj, ki prevladujejo v organizacijski teoriji, je: katere organizacijske variable – objektivnega ali subjektivnega značaja - prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije (podjetja). Omejitve na poti k učinkovitosti so lahko tehnološke, organizacijske, finančne, politične in druge. Zato lahko rečemo, da je učinkovitost determinirana tako iz vseh vloženih sredstev iz neposredne proizvodnje kot tudi iz socialnega okolja (Katz in Kahn 1996). Jerovšek (1980) trdi, da se organizacijske vede naslanjajo na drugačne kazalce kot zgolj ekonomske. Povedano podkrepi z modelom (Slika 6.1.1), kjer privzema, da izobrazba kot neodvisna spremenljivka vpliva na učinkovitost podjetja, ki je odvisna spremenljivka, preko intervenirajočih spremenljivk.

Slika 6.1.1: Model vpliva izobrazbe na učinkovitost podjetja



(Vir: Jerovšek 1980: 36)

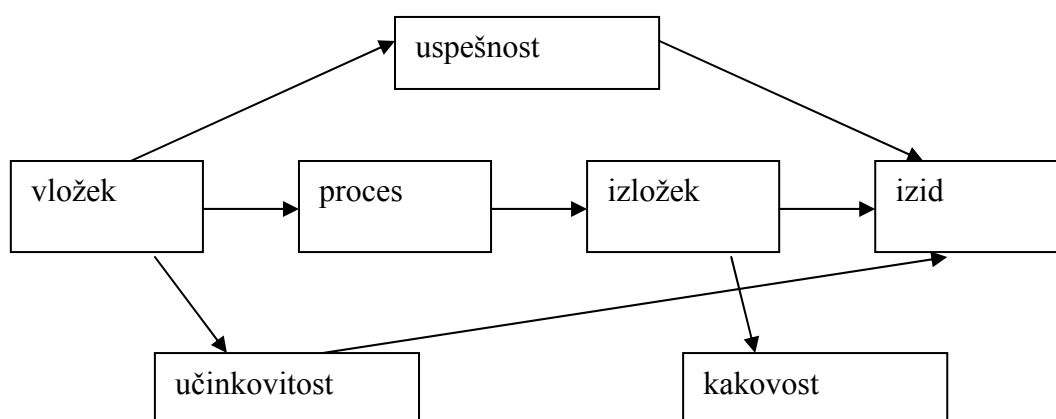
»Uspešnost je prevod za angleški izraz »effectiveness«, je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosegati najboljše izbrane cilje, zaradi katerih so bili ob začetku procesa potrebni vložki vanj, ki jih je obvladovalo načelo varčnosti, nato pa je bilo potrebno njihovo porabljanje, ki ga je obvladovalo načelo učinkovitosti« (Turk 2007: 72). »Pri ugotavljanju uspešnosti nas zanima, kakšne so posledice našega delovanja. Torej nas zanima posledica ravnanja organizacije navzven« (Pučko in Rozman 1992: 284).

Med dodane (kvalitativne) vidike uspešnosti štejemo zlasti naslednje, ki sodijo tudi med načine (necenovne) konkurence podjetij v sodobnem svetu (Kramberger in drugi 2004: 82):

- a) *inovativnost: interni razvojni potencial organizacije – intelektualni kapital, razvito znanje, novi proizvodi, postopki, storitve;*
- b) *kakovost: s težiščem na zadovoljstvu odjemalcev, ohranjujoč zvestobo kupcev blagovni znamki; torej gre za oceno zadovoljstva ciljnih kupcev s proizvodom, stopnjo rasti povpraševanja kupcev v določenem tržnem segmentu in le v grobem stopnja rasti prodaje;*
- c) *raznolikost proizvodov, ki jo lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov, številom različnih trgov, na katere se usmerja organizacija in*
- d) *dodatne storitve kupcem.*

Povezanost in odnose med omenjenimi pojmi prikazuje Slika 6.1.2.

Slika 6.1.2: Medsebojna povezanost vložkov, procesa, izloška in izida



(Vir: OECD 2001: 13)

Učinkovitost lahko v tem okviru razumemo predvsem kot koncept ožje obravnave organizacije, ki se osredotoča na notranje delo organizacije. Najsplošneje jo lahko opredelimo kot razmerje med vložki in izločki (Slika 6.1.2). Zamisel o uspešnosti poskuša obravnavati poslovanje bolj celovito, in sicer na temelju opredeljevanja in razumevanja ciljev in strategij organizacije pa tudi ustrezne organiziranosti njenega delovanja (Potočan 2005). V vsakem primeru pa je potrebno razlikovati med učinkovitostjo in uspešnostjo, saj je lahko poslovanje uspešno, čeprav ni učinkovito, ali učinkovito, čeprav ni uspešno.

Potrebno je opozoriti, da tradicionalni (finančni) sistemi merjenja poslovne uspešnosti, kamor sodita tudi opisana kazalnika, že dlje časa zbujeata s strani strokovnjakov velike dvome. V prvi vrsti gre za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnost samo v pretekla poslovna dogajanja, kar spodbuja najhujšo izmed bolezni sodobnega menedžmenta, kratkoročno naravnost organizacij. Zato posebej ne preseneča, da so v razvitih ekonomijah v zadnjih nekaj letih začeli hiteti z vpeljevanjem številnih novih merilnikov in modelov presoje in upravljanja poslovne uspešnosti: EVA (*angl. Economic Value Added*, ekonomska dodana vrednost), MVA (*angl. Market Value Added*, tržna dodana vrednost), SV (vrednost za delničarje, *angl. shareholders value*), uravnoteženi kazalniki poslovne uspešnosti (*angl. balanced scorecards*), EFQM (evropski model poslovne uspešnosti), Malcolm Baldrige Award (ameriška nagrada za poslovno uspešnost), sistem 20 ključev itd. Tradicionalne mere namreč ne merijo zaupanja, zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala in potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Brez tovrstnih meril podjetij za tretje tisočletje v pogojih nadvse turbulentnih in hitrih sprememb ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati (Internet 26).

»K učinkovitosti in uspešnosti podjetja, kot že večkrat rečeno, bistveno prispevajo ljudje oziroma človeški viri. Pod pojmom človeški viri (oziroma kadrovske viri) razumemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itn., kot tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje« (Možina 2002b: 7).

Človeški viri predstavljajo tudi človeške zmožnosti, ki so v širšem smislu psihične, fiziološke in fizične, v ožjem pa zajemajo sposobnosti, znanja, spretnosti in osebne lastnosti. Znanje, sposobnosti in motivacija so poglavitna

človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha; v tem smislu pomenijo človeški viri in ravnanje z njimi proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev (Lipičnik 1997: 21).

Pristop upravljanja s človeškimi zajema vse odločitve in dejanja, ki vplivajo na procese med organizacijo in zaposlenimi – človeškimi viri. Konkurenčno prednost menedžment dosega s strateškim razporejanjem kulturnih, strukturnih in osebnostnih tehnik (Peel 2003).

»Osnovno izhodišče ravnanja s človeškimi viri je torej ideja, da so ljudje za podjetje pomemben izvor konkurenčnih prednosti – kadar imajo potrebne zmožnosti za izvajanje poslovne strategije in so ustrezno motivirani, da te zmožnosti kot posamezniki izkoristijo« (Zupan 1997: 15). Človek in njegove zmožnosti so torej osrednji in bistveni sestavni del slehernega dogajanja v podjetju. Človek ni samo vir, ki ga lahko aktiviramo, temveč je dejanski nosilec vsakega dogajanja v podjetju ali družbi. Učinkovito vključevanje človeških virov v ekonomsko in poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate (Lipičnik 1997).

Učinkovito izrabo človeških virov lahko dosežemo, če so politike in aktivnosti na področju človeških virov tesno povezane s poslovno strategijo organizacije. V bistvu gre za povezovanje razvoja človeških virov s strateškim vodenjem organizacije, kjer se razvoj človeških virov nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki zaposlenim pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji. To je mogoče doseči z ustvarjanjem takšnih pogojev, ki omogočajo, da se hkrati zadovoljijo tako individualni cilji kot cilji organizacije. Menedžment človeških virov skuša zato razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika in organizacije (Singer 1990: 3).

Ob vprašanju povezave ravnanja s človeškimi viri s poslovno uspešnostjo se podjetja srečujejo s svojevrstnim paradoksom. Na eni strani jih konkurenčni boj sili v stalno zniževanje stroškov dela, po drugi strani pa lahko računajo na ustrezne zmožnosti in motiviranost ljudi le ob precejšnjih vlaganjih v okviru spleta aktivnosti (ravnanja s človeškimi viri). Zato je pomembno, da vlaganja v ljudi, kot že večkrat rečeno, vse bolj obravnavamo kot investicije in ne kot stroške (Zupan 1997: 15).

Hitrejšemu družbenemu razvoju, preseganju delitev v svetu, pospešenim procesom povezovanja in globalizacije bodo v bodočnosti kos samo ljudje in njihove zmožnosti. Hiter napredek znanosti in tehnično-tehnološki razvoj kažeta, da kljub določenim kratkoročnim prednostim ni mogoče samo na njuni podlagi zagotoviti uspešnosti v poslovanju in dosežati konkurenčno prednost pred tekmeci. Prav človeške zmožnosti so tiste, ki omogočajo ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki je ni mogoče nadomestiti ali dohiti tako hitro kot tehnologijo (Handy 1997).

Menedžment kadrovskih virov bi moral storiti korak naprej od splošnih ugotovitev, ki se pogosto izrodijo v prazno besedičenje, kot je, da so »kadri najdragocenejši vir organizacij«. To vedo bolj ali manj vsi. Prednost pred drugimi pa si bodo ustvarili tisti, ki se bodo s kadri ukvarjali na pravi način. To pomeni, da bodo posvečali pozornost tistim funkcijam, ki dajejo največje rezultate in da bodo omejevali tiste, ki predstavljajo za organizacijo predvsem strošek (Svetlik 1997: 10).

Poslovodstvo podjetja, ki želi smiselno in racionalno upravljati s človeškimi viri ter le-te upoštevati kot vrednostni ekvivalent za rast dodane vrednosti in poslovne uspešnosti, naj bi vzpostavilo učinkovit sistem vrednotenja znanja, merjenje njegove uspešnosti ali neuspešnosti. S pomočjo tako kompleksnega pogleda lahko poiščemo medsebojne odvisnosti vplivanja elementov človeškega in strukturnega kapitala (izobrazbene strukture, odnosov, neizkoriščenih potencialov, odjemalskega in organizacijskega kapitala, inovacijskega in procesnega kapitala) na intelektualno lastnino, na neopredmetena sredstva in preko teh končno na tržno vrednost podjetja (Bahun 2006: 62).

Korelacija oziroma vpliv človeških virov na poslovno uspešnost pa postaja kljub vsem navedenim vedenjem vse bolj vprašljiva. Zaključek, da so človeški viri edino konkurenčno orodje, se zopet zamaje in hitro spreobrne v paradoks, ki ga vse bolj narekujejo zunanji dejavniki. Eden izmed trendov, ki lahko omenjeno tezo spreobrne, je fleksibilizacija delovne sile, ki praviloma prizadene bolj periferne oziroma neključne kadre. Torej na eni strani so dani veliki poudarki na človeške vire, na drugi strani pa popolno izpodbitje te teze. Stereotipno sklepamo, da delovna sila, ki ima z delodajalcem sklenjeno pogodbo za določen čas, že po svoji naravi velja za manj zavzeto, pripadno, zainteresirano, motivirano, lojalno, skratka za sekundarno. Tega dela t. i. periferne

delovne sile se tudi ne vključuje v izobraževanja, vanjo se manj vlaga, posledično je tudi njeno poistovetenje s kulturo podjetja slabše. Vse to pa ima posredno močne vplive na poslovne rezultate podjetja. Trend fleksibilizacije je torej v velikem navzkrižju z vse bolj pomembnim produkcijskim faktorjem – torej s človekom in z njegovim znanjem.

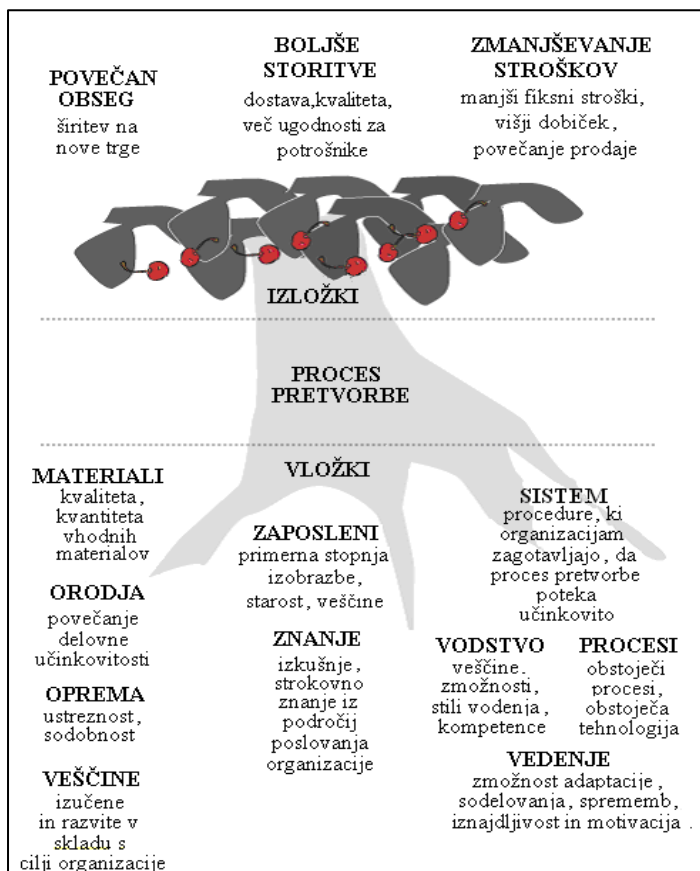
6.2 Produktivnost

Produktivnost je ena izmed meril za spremljanje učinkovitosti organizacije. »Načelo produktivnosti (proizvajalnosti) je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba po nastopanju prvin poslovnega procesa doseči čim večjo količino učinkov, to je proizvodov ali storitev« (Turk 2007: 70). Produktivnost dela je opredeljena kot razmerje med ustvarjeno proizvodnjo v določenem obdobju in za to proizvodnjo porabljenim delom. Tako opredeljena produktivnost dela pokaže, kako produktivno je uporabljeno delo pri ustvarjanju outputa preučevane proizvodne enote (ki je lahko obrat, podjetje, skupina dejavnosti) (Internet 19). Je najpomembnejši vir za razvoj podjetja, posameznika in celotne družbe. Pomeni predvsem učinkovito izrabo vseh razpoložljivih virov: dela, kapitala, materiala, prostora, energije, znanja, časa in življenja. Hkrati je tudi merilo za uspešnost menedžmenta (Prokopenko 1987).

»Produktivnost na splošno pomeni razmerje med poslovnimi učinki in enim, dvema ali vsemi dejavniki, ki vplivajo na realizacijo poslovnih učinkov. V podjetju so poslovni učinki izdelki, pridelki ali storitve, izdelani oziroma opravljene v določenem časovnem obdobju, v vrednostni obliki so to poslovni prihodki. Dejavniki, ki vpliva na poslovne učinke, pa je vložek (vhod, input), potreben za realizacijo poslovnih učinkov« (Starčič 1994: 27).

Produktivnost je pogostokrat pojasnjena z elementoma vložkov in izločkov, kar prikazuje tudi konceptualni model produktivnosti na Sliki 6.2.1.

Slika 6.2.1: Konceptualni model produktivnosti



(Vir: Internet 3)

Shematski model produktivnosti ima za lažjo primerjavo podobo »drevesa produktivnosti«. Korenine drevesa prikazujejo vložke tega sistema, ki prihajajo v sistem. To so lahko vgradni material, oprema, veščine, zaposleni, znanje, tehnologija, investicije itd. Deblo ponazarja proces pretvorbe, listje in plodovi pa so prispodobe za izložke tega sistema. Izložki so lahko (ni pa nujno) boljši proizvod ali storitev, večji tržni delež in posledično večja položajska moč med konkurenti, boljša kvaliteta, nižji stroški itd. (Internet 3). »Produktivnost je v tem smislu vseobsegajoče načelo oziroma končni rezultat zavestne dejavnosti podjetja. To načelo je izredno pomembno za ugotavljanje stanja oz. napredovanja ali nazadovanja, manj pa za načrtovanje ukrepov« (Starčič 1994: 27).

Produktivnost dela UMAR ²¹ opredeli kot enega osnovnih sintetičnih kazalcev gospodarske razvitosti. Nanjo vplivajo predvsem tehnološka opremljenost dela (fizični kapital), znanje in sposobnosti, s katerimi razpolagajo delovno aktivne osebe (človeški kapital), ter organizacija in odnosi v proizvodnjah ter gospodarstvu in družbi kot celoti (socialni kapital) (Internet 24). Produktivnost dela kaže, kako učinkovito se uporablja delo skupaj z drugimi produkcijskimi faktorji, torej kako učinkovito je delo ob podpori drugih faktorjev, in tudi, kako se učinek dela povečuje s tehničnim napredkom. Spremembe tako opredeljene produktivnosti dela zato ne moremo pripisati zgolj spremembi v prispevku in intenzivnosti dela zaposlenih, pač pa odraža produktivnost dela skupni učinek v porabi kapitala, vmesnih proizvodov in storitev, organizacijskih, tehničnih in drugih sprememb v proizvodni enoti in zunaj nje, ekonomijo obsega, spremembe v stopnji izkoriščenosti kapacitete in, nenazadnje, v rezultatu se odražajo tudi merske napake (Internet 19).

²¹ Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. Osrednja naloga urada je napovedovanje makroekonomskih gibanj.

7. UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO IN METODOLOGIJA NALOGE

V empiričnem uvodu želim sprva natančneje opisati že v uvodu postavljene hipoteze in le-te podkrepiti s teoretskimi stališči. Postavitev hipotez je v osnovi vezana na teorijo omenjene tuje in domače literature ter na razpoložljive podatke v podjetju Luka Koper, d. d. (v nadaljevanju Luka Koper/družba). Naštete hipoteze bom preverila z analizo podatkov.

Hipoteza 1: Med investicijami v izobraževanje in kazalniki poslovnih rezultatov v podjetju Luka Koper, d. d., obstaja pozitivna direktna in indirektna povezanost.

Prvo hipotezo (Slika 9.1.1) utemeljujemo na podlagi teorije o človeškem kapitalu, ki sicer velja za raven posameznika, a jo bom poskušala implicirati na raven podjetja. S to hipotezo želim potrditi ali zavreči trditev teorije človeškega kapitala, ki pravi, da na dvig mezd vpliva le produktivnost zaradi investicije v človeški kapital.

Naslednje hipoteze temeljijo na Jerovškovem (1980) teoretičnem modelu vpliva izobrazbe na učinkovitost organizacije. Problem je v tem, da v svoj model ne morem vključiti vseh dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja, ker jih je enostavno preveč. Zato sem model prilagodila in se omejila le na tiste spremenljivke, za katere sem lahko dobila merske kazalnike in kateri so se mi zdeli bistveni. Tako mi je Jerovškov model služil le kot analitično ogrodje. Neodvisno spremenljivko, ki je v tem modelu izobrazba, sem zamenjala za investicije v izobraževanje, intervenirajoče spremenljivke sem abstrahirala le na zadovoljstvo zaposlenih z delom ter fluktuacijo. Odvisno spremenljivko, ki je bila prvotno učinkovitost delovne organizacije, pa sem zamenjala s poslovno uspešnostjo podjetja. Modificirani model povezanosti spremenljivk prikazuje Slika 7.1.

Hipoteza 2: Z večanjem investicij v izobraževanje narašča zadovoljstvo zaposlenih z delom.

S to hipotezo želim dokazati, da investicije v izobraževanje pripomorejo k dvigu ravnih zadovoljstev z delom. Kaj spada med investicije v izobraževanje, bom opisala v nadaljevanju. Prav tako bom v nadaljevanju natančneje pojasnila pojem zadovoljstva z delom v Luki Koper, d. d. Z drugo hipotezo želim obenem dokazati, da lahko

investicije v izobraževanje pozitivno vplivajo na povečanje zadovoljstva z delom in da so le-te v času razvite družbe, ko proizvodni procesi postajajo vse kompleksnejši in se uporablja vse bolj sofisticirana tehnologija, ključen dejavnik stopnje rasti in razvoja tako celotne organizacije kot tudi človeških virov.

Hipoteza 3: *Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večja je produktivnost*²².

Zadovoljstvo zaposlenih kot vmesna spremenljivka preko investicij v izobraževanje vpliva na poslovno uspešnost. Poslovno uspešnost v podjetju bom analizirala preko kazalnika produktivnosti²³.

Hipoteza 4: *Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večji je čisti dobiček.*

Poslovno uspešnost v podjetju bom poleg produktivnosti analizirala tudi preko kazalnika čistega dobička²⁴.

Hipoteza 5: *Z večanjem investicij v izobraževanje pada stopnja fluktuacije*²⁵.

Druga vmesna spremenljivka je fluktuacija, ki naj bi se z večanjem investicij v izobraževanje zmanjševala, saj predpostavljam, da vlaganje v izobraževanje zaposlenih povečuje njihovo lojalnost in pripadnost podjetju.

Hipoteza 6: *Manjša kot je stopnja fluktuacije, večja je produktivnost.*

Predpostavljam torej, da lahko fluktuacija vpliva na produktivnost, ki je v moji raziskavi kazalec ne le učinkovitosti, ampak tudi uspešnosti poslovanja.

Hipoteza 7: *Manjša kot je stopnja fluktuacije, večji je čisti dobiček.*

²² V diplomskem delu je produktivnost obravnavana kot dejavnik oziroma kvantitativni kazalec uspešnosti poslovanja, čeprav s tem kazalcem običajno merimo učinkovitost poslovanja.

²³ Produktivnost dela je v Luki Koper izražena z rastjo ladijskega pretovora (v tisočih tonah).

²⁴ Dobiček je pozitivna razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, ki se pojavljajo v obračunskem obdobju. Da dobimo čisti dobiček, pa je potrebno od dobička najprej obračunati davek. Razliko med dobičkom in obračunanim davkom imenujemo čisti dobiček (Milost 2002).

²⁵ Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je potrebno nadomestiti. Obseg odhodov izrazimo s stopnjo fluktuacije:

$$F = \frac{O}{SP} \times 100; \text{ kjer posamezni izrazi pomenijo}$$

- F stopnjo fluktuacije,
- O število zaposlenih, ki so odšli med letom oz. med opazovanim obdobjem v organizaciji,
- SP pa pomeni povprečno število zaposlenih (Internet 18).

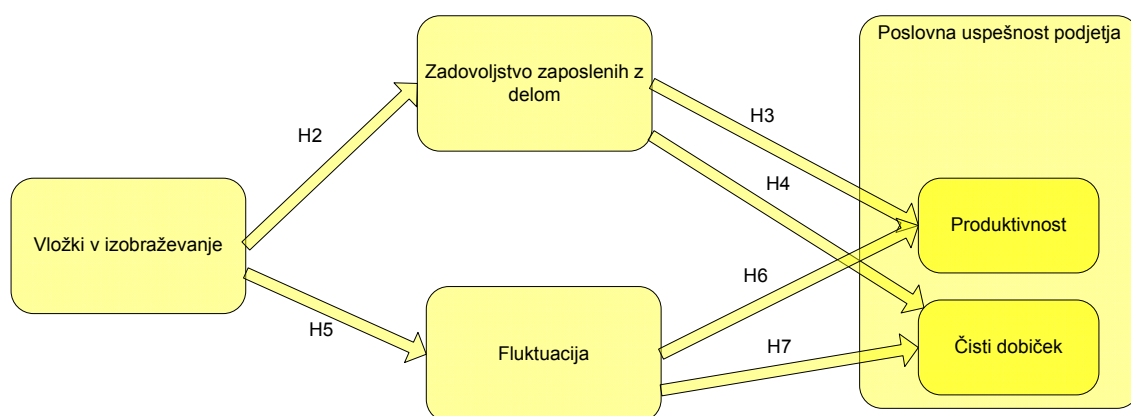
V zadnji hipotezi želim analizirati vpliv fluktuacije na še eno mero poslovne uspešnosti – to je čisti dobiček. Podrobneje bom vplive opisala v nadaljevanju.

Slika 7.1: Model povezanosti spremenljivk

Neodvisna variabla:

Intervenirajoči variabli:

Odvisna variabla:



(Vir: Lastni model na podlagi Jerovška, 1980)

7.2 Opredelitev predmeta raziskave

Predmet empirične raziskave je merjenje vpliva investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Luke Koper, d. d. Merjenje učinkovitosti izobraževanja je kompleksen pristop in zajema širok nabor zbiranja informacij. Med slednje uvrščamo izobraževalne aktivnosti, stroške izobraževanja in posledice, ki se kažejo v vedenju zaposlenih in finančnih koristih za podjetje.

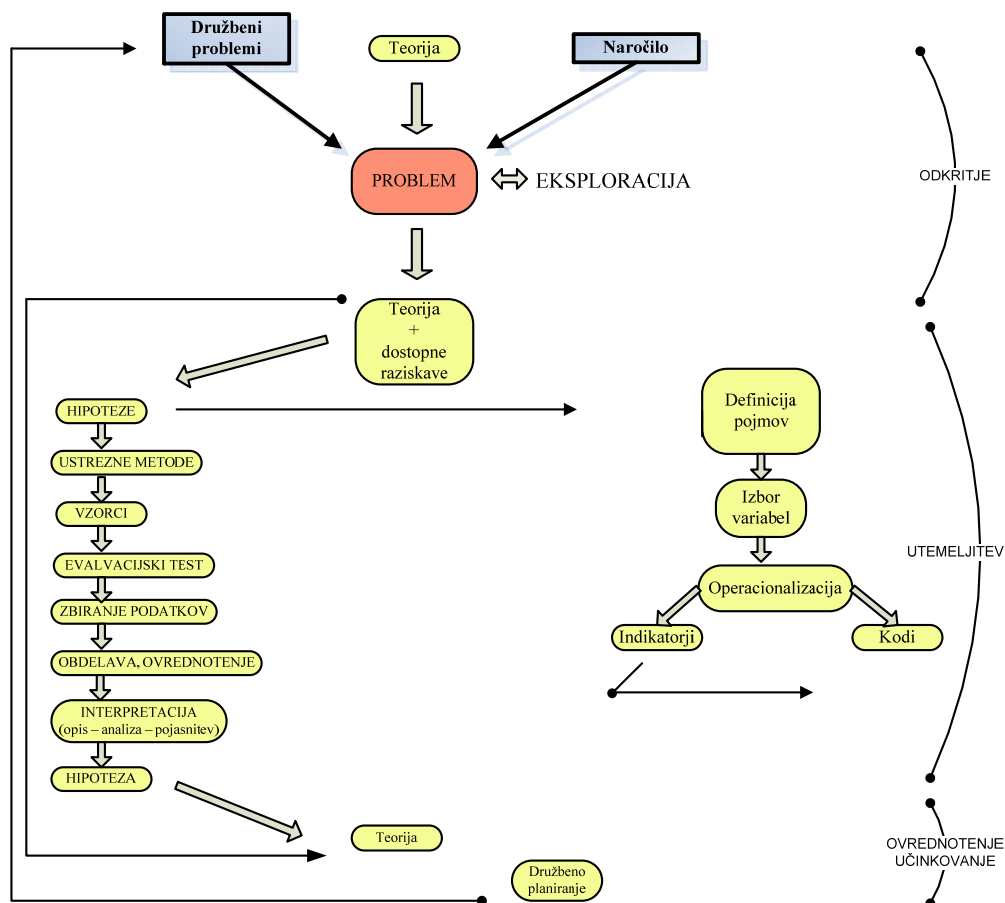
7.3 Potek empirične raziskave

Hipoteze sem formulirala po deduktivni poti, kar pomeni, da so vezane na teorijo oziroma da teorija sodi med pomembne vire za oblikovanje hipotez. Hipoteze imajo eksplikativno vsebino, kar pomeni, da so informacijsko bogate in izražajo relacije oziroma odnose med pojavi. Ker je znotraj njih zaznati vzročno-posledične zveze, jih

imenujemo hipoteze s kavzalno vsebino²⁶ (Toš 1988). Celoten potek empirične raziskave tvorijo okoliščine odkritja, utemeljevanja in vrednotenja, kar prikazuje Slika 7.3.1. Temeljne podatke, ki sem jih potrebovala za nemoten potek empirične raziskave, sem črpala na podlagi opazovanja, pogovorov ter prebiranja in pregledovanja gradiv, dokumentacij ter statističnih baz. Na podlagi slednjega sem svoje že pridobljeno teoretično znanje o omenjeni temi še poglobila in razširila. V drugi fazi procesa raziskave sem natančneje definirala izhodiščni problem ter opredelila osnovne pojme, izbrala najprimernejše spremenljivke ter podrobneje preučila nekatere modele za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Iz preučene teorije sem tako po že omenjeni deduktivni poti oblikovala hipoteze. Sledil je izbor statističnih metod ter vzorca. Na podlagi postavljenih hipotez je bil naslednji korak obdelava podatkov, ki sem jo izvedla s pomočjo računalniškega programa za analizo podatkov (program SPSS). Za fazo vrednotenja je bil bistven proces interpretacije. V tej fazi bom sprva številčno in grafično ponazorila rezultate raziskave, jih interpretirala ter nakazala morebitne rešitve, modifikacije in predloge v zvezi z obravnavanim izhodiščnim problemom. S sklenitvijo vseh treh faz bo raziskovalnogični potek empirične raziskave zaključen.

²⁶ Kavzalna hipoteza pa lahko nakaže tudi niz vzročno-posledičnih dogodkov, ki izzovejo določeno posledico. Te vrste hipotez lahko označimo kot sekvencialne. Shematično: če X, potem Y, potem Z (Toš 1988: 72).

Slika 7.3.1: Potek empirične evalvacije



(Vir: Toš 1988: 118)

Podatke, ki sem jih pridobila v Luki Koper za obdobje med letoma 1997 in 2007, sem nadalje obdelala z računalniškim sistemom SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows, verzija 16.0, ter z Microsoft Excelom.

Ustreznost korelacij med spremenljivkami sem nadalje preverjala z analizo poti (ang. Path analysis). Analiza poti je del regresijskega modela, ki ga uporabljamo za preverjanje ustreznosti korelacijske matrike v odnosu do dveh ali več vzročnih modelov, ki jih raziskovalec primerja. Model je običajno slikovno prikazan kot krožni model, v katerem puščice označujejo vzročnost. Regresijska analiza je izvedena za vsako spremenljivko v modelu kot odvisno spremenljivko od ostalih, ki jih model prikazuje kot vzroke. Za analizo poti moramo oblikovati enake domneve kot pri regresiji. Metoda je posebej občutljiva na oblikovanje modela, saj v primeru, da ne uspemo vključiti vseh

relevantnih vzročnih spremenljivk ali zunanjih spremenljivk, to lahko bistveno vpliva na koeficiente analize poti, s pomočjo katerih ocenjujemo relativno pomembnost različnih neposrednih ali posrednih vplivov na odvisno spremenljivko (Internet 4).

Gre torej za raziskovanje poti vplivov, pri katerih je pomembna povezanost tudi med neodvisnimi spremenljivkami. Model dovoljuje linearno povezanost tudi med neodvisnimi spremenljivkami. Določimo lahko multiple korelacije za posamezne spremenljivke, neposredne in posredne vplive ter stopnjo prilagajanja celotnega modela (ibid.).

8. EMPIRIČNI DEL (ŠTUDIJA PRIMERA LUKA KOPER, D. D.)

Namen študije primera je podati najprej kratek opis podjetja Luke Koper, d. d., prikazati način izobraževanja in usposabljanja, opisati proces izvedbe in ovrednotenja le-tega. V nadaljevanju želim na podlagi izračunov ovrednotiti in interpretirati kavzalne zveze.

8.1 Opis podjetja Luka Koper, d. d.

Luka Koper je slovensko mednarodno tovorno pristanišče, ki ga upravlja istoimenska koprška delniška družba. Ideja o izgradnji pristanišča sega v obdobje po drugi svetovni vojni, natančneje v letu 1957, tri leta po tem, ko je postalo jasno, da je Jugoslavija izgubila cono A in z njo Trst. Razcvet je pristanišče doživelo po letu 1967, ko je železniško postalo povezano z zaledjem. Danes je pristanišče neposredno povezano z evropskim železniškim in avtocestnim sistemom in ima status mejne vstopne točke Evropske unije. Zaledje pristanišča se razteza čez celotno srednjo in vzhodno Evropo, od Slovenije, Avstrije, do Madžarske, Italije, Hrvaške, Češke, Slovaške, Poljske in južne Nemčije (Bavarska, Baden-Württemberg in okolica Frankfurta) (Internet 7, Internet 8 in Internet 12).

Osnovna dejavnost je izvajanje pretovornih in skladiščnih storitev za vse vrste blaga, ki jih dopolnjujejo z vrsto dodatnih storitev na blagu in dopolnilnih storitev s ciljem zagotavljanja celovite logistične podpore strankam. Družba upravlja ekonomsko cono ter skrbi za razvoj in vzdrževanje pristaniške infrastrukture. Luka Koper je večnamensko pristanišče. Celotno pristanišče ima status prostotrgovinskega območja, opremljeno in usposobljeno je za pretovor vseh vrst blaga in danes upravlja z enajstimi specializiranimi terminali, in sicer: za generalne tovore, žita, rzsute in sipke tovore, avtomobilski, živilski terminal, terminal za sadje, tekoče tovore, lesni, kontejnerski in RO-RO²⁷ terminal (Internet 6).

Luka Koper, d. d., je matična družba koncerna. V matično družbo Luko Koper, d. d., so povezane še ostale t. i. odvisne družbe, ki so del poslovnega koncerna Luke Koper, in

²⁷ Ro-ro tovor označuje blago, ki je lahko ali pa ne v kontejnerju, na Ro-Ro enotah in Ro-Ro enote, ki so pripeljane na plovila ali odpeljane s plovila, s katerim se prevažajo po morju.

sicer: Luka Koper INPO, d. o. o., Luka Koper Pristan, d. o. o., Adria terminali, d. o. o., Luka Koper Beograd, d. o. o., Luka Koper Deutschland GmbH, TOC, d. o. o., ter Adria-Tow, d. o. o. (ibid.) (glej organigram v Prilogi A).

Koprsko pristanišče v svoji politiki zasleduje ambiciozne cilje. Poslovna politika je usmerjena k rasti deleža storitev z večjo dodano vrednostjo, poudarku na kakovosti, celovitosti ponudbe, produktivnosti, logističnem upravljanju in v cenah in konkretnije k cilju o vodilnem pristaniškem in logističnem sistem za države srednje Evrope. Leta 2002 je družba Luka Koper prejela priznanje RS za poslovno odličnost, leta 2006 pa evropsko priznanje za poslovno odličnost fundacije EFQM²⁸. Tudi v letu 2007 se v Luki zgodijo pomembni razvojni premiki. Ustanovi se družba Adria Terminali, d. o. o., ki upravlja suhozemni terminal v Sežani, izpelje se otvoritev Regijskega predstavništva Luke Koper na Daljnem vzhodu v Maleziji, postavi se temeljni kamen za podaljšanje prvega pomola za potrebe kontejnerskega terminala in za izgradnjo novega skladišča za avtomobile in presežena je meja 15-ih milijonov ton letnega ladijskega pretovora. Luka Koper torej skrbi za nenehne izboljšave na vseh poslovnih področjih, kar prispeva k uresničevanju vizije, dolgoročni uspešni rasti ter učinkovitemu in konkurenčnemu načinu poslovanja (ibid.).

V skupini Luka Koper je bilo na dan 31. 12. 2007 zaposlenih 1046 delavcev, kar je 10 % več kot v preteklem letu in kar 16 % več kot leta 2002. Že od leta 2002 dalje je viden trend naraščanja števila zaposlenih, vendar je v letu 2007 beležena bistveno višja rast. V Luki že več let ciljno manj kvalificiran kader postopno nadomeščajo s kadrom z višjo izobrazbeno stopnjo, pri zaposlenih pa podpirajo nadaljnje izobraževanje in šolanje zaposlenih (študij ob delu), zato se v družbi izobrazbena struktura letno izboljšuje (Luka Koper 2008).

8.2 Izobraževanje in upravljanje s človeškimi viri v Luki Koper, d. d.

V Luki Koper se zahtev današnjega poslovnega okolja dobro zavedajo, zato so med svoje temeljne vrednote na prvo mesto uvrstili znanje in dali zaposlenim vlogo strateškega premoženja. Usposobljeni in motivirani kadri so pogoj uresničevanja razvojnih načrtov Luke Koper. Temeljni cilj izobraževanja je usmerjen v razvoj

²⁸ EFQM (ang. European foundation of quality management) je Evropski model poslovne odličnosti.

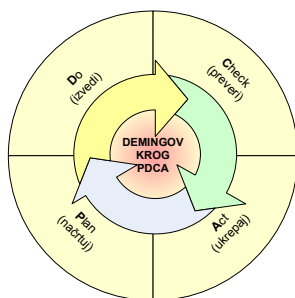
zaposlenih, ki ga na podlagi koncepta učeče se organizacije uresničujejo s kontinuiranim in načrtnim funkcionalnim usposabljanjem zaposlenih, z omogočanjem študija ob delu doma in v tujini, s spremljanjem pripravnikov, programi uvajanja v delo ob novih zaposlitvah in napredovanjih na zahtevnejša in odgovornejša delovna mesta ter štipendiranje. Gre torej za načrtno pridobivanje novih znanj, za »umetnost gospodarjenja z znanjem«, kar je nujno za boljše in učinkovitejše opravljanje dela in za rast družbe. Investicije v znanje zagotavljajo Luko obvladovanje sprememb ob usklajenem strokovnem razvoju zaposlenih. Usposabljanje in sistematizirano izobraževanje tako zadevata vsakega zaposlenega (Internet 7).

Razvoj zaposlenih pomeni zagotavljanje ustrezne vrste in kvalitete kadrov preko procesa usposabljanja in izobraževanja, pridobivanja delovnih izkušenj, spretnosti in motiviranja zaposlenih. Načrtovanje in izvedba razvoja zaposlenih potekata v povezavi z letnimi dolgoročnimi cilji in načrti družbe. Tako so prav tekoče razmere poslovanja Luke, za katere je bil v letu 2007 značilen intenziven pretovor, narekovale prilagoditev razvojnih in izobraževalnih aktivnosti. Pri izvajanju razvojnih načrtov izstopa in prednjači funkcionalno usposabljanje zaposlenih. Sem spadajo seminarji, konference, tečaji, delavnice in druge oblike usposabljanja. Najbolj intenzivne so izobraževalne aktivnosti v delniški družbi, ki je tudi organizator internih izobraževanj (glej Prilogo B) za vsebine, ki so skupne vsem družbam v Skupini Luka Koper ter dobaviteljem. Glede na vsebine je glavni steber torej interno organizirano izobraževanje (76 % izobraževanja), katerega pretežni stroškovni nosilec je prav Luka. Primarni razlog za tako visok delež interno organiziranega izobraževanja v Skupini Luka Koper je prav gotovo sama specifična dejavnost Luke. Tako izobraževanje je v celoti prilagojeno ciljem in potrebam poslovnih procesov Skupine in hkrati sledi razvoju stroke. Z internim izobraževanjem prihaja tudi do intenzivnega prenosa znanja med zaposlenimi, kar ustvarja enotno organizacijsko kulturo Skupine. Čeprav je Luka večinski izvajalec izobraževalnih programov, se v določenih aktivnostih povezuje tudi z nekaterimi zunanjimi institucijami.

S srednješolskimi in z visokošolskimi ustanovami sodelujejo preko najrazličnejših načinov²⁹ (Luka Koper 2008).

Osnova za proces izobraževanja in usposabljanja je Demingov krog PDCA³⁰ (glej Sliko 8.2.2.1), katerega bom v nadaljevanju na primeru Luke tudi opisala. Izobraževalna dejavnost se izvaja preko različnih stopenj. Te so ugotavljanje izobraževalnih potreb, planiranje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja ter merjenje učinkov izobraževanja.

Slika 8.2.2.1: Demingov krog PDCA



(Vir: Logothetis 1992)

²⁹ Poleg sofinanciranja se vključujejo v državne in mednarodne projekte:

- Ministrstva za visoko šolstvo, Ministrstva za gospodarstvo in Gospodarske zbornice Slovenije »Podiplomski študij – Naj problemi postanejo izzivi«, katerega cilj je povečati uporabnost in kvaliteto znanja v Sloveniji;
- projekt »Global Education in Manufacturing (GEM) »Fakultete za Management Univerze na Primorskem;
- v letu 2005 so se v sodelovanju s Fakulteto za Management Univerze na Primorskem pridobili aplikativni projekt »Priznavanje neformalnega izobraževanja in izkustvenega učenja na visokošolski ravni«;
- v letu 2005 so v sodelovanju s Fakulteto za Management Univerze na Primorskem prvič kandidirali tudi na razpisu za evropski projekt Phare: Phare nacionalni program ekonomska in socialna kohezija – Projekt Vseživljenjsko učenje;
- v letu 2005 so v sodelovanju z Regionalnim razvojnim centrom vključili v evropski projekt Eurostiba (v okviru razpisa Leonardo da Vinci), katerega cilj je razviti model profesionalnega usposabljanja za zaposlene v lukah in mednarodno primerjavo.
- Zaposleni sodelujejo kot izredni predavatelji in asistenti na Fakultetah Univerze na Primorskem in Univerze v Ljubljani, v sodelovanju s fakultetami izvajajo tematsko usmerjene interne projekte, zaposleni so mentorji ali somentorji študentom pri seminarskih, diplomskih in magistrskih nalogah ter v goste sprejemajo skupine študentov in visokošolskih profesorjev na strokovnih ekskurzijah (ibid.).

³⁰ William Edwards Deming, ameriški fizik, matematik in statistik, je bil rojen leta 1900 v zvezni državi Iowa, ZDA (Logothetis, 1992, str. 26). Deming trdi, da sta statistična analiza in kontrola vseh procesov in sistemov ravno tako pomembna kot katerakoli druga poslovna funkcija. V zvezi s tem je želel narediti proizvodni proces stabilen in predvidljiv. Demingova osnovna ideja je stalno izboljševanje kakovosti po principu PDCA-kroga (Plan, Do, Check, Act), ki izhaja iz trditve, da se vsak potek, pa naj bo to proizvodnja ali storitev, šteje za proces, ki ga je mogoče po korakih stalno izboljševati (Logothetis 1992: 55).

Proces se prične z *ugotavljanjem izobraževalnih potreb*. Vodilni in vodstveni kadri na podlagi poznavanja delovnega procesa, zahtevanih funkcionalnih znanj, letnih razgovorov z zaposlenimi, razvojnih načrtov indentificiranih potencialov in naslednikov, potrebnih dodatnih znanj itd. opredelijo potrebe po dodatnih strokovnih znanjih sodelavcev. Pri ugotavljanju potrebnih znanj izhajajo iz predpostavke, da so z vidika zagotavljanja kakovosti dela najprimernejši široki profili – interdisciplinarno usposobljeni delavci. Le-ti zagotavljajo večjo mobilnost in so sposobni hitrejšega prilagajanja novim zahtevam in spremembam delovnega procesa (Luka Koper 2006b).

Prva *faza planiranja* izobraževanja se izvaja na podlagi izdelanega Letnega načrta izobraževanja³¹. Sestavni deli plana izobraževanja so funkcionalno usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje ter potrebna finančna sredstva za realizacijo plana.

Plan izobraževanja obravnava uprava družbe in ga posreduje v sprejem nadzornemu svetu družbe. Potrjen plan izobraževanja predstavlja temelj za izvedbo izobraževanja (Luka Koper 2006b). Naslednja je *faza programiranja izobraževanja*. Ta vključuje pridobivanje novega znanja, prenos znanja med zaposlenimi in uporabo pridobljenega znanja na delovnem mestu. Poudarek sistema izobraževanja v Luki je na interno organiziranem usposabljanju, ki omogoča pridobivanje in prenos znanja med sodelavci na podlagi izdelanih internih programov izobraževanja (Luka Koper 2006b). Za strateško izpeljan proces izobraževanja in usposabljanja je smotrnega pomena tudi gospodarno ravnanje z znanjem in primerno skladiščenje znanja. V Luki se zavedajo, da je poleg standardno pridobljenega znanja bistven tudi sam prenos znanja. Tega vidijo kot edino bogastvo, ki se veča s tem, da se ga deli z drugimi, zato v zadnjih letih veliko napora vložijo v izboljšavo notranjega sistema prenosa znanja med zaposlenimi, ki naj bi imelo za posledico boljše usposobljene zaposlene s področja dela, katerega opravljajo (Luka Koper 2008).

Prenos znanja zagotavljajo na naslednje načine (Luka Koper 2006b: 4):

- *sistem mentorstva: vključuje aktivnosti uvajanja v delo ter socializacije v delovno okolje novozaposlenih, identificiranih potencialov ob napredovanjih zaposlenih na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto,*

³¹ Letni načrt izobraževanja izdela kadrovska organizacijska služba (OBR 23) na podlagi usmeritev vodstva družbe in prispelih izobraževalnih potreb posameznih organizacijskih enot v skladu z organizacijskimi, materialnimi, kadrovsкими in finančnimi možnostmi družbe. Interesi posameznikov za nadaljnje izobraževanje se uskladijo s potrebami in interesi Luke.

- *sistem inštruktorstva: dokumentiran prenos uporabnih znanj in veščin, potrebnih za opravljanje konkretnih del v operativi Luke,*
- *interne delavnice,*
- *letne informativne delavnice, predstavitev poslovnih rezultatov družbe za preteklo leto in poslovnih načrtov za prihodnje leto,*
- *udeleženci usposabljanj v zunanjih izobraževalnih institucijah so dolžni prenesti pridobljeno znanje (tudi gradivo) na sodelavce, za katere ocenjujejo koristnost tega znanja (poročanje na kratkih informativnih delavnicah, delovnih sestankih, poročilo z izobraževanja).*

Sledi *faza organizacije in izvedbe izobraževanja*. Organizacijo izobraževalne dejavnosti izvaja kadrovsko-organizacijska služba ob usklajevanju in koordiniranju vseh dejavnikov izobraževalnega procesa in ustvarjanju pogojev za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Izvedba izobraževanja vključuje individualen pristop in aktivne oblike usposabljanja (Luka Koper 2006b).

Krog se zaključi s *fazo merjenja učinkov izobraževanja* (osnova Kirkpatrikov model), ki se izvaja na ustreznem nivoju s ciljem ugotavljanja, ali izobraževalni programi dosegajo postavljene cilje izobraževanja.

Merjenje učinkov izobraževanja izvajajo preko več nivojev (Luka Koper 2006c: 3):

1. nivo: odzivi udeležencev izobraževanja

Kot lahko razberemo iz Slike 8.2.2.2 (Drevo kriterijev modela ocenjevanja) se ovrednotenje (evalvacija) izobraževanja razdeli na dva dela. Prvi del – IZVEDBA je pokazatelj ustreznosti izvedbe oz. organiziranosti seminarja. Drugi del – AKCIJSKI NAČRT je neobvezujoči del vprašalnika kot pomoč pri uporabi na novo pridobljenih znanj, kjer zaposleni navede, kako bo pridobljeno znanje uporabil ter ga prenesel sodelavcem ter nadrejenemu. Neposredno po končani daljši (vsaj celodnevni) izobraževalni obliki udeleženci izpolnijo vprašalnik (glej Prilogo C).

2. nivo: pridobljeno znanje (preko potrdil o opravljenem usposabljanju, testov, poročil)

3. nivo: uporaba novega znanja v praksi in vpliv novega znanja na poslovne rezultate družbe – prenos pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja v delovni proces:

- ob letnem razgovoru skupna ocenitev vodje in sodelavca o učinkovitosti in uspešnosti posameznega izobraževanja, doseganje zastavljenih ciljev, uvajanje izboljšav,
- delavnice,
- izbrani letni kazalci merjenja zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva kupcev, kazalcev uspešnosti poslovanja družbe, ocenjevanje vodstvenih kadrov.

Slika 8.2.2.2: Drevo kriterijev modela ocenjevanja

KRITERIJ	OPIS
1. IZVEDBA	
Pre davate lj	Celovitost izvedbe oz. organiziranost seminarja
—Možnost sodelovanja	Sodelovanje udeležencev na seminarju
—Kvaliteta pre davanja	Kvaliteta pedagoškega dela predavatelja
—Razumljivo st	Razumljivost in povezanost pripovedovanja
—Profesionalnost in	Profesionalnost in prijetnost predavanja
—Usposobljenost	Strokovnost predavatelja
Tehnični kriterij	Tehnična podpora seminarja
—Građivo	Građivo na seminarju – uporabno st, preglednost
—Prostor	Prostor, v katerem je potekal seminar
Organizacijski kriterij	Organizacija seminarja
—Čas	Časovna primernost izvedbe seminarja
—Reševanje pripomb	Posluš organizatorja za reševanje pripomb
Ocena udeležencev	Način ocenjevanja poteka seminarja
—Zadovoljstvo	Zadovoljstvo s potekom seminarja
—Uporabnost vsebine	Na delovnem mestu
—Odmori	Zadovoljivo število odmorov
2. AKCIJSKI NAČRT	
—Cilj izobraževanja	Zaposleni navede, kaj želi doseči s pridobljenim znanjem
—Učinki izobraževanja	Težave in predlog rešitev pri uporabi znanja
—Težave pri uporabi znanja	Navesti način
—Prenos informacij sodelavcem	

(Vir: Luka Koper 2006c: 2)

Zgornja slika (8.2.2.2) prikazuje nivoje merjenja učinkov izobraževanja. Vidimo lahko, da obstajajo med spodnjim modelom ter med Kirkpatrickovim modelom številne vzporednice. Luka v svoj model zajema tri Kirkpatrickove ravni merjenja uspešnosti izobraževanja. Podrobneje preučuje zadovoljstvo izobraževanja, pridobljeno znanje ter prenos znanja v delovno okolje. Pri četrti ravni merjenja pa lahko opazimo odstopanje od Kirkpatrickovega modela. Luka Koper svoj model izpelje le do tretje ravni, saj učinke izobraževanja na poslovne rezultate podjetja izvzame iz svojega modela. Razlogi so v prevelikem številu intervenirajočih spremenljivk, ki vplivajo na poslovne rezultate in otežujejo prikaz realnega stanja podjetja, ter v preveliki administraciji, ki bi ga tovrstno spremljanje zahtevalo³².

³² Kirkpatrickov model sem poskušala zaključiti sama, ko sem v empiričnem delu naloge trem korakom dodala še zadnjega in analizirala velikosti korelacijskih koeficientov.

9. ANALIZA PODATKOV

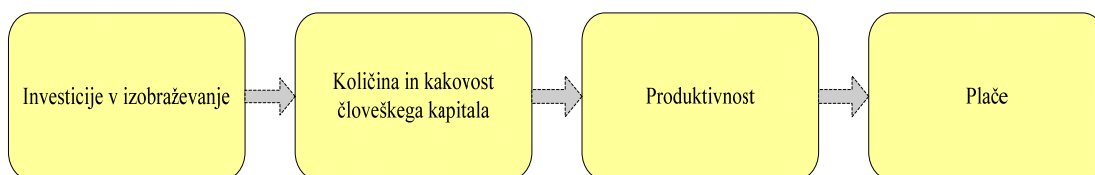
V nadaljevanju bom prikazala in interpretirana dobljene rezultate analize in potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze.

9.1 Preverjanje hipoteze 1

Med investicijami v izobraževanje in kazalniki poslovnih rezultatov v podjetju Luka Koper, d. d., obstaja pozitivna direktna in indirektna povezanost.

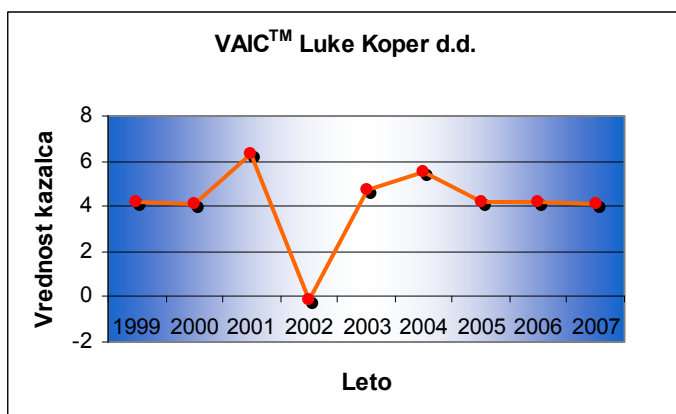
Hipotezo pojasnjuje kavzalna zveza na Sliki 9.1.1.

Slika 9.1.1: Model (ne)povezanosti spremenljivk (1)



Najprej želim natančneje opredeliti vsako izmed spremenljivk v modelu, ki jih prikazuje zgornja slika. Velikost letnih investicij (izdatkov) za izobraževanje je kazalec vlaganja v izobraževanje. Za tovrsten kazalec je potrebno poudariti, da je le na kratek rok obravnavan kot strošek podjetja, na dolgi rok pa se ta strošek dela kapitalizira in obravnava kot dolgoročno investicijo v človeške vire ter je lahko relevanten pokazatelj poslovne uspešnosti. V Luki Koper med investicije za izobraževanje umeščajo vse izobraževalne programe, kotizacije za seminarje, potne stroške in šolnine. Količino in kakovost človeškega kapitala sem izračunala z intelektualnim koeficientom dodane vrednosti (ang. Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM). To je metoda, ki jo zagovarja Ante Pulić (2002), in meri, koliko in kako učinkovito ustvarjata vrednost intelektualni in finančni kapital, ki sta ocenjena na podlagi odnosov med tremi kategorijami: finančnim, človeškim in strukturnim kapitalom. Krivuljo gibanja koeficienta VAICTM Luke Koper, d. d., prikazuje Slika 9.1.2.

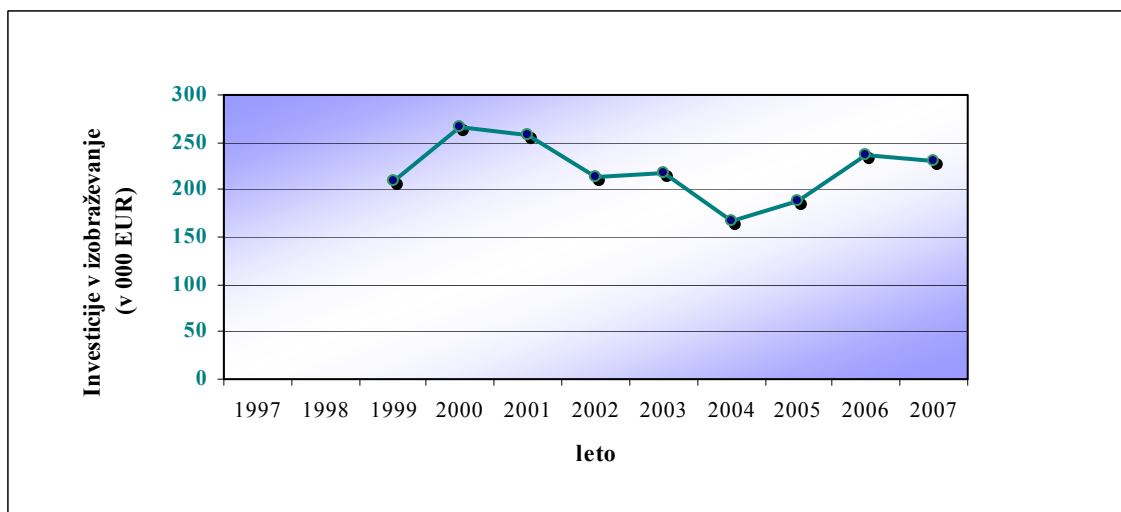
Slika 9.1.2.: Vaic Luke Koper, d. d.



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet 16 in Internet 17)

Krivuljo gibanja investicij v izobraževanje v Luki Koper, d. d., prikazuje Slika 9.1.3.

Slika 9.1.3: Krivulja investicij v izobraževanje v Luki Koper,d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Iz zgornje slike (Slika 9.1.2.) lahko vidimo, da so bili ti trije ključni viri poslovanja (človeški, strukturni in finančni) najbolj učinkoviti leta 2001 in najbolj neučinkoviti v letu 2002, saj se je celotna učinkovitost (VAICTM) v primerjavi z ostalimi leti krepko znižala. To pomeni, da so se na vloženi evro v letu 2002 ustvarile manjše možnosti kot

v ostalih letih pred letom 2002 in po njem. Kljub povečanemu prihodku in povečanju virov sredstev (Priloga Č) se celotna učinkovitost v zadnjih letih (minimalno) znižuje, kar nam daje vedeti, da Luka Koper prej zmanjšuje vrednost, kot da bi jo ustvarjala.

Na podlagi izračuna korelacij med spremenljivkami investicij v izobraževanje, količino in kakovostjo človeškega kapitala, produktivnostjo in plačami (Priloga Č in Priloga D) sem ugotovila, da ni statističnih značilnosti, zato lahko potemtakem celoten model zavrnem. O direktni ali indirektni povezanosti med investicijami v izobraževanje in kazalnikih poslovne uspešnosti ni mogoče govoriti, torej se prva hipoteza v celoti zavrne.

Prva hipoteza temelji na teoriji o človeškem kapitalu, ki zagovarja dejstvo, da na dvig plač vpliva le produktivnost. Slednja je seveda eno izmed najbolj objektivnih meril določanja plač, saj je plača določena na podlagi tržne vrednosti delovne sile, to pa je ravno toliko, kolikor smo vanjo investirali. Izobraževanje predstavlja višjo sposobnost in vrednost delovne sile. Tovrstno izhodišče teorije človeškega kapitala dviga plač ne pojasni v celoti, saj na dvig plač vpliva še množica drugih, morda še pomembnejših dejavnikov. Razlogov, zakaj se hipoteza ni potrdila, je potemtakem lahko veliko.

Kot bistveno lahko omenim, da korelacijske zveze med investicijami v izobraževanje in plačami ni mogoče enosmerno vzročno razlagati, saj po vsej verjetnosti deluje vzročnost v obeh smereh. Zveza tudi ni vedno direktna in linearna, ampak poteka prek številnih členov in dejavnikov. Lahko bi predpostavljali, da čim višje so investicije v izobraževanje, tem večja je verjetnost, da imajo te investicije vpliv na poslovno uspešnost (produktivnost) in obratno. Vendar je potrebno poudariti, da vsekakor ni nujno, da je ta zveza zelo intenzivna, saj med obema spremenljivkama deluje še množica intervenirajočih spremenljivk.

Nadalje lahko argumentiram, da vsaka investicija v izobraževanje tudi ne more imeti ekonomskih učinkov ali učinkov na plačo, ampak vrsto neekonomskih posrednih učinkov (npr. na organizacijsko kulturo, klimo itd.)

Gotovo lahko del dobljenega rezultata na primeru Luke Koper pojasnim tudi na primeru osnovnega in variabilnega dela plače. Menim, da bi na način, ko bi se variabilni del plač povečeval sorazmerno s fiksnim, Luka Koper posredno pridobila mnoge prednosti, ki bi lahko tehtno vplivale na kazalnike poslovne uspešnosti, saj bi to vplivalo na ustvarjanje boljših pogojev za motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov,

povečanje zadovoljstva zaposlenih z delom³³, dvig lojalnosti zaposlenih, zmanjšanje odtujenosti, povečanje kakovosti delovnega življenja, boljše razumevanje poslovanja podjetja, vključevanje zaposlenih v poslovanje, spodbujanje tistih oblik nagrajevanja zaposlenih, ki izhajajo iz dejansko ustvarjenega pozitivnega rezultata poslovanja, rast zaposlenih, večjo stabilnost in na manjše pritiske zaposlenih (in sindikatov) na zviševanje plač. Še dodatno bi lahko v Luki Koper na strukturo in višino plač vplivali tudi preko drugih načinov finančne participacije³⁴, ki so se v ostalih državah Evropske unije že izkazali kot učinkoviti za nagrajevanje zaposlenih. Sicer je potrebno poudariti, da je vsak tovrsten premik v organizaciji potrebno izvesti zelo premišljeno in odgovorno (do delničarjev in deležnikov — tudi do zaposlenih), saj gre pri tem za upravljanje z delodajalčevim premoženjem, ki se lahko hitro transformira v trgovanje s čustvi in manipulacijami.

Drugi argument, na katerega je potrebno opozoriti, je način določanja cene delovne sile. Cena delovne sile se lahko oblikuje tržno, kar pomeni na podlagi ponudbe in povpraševanja, ali pa dogovorno (korporativni mehanizem) preko kolektivnih pogodb. Moč socialnih partnerjev lahko torej krepko zamaje plačni sistem in drastično vpliva na dvigovanje ali zniževanje plač³⁵. Na tej točki igra odločilno vlogo pogajalska moč sindikatov, ki je v veliki meri odvisna od panoge, položaja na trgu proizvodov in storitev, gospodarske strukture, voditelja itd. To je vsekakor pomemben vidik, ki ga teorija človeškega kapitala abstrahira. Omeniti velja tudi dejstvo, da večina delodajalcev merila za določanje plač sprejema v primerjavi z drugimi delodajalci, lahko tudi konkurenti. Gre za opazovanje trga in drugih premikov na trgu, kjer se podjetja ne sprašujejo o objektivnih merilih, ampak se ravnavajo po načelu ponudbe in povpraševanja (če primanjkuje delavcev, je plača višja in obratno). Morda je slednji razlog za Luko Koper nekoliko nerelavanten, saj je Luka v slovenskem okolju edino pristanišče in ima posledično pri določanju plač nekoliko večjo moč, čeprav je potrebno vse bolj razmišljati o tem, da smo del evropskega prostora in da se je potrebno primerjati vsaj znotraj tega in ne znotraj Slovenije. Vidimo lahko, da teorija človeškega kapitala

³³ Med drugim je pomemben vidik zadovoljstva zaposlenih z delom tudi plača. Plača je po Herzbergovi strukturi motivov uvrščena med higienike. Za higienike je značilno, da če niso v zadostni meri prisotni, povzročajo nezadovoljstvo; če pa jih povečujemo, ni velikega učinka na motivacijo (Herzberg 1987).

³⁴ Sheme finančne participacije v Sloveniji so: gotovinska (v gotovini), delničarska (v delnicah), alternativna (v gotovini ali v delnicah) in kombinirana (v gotovini in v delnicah) shema (Internet 2).

³⁵ Problem je v tem, da lahko pride do diskrepance med izobrazbo in zahtevnostjo delovnega mesta, kar lahko privede do problema pri določanju plače, saj se ta navadno oblikuje na podlagi izobrazbe.

zaobide mnoge pomembne dejavnike, ki vplivajo na dvigovanje plač. Predpostavka o plačah na ravni mejnega produkta dela bi bila najverjetneje izpolnjena le na primeru popolne konkurence na trgu dela. Plače vsekakor ne dajejo nazornega vpogleda v to, koliko se nam splača investirati v izobraževanje, kar je hkrati tudi neposredno zanikanje teorije človeškega kapitala.

Pri naslednjem bistvenem razlogu, ki ga bom nadgrajevala preko celotnega dela preverjanja hipotez, bom izhajala iz teze Jerovška (1980), ki pravi, da je za učinkovitost podjetja izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša kot le število zaposlenih z visoko izobrazbo in da se z večanjem osnovnošolskega izobraževanja lahko močno vpliva na ekonomsko uspešnost ter da je dodatno izobraževanje le komplementarno splošnemu. Iz povedanega lahko razberemo, da je za podjetje bistvenega pomena investiranje v izobraževanje vseh zaposlenih, saj so le na tak način učinki na poslovno uspešnost večji. Nenazadnje nas tudi trendi, ki se nagibajo k družbi znanja, v to tudi silijo. Potrebno je povedati, da se tudi Luka ves čas trudi, da bi povečala inkluzivnost vseh zaposlenih pri izobraževanju in usposabljanju, toda vseeno so investicije v izobraževanje vodilnih kadrov in drugih ključnih kadrov veliko večje kot investicije v operativne kadre. Slednje se prav gotovo lahko odrazi v manjši produktivnosti, še posebej zato, ker je število operativnih delavcev v Luki veliko. Nadalje pa to vpliva na rast plač. Seveda s tem ne morem ovreči dejstva, da investiranje v vodilne kadre nima vpliva na produktivnost, ampak želim izpostaviti, da mora le-to biti komplementarno izobraževanju in usposabljanju operativnega kadra v Luki. Potrebno je doseči večjo mero ravnovesja med investiranjem v vodilne in operativne kadre.

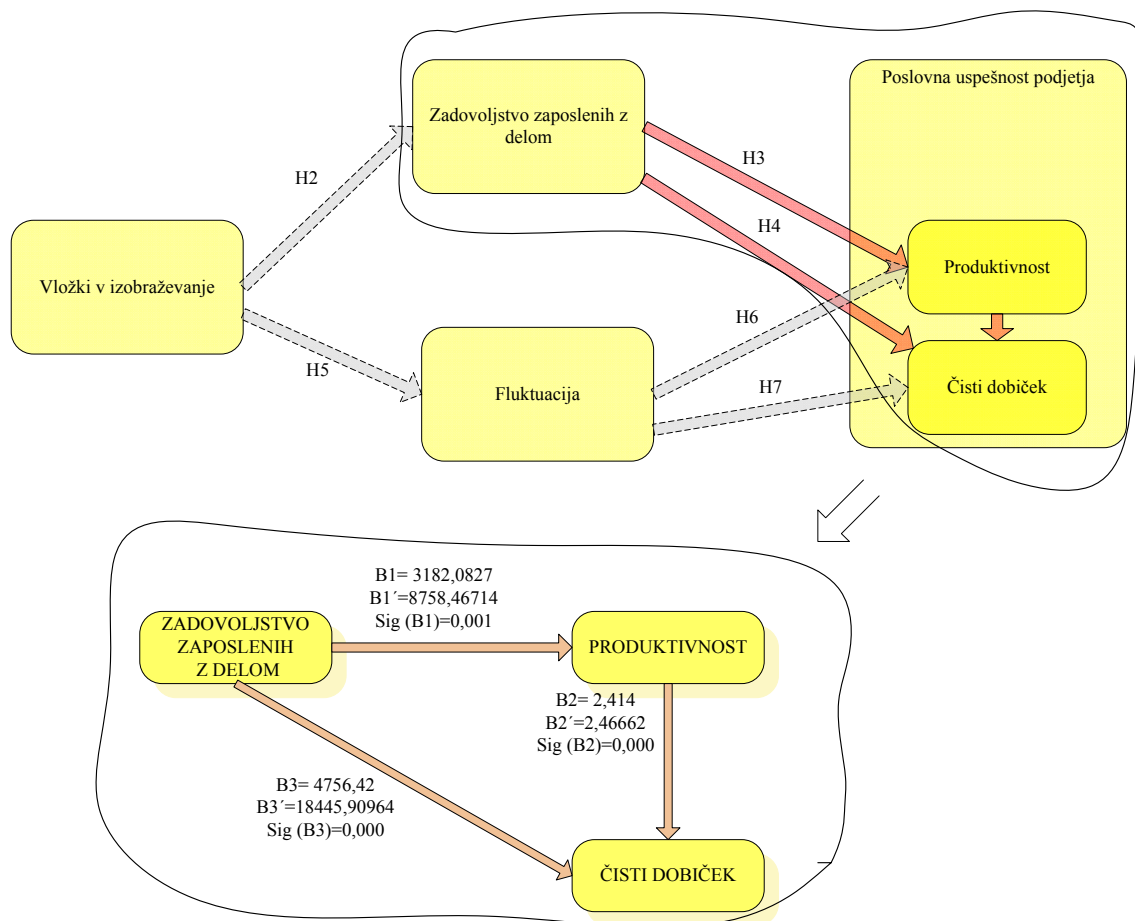
Sklepam sicer lahko, da je dobljeni rezultat v skladu s pričakovanji. Teorija človeškega kapitala skriva sama po sebi zelo pomembno idejo, ki pa jo nikakor ne gre obravnavati izolirano, ampak jo je nujno potrebno aktualizirati in jo povezati še z ostalim dogajanjem na trgih, značilnostmi posameznih ekonomij in gospodarstev, panoge in nenazadnje s samim podjetjem. Kljub zavrnitvi prve hipoteze zgornja argumentacija daje določen vpogled v situacijo in razloge zanjo. Lahko je tudi vodilo za morebitno izboljšanje obstoječega stanja.

9.2 Preverjanje hipoteze 2

Z večanjem investicij v izobraževanje narašča zadovoljstvo zaposlenih z delom.

Spodnja Slika 9.2.1 prikazuje kavzalne zveze med vsemi spremenljivkami v modelu. S črtkano črto prikazujem nepovezanost spremenljivk, s polno pa povezanost. V končnem modelu povezanosti so navedene vrednosti signifikanc in velikosti regresijskih koeficientov.

Slika 9.2.1: Model povezanosti spremenljivk (2) (prikaz potrjenih in zavrnjenih hipotez) ter končni model povezanosti



(Opomba: B-ji prikazujejo velikosti regresijskih koeficientov)

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je ena izmed intervenirajočih spremenljivk, ki jo obravnava zgornji model. Stopnjo zadovoljstva zaposlenih z delom v Luki Koper definirajo kot prijetno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene dela in

delovnega okolja. Med dimenzije zadovoljstva zaposlenih z delom spadajo vsebina dela, delovni pogoji, medsebojni odnosi, notranja komunikacija, neposredni vodje, plačni sistem, sistem usposabljanja, sistem napredovanja, varnost zaposlitve ter dejstvo, da je posameznik zaposlen v Luki Koper (Luka Koper 2006). Zaposleni ocenjujejo stopnjo strinjanja s trditvami na petstopenjski ocenjevalni lestvici, pri čemur izbira ocene 1 pomeni popolno nestrinjanje udeleženca z ocenjevano trditvijo, ocena 5 pa pomeni, da se udeleženec s podano trditvijo popolnoma strinja (Luka Koper 2006a).

Prvič je bila organizacijska klima, pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih z delom v Skupini Luka Koper merjena leta 1997. Od takrat dalje Luka Koper beleži konstanten trend rahle rasti (glej Sliko 9.2.2), ki je posledica redno opravljenih analiz anketiranja, predstavitev rezultatov zaposlenim na delavnicah v okviru posameznih organizacijskih enot ter sodelovanja vodij in zaposlenih pri pripravi ukrepov za izboljšanje (Luka Koper 2008). V letu 2006 je zadovoljstvo zaposlenih z delom, natančneje zadovoljstvo s sistemom usposabljanja, znašalo 3,8; stopnja pomembnosti, ki jo zaposleni pripisujejo sistemu usposabljanja, pa znašala 4,34 (Priloga E).

Na podlagi izračuna korelacij (Priloga E) sem ugotovila, da med investicijami v izobraževanje in zadovoljstvom z delom ni statično značilne zveze, zato tudi drugo hipotezo s 33,5 % tveganjem zavrnem. Kljub presenetljivemu rezultatu lahko navedem naslednje možne razloge.

Kot bistveno je potrebno omeniti, da na zadovoljstvo zaposlenih z delom vplivajo številni dejavniki, ki jih je po vsej verjetnosti najmanj toliko, kot je dimenzij ocenjevanja. Gre npr. za situacijske in osebne razloge, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Drugi bistven razlog je tudi ta, da so investicije v izobraževanje odložena spremenljivka, ki deluje na dolgi rok. Menim, da je potrebno čakati vsaj eno desetletje, da dodatna investicija pokaže ekonomske učinke. V moji raziskavi je bilo slednje nemogoče, saj je šlo za študijo primera, ki ima že sama po sebi manjši in omejen obseg podatkov, in razpolagala sem s podatki le za obdobje desetih let. Za ugotavljanje tovrstnih odloženih vplivov je vsekakor smiselno, da raziskavo ponavljamo več desetletij, saj lahko le tako zaznamo odložene vplive, realneje razumemo dobljene rezultate ter tudi lažje anticipiramo trende.

Z omenjeno težavo skopega obsega podatkov sem se še posebej srečevala pri spremenljivki zadovoljstva zaposlenih z delom, to pa zato, ker se od leta 2004 preverja

zadovoljstvo le na vsake dve leti. Tudi slednje lahko gotovo pripomore k dobljenemu rezultatu.

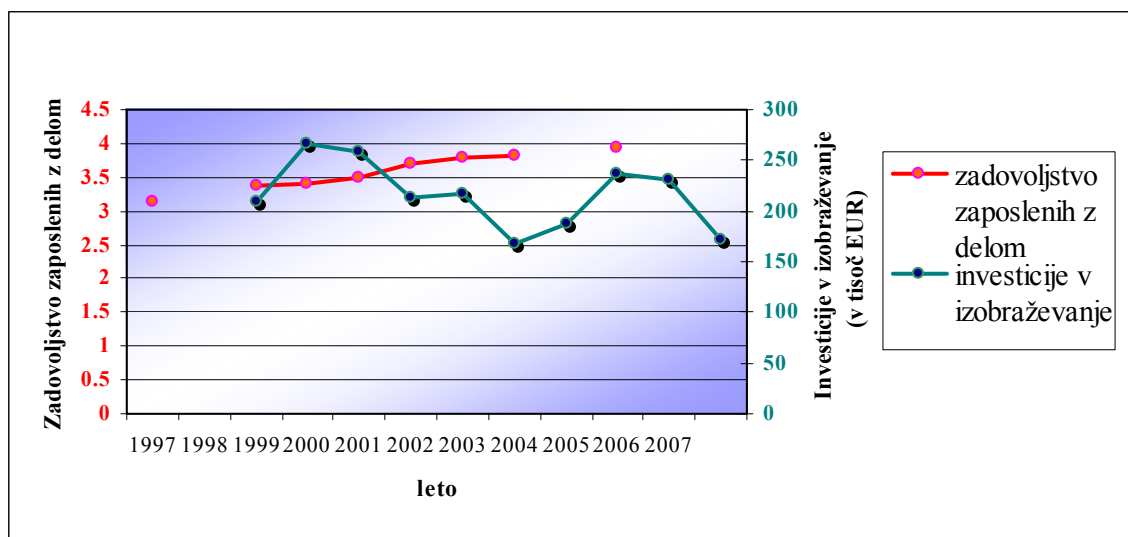
Naslednji razlog za nepotrditve hipoteze je lahko tudi ta, da vsaka investicija v izobraževanje zaposlenim ne prinaša zadovoljstva, saj so usposabljanja in izobraževanja lahko zelo različna v pogledu prostovoljnosti, vsebin, obsegu časa itd. Posamezniki se jih udeležujejo na podlagi različnih motivov, interesov in želja. Lahko bi trdila, da je stopnja zadovoljstva najvišja takrat, ko gre za intrinzične motive, za lastno emancipacijo in za zavestno dojetje nagrade. Če pa so vse dejavnosti usmerjene le k ekstrinzičnim motivom in zadovoljstvu določenih ciljev organizacije, je zadovoljstvo seveda manjše. Opozoriti moram, da je stopnja zadovoljstva s sistemom usposabljanja v Luki sorazmeroma nizka (Priloga F) v primerjavi z ostalimi dimenzijami zadovoljstva z delom, kar lahko navežemo na ugotovitev iz prejšnje hipoteze, in sicer da Luka Koper premalo investicij v izobraževanje namenja operativnemu kadru.

Naslednji razlog, ki po mojem mnenju najbolje pojasni vse (ne)korelacije v omenjenem modelu, je prav gotovo posebnost same spremenljivke investicij v izobraževanje. Gre seveda za spremenljivko, ki ne more govoriti sama po sebi, ampak jo je potrebno razumeti glede na celovit spekter dejavnikov in dogajanj, ki so specifični za Luko Koper. Iz grafa (Slika 9.2.2) lahko razberemo, da se spremenljivka nikakor ne porazdeljuje linearno, ampak ciklično: od leta 2000 do 2004 pada, od 2004 do 2006 eskalira, po letu 2006 pa strmo pade. Potrebno je opozoriti, da tovrstni upadi investicij v izobraževanje niso razlog zmanjšane obsega izobraževanja ali usposabljanja, ampak odražajo le spremembo narave teh investicij. Trend nižanja povprečnega števila ur izobraževanja in posledično investicij v izobraževanje na zaposlenega je posledica vse bolj individualnega, načrtnega in selektivnega pristopa do izobraževanja zaposlenih v skladu s ciljno usmerjenim strokovnim in osebnostnim razvojem zaposlenih. Spreminja se tudi način podajanja snovi (znanja), saj se trend iz včasih pasivnega poučevanja spreminja v aktivne oblike izobraževanja (delavnice, treningi). Namenoma se v Luki izvajajo tudi aktivnosti, ki spodbujajo tako organizacijsko kulturo zaposlenih, v kateri predstavlja izobraževanje nagrado in dodatno vrednost zaposlenega in ne zgolj pravico (Luka Koper 2008). V Luki menijo, da je tovrsten pristop k izobraževanju kot načinu nagrajevanja odlično nastavljen, toda opozarjajo na to, da je med različnimi izobrazbenimi profili lahko tudi različno sprejet. Različne izobrazbene profile zadovoljujejo drugačne dimenzije, zato je vprašanje, če bi nizko izobražen kader sprejel

izobraževanje kot nagrado in motiv. Potrebno je vedeti, da višje izobražene kadre lahko lažje motiviramo z izobraževanjem, medtem ko je pri manj izobraženih drugače. Lahko bi rekli, da izobraževanje legitimizira neenakost, ker preprečuje manj izobraženim, da bi videli dlje od svojih življenjskih izkušenj (Internet 5). Ti imajo navadno manj možnosti za nadzor in za izboljševanje svojega delovnega položaja, zato so na tej točki zelo pomembni njihovi neposredni vodje.

Določen delež upada investicij v izobraževanje v zadnjem letu (2007) lahko pojasnimo tudi z intenzivnim pretovorom, zaradi česar delovne obveznosti niso dopuščale večjih odsotnosti zaposlenih z dela in ker večina izobraževanj poteka prav med delovnim časom, je bilo teh nekoliko manj. Vse bolj intenzivne postajajo tiste izobraževalne aktivnosti v delniški družbi, katerih organizator je tudi sama Luka. Trend zmanjševanja stroškov izobraževanja na zaposlenega tako v Luki dosegajo z visokim procentom internega izobraževanja (ki je cenejše od eksternega), s sklepanjem pogodb o izobraževanju s tistimi izobraževalnimi institucijami, s katerimi Luka že dolgoročneje sodeluje, ter načrtnim omejevanjem financiranja študija ob delu. Visok delež internega organiziranega izobraževanja se v Skupini Luka Koper še povečuje zaradi številnih prednosti, ki jih ima interno izobraževanje. Interno izobraževanje je namreč prilagojeno ciljem in potrebam poslovnih procesov Luke in hkrati sledi razvoju stroke. Pomemben razlog je specifičnost dejavnosti Luke. Z internim izobraževanjem prihaja tudi do intenzivnega prenosa znanja med zaposlenimi ter ustvarjanja enotne organizacijske kulture Luke (Luka Koper 2008).

Slika 9.2.2: Primerjava investicij v izobraževanje in zadovoljstva zaposlenih z delom v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

(Opomba: Vseh podatkov za izris grafa fluktuacije ni bilo mogoče pridobiti.)

Kljub temu da rezultati korelacij niso povsem skladni s teoretičnim uvodom ter da se hipoteza ni potrdila, pa menim, da zgoraj navedeni argumenti smiselno in konsistentno utemeljujejo dobljene rezultate. Še več: zdi se mi celo smiselno in racionalno, da je Luki uspelo izvesti dva procesa v enem zamahu. In sicer zmanjšati stroške investicij v izobraževanje, kar je posredno mogoče razumeti tudi kot upoštevanje poslovne politike, ki narekuje učinkovito obvladovanje stroškov, izboljšati sistem izobraževanja in k njemu pristopiti proaktivno glede na pretekle izkušnje, profesionalno in sistematično. Ob vseh spremembah pa so uspeli povečevati še zadovoljstvo zaposlenih z delom. Menim, da je celoten sklop aktivnosti potrebno vzeti kot primer dobre prakse, saj je Luki na učinkovit način uspelo najti tretjo pot med zahtevami zunanjega sveta, zahtevami vodilnega menedžmenta in zaposlenih.

9.3 Preverjanje hipotez 3 in 4

Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večja je produktivnost.

Večje kot je zadovoljstvo zaposlenih z delom, večji je čisti dobiček.

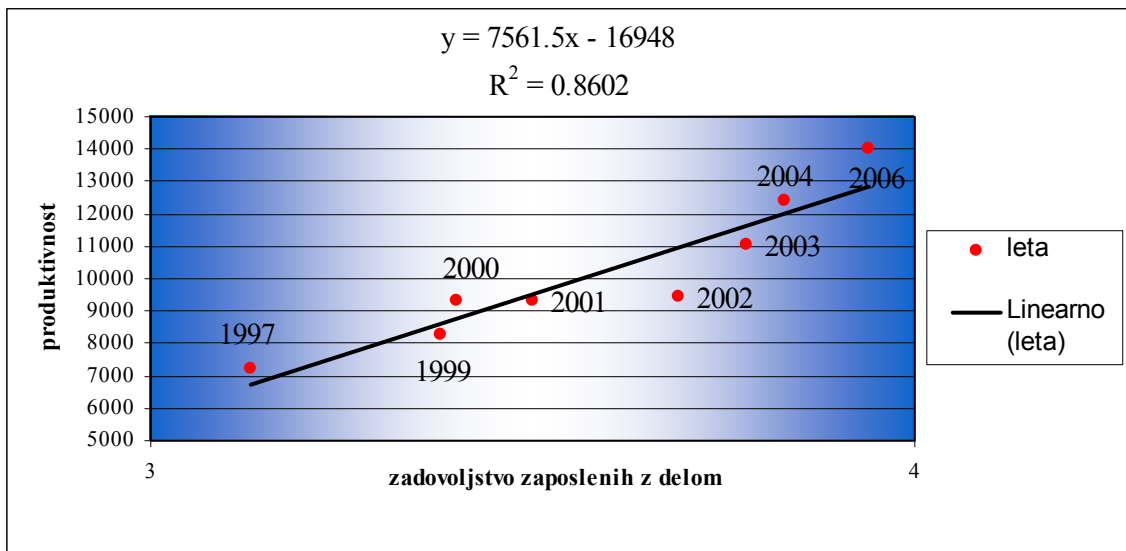
Poslovno uspešnost v podjetju bom prikazala skozi kazalnika čistega dobička ter produktivnosti. Oba kazalnika se spremljata mesečno. Zadovoljstvo zaposlenih z delom je kazalec z zelo »mehko« vsebino in je zato mnogokrat podcenjen in neupoštevane. V svoji nalogi ga obravnavam kot vmesni, a pomemben faktor, ki determinira pripadnost zaposlenih, ta pa v nadaljevanju pripomore k splošni kvaliteti organizacijskega razpoloženja, večji kakovosti ter storilnosti, kar prispeva k boljšim finančnim rezultatom podjetja. Slednje potrjujejo tudi korelacije med zadovoljstvom zaposlenih z delom in produktivnostjo ter zadovoljstvom zaposlenih z delom ter čistim dobičkom (Priloga E).

Velikost korelacijskega koeficienta med zadovoljstvom zaposlenih z delom ter produktivnostjo znaša 0,927. Regresijski koeficient b oziroma moč povezanosti zadovoljstva zaposlenih z delom ter produktivnosti znaša 3182,0827 (glej Sliko 9.3.1), kar pomeni: če se zadovoljstvo z delom poveča za eno enoto, se povprečna produktivnost poveča za 3182,0827 tisoč ton.

Velikost korelacijskega koeficienta med produktivnostjo in čistim dobičkom znaša 0,906257, moč povezanosti pa 2,414. V kolikor se produktivnost poveča za eno enoto, se povprečni čisti dobiček poveča za 2,414 tisoč evrov. Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih z delom in čistim dobičkom je 0,950. Moč povezanosti pa znaša 4756,42, kar pomeni, da povečanje zadovoljstva zaposlenih z delom za eno enoto povprečno poveča čisti dobiček za 4756,42 tisoč evrov³⁶.

³⁶ Primerjavo pomembnosti vpliva posameznih spremenljivk bom pojasnila s standardiziranim regresijskim koeficientom beta. Zadovoljstvo zaposlenih z delom vpliva na čisti dobiček z vrednostjo 0,950041. Direktni vpliv zadovoljstva zaposlenih na čisti dobiček znaša 0,950040917, indirektni pa 0,840509906.

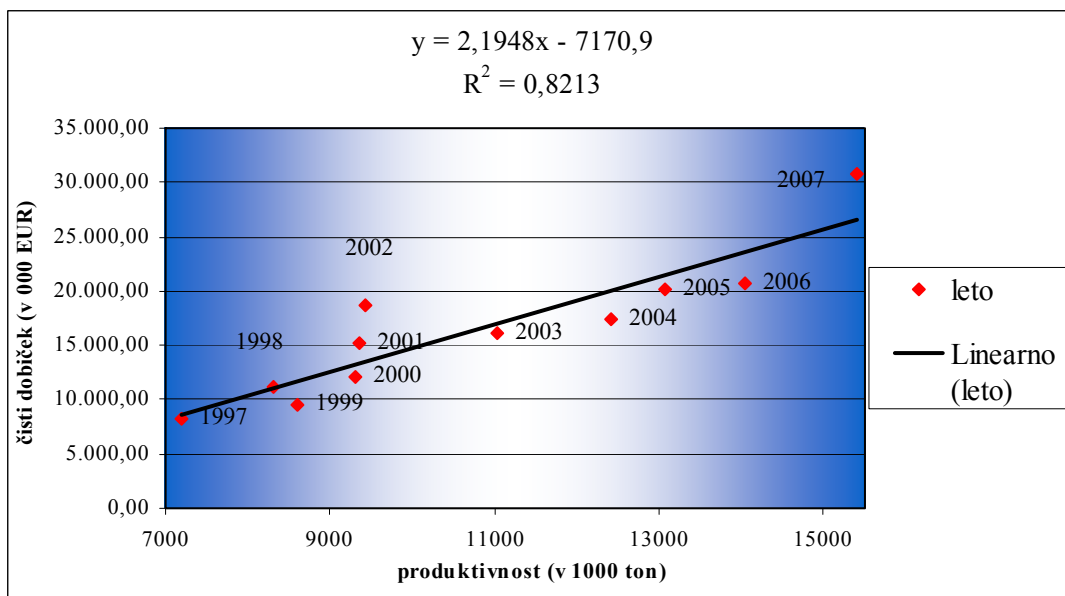
Slika 9.3.1: Regresijska premica (zadovoljstvo zaposlenih z delom – produktivnost) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

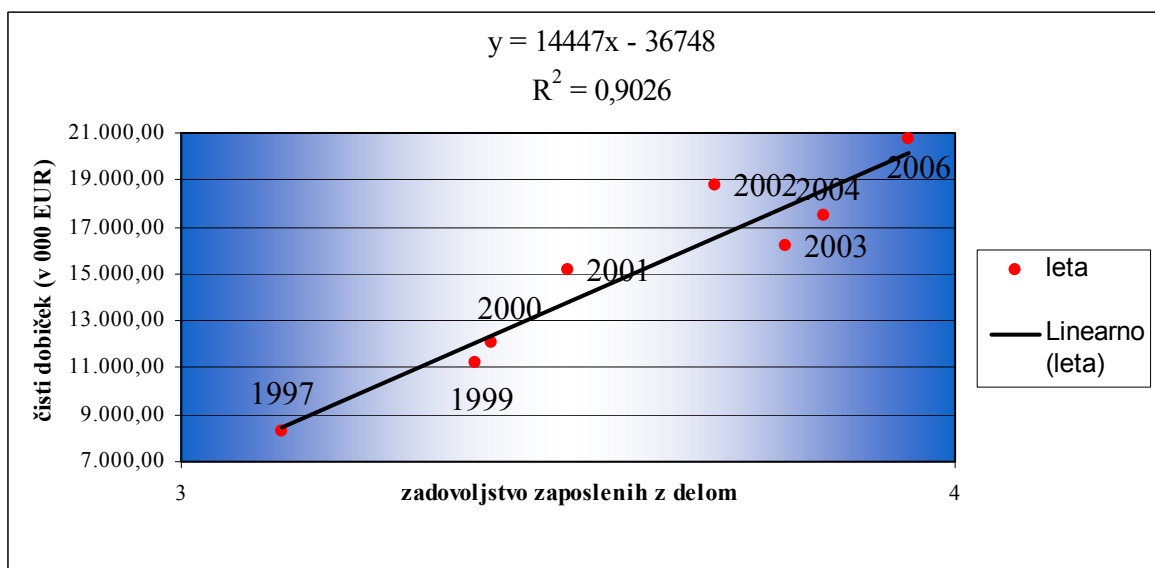
Predpostavila sem, da se spremenljivke porazdeljujejo linearno, kar je mogoče opaziti tudi iz primerjave Slik 9.3.1, 9.3.2. in 9.3.3.

Slika 9.3.2: Regresijska premica (produktivnost – čisti dobiček) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Slika 9.3.3: Regresijska premica (zadovoljstvo zaposlenih z delom – čisti dobiček) v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Linearno povezanost med tremi pari spremenljivk pojasnimo z 1 % tveganjem. Poudarjam, da je enota analize leto. Iz spodnjih grafov lahko razberemo tudi delež pojasnjene variance (R^2), ki nam pove, da zadovoljstvo zaposlenih z delom pojasni 86 % variance produktivnosti (glej Sliko 9.3.1). Produktivnost pojasni 82 % variance čistega dobička (glej Sliko 9.3.2). Zadovoljstvo zaposlenih z delom pojasni kar 90 % variance čistega dobička.

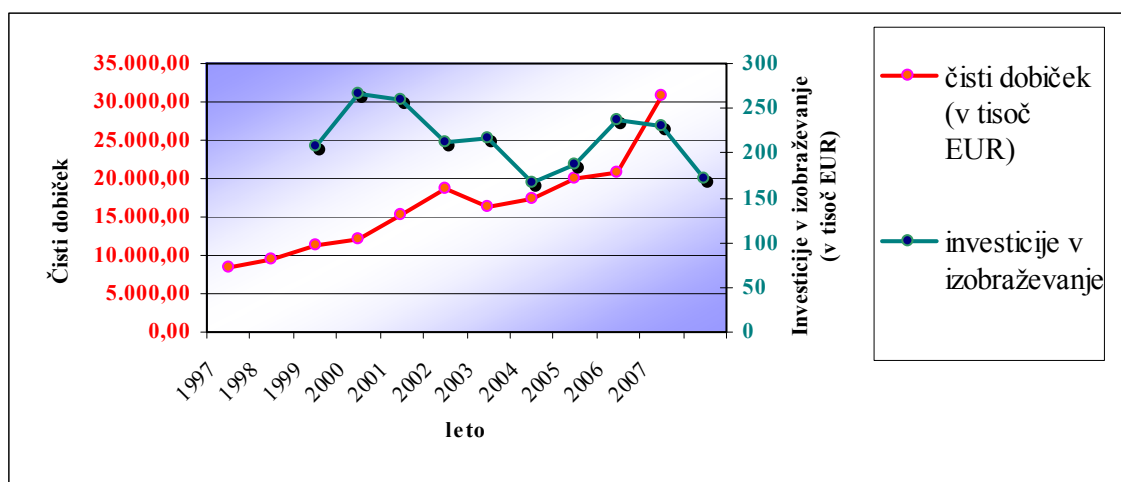
Omenjeno lahko nadalje povežemo z zelo visoko oceno zadovoljstva zaposlenih z vsebino dela ter delovnimi pogoji, kar pripomore k temu, da je mejna produktivnost dela višja in prav tako dobiček. Tovrstni rezultati Luke so gotovo rezultat učinkovitega in usklajenega dela vodstva, kadrovske službe ter linijskih vodij. Predvsem je potrebno znati proaktivno ukrepati ali pa vsaj zelo prožno ukrepati takoj ob nastali situaciji. Zaposlenim je potrebno dokazati, da ima spremljanje zadovoljstva svoj namen, da to ni le ena izmed nepomembnih obveznosti in da vedo, da se bo do dobljenih rezultatov anket pristopalo sistematično, ugotavljalo vzroke in ukrepalo. Tako naravnana politika se prej ali slej izkaže za primerno, saj zaposleni lahko vidijo, da so njihova mnenja upoštevana, da jih njihovi nadrejeni spoštujejo in to pripomore, da postanejo tudi sami bolj zavzeti. Ko organizaciji uspe tako globoko poseči v posameznikova stališča, doseže pomemben korak, saj je zadovoljen zaposleni delovno učinkovit, ustvarja produktivno delovno okolje in dobre medsebojne odnose - vse to vpliva na produktivnost in nadalje na čisti dobiček.

Potrebno pa je povedati, da je bila produktivnost v porastu skozi celotno obdobje med 1997 ter 2007 (glej Sliko 9.3.5). Od leta 2002 dalje pa opazimo porast, kar je posledica najrazličnejših dejavnikov in aktivnosti Skupine Luke Koper. V letu 2003 je Luka začela s sistematičnim trženjem celovitih logističnih storitev (Internet 12). Leta 2004 je pridobila status pristanišča Evropske unije in mejne kontrolne točke za prehajanje blaga na skupnostno carinsko območje in iz njega (Internet 10). V letu 2007 so poleg izjemne rasti pretovora dosegli tudi pomembne strateške premike v smeri krepitve logističnih storitev, naraščanja tovorov z višjo dodano vrednostjo in povečanja aktivnosti na novih trgih³⁷. V letu 2007 je Luka postala tudi vstopna točka in distribucijski center za oskrbo

³⁷ To med drugim potrjujejo projekti na novo ustanovljenih družb, in sicer Adria Terminali, d. o. o., ki izvaja skladiščne in distribucijske dejavnosti v nastajajočem regionalnem evropskem distribucijskem centru v Sežani. Družba tehnološko-okoljski center, ki opravlja storitve s področja tehnoloških in ekoloških raziskav ter zagotavljanja kakovosti ter Luka Koper Deutschland GmbH, ki je bila ustanovljena z namenom izvajanja marketinških, tržnih in prodajnih aktivnosti za obvladujočo družbo.

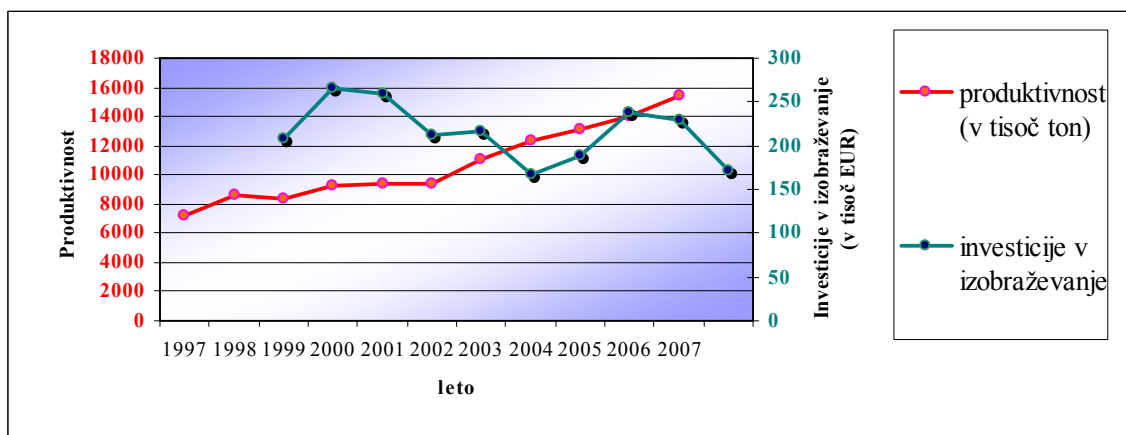
avtomobilskih tovarn v srednji Evropi z jeklenimi izdelki z Daljnega vzhoda, odprla je predstavništva za Daljnem vzhodu, Bolgariji, Romuniji in novo predstavništvo za Južno Ameriko v Argentini ter poleg vsega ustanovila še potniško pristanišče. Rast ladijskega pretovora je bila rekordna, za milijon ton večja v primerjavi z letom prej. Ob vsem tem so se povečali generalni tovari za 36 % ter rast pretovora kontejnerskih enot za 40 %. Hitrejša rast prihodkov od stroškov ustvarja potemtakem ugodne razmere za uspešno poslovanje družbe, kar se odraža v dobičku (glej Sliko 9.3.4) in produktivnosti (glej Sliko 9.3.5).

Slika 9.3.4: Primerjava investicij v izobraževanje ter čistega dobička v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Slika 9.3.5: Primerjava investicij v izobraževanje ter produktivnosti v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Uspešnost in konkurenčnost na ravni Evrope potrdi tudi veliko število priznanj za poslovno odličnost, med katerimi je najprestižnejše Luka prejela leta 2005, in sicer priznanje evropske poslovne odličnosti EFQM (Internet 9).

Gre torej za celosten sklop dejavnikov in dogajanj, h katerim je Luka orientirana. Težko je reči, ali so dobri poslovni rezultati doprinesli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom ali pa je večje zadovoljstvo z delom vzrok dobrih poslovnih rezultatov. Lahko si to razlagamo s hipotezo kumulativne vzročnosti, ki pravi, da uspeh ustvarja nadaljnji uspeh. Po vsej verjetnosti gre za določeno medsebojno vzajemnost. Vsekakor pa je potrebno priznati, da gre za kompleksen pristop, ki se ne začne pri merjenju zadovoljstva zaposlenih in izobraževanju ter usposabljanju, temveč pri vrednotah, strateško načrtovanih ciljih in poslanstvu Luke Koper.

9.4 Preverjanje hipoteze 5

Z večanjem investicij v izobraževanje pada stopnja fluktuacije.

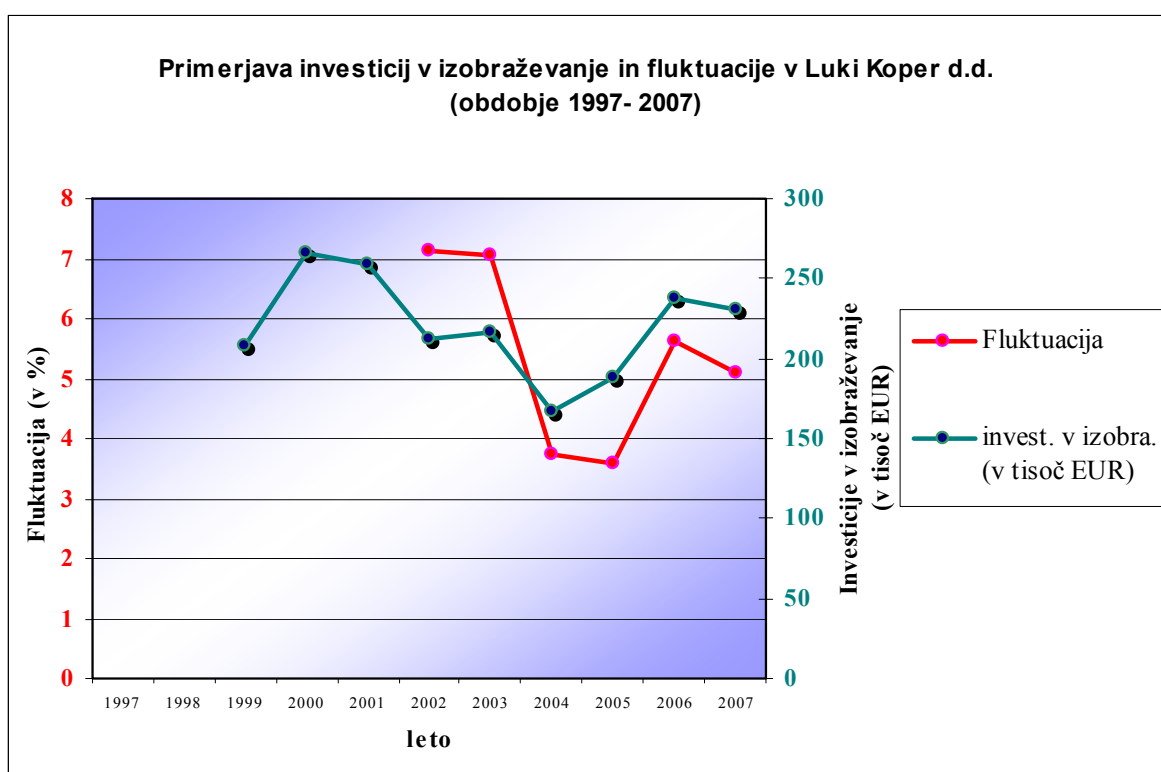
Jerovšek (1982) govori o fluktuaciji kot eni od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni

menjavo položajev v določenem sistemu; v ožjem smislu pa označuje dinamično gibanje delavcev tako v organizacijah kot med njimi. Sociološki vidik razlage izhaja iz poimenovanja fluktuacije kot ene izmed oblik mobilnosti in iz nje izhajajočih determinant (Mueller in Price 1990). Kljub temu da so s sociološkega vidika obravnavane tudi ekonomske in psihološke determinante fluktuacije, pa ta vidik posebno pozornost namenja strukturalnim pogojem dela, med katere spadata tudi izobraževanje in razvoj delovne kariere (Mobley 1982). V Luki Koper se stopnja fluktuacije meri na letni ravni (ob koncu leta). Med leti 2002 in 2007 je opaziti znatna nihanja (glej Sliko 9.4.1). Med letoma 2002 in 2004 je fluktuacija nihala okrog 7 %. V letu 2004 je drastično padla na 3,72 %, na kar je vplivala predvsem subjektivna fluktuacija, torej odhodi na lastno željo (Internet 10). V letu 2006 je znašala 5,64 % in je bila spet bistveno višja od fluktuacije v letu 2005, ko je znašala 3,58 % (Internet 9). V tem letu je objektivna fluktuacija, ki obsega odhode, na katere zaposleni nimajo neposrednega vpliva, znašala 4,3 %, medtem ko je subjektivna fluktuacija, ki obsega odhode, na katere imajo zaposleni določen vpliv (sporazumno prenehanje pogodbe o zaposlitvi) znašala 1,3 % (Luka Koper 2007). Fluktuacija za leto 2007 obsega 5,11 % in je tako zelo podobna fluktuaciji v preteklem letu. V splošnem pa lahko razloge za fluktuacijo v največji meri pripišemo upokojitvam ter sporazumnemu prenehanju delovnega razmerja (Luka Koper 2008).

V primeru Luke Kope med investicijami v izobraževanje in fluktuacijo ni statistično značilnih vplivov, zato tudi hipotezo 5 zavrnilo z 18,2 % tveganjem (Priloga E). Vzrokov za dobljeno stanje je znova veliko; v nadaljevanju se bom omejila le na nekatere izmed njih. Kot bistveno bi omenila, da je dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo, veliko in da so investicije v izobraževanje le eden izmed njih, zato je verjetno pričakovati, da korelacij med spremenljivkama ni. Delno lahko dobljene rezultate pojasnim z »zmanjševanjem« investicij v izobraževanje, ker sem že pojasnila v prejšnji hipotezi in ki prispevajo k napačni sliki celotnega pojava, delno pa lahko razloge iščemo tudi drugod. V kolikor se najprej osredotočim na podatke, lahko rečem, da gresta oba trenda v isto smer. Fluktuacija se z leti zmanjšuje (glej Sliko 9.4.1), kar je v današnjih razmerah, ko zaposlitve niso več tako stabilne, spodbudno s strani zadrževanja pridobljenega znanja in informacij. Omeniti velja, da se v Luki vzporedno s fluktuacijo zmanjšuje tudi absentizem, ki je lahko do neke mere predhodni pokazatelj razmer v delovnem okolju in delni pokazatelj (ne)zadovoljstva zaposlenih z delom.

Luka si tudi že več let prizadeva, da bi povečala inkluzivnost izobraževanja, in zato s postopnimi koraki deluje v smeri popolne vključenosti zaposlenih v razne oblike izobraževanja in usposabljanja. Zavedajo se namreč posrednih učinkov, ki jih prinese vlaganje v razvoj zaposlenih. Zaposlenim se namreč z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja posredno sporoča, da so za organizacijo pomembni, da se zanje na določen način skrbi in jih vzgaja v še boljše sodelavce; na ta način se povečata lojalnost ter pripadnost.

Slika 9.4.1: Primerjava investicij v izobraževanje ter fluktuacije v Luki Koper, d. d. (obdobje 1997-2007)



(Vir: Internet 7, Internet 8, Internet 9, Internet 10, Internet 11, Internet 12, Internet 13, Internet 14, Internet 15, Internet, Internet 17 in Luka Koper 2007)

Ker je v Luki izobraževanje največkrat izpeljano na interni ravni, bi lahko trdila, da so ti učinki še mnogo intenzivnejši, saj se zaposleni na tak način še bolj zlijejo s kulturo ter vrednotami podjetja. To pa je tudi eden izmed dolgoročnih ciljev, ki ga želi vsaka

organizacija doseči in je morda mnogokrat še pomembnejši od novo pridobljenega znanja, ki ga to usposabljanje ali izobraževanje ponudi.

Med dejavniki vpliva na fluktuacijo je potrebno opozoriti na spremembe na trgu delovne sile, ki postajajo vse radikalnejše in gredo v smeri liberalizacije. Veliko se je spremenilo na obeh straneh, tako na strani delojemalcev kot na strani delodajalcev. Turbulentno okolje zaradi vplivov globalizacije in individualizacije je povzročilo, da posamezniki na zaposlitev ne gledajo več kot celoživljenjsko preživetje v eni organizaciji. Menjava služb postaja vse bolj odraz ambicioznosti in samopotrjevanja. K temu se gibljejo tudi trendi s strani delodajalcev, ki si želijo vse manj ovir pri odpuščanju delavcev. Ob vsem tem pa lahko govorimo o paradoksu, saj gre en trend v smeri pridobivanja vse večje lojalnosti tako zaposlenih kot tudi kupcev in strank podjetja, po drugi strani pa se delodajalci zavzemajo za hitrejše odpuščanje, zaposlovanje za določen čas itd., kar je seveda v popolni kontradikciji z vsem prej omenjenim.

Vsekakor bi želela poudariti, da so spremembe v zunanjem okolju tudi ene izmed povzročiteljev drugačnih stopenj fluktuacije in da bodo morala podjetja v prihodnje še mnogo več truda vložiti v politike zadrževanja svojih najboljših in ključnih kadrov, v politike nagrajevanja, ki morajo biti dovolj atraktivne, da zaposlene ženejo v doseganje vedno boljših rezultatov in vnovično dokazovanje. Svojo posodobitev zahtevajo tudi dejavnosti v smeri skladiščenja in prenosa znanja. To so procesi, ki se izkažejo kot učinkoviti ob odhodih zaposlenih. Zato je potrebno o dokumentiranju procesov, navodil, projektov, stikov pričeti razmišljati, še preden do fluktuacije pride. S tem zagotovimo, da ima vsak zaposlen znotraj obstoječe ekipe vsaj delni substitut.

Veliko lahko pri omilitvi fluktuacije in povečanju zadovoljstva pripomorejo tudi sindikati v podjetju. V Sloveniji se sindikati navadno umikajo tovrstnim dejavnostim, vendar menim, da bo v prihodnosti drugače. Morda bi k spodbudnejšim rezultatom v Luki lahko pripomogli tudi sindikati — z večjo aktivnostjo pri svetovalnih, morda tudi izobraževalnih in drugih aktivnostih. Idealno bi bilo, da bi bili sindikati in delodajalci med seboj bolj povezani in usklajeni, saj bi se na ta način povečala učinkovitost na obeh straneh.

Delno bi lahko rezultat pojasnila tudi s tem, da Luka svoje zaposlene kljub velikim vložkom vanje ne omejuje pri zapuščanju organizacije. Zato bi lahko sklepali, da zaposleni lažje in pogosteje zapustijo delovno mesto. Luka namenoma svojih zaposlenih pri tem ne omejuje, ker že sama (na podlagi zadovoljstva zaposlenih z delom) ter

natančneje zadovoljstva zaposlenih, da so zaposleni v Luki, ugotavlja pozitivno klimo v podjetju, ki je lahko dober pokazatelj razmer v podjetju (Priloga F).

Po drugi strani pa ima lahko fluktuacija tudi pozitiven vidik, ki se odraža v najemanju delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje.

Po vsej verjetnosti je nepotrditiv hipoteze le dokaz, da je razlogov za fluktuacijo več in da bi jih bilo povsem nemogoče zajeti v določen model. Morda je lahko generalna ugotovitev, ki velja tudi za Luko, da je stremljenje k družbi znanja šele v začetni fazi svojega razvoja in da zavedanje zaposlenih o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja ni še povsem dozorelo, pač pa se šele razvija.

9.5 Preverjanje hipotez 6 in 7

Manjša kot je stopnja fluktuacije, večji je čisti dobiček.

Manjša kot je stopnja fluktuacije, večja je produktivnost.

Fluktuacija je dejavnik, na katerega ne vpliva samo podjetje, ampak kot sem že omenila, številni drugi dejavniki, predvsem trg dela in razmerja na njem. Lahko pa podjetja s svojo strategijo upravljanja človeških virov bistveno omejujejo njeno rast in pripomorejo k zadrževanju najboljših kadrov. Prav gotovo je investiranje v izobraževanje eden izmed načinov, ki daje zaposlenemu signal, da je podjetju potreben in da se zato vanj tudi vlaga. Zaposlenim se posledično poveča zadovoljstvo, pripadnost podjetju, občutek varnosti, stalnosti, kar so tisti dejavniki, ki omogočajo posameznikom doseganje konkurenčne prednosti, ki podjetju na dolgi rok rezultirajo dobre finančne rezultate. Tudi zadnji hipotezi se kljub zmanjševanju fluktuacije in naraščanju produktivnosti in dobička ne potrdita. Šesto hipotezo zavrnem s 25,4 % tveganjem, sedmo hipotezo pa s 73,8 % tveganjem (Priloga E).

Poslovna uspešnost podjetja je kompleksna mera, na katero, kot že rečeno, vpliva veliko število vmesnih variabel in je fluktuacija le ena izmed njih. Kljub temu je potrebno upoštevati, da je to kazalec, na katerega je potrebno biti pozoren in občutljiv, saj tisti kadri, ki organizacijo zapustijo, običajno povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki in timih ter tudi uspešnosti podjetja. Ne glede na to, ali gre za odhode na zahtevo podjetja ali na željo zaposlenega, fluktuacija povzroči podjetju neposredne in posredne stroške. Visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na moralo zaposlenih in ugled organizacije.

Ugled organizacije je tudi eden izmed vse pomembnejših kazalnikov v poslovnem svetu, saj priča o določeni stabilnosti, lojalnosti in dobrih medsebojnih odnosih. Tako stranke kot tudi deležniki vse bolj opazujejo svoje partnerje, saj gre za tako imenovano verižno reakcijo. Sami želijo sodelovati s takimi organizacijami, ki so uspešne in ugledne, saj se potemtakem tudi njih obravnava pozitivno in je to na nek način neposredna in brezplačna »reklama« za podjetje. Zato je bistvena tudi skrb za vzgojo kadra znotraj podjetja. Gre za načrtno izvajanje procesa, ki se mora pri posamezniku začeti že ob prihodu v podjetje. Kadri, ki so bili od začetka vzgajani v skladu z vrednotami podjetja in so z njimi osebno rasli, so običajno podjetju najbolj predani in ne fluktuirajo.

Vsekakor je potrebno že pravočasno poskrbeti za angažiranost vodij v kadrovskem procesu, spremljanje zadovoljstva in klime, ugotavljanje vzrokov ter posvečanje novozaposlenih pri uvajanju v delo. Vse naštetu prispeva k optimizaciji poslovanja, saj prav vsako nadomeščanje delavca, bodisi začasno ali stalno, povzroča podjetju dodatne stroške, saj se na njihovi podlagi odločimo, koliko se nam splača investirati v zadržanje zaposlenih (izobraževanje, povečanje plač itd.). Stroški, ki nastanejo ob prekinitvi delovnega razmerja, so v podjetjih, kjer je fluktuacija visoka, lahko veliko finančno breme. Zato je potrebno v celoten postopek predhodno vračunati stroške prekinitve delovnega razmerja, stroške izpada, kadrovanja, usposabljanja, stroške manjše produktivnosti in stroške izgube posla. Seveda se poleg finančnih bremen z vidika poslovne uspešnosti enako pomembne tudi ostale nefinančne posledice, ki lahko popolnoma zrušijo delovno ravnovesje in interne delovne odnose med zaposlenimi. Kljub temu da Luka v vseh teh situacijah dobro ravna, to še ne pomeni, da ne bi lahko še boljše, kar pa zahteva še dodatno angažiranost in administracijo tako kadrovske kot drugih služb.

Nepotrditve zadnje hipoteze je torej še en dokaz, da je v realnem poslovnem svetu skoraj nemogoče določeni pojav izolirati in ga obravnavati ločeno od množice drugih.

10. SKLEP

Tehnološki in družbeni razvoj nas nagovarjata, da smo nenehno v stiku s svetom, ki postaja globalni in se širi prek lokalnih in nacionalnih meja. V akademskem in poslovnem svetu vse bolj prevladuje prepričanje, da je poslovni uspeh podjetij najbolj odvisen prav od ljudi in načinov njihovega ravnanja z njimi, od načinov vlaganja vanje. Med tovrstna vlaganja spadajo tudi investicije v izobraževanje zaposlenih.

Seveda pa izobraževanje samo še ne pomeni usvajanja znanja, ampak zgolj povečuje verjetnost uspešnega razvoja pravega znanja in pričakovanih oblik vedenja. Zato zna biti vprašljivo enostavno sklepanje, da so podjetja, ki množično in intenzivno izobražujejo zaposlene, že zgolj zato uspešnejša. Razumevanje zakonitosti procesa učenja nas opozarja, da je novo znanje kot rezultat učenja učinkovito le pod pogojem, če se posameznik želi ali hoče nekaj naučiti, ko hoče razviti novo znanje in že tudi sluti možne poti njegove ustvarjalne uporabe. S stalnim izobraževanjem je mogoče bistveno vplivati na uspešnost podjetja ter pridobivanja znanj, pomembnih za doseganje uspešnosti podjetja. To nas vodi k zaključku, da za podjetja niso odločilnega pomena intenzivnost izobraževanja, število izobraževalnih ur, oblik in programov, torej količina izobraževanja. Pomembneje je, ali so bila z izobraževanjem pridobljena manjkajoča in potrebna nova znanja, skratka znanja v podporo procesu sprememb znotraj podjetja in v njegovem poslovnem okolju (Bahun 2006).

Da množičnost in intenzivnost investicij v izobraževanje ni ključni pokazatelj poslovne uspešnosti, pričajo tudi rezultati moje analize. Analiza poti z vidika sklepne verifikacije modela torej sporoča, da med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo ni direktne povezanosti. Investicije v izobraževanje ne vplivajo na fluktuacijo in zadovoljstvo zaposlenih z delom. Tudi med fluktuacijo in merami poslovne uspešnosti ni mogoče govoriti o statistično značilnih vplivih, medtem ko zadovoljstvo zaposlenih z delom vpliva na produktivnost in na čisti dobiček. Potrjen je torej le del zastavljenega modela. Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven, zato tudi verifikacija modela ni enoznačna. Seveda bi bilo iluzorno in preveč rigorozno govoriti o metodi, ki bi merila popolno, saj je že samo merjenje tega »neotipljivega bogastva« podvrženo veliki subjektivnosti merilca. Izobraževanje je namreč ena tistih dejavnosti, katere vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od ostalih vplivov drugih intervenirajočih dejavnikov. In to je tudi bistveno spoznanje.

Če se vrnem na primer Luke Koper, lahko zaključim, da je Luka vsekakor odraz dobre prakse, kjer je zavzetost za nove pristope in načine izobraževanja stalnica in vrlina. Luka je podjetje, ki že dalj časa skrbi za strateško upravljanje človeških virov in usmerja svoje aktivnosti tako, da zagotavlja medsebojno povezanost poslovne strategije in izobraževanja ter s tem ustvarja ciljno naravnano vedenje zaposlenih. Ker pomen intelektualnega kapitala vse bolj pridobiva na veljavi, bi bilo morda smotrno, da bi Luka v prihodnje v svoj model merjenja učinkov izobraževanja vključila tudi še zadnjo raven merjenja in tako pričela z merjenjem učinkov izobraževanja na poslovno uspešnost. Dejstvo je, da se pomen izobraževanja in obseg intelektualnega kapitala povečujeta in da je potrebno tudi o teh »neopredmetenih sredstvih« imeti določene evidence in podatke. Artikulirajo se novi vidiki podjetja, ki od gospodarskih subjektov zahtevajo, da se zavedajo svojih sredstev in pomena tovrstnih merenj. Analiza uspešnosti nam poleg že naštetih prednosti omogoča primerjanje z ostalimi boljšimi konkurenti, kar je lahko ustrezna podlaga in predlog za vpeljavo metode primerjalne analize (benchmarking). Med predloge, ki bi prispevali k povečevanju intelektualnega kapitala, sodijo tudi drugi sodobni pristopi izobraževanja in usposabljanja.

Eden, v tedanjem času še precej neizkoriščen vir, je povezovanje podjetij z akademsko sfero. Zaradi vse krajših tehnoloških ciklov je sinergija lahko primeren način »bogatenja znanja«. Je učinkovita rešitev za prevedbo novega znanja v prakso ter hkrati stimulatивно okolje za ustvarjanje novih zamisli in idej. Tovrsten pristop je racionalen in ekonomičen, saj bi sferi delovali in sodelovali vzajemno, kar je obenem tudi pomembno načelo poslovne politike Luke Koper. Poleg izboljšav v smeri razvoja novih oblik izobraževanja je potrebno omeniti še nekatere notranje možnosti izboljšave, ki se navezujejo na investiranje v izobraževanje vseh zaposlenih in na pristope zadrževanja kadrov za zmanjševanje fluktuacije.

Seveda so rešitve v teoriji nizajo kot zelo preproste, v realnosti pa so to dolgoročni procesi. Menim, da so navkljub veliki pomembnosti prispevkov investicij v izobraževanje k ustvarjanju dodane vrednosti vseeno potrebne še številne raziskave, ki bi potrdile teoretično podstat in bile praktično aplikativne.

11. VIRI IN LITERATURA

1. Alessandrini, Giuditta (1996): *Organizacija izobraževanja*. Nova Gorica: Educa.
2. Amidon, Debra (2002): *The Inovation SuperHighway – Mobilizing Intellectual Assets, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Portotož: Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu, 16. maj.
3. Anderson, H. Alan (1994): *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
4. Armstrong, Michael (1977/1993): *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan page.
5. Bahun, Drago in Emil Rojc (2006): *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
6. Becker, Gary S. (1964): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: National Bureau of Economic Research.
7. Bevc, Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
8. Birman Forjanič, Zdenka (2006): Učeča se organizacija: Element razvoja zaposlenih v podjetjih. *Andragoška spoznanja* 12(1), 50-60.
9. Bontis Nick in Jac Fitz-enz (2002): Intellectual Capital ROI: A Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3(3), 223-247.
10. Boyadjieva, Pepka in Kristina Petkova (2005): Towards a New Understanding of Education in the Globalizing World: Lifelong Learning. *Managerial Law* 47(3/4), 21-30.
11. Brown, Bettina Lankard (2001): Return of investment in Training. *Myths and Realities* 16, 1-5.
12. Bulc, Violeta in Živa Gorup Reichmann (2003): Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM* 1(2), 58-61.
13. Clark, D. (1997): *Instructional System Development. Evaluation Phase*. London: Institute of Personnel and Development.
14. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije in Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
15. Daft, L. Richard in Dorothy Marcic (2001): *Understanding Management*. London: Thomson Learning.

16. Daft, L. Richard (2000): *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South – Western College.
17. Daum, Juergen H. (2003): *Intangible Assets and Value Creation*. Bonn: Galileo Press GmbH.
18. Dessler, Gary (2003): *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
19. Dimovski, Vlado (ur.), Sandra Panga, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič (2005): *Učeeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
20. Drucker, F. Peter (1993): *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
21. Ehrenberg, Ronald in Robert Smith (2000): *Modern Labour Economics: theory and public policy*. New York: Addison Wesley Longman.
22. Garavan, Thomas (2001): Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial* 25(2/4), 48-68.
23. Garvin, David A. (1993): Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 74(4), 78-91.
24. Goldstein, Irwin L. in Kevin Ford (1997): *Training in Organizations: Needs Assessment, development and evaluation*. Monterey: Pacific Grove, CA.
25. Grant, R. M. (2002): The Knowledge-Based View of the Firm. V Choo, Chun Wei in Nick Bontis: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*, 133-149. Oxford: Oxford University Press.
26. Handy, Charles (1997): *The hungry spirit*. London: Hutchinson.
27. Harris, David M., John Werner in Randy L. DeSimone (2002): *Human resource development*. Orlando: The Dryden Press.
28. Herzberg, Frederick (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65 (5), 53-62.
29. Huč, Božidar in Janez Jereb (2001): Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34(1), 5-15.
30. Hunt, Shelby (2000): *A general theory of competition : resources, competences, productivity, economic growth*. London: Thousad Oaks.
31. Bezjak – Ivanuša, Mirjana (1998): Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 5(5), 52-53.
32. Jelenc, Zoran (2005): Vseživljenjsko učenje – od svobode k nujnosti. *Pedagoška spoznanja* 56(2), 22-45.

33. Jereb, Janez (1998): Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V Možina, Stane (ur.): *Management kadrovskih virov*, 175-212. Ljubljana: FDV.
34. Jereb, Janez (1996): Odgovornost managementa za razvoj kadrov. *Zbornik referatov*, 82-91.
35. Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
36. Jerovšek, Janez (1980): *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
37. Jerovšek, Janez: (1979): *Izobrazba kot činitelj učinkovitosti*. Ljubljana: RSS.
38. Jerovšek, Janez (1982): *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
39. Katz, Daniel in Robert Kahn (1996): *Social Psychology in Organizations*. New York: John Wiley.
40. Kavčič, Bogdan (1994): Učeča se organizacija. *Slovenska ekonomska revija* 45(5), 424-433.
41. Kešeljević Aleksandar (2004): Intelktualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37(1), 43-49.
42. Kirkpatrick, Donald (1998): *Evaluating Training Programs, The Four Levels, second edition*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler Publishers.
43. Konečnik, Maja (2001): Proces in krivulja učenja. *Organizacija* 34(6), 389-397.
44. Krajnc, Ana (1977): *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
45. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont (2004): S strateško naravnanim managementom do rasti in uspešnosti organizacije. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 66-110. Ljubljana: Založba SOPHIA.
46. Kramberger, Anton (1999): *Poklici, trg dela in politika: Poklicni problem socialne države, empirični primeri iz Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Kump, Sonja (2000): »Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja«. V Darko Štrajn (ur.): *Evalvacija*, 13-25. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
48. Lah, Marko (2005): *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Maklen.
49. Lengrand, Paul (1976): *Uvod u permanentno obrazovanje*. Beograd: Beogradski izdavačko-grafički zavod.
50. Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Založba Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

51. Lipičnik, Bogdan (2001): Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija* 34(6), 338-340.
52. Lipužič, Boris (1996): *Izobraževanje na razpotju*. Ljubljana: Modrijan založba.
53. Logothetis, Nickolas (1992): *Managing for Total Quality*. Bodmin (UK): Prentice Hall International.
54. Luka Koper (2003): *Interno poročilo o izobraževanju v letu 2002*. Interno gradivo.
55. Luka Koper (2006): *Analiza organizacijske klime, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih v Luki Koper d. d.* Interno gradivo.
56. Luka Koper (2006a): *Delovno navodilo 163 – spremljanja zadovoljstva zaposlenih*. Interno gradivo.
57. Luka Koper (2006b): *Delovno navodilo 156 – usposabljanje in izobraževanje kadrov*. Interno gradivo.
58. Luka Koper (2006c): *Delovno navodilo 159 – merjenje učinkov izobraževanja*. Interno gradivo.
59. Luka Koper (2007): *Interno kadrovsko poročilo in poročilo o izobraževanju za leto 2006*. Interno gradivo.
60. Luka Koper (2008): *Interno kadrovsko poročilo in poročilo o izobraževanju za leto 2007*. Interno gradivo.
61. Lundvall, Bengt-åke (2001): Innovation Policy in the Globalizing Learning Economy. V Bengt-åke Lundvall in Daniel Archibugi: *The Globalizing Learning Economy*, 273-393. New York: Oxford University Press.
62. Lundvall, Bengt-åke in Daniele Archibugi (2001): *The Globalizing Learning Economy*. New York: Oxford University Press.
63. Malačič Janez (1984): Teorija »človeškega kapitala«. *Ekonomska revija* 35 (2/3), 271–288.
64. Marzel, Kornelija (2000): Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37(2), 348-363.
65. Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
66. Maslow, Abraham H. (1943/1976): *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
67. Mayer, Janez (1999): Organizacija, ki se uči in ustvarja. *Kadri* 5(5), 29-32.
68. Mayo, Andrew (2007): What are the characteristic of a true learning organization? *Strategic HR Review* 6(2), 4.
69. McGregor, D. (1960): *The Human side of Enterprice*. New York: McGraw-Hill.

70. Michael, Armstrong (1993): *A handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
71. Miglič, Gozdana (2000): *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v javni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
72. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
73. Milkovich, G. T. in J. W. Boudreau (1994): *Human Resource Management*. Irwin: Burr Ridge.
74. Milost, Franko (2002): *Računovodstvo*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
75. Mobley W. H. (1982): *Employee turnover causes, consequences and control*. London: Addison –Wesley Publishing Company.
76. Možina, Stane (2001): Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34(6), 341-343.
77. Možina, Stane (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 175-205. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Možina, Stane (2002a): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 45-97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Možina, Stane ur. (2002b): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
80. Mueller C. W. in J. L. Price (1990): Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover, *The Journal of Behavioral Economics* 19(3), 321-335.
81. Mumford, Alan (1995): *Effective Learning*. London: Institute of Personnel and Development.
82. Nadler, Leonard in Zeace Nadler (1989): *Developing Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
83. Nerdrum, Lars in Truls Erickson (2001): Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital* 2(2), 127-135.
84. OECD (1997). *Measuring What People Know: Human capital accounting for the knowledge economy*. Paris: OECD.
85. OECD (2000): *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: Center of Education Research and Innovation.

86. OECD (2001): *Performance Measurement in Tax Administration – Practical Note*. Paris: OECD: Centre of Tax Policy and Administration.
87. Peel, Simon (2003): The management of Contractors: challenges for human resource management. V R. Wiesner in B. Millett (ur.): *Human Resource Management: challenges & future directions*, 147-159. Sydney: J. Wiley & Sons Australia.
88. Potočan, Vojko (2005): Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija* 38(10), 570-576.
89. Prokopenko, J. (1987): *Productivity Management, a Practical Handbook*. Ženeva: Ilo.
90. Pučko, D. in R. Rozman (1992): *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Pulić, Ante (2002): Intelktualna sposobnost podjetja. Z metodologijo VAIC™ lahko izmerimo, kako učinkovit je intelektualni kapital v podjetju. *Finance* 13. avgust, 7.
92. Rant, Melita (2001): Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija* 34(6), 347-349.
93. Rejc Buhovac, Adriana (2005): Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *Kadri* 3(7), 28-33.
94. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti (2000): *Intelktualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
95. Schultz, Theodore W. (1972): *Human capital. Policy Issues and Research Opportunities*. New York: National Bureau of Economic Research.
96. Schultz, Theodore W. (1971): *Investment in Human Capital. The Role of Education and Research*. New York: The Free Press.
97. Scott, R. (2000): *Institutions and Organizations*. New York: SAGE.
98. Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline. The art and Practise of Learning Organization*. London: Century business.
99. Singer, Marc R. (1990): *Human resource management*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
100. Soete, Luc (2001): The New Economy: A European Perspective. V Bengt-åke Lundvall in Daniele Archibugi (ur.): *The Globalizing Learning Economy*, 273-293. New York: Oxford University Press.

101. Starčič, Sašo (1994): *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
102. Stewart, A. Thomas (1999): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bentam Doubleday Dell Publishing Group.
103. Svetlik, Ivan (1997): Vlaganje v kadre. *Kadri* november, 7-10.
104. Svetlik, Ivan, Nevenka Černigoj-Sadar in Branko Ilič (ur.) (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
105. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin (2004): Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 4(1/2), 199-211.
106. Svetin, Irena in Katja Rutar (2005): Trg dela. *Statistične informacije* 269, 1–23.
107. Taylor, F W (1947): *The principles od Scientific Management*. New York: Scientific Management Harper.
108. Thomas, J., W. Kellogg in T. Erickson (2001): The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal* 40(4), 863 – 884.
109. Tomažič, Egon (2003): Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večjih kakovosti letnih poročil. *Finance* 203, 27-30.
110. Toš, Niko (1988): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
111. Tratnik Herlec, Polona (1997): *Ljudje v organizaciji*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
112. Turk, Ivan (2007): Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 8 (11), 70-76.
113. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II, motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
114. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič (2006): *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
115. Werther, B. William in Davis Keith (1986): *Personnel Management and Human Resources*. Singapore: Mc Grow Hill Book Company.
116. Willcoxson, Lesley (2003): Creating the HRM context for knowledge management. V R. Wiesner in B. Milett: *Human Resource Management: challenges & future directions*, 72-87. Milton: J. Wiley & Sons Australia.

117. Xiaowei, Luo (2000): The Rise of Personal Development Training in Organizations: A Historical and Institutional Perspective on Workplace Training Programs in the U.S. *Perspectives* 1(6), 1-4.
118. Zupan, Nada (1997): Kako meriti uspešnost in učinkovitost ravnanja s človeškimi viri v podjetju. *Kadri* november, 15-18.

Internetni viri:

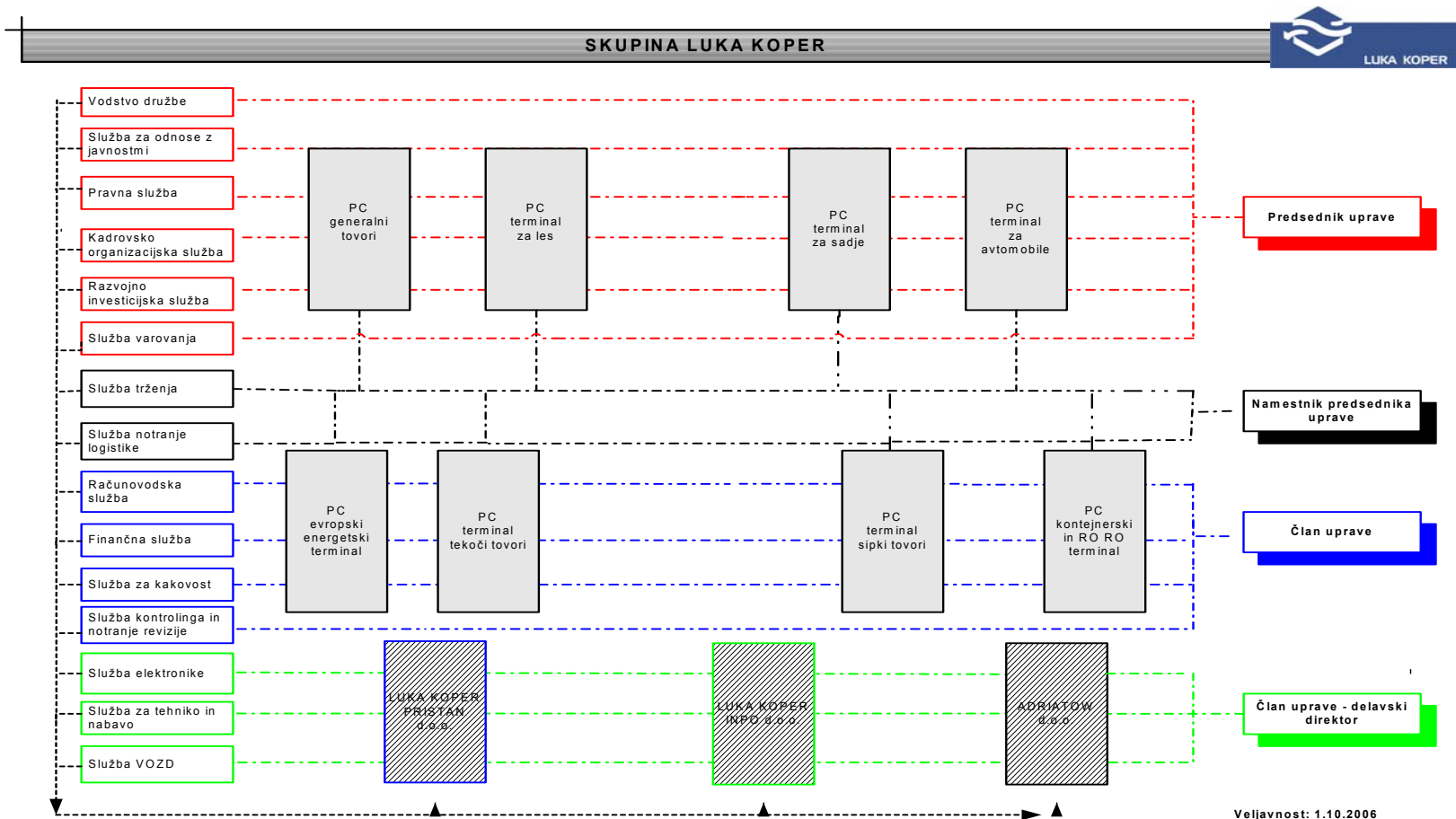
119. Internet 1: Commission of European communities (2000): *A Memorandum on Lifelong Learning*. Dostopno na <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf> (22. junij 2008).
120. Internet 2: Gospodarska zbornica Slovenije (2005): *Mnenje GZS k predlogu zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih*. Dostopno na http://www2.gov.si/zak/Pre_Zak.nsf/bc530599fa1c7dd4c1256616002a1ed4/372d7f95d7051883c1256ff60054092e?OpenDocument&ExpandSection=1 (8. avgust 2008).
121. Internet 3: Accel – Team (2008): *Productivity improvement: What is productivity?* Dostopno na http://www.accel-team.com/productivity/productivity_01_what.html (22. januar 2008).
122. Internet 4: Garson, G. David (2008): *Path Analysis*. Dostopno na <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/path.htm> (22. junij 2008).
123. Internet 5: Andragoški center Slovenije (2001): *Pismenost in udeležba odraslih v izobraževanju (Povzetek iz neobjavljenega nacionalnega poročila o pismenosti odraslih v Sloveniji)*. Dostopna na http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/pismenost_odrasli-slo-svn-t07.pdf (8. avgust 2008).
124. Internet 6: Luke Koper (2008): *Poslanstvo, vizija, strategija*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/o-podjetju> (12. marec 2008).
125. Internet 7: Luka Koper (2006): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2006*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
126. Internet 8: Luka Koper (2007): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2007*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
127. Internet 9: Luka Koper (2005): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2005*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
128. Internet 10: Luka Koper (2004): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2004*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).

129. Internet 11: Luka Koper (2003): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2003*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
130. Internet 12: Luka Koper (2002): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2002*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
131. Internet 13: Luka Koper (2001): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2001*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
132. Internet 14: Luka Koper (2000): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 2000*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
133. Internet 15: Luka Koper (1999): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 1999*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
134. Internet 16: Luka Koper (1998): *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 1998*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
135. Internet 17: Luka Koper (1997). *Letno poročilo Luke Koper, d. d. 1997*. Dostopno na <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagateljje/poslovna-porocila> (10. marec 2008).
136. Internet 18: Advice (2004): *Odhajanje kadrov – fluktuacija*. Dostopno na http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34 (8. avgust 2008).
137. Internet 19: OECD (2003): *Comparing Labour Productivity Growth in the OECD Area: The Role of Measurement*. Dostopno na <http://fiordiliji.sourceoecd.org/vl=5181804/cl=28/nw=1/rpsv/cgibin/wppdf?file=5lgsjhvj7lf0.pdf> (8. avgust 2008).
138. Internet 20: Atkinson house school (2008): *Behavioural theory*. Dostopno na http://www.atkinsonhouse.northumberland.sch.uk/images/Maslow.gif&imgrefurl=http://www.atkinsonhouse.northumberland.sch.uk/behaviouraltheory.htm&h=571&w=937&sz=12&hl=sl&start=23&um=1&usg=__bjx9jLQxTjsBosyG0wACYf49o=&tbnid=DM4RMH7hlcN31M:&tbnh=90&tbnw=148&prev=/images%3Fq%3Dmaslow%2B1976%26start%3D20%26ndsp%3D20%26um%3D1%26hl%3Dsl%26sa%3DN (8. avgust 2008).
139. Internet 21: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije (2007): *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Dostopno na http://www.cmepius.si/files/cmepius/userfiles/grundtvig/strategija_vsezivljenjskosti_uce_nja.pdf (31. marec 2008).
140. Internet 22: New Statesman (1998): *Let the people learn*. Dostopno na <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=84&did=36490715&Sr>

- [chMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1197205102&clientId=16601](http://www.benchlearning.com/Files/1197205102&clientId=16601) (9. december 2007).
141. Internet 23: Karlöf Consulting KB (2008): *Benchlearning for development of learning and business*. Dostopno na <http://www.benchlearning.com/FileArchive/11949.pdf> (24. januar 2008).
142. Internet 24: Urad za makroekonomske analize in razvoj (2002): *Produktivnost dela*. Dostopno na <http://www.umar.gov.si/projekti/pr/2002/ind/pdela.pdf> (22. januar 2008).
143. Internet 25: Hozjan, Dejan (2004): *Pristopi k merjenju učinkovitosti naložb v izobraževanje*. Dostopno na http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje_november.htm (8. avgust 2008).
144. Internet 26: Gruban, Brane (2007): *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: nova merila za nove čase*. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc> (20. februar 2008).

12. PRILOGE

Priloga A: Veljavna organizacijska struktura (organigram) Skupine Luka Koper na dan 31. 12. 2006



(Luka Koper 2007: 8)

Priloga B: Razmerje med internim in eksternim izobraževanjem v Skupini LK od leta 2005 do 2007

	2005		2006		2007	
	% interno	% eksterno	% interno	% eksterno	% interno	% eksterno
Luka Koper, d. d.	80	20	81	19	82	18
Skupina Luka Koper	67	33	65	35	76	24

(Luka Koper 2008: 10)

Priloga C: Vprašalnik ovrednotenja izobraževanja

1. OCENITE IZVEDBO IZOBRAŽEVANJA GLEDE NA:

a. Vsebino seminarja

- Ali je vsebina seminarja izpolnila vaša pričakovanja



- Uporabnost vsebine pri delu



- Dolžina seminarja



primerno

prekratko

predolgo

b. Predavatelja

- Razumljivost in povezanost podajanja snovi



- Možnost sodelovanja udeležencev na seminarju



c. Kaj bi po vašem mnenju naredilo seminar še boljši?

d. Katera področja s tega seminarja (ali nove vsebine) bi želeli podrobneje spoznati?

e. Komu bi po vašem mnenju priporočili udeležbo seminarja?

2. AKCIJSKI NAČRT ZA PRENOS PRIDOBLENEGA ZNANJA IN VEŠČIN NA DELOVNEM MESTU

a. **Navedite vaš cilj izobraževanja:** kaj želite doseči s pomočjo pridobljenega novega znanja in veščin.

b. **Ugotavljanje učinkov izobraževanja:** Navedite način (kazalec), kako boste vedeli, da ste na delu dosegli želeno spremembo?

c. *Ali predvidevate morebitne težave (ovire, odpore) pri uporabi novega znanja in veščin na delovnem mestu – izvedbi akcijskega načrta?*

Morebitne težave:

Predlog rešitve težav:

- d. **Prenos informacij sodelavcem:** Navedite način (načine), na kateri boste pridobljeno znanje, veščine, izkušnje prenesli svojim sodelavcem in nadrejenemu.

(Luka Koper 2006c)

Priloga Č: Izračun intelektualnega koeficienta dodane vrednosti (po Puličevi metodi)

Leto	Dodana vrednost (v 000 €)	Človeški kapital (v 000 €)	Finančni kapital (v 000 €)	Strukturni kapital (v 000 €)	Učinkovitost človeškega kapitala	Učinkovitost finančnega kapitala	Učinkovitost strukturnega kapitala	VAIC™
1999	22.787	12.748	190.654	10.039	1,787496	0,11952	2,269848	4,176864
2000	25.368	13.772	215.932	11.596	1,841998	0,11748	2,187651	4,147131
2001	70.572	14.918	254.845	55.654	4,730661	0,27692	1,268049	6,275631
2002	-7.040	16.012	258.496	-23.052	-0,43967	-0,02723	0,305396	-0,16151
2003	26.171	17.904	287.336	8.267	1,46174	0,09108	3,165719	4,718541
2004	24.946	18.867	309.483	6.079	1,322203	0,08061	4,103635	5,506444
2005	36.013	19.755	312.666	16.258	1,822982	0,11518	2,215094	4,153256
2006	38.675	21.986	340.141	16.689	1,759074	0,1137	2,317395	4,190171
2007	45.673	25.074	434.313	20.599	1,821528	0,10516	2,217244	4,143933

Priloga D: Korelacijske tabele za spremenljivke v Modelu povezanosti (1)

Correlations

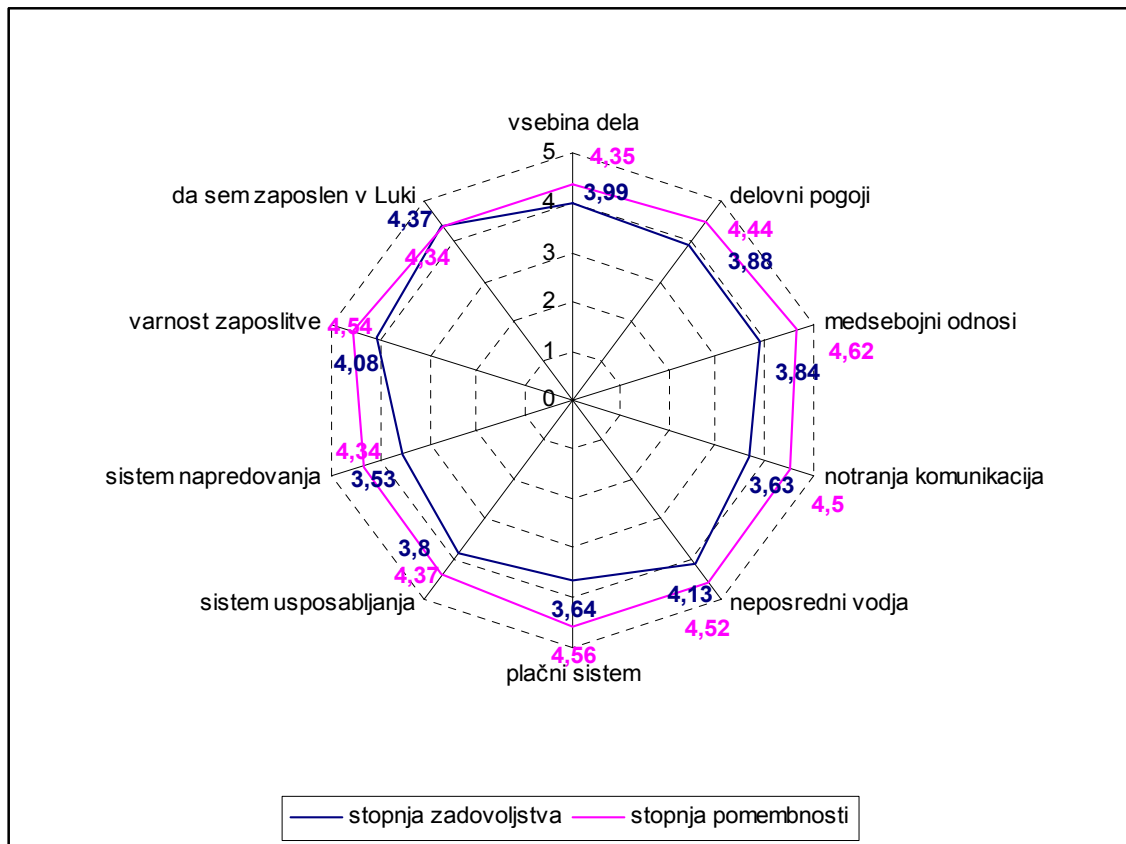
		INVEST_IZOB investicije v izobraževanje (v tisoč EUR)	VAIC Intelektualni koeficient dodane vrednosti	PRODUKTIV produktivnost (v tisoč ton) - ladijski pretovor
INVEST_IZOB investicije v izobraževanje (v tisoč EUR)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 9,000	,088 9 9	-,382 8 8
VAIC Intelektualni koeficient dodane vrednosti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,088 9	1,000 11,000	,533 10 10
PRODUKTIV produktivnost (v tisoč ton) - ladijski pretovor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,382 8	,533 10 10	1,000 10,000 10,000

Priloga E: Korelacijske tabele za spremenljivke v Modelu povezanosti (2)

		Correlations				
		ZAD_DELOM zadovoljstvo zaposlenih z vidiki dela	DOBIČEK čisti dobiček (v tisoč EUR)	PRODUKTIV produktivnost (v tisoč ton) - ladijski pretovor	INVEST_IJOB investicije v izobraževanje (v tisoč EUR)	FLUKTUAC fluktuacija (v %)
ZAD_DELOM zadovoljstvo zaposlenih z vidiki dela	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 8,000	,950** ,000 8	,927** ,001 8	-,430 ,335 7	-,523 ,477 4
DOBIČEK čisti dobiček (v tisoč EUR)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,950** ,000 8	1,000 11,000	,905** ,000 11	-,111 ,777 9	-,177 ,738 6
PRODUKTIV produktivnost (v tisoč ton) - ladijski pretovor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,927** ,001 8	,905** ,000 11	1,000 11,000	-,233 ,546 9	-,554 ,254 6
INVEST_IJOB investicije v izobraževanje (v tisoč EUR)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,430 ,335 7	-,111 ,777 9	-,233 ,546 9	1,000 ,182 9,000	,628 ,182 6
FLUKTUAC fluktuacija (v %)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,523 ,477 4	-,177 ,738 6	-,554 ,254 6	,628 ,182 6	1,000 6,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga F: Stopnja zadovoljstva in stopnja pomembnosti posameznih vidikov dela – dimenzij organizacijske klime v letu 2006



(Luka Koper 2006: 10)