

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MIRJANA VARAGIĆ in ANDREJA VERSTOVŠEK

**POVEZANOST IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH IN
POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA: PRIMER
POSLOVNE SKUPINE SAVA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MIRJANA VARAGIĆ in ANDREJA VERSTOVŠEK

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**POVEZANOST IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH IN
POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA: PRIMER
POSLOVNE SKUPINE SAVA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Zahvala

Zahvaljujema se najinemu mentorju doc. dr. Branku Iliču za predloge in vse spodbudne besede pri pisanju diplomske naloge. Ste profesor z dušo in srcem za kar sva vam iskreno hvaležni.

Zahvala gre tudi Iztoku Merviču in Maji Bradeško iz Poslovne skupine Sava za sodelovanje in posredovanje potrebnih informacij.

Povezanost izobraževanja zaposlenih in poslovne strategije podjetja: Primer Poslovne skupine Sava

V diplomskem delu želiva predstaviti medsebojni vpliv izobraževalne dejavnosti in poslovne strategije podjetja oziroma kako izobraževanje vpliva na doseganje poslovnih ciljev v podjetju. Podjetja se v današnjem času že v veliki meri zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja svojih kadrov in tudi sistematično organizirajo izobraževalne dejavnosti. Ne gre pa pozabiti, da pri izobraževanju ni pomembna le kvantiteta, temveč je ključno, da se pridobiva ustrezna strateška znanja, ki za podjetje predstavljajo konkurenčno prednost. Pri tem ima pomembno vlogo strateško upravljanje človeških virov, ki naj bi s svojimi aktivnostmi zagotavljalo medsebojno povezanost poslovne strategije in izobraževanja ter ustrezno ciljno naravnano vedenje zaposlenih. Za Poslovno skupino Sava sva se odločili, ker je primer dobre prakse, z več različnimi dejavnostmi, ki zasledujejo svoje poslovne strategije, hkrati pa tudi delujejo v smeri uresničevanja korporacijske strategije (t.i. Grand strategy) Poslovne skupine Sava.

Ključne besede: izobraževanje, strategija upravljanja človeških virov, poslovna strategija.

Conection between education and business strategy: case study of the Sava Enterprise model

In this thesis, we wish to present the effect that education and business strategy have on each other, i.e. the effect that education has on achieving business goals in an enterprise. Nowadays, companies are very much aware of the importance of education and additional training of its employees, there fore they systematically organize educational activities. It is, however, important to remember that when education is in question it is not only the quantity that matters. It is of key importance to acquire proper strategic knowledge that presents competitive advantage for a company. In this process, strategic human resource management has a very important role. With its activities, it should assure a mutual connection between the business strategy and the education, and a suitable employee goal oriented attitude. We chose the Sava Business Group because it represents an example of good practice with many different activities that follow their business strategy. At the same time, the activities are also directed towards achieving the corporation strategy (that is Grand strategy) of the Sava Business Group.

Key words: education, human resource management strategy, business strategy.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	8
1.1 Struktura	9
1.2 Metodologija.....	9
2. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI.....	10
2.1 Opredelitev osnovnih pojmov	10
2.2 Pomen in vloga izobraževanja zaposlenih v organizaciji.....	14
2.3 Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju	16
2.3.1 Raziskovanje/ugotavljanje izobraževalnih potreb	17
2.3.2 Določanje ciljev izobraževanja.....	21
2.3.3 Načrtovanje izobraževanja	22
2.3.4 Programiranje izobraževanja	23
2.3.5 Organizacija in izvedba izobraževanja	26
2.3.6 Vrednotenje rezultatov izobraževanja	26
2.4 Strategija izobraževanja.....	29
3. ZNANJE	31
3.1 Znanje – rezultat izobraževanja.....	31
3.2 Upravljanje znanja.....	35
3.3 Strategije znanja	40
4. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	42
4.1 Opredelitev pojma	42
4.2 Človeški viri – temelj konkurenčne prednosti.....	45
4.3 Strateško upravljanje človeških virov.....	46
4.4 Teorija na virih temeljčega podjetja	49
5. POVEZANOST (KORELACIJA) STRATEGIJE UČV S POSLOVNO STRATEGIJO.....	52
5.1 Opredelitev pojma strategija.....	51
5.2 Poslovna strategija.....	54
5.3 Medsebojna povezava strategij UČV in poslovne strategije	60
5.4 UČV kot »strateški partner«.....	63
6. EMPIRIČNI DEL - ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA: POSLOVNA SKUPINA SAVA	66
6.1 Opis podjetja.....	66
6.1.1 Načela poslovanja.....	67
6.1.2 Temeljno poslanstvo.....	74
6.1.3 Vrednote	74
6.2 Celovita strategija (Grand Strategy).....	75
6.2.1 Strateške usmeritve in cilji Poslovne skupine Sava, 2007–2011.....	80
6.2.2 Spremljanje uresničevanja strategije	81
6.3 Izobraževanje zaposlenih.....	82
6.3.1 Sistematični pristop izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	82

6.3.1.1	Razvijanje potreb po znanju	83
6.3.1.2	Ugotavljanje izobraževalnih potreb.....	83
6.3.1.3	Izdelava plana izobraževanja.....	84
6.3.1.4	Programiranje in organizacija izobraževanja	86
6.3.1.5	Realizacija izobraževanja	86
6.3.1.6	Ocenjevanje izobraževalnih učinkov.....	87
6.3.2	Akademija Sava.....	88
6.3.3	Specifična izobraževanja	90
6.3.4	Izobraževalni program »perspektivni sodelavci«.....	91
6.3.5	E - učenje.....	92
6.4	Kompetenčni centri znanj in skrbniki znanj	93
6.4.1	Oprelitev pojmov	93
6.4.2	Kompetenčni center Kadri, pravo in organizacija.....	95
6.5	Anketa.....	99
6.5.1	Cilj in namen raziskave ter delovne hipoteze.....	99
6.5.2	Metodologija.....	100
6.5.3	Predstavitev in interpretacija rezultatov	101
6.5.3.1	Splošni podatki	101
6.5.3.2	Rezultati analize	103
7.	SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK.....	116
8.	LITERATURA IN VIRI	119
9.	PRILOGI.....	131
	Priloga A: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	131
	Priloga B: Rezultati obdelave podatkov s programom SPSS	134

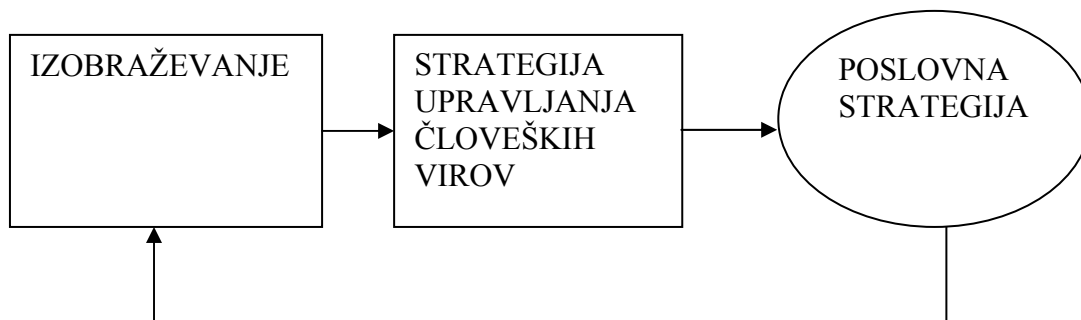
1. UVOD

Današnje sodobno konkurenčno podjetniško okolje zahteva natančno opredeljene cilje in s tem poslovno strategijo podjetja. Ker se poslovno okolje in trgi nenehno spreminjajo ter zahtevajo stalno prilagajanje organizacij, se uspešna podjetja vse bolj zavedajo, da je človeški faktor temelj uspešnosti, zato je pomembno, da se v človeške vire neprestano vlaga, saj le izobražen in usposobljen kader lahko sledi nenehnim spremembam in podjetje lahko premaguje konkurenco. V procesu izobraževanja pridobljeno znanje pa z uspešnim prenosom v prakso lahko pomeni ključni element konkurenčne prednosti in posledično tudi uspešnosti podjetja.

V ta namen naj bi podjetje razvilo sistematični pristop k izobraževanju. Pri tem ima najpomembnejšo vlogo strateško upravljanje človeških virov, ki prepozna cilje poslovne strategije in organizira ustrezno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, s tem pa vpliva na razvijanje ustreznega vedenja, naravnane ga k ciljem poslovne strategije.

Namen najine diplomske naloge je na teoretični ravni opisati povezanost izobraževanja in poslovne strategije kot dvosmerni oziroma vzajemen proces, saj meniva, da obe spremenljivki vplivata ena na drugo. Tako opredeljujeva tudi najino izhodiščno hipotezo: *izobraževanje in poslovna strategija sta medsebojno povezana koncepta*. Med njima je intervenirajoča spremenljivka strategija upravljanja človeških virov, kot ponazarja slika 1.1.

Slika 1.1: Izhodiščni (konceptualni) model diplomske naloge



1.1 Struktura

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela¹.

V teoretičnem delu naloge najprej razdelava in definirava izobraževanje zaposlenih in njegov pomen za organizacijo, predstaviva posamezne stopnje izobraževalne dejavnosti ter strategijo izobraževanja. Temu sledi poglavje o znanju, kot rezultatu izobraževanju, znotraj katerega predstaviva tudi proces upravljanja znanja in pojem strategije znanja. Nato se osredotočava na strateško upravljanje človeških virov, pri čemer predstaviva tudi nekatere druge relevantne pojme in teorije, ki pomembno vplivajo na izhodiščni model diplomske naloge. V zaključku teoretičnega dela skušava prikazati povezanost poslovne strategije in strategije upravljanja človeških virov.

V empiričnem delu najprej predstaviva Poslovno skupino Sava, pri čemer nekatera načela poslovanja konkretizirava s podatki, z namenom analize dosedanjega Savinega približevanja strateškim usmeritvam in ciljem ter delne verifikacije izhodiščne hipoteze. Nato sledi proučevanje teoretičnih modelov in praks v samem podjetju.

1.2 Metodologija

V diplomskem delu uporabiva metodo primerjave pisnih (primarnih in sekundarnih) virov, deskriptivno metodo in metodo abstrakcije².

V empiričnem raziskavi uporabiva metodo eksploracije in eksplanacije rezultatov ankete. S pomočjo pridobljenega znanja iz literature, intervjuja opravljenega v podjetju, analiza internih podatkov in izvedene ankete med zaposlenimi analizirava poznavanje ciljev podjetja, ustreznost izobraževalnih programov in na splošno zavedanje o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja pri izpolnjevanju ciljev podjetja.

¹ Diplomsko delo je v celoti skupno delo obeh avtoric.

² Metoda abstrakcije pomeni, da raziskovalec odmisli podrobnosti in se osredotoči le na raziskovanje pomembnih dejstev, drugih dejstev pa, ki jih ima za nebistvene, vsaj začasno ne upošteva (Domadenik 2006).

2. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Jereb (1998a: 17) definira izobraževanje »kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Sestavljeno je iz pripravljenih strukturiranih in organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije« (Jelenc 1996: 10). Je torej celovita zbirka dejanj, postopkov, vlog in predvidljivih rezultatov, ki se odražajo pri posameznikovem znanju (Thomas 1991).

Na tem mestu je smiselno omeniti, da ločimo *formalno* in *neformalno* izobraževanje. Prvo je standardizirano, zadovoljuje kognitivne potrebe ter je namenjeno pridobivanju znanja. Poteka v šolah, organizacijah za poklicno izobraževanje, institucijah terciarnega izobraževanja in izobraževanja odraslih. Drugo pa je v primerjavi s formalnim izobraževanjem manj strukturirano, usmerjeno bolj k neki nalogi ali razvijanju neke spretnosti. Poteka doma, v delovni organizaciji in v širši skupnosti (Jelenc 1992: 14–40; Eurydice 2002).

Glede na *cilje* in *vsebino* izobraževanje delimo na *splošno* in *strokovno*. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje, govorimo o *splošnem izobraževanju*. Pri tem gre za prenos kulturnih obrazcev na ljudi, ki se jih socializira v družbeno življenje. Kadar gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ter pridobivanje delovnih izkušenj, ki jih posameznik potrebuje za strokovno opravljanje določenega poklicnega, govorimo torej o *strokovnem izobraževanju* (Jereb 1998).

»Splošno in strokovno znanje se med seboj prepletata in pogojujeta, zlasti na višjih ravneh izobraževanja je težko reči, kje se neha splošno in kje se začne strokovno izobraževanje« (Jereb 1998: 177). Vendar pa je prav strokovno izobraževanje zaposlenih najbolj pomembno za uresničevanje poslovnih ciljev.

Pri razlagi izobraževanja naletimo tudi na *proces učenja*, ki je širši pojem od izobraževanja. Učenje lahko razumemo kot način pridobivanja novega znanja v

različnih oblikah učnega procesa (bolj podrobno o znanju in upravljanju z znanjem v nadaljevanju). »Učenje ne pomeni samo procesa pridobivanja znanj ter razvijanja spretnosti in navad, ampak tudi njihovo povezovanje, prilagajanje ter uresničevanje v praksi, v organizaciji« (Možina 2002a: 210). Pomaga nam, da se prilagajamo okolju in na okolje tudi vplivamo (Treven 1998). Je torej »vsaka bolj ali manj trajna sprememba vedenja, ki je rezultat izkustva« (Borger in Seaborne 1992: 9–10).

Proces učenja zajema vzgojno in izobraževalno komponento (Ferjan 1999: 15):

- pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za lažje obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb predstavlja izobraževalno komponento učenja oziroma izobraževanje;
- pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh pa predstavlja vzgojno komponento učenja oziroma vzgojo.

V obdobju hitrega spreminjanja se sprožajo nenehne zahteve po novem znanju, spretnostih in sposobnostih prilagajanja. Znanje pridobljeno v formalnih in neformalnih oblikah izobraževanja zastareva, zato je za delovno uspešnost čedalje bolj pomembno dodatno znanje. *Vseživljenjsko učenje* postaja absolutna nuja za vsakega zaposlenega, zato naj bi organizacija, ki želi preživeti, ustvarjala in ohranjevala okolje, ki prispeva k stalnemu izboljševanju kakovosti in v katerega se lahko dejavno vključuje vsak posameznik. Vsi zaposleni, še posebej vodilni delavci, se morajo zavedati, da so razvoj organizacije, njen napredek in preživetje odvisni od učenja (Miglič 2005: 271).

Za permanentno učenje so v sodobni organizaciji pomembne naslednje značilnosti (Možina 2002a: 209):

- organizacija naj bi se zavedala vloge učenja, kar pomeni obvladovanje hitrega širjenja in uveljavljanja tistih znanj, vrednot in strokovnosti, ki prispevajo h končnemu rezultatu in vodijo k postavljenim ciljem.
- Organizacija naj bi se naučila »pozabljanja«. To je opustitve tistega, lahko tudi težko pridobljenega znanja, vrednot, strokovnosti, kar ne prispeva h končnemu rezultatu, oziroma ne vodi k postavljenim ciljem. To je v primeru uvajanja novega proizvoda in

procesa ter ukinitve starega razmeroma enostavno, v primeru spreminjanja norm, vrednot ipd., pa največkrat izredno zahtevno.

- Pomembna postaja sposobnost prepoznavanja izobraževalnih potreb, ki so pomembne za prihodnost organizacije.

- Vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja, in učenje postaja sestavni del delovnih procesov v organizaciji.

- Zaposleni se zavedajo potreb po znanju. Znanje jim pomeni konkurenčno prednost tako z vidika posameznika kakor tudi z vidika organizacije. So vedno bolj motivirani za učenje in pripravljeni sodelovati v procesu učenja, ker jim to omogoča lažje obvladovanje sprememb, ki se dogajajo v procesu dela.

Permanentno in organizirano učenje v organizaciji postaja torej potreba, saj prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji z namenom izboljšanja sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Prepoznavni znak učečega posameznika ali organizacije je v tem, da nikoli ne neha bogatiti svojega znanja, ter da je stalno pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi (Možina 2002a: 207–209).

Za vzpostavitev in uveljavitev vseživljenjskega učenja in izobraževanja je bistvenega pomena, da se povezujeta oziroma prepletata formalno in neformalno izobraževanje ter učenje. Strategija vseživljenjskosti učenja in izobraževanja je nekakšna podlaga ideji učeče se družbe, ki za svoj obstoj potrebuje splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij, ki se želijo uspešno odzivati na spremembe in nove potrebe (Jelenc Kraševc 2003: 25–31).

Garvin (1993: 80) pravi, »da je *učeča organizacija* tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati ter prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da dosega novo znanje in razumevanje stvari in pojavov«.

Senge (1990: 3) pa definira učečo organizacijo kot organizacijo, »kjer ljudje nepretrgano povečujejo svoje zmogljivosti, da bi lahko ustvarili tisto, kar želijo, kjer se gojijo novi vzorci mišljenja in kjer se ljudje neprestano učijo skupnega učenja«.

Marquardt (1996) pravi, da je za učečo se organizacijo značilno predvsem, da:

- ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh delih organizacije kritičnega pomena za sedanji in bodoči uspeh organizacije;
- je učenje neprekinjen proces, integriran v delo in hkrati vzporeden z njim; ima strateško vlogo;
- so delavci inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj in zunaj organizacije;
- organizacija je gibčna in prilagodljiva, a se lahko neprestano prilagaja, obnavlja in oživlja in se tako odziva na spreminjajoče se okolje;
- vzdušje v organizaciji spodbuja, nagrajuje in pospešuje tako individualno kot skupinsko učenje.

Bistvo učeče se organizacije je stalno učenje tako posameznikov kot tudi organizacije kot celote. Gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki je pomembno za večjo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vpliva pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Značilnost učeče se organizacije je, da temelji na timskem delu, medsebojnem sodelovanju in demokratičnem načinu vodenja. To pozitivno vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k doseganju ciljev organizacije, vendar le v povezavi z drugimi (Jelenc Kraševc 2003: 31).

Pomembno je torej, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v učečih se organizacijah zagotavlja ljudem trdno oporo pri spreminjanju njihovih vrednot, pričakovanj in pristopov do dela, ki jih zahtevajo dejanske spremembe na njihovih delovnih mestih (Brečko 2001: 40).

Zaposleni v učeči se organizaciji naj bi tudi sami prevzemali odgovornost za svoje izobraževanje (glede vsebine in primanjkljajev), poskrbeli za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo potrebovali ter za prenos in uporabo pridobljenega znanja v prakso. V ta namen vse več podjetij sklepa z zaposlenimi učno pogodbo, ki omogoča sodelovanje posameznika pri raziskovanju svojih učnih potreb, postavljanju učnih ciljev, raziskovanju virov, izbiri učne strategije in preverjanju uspešnosti zadane strategije ter hkrati usklajuje individualne in organizacijske potrebe po izobraževanju (Brečko 2001: 44).

2.2 Pomen in vloga izobraževanja zaposlenih v organizaciji

Organizacije, predvsem tržne, se v okoliščinah povečane konkurence in tržne dinamike ter posledično pritiskov na produktivnost in hitrejšo odzivnost na spremembe, najbolj in najprej srečujejo s potrebo po dobro usposobljeni delovni sili, sposobni hitrega učenja, reagiranja ter prilagajanja (Kopač, Trbanc 2004: 203). Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb 1998: 177). Pri tem naj bi organizacija vzpostavila tudi izobraževanju naklonjeno okolje, organizirala ustrezna izobraževanja in poskrbela za kroženje znanja v organizaciji.

Izobraževanje zaposlenih velja za eno ključnih kadrovskih dejavnosti, saj omogoča večje zadovoljstvo in ustvarjalnost zaposlenih ter krepi občutek pripadnosti zaposlenih podjetju. S stališča organizacije pa vpliva na izboljšanje produktivnosti dela, boljšo organizacijo dela, višjo usposobljenost za kakovostno delo, večjo gospodarnost izrabe virov in boljšo organizacijo dela. Vse to pa bistveno pripomore k lažjemu doseganju učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja organizacije (Jereb 1998a).

Da bi organizacija dosegla svoje zahteve, naj bi sledila zastavljenim ciljem, ki so (Jereb 1998a: 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbeno ekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno izpopolnjevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;

- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Temeljni cilj izobraževanja zaposlenih v organizaciji je doseganje poslovnih ciljev, opredeljenih v strateških usmeritvah, rast dodane vrednosti ter ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti, nenehno prilagajanje znanja, inovacije ter uspešno sledenje tehnološkemu razvoju v spremenljivem tržnem okolju.

Številne in nenadne spremembe v okolju bodo v prihodnosti še intenzivnejše, zato bodo managerji od zaposlenih pričakovali še več spretnosti in sposobnosti (Treven 1998: 196):

- visoko stopnjo izobrazbe: s tem se poveča možnost, da bodo zaposleni lahko obvladali nove tehnologije, razumeli svoj prispevek k ciljem podjetja in sprejemali ustrezne odločitve v povezavi s svojim delom;
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam; zaposleni bodo sami prevzeli odgovornost za svoje učenje in skrbeli za pridobivanje novih spretnosti;
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja; zaposleni bodo učinkovito opravljali svoje delo brez nadzora, določali svoje cilje, nadzorovali lastno opravljane naloge in popravljali napake;
- sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različnih enotah ter oddelkih organizacije;
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

Da bi se organizacija lahko uspešno prilagajala nenehnim spremembam v poslovnemu okolju ter, da bi zaposleni lahko izpolnjevali zgoraj navedene zahteve, je v organizaciji potrebna sistematično organizirana izobraževalna dejavnost.

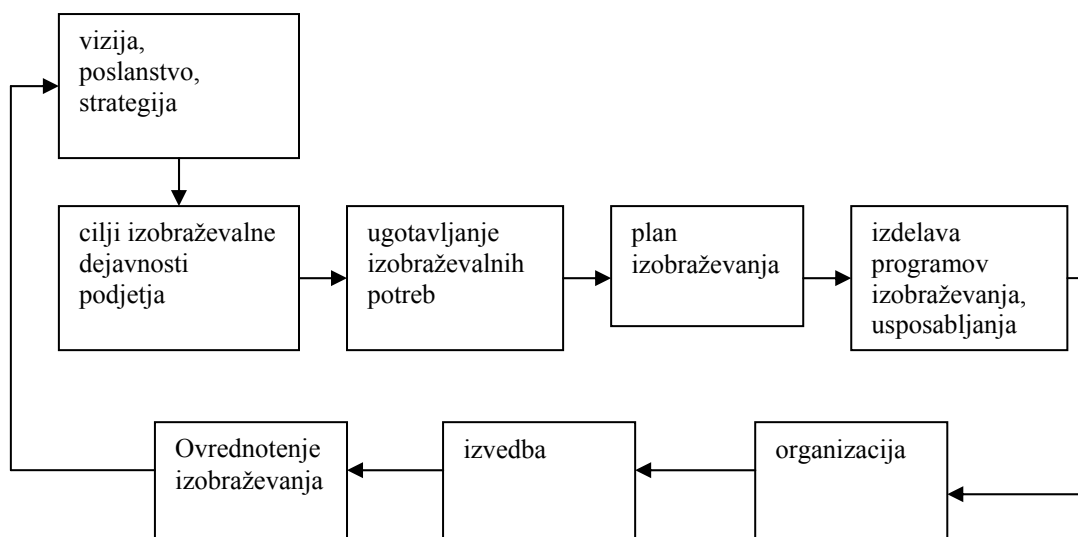
2.3 Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju

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 ovrednotimo dosežene učinke in jih primerjamo s postavljenimi cilji. Glede na rezultate izvedemo morebitne korekcije (Huč in Jereb 2001: 7).

Huč in Jereb (2001: 7) stopnje³ izobraževalne dejavnosti v podjetju razdelita na naslednje faze: določitev vizije, poslanstva in strategije, cilji izobraževalne dejavnosti podjetja, ugotavljanje izobraževalnih potreb, plani izobraževanja, izdelava programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, organizacija izobraževanja, izvedba in evalvacija (ovrednotenje) izobraževanja.

Navedene dejavnosti prikazuje slika 2.3.1.

Slika 2.3.1: Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju



Vir: Huč in Jereb (2001: 7).

³ V literaturi obstaja več modelov izobraževanja, ki vsebujejo različni vrstni red stopenj izobraževalnega cikla, vendar med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik (npr. Jereb 1998; Jelenc 1996; DeSimone in Harris 1998).

Procesa izobraževanja si ne smemo predstavljati le v okviru posameznih faz, ki se konča s fazo evalvacije. Proces naj bi tekkel kontinuirano, saj je zadnja faza vzpodbuda, da se na podlagi naučenega sprožijo nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja (Jelenc 1996: 82). V zadnji fazi, torej fazi evalvacije, meniva, da je pomembno, da se oceni katere cilje smo z pridobljenim znanjem izpolnili in katere vrzeli znanja je potrebno še zapolniti. S tem pa se ponovno vzpostavi krožni proces izobraževanja.

2.3.1 Raziskovanje/ugotavljanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta najpomembnejši stopnji za nadaljnje stopnje izobraževanja, zato je potrebno, da sta realizirani *celovito* in *sistematično* (Jereb 1998: 197).

»Potreba po izobraževanju je razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnimi lastnostmi, ki jih lahko razvijemo z izobraževanjem in so potrebne za uspešno opravljanje določenih dejavnosti ali funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnimi lastnostmi (v ožjem pomenu stališči, vrednotami, navadami), ki jih odrasli že ima« (Pastuović 1987: 108).

Ugotavljanje izobraževalnih potreb predstavlja »sistematično določanje specifičnih izobraževalnih aktivnosti povezanih z delom za doseg organizacijskih ciljev« (Rue in Byars 1994: 217). Armstrong (1991: 429) kot temeljni cilj ugotavljanja izobraževalnih potreb izpostavi zapolnitev vrzeli med obstoječo in zahtevano izobrazbeno strukturo zaposlenih.

Izobraževalne potrebe lahko razdelimo na *globalne in diferencirane* (Možina 2002a: 232).

Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov, delno pa tudi s planom razvoja kadrov, zato naj bi pri ugotavljanju izobraževalnih potreb upoštevati:

- potrebno število delavcev za načrtovano obdobje,

- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da najprej ugotovimo kadrovske vire. Nobena organizacija ne more zadovoljiti svojih kadrovskih potreb le z zaposlovanjem, zato naj bi opredelila še potrebe po izobraževanju. To izvede na podlagi sedanje in prihodnje tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Najprej je potrebno ugotoviti število in poklicno ter izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo na novo zaposlili in usposobili, potem pa še ustrezne korekcije v kadrovski strukturi. Oboje skupaj določa potrebo po izobraževanju za neko določeno obdobje, ki smo ga določili v planu potreb po kadrih.

Diferencirane izobraževalne potrebe so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so deloma v planu razvoja kadrov, deloma pa v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. *S primerjalno analizo* dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela, ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih. Na ta način opredelimo tiste izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo usklajenost med zahtevami delovnega mesta z dejansko strokovno usposobljenostjo delavca.

Nekatere izmed metod, s pomočjo katerih v podjetju lahko ugotavljamo izobraževalne potrebe, so naslednje (Možina 2002a: 232–234; Reid in Barrington 1994: 197): intervjuji (npr. letni razvojni razgovor) z zaposlenimi in vodji, ankete, vprašalniki, analiza problemov pri delu (ugotavljanje, ali so problemi, ki se pojavljajo pri delu, posledica neustrezne usposobljenosti zaposlenih), opazovanje zaposlenih pri delu, metoda fokusnih skupin (zbiranje kvalitativnih podatkov s pomočjo skupinskega intervjuja in diskusije med sodelujočimi, da zaposleni primerjajo in izmenjujejo svoje izkušnje), primerjalna analiza dejanskih znanj in spretnosti zaposlenega z zahtevanimi, ki izhajajo iz opisa dela (ugotavljanje primanjkljajev v strokovni izobrazbi, posebnem znanju, sposobnostih ter delovnih izkušnjah na podlagi aktualnih opisov dela ter

objektivnih ocen izpolnjevanja delovnih zahtev zaposlenega), analiza dokumentacije in evidenc, odkrivanje interesov zaposlenih.

Hargreaves in Jarvis (1998: 93) menita, da je za *učinkovitost* ugotavljanja izobraževalnih potreb pomembno, da pri tem sodeluje tudi zaposleni sam, kakor tudi splošno, neprestano sodelovanje ter komunikacija med zaposlenim in njegovim vodjo, saj na tak način vodja dobro spozna zaposlenega in njegove potrebe ali želje. Ugotavljanje izobraževalnih potreb sicer izhaja iz potreb podjetja, vendar je pomembno, da pri tem podjetje ne pozabi na potrebe in interese zaposlenih. Ujemanje med željami in pričakovanji zaposlenih ter cilji podjetja je pomembno za uspešno delovanje podjetja. Če organizacija ne more ustreči interesom zaposlenih, lahko prihaja do nezadovoljstva, nasprotovanj in odprtih konfliktov, do manjše pripravljenosti za delo, do fluktuacije in stavk (Svetlik 2002: 102), kar pa ima tudi negativen vpliv na doseganje organizacijskih ciljev. Knowles (1975: 98) pravi, da imajo pri tem velik pomen motivacijski dejavniki, ki jih organizacija ponuja, od česar so pogosto odvisni tudi velikost in pogostost udeležbe in sodelovanja.

Na izobraževalne potrebe v podjetju vplivajo različni dejavniki. Predvsem so to zunanji vplivi iz okolja podjetja, kot so: ekonomski dejavniki, konkurenca, mednarodni dogodki, politika, stanje na trgu, cene surovin, menjalniški tečaj ipd. Nekatere diferencirane izobraževalne potrebe določajo tudi delovno pravni zakoni in predpisi ter tudi tehnično-tehnološka, ekonomska in organizacijska razvitost podjetja (Možina 2002a).

DeSimone in Harris (1998) izpostavita, da je pri določanju izobraževalnih potreb potrebno opraviti analizo na treh ravneh, in sicer: na ravni organizacije, na ravni delovnih nalog ter na ravni posameznika.

Analiza organizacije temelji na strateških planih in ciljih organizacije in ima namen ugotoviti, kje se pojavljajo potrebe po izobraževanju in pod kakšnimi pogoji naj bo le-to izvedeno. Cilj analize organizacije je opredeliti organizacijske cilje, vire, klimo in možne pritiske iz okolja (Goldstein v DeSimone in Harris 1998: 101). Na podlagi tega lahko podjetje svoje izobraževalne programe poveže s strateškimi cilji, identificira in

zagotovi znanja, veščine ter vedenja zaposlenih, ki so potrebna in naravnana k učinkoviti implementaciji poslovne strategije.

Analiza delovnih nalog pomeni sistematično zbiranje podatkov o tem, kaj se mora zaposleni naučiti, da bo učinkovito opravljal posamezne delovne naloge. Rezultati analize delovnih nalog vključujejo standarde dela, načine izvrševanja nalog, znanje, spretnosti in zmožnosti ter ostale značilnosti zaposlenega, da bo lahko dosegal te standarde in uspešno opravljal delo (DeSimone in Harris 1998: 106). Pri analizi delovnih nalog Armstrong (1993: 430–433) izpostavi, da je ob tem pomembno pridobivanje informacij o problemih zaposlenih na delovnem mestu ter reševanju letih, o pomanjkljivostih pri izvedbi dela, ki nastajajo zaradi vrzeli med potrebnim in dejanskim znanjem, o doseganju učinkovitosti usposabljanja ter pomanjkanju spretnosti ali nizke motivacije.

Analiza posameznika ugotavlja kakšno vrsto izobraževanja oziroma usposabljanja potrebuje posamezni zaposleni (McGehee in Thayer v DeSimone in Harris 1998: 115). Ne glede na višino razpoložljivih finančnih sredstev, ki so v posamezni organizaciji namenjeni za izobraževanje, se pogosto zgodi, da je med izobraževalnimi potrebami in možnostmi podjetja veliko neskladje. Zato je naloga izobraževalnega sistema, da poskuša določiti vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov, pri čemer je potrebno upoštevati:

- pogostost posamezne naloge oz. dejavnosti v organizaciji,
- zahtevnost, težavnost in kompleksnost posamezne naloge,
- vrednost posamezne naloge v vrednosti posameznega izdelka ali storitve,
- vrednost delovnih sredstev, s katerimi se določena naloga opravlja,
- nevarnost za delavca pri opravljanju naloge,
- čas, potreben za usposabljanje delavca za opravljanje določene naloge,
- pogostost problemov, ki se pojavljajo pri opravljanju naloge (Jereb 1998: 201).

Da bi lahko v organizaciji uspešno dosegli zastavljene cilje, je poleg ocene, koliko je določena izobraževalna akcija pomembna, potrebno, izpolnjevati tudi sledeče pogoje:

- načrtovanost ekonomskega, organizacijskega in tehnično-tehnološkega razvoja ter načrtovanje potreb po kadrih kot integralnega dela vsega načrtovanja;
- razvitost in organiziranost področja ravnanja s človeškimi viri;
- ekonomske možnosti za zadovoljevanje ugotovljenih potreb;
- interes in klima ob izobraževanju ter motiviranost zaposlenih za izobraževanje (Jereb 1998: 201).

2.3.2 Določanje ciljev izobraževanja

Fazi raziskovanja oziroma ugotavljanja izobraževalnih potreb sledi faza določanja izobraževalnih ciljev. V tej fazi opredelimo kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje - to so *dolgoročni plani izobraževanja*. Možina (1998: 487) izobraževalne cilje definira kot »kaj naj bi udeleženec znal ali zmožel ob koncu izobraževalnega programa in s katero dejavnostjo bo dokazal, da je cilje res dosegel«.

Določanje ciljev izobraževanja temelji na nalogah, potrebnem znanju, spretnostih in sposobnostih ter veščinah, ki podrobno določajo, kaj naj bi udeleženec po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju obvladal. Vsebujejo tudi število udeležencev, navedbo področij, oddelkov, termin ali obdobje. Cilji izobraževanja vključujejo tudi razmere, v katerih poteka delo, in standarde, na podlagi katerih bo udeleženec ocenjen po zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju (Miglič 2002: 44). V primeru, da izobraževalni cilji niso jasno določeni, je evalvacija učinkov nemogoča.

Izobraževalni cilji so temelj in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji. Izhajajo iz razvojnih teženj organizacij, ki upoštevajo andragoške in psihološke zakonitosti, potrebe zaposlenih in strukturo posameznih področij znanja (Jereb 1998: 182). Kot temeljni cilj izobraževanja lahko navedemo osebni razvoj posameznika, ki je v skladu z interesi in potrebami družbe.

Cilje izobraževanja lahko delimo na (Jereb 1998: 182):

- kognitivne cilje (pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, zakonitosti in pojmov),

- motorične cilje (gre za področje gibanja, raznih spretnosti in veščin) ter
- afektivne cilje (gre za vedenja, stališča, vrednote in odgovornosti).

Vsi predhodno navedeni cilji izobraževanja se med seboj prepletajo in niso nikoli zares izolirani eden od drugega. Ko nekdo na primer opravlja svoje delo, mora obvladovati motorične sposobnosti, ravnanje s stroji in opremo. Ob delu pa občuti zadovoljstvo z uspehom in mu s tem tudi raste motivacija do določene dejavnosti (Jereb 1998).

Postavljeni izobraževalni cilji lahko delujejo kot sredstvo za izbiro ustreznih učnih metod, izražajo, kaj se od udeležencev izobraževanja pričakuje, in so lahko tudi pripomoček za vrednotenje izobraževanja.

Če povzameva: poglobilni cilj izobraževanja in usposabljanja je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije – zaposlenim delavcem, saj tako organizacija omogoči ali pripomore k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev. Vendar pa samo izobraževanje ne zadostuje, če ob tem delavci niso motivirani za pridobivanje znanja oziroma se ne zavedajo strateškega pomena izobraževanja tako za podjetje kot njihov osebni razvoj.

2.3.3 Načrtovanje izobraževanja

Z načrtovanjem izobraževanja se na podlagi ugotovljenih potreb odločamo za določeno vrsto izobraževanja, obseg izobraževanja, število udeležencev za dolžino trajanja izobraževanja, o nosilcih izobraževanja in o potrebnih finančnih sredstvih (Jereb 1998).

Kadrovsko-izobraževalno strategijo in njene cilje *operacionaliziramo v kratkoročnih planih* izobraževanja ali razvoja kadrov. Možina (2002a: 235–236) kot temeljne sestavine teh planov navaja naslednje:

1. programska komponenta plana izobraževanja; v podjetju določi programsko strukturo izobraževalnih ukrepov, ki so sestavljeni iz:

- programov za pridobitev strokovne izobrazbe oz. poklica,
- programov izpopolnjevanja,
- programov usposabljanja.

Da bi dosegli še večjo preglednost plana, se lahko nadalje programski plan deli še na ločeno izobraževanje mladine (npr. študentov) in zaposlenih ob delu, izven dela ipd.

2. *Izvedbena komponenta plana izobraževanja*; opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje, rok izvedbe, obseg ter število udeležencev v posameznih programih.

3. *Finančna komponenta plana izobraževanja*; ta nivo lahko v podjetju določijo le na podlagi predhodno določene programske in izvedbene komponente. Z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Izhodišče za izračun finančnih sredstev je po navadi cena izobraževanja na izobraževanca ali skupino. Da bi si olajšali delo pri izračunu potrebnih stroškov, opredelimo še naslednje:

- ceno na izobraževanca ali skupino;
- število obračunskih enot - to je število izobraževancev, pomnoženo s številom vplačil v planiranem obdobju;
- celotna sredstva po posameznem programu in letniku izobraževanja.

Ko je enkrat plan izobraževanja oblikovan ga je potrebno predložiti vodstvu organizacije in upravnim organom v obravnavo in potrditev. Tako potrjen plan je temelj za nadaljnje faze izobraževalnega procesa; se pravi, za programiranje, organizacijo in izvedbo ter vrednotenje izobraževanja (Jereb 1998: 203).

2.3.4 Programiranje izobraževanja

Bistvo programiranja izobraževanja je, da se uskladi formalni in vsebinski vidik izobraževanja (Pastuović v Jelenc 1996: 85); to pomeni, da glede na cilje izobraževanja in poprejšnje znanje in izkušnje posameznikov izberemo, razporedimo in oblikujemo vsebine, ki jih bomo uvrstili v program. »Program je opredelitev vrstnega reda doseganja ciljev, opredeljenih v procesu načrtovanja« (Ferjan 1999: 91).

Na podlagi plana izobraževanja se v podjetju pripravijo *interni izobraževalni programi*, s katerimi se zadovoljijo tiste učne potrebe, ki jih ne morejo pridobiti v okviru

poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki storitev (Možina 2002a: 237).

Stopnje načrtovanja internih izobraževalnih programov so naslednje: najprej se izdelata *načrt programa*, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja ter didaktično uredimo in razvrstimo znanje in veščine, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju; sledi *razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme*, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti; kot zadnja stopnja pa je potrebno še *ugotavljanje in razporejanje vsebin* v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa (v tej stopnji programiranja dokončno didaktično oblikujemo gradivo) (Jereb 1998).

Posamezni program je treba oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti takoj, ko se pokažejo potrebe po novem znanju, ki v prejšnjem programu niso bile vključene, ali če je iz povratnih informacij mogoče razbrati zahtevo po spremembi (Treven 1998: 211).

Izobraževalni programi so zelo raznoliki in številni, tako po vsebini kot po namenu. Nekateri najbolj pogosti programi, ki jih lahko organizacija izvaja, so:

- programi za usposabljanje za samostojno opravljanje dela ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebna znanja;
- programi izpopolnjevanja kadrov zaradi novih tehnoloških in ekonomskih sprememb ter uvajanja novih delovnih metod;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev;
- dopolnilna izobraževanja;
- pripravništva ipd (Jereb 1998: 203–204).

Poleg navedenih programov bi omenili še vedno bolj aktualen program in sicer študij ob delu. Podjetja, ki v svojem kadru prepoznajo perspektivne delavce, so pripravljena za študij nositi tudi finančno breme.

Tako notranji kot zunanji programi izobraževanja pa imajo svoje prednosti in slabosti, kot prikazuje spodnja slika 2.3.4.1.

Slika 2.3.4.1: Prednosti in slabosti izobraževanja znotraj in zunaj organizacije

	NOTRANJI IZVAJALCI	ZUNANJI IZVAJALCI
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - Programi so prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni. - Medsebojno poznavanje izobraževancev, ugodna socialna klima, dobre komunikacije. - Možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem organizacije. - Manjši stroški. 	<ul style="list-style-type: none"> - Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij. - Spoznavanje lastnih problemov. - Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa. - Učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji. - Posredovanje najnovejših spoznanj. - Medsebojni stiki. - Primerjanje z drugimi organizacijami.
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - Relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov. - Ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj organizacije. - Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero, ki je odvisna od medsebojnih odnosov. - Slepota za lastne probleme. - Izobraževalni proces je pogosto moten. - Včasih neustrezna usposobljenost učiteljev. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram in niso dovolj aplikativno naravnani. - Težji prenos znanj, sposobnosti in navad. - Izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni. - Konkretni problemi organizacije so obravnavani le izjemoma. - Večji stroški.

Vir: Jereb v Merkač (2004: 173).

Na splošno se nama zdi, da je znotraj podjetij za izvajanje izobraževanja še veliko rezerve v lastnih kadrih oziroma strokovnjakih, ki bi svoje znanje lahko prenašali na sodelavce. Seveda so tudi določena specifična izobraževanja, ki jih zaradi narave znanja ni možno izvesti znotraj podjetja oziroma bi bili stroški tovrstnega izobraževanja višji kot v primeru zunanjega izvajalca. To so izobraževalni programi, ki zajemajo vsebine in znanja, ki jih razpoložljivi kadri v podjetju ne posedujejo in je zato potrebno najeti zunanje sodelavce (npr. jezikovni tečaji). S tem povezano so v podjetju tudi višji transakcijski stroški izobraževanja (npr. stroški iskanja ponudnika, komunikacije, stroški sklepanja pogodb, učna gradiva).

Danes se pojavlja vse več organizacij, ki ponujajo izobraževalne storitve, podjetja pa jih najamejo velikokrat tudi zato, ker imajo mogoče že ustvarjeno ime. Pomembno se nama zdi, da bi se izvajalci izobraževanja najprej seznanili s samo naravo dela oz. delovnega procesa (npr. opazovanje z udeležbo) v nekem podjetju in šele nato pripravili ustrezen program oziroma plan izobraževanja.

2.3.5 Organizacija in izvedba izobraževanja

Pri tej fazi gre za vso organizacijsko in tehnično pripravo procesa izobraževanja (Jelenc 1996). Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževanja je smotrno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževanja z namenom ustvariti razmere za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Osnovna naloga izvedbe je s pomočjo ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov doseči zastavljene cilje programa (Možina 2002a: 238).

Da bi bili programi uspešni in učinkoviti je potrebno upoštevanje andragoških in didaktičnih zakonitosti⁴. Najpomembnejša in splošno veljavna učna načela so: postopnost in sistematičnost, nazornost, dostopnost (razumljivost), zavestna aktivnost učencev pri pouku oz. izobraževanju, povezanost teorije s prakso, trajnost pridobljenega (naučenega) znanja in spretnosti, diferenciacija in individualizacija pouka (Zavod IRC in Šolski center Novo Mesto 2004).

Organizacija in izvedba izobraževanja zahtevata usposobljenega človeka, ki zna izobraževanje prilagoditi potrebam udeležencev in celotne skupine, njeni velikosti, oblikam dela ipd., saj je počutje udeležencev pri učenju bistvenega pomena (Jelenc 1996: 85).

2.3.6 Vrednotenje rezultatov izobraževanja

Gre za dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, ter stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili potrebe v izobraževalnem planu (Možina 2002a: 238–240).

Ločimo :

- *notranje vrednotenje izobraževanja*; izobraževalno dejavnost spremljamo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobražencev med in po končanem

⁴ Didaktični principi ali učna načela so splošna napotila, po katerih naj se oseba, ki poučuje (učitelj, izobraževalec, inštruktor, mentor, mojster), ravna pri načrtovanju, pripravi, izvajanju in vrednotenju pouka. Ti principi veljajo oz. so uporabni pri vsakem pouku (splošnem in strokovnem, teoretičnem in praktičnem) (Zavod IRC in Šolski center Novo Mesto 2004).

izobraževalnem procesu. Predvsem iščemo odgovore na vprašanja, v koliki meri smo uspeli uresničiti zastavljene cilje, pri tem pa si pomagamo z odzivi in rezultati izobražencev, s katerimi ugotavljamo njihova mnenja o izobraževalnem procesu in stopnjo zadovoljstva. To lahko ugotavljamo preko anket, intervjujev in različnih metod za preverjanje in ocenjevanje.

Notranje vrednotenje pa ne zadostuje povsem za ugotavljanje izobraževalne učinkovitosti v celoti, za kar je potrebno tudi spremljanje in vrednotenje učinkov v delovnem okolju, v katerega se vračajo zaposleni po končanem izobraževanju (Merkač 2005: 171), zato je potrebno tudi t.i. zunanje vrednotenje izobraževanja.

- *Zunanje vrednotenje izobraževanja* pomeni ugotavljanje in vrednotenje tistih učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo v samem delovnem procesu, predvsem kot večja storilnost, kakovost dela, boljši medsebojni odnosi pri delu, večja prilagodljivosti in ustvarjalnosti ter inovativnost zaposlenih ipd (Možina 2002a: 240).

Ker izobraževanje zaposlenih velja za eno najpomembnejših kadrovske dejavnosti, je potrebno predvsem misliti na koristi iz naslova izobraževanja, kot so: večje zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje produktivnosti dela in večja ustvarjalnost zaposlenih, ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju (Huselid 1995; Delaney in Huselid 1996; Beatty in drugi 2003). Čeprav se podjetja zavedajo pomena obojega - tako stroškov kot koristi - se običajno osredotočajo bolj na stroške izobraževanja, redkeje pa se lotijo sistematičnega merjenja učinkov izobraževanja (Draper 1998; Thomson 1998). Vplivi izobraževanja na donosnost poslovanja podjetja so večinoma zanemarjeni, najbolj pogost razlog za to pa je pomanjkanje ustreznih orodij za merjenje teh učinkov.

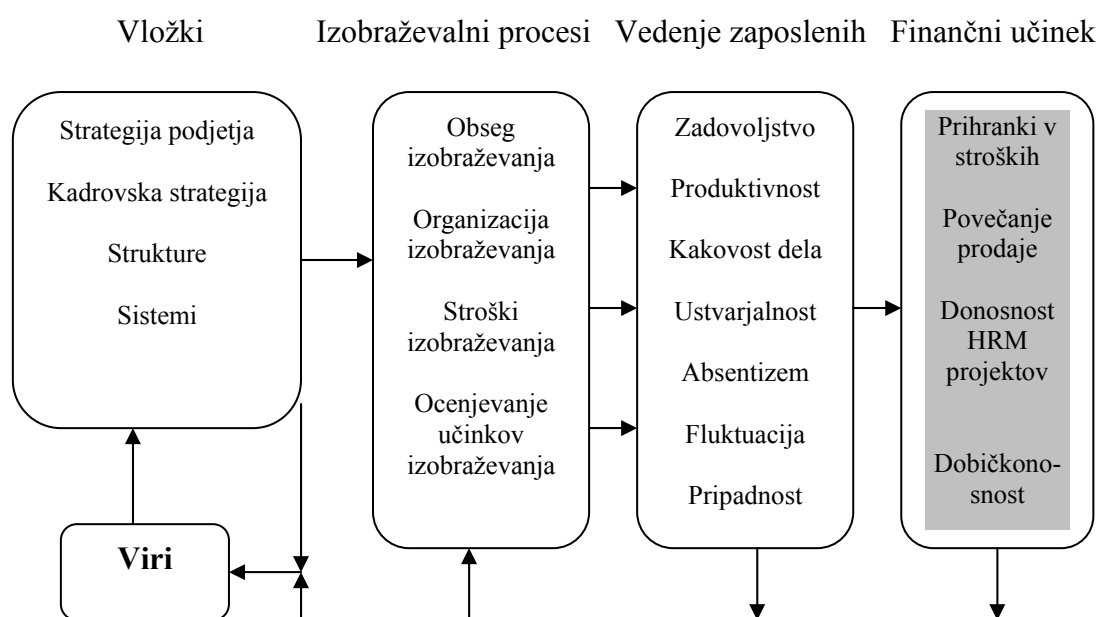
Pri celotnem procesu evalvacije je potrebno ločevati med pojmom merjenje in ocenjevanje. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če pa orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Merjenje omogoča primerljivost rezultatov podjetij, saj so ugotovitve za uporabnike bolj verodostojne, kot če do njih pridemo z oceno. Gotovo pa je ocenjevanje prav tako pomembno, saj pri vrsti izobraževalnih aktivnosti še niso razviti dogovorno enotni

kriteriji in postopki merjenja (Rejc 2001: 73). Najpogostejša orodja ocenjevanja učinkov so: pogovor nadrejenega in zaposlenega, vprašalnik in opazovanje pri delu.

Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven, saj je izobraževanje ena tistih dejavnosti, katerih vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od vplivov številnih drugih dejavnikov. Tako v podjetjih običajno spremljajo zgolj stroške izobraževanja in nekatere kazalce o procesih izobraževanja na vedenje zaposlenih in finančni izid. Brez ustreznega pristopa k merjenju učinkovitosti izobraževanja pa je težko dokazati, da izobraževanje ustvarja dodano vrednost (Rejc 2005: 28).

Celovit model za merjenje in ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja prikazuje slika 2.3.6.1.

Slika 2.3.6.1: Model za merjenje učinkovitosti izobraževanja zaposlenih



Vir: Prirejeno po: Epstein in Rejc (2005: 29).

Rezultat učinkovitega in uspešnega izobraževanja se kaže predvsem v nižjem absentizmu pri delu, večji produktivnosti in ustvarjalnosti, v manjši fluktaciji in večji pripadnosti podjetju. Ocenjujemo, da vsi ti učinki dolgoročno vplivajo na večjo poslovno

uspešnost, kar se kaže v znižanju stroškov, povečanju prodaje in posledično povečanju dobička.

Uspešne organizacije namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, hkrati pa omogoča učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev podjetja ter pripomore k posameznikovemu poklicnemu in osebnostnemu razvoju (Mohorčič in Ivančič 1996: 56).

2.4 Strategija izobraževanja

Da bi vse zgoraj opredeljene faze izobraževalnega cikla potekale čim bolj usklajeno, je potrebna jasno začrtana organizacijska strategija izobraževanja, ki je odvisna od odnosa, ki ga ima sama organizacija do razvoja svojih človeških virov, s tem pa tudi do izobraževanja, poleg tega pa nanjo vpliva tudi organizacijsko okolje, organizacijska struktura, kultura, vedenje, poslovni cilji in strategija, tehnologija, delovna sila, privrženost celotne organizacije ter posameznikov učenju ipd. Organizacijska strategija izobraževanja je temelj organizacijskemu izobraževanju in pomeni pogoj za kakovostno izvajanje funkcije izobraževanja v organizaciji. Brez tega je izvajanje izobraževanja neorganizirano, saj niso natančno opredeljene odgovornosti in odločanja o dejavnostih, ki neposredno usmerjajo izobraževanje zaposlenih. Le tako bodo zaposleni dovolj usposobljeni za doseganje novih razvojnih idej in zahtev, s katerimi lahko podjetje ostane konkurenčno in preživi v času hitrih in stalnih sprememb. V praksi pa se pogosto dogaja, da so sredstva za izobraževanje omejena, vodstvo pa še vedno ne nudi ustrezne podpore usposabljanju tako, da imata lahko izobraževanje in razvoj kadrov le malo vpliva na napreden razvoj organizacije (Miglič 2005: 271–272).

Reid in Barrington (1994: 105) izpostavita, da je za uspešnost strategije izobraževanja v organizaciji ključno, da je le-ta skladna s *strategijo in cilji podjetja*, podprta s strani vodstva, utemeljena z ugotovljenimi izobraževalnimi potrebami in podprta z razpoložljivimi finančnimi sredstvi.

Izmed zgoraj navedenih elementov uspešnosti strategije izobraževanja v podjetju se nama še posebej zdi pomembno, da je izobraževanje povezano s celotno poslovno strategijo organizacije, kar pomeni, da so izobraževalni načrti natančno določeni in stalno v skladu s trenutnimi in prihodnjimi poslovnimi cilji organizacije. Prav zato je v organizaciji potreben sistematičen pristop k izobraževanju, ki zajema vse faze izobraževalnega cikla.

Uspešne sodobne organizacije si izoblikujejo poslovno strategijo, iz katere izpeljejo cilje. Cilji so namreč »želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči« (Možina 1998: 487). To velja tudi za področje izobraževanja in usposabljanja, kjer nam cilj pove, kakšno znanje, spretnosti in sposobnosti potrebujemo, uspešno uresničevanje poslovne strategije podjetja. Končni učinek izobraževanja pa je prispevek k doseganju poslovnih ciljev podjetja, zato je proces izobraževanja vedno bolj pomembna podjetniška funkcija.

Organizacijska strategija izobraževanja določa smernice izvajanja izobraževalnih dejavnosti, opredeljuje izobraževalne namene in cilje, načine povezovanja kadrovskih služb z linijskimi vodji, odgovornosti za posamezne stopnje izobraževalnega procesa, določa tipe izobraževanja, vire, ki jih je organizacija pripravljena in zmožna zagotoviti v te namene, predvsem pa je podlaga za oblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih načrtov izobraževanja, temelječih na ugotovljenih učnih potrebah, na obsegu razpoložljivih sredstev in na podlagi spremljanja učinkov izobraževanja (Miglič 2005: 271).

Strategija na področju izobraževanja in usposabljanja naj bi z dolgoročnega vidika nakazala, katere veščine, znanja in spretnosti bodo zaposleni potrebovali v prihodnje. To pomeni, da naj bi bila ta strategija *sestavni del procesa upravljanja*, saj je lahko prav tekoče spremljanje stanj in ugotavljanje potreb tisti odločilni dejavnik, ki bo opredelil potrebe po novih znanjih, spretnostih ali celo novih kadrih s popolnoma novimi znanji (Dular 2002: 105). Izobraževalna dejavnost učeče se organizacije in usposabljanje je

zato oblikovana tako, da je prilagojena potrebam organizacije in posameznika. Učeče se organizacije ne pričakujejo, da bi morale znanja zaposlenih posredovati šole, temveč za prenos organizacijsko specifičnih znanj poskrbijo same (Svetlik 1998: 8). Učeča organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski in Penger 2003: 35–38). Učeča se organizacija se je sposobna stalno neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja. Omenjeni trije faktorji so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski 1994). Učeča organizacija zahteva spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativne strategije in prilagodljive kulture (Daft 2001).

Decentralizirano odločanje in participativna strategija dajeta zaposlenim, ki so najbližje problemu, pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. To omogoča, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor, lahko izvira od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev. Učeča se organizacija ima t.i. »propustne meje« in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah. Močna, prilagodljiva kultura je značilna za učečo se organizacijo in ponavadi vključuje močne vrednote (Senge 1990; Garvin 1993: 78–79; Dierkes in drugi 2001; Daft in Marcic 2001).

3. ZNANJE

3.1 Znanje – rezultat izobraževanja

Rezultat oziroma učinek učenja in izobraževanja je znanje, ki je v današnjem turbulentnem organizacijskem okolju vse bolj pomembna sestavina organizacijskega premoženja. To znanje se v organizacijah izraža skozi zaposlene ter njihov intelektualni

kapital, zlasti človeški kapital⁵ kot sestavina intelektualnega kapitala⁶, ki ga zaposleni »posojajo« organizacijam v upravljanje (Bontis 2004).

Investicije v človeški kapital pripomorejo k rasti produktivnosti organizacije in imajo ključno vlogo pri pospeševanju tehnoloških sprememb, kar je v današnji dinamični, na znanju temelječi ekonomiji še posebnega pomena. Visoka raven človeškega kapitala predstavlja neposreden vir inovacij in dolgoročno konkurenčno prednost, zato je pomembno nenehno vlaganje v izobraževanje zaposlenih (Fuente in Ciccone 2002).

Davenport in Prusak znanje definirata kot »spremenljivo mešanico kreativnih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnih spoznanj, ki ustvarja okvir za vrednotenje novih izkušenj in informacij« (Davenport in Prusak 1998: 5). Možina pa meni, da je znanje »ključni dejavnik razvoja, ki ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov« (Možina 2002a: 207).

V sodobnem svetu sta tehnologija in kapital dostopna večini organizacij, zato so prav zaposleni in njihovo znanje tisti, od katerih je odvisna uspešnost poslovanja določene organizacije. Z izobraževanjem zaposleni obnavljajo in nadgrajujejo svoje znanje ter prinašajo inovativne ideje v organizacijo, ki so potrebne za doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacije.

Boisot znanje razume kot zalogo pričakovanj ali dispozicij za ravnanje na določene načine, pogojene s sprejemom zunanje informacije (Boisot 2002).

⁵ Človeški kapital »je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen« (Gostiša 1999: 3). Postaja vse pomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije (Gostiša 1999). Človeški kapital je *nujni pogoj* za ustvarjanje znanja in kot tak vir inovacij in strateških sprememb (Bontis 2002).

⁶ Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega in organizacijskega kapitala ter kapitala poslovnih odnosov. Vse to znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, se lahko zajame s štirimi vrstami znanja na ravni organizacije: interorganizacijsko znanje, organizacijsko znanje, skupinsko znanje, individualno znanje (Možina 2002b: 18–19). Intelektualni kapital tvorijo: človeški kapital (kumulativa tihega znanja zaposlenih v organizaciji), strukturni kapital (podporni mehanizmi, ki omogočajo optimalne poslovne rezultate) in relacijski kapital (neopredmeteno premoženje organizacije – medosebni odnosi in sinergije znotraj in izven organizacije) (Stovel in Bontis 2002).

Pretnar (2002: 30) podaja naslednjo definicijo znanja:

»Znanje je zaloga podatkov⁷ in informacij⁸, ki so zbrani iz razpoložljivih virov znanja, izobrazbe ali prakse, razširjena na podlagi sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečevanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev«.

Na podlagi zgornje definicije znanje lahko razumemo kot splet odločitev iz preteklosti. Torej je znanje že po svoji naravi nekaj preteklega. Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z znanjem, ki ga imamo. Te zahteve je vsekakor treba izpolniti z izvirnostjo, ki je pogosto posledica kreativnosti posameznikov in družbe kot celote. Da bi lahko kreativno uporabljali izkušnje, torej staro znanje, moramo sprostiti ustvarjalnost. To pa je v tekmovalni tržni ekonomiji nepogrešljivo (Lipičnik 2004: 6-9).

Posledično je inovacijski proces v podjetjih treba razumeti kot ciklični, samoreprodukcijski proces, ki ustvarja oziroma rekombinira novo znanje iz obstoječega in tako tudi na makro ravni krepi inovacijske sposobnosti in potencial družbe znanja (Ilič 2006: 510).

V sodobni ekonomiji, temelječi na znanju, v kateri prevladuje konkurenca, so praktično vsa podjetja prisiljena poiskati in mobilizirati tiho (tacitno) znanje svojih zaposlenih. Nonaka (1991) razume uspešna podjetja kot tista, ki konsistentno ustvarjajo novo znanje, ga razširjajo skozi organizacijo in ga hitro »utelesijo« v nove tehnologije in proizvode; te dejavnosti opredeljujejo podjetja, ki ustvarjajo znanje v procesu stalnega inoviranja. Skozi ustvarjanje in management (tehnološkega) znanja skušajo vzpostaviti vzdržne konkurenčne prednosti s ciljem povečanja dodane vrednosti (Hitt, Ireland in Lee 2000).

Cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanja, ampak učiti, kako se *uči*, rešujejo se problemi in združuje staro z novim. Učenje se spreminja v kombiniranje informacij,

⁷ Podatki so definirani kot »signali, ki jih lahko pošlje tvorec prejemniku« (Burton –Jones 1999: 5).

⁸ Bohn (1998: 134) meni, da so informacije »organizirani ali strukturirani podatki, umeščeni v kontekst, s čimer pridobijo pomen«. Informacije so zunanji, otipljivi zapisi znanja v različnih oblikah. Te zapise lahko zaznavamo. Percepij se zavedamo, niso pa še asimilirane v določene modele ali uporabljene za delovanje. Informacije so surov material za konstrukcijo znanja, če jih ustrezno asimiliramo. Asimilacija pa je konstrukcija, ki poteka v procesu učenja (Nitecki 1985).

ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. Znanje v starem smislu je torej količina podatkov, v novem smislu pa zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje in rešitev. Zato potrebujemo izvirno znanje, ki nam v tržni ekonomiji edino lahko koristi. Do njega lahko pridemo le, če učne procese iz »trgovine«, kjer se znanje prodaja, spremenimo v »delavnice«, kjer znanje nastaja oziroma se rekombinira (Lipičnik 2004: 6–9). Torej je danes bistvenega pomena, da so večšine in znanje pravilno razporejene prav tako pa, da se zaposleni naučijo kako se učiti (Archibugi in Lundvall 2002).

V ekonomiji, ki temelji na znanju, je poudarek pretežno na uporabnem znanju in ne več na teoretičnem. Pomembni so procesi prenosa znanja in sposobnosti njegove uporabe (Kopač in Trbanc 2004: 206). Vse to že velja za zaposlene, ki si pridobivajo znanje z namenom, da bi ga uporabljali – težijo k uporabnem znanju, drugega pa izpuščajo (Lipičnik 2004: 9).

S tega vidika Thurow (1999) razume znanje kot enega od temeljnih dejavnikov bogastva v ekonomiji znanja, v kateri pomeni vse bolj izpostavljen dejavnik gospodarske rasti. Podobno Lundvall in Archibugi (2002) menita, da je znanje temeljni dejavnik za ekonomski razvoj in napredek. Današnja ekonomija znanja tako temelji na predpostavki, da je v zadnjih desetletjih na pomenu pridobil tako koncept »ustvarjanja znanja« kot koncept »destrukcije znanja«.

»V svetu, v katerem je ustvarjanje, prenašanje in dostop do zapisanega znanja vse hitrejše, se zmanjšuje potreba ljudi, da bi si to znanje zapomnili. Namesto tega potrebujejo orodja za izbiranje, obdelavo in uporabo znanja, da bi se spoprijemali s spremembami pri delu v prostem času in v družini. Ne šteje več toliko znanje samo kot njegova uporaba« (Eurydice 2002).

Znanje torej ni več razumljeno kot »uskladiščena zaloga informacij« ampak bolj kot dinamična kategorija vezana na interakcije in delovanje posameznikov (Kopač in Trbanc 2004: 207). Spremembam lahko sledijo le ljudje in organizacije, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga dopolnjevati, kar pomeni, da informacija pridobi na pomenu in vrednosti šele takrat, ko jo posameznik ali organizacija pretvori v znanje (Pavlin 2005: 361). V današnji družbi znanja (angl. Knowledge based society) se

tako postopki ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja vedno bolj prepletajo. Ta koncept opozarja na nujnost proučevanja vpliva znanja na družbeni in ekonomski razvoj. Zaradi vse bolj konkurenčnega okolja in boja za preživetje, se je razvila nova disciplina, ki želi raziskati in pojasniti najbolj uspešne prakse ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja – t.i. upravljanje znanja (angl. Knowledge management).

3.2 Upravljanje znanja

Gre za disciplino, ki se ukvarja z procesi učenja, pridobivanjem, ustvarjanjem, prenosom in uporabo znanja, ki predstavljajo jedro discipline. Značilnost je interdisciplinarni pristop, saj so področja in objekti raziskovanja zelo raznorodni. Navezuje se na informacijska orodja, vedenje zaposlenih, spreminjanje organizacijske kulture, identifikacijo tihega znanja (Pavlin 2005: 363). Bolj podrobno definicijo upravljanja znanja pa sta v odnosu do sorodnih področij zapisala Choo in Bontis (2002: 15): *organizacijsko učenje* raziskuje, pojasnjuje in analizira vedenja posameznika zato, da bi bolje razumeli, kako se zaloga znanja spreminjajo; *intelektualni kapital* predstavlja zalogo znanja, ki obstaja v organizaciji v določeni časovni točki - torej opiše, kaj se je organizacija naučila; upravljanje te zaloge znanja v organizaciji v smislu tokov in rasti pa opisuje upravljanje znanja.

Upravljanje znanja zajema organizacijske procese, ki skušajo zmogljivosti informacijske tehnologije sinergistično kombinirati s kreativnimi in inovativnimi zmožnostmi ljudmi (Malhotra 1998).

Upravljanje z znanjem je v širšem smislu sestavljeno iz dveh elementov: ljudi in informacijske tehnologije. Ljudje nastopajo kot nosilci znanja, informacijska tehnologija pa omogoča njegovo zbiranje, organiziranje, hitro dostopnost in preprosto uporabo. Ob tem informacijska tehnologija predstavlja sistem za shranjevanje in prenos znanja, ga pa ne kreira. To ostaja v domeni človeka, kot osrednjega akterja pri upravljanju z znanjem (Bernik, Florjančič, Rajkovič 2002: 474).

Upravljanje znanja je »učinkovita kodifikacija, razvoj in prenos organizacijskega intelektualnega kapitala, ki se odraža v strateški prednosti organizacije« (Stovel in

Bontis 2002). »Upravljanje z znanjem je proces kreiranja, zajemanja, distribucije in uporabe znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost« (Bassi 1997: 25). Grant meni, »da naj bi podjetja ustvarjala pogoje, v katerih različni posamezniki učinkovito kombinirajo svoje specializirano znanje, saj proizvodnja dobrin in storitev zahteva uporabo različnih oblik, tipov znanja« (Grant v Choo in Bontis 2002: 4).

Ključna vprašanja, ki se jih ta disciplina loteva, so (McAdam in Reid 2002):

- kje je znanje v organizaciji sistematično shranjeno (management, zaposleni, dnevne izkušnje, naučena snov, tekmeči, stranke)?
- kdo ima prvotno zadolžitev z zajemanje znanja (glavne skupine, vsi zaposleni, višji management)?
- kako je poskrbljeno za širjenje znanja (od ust do ust, delavnice, mentorstvo, diskusije, različne baze)?
- katere so prednosti sistematičnega upravljanja znanja (večja učinkovitost, večje plače, inovacije, novi produkti in storitve, znižanje stroškov, boljša kvaliteta in s tem konkurenčnost)?
- kateri so elementi znanja v organizaciji (informacije, razmišljanje, izvrševanje, odločanje, izkušnje, izobraževanje in treningi, interakcije z drugimi)?

Choo meni, da je ključni izziv upravljanja znanja, da se organizacije naučijo kreirati *organizacijske strategije*, strukture in sisteme na način, ki dejansko omogoča uporabo pridobljenega znanja za inovacije⁹ in prilagoditve spremembam na trgu (Choo 2001).

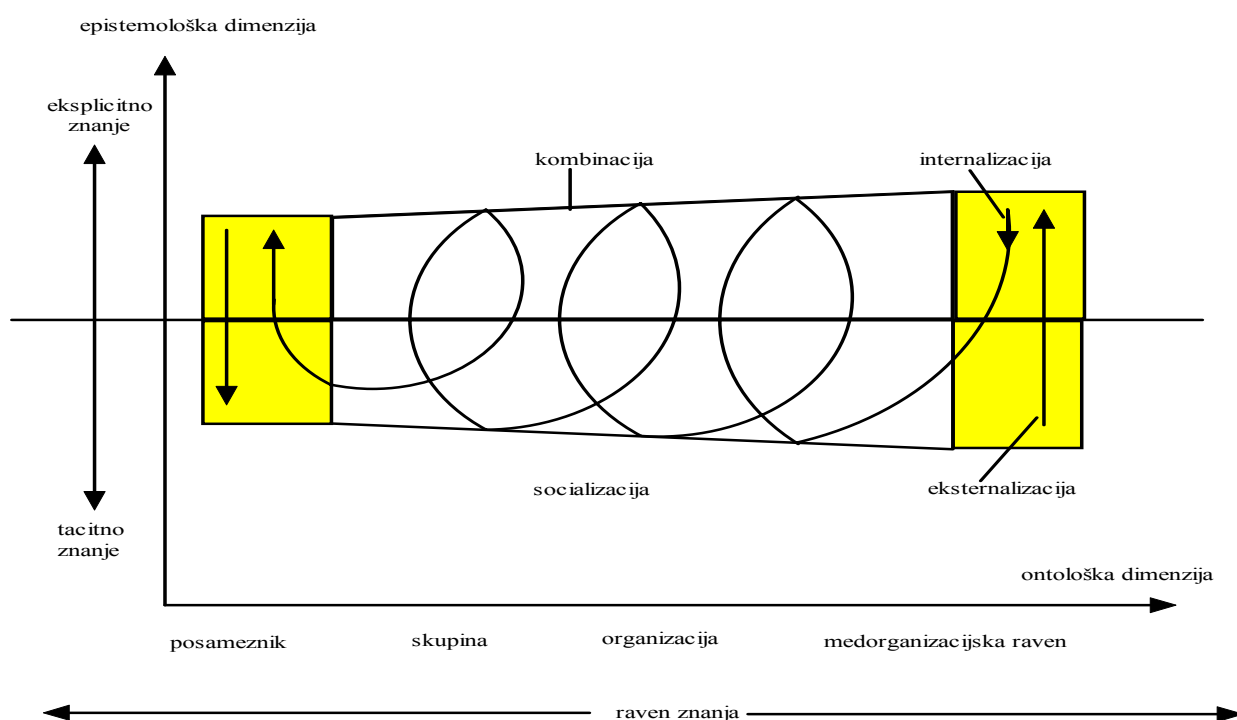
Najpogosteje citiran avtor na področju upravljanja znanja je Ikujiro Nonaka, ki je razvil Teorijo organizacijskega ustvarjanja znanja, katera predstavlja skupni imenovalec večine pristopov k upravljanju znanja. Jedro teorije predstavlja kontekstualizacija

⁹ Pojem inovacija označuje prvo uporabo znanosti in tehnologije v gospodarske namene (Pretnar 2002: 31). S pojmom inovacija so povezane vse dejavnosti od temeljih raziskav ter invencij ter razvoja komercializacije, ki privedejo do novega izdelka ali proizvodjalnih sredstev (Kamien in Schwartz 1982: 2). Inovacija je »proces ustvarjanja in uresničevanja nove ideje, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah« (Hellriegel, Jackson in Slocum 1999). Teece (1990) inovacijo opredeli kot iskanje, odkrivanje, razvoj, izboljšavo in posvojitve novih procesov, novih izdelkov in novih organizacijskih struktur ter postopkov.

načinov pretakanja med *eksplicitnim*¹⁰ in *tacitnim*¹¹ znanjem med ravnmi posameznikov, skupin ter organizacij. Torej je mogoče proces kreiranja znanja opredeliti kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj. Načini pretakanja potekajo preko procesov socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije ter se zaokrožijo v spiralo znanj, ki je rezultat (input in output) različnih virov znanja (Pavlin 2005: 364; Nonaka in Takeuchi 1995: 72).

Spiralo znanja predstavlja spodnja slika 3.2.1.

Slika 3.2.1: Štiristopenjska spirala ustvarjanja in širjenja znanja v organizaciji



Vir: Nonaka (2002: 444).

¹⁰ Eksplicitno oz. formalno znanje je objektivno znanje, pridobljeno na podlagi formalnega izobraževanja. Lahko ga zapišemo, uredimo, shranjujemo, prenašamo s pomočjo informacijske tehnologije. Gre za formulirano znanje, dostopno vsem (Nonaka in Takeuchi 1995).

¹¹ Tacitno, neformalno oz. implicitno znanje večinoma bazira na individualnih izkušnjah. Težko ga je posnemati in shranjevati, vendar je ravno zaradi navedenih lastnosti tacitno znanje pogosto najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti (Tiwana 2002).

Socializacija pomeni pretvorbo ene oblike tacitnega/tihega znanja v drugo obliko tacitnega/tihega znanja s pomočjo izmenjave izkušenj. Primeri tovrstnega učenja so: učenje ob delu, opazovanje, posnemanja, osebno komuniciranje, brainstorming delavnice.

Eksternalizacija je pretvorba tihega znanja v eksplicitno, ki lahko poteka s pomočjo prisposodob, ki jih sprožata predvsem intuicija in holistična domišljija, ko uporabljamo domišljijo, figurativni jezik, sposobnost povezovanja in logičnega razlikovanja. Eksternalizacija je ključna za ustvarjanje novega znanja, ker iz tihega znanja ustvarja nove – eksplicitne koncepte.

Kombinacija pomeni pretvorbo eksplicitnega znanja v drugo eksplicitno obliko. Primeri takšnega učenja so: izmenjava in kombiniranje znanja na podlagi dokumentov, sestanki, razgovori in seminarji. Gre za rekonfiguracijo obstoječih informacij preko sortiranja, dodajanja, kombiniranja in kategoriziranja, kar nas privede do novega znanja.

Internalizacija je proces pretvorbe eksplicitnega znanja v tacitno znanje. Je končna posledica posameznikovega in organizacijskega preverjanja novega znanja in pomeni, da je novo znanje sprejeto. Do tega pojava pride, ko pridobljeno znanje preide v posameznikovo bazo tihega znanja (Nonaka 2002: 442; Dimovski in Colnar 1999: 713–717; Pavlin 2005: 364).

Upravljanje z znanjem zahteva ustrezno motivacijo na kolektivni ravni, ki je določena s specifično organizacijsko kulturo. Na organizacijsko kulturo lahko gledamo kot na obliko znanja, ki vpliva na obnašanje članov organizacije. V skladu s prej omenjenimi vrstami znanja gre za tiho znanje, ki je relevantno za celo organizacijo. Njegovo prenašanje s socializacijo lahko opredelimo tudi kot njegovo upravljanje. Organizacijska kultura seveda posledično opredeljuje, kako se člani organizacije obnašajo v zvezi s problematiko upravljanja z znanjem. Očitno je, da je to povezano z organizacijsko pripadnostjo, saj občutek pripadnosti opredeljuje, ali so ljudje pripravljeni sodelovati v procesih upravljanja z znanjem in deliti svoje znanje drug z drugim (Triandis v Konrad 2002: 77–78).

Nonakova teorija pa je naletela tudi na mnoge kritike. Najbolj jo kritizira McKinlay (2005: 243), ki pravi, da se upravljanje znanja sploh ne ukvarja z vprašanjem odpora

zaposlenih do uvajanja novih projektov upravljanja znanja, temveč predpostavlja, da se vsi zaposleni želijo učiti in so dovzetni za stalno redefiniranje delovnih nalog.

Nasprotje oz. kritika koncepta upravljanja znanja je tudi Argyrisova *teorija predpostavljajanja in utemeljevanja* (angl. reasoning and rationalizations) (Argyris 2004). Avtor loči med konceptom učenja *enojne* in *dvojne* zanke.

- Učenje z *enojno zanko* pomeni odkrivanje napak in njihovo odpravljanje (reševanje problemov v kontekstu) tako, da lahko naprej posluje v okviru obstoječih vrednot, poslovne politike in ciljev. Takšno učenje izboljšuje obstoječo bazo znanja v podjetju, vendar pri tem ne spreminja temeljnih organizacijskih aktivnosti podjetja. O učenju z *enojno zanko* v okviru modela učečih se sistemov govorimo takrat, kadar uporabimo nove vedenjske strategije v podporo istim glavnim spremenljivkam.

- Učenje z *dvojno zanko* pomeni, da so odkrite napake popravljene na način, ki vpliva na preoblikovanje organizacijskih norm, poslovne politike in ciljev (definiranje konteksta in šele nato reševanje problema). Tovrstno učenje zajema modifikacijo ali nadomeščanje glavnih vrednot, politik, strategij in predpostavk. Gre za ustvarjalno (prilagoditveno) učenje, ki je zelo pomembna raven učenja za organizacijo (Argyris in Schon 1996: 21; Dimovski in Colnar 1999: 708; Valenca, Pereira v Dimovski in Colnar 1999: 708; Pavlin 2005: 365).

Avtor meni, da sta oba načina učenja v organizaciji potrebna. Učenje enojne zanke je namreč nujno potrebno, saj bi prepogosto redefiniranje konteksta lahko privedlo do razpada organizacijskega sistema, hkrati pa nekako ustvarja »status-quo« in vsakdanjo rutino. Spremembe lahko pomenijo večjo količino dela. Vendar pa je tudi učenje po dvojni zanki vedno bolj prisotno (Pavlin 2005: 365–366), saj je današnje okolje zelo konkurenčno in zahteva stalno učenje in prilagajanje. Strinjava se, da sta oba načina učenja za organizacijo potrebna in pomembna, saj kombinacija obojega pripomore k optimalnim dosežkom poslovanja. Meniva pa tudi, da je v procesu upravljanja znanja bistvenega pomena pripadnost zaposlenih podjetju, saj ta občutek pripomore k angažiranosti za pridobivanje in delitev znanja med sodelavci.

Akumulirano znanje, ki izhaja iz človeških in intelektualnih potencialov, postaja strateška (kvalitativna) determinanta konkurenčnosti delovne sile kot takšne, pa tudi podjetij. Za povečevanje ali ohranjanje konkurenčnosti naj bi podjetja potrebovala strateško usmerjeno upravljanje znanja, ki razvija konkurenčnemu okolju primerne strategije znanja (Choo in Bontis 2002).

3.3 Strategije znanja

Iz doslej obravnavanega lahko sklepava, da podjetje pri ustvarjanju znanja potrebuje neke smernice, ki jih imenujemo *strategija znanja*. Bistveni element strategije znanja je osredotočenost podjetja na svoje obstoječe znanje in vire ali pa na ustvarjanje radikalno novega znanja (Bierly in Daly 2002: 278).

Bierly in Daly (2002: 278–280) ločita štiri tipe strategij znanja:

- *raziskovalci (angl. explorers)*; raziskovalci so podjetja, ki se odlikujejo v razvijanju novega, radikalnega znanja, vendar niso močna pri izkoriščanju obstoječega znanja. Najuspešnejši bodo v dinamičnih panogah, kjer vedno znova in znova zaposlujejo in razvijajo posameznike, ki so visoko kreativni;
- *izkoriščevalci (angl. exploiters)*; izkoriščevalci so podjetja, ki uspešno izkoriščajo obstoječa znanja, vendar niso učinkoviti pri ustvarjanju novega znanja. Tipično poudarjajo fleksibilnost skozi obstoječo organizacijsko strukturo, sisteme in prakse človeških virov z namenom povečati njihovo prilagodljivost;
- *bimodalni učenci (angl. bimodal learners)*; podjetja, ki se odlikujejo v ustvarjanju novega, radikalnega znanja, vendar poleg tega tudi zelo dobro izkoriščajo obstoječe znanje. Omenjene organizacije imajo kompleksne organizacijske kulture in strukture, ki ne le dopuščajo konflikt, ampak ga celo implicirajo.

Izkoriščanje in ustvarjanje (razvijanje) znanja namreč nista medsebojno izključljivi usmeritvi strategije znanja, pač pa se lahko dopolnjujeta: organizacija lahko razvija določeno področje znanja ob sočasnem izkoriščanju drugega obstoječega znanja znotraj ali zunaj podjetja (Ilič 2006: 515).

Znotraj bimodalnih učencev ločimo: organizacije, ki *uspešno* sledijo obema smerema *sočasno* (staro in novo znanj hkrati) in t.i. *kameleonske organizacije*, ki so sposobne naglo spremeniti osredotočenje od ali k raziskovanju oz. izkoriščanju (Tushman in O'Reilly 1996). Meniva pa, da so v praksi redki primeri podjetij, ki so *sočasno* močna pri izkoriščanju obstoječega in ustvarjanju novega znanja. Zaradi današnjih visoko konkurenčnih tržnih pogojev pa je več takšnih podjetij, ki se vedno bolj nagibajo k ustvarjanju novega znanja in inovacij na podlagi že obstoječega znanja (inovacijski zasledovalci);

- »ohranjevalci« (angl. *maintainers*); podjetja, ki se ne odlikujejo v razvijanju novega, radikalnega znanja in niso močni pri izkoriščanju obstoječega znanja. Z drugimi besedami, so skromni (nezadostni) pri učenju in zadovoljni z obstoječim ter branijo njihovo sedanjo pozicijo. Osredotočajo se na obstoječi nivo znanja, s katerim najboljše zadovoljijo obstoječe potrošnike.

Avtorja omenjenih tipologij menita, da je stopnja, do katere *strategija znanja*¹² razvija ali zgolj ohranja svojo bazo znanja¹³ delno določeno z upravljanjem človeških virov (UČV) v podjetju. Če je UČV v skladu s strategijo znanja, potem krepi znanje v podjetju in potencialno ustvarja konkurenčne prednosti za podjetje. Če pa prakse UČV niso v skladu s strategijo znanja v podjetju, baza znanja ostane statična ali se celo znižuje in tako negativno vpliva na uspešnost podjetja.

Prakse UČV lahko neposredno vplivajo na razvoj baze znanja ne glede na izbrano strategijo znanja (Ilič 2006: 515).

V nadaljevanju se osredotočava na področje UČV kot »koordinatorja« do sedaj omenjenih procesov in ukrepov, s katerimi podjetje poskuša zasledovati poslovno strategijo.

¹² Strategijo znanja lahko opredelimo kot konkurenčno strategijo na podlagi intelektualnih virov in zmogljivosti podjetja (Zack 2002). Bierly in Daily (2002: 278) strategijo znanja opredelita kot »niz strateških izbir (odločitev), usmerjenih k ustvarjanju znanja v organizaciji, kar vodi v razvoj intelektualnega kapitala in na tak način konkurenčne prednosti«.

¹³ Baza znanja vključuje organizacijsko opredmeteno in neopredmeteno znanje, izkušnje, spretnosti zaposlenih, organizacijsko kulturo in opremo (Bierly in Daily 2002: 282).

4. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

4.1 Opredelitev pojma

*Upravljanje človeških virov*¹⁴ (angl. Human Resource Management) temelji na prepričanju, da so človeški viri najpomembnejše premoženje organizacije, kar jim pripisuje strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so politike in aktivnosti na področju človeških virov tesno povezane s poslovno strategijo organizacije (Možina 1998: 7).

Možina (2002: 7) opredeli upravljanje človeških virov kot »splet različnih aktivnosti in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi«.

Zupanova (1999: 5) pojem ravnanje s človeškimi viri opredeljuje kot dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi tako, da se v skladu z opredeljenim namenom oziroma ciljem podjetja doseže čim boljše rezultate.

Singer (1990: 3) upravljanje človeških virov opredeli kot »posebno področje upravljanja, s katerim se optimizirajo človeški viri, da se čimbolj uskladi potrebe, cilje organizacije in zaposlenih«.

Trevenova (1998: 26) uporablja pojem menedžmenta človeških virov, ki ga opredeljuje kot »splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive okolja ter s tem tudi k pridobivanju njegove konkurenčne prednosti«.

Glavne funkcije upravljanja človeških virov v organizaciji so:

¹⁴ Za pojem »management« sva v nalogi največkrat uporabili izraz »upravljanje«, v nekaterih primerih pa tudi »ravnanje«. Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina 2002a: 7). Dessler opredeljuje management kot »proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije, ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev« (Dessler 2001: 3). Pod pojmom *človeški* (oziroma *kadrovski viri*) opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd, kot tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje (Možina 2002: 7). V slovenski strokovni literaturi obstajajo različni prevodi pojma »Human Resource Management« (npr. ravnanje z ljudmi, management kadrovskih virov, upravljanje človeških virov itd.). Za pojem »human resource management« sva v nalogi navajali izraz »upravljanje človeških virov«.

- načrtovanje in izbira kadrov; potrebno je analizirati obstoječe in prihodnje potrebe po delovni sili v organizaciji;
- *razvoj in izobraževanje*; potrebno je vlagati v zaposlene, tako z vidika organizacijskih potreb (nove tehnologije) kot z vidika potreb posameznikov (motivacija, potreba po dokazovanju itd);
- ocenjevanje dela in rezultatov; potrebno je ocenjevanje dela in zaposlenih, saj se le tako lahko ugotovi, kakšna je kakovost in učinkovitost dela na določenem delovnem mestu ter kje bi se dalo učinkovitost in kakovost še izboljšati;
- nagrajevanje zaposlenih; nagrade prispevajo k večji motivaciji na delu. Delimo jih na ekonomske (plača, denarne nagrade) in neekonomske (strokovno izpopolnjevanje, zdravstveno in življenjsko zavarovanje);
- upravljanje zunanjega in notranjega okolja; pomembno je strateško upravljanje človeških virov, kar pomeni, da je potrebno upravljanje človeških virov povezati s cilji določene organizacije (Treven 1998: 26–29).

Obstajajo različni modeli UČV, vendar ni enotne formule, kako oblikovati učinkovito UČV, ki bi bilo ustrezno za katerokoli organizacijo. Na UČV v organizaciji vpliva veliko faktorjev (npr. kultura, velikost, tehnologija), ki določajo njegovo ustrezno organiziranost ter učinkovitost (Brewster in Larsen 2000: 35). Za modele je pomembno, da jih prilagodimo vrednotam zaposlenih in podjetja, organizacijski kulturi, velikosti in organiziranosti organizacije, ciljem, ki jih želimo doseči ter specifičnosti dejavnosti in okolja (Vild 2005: 58).

V nadaljevanju prikazujeva Storeyev model UČV, ki poudarja »mehke« faktorje upravljanja, ki imajo danes vse večji pomen za uspešnost celotnega podjetja (glej sliko 4.1.1).

Slika 4.1.1: Model UČV po Storey-ju

Prepričanja in domneve

- Človeški viri so temelj konkurenčnih prednosti.
- Cilj UČV ni le doseganje sporazuma z zaposlenimi glede pravil, ampak doseganje pripadnost zaposlenih.
- Zaposlene je zato potrebno skrbno izbirati in razvijati.

Strateške značilnosti

- Zaradi zgoraj omenjenega imajo odločitve v zvezi s človeškimi viri strateški pomen.
- Nujna je vključitev vrhnjega managementa.
- Politike UČV morajo biti integralni del poslovne strategije, ne samo formalni, ampak kakovostni del.

Kritična vloga vodij

- Ker je UČV ključen za posel, je preveč pomemben, da bi bil prepuščen samo kadrovskim specialistom.
- Linijski vodje morajo biti nosilci izvajanja politik in strateških odločitev v zvezi s človeškimi viri in gonilna sila za UČV.
- Kadrovske strokovnjake postajajo svetovalci managerjem pri aktivnostih na področju človeških virov.
- Veliko večja pozornost mora biti posvečena vzgajanju in vodenju managerjev samih.

Ključni vzvodi implementacije

- Upravljanje kulture je mnogo pomembnejše od upravljanja procedur in sistemov.
- Medsebojna povezanost podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja ter usklajenost s končnim ciljem uresničevati cilje in strategijo organizacije.
- Prestrukturiranje in prenova delovnih mest ter sprememba načina vodenja z namenom povečanja odgovornosti in pooblastil zaposlenih.

Vir: Benčina-Crnić (2002: 59–61).

Storeyjev model UČV pripisuje človeškim virom ključni pomen znotraj organizacije. Osredotoča se na vrednost človeškega kapitala, upravljanje organizacijske kulture in sprememb ter izpostavlja kritično vlogo vodij pri izvajanju politik UČV. Poudarja strateško integracijo poslovne strategije organizacije s strategijo ravnanja s človeškimi kar pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.

Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost organizacije, le-ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Zato naj bi podjetje razvilo dvosmeren učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti. Najprej naj bi zagotovilo prenos vizije in ciljev organizacije do ravni posameznikov.

Vendar naj bi tudi ti s svojimi pobudami sodelovali pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Le tako jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničitev. Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, posameznika in organizacije (Zupan 2001: 14-15).

Hendry in Pettigrew (1986) v okviru strateške integracije izpostavita, da je pri UČV glavno, da se zaposlene smatra kot temeljni »strateški vir« za doseganje konkurenčne prednosti.

Podjetja naj bi se vedno bolj zavedala, da je skrb za ljudi temeljnega pomena za produktivne odnose, kar se odraža tudi v pripadnosti zaposlenih podjetju in posledično tudi v uspešnosti celotne organizacije.

4.2 Človeški viri – temelj konkurenčne prednosti

Uspešnost organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, finančnih, tržnih, tehnoloških in človeških (kadrovskih) virov. Slednji obsegajo posebno področje dejavnosti, s katerimi želimo optimizirati človeške zmogljivosti tako, da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje (Možina 2002: 7). Človeške vire v organizaciji naj bi se obravnavalo kot potencial, poslovni vir in naložbo, zato naj bi tudi management z njimi ravnal z enakim pristopom in premislekom ter v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji (Merkač 1998: 4)

Zelo pomembno je, da organizacija v vseh poslovnih postopkih spoštuje načelo »prave ljudi na prava mesta« ter deluje v skladu z vrednotami in strategijo, saj drugače zaposleni niso sposobni oziroma niso veščji za uresničevanje ciljev, opredeljenih s poslovno strategijo. *Človeški viri* pomenijo konkurenčno prednost, saj z primerno kombinacijo znanja, sposobnosti, sodelovanja, vrednot in motivacijskih vzvodov ustvarjajo vrednost, so mnogokrat redki, jih je težko posnemati in so težko zamenljivi (Benčina-Crnić 2002: 62).

Danes *človeški viri postajajo ključni proizvodni dejavnik* in zato tudi osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij. Najsodobnejše tehnologije so v zelo kratkem času dostopne vsem proizvajalcem, enako tudi surovine in finančni kapital, zato postaja ključni dejavnik konkurence, način, kako so tehnologije uporabljene. Te spremembe pa zahtevajo izobražene kadre in učinkovito upravljanje z njimi (Svetlik 1996: 177–179). Na pomen človeških virov so vplivale tudi spremembe v razvojnih trendih, in sicer selitev proizvodnje od masovnih trgov k individualiziranim trgov ter sprememba od statičnega in predvidljivega poslovnega okolja k turbulentno spreminjajočemu se trgu, na katerem je pomembno predvsem hitro prilagajanje spremembam (Rasmunsson v Svetlik 1996: 179).

»Konkurenčna prednost podjetja so ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije« (Naisbitt in Aburdene 1985: 139). Zato je za organizacije danes ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, temveč kot pomembnem vir konkurenčne prednosti in posledično uspešnosti (Jančič 1990: 111–112).

Konkurenčna prednost podjetja je tako odvisna od ustrezno izobraženih in usposobljenih zaposlenih. To pomeni, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, veščinami in navadami najpomembnejši vir in premoženje podjetja in zato ključ do uspeha podjetja. Iz vsega tega pa jasno izhaja, da je *izobraževanje in usposabljanje zaposlenih* nujni pogoj za razvoj, doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Porter (v Vild 2005: 56) meni, da je edini način, kako doseči konkurenčno prednost nenehno inoviranje in izboljševanje, v skladu s strateško usmeritvijo podjetja. Zato sta ključna nenehno učenje in ustvarjalnost zaposlenih.

4.3 Strateško upravljanje človeških virov

Doseganje konkurenčne prednosti je temeljni cilj poslovne strategije podjetja. Ta cilj pa podjetja lahko dosežajo preko načrtnega in usmerjenega ravnanja s človeškimi viri in

skozi usklajevanje vrednot zaposlenih z organizacijsko kulturo ter praks¹⁵ UČV s poslovno strategijo. Celotni proces takšnega usklajevanja se imenuje *strateško upravljanje človeških virov* (SUČV). Wright in MacMahan (1992: 298) SUČV definirata kot »skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti upravljanja človeških virov, ki omogočajo organizaciji doseči zastavljene cilje«. »Cilj strateškega UČV je ustvarjanje takšnega obnašanja zaposlenih, ki bo skladno s strateškimi usmeritvami organizacije« (Schuler in Jackson 1987: 210). To pa lahko podjetje doseže če seznanijo zaposlene s poslovno strategijo in cilji podjetja, vzpostavi ustrezno organizacijsko kulturo, poskrbi za kakovostno izobraževanje, pridobivanje strateških znanj, potrebnih za implementacijo poslovne strategije ter zagotovi ustrezno okolje za prenos znanja med zaposlenimi in v prakso.

Za strateško upravljanje s človeškimi viri je torej značilno, da na nivoju celotne organizacije preučuje vpliv področja upravljanja človeških virov na strateške odločitve in cilje organizacije ter se osredotoča na odnos med poslovno strategijo, aktivnostmi upravljanja s človeškimi viri in uspešnostjo organizacije (Wright in Boswell 2002; Wright in McMahan 1992).

Omenjene povezave med paradigmo UČV, organizacijsko strukturo ter poslovno strategijo v literaturi opredeljuje t.i. *princip strateškega ujemanja* – angl. *strategic fit* (povzeto po Wright, McMahan 1992). Povezovanje aktivnosti UČV, organizacijske strukture s poslovno strategijo podjetja predstavlja *navpično* ujemanje, medsebojno povezovanje in dopolnjevanje ter konsistentnost praks in aktivnosti upravljanja človeških virov pa *vodoravno* ujemanje (Snell, Shadur, Wright 2001).

Možina (2002: 19) kot temeljni funkciji SUČV opredeli:

1. *Opredeljevanje strategij UČV*, pri čemer je potrebno iskati optimalne kombinacije med organizacijskim poslanstvom, cilji ter zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi.

¹⁵ Najbolj poznan je Pfefferjev (1994: 28) model sedmih dobrih praks UČV, ob upoštevanju katerih naj bi ne glede na zunanje in notranje razmere organizacija dosegla največjo uspešnost; to so naslednje prakse: 1. zagotavljanje varnosti zaposlitve, 2. selekcionirano pridobivanje novih sodelavcev, 3. ustanavljanje samovodenih timov ter decentralizirano odločanje, 4. visoke plače, ki so odvisne od uspešnosti podjetja, 5. zmanjševanje socialnih razlik, 6. usposabljanje in razvoj in 7. širok dostop in pretok informacij med zaposlenimi.

Strategijo UČV in poslovno strategijo naj bi podjetje oblikovalo interaktivno. Pri oblikovanju poslovne strategije naj bi upoštevalo človeških zmožnosti, strategija UČV pa naj bi vsebovala elemente v podporo izvajanju poslovne strategije (Legnick-Hall, Legnick-Hall 1990: 100).

2. *Izvajanje oblikovane strategije UČV*; organizacija se pri tem posveča notranjemu strukturiranju kadrov; ugotavljanju razpoložljivih človeških virov, uporabi virov, zgraditvi ustreznega sistema nagrajevanja, ki spodbuja zaposlene k učinkovitemu uresničevanju ciljev.

Idealiziran model strateškega upravljanja človeških virov bi tako lahko vseboval štiri stopnje: 1. oblikovanje poslovne strategije, 2. oblikovanje ključnih oblik vedenja, potrebnih za izvajanje te strategije, 3. oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov UČV aktivnosti, ki bodo spodbujale potrebno vedenje, 4. spremljanje učinkovitosti in uspešnosti UČV programov (Mabey in Salaman 1995: 49).

Temeljni cilj politike strateškega upravljanja človeških virov je oblikovanje in vključitev strategij UČV v strateško načrtovanje ter njihova realizacija v praksi, z namenom razviti pripadnost zaposlenih organizaciji in zagotoviti takšno organizacijsko strukturo, ki je spremenljiva in pripravljena na inovacije, saj bodo zaposleni tako lažje prenašali spremembe in bodo hkrati bolj učinkoviti in inovativni. Strateško upravljanje človeških virov predstavlja »oblikovanje in uresničevanje strategij UČV, ki so vključene v poslovno strategijo in omogočajo, da kultura, vrednote in struktura organizacije ter kakovost, motivacija in predanost njenih članov v največji meri prispevajo k doseganju njenih ciljev« (Armstrong 1993: 81).

V začetnem obdobju (konec osemdesetih oz. v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja) je bilo za področje strateškega upravljanja človeških virov značilno pomanjkanje dobre teoretične osnove, zaradi česar so se raziskovalci ukvarjali predvsem s konceptualnimi problemi in opredelitvami (Legnick-Hall, Legnick-Hall 1988; Guest 1987 in 1989). Večji pomen je dobil predvsem z nastankom nekaterih (organizacijskih) teorij¹⁶, ki se ukvarjajo z identifikacijo strateških prednosti organizacij

¹⁶ Na znanju temelječa teorija, teorija ustvarjanja in upravljanja znanja (Choo in Bontis 2002).

in človeške vire obravnavajo kot temeljno konkurenčno prednost organizacij (Kohont 2005: 16). Med njimi je ena izmed najpomembnejših Barney-jeva (1991) teorija *na virih temelječega podjetja* (A Resource-Based Theory/View of a firm), ki področju SUČV zagotovi trdno teoretično podlago, in jo bova na kratko opisali v nadaljevanju.

4.4 Teorija na virih temelječega podjetja

Teorija na virih temelječega podjetja predstavlja nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega managementa, ki so prevladovali v 80. letih in so v glavnem izhajali iz Porterjevega modela (Kohont 2005: 28). Do pojava teorije na temelju virov so se raziskovalci v glavnem ukvarjali s proučevanjem priložnosti in nevarnosti v okolju (zunanja analiza), pri čemer je najbolj poznan Porterjev model »petih sil¹⁷«, in trdili, da konkurenčna prednost izvira od zunaj. Omenjeni model postane tarča kritikov (Teece 1984; Barney 1991). Po pionirskih poskusih (Penrose 1959; Wernerfelt 1984) Barneyu (1991) uspe prodreti s teorijo na temelju virov, ki proučuje predvsem prednosti in slabosti (notranja analiza) organizacije, in postaviti model, ki določa lastnosti *organizacijskih virov*¹⁸, ki lahko zagotavljajo konkurenčno prednost. Tako je teorija na temelju virov osredotočenje z zunanjih virov preusmerila na notranje¹⁹ (Wright, Dunford, Snell 1991). Omenjena perspektiva se torej obrača k »na virih temelječemu« pogledu na podjetja (Barney 1996; Collis in Montgomery 1995; Grant 1991; Prahalad in Hamel 1990).

Ob tem se avtorji zavedajo »dualnosti med viri in trgi«, ko pravijo, da ima t.i. strateški problem interne (prednosti in slabosti) in eksterne (priložnosti in grožnje) dimenzije (Wernerfelt 1984). Obe dimenziji sta pomembni in trajne konkurenčne prednosti lahko organizacija dosega z implementacijo strategij, ki izkoriščajo notranje prednosti in

¹⁷ Navaja pet skupin dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Vsi ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa v podjetju (Porter 1980: 4–5): nevarnost vstopa novih konkurentov, intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti, razpoložljivost nadomestkov proizvodov ali storitev, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev.

¹⁸ Organizacijski viri so: organizacijska struktura, formalni in neformalni sistemi planiranja, koordiniranja in kontrole, organizacijska kultura ter vse druge povezave v podjetju ter med podjetjem in okoljem (Barney 1997).

¹⁹ Notranje vire delimo na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Čater 2000).

reagirajo na zunanje priložnosti, ob hkratnem nevtraliziranju zunanjih groženj in izogibanju notranjim slabostim (Barney 1991).

Barney (1991a) izpostavi štiri indikatorje, ki izražajo potencial organizacijskega vira za ustvarjanje relativno trajne konkurenčne prednosti: 1) je dragocen (omogoča implementacijo strategij, kar izboljša uspešnost podjetja), 2) je redek med konkurenti (zaradi zgodovinskega učenja, socialne kompleksnosti), 3) težko ga je posnemati, 4) nima substituta.

Modeli strateškega managementa so tradicionalno definirali strategijo podjetja, glede na njegovo produktno/tržno pozicijo. Na virih temelječ pristop pa predlaga, da naj bi se podjetja strateško pozicionirala na osnovi svojih edinstvenih, dragocenih in neposnemljivih virih in sposobnostih, in ne na produkte in storitve, ki izvirajo iz teh zmožnosti. Viri in zmožnosti se lahko razumejo kot platforma, iz katere izvirajo različni produkti za raznovrstne trge (Kogut in Kulatilaka 1994). »Na virih temelječa strategija« v sodobnih negotovih in dinamičnih konkurenčnih okoljih ima potencialno veliko večjo moč ustvarjanja konkurenčne prednosti v primerjavi s tradicionalnim pristopom, ki temelji na tržnem pozicioniranju (Zack 2002: 257).

Bistvo na virih temelječega podjetja je torej identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost, in način, kako vodstvo podjetja dojema te vire (filozofija vodenja), jih razvija in jih varuje pred imitacijo. K vsemu temu lahko s sistematičnim in učinkovitim sistemom veliko prispeva UČV, saj identificira in razvija človeške vire ter s pridobivanjem in ohranjanjem izjemnih posameznikov ustvarja človeški kapital. Ob vsem tem pa ni smotrno pozabiti, da viri ne ustvarjajo vrednosti sami po sebi, ampak so učinkoviti, če ustvarjajo vrednost na trgu (Kohont 2005: 29).

Teorija na virih temelječega podjetja identificira funkcijo upravljanja človeških virov kot ključnega »strateškega partnerja« pri razvijanju oziroma doseganju trajne konkurenčne prednosti (Golding 2007: 50). Wright, Dunford in Snell (2001) izpostavijo tri vire konkurenčne prednosti, ki jih organizacija lahko doseže v okviru strateškega upravljanja človeških virov. Prvi vir je *celotni človeški kapital* organizacije (znanja, sposobnosti, veščine), drugi vir so sistemi *medsebojno povezanih aktivnosti upravljanja*

človeških virov, zadnji vir pa so *odnosi* med zaposlenimi in njihovo *vedenje*. Pri vseh tem je pomembno doseganje skladnosti oziroma horizontalna integracija aktivnosti in praks SUČV (Golding 2007: 56).

5. POVEZANOST (KORELACIJA) STRATEGIJE UČV S POSLOVNO STRATEGIJO

5.1 Opredelitev pojma strategija

Pogoji poslovanja v globalnem okolju narekujejo prehod podjetij k *strateškemu načinu razmišljanja*, saj bodo uspešna le podjetja, ki bodo svoje poslovanje usmerjala v dolgoročni razvoj in ne le doseganje dobička na kratek rok. Pri tem naj bi podjetje premišljeno načrtovalo svojo pot, vzpostavilo *strateški management*²⁰ in *strateško razmišljanje menedžerjev ter vseh zaposlenih*, kar bo podjetju omogočilo dolgoročno ustvarjanje in hkrati ohranjanje konkurenčne prednosti. Temeljna naloga menedžerjev je obvladovanje organizacije ali dela organizacije, kjer delujejo ter učinkovito in uspešno doseganje postavljenih ciljev in smotrov²¹ (Tavčar 2005: 39). Pot za uresničevanje ciljev in smotrov organizacije pa predstavlja strategija organizacije.

²⁰ Strateški management je »trajni proces prilagajanja podjetja okolju in proces njegovega vplivanja na okolje v skladu s smotrom in cilji podjetja«. Torej, strateško upravljanje ni le proces načrtovanja, temveč sistem, ki zajema tudi upravljalne akcije (Ansoff 1981). Strateško upravljanje je proces, s katerim se analizira konkurenčni položaj podjetja, določijo strateški cilji in oblikuje načrt za delovanje in razporejanje virov (fizičnih, organizacijskih in človeških) z namenom, da bi dosegli cilje podjetja (Hollenbeck 1994). Strateško upravljanje lahko torej opredelimo kot proces, ki vključuje določanje ciljev podjetja, oblikovanje in izvajanje strategij ter nadzor izvedbe. Pri tem izhajamo iz podjetja kot celote ter iz okolja v širšem smislu, ki vpliva na podjetje in na njegovo delitev na posamezne strateške poslovne enote. Strateško upravljanje je trajni proces, kar pomeni, da je v podjetju treba organizirati strateški upravljalni proces (Treven 1998: 33).

²¹ Smoter (angl. goal) je konkretna sestavina vizije, dolgoročen in malo spremenljiv. Smotri so najbolj temeljni in dolgoročni cilji podjetja. Smotru so podrejeni cilji (angl. targets), ki naj bi bili primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega, vsebine, časovnega poteka, nosilcev ipd. Cilji organizacije naj bi bili razvrščeni po pomembnosti, povezanosti in času. Dobri smotri in cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in med seboj skladni (Tavčar 2005: 152–153).

Strategija »je dolgoročna usmeritev in obseg organizacije, v kateri podjetje dosega prednosti z uporabo svojih virov v spreminjajočem okolju, da bi ustreglo potrebam trga in pričakovanjem delničarjev« (Johnson in Scholes 1997: 10).

Coulter (1998) meni, da je strategija niz ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki organizacijske sposobnosti in vire podjetja uravnovežijo s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja.

Značilnosti, povezane z besedo »strategija« oziroma »strateška usmeritev«, so predvsem naslednje (Johnson in Scholes 1997: 5–10):

- dolgoročne usmeritve,
- obseg aktivnosti organizacije,
- prilagajanje organizacijskih aktivnosti zunanjemu okolju,
- pridobivanje prednosti pred konkurenti,
- zagotavljanje virov in zmožnosti,
- vrednote in pričakovanja interesnih skupin,
- vplivanje strateških odločitev na operativno organizacijsko odločanje.

Strategija podjetja torej vključuje: rast podjetja, zadovoljevanje kupcev, premagovanje konkurence, odzivanje na spremembe na trgu, upravljanje vsakega funkcijskega poslovnega področja podjetja in razvoj potrebnih sposobnosti podjetja, doseganje strateških²² in finančnih ciljev. Vse te postavke so specifične za vsako podjetje posebej, zato ima vsako podjetje specifično lastno strategijo (Thompson in Strickland 1999).

²² Glavni poudarek strateškega odločanja je v zagotavljanju strateške prednosti podjetja, ki jo zato opredelimo kot strateški cilj podjetja. Le-ti so v podjetju so povezani z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti v prihodnosti. Odločitve o poslovanju podjetja naj bi upoštevale strateške cilje, ker z njimi omogočamo dolgoročno uspešnost podjetja (Rusjan 2000: 94–96). Strateški cilji so torej tisti, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj organizacije (Mintzberg 1996: 3).

Porter (1998) strategijo pojmuje kot sredstvo za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja - ki jo ustvarja tudi z inovacijami, pojmovanimi v Schumpetrovem smislu²³ - katere izbira je odvisna od konkurenčne strukture njegove panoge in položaja podjetja znotraj le-te, določenega s konkurenčno prednostjo (nižji stroški, diferenciacija) in t.i. konkurenčnim obsegom (širša oziroma ožja tarča delovanja podjetja v panogi). Kombinacija slednjih sestavlja štiri tipe »generičnih« strategij: vodstvo pri zniževanju stroškov, diferenciacijsko strategijo, na stroške osredotočeno strategijo in na diferenciacijo osredotočeno strategijo (ibid.: 39; Ilič 2001).

Strategija nima nobenih splošno sprejetih opredelitev ali ogrodij. Opredelitev strategij je toliko, kolikor je »gurujev« managementa (Kaplan in Norton 2001). Nobena strategija ne more biti najboljša za vse tekmece v določeni dejavnosti. Podjetje naj bi se za strategijo odločilo samo, pri čemer upošteva položaj panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire. Strategija je dediščina odločitev vodstva, z njo se podjetje usmeri k določenim trgom, tekmovalnim pristopom in načinu delovanja (Thompson in Strickland 1999).

Strategije obstajajo v organizaciji na različnih nivojih. V velikih organizacijah se navadno pojavljajo tri vrste strategij. Gre za *korporacijske strategije*²⁴, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, *poslovne strategije*, ki se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati na določenem trgu in *funkcijske strategije*²⁵, ki z učinkovito

²³ Organizacije, panoge in regije so namreč danes izpostavljene globalnemu konkurenčnemu okolju in stalnemu prepihu t.i. schumpeterjanske konkurence skozi inovacije, ki ga poganja mehanizem »kreativne destrukcije«. Slednji prisiljuje podjetja v nenehno inoviranje, da bi okrepila in zadržala svoj konkurenčni položaj v panogi (Schumpeter 1951, 1960; glej Ilič 2001) oz. konkurenčno prednost, spodbujeno skozi »diamant« dejavnikov nacionalne konkurenčne prednosti - zlasti na stopnji »inovacijsko vodene ekonomije« (Porter 1998).

²⁴ Poudarek je v planiranju na ravni podjetja kot celote, na oblikovanju vizije in poslanstva, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identifikaciji poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo in na okvirnem alociranju resursov, ki naj bi bili skladni s prioritetai podjetja (Pučko 2003: 172–173). Korporacijska ali tudi celovita strategija podjetja določa orientacijo podjetja glede njegove rasti in glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriralo. Korporacije, ki nastopajo v različnih panogah, se s korporacijsko strategijo odločajo tudi o tem, kako se bodo delila finančna sredstva in drugi viri glede na posamezna poslovna področja. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na: strategije rasti (razvoja), strategije stabilizacije (normalizacije) in strategije krčenja (dezinvestiranja) (Hunger in Wheelen 1996: 150–177).

²⁵ Funkcijske strategije so tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Te strategije se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Treven 1998: 48).

izrabo posameznih funkcijskih aktivnosti prispeva k izpolnjevanju poslovnih in korporacijskih strategij (Johnson in Scholes 1997: 11).

Glede na zgoraj povedano, meniva, da naj posamezna organizacija postavi konkurenčno strategijo, seznaniti zaposlene z njeno vsebino, cilji, njihovo vlogo pri njenem uresničevanju, ter usmeri svoje vire v dejavnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev, saj izoblikovana strategija podjetja sama po sebi ne zadostuje, če je podjetje ne more učinkovito implementirati. Za uspešno izvajanje strategije se nama zdi ključni dejavnik izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, torej pridobivanje ustreznega znanja za zasledovanje podjetniških ciljev.

Glede na naslov in celoten koncept najine diplomske naloge, se bova v nadaljevanju osredotočili na poslovno strategijo. Od tod dalje z uporabo besede »strategija« misliva na koncept »poslovna strategija«.

5.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja znotraj diverzificirane organizacije je strategija poslovanja določene strateške poslovne enote²⁶ (SPE) oziroma strategija poslovanja z določeno strateško skupino proizvodov ali storitev v organizaciji. Pomeni splošno naravnost vsake SPE. Lahko rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti podjetja pri poslovanju s strateško skupino proizvodov ali storitev, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede razvijanja proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti organizacije v posameznih panogah. Pri njej gre za to, kako bo organizacija izboljševala tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovala, kakšna bo širina njene strateške poslovne skupine proizvodov ali storitev, koliko ožjih skupin proizvodov (storitev) bo vsebovala ter na

²⁶ Strateško poslovno enoto (SPE) je pri tem potrebno razumeti kot organizacijsko izoblikovano enoto (tj. org. pojem) podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je poslovno profitni center z lastnim poslovodstvom, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko 2003: 143).

kakšni osnovi bo sledila na ravni strateške poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi dosegala možne sinergijske učinke (Pučko 2003: 200).

Poslovna strategija podjetja je metoda določanja vseh sredstev (virov), potrebnih za doseganje ciljev poslovne politike. Pri poslovni politiki²⁷ zgolj določimo vse potrebne vire za vse načrtovane projekte. V okviru oblikovane strategije določamo tudi vrstni red, potrebni čas in intenziteto doseganja ciljev, potrebnih za uresničevanje vseh ciljnih misij (Banič 2004: 54).

Metodološko gledano, je mogoče odnos potrebni viri – ciljna misija oblikovati na dva načina (Banič 2004: 54–55):

- razpoložljive vire razporedimo po posameznih ciljnih misijah (podciljih), tako da dobi vsaka misija enakovredno, največje razpoložljivo število virov. Tak način, ki bi ga lahko opredelili kot »od virov k ciljnim misijam« se sicer sorazmerno pogosto uporablja, še posebej, ko se cilji združijo;
- drugi način izhaja iz preudarka, da je treba določiti ciljne naloge in njihovo medsebojno pomembnost (prednosti). Najpomembnejši nalogi se dodelijo vsi potrebni viri za ves čas trajanja ciljne naloge. Šele ko so potrebne ciljne naloge z najvišjo prednostjo v celoti pokrite, skušamo isto doseči s ciljno nalogo, ki je po pomembnosti nižje. Tiste misije, ki niso dobile vseh potrebnih virov, se izločijo.

Poglavitna pomanjkljivost drugega načina je, da je zelo selektiven, saj izloča ciljne naloge z manjšo prednostjo, ker zanje preprosto ni več dovolj virov. Velika prednost drugega načina je, da je verjetnost uresničitve pomembnih ciljnih nalog velika. Med najpomembnejše vire podjetja štejemo znanje zaposlenih, ki sodelujejo pri izpolnitvi določene ciljne naloge. Zato je verjetno, da bo naloga z višjo prednostjo dobila najboljšo ekipo, s katero podjetje trenutno razpolaga; verjetnost uspešne izpolnitve naloge je v takem primeru velika. Za omenjeno metodo se uporablja naziv »top down«. Posebno radi jo uporabljajo načrtovalci v velikih podjetjih. Za prvi pristop k načrtovanju se je ustalil naziv »bottom up«. Obe metodi sta le dva skrajna primera. Najverjetneje bomo dosegli uspešen izid tedaj, ko bomo s pravo mero uporabili kombinacijo obe metodi (Banič 2004: 55).

²⁷ Poslovna politika je »metoda določanja vizije, temeljnih dejavnosti sistema in ciljev« (Banič 2004: 54).

Poslovna strategija naj bi bila praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja. Drugo izhodišče za oblikovanje poslovne strategije je preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju oziroma širine poslovne dejavnosti takšne enote in opredeljevanje skupin proizvodov, storitev in njihovih trgov, ki naj bi jih SPE obdelovala. Vse to poteka na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene SPE v podjetju. Če k temu dodamo še sestavino, ki opredeljuje, po kateri bo SPE poskušala dosežati konkurenčno prednost, ima izvedene že vse tipične sestavine poslanstva posamezne SPE (Pučko 2003: 200).

V strokovni literaturi najdemo veliko tipologij²⁸ poslovnih strategij, izmed katerih je najbolj poznana Porterjeva (1998)²⁹ tipologija »generičnih poslovnih strategij«.

Omenjeni avtor trdi, da lahko podjetja dosežajo konkurenčno prednost na podlagi nižjih stroškov ali na podlagi diferenciacije proizvodov oziroma storitev. Strategija stroškovnega vodstva in strategija diferenciacije glede na širino ciljnega trga tvorita štiri generične konkurenčne strategije (glej sliko 5.2.1).

²⁸ Npr. poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike (Pučko 2003), poslovne strategije na osnovi matrike rasti (Ansoff 1988; Mintzberg 1996), poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka (Pučko 2003) itd.

²⁹ Porterjeva tipologija temelji na *teoriji industrijske organizacije* (Bain 1956; Mason 1939; Porter 1980, 1985 v Dimovski in Colnar 1999: 704), ki se prvenstveno osredotoča na doseganje konkurenčne prednosti ter podpira vidik determinizma okolja.

Slika 5.2.1: Generične poslovne strategije

		KONKURENČNE PREDNOSTI	
ŠIROK TRG		STROŠKOVNO VODSTVO	DIFERENCIACIJA
CILJNI TRG			
	OZEK TRG	OSREDOTOČENOST NA STROŠKE	OSREDOTOČENOST NA DIFERENCIACIJO

Vir: Porter (1998: 39).

M. Porter (1998), torej avtor koncepta generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem prepričanju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti ali pa preko diferenciacije proizvoda ali storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo naslednje štiri temeljne generične poslovne strategije: strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvodov, na stroške osredotočeno strategijo ter na diferenciacijo osredotočeno strategijo (Pučko 2003: 202).

Miles in Snow (1978) ter Možina (1998: 11) ločijo štiri osnovne vrste poslovnih strategij:

- a. *defenzivno (angl. defenders)*, ki je usmerjena v zadovoljevanje ozkih tržnih vrzeli in uporablja orodje, kot je cenovna politika ali kakovost;
- b. *inovativno (angl. prospectors)* kot fleksibilno strategijo, ki je podprta na inovacijah in jih pospešuje, pogoj zanjo pa je decentralizacija organizacijske strukture; tu so inovacije merilo za hiter vstop, ali ko se pojavijo drugi konkurenti, izstop z določenega trga;

- c. *analitično* (*angl. analysers*), kjer nastopajo poslovne odločitve na podlagi analiz preteklih izkušenj, ker izključuje verjetnost večjih tveganj in napoveduje predvidljiv izid, njeni splošni značilnosti pa sta učinkovitost in stabilnost;
- d. *reakcijsko* (*angl. reactors*) strategijo, kjer pogosto najdemo organizacijske enote z veliko stopnjo fleksibilnosti in hitro odzivnostjo in kjer gre za kratkoročna ukrepanja glede na moč izzivov v okolju.

Vse ostrejša globalna (inovacijska) konkurenca sili gospodarstva in podjetja v razvijanje ustreznih »preživetvenih« strategij, npr. inovacijskih poslovnih strategij, s katerimi se podjetja v družbah znanja odzivajo na nenehne spremembe v okolju. Podjetja si sicer lahko ustvarijo konkurenčno prednost na cenovno-stroškovni osnovi (nižje cene zaradi nižjih proizvodnih postopkov, recimo poceni delovne sile ali uvajanja novih proizvodnih postopkov, tj. procesnih inovacij, značilnih za ekonomije znanja). V družbah znanja pa jo lahko pridobijo zlasti na necenovni osnovi (produktne inovacije, diferenciacija blaga, investicije v blagovne znamke, posebno pa v znanje, človeške vire oziroma človeški kapital (Ilič 2006: 508–510).

Freeman in Soete (1997) ločujeta še tipologijo strategij, ki se razlikujejo v odločanju za inoviranje oziroma vlaganju v R&R:

- neinovativno ali tradicionalno strategijo, pri kateri podjetja proizvajajo standardne homogene izdelke pod konkurenčnimi pogoji in/ali pri kateri konkurenca podjetja ne prisiljuje, da bi spreminjalo izdelek;
- strategija ofenzivnega inoviranja, ki temelji na lastnih inovacijah, redkeje na tujih, in pomeni vodilno vlogo v kaki proizvodnji in na trgu. Nagiba se k proizvodnim inovacijam;
- strategija defenzivnega inoviranja, tj. »počivanje na lastnih lovorikah«, značilna za večino oligopolnih trgov in tesno povezana z diferenciacijo izdelkov ter se nanaša na vpeljevanje procesnih inovacij;

- imitativno³⁰ strategijo, pri kateri obrambni inovatorji skušajo doseči prednost pred prvim inovatorjem z izboljšanjem njegove inovacije (npr. oblike izdelka), kar pripelje do diferenciacije izdelkov skozi majhne tehnične izboljšave. Gre za počasno sledenje ali sploh nesledenje vodilnim panogi, ko je novo znanje že preizkušeno in poceni dostopno (Kavčič 1991);
- odvisno strategijo, ki pomeni, da podjetje (npr. mala podjetja v kapitalno intenzivnih panogah) ob soočanju z inovacijo tekmeca sprejme podrejeno vlogo (običajno vlogo pogodbenika) ali vlogo satelita gleda na druga močnejša podjetja, ko ne skuša vpeljati ali imitirati tehničnih sprememb pri svojem izdelku (razen na zahtevo strank, ko jih oskrbi s tehnično specifikacijo novega izdelka ali s tehničnim nasvetom za njegovo vpljavo, ali na zahtevo družb mater), nima spodbude za oblikovanje novega izdelka in svojih R&R zmogljivosti. Značilna je za proizvajalce po naročilu drugih, ki vgrajujejo določen sestavni del v svoj izdelek. Tako končni proizvajalec izvajalcu določa tehnologijo, tehnično izpopolnjenost ipd;
- oportunistično strategijo, ki podjetnikom omogoča uveljavitev z najdbo pomembne tržne niše, na katero prej ni pomislil nihče od konkurentov, za zagotavljanje izdelka ali storitve, ki jo potrošniki v tej niši potrebujejo.

Omenjeni tipologiji se nama zdita primerni za današnje visoko konkurenčno organizacijsko okolje. Kot že omenjeno, se danes pri oblikovanju celotne, prav tako pa poslovne strategije, vedno bolj poudarja človeški faktor. Zato je pri oblikovanju poslovne strategije nujno potrebno tudi oblikovanje ustrezne strategije UČV.

Strategija UČV se v organizaciji pojavlja najmanj na treh nivojih (Benčina-Crnić 2002: 59–62) :

1. kot sestavni del splošne (korporacijske) strategije organizacije; kjer zajema poslanstvo, vizijo, doseganje postavljenih ciljev organizacije, vrednote, kulturo, stil vodenja, organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi;

³⁰ Imitativna strategija – imitiranje namesto inoviranja Porter (1987) označuje kot eno od strateških napak pri določanju strategije, saj za strateško prednost ni mogoče ustvariti primerjalne prednosti z imitiranjem konkurence. Primerjalna prednost namreč temelji na novih izdelkih, novih lastnostih izdelkov, novih storitvah, novih proizvodnih tehnikah, novem sistemu distribucije ipd.

2. kot sestavni del poslovne strategije; usmerjenost v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, usmerjanje kulture, vrednot in želenih vedenj, razvijanje pripadnosti, povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev itd. - v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot;
3. funkcijska strategija; določa konkretne strategije na specifičnih funkcionalnih področjih UČV, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje, in druge prakse UČV.

Domneva, da so z organizacijsko strategijo določeni osnovni vidiki ravnanja z ljudmi, postaja čedalje zanimivejše področje proučevanja številnih avtorjev. Opravljene so številne raziskave, katerih namen je odkriti povezave med posameznimi vrstami organizacijskih strategij in strategij ravnanja s človeškimi viri (Možina 2002; Schuler in Jackson 1987; Miles in Snow 1984).

5.3 Medsebojna povezava strategij UČV in poslovne strategije

Ackerman (v Možina 2002: 15–16) v t.i. *kontingenčnem modelu* strategij UČV povezuje zgoraj omenjene vrste poslovnih strategij z ustreznimi strategijami UČV.

Omenjeni model opredeljujejo naslednje štiri vrste strategij UČV:

- a. *razvojna* strategija: poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje, notranje razmeščanje delavcev;
- b. *kontrolna* strategija: daje prednost ocenjevanju uspešnosti in njenemu nagrajevanju;
- c. *administrativna* strategija: temelji na kratkoročnem načrtovanju ljudi, zunanjemu pridobivanju delavcev, nima pa razvitih postopkov upravljanja s človeškimi viri;
- d. *preiskovalna* strategija: izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud ipd.

Izbor posamezne strategije je odvisen od problemov, s katerimi se srečuje organizacija. Če gre npr. za problem preživetja, spodbujanja inovacij in nadaljnje rasti v konkurenčnem turbulentnem okolju, bo podjetje verjetno izbralo inovativno (ali morda reakcijsko) poslovno strategijo v kombinaciji z razvojno (in/ali kontrolno) strategijo UČV. V stabilnem in predvidljivem, manj konkurenčnem okolju pa bo verjetno izbralo kombinacijo analitične (ali morda defenzivne) poslovne in administrativne (ali preiskovalne) UČV strategije (Kramberger, Ilič, Kohont 2004: 84).

Pri odnosu med strategijo UČV in poslovno strategijo gre torej za dvosmeren proces, kar pomeni, da ljudje, njihove sposobnosti in ravnanje z njimi pomembno vplivajo na izbor in uspešnost poslovne strategije, saj ravno ta izbor zoži izbiro možnih poslovnih strategij. Pri tem pa Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (1990: 100) poudarjata, da je potrebno upoštevati predvsem kakovost in obseg človeških zmožnosti pri izvajanju določenih poslovnih strategij. Le-te pa po drugi strani postavljajo cilje, okvire in smernice zelenega in potrebnega delovanja pri UČV (Bahtijarević 1999: 122).

Ne glede na to kakšno poslovno strategijo podjetje izbere, je ključnega pomena prav vloga ljudi, saj mora biti njihovo *vedenje* usmerjeno v doseganje poslovnih ciljev in to na ta način, ki ga opredeljuje poslovna strategija (Grundy 1997: 508). Zagotavljanje ustreznega vedenja pa je naloga UČV.

Razpredelnica na sliki 5.3.1 prikazuje povezavo med strateško usmerjenostjo (poslovno strategijo) podjetja, strategijami upravljanja človeških virov ter potrebnim vedenjem.

Slika 5.3.1: Povezava med strateško usmerjenostjo (poslovno strategijo) podjetja, strategijami upravljanja človeških virov ter potrebnim vedenjem

Vrsta strategije	Usmerjenost	Vedenje (role behaviour)	Upravljanje človeških virov (prakse)
Strategija inovacij	novi storitve in izdelki, pridobivanje konkurenčnih prednosti z različnostjo storitev	kreativnost, pripravljenost in sposobnost osredotočenja na dolgoročne cilje, visoka stopnja sodelovanja, sprejemanja negotovosti, pripravljenost na tveganje, srednja stopnja osredotočenosti na kakovost in doseganje rezultatov	pridobivanje in izbiranje izkušenih strokovnjakov, prenašanje pooblastil na zaposlene, uporaba minimalne kontrole, spodbujanje inovativnosti, spodbuden sistem nagrajevanja, investiranje v človeške vire, širok nabor veščin zaposlenih
Strategija kakovosti	stalno izboljševanje proizvodnih procesov za povečanje kakovosti proizvodov in zadovoljstvo potrošnikov, pridobivanje konkurenčnih prednosti z uvajanjem novih metod dela, tehnološkimi izboljšavami in raziskavami	ustaljeni vzorci vedenja, srednja mera sodelovanja med zaposlenimi, visoka skrb za kakovost, manjša pripravljenost na tveganje	selektivno zaposlovanje in nagrajevanje, participacija pri odločanju, obširni izobraževalni programi usposabljanja in razvoja, ocenjevanje delovne uspešnosti, zaznavanje potreb in sistem povratnih informacij zaposlenih, zagotavljanje varnosti zaposlitve, enakopraven odnos do vseh zaposlenih
Strategija nizkih stroškov	ekonomičnost poslovanja, nadzor nad stroški, produktivnost, pridobivanje konkurenčnih prednosti z nizkimi stroški	ustaljeni vzorci vedenja, kratkoročna usmerjenost, srednja skrb za kvaliteto, visoka skrb za kvantiteto, nizka stopnja tveganja	jasno opredeljena delovna mesta in naloge, kadrovanje glede na zahteve odjemalcev, uvajanje merljivih načinov za ocenjevanje uspešnosti dela, minimalno vlaganje v usposabljanje in razvoj zaposlenih, kratkoročna usmerjenost za doseganje ciljev

Vir: Možina (2002: 20); Schuler in Jackson v Salaman (1995: 24–25).

Podjetje naj bi identificiralo kritične in ključne dejavnike uspeha in nato oblikovalo poslovno strategijo, ki bo te dejavnike razvijala. Nato pa je odločilna vloga strategije upravljanja človeških virov, da to poslovno strategijo podpre in za to razvija ustrezne aktivnosti. Pri tem strateško upravljanje človeških virov predstavlja zgolj načrt ukrepov na področju človeških virov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije.

Strateški pristop k upravljanju človeških virov naj bi vseboval šest značilnosti (Anthony 1993: 12):

- priznava pomen zunanjega okolja,
- priznava konkurenco in dinamiko trga dela,
- ima dolgoročen pristop (3-5 let),
- osredotoča se na možnost izbire in odločanja,
- upošteva vse zaposlene,
- je integriran del korporacijske strategije in funkcionalnih strategij.

Strategija UČV naj bi bila prilagojena podjetju, torej narejena po meri, in nikakor ne kopija ali zbir nečesa kar počnejo drugje – vsako podjetje je namreč edinstveno, tudi zaradi drugačnih ljudi in njihovih medsebojnih razmerij, ki so se oblikovala na razvojni poti podjetja. Uravnotežena naj bi bila glede usmerjenosti v cilje in ljudi, tako da ne upošteva le ekonomskih meril, ki izhajajo iz poslovnih ciljev, temveč tudi potrebe in interese zaposlenih (Zupan 2007: 8).

V današnjem času, ko so tehnološki cikli vse krajši, izobraževalni cikli pa vse daljši, naj bi podjetja izobraževanja zaposlenih vzela v svoje roke. Zato je primerna inovativna strategija UČV, ki naj bi bila na primarnem segmentu zaposlenih kadrov v podjetju osredotočena na pridobivanje najsposobnejših ljudi ter investirala v njihov nadaljnji razvoj, njihove sposobnosti ter jih ustrezno spodbujala in nagrajevala za to, da bi svoje sposobnosti čimbolj produktivno in ustvarjalno uporabili (Svetlik 1996: 181).

Ne glede na to, kateri pristop vzamemo kot osnovo za oblikovanje poslovne strategije in strategije UČV, je ključno to, da je le učinkovita povezava obeh strategij (njuna skladnost) pomemben izvor uspešnosti in konkurenčnih prednosti podjetij (Zupan 2004: 17).

5.4 UČV kot »strateški partner«

Da bi podjetje uspešno izvajalo načrtano poslovno strategijo, je jasno, da mora zato imeti ustrezno prakso UČV. Le-ta v sodobnem poslovnem svetu svoje težišče

upravljanja premika od t.i. trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija za delo in kariero (Svetlik 1996: 180). Da bi UČV krepil omenjene dejavnike, meniva, da mora biti vse večji poudarek na procesu izobraževanja. Rezultat tega je znanje, ki ga zaposleni prenašajo v prakso in s tem krepijo svoj občutek pripadnosti in pomembnosti pri doseganju ciljev organizacije, kar povratno pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo, klimo ter medsebojno sodelovanje zaposlenih in timov.

Prepletenost in pestrost nalog UČV nazorno prikazuje spodnja slika - t.i. Ulrichov model štirih temeljnih vlog kadrovske funkcije, s katerimi UČV postaja enakovreden *strateški partner* najvišjemu vodstvu (glej sliko 5.4.1).

Slika 5.4.1: Ulrichov model *k posamezniku usmerjenega* ravnanja s človeškimi viri

STRATEŠKI PARTNER	AGENT SPREMEMB
<ul style="list-style-type: none"> - sodeluje v razvoju poslovne strategije - član glavnega vodstva (strateški partner) - definira prioritete - izvaja strategijo - obvešča o ključnih spremembah - oblikuje organizacijske vzvode - podpira vrhnje vodstvo v razmišljanju - povezuje in umešča strategije UČV v poslovno strategijo - decentralizirano spremlja in odloča o razvoju zaposlenih - nadzira organizacijske strukture in procese UČV 	<ul style="list-style-type: none"> - uporablja in izmenjuje modele za doseganje sprememb - identificira in nevtralizira odpor do sprememb - deluje kot spodbuda in zgled za spremembe - prenaša koncepte in ideje v prakso - skupaj z zaposlenimi uresničuje vizijo z novimi oblikami vedenja - upravlja in nadzira organizacijsko kulturo - usposablja in usmerja glede na spremembe v organizacijski kulturi - upravlja in neguje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem
FUNKCIONALNI STROKOVNJAK	ZASTOPNIK ZAPOSLENIH
<ul style="list-style-type: none"> - skrbi za učinkovitost kadrovskega podsistema - stalno inovira organizacijske sisteme in procese - oblikuje centre in baze znanja - odpravlja vrzeli med dejanskimi in potrebnimi kompetencami - uvaja nove specifične metode, orodja, merila za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti - svetuje vodjem glede razumevanja, motiviranja in povečevanja zadovoljstva zaposlenih z odprtim komuniciranjem - pomaga ključnim zaposlenim, da izboljšajo osebno tržno kapitalizacijo - strokovnjak na področju UČV - ima širok spekter splošne razgledanosti in je željan znanja - ima zaupanje vseh udeleženi strani 	<ul style="list-style-type: none"> - upravlja nove psihološke pogodbe z zaposlenimi - svetovalec za osebni in strokovni razvoj zaposlenih in kakovost življenja - upravlja zadovoljstvo zaposlenih - posluša in razume zaposlene - skrbi za uveljavljanje zaposljivosti in pravic zaposlenih po KP in ZDR - vezni člen med predstavniki zaposlenih in vodstvom podjetja - ustvarjalec odprte komunikacije in odnosov med vsemi stranmi

Vir: Vild (2005: 57).

Strateški partner je poslovni partner zato, ker povezuje sistem UČV s poslovno strategijo; administrativni strokovnjak je poslovni partner zato, ker varčuje sredstva skozi učinkovitejše načine oblikovanja in izvajanja sistema UČV; zastopnik zaposlenih je poslovni partner zato, ker zagotavlja, da prispevek zaposlenih v organizaciji ostaja visok oziroma se povečuje; agent sprememb je poslovni partner zato, ker pomaga skozi transformacijo in pri prilagajanju na spreminjajoče poslovne pogoje (Ulrich 1997: 45). UČV naj bi prevzel vse štiri vloge, saj so vse pomembne za učinkovito koordinacijo med zaposlenimi in poslovno strategijo.

Po Ulrichovem (1998) modelu je funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ključna za doseganje organizacijskih ciljev in se je v zadnjih dekadah močno spremenila – postala je *aktivno orientirana*. Aktivni pogled na funkcijo ravnanja z ljudmi pri delu predpostavlja, da so zaposleni (Evans 2003: 28–29): proaktivni, v vlogi poslovnih subjektov; k nalogam in k dejanjem usmerjeni, se osredotočajo na strateške aktivnosti, podajajo kvalitativne in kvantitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, so reševalci strateških vprašanj, delujejo multifunkcijsko in predstavljajo premoženje (in ne strošek) podjetja.

Uspešnost organizacije je s stališča upravljanja človeških virov povezana s tem, da je podjetje inovativno in odpira prostor človeški ustvarjalnosti, da se je sposobno hitro prilagajati, da ima zato ustrezno strategijo razvoja, da uporablja svetovalni način upravljanja, da so se zaposleni pripravljani hitro učiti v združbi in izven nje ter imajo možnost izboljšanja postopkov, da so se člani pripravljani vključevati v skupinsko delo in da jih organizacija upošteva kot posameznike (Mihelčič 2004: 20–21).

Aktivnosti UČV naj bi bile v skladu s celotno poslovno strategijo podjetja, saj le to omogoča zadovoljivo uresničevanje ciljev podjetja. Pri tem se nama zdi najpomembnejši dejavnik izobraževanje in pridobivanje ustreznega znanja, ki ga zaposleni prenašajo v prakso.

6. EMPIRIČNI DEL - ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA: POSLOVNA SKUPINA SAVA

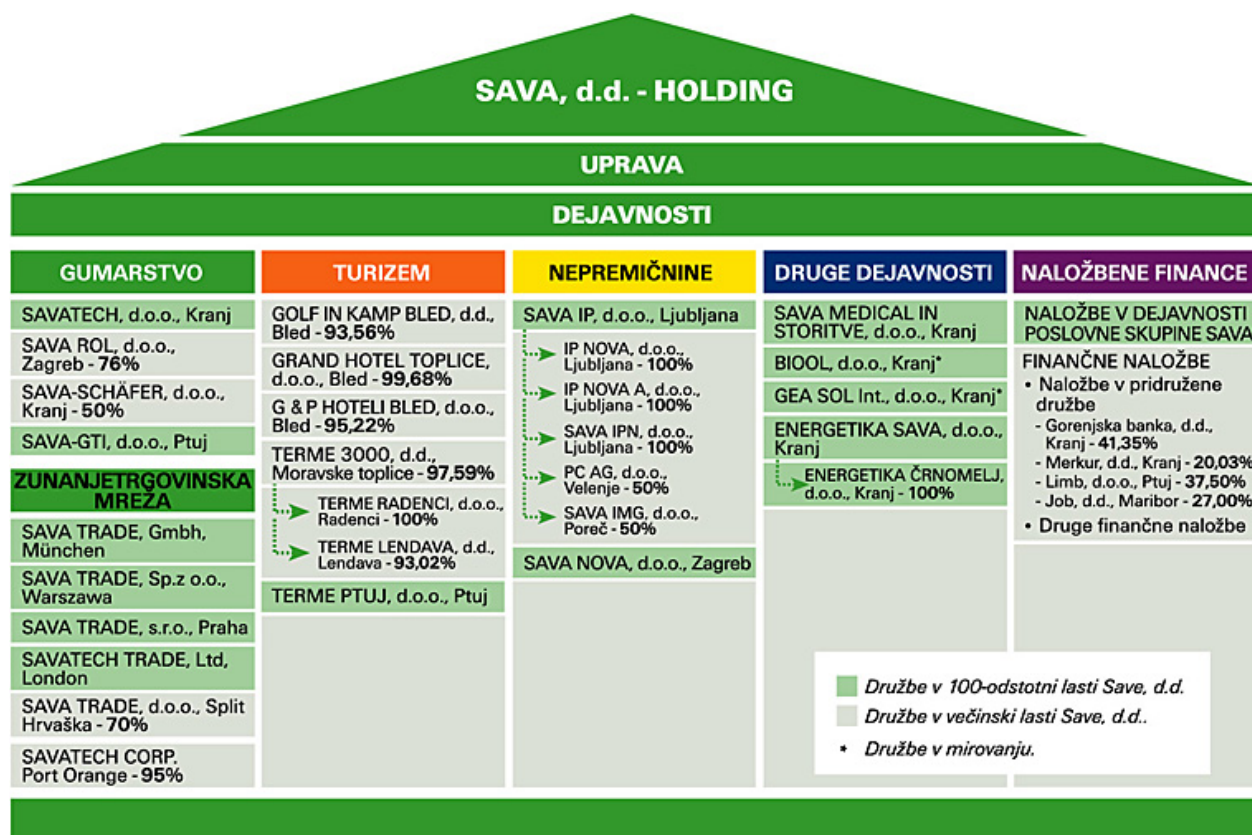
V empiričnem delu bova skušali preučiti do sedaj predstavljene teoretične modele in prakse v Poslovni skupini Sava. Podjetje v slovenskem poslovnem okolju velja za primer dobre prakse učenja, izobraževanja in ravnanja z ljudmi, saj se zavedajo, da so zaposleni ključni vir konkurenčne prednosti.

6.1 Opis podjetja

Poleg matične družbe Sava, d.d., ki upravljavsko povezuje Poslovno skupino Sava, je organizacija sestavljena iz 29 družb s skupaj več kot 2.500 zaposlenimi. So eden večjih poslovnih sistemov v Sloveniji. Njihove glavne dejavnosti so Gumarstvo, Turizem, Nepremičnine, Druge dejavnosti ter Naložbene finance. V vseh dejavnostih so odločeni dosegati vodilni položaj vsaj na domačem, predvsem pa na regionalnem in na svetovnem trgu.

Glavno merilo za to sta postali donosnost in visoka mednarodna konkurenčnost dejavnosti. V preteklih dveh letih so zmanjšali število dejavnosti. Opustili so dejavnosti Kemija in Trgovina, ob tem pa močno okrepili dejavnosti Gumarstvo, Turizem, Nepremičnine in Naložbene finance (glej sliko 6.1.1) (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Slika 6.1.1: Organizacijska shema Poslovne skupine Sava



Vir: Poslovna skupina Sava (2007a).

6.1.1 Načela poslovanja

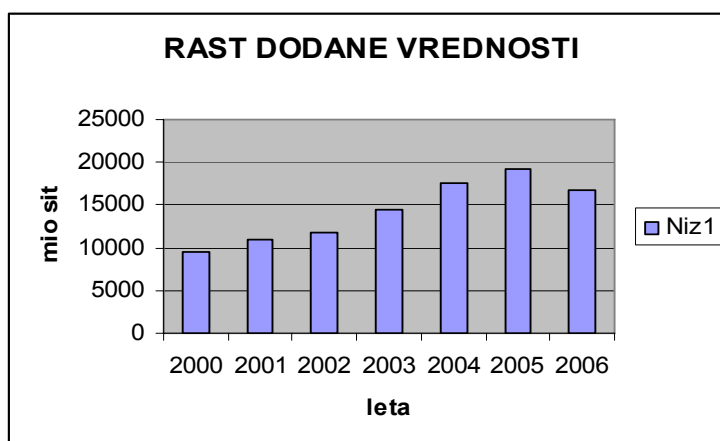
Za uresničevanje *razvojne strategije* so v Poslovni skupini Sava opredelili tudi skupna načela poslovanja, ki jih uveljavljajo v vseh dejavnostih in podjetjih. Eno izmed načel je tudi načelo »Sposobni in motivirani zaposleni«, kar pomeni, da razvoj svojih dejavnosti usmerjajo tako, da z njimi napredujejo tudi zaposleni. Vsem zaposlenim omogočajo dobro poznavanje načrtov družbe in skupine, uresničevanje osebnih ambicij ter nagrajevanje za dosežene cilje. Spodbujajo lojalnost in privrženost zaposlenih skupnim ciljem, zato poseben pomen pripisujejo privabljanju, razvoju in motivaciji najboljših kadrov z raznovrstnimi talenti, izkušnjami in znanji. Njihove sposobnosti so dragoceno premoženje družbe. Ustvarjali bodo razmere, ki bodo omogočale kopičenje znanja,

zagotavljale široko ustvarjalnost in krepile podjetniški duh (Poslovna skupina Sava 2007b).

Ostala načela poslovanja pa so:

1. *Donosna rast* (ustvarjanje dobička v smislu trajnostnega razvoja je nujen pogoj in gibalno nadaljnje rasti in razvoja, osredotočenost na projekte in dejavnosti, v katerih lahko ustvarjajo visoko dodano vrednost, zavezanost k uravnoveženemu zadovoljevanju interesov kupcev, partnerjev, delničarjev, zaposlenih in okolja ter uresničevanje odgovornosti do družbene skupnosti). Slika 6.1.1.1 ponazarja rast dodane vrednosti Poslovne skupine Sava po letih.

Slika 6.1.1.1: Rast dodane vrednosti po letih



Vir podatkov: Letna poročila Poslovne skupine Sava (2000–2006).

Kot je razvidno iz zgornje slike, dodana vrednost od leta 2000 do leta 2005 narašča, v naslednjem letu pa se nekoliko zniža. Razlog temu je, da sta bili v letu 2006 odprodani dejavnosti Trgovina in preostanek dejavnosti Kemija, zato je obseg dodane vrednosti padel, povečali pa so se finančni učinki.

2. *Odlično poznavanje kupcev* (odlično poznavanje in izpolnjevanje (preseganje) pričakovanj kupcev, ponudba celovitih rešitev in spremljanje le-teh s sodobnimi

trženjskimi znanji, razvijanje strateškega partnerstva s ključnimi kupci z namenom uresničevanja njihovih osebnih oziroma poslovnih ciljev).

3. *Inovativni izdelki in storitve* (izdelki in storitve so inovativni, torej taki, s katerimi lahko dosegajo razlikovalne prednosti pred konkurenco, pri njihovem razvoju kombinirajo najboljše zamisli in uvajajo nenehne izboljšave, ki temeljijo na potrebah kupcev, vselej upoštevajo okoljske dejavnike, zato ponujajo izdelke in storitve, ki so prepoznavni po svoji ekološki naravnosti).

V Savi so pričeli z organiziranim zbiranjem in evidentiranjem predlogov izboljšav že leta 1954.

Do danes se je nabralo 10.100 predlogov izboljšav³¹. Upoštevajoč predloge procesa stalnih izboljšav, ki poteka zadnjih nekaj let, pa je število takih predlogov že nad 12.000. Njihovo število se giblje okrog 400 predlogov na leto, upoštevajoč tudi predloge procesa stalnih izboljšav v zadnjih treh letih pa znaša povprečno število evidentiranih predlogov zadnjih treh let okoli 1.000 na leto.

Velika večina prijavljenih predlogov izboljšav je neposredno povezanih z delom oz. dejavnostjo predlagateljev, avtorjev izboljšav. Gre za odpravljanje napak, za izboljšanje delovnih razmer, zmanjšanje stroškov, boljši izkoristek strojev in naprav, lažja in hitrejša vzdrževalna dela idr. Koristna oblika podajanja izboljšav in mnenj se nama zdi tudi organiziranje raznih sestankov oziroma delavnic, kjer bi sodelavci lahko po metodi »brainstorming« podajali predloge in dopolnjevali ideje drugih. Na tak način se razvije veliko več idej in predlogov, kot če bi o izboljšavah razmišljal le en posameznik.

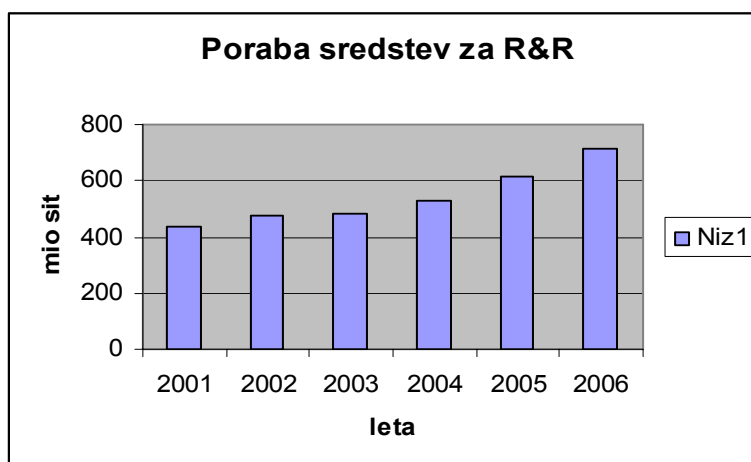
³¹ Od leta 1996 dalje organizirajo posebne akcije za spodbujanje inovacijske dejavnosti. Z njimi in s posebnimi nagradami spodbujajo zaposlene k razmišljanju o izboljšavah in spremembah v njihovem delovnem okolju. Pričeli so z akcijo »Odprimo vrata novim idejam« v letu 1996. Najbolj odmevna je bila akcija »Tisoč idej za boljši jutri« v letu 1997, ki je zbrala kar 1.087 novih idej. »Vaši predlogi 2007« se imenuje letošnja akcija za spodbujanje inovacijske dejavnosti, s katero želijo spodbuditi vse sodelavke in sodelavce k razmišljanju zlasti o tem, kako: bolje uporabiti svoje znanje in izkušnje; zmanjšati stroške in izboljšati kakovost; varčno uporabljati vse vrste energij; zmanjšati onesnaževanje okolja; izboljšati varnost in delovne razmere zaposlenih - in k prijavljanju njihovih idej oziroma predlogov (Poslovna skupina Sava 2007c). Ob tem velja poudariti, da večina predlogov hkrati prinaša napredek in ugodne spremembe stanja na več področjih.

Inovativnost, ki temelji na rasti in donosnosti družb v Poslovni skupini Sava, so v letu 2006 uveljavljali in spodbujali s pomočjo naslednjih aktivnosti:

- razvojno-tehnološke enote, ki deluje v nekaterih podjetjih, so ob podpori razvojnega inštituta in laboratorijev Save d.d., zagotavljale stalno preverjanje inovativnih idej. S tem obvladujejo tveganja pri uvedbi novih izdelkov, storitev in tehnologij;
- vključevanje podjetij v tehnološke platforme v Sloveniji in tehnološke mreže;
- povezovanje z drugimi podjetji in znanstvenimi ustanovami doma in v tujini pri razvojno-raziskovalnih projektih; v letu 2006 so tako tudi pridobili nepovratna sredstva za pridobivanje znanj in izkušenj ter izvedbo vrste raziskovalnih projektov;
- vsi zaposleni v Poslovni skupini Sava so vključeni v proces sistematičnega iskanja priložnosti za izboljšave, ki poteka s pomočjo metode »20 ključev«. Z uvedbo predlogov, zbranih v programu stalnih izboljšav, so v letu 2006 prihranili 2,9 milijona evrov (695 milijonov tolarjev). Gospodarska korist uresničenih predlogov pa se je povečala za 32% v primerjavi z letom prej (Letno poročilo Poslovne skupine Sava za leto 2006).

R&R so zlasti pomembne v dejavnosti Gumarstvo, saj že narava dejavnosti (materiali, tehnološki napredek, novi izdelki ipd.) zahteva stalne inovacije in izboljšave. Poslovna skupina Sava se zaveda konkurenčnih pritiskov iz okolja. Gumarstvo je trenutno zelo uspešna dejavnost, vendar je potrebno, da v bodoče razvijejo nove izdelke in materiale, s katerim bodo uspešno konkurirali na svetovnem trgu. To se tudi izraža v naraščanju porabe sredstev za R&R, kar prikazuje slika 6.1.1.2.

Slika 6.1.1.2: Poraba sredstev za R&R v dejavnosti Gumarstvo



Vir podatkov: Interni podatki Poslovne skupine Sava.

Stroški za raziskave in razvoj se spremljajo samo v dejavnosti Gumarstvo. Podatke o raziskavah in razvoju za druge dejavnosti ne spremljajo, saj je narava dejavnosti taka, da le-teh ni mogoče meriti (npr. Turizem).

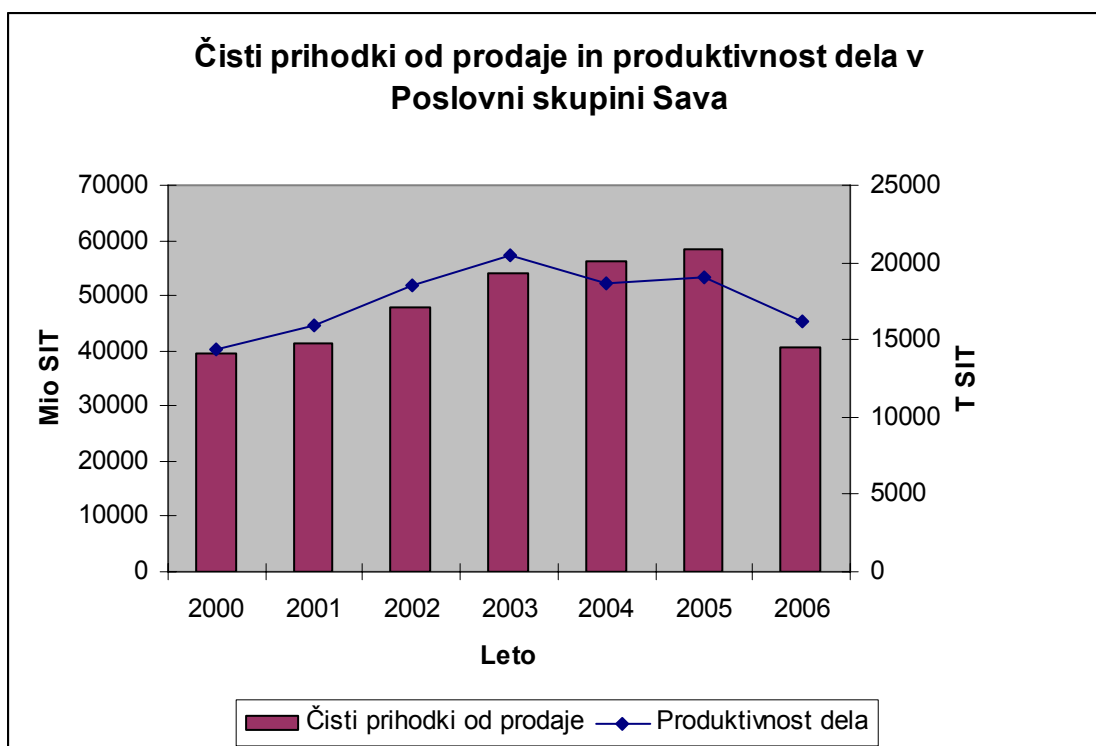
4. *Zanesljivost in operativna odličnost* (zahtevnost zastavljenih ciljev in dosledno izpolnjevanje obljub, nenehno izboljševanje poslovnih procesov, s čimer dosegajo visoko produktivnost, izboljšujejo kakovost, povečujejo dodano vrednost in znižujejo stroške, varčnost in stroškovna učinkovitost pri izvajanju vseh aktivnosti).

V Poslovni skupini Sava že dalj časa uspešno vpeljujejo in izvajajo pristope, ki pomembno prispevajo k povečevanju konkurenčnih sposobnosti njihovih podjetij. Gre za:

- uvajanje novih in vzdrževanje obstoječih standardov, ki urejajo poslovne procese skladno z načeli poslovne odličnosti;
- vpeljavo modela odličnosti v poslovne procese Poslovne skupine Sava;
- zmanjševanje stroškov, ki nastajajo zaradi nižje kakovosti dela (Letno poročilo Poslovne skupine Sava za leto 2006).

Eden izmed učinkov teh dejavnosti je tudi vidno povečanje prodaje njihovih izdelkov in storitev. Na grafu slike 6.1.1.3 so prikazani čisti prihodki od prodaje v primerjavi s produktivnostjo zaposlenih. Produktivnost sva izračunali tako, da sva čiste prihodke od prodaje delili s povprečnim številom zaposlenih.

Slika 6.1.1.3: Čisti prihodki od prodaje in produktivnost dela v Poslovni skupini Sava

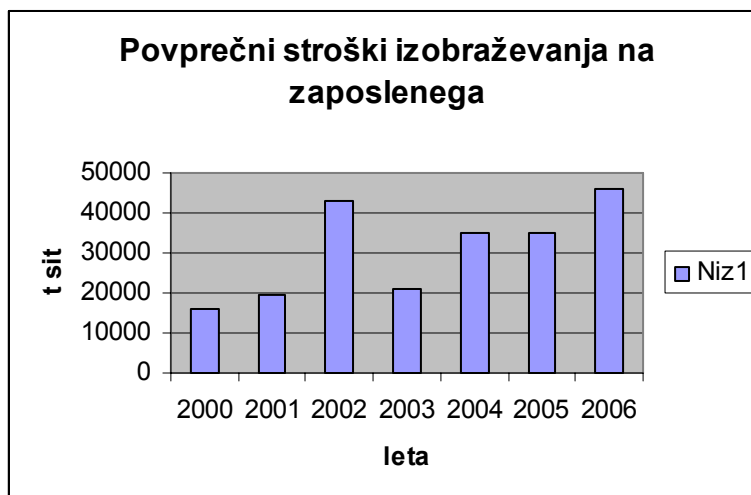


Vir podatkov: Letna poročila Poslovne skupine Sava (2000–2006).

Iz grafa je razvidno, da čisti prihodek od prodaje skozi leta narašča, v letu 2006 pa pade, kar je posledica odprodaje dejavnosti Trgovina in ostanka dejavnosti Kemija. Produktivnost dela prav tako narašča do leta 2003. V letu 2004 rahlo pade, kar je posledica povečanja števila zaposlenih, v letu 2006 pa je razlog že omenjena odprodaja dveh dejavnosti.

Za uspešno zasledovanje načel poslovanja je pomembno tudi izobraževanje kadrov. V Poslovni skupini Sava stroške izobraževanja obravnavajo kot naložbo v zaposlene. Povprečne stroške izobraževanja na zaposlenega po letih prikazuje slika 6.1.1.4.

Slika 6.1.1.4: Povprečni stroški izobraževanja na zaposlenega



Vir podatkov: Interna poročila KC Kadri (2002–2006) in Letna poročila Poslovne skupine Sava (2000–2006).

Velik porast stroškov v letu 2002 je predvsem na račun usposabljanja sodelavcev, ki so se v tem letu zaposlili v na novo odprtih Obi trgovskih centrih. Obseg izobraževanja se v splošnem nenehno povečuje in vanj vključuje najširši krog zaposlenih. Na podlagi primerjave slik 6.1.1.3 in 6.1.1.4 lahko sklepava, da s povečevanjem čistega prihodka od prodaje lahko posledično podjetje tudi več sredstev investira v izobraževanje in vanj vključi še več zaposlenih.

Sredstva, namenjena izobraževanju, naj bi kakovostno investirali tudi v prihodnje, zato bodo še bolj poglobljeno pristopili k merjenju kakovosti izobraževanj. Anketirajo udeležence ob izvedbi izobraževanja, vodje podajo oceno učinkovitosti izobraževanj za svoje sodelavce, za obsežnejša izobraževanja, kjer je prisotno večje število udeležencev in traja dalj časa, pa pripravljajo tudi specialne analize.

5. *Pošteno in etično poslovanje*: delovati pošteno in etično se pričakuje od zaposlenih, partnerjev in dobaviteljev.

6.1.2 Temeljno poslanstvo

S tržno in finančno močjo blagovne znamke Sava ter z najboljšimi sistemi vodenja in ključnimi strateškimi znanji naj bi usposabljali podjetja v njihovi večinski lasti za doseganje nadpovprečnega donosa (v panogi, v kateri delujejo) ter zagotavljali učinkovito upravljanje in nadzor nad poslovanjem podjetij. Vrednost premoženja družbe naj bi povečali tudi z učinkovitim upravljanjem naložbenega portfelja.

Zagotavljali naj bi nenehno preseganje pričakovanj kupcev, zaposlenih, delničarjev, poslovnih partnerjev in okolja, ter ustvarjali privlačne priložnosti za zaposlitev najboljših kadrov (Poslovna skupina Sava 2007d).

6.1.3 Vrednote

Eno izmed najpomembnejših vezi, ki povezujejo vse dele Poslovne skupine Sava in usmerjajo njeno delovanje k uspešnemu poslovanju, predstavljajo *temeljne vrednote*, ki so enotne in veljajo za vse dejavnosti in vse družbe, obenem pa ima lahko posamezna dejavnost tudi nabor specifičnih vrednot, prilagojenih svoji panogi.

Temeljne vrednote pa so sledeče:

1. Odličnost v vsem, kar delajo (težnja k odličnosti je gonilo nenehnih izboljšav in prizadevanj za nenehen razvoj, dosegajo jo z osredotočenostjo k doseganju ciljev, na proizvode, storitve, procese, na ključne sposobnosti in najboljše kadre).
2. Postavljanje zahtevnih ciljev in njihovo dosledno uresničevanje.
3. Inovativnost, učinkovitost, prilagodljivost in samoiniciativnost (razvijajo delovno okolje, ki sprošča ustvarjalnost ter privlači sposobne in ambiciozne kadre, spodbujajo sprejemanje pobude zaposlenih pri načrtovanju in izvajanju dela, spodbujajo enake možnosti za napredovanje).
4. Medsebojno spoštovanje, sodelovanje in učenje (zaradi različnosti dejavnosti znotraj Poslovne skupine je sodelovanje kot način dela in razmišljanja, odprtost in izmenjava drugačnih stališč, zamisli in izkušenj).
5. Zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec.

6. Odgovornost do naravnega in družbenega okolja (v odnosu do okolja uveljavljajo in spodbujajo načela trajnostnega razvoja, želijo ustvarjati možnosti za kakovostno življenje prihodnjih generacij, svoj napredek pa povezujejo s socialnim napredkom družbene skupnosti) (Poslovna skupina Sava 2007e).

Lahko rečeva, da tako *načela poslovanja*, *vrednote* in *poslanstvo* organizacije odražajo prepričanje, da zaposleni predstavljajo ključen vir konkurenčne prednosti in zato jih temu ustrezno tudi motivirajo ter s tem skrbijo za njihovo pripadnost podjetju.

6.2 Celovita strategija (Grand Strategy)

Poslovna skupina Sava je v prihodnost usmerjena družba, v kateri so strateško razmišljanje, nenehno izboljševanje in učenje neprestan proces in vsakodnevno delo vseh zaposlenih.

Predsednik uprave, gospod Janez Bohorič, pravi, da je Poslovna skupina Sava zavezana strateškemu razmišljanju. Po njegovem mnenju je premišljeno načrtovanje strategij ter njihovo dosledno uresničevanje botrovalo temu, da je organizacija ena najuspešnejših poslovnih skupin v Sloveniji, ki se ponaša s portfeljem mednarodno konkurenčnih dejavnosti (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

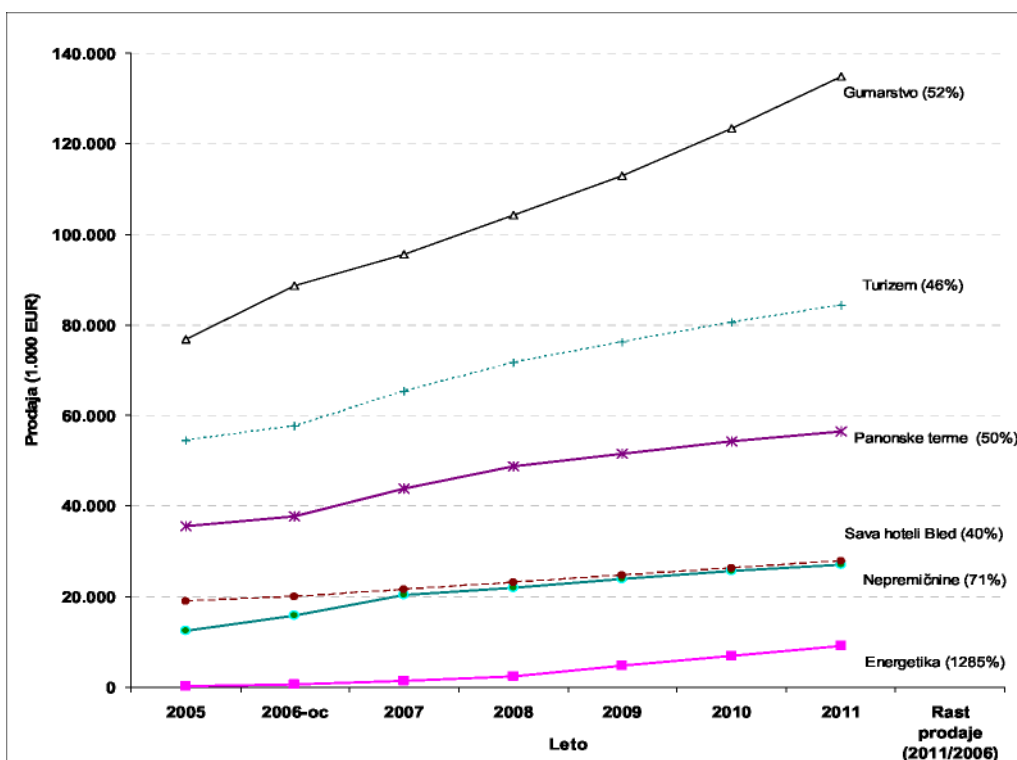
V Poslovni skupini Sava so od septembra 2005 do novembra 2006 vodili proces poglobljene priprave novih strategij posameznih dejavnosti, ki se je v sklepni fazi zaokrožil s pripravo *Celovite strategije družbe (t.i. Grand strategy)*. *Ta strategija združuje prvine korporacijske strategije, poslovnih strategij dejavnosti kakor tudi funkcijskih strategij.*

Kot rezultat je nastal dokument, ki združuje željo in zavezo za doseg ambicioznih, vendar realno postavljenih ciljev. V obdobju do leta 2011 naj bi tako dosegli 15-odstotno donosnost na kapital (ROE – celotni dobiček na kapital). V preteklem strateškem obdobju od leta 2002 - 2007 pa je bila pričakovana in dosežena donosnost

kapitala 10 odstotna (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Pričakujejo pa tudi povečanje prodaje za več kot 50 odstotkov. Tako naj bi do leta 2011 ustvarili 257,5 milijona evrov prihodkov od prodaje, kar je približno 56 odstotkov več kot znaša ocena za leto 2006 in sicer 165 milijonov evrov. Rast prihodkov od prodaje je v naslednjem petletnem obdobju načrtovana povprečno 8 odstotkov letno, kar tudi prikazuje spodnja slika 6.2.1.

Slika 6.2.1: Rast prodaje po letih



Vir: Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011.

V naslednjem obdobju poudarjajo predvsem inovativnost in povečevanje dodane vrednosti, kar bodo dosegli tako z novimi izdelki, storitvami in tehnologijami v njihovih obstoječih dejavnostih kakor tudi z nenehnimi iskanji novih poslovnih priložnosti. Tako z letom 2007 temeljna vloga dejavnosti Naložbenih financ postaja odgovornost za ohranjanje in nenehno rast premoženja Poslovne skupine Sava (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Postali naj bi še bolj *strateško usmerjena organizacija* in v ta namen krepili proces *strateškega razmišljanja in dinamične spremljave strategij*, ki postaja tako rekoč vsakodnevno delo vseh njihovih sodelavcev, z jasnimi odgovornostmi za njihovo udeležanje. *Zavedajo se namreč, da so v jedru njihovih prizadevanj in temelj njihovih dosežkov prav njihovi sodelavci, moč njihove volje ter znanja* (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

V novo strateško obdobje (2007–2011) vstopajo z manjšim številom dejavnosti, ki pa so precej bolj konsolidirane in pripravljene na rast in razvoj kakor kdajkoli prej. V ospredje zato postavljajo rast premoženja Poslovne skupine Sava, kar je v svetu glavno merilo ocenjevanja uspešnosti holdingov. Pred ustvarjanjem kratkoročnih zaslužkov dajejo prednost rasti vrednosti premoženja, dolgoročni rasti vrednosti dobička ter donosnosti Poslovne skupine Sava (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Razvili so edinstven poslovni model, katerega temeljni cilj je doseganje odličnosti v poslovanju z izrabo sinergij v relativno velikem poslovnem sistemu z različnimi dejavnostmi.

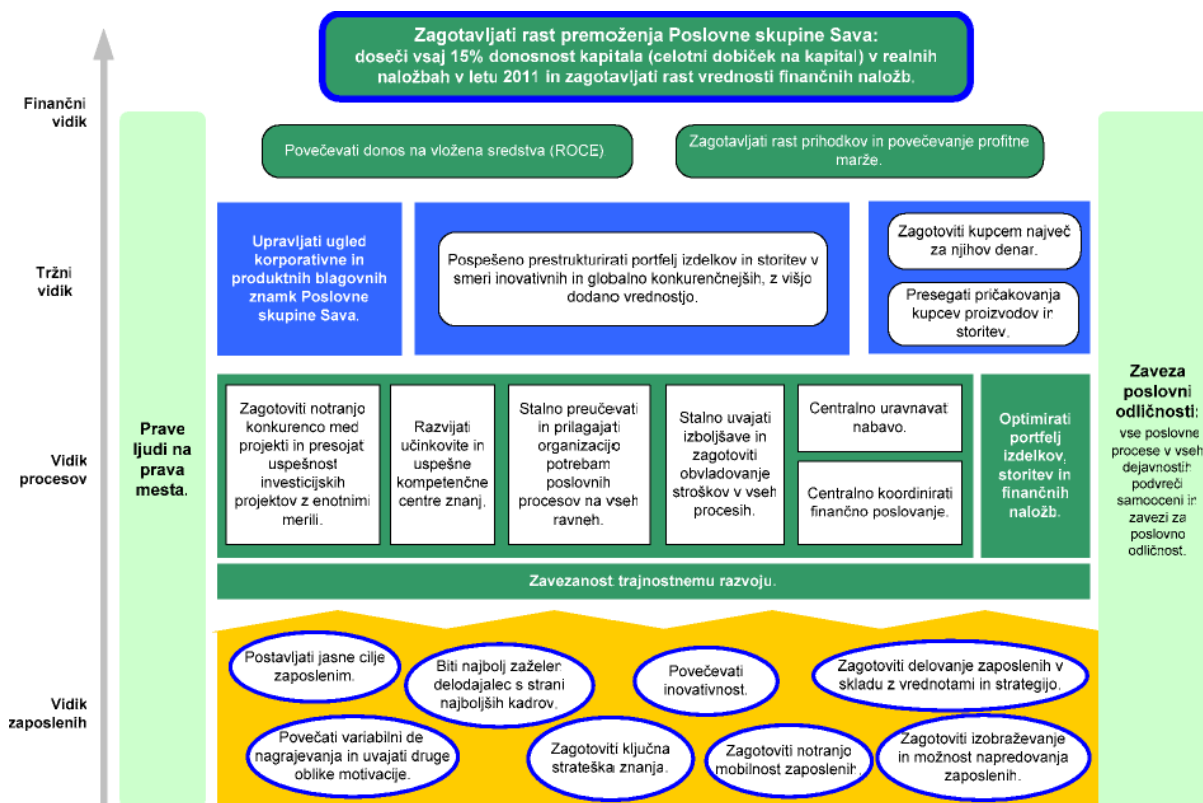
Osnovo za povečevanje premoženja Poslovne skupine Sava predstavljajo naslednje strateške »zapovedi«:

- razviti sposobnosti zaposlenih in vzdrževati skupno kulturo, ki je prilagodljiva, etična in naravnana k rezultatom;
- nenehno optimirati strukturo finančnih naložb in naložb v odvisne družbe v skupini;
- vzdrževati močan portfelj poslov v odvisnih družbah, dosegati vodilno tržno vlogo, ki omogoča doseganje konsistentne rasti tudi v obdobjih cikličnih nihanj v posameznih dejavnostih;
- krepiti model aktivnega upravljanja, ki povečuje rast in donosnost poslovanja (Letno poročilo Poslovne skupine Sava za leto 2006).

Zastavljeni cilji so ambiciozni, vendar so prepričani, da so stvarni in uresničljivi. Pot za doseganje zastavljenih ciljev Poslovne skupine Sava je predstavljena v t.i. *strateškem zemljevidu* (glej slika 6.2.2).

Meniva, da so zastavljeni cilji realni, saj glede na dosedanje poslovanje ter premišljeno in skrbno strateško planiranje uspešno realizirajo večino zastavljenih ciljev. Posebej pomembno se nama zdi, da dajejo velik poudarek na zaposlene, ki jih poskušajo dodatno motivirati z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja, s čimer pridobivajo strateška znanja, potrebna za nenehno rast in razvoj podjetja. Ob tem je bistvenega pomena koncept upravljanja znanja, ki naj bi poskrbel, da se pridobljeno znanje prenaša med zaposlenimi, da se povečuje njegova zaloga in da se znanje prenaša v prakso, ker s tem dosežemo zastavljene cilje.

Slika 6.2.2: Strateški zemljevid Poslovne skupine Sava



Vir: Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011.

Temelj udejanjanja strategije Poslovne skupine Sava so samoiniciativni in lojalni zaposleni, ki delujejo v skladu z vrednotami in strategijo. Zato bodo tudi dosledno spoštovali načelo: prave ljudi na prava mesta. V vseh poslovnih postopkih bodo nenehno uvajali izboljšave in zagotavljali obvladovanje stroškov. Prizadevali si bodo za nenehno proučevanje in prilagajanje organizacije potrebam poslovnih procesov na vseh ravneh. Še naprej pa bodo tudi razvijali učinkovite in uspešne kompetenčne centre znanj.

V primeru ugodnih okoliščin in skladno z strateškimi usmeritvami bodo vstopali v nove dejavnosti ali izstopali iz obstoječih. Ne glede na dejavnost bodo investicijske projekte

presojali z enakimi merili ter tako zagotovili ustrezno notranjo konkurenco med projekti in dejavnostmi.

V vseh dejavnostih bodo kupcem zagotavljali »največ za njihov denar«. Razvijali in krepili bodo ugled korporativne blagovne znamke Sava in produktnih blagovnih znamk Poslovne skupine Sava. Povečevali bodo delež novih izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo ter tako povečali prodajo globalno konkurenčnih proizvodov. Z vsemi temi dejavnostmi bodo nenehno presegali pričakovanja kupcev (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

6.2.1 Strateške usmeritve in cilji Poslovne skupine Sava, 2007–2011

Na podlagi celovite analize dejavnikov okolja, ki bodo vplivali na prihodnje poslovanje Poslovne skupine Sava, analize prednosti in slabosti (notranja analiza) ter opredelitve njihovih konkurenčnih prednosti so za obdobje naslednjih petih let načrtali ambiciozno *vizijo nadaljnjega razvoja* Poslovne skupine Sava za obdobje 2007 do 2011:

- že prej omenjena rast prodaje in donosnosti na kapital;
- v rast poslovanja njihovih dejavnosti bodo vložili več kot 310 milijonov evrov (74,3 milijarde tolarjev), od tega 124 milijonov evrov za vlaganja v prenovu tehnologije, objektov in opreme, 186 milijonov evrov pa bodo namenili za finančne naložbe;
- v tem obdobju se bodo omejili samo na prodajo tistih finančnih naložb, pri katerih bi lahko nastopilo tveganje za nadaljnjo rast njihovih tržnih vrednosti;
- zagotovili bodo razvoj in nenehno izboljševanje delovanja kompetenčnih centrov znanj (več o kompetenčnih centrih v nadaljevanju diplome);
- z izkoriščanjem sinergij, z neprestanim optimiranjem portfelja realnih in finančnih naložb ter s prenosom najboljših praks bodo aktivno pripomogli h krepitvi uspešnosti in k povečevanju premoženja Poslovne skupine Sava;
- ustvarjanje novih delovnih mest (v Poslovni skupini Sava naj bi bilo do leta 2001 več kot 2800 zaposlenih; tako naj bi v naslednjem petletnem obdobju

ustvarili okrog 300 novih delovnih mest) (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

6.2.2 Spremljanje uresničevanja strategije

Stalno spremljanje uresničevanja sprejete razvojne strategije Poslovne skupine Sava in njenih posamičnih delov poteka s pomočjo strateškega kontrolinga (organiziran je v kompetenčni center) z uporabo sistema uravnoveženih kazalnikov³² (BSC), s katerimi merijo in sprotno prilagajajo načine doseganja zastavljenih ciljev v celotnem poslovanju kot tudi na področju mehkih dejavnikov. Zavezani so dinamičnemu strateškemu načrtovanju, kjer dejavnosti in kompetenčni centri znanj mesečno pregledujejo izpolnjevanje poslovnega načrta in nenehno iščejo nove in boljše poti za preseganje zastavljenih ciljev.

Zavedajo se, da je poleg nenehnega spremljanja in uresničevanja dogovorjenega ter ustreznega sankcioniranja najbolj pomembno to, da zaposleni razvijajo željo po preseganju pričakovanj. Zato so za zaposlene izdelali kratkoročno operativno matriko, ki temelji na strategiji in jo dosegajo s pomočjo »Savinega dialoga«, metode 20 ključev in samoocenjevanja na podlagi modela poslovne odličnosti (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Strategija Poslovne skupine Sava pa v naslednjih petih letih nikakor ni nespremenljiv dokument. Tako kot doslej bodo tudi v prihodnje zaznavali in udeleževali nove priložnosti. Dosledni bodo pri zasledovanju smeri njihovega razvoja, ki ostaja rast premoženja Poslovne skupine Sava in prilagodljivost pri določanju poti za doseg tega

³² BSC (angl. Balanced Scorecard) - uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki merijo preteklo uspešnost in jih dopolnjuje s kazalniki »gonil« prihodnje uspešnosti. Model vključuje finančni vidik, vidik zaposlenih, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik kupcev oz. strank. Področja, ki so merjena v sistemu, podjetja uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov: pojasnjevanje in udeleževanje strategije in vizije, posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov, načrtovanje in zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud, učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje učnega procesa (Kaplan in Norton 2000: 19–22). Gre za managerski sistem, ki usmerja vire in znanje ljudi v organizaciji v doseganje dolgoročnih strateških ciljev (Šegel 2005: 7). Sistem pravzaprav pomeni pretvarjanje strategije v akcijo in zagotavljanje uresničevanja sprememb, načrtovanih s strategijo.

osrednjega cilja (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011). Meniva, da spremenljivo poslovno okolje terja tudi sprotno prilaganje poslovne strategije, česar se v Poslovni skupini Sava po najini oceni oziroma opažanjih dobro zavedajo in so na to tudi pripravljeni.

6.3 Izobraževanje zaposlenih

V Poslovni skupini Sava veliko pozornost namenjajo izvajanju različnih oblik izobraževanja in usposabljanja, saj se nenehno prilagajajo hitremu razvoju in spremembam na trgu in družbi. *Dolgoročna vizija in strategija podjetja sta podlaga za uvajanje sistematičnega pristopa k razvoju in usposabljanju zaposlenih. Funkcija izobraževanja naj bi se sistematično izvajala na vseh nivojih družbe. ISO standardi zahtevajo v svojih določilih, da so vsi zaposleni strokovno usposobljeni in kompetentni za svoje delo. Cilj izobraževanja se določi z upoštevanjem strateških ciljev družbe in realizacije izobraževanja iz preteklega leta, poslovnih načrtov in ostalih planov, ki vplivajo neposredno in posredno na zaposlene (razni projekti) (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).*

6.3.1 Sistematični pristop izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Izobraževalni cikel se razčleni po naslednjih stopnjah:

- razvijanje potreb po znanju,
- ugotavljanje izobraževalnih potreb,
- izdelava plana izobraževanja,
- programiranje in organizacija,
- realizacija,
- ocenjevanje izobraževalnih učinkov (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.3.1.1 Razvijanje potreb po znanju

Razvijanje potreb po znanju je najpomembnejši del ciklusa izobraževanja. Vsi zaposleni se seznanjajo z novostmi na svojem področju in s tem spodbujajo interes za izobraževanje iz novih tem in tehnologij. V ta namen uporabljajo strokovne revije, različno literaturo, javna občila, internet, intranet in elektronsko pošto. Kadrovska služba vodi na elektronski poštni bazi *Kadri*, kjer dobijo zaposleni vse potrebne obrazce in navodila glede izobraževalne dejavnosti. Prek baze *Zanimiva ponudba izobraževanja* pa ravno tako po elektronski pošti seznanjajo interno javnost o trenutni ponudbi izobraževanj v Sloveniji in svetu ter s tem pripomorejo k razvijanju izobraževalnih potreb (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.3.1.2 Ugotavljanje izobraževalnih potreb

V skladu z usmeritvijo k trajnostnemu razvoju zaposlenih in konceptom »učee se organizacije« sistemsko ugotavljajo izobraževalne potrebe zaposlenih. Te potrebe ob pomoči strokovne službe ugotavljajo neposredni vodje ob koncu koledarskega leta na dva načina.

1. *Sistemsko* ugotavljajo izobraževalne potrebe na osnovi analize organizacije in poslovanja, pri čemer kot vir uporabljajo:

- poslovni načrt (zaznavajo potrebe iz naslova strateških ciljev in usmeritev),
- plan kadrov (zaznavajo potrebe na osnovi upokojitev, napredovanj in prestrukturiranj),
- nabor veščin in delovnih nalog (inventura znanj v podjetju napove, katera znanja morajo osvežiti in dopolnjevati),
- organizacijsko klimo (napove izobraževanje za osveščanje ljudi in spreminjanje organizacijske kulture),
- delovno uspešnost (pokaže potrebe izobraževanja za izboljšanje učinkovitosti).

2. *Operativno* ugotavljajo izobraževalne potrebe:

- na delovnih sestankih (ugotovijo se napake, ki jih z dodatnim usposabljanjem

- lahko odpravijo),
- pri projektih (vodje projektov naj bi zagotovili izobraževanje tako specialistov kot delavcev, ki bodo sodelovali pri projektu),
 - z analizami del, delovnih mest in kompetenc zaposlenih (med drugim ugotavljajo manjkajoča znanja posameznega zaposlenega za potrebe plana usposabljanja),
 - na letnih razgovorih (Sava Dialog, Razvojni razgovor; delavec mora imeti tvorno vlogo pri ugotavljanju potreb s svojimi predlogi) (Interno gradivo poslovne skupine Sava).

Strokovna služba na osnovi zaznanih izobraževalnih potreb vsako leto izdela predlog nabora izobraževalnih programov in ga izda v elektronski obliki - ta nabor vsebuje navodila za prijavo na interne in zunanje oblike usposabljanja. Skupaj s strokovnimi službami vodje izdelajo spiske oblik izobraževanja. Tako zbrane izobraževalne potrebe kot načrt izobraževanja vodje predložijo direktorjem v pregled in potrditev. Nabor tem je tudi dostopen na internetu (za dejavnost gumarstvo, kasneje za vse dejavnosti). Na strežniku je po internetu mogoč dostop do aplikacije Informacijski sistem KadRis, do katere vodje dostopajo z uporabniškim imenom in geslom. Aplikacija omogoča vpogled v podatke, ki so jih pridobili pri letnih razgovorih. Omogočajo jim vpogled o načrtovanem razvoju posameznih zaposlenih. Tako lahko vodje laže in ustrezneje oblikujejo osebne izobraževalne načrte za zaposlene in tudi na željo zaposlenih izbrišejo neko tematiko in dodajo novo. Aplikacija omogoča tudi dodajanje povpraševanja po določeni vsebini in izobraževalnih programih (Interno gradivo Poslovne skupine Sava in pogovor z ga. Majo Bradeško).

6.3.1.3 Izdelava plana izobraževanja

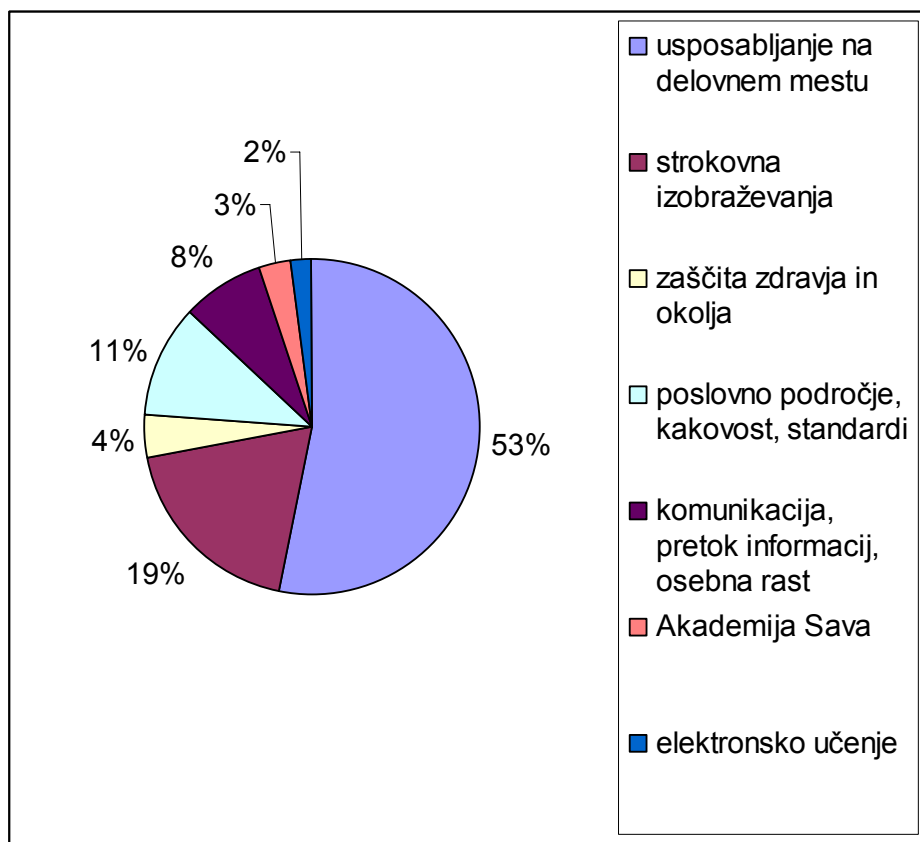
Načelo modernega poslovanja družbe narekuje, da se mora izobraževati sleherni delavec v organizaciji. Zato kadrovska služba v sodelovanju z vodji pripravi poimenski seznam vseh zaposlenih delavcev, v katerega se vpišejo izobraževalne potrebe za posameznega delavca. Vodje ob pomoči strokovnih služb izdelajo tudi spiske izobraževalnih potreb določenih po zakonih (varstva, strokovni izpiti). Glede na zbrane izobraževalne potrebe

vodje določijo število in strukturo delavcev, ki se bodo udeležili posamezne vrste izobraževanja, v skladu s cilji in aktivnostmi zapisanimi v razvojnem razgovoru (Sava dialog).

Vodja opredeli za posamezne ljudi ali skupine posamezno vrsto izobraževanja: funkcionalno izobraževanje in usposabljanje (predavanja, seminarji, delavnice, tečaji ali e-učenje). Poleg tega pa izvajajo tudi študij ob delu, delovno prakso, pripravništvo, štipendiranje, uvodne seminarje za novozaposlene.

V letu 2006 je v družbah Poslovne skupine Sava pripravništvo in delovno prakso opravljalo 200 pripravnikov in praktikantov. V okviru Poslovne skupine Sava imajo pogodbo o štipendiranju sklenjeno z 20 bodočimi sodelavci. Izmed funkcionalnih izobraževanj se je v letu 2006 največje število zaposlenih udeležilo vsebin s strokovnega izobraževanja, sledijo poslovno področje in kakovost, področje komunikacije ter zaščita zdravja. Največji delež pripada usposabljanju na delovnem mestu (glej sliko 6.3.1.3.1).

Slika 6.3.1.3.1: Struktura funkcionalnih izobraževanj v letu 2006 (v %)



Vir podatkov: Interno poročilo KC Kadri za leto 2006.

Nato vodja potrebe predloži kadrovske službi, ki jih uskladi z ostalimi službami, programi in podjetji. Celoten plan izobraževanja predloži v potrditev poslovodstvu. Ko poslovodstvo odobri letni plan izobraževanja, se planiranje zaključi (Interno gradivo Poslovne skupine Sava in pogovor z ga. Majo Bradeško).

6.3.1.4 Programiranje in organizacija izobraževanja

Na osnovi letnega plana izobraževanja kadrovska služba podatke obdelala in določila, katera izobraževanja bodo izvedena interno in na katera bodo zaposleni napoteni v zunanje ustanove.

Sicer je za Poslovno skupino Sava značilno pretežno interno izobraževanje, ki predstavlja približno 70–80 odstotkov vsega izobraževanja oz. usposabljanja. Razlog zato pa je predvsem stroškovna učinkovitost ter ciljna usmerjenost. Izjema so določena specialistična izobraževanja, ki se jih zaposleni udeležujejo v tujini ali doma, predvsem kadar jih zaradi narave izobraževanja ni možno izvesti znotraj družbe oziroma bi bili stroški tovrstnega izobraževanja višji kot zunaj.

Izdelava programa izobraževanja je skupinsko delo. Vanj so vključeni: kadrovska služba kot nosilec, predlagatelji (vodje in direktorji), strokovnjaki, svetovalci, organizatorji.

V programu mora biti natančno opredeljen cilj oz. kaj želimo z izobraževanjem doseči, vsebina, ki naj bi odpravila probleme pri delu. Določijo se udeleženci izobraževanja in ustreznost lokacije oz. prostor za izvedbo izobraževanja. Opredeliti je potrebno tudi število izobraževalnih ur, metodo izobraževanja (individualno delo – vaje, skupinsko delo – delavnice, predavanje, diskusija) in učna sredstva. Za vsak izobraževalni program pa je potrebno določiti tudi stroške (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.3.1.5 Realizacija izobraževanja

Udeležence obvestijo o izvedbi planiranega izobraževanja z obvestili, ki vsebujejo naslov, namen, kraj in čas izvedbe izobraževanja.

Za vse udeležence, ki so povabljeni na izobraževalni program, je udeležba na njem obvezna in je opredeljena kot delovna dolžnost. Neupravičen izostanek na izobraževanju se šteje kot kršitev delovnih obveznosti in direktor je dolžan na ustrezen način ukrepati. A kot sva izvedeli na podlagi pogovora z ga. Majo Bradeško, ki je v Savi vodja razvoja kadrov in izobraževanja, je v praksi nekoliko drugače. Še vedno je toleranca v primeru izostanka od izobraževanja visoka, saj je zaenkrat edina posledica (če sploh), ki jo nosi zaposleni, strošek izobraževanja.

Med pogovorom je bilo izpostavljeno, da je še vedno najbolj kritičen dejavnik nezavedanje pomembnosti izobraževanja, saj ne dojemajo koristi oziroma razlogov za izobraževanje. To velja predvsem za starejši in sekundarni segment zaposlenih. Pri mlajši generaciji zaposlenih pa je zavedanje o pomenu izobraževanja in vseživljenskega učenja veliko večje, kar se tudi kaže v njihovi pripravljenosti in zanimanju za izobraževanje.

Vodstva organizacijskih enot so dolžna zagotoviti udeležbo svojih zaposlenih na izobraževanju. Vsak udeleženec zunanjega izobraževanja je dolžan izdelati poročilo o izobraževanju z namenom oblikovanja baze znanj. Poročilo v elektronski obliki posreduje kadrovske službi. Zanimiva izobraževanja udeleženci po razgovoru s kadrovske službe v krajši obliki predstavijo sodelavcem. V primeru, da udeleženec ne izdelava poročila, mu je nadaljnje izobraževanje onemogočeno (Interno gradivo Poslovne skupine Sava in pogovor ga. Majo Bradeško).

6.3.1.6 Ocenjevanje izobraževalnih učinkov

Ocenjevanje izobraževalnih učinkov preverjajo na sledeče načine:

- s preizkusom znanja (vsako izobraževanje, kjer je to mogoče, zaključijo s preizkusom znanja in izdajo potrdilo o opravljenem izobraževanju);
- s pomočjo ankete (kjer ni mogoče preveriti učinka izobraževanja s preizkusom znanja, pa s pomočjo vprašalnikov preverijo izobraževalne učinke pri udeležencih);
- s pisnim poročilom vodje (vodja s pisnim poročilom oceni izobraževalne učinke pri udeležencih izobraževanja);

- s praktičnim preizkusom na delovnem mestu (učinek izobraževanja se v določenih primerih preveri direktno na delovnem mestu).

Sicer pa po besedah ga. Maje Bradeško ISO standardi določajo in narekujejo vsem vodjem, da redno preverjajo, kako se je znanje, pridobljeno z izobraževanjem in usposabljanjem, implementiralo v »prakso«.

6.3.2 Akademija Sava

Poslanstvo sodelavcev, ki razvijajo koncept Akademija Sava je zavedanje, da organizirajo usposabljanja njihovih zaposlenih v smeri zastavljenih poslovnih ciljev in strateških usmeritev Poslovne skupine Sava. Z organiziranjem internih izobraževanj, katerih vsebina je v toku poslovnih dogajanj, v Kompetenčnem centru Kadri sledijo strateškim usmeritvam in na tak način razvijajo in dvigujejo kompetentnost njihovih sodelavcev, ki so že danes pripravljeni na prihodnje poslovne izzive (Interna poročila KC Kadri).

Začetki Akademije Sava segajo v obdobje, ko je bila leta 1997 podpisana »Joint Venture«³³ pogodba med korporacijo Sava in koncernom Goodyear. Takrat je Goodyear prevzel proizvodnjo avtomobilskih pnevmatik, Sava pa se je usmerila v proizvodnjo drugih gumenih izdelkov (npr. profili, elastomeri) in razvoj novih dejavnosti kot npr. Turizem. V ta namen se je razvil koncept Akademije Sava, katerega temeljna ideja je izobraževanje vseh zaposlenih ne glede na dejavnost. Gre za *dolgoročni sistematični model*, ki se nenehno prilagaja spreminjajočim se potrebam po znanju v podjetju.

Pri razvoju zaposlenih torej upoštevajo *poslovne strateške usmeritve in razvoj Savinih dejavnosti*. Ustvarjajo okolje, ki spodbuja zaposlene k nenehnemu učenju, inovativnem razmišljanju, podjetniški naravnosti in tinskemu sodelovanju. Zavedajo se tudi, da morajo biti zaposleni motivirani za svoje delo, zato uporabljajo vodje različna orodja za dvigovanje motivacije (nagrajevanje, udeležba na raznih oblikah izobraževanja, pohvale, vključevanja v zahtevne projektne skupine, izvajanje usposabljanj vodij za

³³ Beseda *joint* pomeni nekaj skupnega, *venture* pa pomeni drzno, tvegano dejanje. Torej gre za pogodbo med dvema podjetjema, ki si medsebojno priznavata pravice in obveznosti.

neprestano zavedanje pomembnosti uporabe neformalnih pohval in povratnih informacij v zvezi z opravljenim delom, ipd.) (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

V okviru Akademije Sava so zaposlene razdelili v različne ciljne skupine in jim izobraževanje tudi prilagodili glede na potrebe. Pripravljajo se zelo raznolika izobraževanja glede na ciljne skupine in razvoj različnih kompetenc. Tako npr. za poslovodstvo pripravljajo izobraževanja za razvoj voditeljskih kompetenc in pridobitev voditeljskega znanja, za sodelavce v storitvenih dejavnostih, ki imajo neposreden stik s kupci, izvajamo različne izobraževalne vsebine, kjer se učijo celovitega pristopa v ravnanju s stranko, za zaposlene v proizvodnji pa se organizirajo posebne/specifične oblike izobraževanja. Skratka vsi zaposleni v različnih poslovnih vlogah nenehno pridobivajo strokovna znanja.

Stroškovno učinkovitost na področju izobraževanja dosegajo predvsem z organiziranjem notranjih (internih) izobraževanj (kot oblike prenosa znanj, dobrih praks, usposabljanje na delovnem mestu) in imenovanji »skrbnikov znanja« - zaposlenih, ki kot strokovnjaki na svojih področjih prenašajo znanje sodelavcem v drugih družbah. Na tak način porabijo manj sredstev in izobrazijo širši krog ljudi.

Tudi sami sva hitro dobili občutek, da je Sava podjetje, ki je zelo naklonjeno izobraževanju³⁴, saj stalno skuša razvijati pri zaposlenih zavedanje o pomembnosti izobraževanja ter naklonjenost nenehnemu učenju, tako na ravni posameznika kot celotne organizacije. To nama je večkrat poudarila tudi ga. Bradeško.

³⁴ Da so njihovi izobraževalni načrti ustrezni, kažejo tudi različna priznanja. V letu 2005 so prejeli nagrado Inštituta učečega se podjetja za največje dosežke pri udejanjanju zamisli Učečega se podjetja. Prejeli so tudi nagrado za Izobraževalni management 2005 - TOP 10, ki jo GV - izobraževanje in Inštitut Sofos podeljujeta podjetjem za sistematično vlaganje v izobraževanje zaposlenih ter za izkazovanje **neposredne povezanosti izobraževalne in poslovne strategije**.

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (Inštitut USP) je julija 2007 delniški družbi Sava d.d., kot eni izmed prvih slovenskih družb podelil standard Učečega se podjetja USP S-10 na podlagi uspešno prestane certifikacijske presoje za pridobitev tega standarda. Pridobljen standard USP S-10, s katerim Sava d.d. sprejema koncept USP kot način spreminjanja podjetja za dosego globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega učenja, ustvarjalnosti in razvoja inovativnosti, pomeni za družbo Sava, d.d. sposobnost ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja med zaposlenimi ter spreminjanje vedenja na vseh nivojih. S certifikatom Učečega se podjetja družba Sava d.d. dokazuje, da sta izobraževanje in vseživljenjsko učenje ena izmed pomembnejših usmeritev, ki so si jih zastavili tudi v celoviti strategiji Poslovne skupine Sava in družbe Sava d.d., za poslovno obdobje 2007–2011 (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.3.3 Specifična izobraževanja

Za pridobivanje obsežnejših *specifičnih znanj* s področja svojih dejavnosti organizirajo v Savi izobraževanja, ki jih izvajajo znotraj svojih družb oz. podjetij z internimi predavatelji.

V Sloveniji ima izobraževanje s področja *gumarstva* poseben pomen, ker ne obstaja institucionalno šolanje, ki bi zagotavljalo delavcem v gumarstvu potrebna znanja. Zato na tem področju pripravljajo posamezne sklope delavnic, ki jih izvajajo enkrat mesečno. Za dejavnost gumarstvo je značilno tudi sodelovanje s fakultetami in zunanjimi institucijami (Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo Univerze v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Fakulteta za strojništvo Univerze v Ljubljani, kjer so soustanovitelji Centra za eksperimentalno mehaniko, Kemijski inštitut, kjer so soustanovitelji Centra za nuklearno magnetno resonanco, Zavod za raziskave materialov in konstrukcij), kar pomeni pridobivanje novega teoretičnega znanja. Problem pa nastaja pri prenosu znanja v prakso, v smislu izdelave nekih novih materialov in produktov. V ta namen so ustanovili poseben t.i. team za nove izdelke, tehnologije in materiale, s čimer naj bi dopolnili obstoječo ponudbo gumenih izdelkov, tudi z drugimi materiali (npr. plastiko).

Odločili pa so se tudi za izvedbo dolgoročnega strateškega projekta »Šolanje za gumarstvo«, katerega načrt vsebine oblikujejo v sodelovanju z nosilci oziroma skrbniki znanj (npr. vodje razvoja in tehnologi po programih), oddelkom za razvoj in raziskave ter Centralnim laboratorijem. Ugotavljajo, da je v tej dejavnosti nakopičenega veliko t.i. tihega znanja iz gumarske tehnologije, saj imajo veliko usposobljenih strokovnjakov, izziv pa predstavlja učinkovit prenos njihovega znanja na druge sodelavce – tako v proizvodne enote kakor tudi službe. Da bi dosegli ta cilj, so z januarjem 2007 začeli izvajati podporni projekt »Rubber knowledge« (Gumarsko znanje), za katerega so v okviru programa Leonardo da Vinci pridobili podporna sredstva EU. V sodelovanju s petimi tujimi partnerskimi organizacijami bodo izvedli usposabljanje strokovnjakov v domačem podjetju – skrbnikov znanj. Le-ti se bodo spoznali in naučili sodobnih metod za prenos znanja. Gradiva in vsebine s področja gumarske tehnologije pa bodo zbrali in uredili v obliki priročnika oziroma učbenika gumarske tehnologije. Tako bodo ustvarili

dolgoročno in široko bazo znanj s področja gumarske tehnologije (Mervič 2007: 22–23).

Z Gumarsko šolo želijo, da vsi zaposleni okrepijo strokovno znanje in spoznajo tehnologijo izdelave izdelkov iz gume, da bi razumeli proizvodni proces in se izognili napakam, ki nastajajo kot posledica nepoznavanja gumarske tehnologije.

Podobno pa je tudi v dejavnosti Turizma, kjer želijo okrepiti prenos dobre prakse znotraj strokovnih timov in med njimi. Določili so nosilce znanj za posamezna strokovna področja, ter jih pričeli usposablјati za učinkovit prenos znanj na svoje sodelavce. Zavedajo se, da je potrebno poleg osnovne infrastrukture gostom ponuditi tudi druge – kreativne storitve (izleti, kongresni turizem). V ta namen se je razvila Šola turizma, ki je osnovala strateški projekt, katerega cilj je izboljšati odnos zaposlenih do gostov, hkrati pa tudi povečati njihovo prodajno orientiranost (od zaposlenega na recepciji, natakarjev, itd.). Tako so izvedli različne delavnice za gradnjo in krepitev dobrega odnosa z gosti (komuniciranje, reševanje pritožb, poslovni bonton, trženje v turizmu).

6.3.4 Izobraževalni program »perspektivni sodelavci«

V poslovni skupini Sava upravljajo talente perspektivnih zaposlenih in jih vključujejo v *strateška usposabljanja* in podjetniške projektne time. Izberejo zaposlene, za katere želijo, da bi pospešili svoj razvoj kariere in napredovali na zahtevnejša delovna mesta. V dalj trajajočem izobraževanju pridobivajo znanja s področja managementa, poslovnega načrtovanja, trženja, evropskih sistemov, timskega dela. Sodelujoči po skupinah izdelajo poslovne načrte, ki jih ob koncu programa predstavijo poslovodstvu Poslovne skupine Sava. Program pa tako spodbuja podjetniško razmišljanje; poslovni načrti, ki so se uresničili, so prispevali k ustvarjanju nove dodane vrednosti. Najobetavnejšim udeležencem predstavijo izzive novega zahtevnejšega delovnega mesta, torej možnost napredovanja. V omenjeni program je vsakoletno vključenih od 20 do 30 zaposlenih (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.3.5 E - učenje

Raznolikost dejavnosti, oddaljenost med družbami Poslovne skupine Sava, sodobne metode in zniževanje stroškov je le nekaj razlogov za uvajanje e-učenja³⁵, da bi pri izobraževanju uporabili možnosti informacijsko-telekomunikacijske tehnologije. Za projekt e-učenja so pridobili sredstva iz Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve in sicer na osnovi razpisa Zavoda za zaposlovanje.

Pomanjkanje časa, neusklajenost terminov izobraževanja z zasebnimi obveznostmi so najpogostejši vzroki, da se včasih zaposleni ne udeležujejo dodatnih izobraževanj. Zato je e-oblika učenja zelo dobrodošla, saj uporabniki lahko ustvarjajo učeča okolja, prilagojena svojim individualnim učnim potrebam. Brez geografskih in časovnih omejitev se lahko zdaj učijo kjer koli in kadar koli. Uporabnik vstopi v navidezno učilnico, v kateri se uči in lahko komunicira tudi z drugimi udeleženci e-učenja tako, da prispeva k motivaciji, kreativnosti in pozitivnim izidom vsakega posameznika.

Elektronski izobraževalni sistem dopolnjujejo z klasičnim učenjem, kar omogoča enostavnejši, preglednejši in stroškovno bolj sprejemljiv način izobraževanja večjega števila zaposlenih. V projekt e-učenja je bilo vključenih prek 1000 zaposlenih, ki uporabljajo računalnik in bodo lahko na novo pridobljena znanja učinkovito uporabili pri svojem delu (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

Poslovna skupina Sava je prejela nagrado Inštituta učečega se podjetja za največje dosežke pri udejanjanju koncepta Učečega se Podjetja v Sloveniji. Ključni elementi učečega se podjetja, zaradi katerih so Poslovni skupini Sava podelili najvišje priznanje Na poti k USP, so dobro razvit in v praksi delujoč koncept samoizobraževanja in vseživljenjskega učenja, ki je podprt z različnimi oblikami učenja. Vsi elementi koncepta učečega se podjetja so bili visoko ocenjeni. Ocenjevalci pa so izpostavili predvsem dva ključna sistema, ki so jih v letu 2004 razvili in uvedli v njihova podjetja, *Akademijo Sava* in *projekt elektronsko učenje* (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

³⁵ Za projekt »e-učenje« je Sava na 7.GV-konferenci o ravnanju z ljudmi pri delu (2004) prejela nagrado za drugi najboljši HRM projekt 2004.

Sava v celoti organizira in financira interna šolanja in izobraževanja, zaposleni nimajo nobenega stroška, razen v primeru, če se izobraževanja ne udeležijo in kot sankcija sledi, da je strošek izobraževanja njihova obveznost. Poslovna skupina Sava tudi kandidira na razpisu Zavoda za zaposlovanje za sofinanciranje izobraževanja, denarna sredstva pa pridobi tudi iz Zavoda za delo in družino prav tako pa iz evropskih skladov.

V Poslovni skupini Sava močno podpirajo izobraževanje in se zavedajo nujnosti in prednosti/koristi le -tega. V veliko podporo je pri tem tudi vodstvo, saj predsednik uprave močno podpira nenehno izobraževanje, tudi v primeru slabših poslovnih rezultatov. Je zagovornik tega, da je potrebno tudi v tem primeru varčevati drugje in ne na izobraževanju (pogovor z ga. Majo Bradeško).

Izobraževanje sodi v Poslovni skupini Sava med najpomembnejše poti do osebne ter poklicne rasti in motivacije zaposlenih, kar potrjujejo tudi izsledki merjenja organizacijske klime.

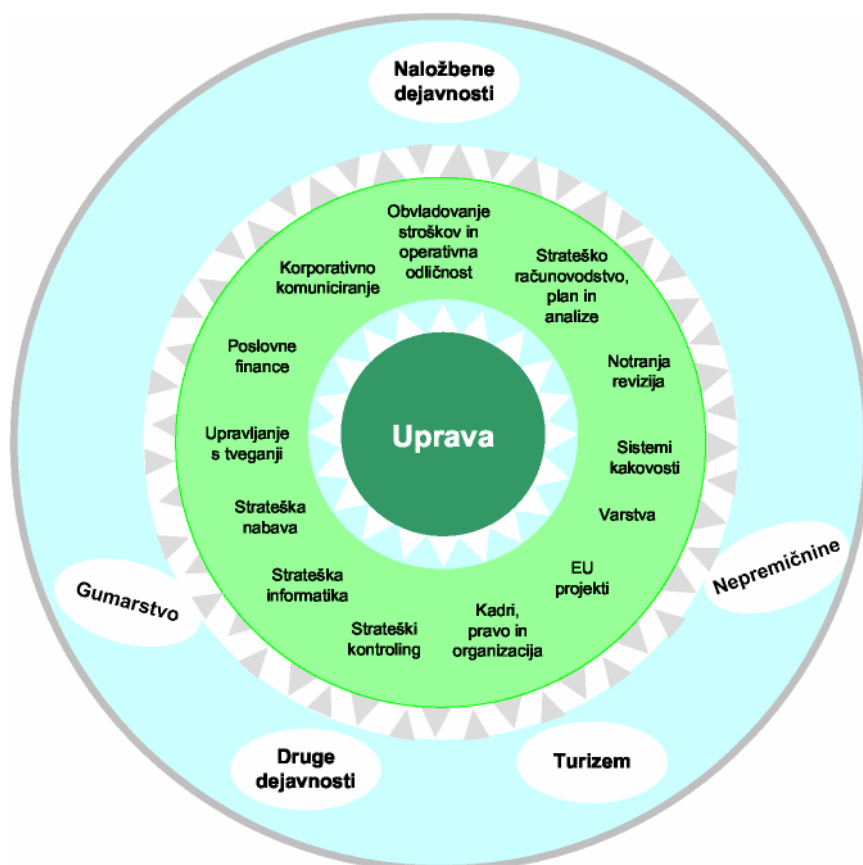
6.4 Kompetenčni centri znanj in skrbniki znanj

6.4.1 Opredelitev pojmov

Pomembno orodje aktivnega upravljanja odvisnih družb je matrična organizacija strokovnih funkcij v Poslovni skupini Sava, ki še posebno močan poudarek daje zaznavanju, ustvarjanju in izrabi sinergij med sicer dokaj raznolikimi dejavnostmi. Za ta namen so, v okviru aktivnega upravljanja Skupine, oblikovali interne kompetenčne centre znanj (oblikovani so v skupne strateške službe) na vseh poglobitnih strateških področjih poslovanja. Ti predstavljajo osrednje stične točke, ki povezujejo strokovnjake (funkcijske) z enakih strokovnih področij in iz različnih dejavnosti, ki soustvarjajo skupne smernice za delovanje skupine na določenem področju, izmenjujejo izkušnje ter prenašajo najboljše prakse. Njihovo sodelovanje omogoča učinkovitejše izkoriščanje sinergij, zagotavlja enotne pristope k uresničevanju sprejetih poslovnih politik in razvoj ter kroženje znanja znotraj poslovne skupine. Kompetenčni centri znanj so ključni za njihov uspeh, saj so prav v njihovem delovanju uspeli povezati zaposlene iz različnih

dejavnosti in izkoristiti sinergije skupnega delovanja, ki se kažejo na številnih področjih, kar prikazuje slika 6.4.1.

Slika 6.4.1: Model aktivnega upravljanja



Vir: Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011.

Kompetenčni centri znanj tudi niso tradicionalne »štabne službe«, ki bi le »od zgoraj« narekivale poslovno politiko in ukrepe, ampak so zlasti stičišča, ki zagotavljajo enotne pristope, razvoj in kroženje znanja znotraj poslovne skupine, ter s svojim delovanjem dodajajo vrednost vsem uporabnikom sistema. Osnovni namen kompetenčnih centrov je zagotoviti usklajeno izvajanje strategije poslovne skupine in strategij posameznih družb ter zagotoviti prenos najboljše prakse (Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007–2011).

Vsak kompetenčni center zagotavlja izvajanje sprejete poslovne politike na svojem strokovnem področju, člani kompetenčnih centrov pa skupna načela uveljavljajo v okviru svojih podjetij. Druga ključna naloga kompetenčnih centrov pa predstavlja skrb za vzpodbujanje pretoka znanja in ustvarjanje sistemskih rešitev, s katerimi v Poslovni skupini uveljavljajo konkurenčne prednosti.

Kompetenčne centre³⁶ v Poslovni skupini Sava vidiva kot strateško prednost, saj podjetju omogoča koherentno delovanje kljub različnim dejavnostim. Zasedovanje skupnih ciljev pa je pogoj, da podjetje kot celota tudi uspešno posluje.

S konceptom *Skrbnika znanja* želijo še bolj vzpodbuditi različne in inovativne načine prenosa znanja. Želijo še bolj učinkovito pretvoriti »tiho znanje« v eksplicitno obliko, ustvarjati razmere, ki bi omogočale kopičenje znanja, zagotavljati široko ustvarjalnost, kopičiti »podjetniški duh«. Skrbnik znanja mora zadovoljevati naslednje kriterije: prevzema odgovornost za razvoj podjetja in razvoj posameznika, sprejema nove izzive, spremlja dogajanja na ravni podjetja kot tudi trende v tujini, je točen in vztrajen, je strokovnjak na svojem področju, je drugim za zgled (Interno gradivo Poslovne skupine Sava).

6.4.2 Kompetenčni center Kadri, pravo in organizacija

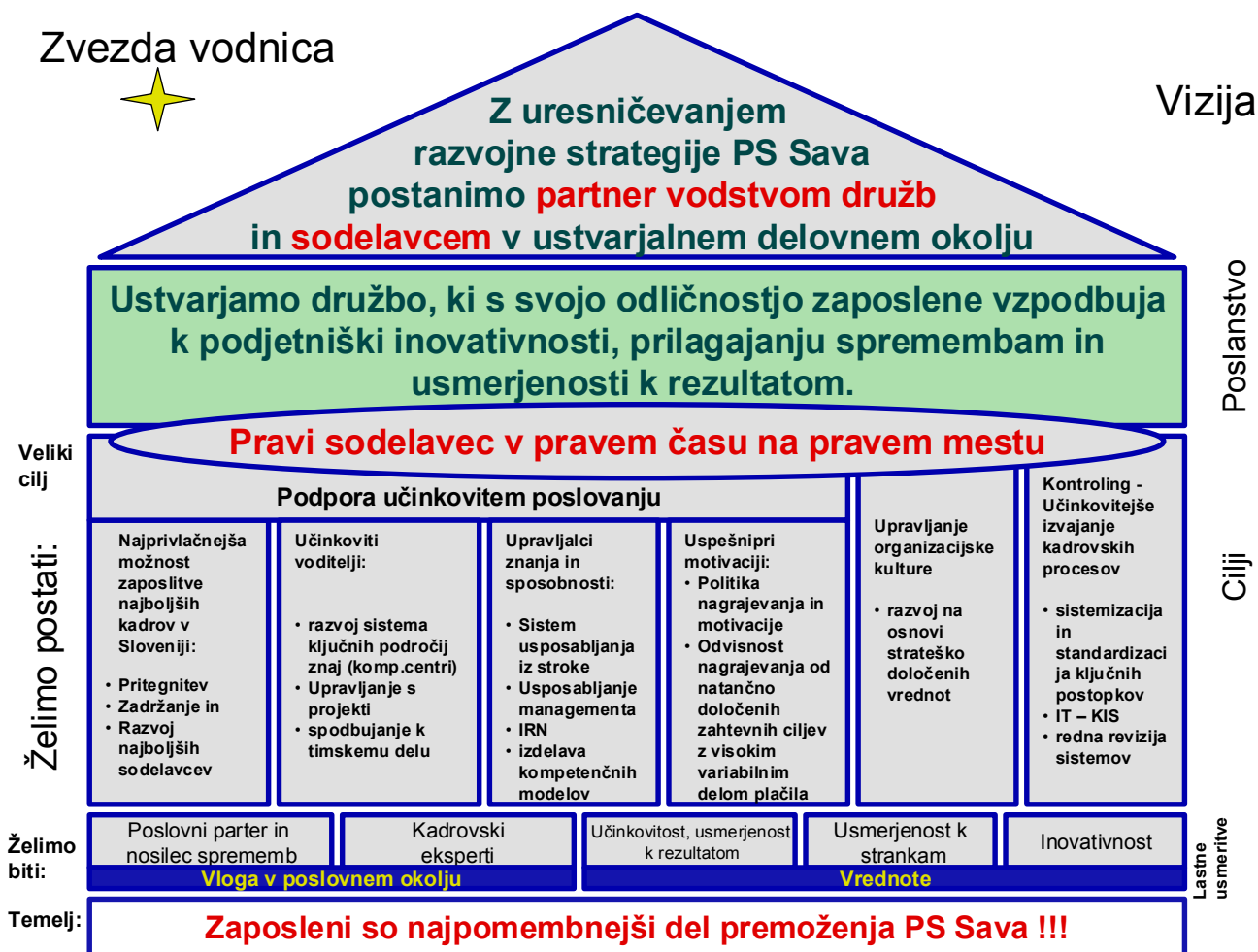
Kompetenčni center Kadri je interno svetovalno telo, ki vodi politiko kadrovske funkcije za celotno Poslovno skupino Sava. Deluje na ključnem področju za uspešnost PS Sava in ima na svojem področju najnovejše znanje, vsak dan pa z učinki svojega operativnega dela dokazuje, da je nujno potreben. V Kompetenčnem centru sodelujejo strokovnjaki kadrovske funkcij iz celotne Poslovne skupine. Delujejo skladno s sprejeto poslovno strategijo Poslovne skupine Sava, kadrovske strategije in zastavljenimi letnimi cilji (Interna poročila KC Kadri).

Cilje in aktivnosti kompetenčnega centra Kadri, pravo in organizacija vsako leto zapišejo v skladu s kadrovske strategije, ki predstavlja vodilo za njihovo delo. Celoten

³⁶ Delovanje kompetenčnih centrov opredeljuje poslovnik uprave. Skrbnik posameznega kompetenčnega centra je eden izmed članov uprave.

sistem izvajanja strategije so upodobili v obliki hiše, ki jo podpira šest stebrov – šest glavnih področij dela kadrovske funkcije, kar prikazuje slika 6.4.1.1.

Slika 6.4.1.1: Kadrovska strategija Poslovne skupine Sava



Vir: Interna poročila KC Kadri.

Področje dela kadrovske funkcije torej pokriva Kompetenčni center Kadri, pravo in organizacija, katerega temeljna usmeritev je razvoj zaposlenih, ki predstavljajo najpomembnejši del premoženja Poslovne skupine Sava. Temeljni pogoj za uspešno

delovanje kadrovske funkcije je poznavanje temeljnih smernic družbe in dobro poznavanje lastnih zaposlenih.

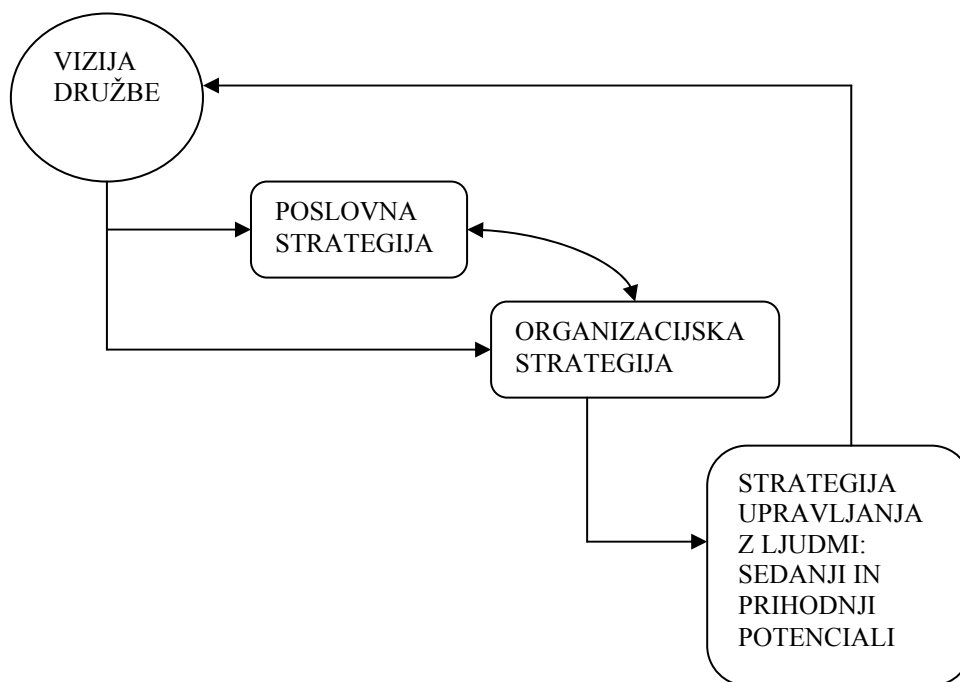
V okviru strateških ciljev kompetenčni centri Kadri želijo postati: *najprivlačnejša možnost zaposlitve najboljših kadrov v Sloveniji, učinkoviti voditelji, upravljalci znanja in sposobnosti, uspešni pri motivaciji, upravljalci organizacijske klime in izvajalci kontrolinga za učinkovitejše izvajanje kadrovskega procesov*. Zavedajo se, da je njihova prihodnost odvisna od tega, kako zanimivi bodo za vrhunske, samoiniciativne in ambiciozne kadre. Pri zasledovanju zastavljenih ciljev dajejo velik pomen merjenju organizacijske klime. Na podlagi rezultatov pripravijo ukrepe za izboljšanje in jih prilagodijo potrebam posameznih družb. Osredotočili so se na izboljšanje notranjega komuniciranja (poudarek na komunikaciji med vodji in zaposlenimi; interno komuniciranje zagotavlja vzdrževanje dobrih odnosov z in med zaposlenimi), sistema razvoja kadrov in nagrajevanja ter motiviranja (variabilni del plače, nagrade za uspešnost, selektivno napredovanje). Uspešno upravljanje klime pa je zelo odvisno od neposrednih vodij, katerim so zagotovljena orodja in mehanizmi za učinkovito vodenje, izmed katerih je najpomembnejši letni razgovor Sava Dialog. Vse to pa zahteva tudi učinkovit *kadrovski kontroling*. V kompetenčnem centru kadri so svoj kontroling osnovali na principih uravnoteženih kazalnikov, pri čemer so se dotaknili štirih vidikov: finančni vidik, vidik notranjih procesov, vidik kupca, vidik učenja in rasti (Letno poročilo Poslovne skupine Sava za leto 2005; Belčič 2004: 71).

V kompetenčnem centru Kadri so opredelili ključna področja razvoja do leta 2011. Na področju zaposlovanja naj bi uvedli vsaj tri metode selekcije kadrov in poskrbeli za enotno kadrovske politiko, kjer je to smiselno. Na področju motivacije zaposlenih naj bi uvedli nove oblike materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Tako kot do sedaj naj bi tudi v prihodnje, skrbeli za stalno optimizacijo stroškov dela. Na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih naj bi zaposlene usposabljali iz ključnih strateških znanj in s sistemom razvoja kadrov poskrbeli za popolnitev kadrovskega vrzeli. Na področju organizacijske kulture naj bi uvedli *sistem vrednot* in povečali njihovo prepoznavnost. Pri ključnih kadrih želijo izboljšati poznavanje korporacijskega prava, prava upravljanja družb in gospodarskega prava ter zagotoviti učinkovito pravno

varstvo družb v Poslovni skupini Sava. Zagotavljali naj bi podporo vodilnim delavcem v Poslovni skupini Sava pri proučevanju in prilagajanju organizacijskim spremembam v okolju in potrebam Poslovne skupine Sava (Interno poročilo KC Kadri za leto 2006).

Vizija kompetenčnih centrov Kadri je z uresničevanjem razvojne strategije Poslovne skupine Sava postati partner vodstvom družb in sodelavcem v ustvarjalnem delovnem okolju, poslanstvo ustvarjati družbo, ki s svojo odličnostjo zaposlene spodbuja k podjetniški inovativnosti, prilagajanju spremembam in usmerjenosti k rezultatom. Največji cilj pa je »pravi sodelavec ob pravem času na pravem mestu« (Belčič 2002: 70). To povezavo prikazuje spodnja slika 6.4.1.2.

Slika 6.4.1.2: Medsebojna povezanost poslovne strategije in strategije upravljanja človeških virov



Vir: Belčič (2002: 71).

Predstavljeni model potrjuje najino izhodiščno tezo povezanosti izobraževanja in poslovne strategije v Poslovni skupini Sava, kjer ključno vlogo igra upravljanje s človeškimi viri, ki skrbi za koordinacijo med tema dvema konceptoma. S svojimi aktivnostmi skrbi za razvijanje potrebnih zmožnosti in vedenj zaposlenih za uresničevanje poslovne strategije podjetja. Pri tem imajo tudi veliko vlogo kompetenčni centri, ki skrbijo za pretok znanja, uporabo znanja in predvsem za usklajeno izvajanje

poslovne strategije na vseh strokovnih področjih ter za delovanje v skladu z vizijo celotne Poslovne skupine.

6.5 Anketa

6.5.1 Cilj in namen raziskave ter delovne hipoteze

Z raziskavo sva želeli ugotoviti, kako so zaposleni seznanjeni z vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji, v kolikšni meri so pripravljeni in motivirani za dodatno izobraževanje, kako ocenjujejo ustreznost izobraževalnih programov in uporabnost pridobljenega znanja v praksi, ali se zavedajo pomena izobraževanja za zasledovanje strateških podjetniških ciljev, rast ter konkurenčnost podjetja in kolikšna je med anketiranci pripravljenost na deljenje znanja.

Navedeno bova preučevali z *delovnimi hipotezami*:

H₁: Zaposleni so večinoma dobro seznanjeni z organizacijsko vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji ter jih sprejemajo za svoje.

H₂: Zaposleni so večinoma mnenja, da so s sodelavci pripravljeni deliti novo pridobljeno znanje z drugimi.

H₃: Mlajši zaposleni so v večji meri pripravljeni na dodatno izobraževanje in usposabljanje tudi izven delovnega časa ter si v večji meri želijo še več dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

H₄: Višje izobraženi se v večji meri strinjajo, da imajo dovolj potrebnega znanja za doseganje ciljev.

H₅: Obstaja statistično značilna povezanost med možnostjo vplivanja na vsebino izobraževanja in pripravljenostjo za dodatno izobraževanje tudi izven delovnega časa.

H₆: Obstaja statistično značilna povezanost med strinjanjem z ustreznostjo izobraževalnih programov ter strinjanjem, da znanje, pridobljeno z izobraževanjem, lahko uporabijo pri svojem delu.

H7: Obstaja statistično značilna povezanost med strinjanjem, da je možnost udeležbe v izobraževanjih in usposabljanjih pomembna za posameznikovo motivacijo pri delu ter željo po še več dodatnem usposabljanju/izobraževanju.

6.5.2 Metodologija

Ankete nisva izvedli osebno, temveč sva vprašalnike 20. junija 2007 posredovali g. Iztoku Merviču (samostojni organizator izobraževanja), ki jih je razdelil zaposlenim v režijskih delih³⁷, v poslovni stavbi Poslovne skupine Sava. Do 31. julija 2007 je bilo od 50 anket vrnjenih 41 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, pri čemer sva enega zaradi nepopolnih podatkov izločili iz nadaljnje analize.

Enota analize je torej posamezni zaposleni v režiji v Poslovni skupini Sava, velikost vzorca je 40 oseb. Glede na to, da je v Poslovni skupini Sava več kot 2500 zaposlenih, je velikost vzorca relativno majhna.

Odziv na anketo je bil torej izredno dober, kar 82 odstoten. Pri izvajanju ankete nama je bil, kot že omenjeno, v veliko pomoč g. Iztok Mervič, ki naju je že vnaprej opozoril, da so zaposleni zaradi številnega izvajanja anket le-teh že nekoliko naveličani. Prav zaradi tega se tudi nisva odločili za izvedbo spletne ankete.

Opis merskega inštrumenta (anketni vprašalnik)

Vprašalnik (Priloga A) je sestavljen iz 17 vprašanj oziroma trditev, ki se nanašajo predvsem na poznavanje in poistovetenje z organizacijskimi cilji, motiviranost/pripravljenost za izobraževanje, ustreznost izobraževalnih programov ter pripravljenost za deljenje znanja med sodelavci.

Prva tri vprašanja merijo splošne demografske podatke zaposlenih (spol, starost, izobrazba). Vprašanja od 4 do 17 so oblikovana v trditve, ki jih zaposleni ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 pomeni »v glavnem

³⁷ Delovna področja režijskih delavcev v poslovni stavbi Poslovne skupine Sava so: finančno – računovodski sektor (strateške finance), kadrovska služba, pravna služba, nabavna služba (strateška nabava), logistika, plant inženiring, sektor za kakovost in zanesljivost.

se ne strinjam«, 3 pomeni »*niti se ne strinjam, niti se strinjam*«, 4 pomeni »*v glavnem se strinjam*« in 5 pomeni »*popolnoma se strinjam*«.

6.5.3 Predstavitev in interpretacija rezultatov

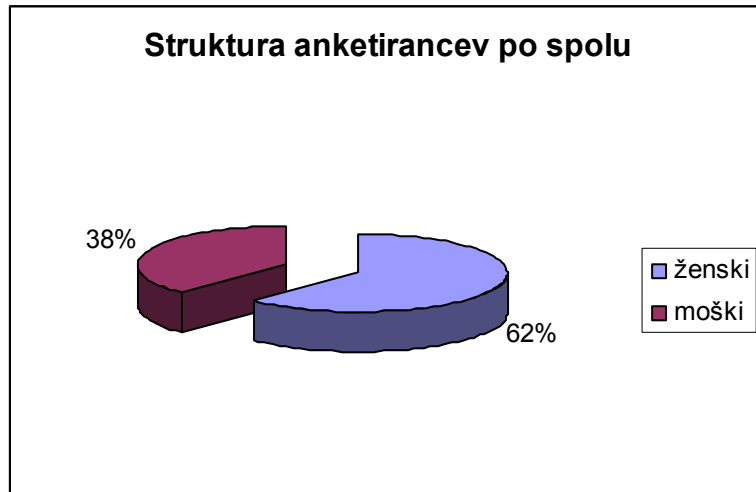
6.5.3.1 Splošni podatki

Prvi del anketnega vprašalnika se nanaša na splošne demografske podatke anketiranih oseb: spol, starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe.

Spol

V raziskavi je sodelovalo 40 anketirancev od tega 62,5% (25) žensk in 37,5% (15) moških. V vzorcu torej prevladujejo ženske, kot ponazarja slika 6.5.3.1.1.

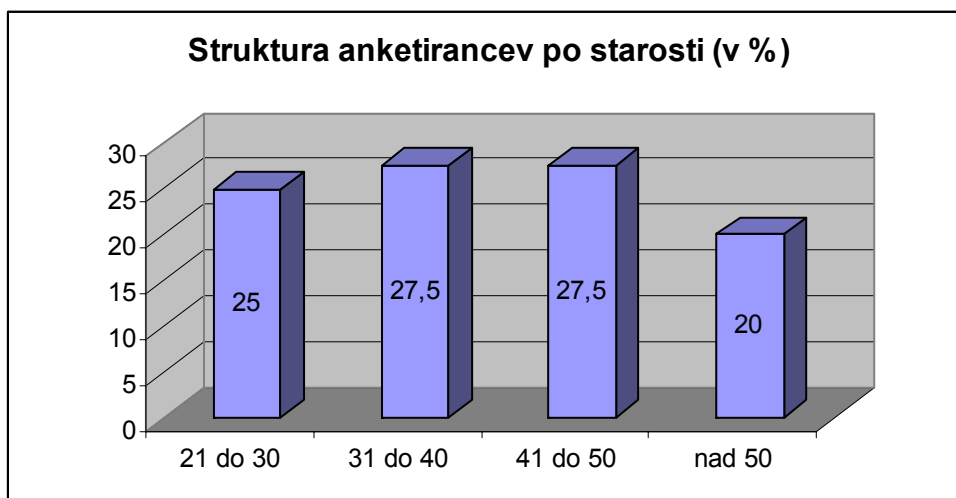
Slika 6.5.3.1.1: Struktura anketirancev po spolu



Starost

Izmed vseh 40 anketiranih je 25% (10) starih od 21 do 30 let, 27,5% (11) anketirancev spada v starostni razred od 31 do 40 let, 27,5% (11) je starih od 41 do 50 in najmanj 20% (8) je starih nad 50 let. Starostna struktura je razvidna iz slike 6.5.3.1.2.

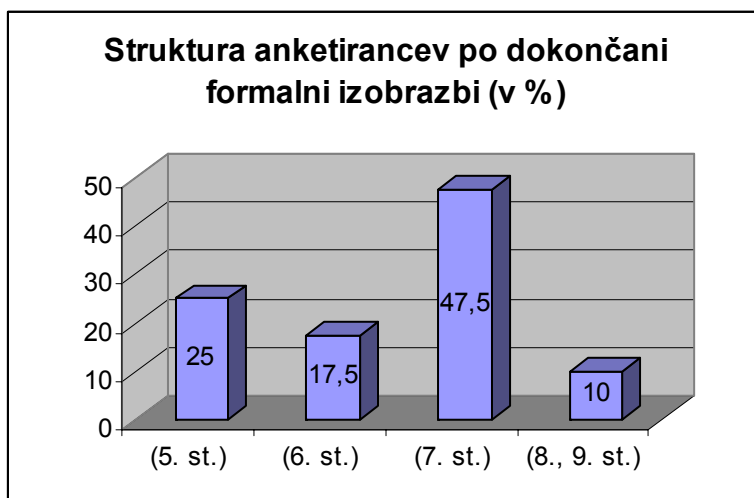
Slika 6.5.3.1.2: Struktura anketirancev po starosti



Izobrazba

Kot je razvidno iz slike 6.5.3.1.3, ima 25% (10) anketirancev ima dokončano srednješolsko izobrazbo (5. stopnja), nekaj manj 17,5% (7) vprašanih ima doseženo višjo strokovno izobrazbo (6. stopnja), največ, 47,5% (19) anketirancev ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (7. stopnja) in 10% (4) jih ima magisterij ali doktorat (8., 9. stopnja).

Slika 6.5.3.1.3: Struktura anketirancev po dokončani formalni izobrazbi (v %)³⁸



6.5.3.2 Rezultati analize

Rezultate ankete sva obdelali s pomočjo statističnega paketa SPSS verzija 12.0. Po najinih pričakovanjih so rezultati ankete dokaj pozitivni, saj anketiranci zelo dobro ocenjujejo večino trditev.

H₁: *Zaposleni so večinoma dobro seznanjeni z organizacijsko vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji ter jih sprejemajo za svoje.*

S podprogramom Descriptives, ki izračuna opisne statistike (aritmetična sredina, standardni odklon, minimum, maksimum) za številske spremenljivke, sva dobili rezultate, prikazane v naslednji razpredelnici (glej sliko 6.5.3.2.1).

³⁸ Dejanska izobrazbena struktura zaposlenih Poslovne skupine Sava na dan 31.12.2006: nedokončana osnovna šola 5%, osnovna šola 22%, do dve leti poklicnega izobraževanja 3%, najmanj 3 leta poklicnega izobraževanja 30%, srednja izobrazba 40%, višja strokovna izobrazba 5%, visoka strokovna in univerzitetna izobrazba 10%, magisterij in doktorat 1%. V primerjavi s prejšnjimi leti se izobrazbena struktura ni bistveno spremenila. Povečalo se je število zaposlenih s 1. in 2. stopnjo izobrazbe (nedokončana osnovna šola in osnovna) ter tistih z 8. stopnjo (magisterij). Zmanjšalo pa se je število sodelavcev s četrto in peto stopnjo izobrazbe (tri letna poklicna in srednja šola). V prihodnjih letih naj bi izobrazbeno strukturo zaposlenih še popravili, saj 117 sodelavcev (4,7% vseh zaposlenih) študira ob delu za pridobitev višje stopnje izobrazbe (Interno poročilo KC Kadri za leto 2006).

Slika 6.5.3.2.1: Rezultati, ki merijo seznanjenost z vizijo, poslanstvom ter poslovnimi cilji, ter sprejemanje organizacijskih ciljev s strani zaposlenih³⁹.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4. Seznanjenost z vizijo, poslanstvom ter poslovnimi cilji podjetja	40	3	5	4,28	,784
5. Poistovetenje zaposlenih s cilji organizacije	40	2	5	3,97	,800

Prva trditev, ki meri poznavanje organizacijske vizije, poslanstva ter poslovnih ciljev, je bila ocenjena s povprečno oceno 4,28. Standardni odklon je relativno majhen, saj znaša 0,784, najnižja ocena pa je 3. Nižja pa je povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, in sicer 3,97, vrednost standardnega odklona pa 0,8.

Pri prvi hipotezi lahko potrdimo, da so zaposleni v večji meri seznanjeni z vizijo in poslanstvom ter poslovnimi cilji podjetja, nekoliko slabše pa je bila ocenjena trditev, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje.

V Poslovni skupini Sava s pomočjo »Sava dialoga«, kot enega izmed instrumentov vodenja, vodje opravijo s sodelavci poglobljen, sistematičen pogovor, ki posamezniku pomaga pri lažjemu razumevanju dolgoročnih ciljev podjetja in jasnejšemu prepoznavanju lastne vloge pri vsakdanjem delu, obenem pa zagotavlja razčlenitev strateških ciljev in opravil do ravni delovnih skupin. Glavni namen postopka Sava Dialog je torej zagotoviti skladnost ciljev podjetja (poslovni načrt) in vsakodnevnih aktivnosti posameznikov (cilji, aktivnosti ter razvoj posameznika). S tem postopkom nameravajo udejanjiti vizijo prihodnosti podjetja, h kateri naj bi prispevali vsi sodelavci.

³⁹ Vprašanje sva povzeli po raziskavi SIOK, in sicer iz apriorne kategorije »Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev«.

Poleg tega kompetenčni center Kadri, pravo in organizacija dvakrat letno organizira zbor zaposlenih, na katerih posloводства predstavljajo strateške usmeritve Poslovne skupine Sava in posameznih družb, ter tekoče poslovne rezultate in aktualne projekte in poročila, ki jih pripravi kadrovska funkcija.

V okviru ključnih ciljev in aktivnosti kompetenčnega centra Kadri, pravo, organizacija za leto 2007 je priprava in izvedba komunikacijskega načrta za komuniciranje strategije, še zlasti vrednot (skupaj s kompetenčnim centrom Korporativno komuniciranje). Z različnimi načini komuniciranja želijo podpreti prepoznavanje strateških ciljev in vrednot.

H₂: *Zaposleni so večinoma mnenja, da so s sodelavci pripravljene deliti novo pridobljeno znanje z drugimi.*

Rezultate obdelave prikazuje tabela na sliki 6.5.3.2.2.

Slika 6.5.3.2.2: Rezultati ocenjevanja pripravljenosti deljenja znanja s sodelavci ter pripravljenost sodelavcev in nadrejenih na deljenje znanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
15. Pripravljenost deljenja novo pridobljenega znanja z drugimi	40	3	5	4,72	,554
16. Pripravljenost deljenja novega znanja sodelavcev in nadrejenih	40	2	5	4,10	,810

Prva trditev, ki meri pripravljenost deljenja novo pridobljenega znanja s sodelavci je bila ocenjena s povprečno oceno 4,72. Najnižja ocena je bila 3, razpršenost odgovorov okoli povprečja je majhna (vrednost standardnega odklona znaša 0,554).

Nekoliko nižja, a še vedno visoka je ocena strinjanja s trditvijo, ki meri pripravljenost deljenja novo pridobljenega znanja sodelavcev in nadrejenih, ki znaša 4,1. Najnižja ocena je bila 2, zato je tudi vrednost standardnega odklona nekoliko višja kot pri prejšnji trditvi, in sicer le-ta znaša 0,81.

Vsekakor omenjeni rezultat kaže pozitivno naravnano klimo v podjetju na tem področju, saj so zaposleni v glavnem pripravljeni deliti znanje z drugimi. Torej lahko potrdiva *drugo* delovno hipotezo, s katero trdimo, da so zaposleni večinoma mnenja, da so s sodelavci pripravljeni deliti novo pridobljeno znanje z drugimi.

Prenos znanja v Poslovni skupini Sava poteka preko: sestankov (tudi neformalnih), kolegijev direktorja podjetja, timskega dela, intraneta, portala za e-učenje itd. Podjetje skrbi za prenos znanja med zaposlenimi kot tudi za to, da udeleženci posameznih seminarjev, konferenc in strokovnih posvetov poročajo sodelavcem. Sicer v podjetju nimajo sistematično urejenega seznama obstoječih znanj, še vedno je veliko t.i. tihega znanja, znanja v glavah ljudi, ki bi ga bilo potrebno transformirati v eksplicitno obliko. Zato bi bilo potrebno urediti bazo obstoječih znanj ter določiti skrbnike znanj tudi za posamezna področja (podobno kot so to napravili v dejavnosti Gumarstvo) ter poskrbeti za ozaveščenost med zaposlenimi, da je kvaliteten prenos oziroma pretok znanja med zaposlenimi izrednega pomena tako za organizacijo kot posameznika.

H₃: *Mlajši zaposleni so v večji meri pripravljeni na dodatno izobraževanje in usposabljanje tudi izven delovnega časa ter si v večji meri želijo še več dodatnega usposabljanja in izobraževanja.*

S pomočjo podprograma Means, ki izračuna opisne statistike za eno ali več številskih spremenljivk za vse enote v vzorcu in za opredeljene skupine ter podskupine enot v vzorcu vsa dobili sledeče rezultate (glej sliko 6.5.3.2.3).

Slika 6.5.3.2.3: Rezultati povprečnih vrednosti ocen strinjanja s pripravljenostjo za izobraževanje zunaj delovnega časa

10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa

Starost	Mean	N	Std. Deviation
1 21 do 30	4,50	10	,707
2 31 do 40	4,18	11	1,401
3 41 do 50	3,82	11	,603
4 nad 50	3,50	8	1,414
Total	4,02	40	1,097

Rezultati kažejo, da je v skupini anketirancev starih med 21 in 30 let povprečna ocena strinjanja s pripravljenostjo za izobraževanje zunaj delovnega časa 4,5, v starostnem razredu od 31 do 40 let je ocena nekoliko nižja, in sicer 4,18. Še nižja, 3,82, je povprečna ocena strinjanja v starostni skupini od 41 do 50 let. Najstarejši starostni razred anketirancev nad 50 let pa je trditev ocenil s povprečno oceno 3,5, ki je izmed vseh štirih razredov najnižja. Skupna povprečna ocena je 4,02.

Torej so se starejši v manjši meri pripravljeni izobraževati zunaj delovnega časa, kar potrjuje prvi del najine hipoteze.

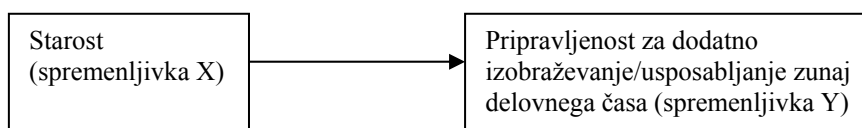
S pomočjo regresijske analize⁴⁰ pa sva tudi ugotovili, da obstaja statistično značilen vpliv neodvisne spremenljivke X (starost) na odvisno spremenljivko Y (pripravljenost za dodatno izobraževanje zunaj delovnega časa) (glej Prilogo B).

V okviru regresijske analize sva preverjali naslednji hipotezi (glej model na sliki 6.5.3.2.4):

H₀: Spremenljivka Y (pripravljenost za dodatno izobraževanje zunaj delovnega časa) ni odvisna od spremenljivke X (starost).

H₁: Spremenljivka Y (pripravljenost za dodatno izobraževanje zunaj delovnega časa) je odvisna od spremenljivke X (starost).

Slika 6.5.3.2.4: Model vpliva starosti na pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje zunaj delovnega časa



⁴⁰ Regresijska analiza ugotavlja linearno vzročno povezanost med eno odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami.

Signifikanca je 0,036, torej manjša od 0,05, parcialni regresijski koeficient (B) pa negativen $-0,337$, kar pomeni, da sta spremenljivki obratno odvisni. Z višanjem starosti anketirancev se ocena strinjanja s pripravljenostjo za izobraževanje zunaj delovnega časa znižuje.

To pa je tudi v skladu s teorijo človeškega kapitala, ki predpostavlja, da so starejši manj pripravljeni na izobraževanje, saj se s staranjem pomen naložb v izobraževanje zmanjšuje (Bevc 1991: 29). Ljudje so pripravljeni vlagati v izobraževanje v mladosti in zgodnji odraslosti, saj pričakujejo, da bodo pobirali donose v zgodnji starosti, zato vlagajo le tako dolgo dokler menijo, da bodo povračila večja od stroškov (Ivančič 1999: 46–50).

Tudi za trditev »Želim si še več dodatnega usposabljanja/izobraževanja«, sva s pomočjo podprograma Means izračunali povprečne vrednosti ocen strinjanja za posamezne starostne razrede, kar prikazuje spodnja slika 6.5.3.2.5.

Slika 6.5.3.2.5: Rezultati povprečnih vrednosti ocen strinjanja z željo po vse več dodatnega usposabljanja/izobraževanja

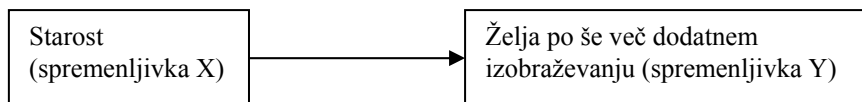
12. Želim si še več dodatnega izobraževanja

Starost	Mean	N	Std. Deviation
1 21 do 30	4,00	10	1,054
2 31 do 40	3,91	11	,539
3 41 do 50	3,82	11	,405
4 nad 50	3,75	8	,707
Total	3,88	40	,686

Tudi pri tej trditvi se povprečna ocena strinjanja z višanjem starostnega razreda zmanjšuje, vendar so razlike manjše. V skupini najmlajših anketirancev od 21 do 30 let je povprečna ocena 4, v starostnem razredu od 31 do 40 let pa 3,91. Anketiranci, stari 41 do 50 let, so trditev ocenili s povprečno oceno 3,82, starejši od 50 let pa z najnižjo oceno 3,75. Skupna povprečna ocena pa je 3,88. Na podlagi rezultatov potrjujeva tudi drugi del druge hipoteze.

Rezultati regresijske analize modela na sliki 6.5.3.2.6 pa kažejo, da ne obstaja statistično značilen vpliv neodvisne spremenljivke X (starost) na odvisno spremenljivko Y (tj. željo po še več dodatnem izobraževanju) (glej Prilogo B).

Slika 6.5.3.2.6: Model vpliva starosti na željo po še več dodatnem izobraževanju



Preverjali sva hipotezi:

H_0 : Spremenljivka Y (želja po še več dodatnem izobraževanju) ni odvisna od spremenljivke X (starost).

H_1 : Spremenljivka Y (želja po še več dodatnem izobraževanju) je odvisna od spremenljivke X (starost).

Signifikanca je večja od 0,05, torej je tveganje za zavrnitev ničelne hipoteze preveliko. Starost anketirancev na podlagi rezultatov regresijske analize nima vpliva na željo po še več dodatnem izobraževanju.

Anketni rezultati potrjujejo, kar je v našem pogovoru izpostavila tudi ga. Maja Bradeško, da namreč starejši zaposleni večinoma niso najbolj naklonjeni dodatnemu izobraževanju in tudi ne motivirani zanj. Mlajši segment zaposlenih se zaveda pomena nenehnega dodatnega usposabljanja in izobraževanja, kar se kaže tudi v višji povprečni oceni strinjanja. Razliko med starejšimi in mlajšimi razumeva kot posledico generacijskih razlik, drugačnih vrednot in načina življenja. V današnjem času nenehnih sprememb, ko znanje hitro zastareva, je nujno potrebno, da se tudi ljudje tega zavedajo, predvsem mladi, ki imajo pred sabo še dolgo karierno pot in je tudi potrebno, da se pri delu izkažejo. Na drugi strani pa mogoče starejši zaposleni ne čutijo več tolikšne potrebe po dokazovanju in bi se izobraževanja udeležili le zato, ker jih je podjetje nanj formalno napotilo. Kot pomanjkanje motivacije bi mogoče še omenili nelagodje oziroma strah starejših zaposlenih, da so v primerjavi z mlajšimi kolegi manj dojemljivi

za nova znanja in da so le-ti bolj kreativni pri izrabi in nadgrajevanju znanja. Tako pogosteje raje ohranjajo »status quo« kot pa, da bi se angažirali za dodatna izobraževanja in usposabljanja.

H4: *Višje izobraženi se v večji meri strinjajo, da imajo dovolj potrebnega znanja za doseganje ciljev.*

Rezultate obdelave prikazuje slika 6.5.3.2.7.

Slika 6.5.3.2.7: Rezultati povprečnih vrednosti ocen strinjanja z zadostnostjo znanja, potrebnega za doseganje zastavljenih ciljev

6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev

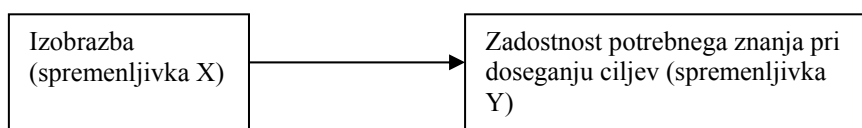
formalna izobrazba	Mean	N	Std. Deviation
1 srednja šola	3,50	10	,707
2 višja strokovna izobrazba	4,29	7	,488
3 visoka strokovna ali univerzitetna	4,37	19	,597
4 magisterij, doktorat	4,25	4	,957
Total	4,12	40	,723

Rezultati kažejo, da je v skupini anketirancev, ki imajo zaključeno srednješolsko izobrazbo, povprečna ocena strinjanja z zadostnostjo potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev 3,5; pri anketirancih, ki imajo končano višjo strokovno izobrazbo, je ocena precej višja, in sicer 4,29. Tretji izobrazbeni razred anketirancev, z visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo ima najvišjo poprečno oceno strinjanja 4,37. Pri najvišje izobraženih anketirancih, ki imajo zaključen magisterij ali doktorat, pa je ocena v primerjavi s prejšnjih izobrazbenim razredom nekoliko nižja, saj meri 4,25. Skupna povprečna ocena pa je 4,12.

Torej iz razpredelnice lahko razberemo, da se povprečna ocena z dvigovanjem stopnje izobrazbe povečuje, presenetljivo se nekoliko zniža le pri najvišje izobraženih. Ta rezultat si razlagava predvsem kot posledico večje kritičnosti najvišje izobraženih. Navadno posedujejo široko bazo znanj, delovne naloge so razgibane ter se bolj zavedajo neizkoriščenosti lastnih potencialov in potencialov podjetja.

S pomočjo regresijske analize sva ugotovili, da obstaja statistično značilen vpliv neodvisne spremenljivke X (izobrazba) na odvisno spremenljivko Y (zadostnost potrebnega znanja pri doseganju ciljev) (glej Prilogo B). Model ponazarja slika 6.5.3.2.8.

Slika 6.5.3.2.8: Model vpliva stopnje izobrazbe na zadostnost potrebnega znanja pri doseganju ciljev



Preverjali sva hipotezi:

H₀: Spremenljivka Y (zadostnost potrebnega znanja pri doseganju ciljev) ni odvisna od spremenljivke X (izobrazba).

H₁: Spremenljivka Y (zadostnost potrebnega znanja pri doseganju ciljev) je odvisna od spremenljivke X (izobrazba).

Signifikanca je 0,006, torej manjša od 0,05, parcialni regresijski koeficient (B) je pozitiven (0,314), kar pomeni, da višja stopnja izobrazbe vpliva na oceno strinjanja z zadostnostjo potrebnega znanja pri doseganju ciljev.

H₅: *Obstaja statistično značilna povezanost med možnostjo vplivanja na vsebino izobraževanja in pripravljenostjo za dodatno usposabljanje/izobraževanje izven delovnega časa.*

Na podlagi bivariatne analize (podprogram Correlations) sva izračunali Pearsonov koeficient korelacije⁴¹ med spremenljivkama, ki nastopata v hipotezi H₅. Rezultati so v tabeli na sliki 6.5.3.2.9.

⁴¹ Pearsonov koeficient korelacije meri povezanost dveh intervalnih spremenljivk; definiran je na intervalu od -1 do 1. Vrednost -1 pomeni največjo možno obratnosorazmerno povezanost, vrednost 0, da linearne povezanosti ni, vrednost 1 pa največjo možno pozitivno linearno povezanost.

Slika 6.5.3.2.9: Povezanost med upoštevanjem posameznikovih izobraževalnih potreb in pripravljenostjo za dodatno usposabljanje/izobraževanje tudi izven delovnega časa

		13. Upoštevanje posameznikovih izobraževalnih potreb	10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa
13. Upoštevanje posameznikovih izobraževalnih potreb	Pearson Correlation	1	,184
	Sig. (2-tailed)	.	,255
	N	40	40
10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa	Pearson Correlation	,184	1
	Sig. (2-tailed)	,255	.
	N	40	40

Med zgoraj navedenima spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti, saj je signifikanca večja od 0,05. Tveganje za sprejem *pete* delovne hipoteze je torej preveliko, zato jo zavračava in na podlagi rezultatov sklepa, da med strinjanjem z upoštevanjem posameznikovih izobraževalnih potreb in pripravljenostjo za usposabljanje/izobraževanje tudi izven delovnega časa ni povezanosti. V tem primeru sva pričakovali nasproten rezultat, torej statistično značilno povezanost, saj meniva, da upoštevanje potreb posameznika pri izobraževanju tudi povečuje pripravljenost na izobraževanje tudi zunaj delovnega časa. Meniva, da je za takšen rezultat odločilen poudarek na »zunaj delovnega časa«, saj navkljub upoštevanju posameznikovih želja le premaga želja po prostem času, druženju z družino ipd. Današnji delovnik je zelo drugačen in zaposleni še tisto malo prostega časa niso pripravljeni preživeti na izobraževanjih.

H₆: *Obstaja statistično značilna povezanost strinjanjem z ustreznostjo izobraževalnih programov ter strinjanjem, da znanje pridobljeno z izobraževanjem lahko uporabijo pri svojem delu*

Rezultati analize so na sliki 6.5.3.2.10.

Slika 6.5.3.2.10: Povezanost med ustreznostjo izobraževalnih programov ter uporabnostjo znanja pridobljenega z izobraževanjem pri delu

		8. Ustreznost izobraževalnih programov	14. Uporabnost znanja pridobljenega z izobraževanjem pri delu
8. Ustreznost izobraževalnih programov	Pearson Correlation	1	,366*
	Sig. (2-tailed)	.	,020
	N	40	40
14. Uporabnost znanja pridobljenega z izobraževanjem pri delu	Pearson Correlation	,366*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	.
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Med spremenljivkama je statistično značilna pozitivna povezanost, saj ima Pearsonov koeficient vrednost 0,366, kar pomeni, da je strinjanje z ustreznostjo izobraževalnih programov v pozitivni zvezi z uporabnostjo znanja, pridobljenega z izobraževanjem pri delu. S tem rezultatom lahko potrdiva šesto delovno hipotezo, ki pravi, da obstaja statistično značilna povezanost med strinjanjem z ustreznostjo izobraževalnih programov ter strinjanjem, da znanje pridobljeno z izobraževanjem lahko uporabijo pri svojem delu.

Meniva, da sistematično organizirana izobraževalna dejavnost v podjetju zagotavlja ustreznost izobraževalnih programov, kar za posameznika predstavlja večji potencial prenosa znanja v prakso, prispeva k delovni uspešnosti, zmožnosti reševanja problemov pri delu ter nenazadnje prispeva večji strokovnosti na njegovem delovnem področju. Učinkovita uporaba znanja pridobljenega v procesu izobraževanja pripomore k razvoju organizacije in s tem povečuje njeno konkurenčnost, zato naj bi podjetje še naprej razvijalo svoj izobraževalni sistem in s tem tudi razvoj zaposlenih, ki je prilagojen specifičnih potrebam poslovne skupine in njenih delavcev.

H₇: *Obstaja statistično značilna povezanost med strinjanjem, da možnost udeležbe v izobraževanjih in usposabljanjih pomembna za posameznikovo motivacijo pri delu ter željo po še več dodatnem usposabljanju/izobraževanju.*

Slika 6.5.3.2.11 ponazarja jakost zveze med spremenljivkama.

Slika 6.5.3.2.11: Povezanost med pomembnostjo usposabljanja/izobraževanja za posameznikovo motivacijo pri delu in željo po še več dodatnem usposabljanju/izobraževanju

		11. Udeležba v izobraževanjih je pomembna za mojo motivacijo pri delu	12. Želim si še več dodatnega izobraževanja
11. Udeležba v izobraževanjih je pomembna za mojo motivacijo pri delu	Pearson Correlation	1	,500**
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	40	40
12. Želim si še več dodatnega izobraževanja	Pearson Correlation	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	40	40

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

Rezultati potrjujejo, da obstaja statistično značilna povezanost med strinjanjem, da je udeležba pri izobraževanju pomembna za posameznikovo motivacijo pri delu ter željo po še več dodatnem izobraževanju/usposabljanju. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije je 0,5, signifikance pa 0,001. To kaže, da zaposleni verjamejo v hipotezo »kumulativne vzročnosti«, ki predpostavlja kavzalno povezanost med dvema spremenljivkama. Torej: izobraževanje in usposabljanje omogočata zaposlenim neprestano pridobivanja novega znanja, kar pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo ter hkrati pripomore k posameznikovemu poklicnemu in osebnostnemu razvoju.

V nadaljevanju spodnja razpredelnica (na sliki 6.5.3.2.12) prikazuje preostale povprečne vrednosti za odgovore, ki v dosedanji analizi še niso bili predstavljeni.

Slika 6.5.3.2.12: Rezultati povprečnih ocen strinjanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7. Pomembnost izobraževanja pri izpolnjevanju ciljev podjetja	40	4	5	4,75	,439
8. Ustreznost izobraževalnih programov	40	2	5	4,15	,770
9. Motiviranje za izobraževanje s strani podjetja	40	2	5	3,78	1,000
11. Udeležba v izobraževanjih je pomembna za mojo motivacijo pri delu	40	2	5	4,17	,813
13. Upoštevanje posameznikovih izobraževalnih potreb	40	2	5	3,90	,900
14. Uporabnost znanja pridobljenega z izobraževanjem pri delu	40	3	5	4,37	,705
17. Potrebnost nenehnega izobraževanja za stalno rast in konkurenčno uspešnost podjetja	40	3	5	4,70	,564

Na splošno so rezultati pokazali visoko stopnjo strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami. Izpostavili bi trditvi 7 in 17, kjer rezultata povprečne vrednosti prikazujeta visoko stopnjo strinjanja s pomembnostjo stalnega izobraževanja pri izpolnjevanju ciljev, rasti podjetja in konkurenčni prednosti podjetja. Najnižjo stopnjo strinjanja so anketiranci izrazili pri vprašanjih 9 in 13, kar naju je nekoliko presenetilo, saj sva na podlagi intervjuja in analize internih gradiv dobili občutek, da podjetje v veliki meri upošteva tudi posameznikove potrebe po izobraževanju; vendar pa je jasno, da prav vseh individualnih želja ni mogoče uresničiti glede na razpoložljiva finančna sredstva in smotrnost določenega izobraževanja.

Ne gre pa pozabiti dejstva, da prikazanih rezultatov ne gre posploševati, saj prikazujejo mnenja le določenega, maloštevilnega segmenta zaposlenih.

7. SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

Seznanjenost zaposlenih z organizacijsko vizijo, poslanstvom ter poslovnimi cilji in poistovetenje zaposlenih s temi cilji prav gotovo ob ustrezni organizacijski kulturi pripomore k sodelovanju oziroma participaciji zaposlenih pri doseganju ciljev. To pa vsekakor pozitivno vpliva za učinkovito in hitro izvajanje zastavljenih ciljev, kar zagotavlja nadaljnji razvoj in konkurenčnost podjetja.

Na podlagi rezultatov ankete lahko sklepava, da je pripravljenost za prenos znanja v Poslovni skupini Sava dobra. To se nama zdi pomembno, saj je pripravljenost za prenos znanja med sodelavci praktično predpogoj, da le-ta v podjetju dejansko lahko poteka. Velik pomen za prenos in upravljanje znanja imajo v Poslovni skupini Sava njihovi kompetenčni centri. Ključno je, da to znanje kroži ne le med samimi kompetenčnimi centri, ampak tudi med vsemi ravnmi podjetja, horizontalno in vertikalno. Podjetje naj bi vzpostavilo takšno organizacijsko kulturo, ki bo zagotavljala kar se da učinkovit in intenziven pretok znanja med zaposlenimi. Investicije v izobraževanje so optimalne le ob zagotavljanju medsebojnega kroženja znanja. Za to naj bi podjetje namenilo pozornost razvoju socialnih omrežij, spodbujalo izboljšanje odnosov in zaupanja med zaposlenimi na vseh ravneh, podpiralo intenzivno komunikacijo in pretok informacij.

Anketa je, kot pričakovano, pokazala, da je pripravljenost zaposlenih za izobraževanja in usposabljanja dokaj visoka, predvsem pri mlajših in višje izobraženih zaposlenih. Seveda pa ne gre zanemarjati starejših zaposlenih, ki so tudi velikega pomena za podjetje, saj imajo dolgoletne izkušnje, poznajo podjetje in zato se na ta segment vsekakor ne bi smelo pozabiti. Predvsem jih je potrebno motivirati za nadaljnje delo in izobraževanje, kar bi lahko dosegli mogoče tudi z razpršitvijo njihove odgovornosti. Pri tem imava v mislih, da bi svojo bogato bazo znanja lahko prenesli na svoje mlajše in nove sodelavce ter na ta način postali neke vrste skrbniki znanj. S tem bi povečali njihov občutek, da so še bolj pomemben del organizacije in posledično tudi njihovo zavzetost za pridobivanje vedno novega in svežega znanja.

Pri sami pripravljenosti zaposlenih na izobraževanje se nama zdi bistvenega pomena, da podjetje ne zanemari potreb in želja svojih zaposlenih. S tem si lahko podjetje pomaga lažje oblikovati in organizirati razna izobraževanja, in tako tudi dodatno motivira

delavca, saj mu da občutek, da je pomemben, da lahko izrazi svoje mnenje oz. potrebe. Pomembno je, da prav vsak posameznik v izobraževanju najde svoje mesto, kar pomeni, da če posameznik ne vidi koristi nekega izobraževanja za svoje delo in tudi osebni razvoj, potem je njegova motivacija nižja. Pomemben koncept pri tem je tudi upravljanje znanja v podjetju, ki poskrbi, da se pridobljeno znanje tudi prenese v prakso. Za uspešno upravljanje znanja bi predlagali oblikovanje zemljevidov znanja. Le- ta omogoči nadzor nad obstoječim znanjem in njegove nosilce oziroma umestitev znanja v podjetju. S tem v podjetju lahko dosežejo sistematično urejenost in preglednost posameznih znanj, kar omogoča bolj racionalen in smiseln pristop k prenosu in pridobivanju novega znanja. Takrat podjetje lahko začne prepoznavati svoje vrzeli v znanju in se tudi lažje odloči za organizacijo ustreznega izobraževanja v skladu s poslovno strategijo. Le celovit in povezan sistem upravljanja znanja lahko prinese optimalne rezultate.

Podjetja pa naj bi se zavedala, da znanje danes hitro zastareva, kar je posledica hitrih tehnoloških sprememb, zahtev po visoki kakovosti in stalnih inovacijah. Ravno pri tem je lahko v veliko pomoč, da podjetje prepozna svoje vrzeli in hitro reagira ter poskrbi za nova znanja. S tem želiva poudariti, da naj bi bil izobraževalni sistem fleksibilen in se prilagaja razvojni dinamiki podjetja, saj novi poslovni izzivi zahtevajo nove pristope tudi v izobraževalnem procesu, še zlasti na področju inovacij, ki so bistvene za povečevanje dodane vrednosti. To pa je danes v globalnem podjetniškem okolju temelj za dolgoročno rast in razvoj organizacije, kar omogoča nadaljnje investicije v izobraževanja, raziskave in inovacije ter svoje kadre.

Poslovna skupina Sava se zaveda, da načrtovana poslovna strategija ni nespremenljiva in v skladu s tem tudi prilagaja strategijo upravljanja s človeškimi viri. S tem razvijajo samoiniciativne in lojalne zaposlene, ki delujejo v skladu z vrednotami in strategijo. Vrednote pa so v spreminjajočem okolju neka stalnica, ki pripomorejo k lažjemu premagovanju težav in s tem ustvarjanju kohezije med organizacijo in zaposlenimi. Tudi drugi, t.i. mehki dejavniki (kultura, uveljavljanje družini prijaznega podjetja itd), se nama zdijo bistveni predvsem za strategijo upravljanja človeških virov, saj to pripomore k motivaciji za pridobivanje novega znanja in pripadnosti zaposlenih. S tem

krepijo svoj intelektualni kapital, katerega naj bi v podjetju obravnavali kot temeljno vodilo strateške usmeritve. Podjetje naj svoje kadre ceni in nanje gleda kot strateško konkurenčno prednost.

Iz vsega obravnavanega lahko skleneva, da je človeški faktor ključen dejavnik v podjetju in da z ustreznim vlaganjem v človeške vire lahko podjetje lažje dosega konkurenčno prednost in s tem poslovno uspešnost!

8. LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Ansoff, H. I. (1981): *Strategic managment*. London: The MacMillan Press.
2. Anthony, W. P. (1993): *Strategic Human Resource Managment*. Orlando: The Dryden Press.
3. Archibugi, D. in B. A. Lundvall (2002): *The globalizing learning economy*. Oxford: Oxford University Press.
4. Argyris, C. in D. A. Schon (1996): *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison – Wesley.
5. Armstrong, M. (1991): *A Handbook of Personnel Management practice*. London: Kogan Page.
6. Armstrong, M. (1993): *A Handbook of Personnel Management practice*. London: Kogan Page.
7. Banič, I. D. (2004): *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesija.
8. Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Managment* 17(1), 99–120.
9. Barney, J. B. (1996): The resource-based theory of the firm. *Organization Science* 7(5), 469–476.
10. Barney, J. B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advanatage*. Reading: Addison-Wesley.
11. Bassi, L. J. (1997): Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development Journal* 51(12), 25–30.
12. Beatty, R. W., M. A. Huselid in C.E. Schneier (2003): New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics* 32(2), 107–121.
13. Belčič, Z. (2004): Kadrovski kontroling. *HRM* 2(4), 70–73.
14. Benčina-Crnić, S. (2002): Strateški management človeških virov je rezultat razvoja organizacije in njenih potreb o doseganju dolgoročne uspešnosti. V Radonjič, D. (ur.): *Management človeških virov kot dejavnik strateškega*

- managementa*, 59–62. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA klub.
15. Bernik, M., J. Florjančič in V. Rajkovič (2002): Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij. *Organizacija* 35(8), 473–477.
 16. Bevc, M. (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
 17. Bierly, E. P. in P. Daly (2002): Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies. V Choo, C. W in N. Bontis (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 277–281. Oxford: University Press.
 18. Bohn, R. (1998): Measuring and Managing Technological Knowledge. V Neef, D. (ur.): *The Knowledge Economy*, 134. Boston: Butterworth-Heinemann.
 19. Boisot, M. (2002): The Creation and Sharing of Knowledge. V Choo, C. W. in N. Bontis (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 65–77. Oxford: Oxford University Press.
 20. Bontis, N. (2002): Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital. V Choo, C. W in N. Bontis (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* 621–642. Oxford: University Press.
 21. Borger, R. in E. Seaborne (1992): *Psihologija učenja*. Ljubljana: CZ.
 22. Brečko, D. (2001): Učeča se organizacija in delavci znanja. Prevzemanje odgovornosti za izobraževanja in učna pogodba. *Andragoška spoznanja* 7(1), 38-47.
 23. Brewster, C. in H. Larsen (2000): *Human Resource Management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Oxford, Malden: Blackwell.
 24. Burton-Jones, A. (1999): *Knowledge Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
 25. Choo, C. W in N. Bontis (2002): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: University Press.
 26. Collis, D. J. in C. A. Montgomery (1995): Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73(4), 118–128.
 27. Coulter, M. K. (1998): *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice Hall.

28. Čater, T. (2000): *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Daft, R. I. (2001): *Organizational Theory and Design*. Ohio: South-Western College Publishing.
30. Daft, R. I. in D. Marcic (2001): *Understanding Managament*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
31. Davenport, T. in L. Prusak (1998): *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
32. Delaney, J. T. in M. A. Huselid (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Managament Journal* 39(4), 949–969.
33. DeSimone, L. R. in M. D. Harris (1998): *Human resource development*. Forth Worth: The Dryden Press.
34. Dessler, G. (2001): *Management: Leading people and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
35. Dierkes, M., B. A. Antal, J. Child in I. Nonaka (2001): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
36. Dimovski, V. in T. Colnar (1999): Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36(5), 701–722.
37. Dimovski, V. in S. Penger (2003): Virtual Managament: A Cross Section of the Managament Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading and Controlling in a New Era Organization. *Journal of Business & Economic Research* 1(10), 27–36.
38. Domadenik, P. (2006): *Temelji ekonomske analize*. Ljubljana: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.
39. Draper, M. (1998): Measuring Impact. *Banking and Financial Training*, Oktober, 14–16.
40. Dular, B. (2002): *Lastninjenje in upravljanje človeških virov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
41. Eurydice (2002): *Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah EU*. Rezultati študije. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

42. Evans, C. (2003): *Managing for Knowledge: The HRs Strategic Role Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
43. Ferjan, M. (1999): *Organizacija izobraževanja*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj: Založba Moderna organizacija.
44. Freeman, C. in L. Soete (1997): *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter.
45. Garvin, A. D. (1993): Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Jul/Avg., 78–91.
46. Golding, N. (2007): Strategic human resource management. V Beardwell, I., L. Holden in T. Claydon: *Human resource management: a contemporary approach*, 32–74. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
47. Gostiša, M. (1999): Kaj je človeški kapital podjetja. *Industrijska demokracija* 3(2), 3–4.
48. Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114–135.
49. Grundy, T. (1997): Human Resource Management – a Strategic Approach. *Long Range Planning* 40(4), 507–517.
50. Guest, D.E. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24(5), 503–521.
51. Guest, D.E. (1989): Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48–51.
52. Hargreaves, P. in P. Jarvis (1998): *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page.
53. Hellriegel, D., S. E. Jackson in J. W. Slocum (1999): *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
54. Hendry, C. in A. Pettigrew (1986): *The practice of strategic human resource management*. *Personnel Review*, 15 (5).
55. Hitt, M. A., D. R. Ireland in H. Lee (2000): Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 231–246.
56. Hollenbeck, N. in G. Wright (1994): *Human Resource Management*, Irwin.

57. Huč, B. in J. Jereb (2001): Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34(1), 5–15.
58. Hunger, J. D. in L. T. Wheelen (1996): *Strategic Management*. Reading: Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
59. Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38(3), 635–672.
60. Ilič, B. (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
61. Ilič, B. (2006): Pomen patentov v družbi znanja: Socioekonomske implikacije za podjetja in družno. *Teorija in praksa* 43(3–4), 507–520.
62. Ivančič, A. (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: Izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974-1994*. Fakulteta za družbene vede in Andragoški center RS. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
63. Jančič, Z. (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Jelenc, S. (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Andragoški center RS, Ljubljana.
65. Jelenc Kraševc, S. (2003): *Univerza za učečo se družbo. Kako univerza sledi tokom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Založba Sophia.
66. Jelenc, Z. (1992): *Neformalno izobraževanje odraslih v organizaciji*. Doktorska disertacija. Pedagoška fakulteta, Ljubljana.
67. Jereb, J. (1998a): *Teoretične osnove izobraževanja*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj: Založba Moderna organizacija.
68. Jereb, J. (1998): Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Knjižna zbirka profesije FDV.
69. Johnson, G. in K. Scholes (1997): *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
70. Kamien, M. I. in N. Schwartz (1982): *Market structure and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.

71. Kaplan, R. S. in D. P. Norton (2001): *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
72. Kavčič, B. (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
73. Knowles, M. (1975): *The modern Practice of Adult Education*. New York: Association Press.
74. Kogut, B. in N. Kulatilaka (1994): Options thinking and platform investments: investing in opportunity. *California Managment Review* 36(2), 52–71.
75. Kohont, A. (2005): *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Konrad, E. (2002): Menedžment znanja: Nova modrost ali minljiva moda. *Andragoška spoznanja* 3–4, 70–79.
77. Kopač, A. in M. Trbanc (2004): Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V Svetlik, I. in B. Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
78. Kramberger, A., B. Ilič, in A. Kohont (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V Svetlik, I. in B. Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
79. Legnick-Hall, C. in M. Legnick-Hall (1988): Strategic Human Resource Managment: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Managment Review* 13(3), 454-470.
80. Legnick-Hall, C. in M. Legnick-Hall (1990): *Interactive HRM and Strategic Planning*. New York: Quorum Books.
81. Lipičnik, B. (2004): Ali naj znanje kupujemo ali ustvarjamo? *HRM*, 2(3), 6–9.
82. Mabey, C. in G. Salaman (1995): *Strategic Human Resource Managment*. London: Blackwell Publishers.
83. Marquardt, J. M. (1996): *16 steps to becoming a learning organization*. Alexandria: American Society for Training and Development.
84. McAdam, R. in R. Ried (2002): A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training* 24(6), 317–321.
85. McKinlay, A. (2005): Knowledge management. V Ackroyd, S. in drugi: *Work and Organization*, 242–262, Oxford University Press.

86. Merkač, M. (1998): *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
87. Merkač-Skok, M. (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
88. Mervič, I. (2007): Šolanje za gumarstvo. *Časopis poslovne skupine Sava*, februar 2007, 22-23.
89. Miglič, G. (2002): *Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Miglič, G. (2005): Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja. *Organizacija* 38, 6(5), 271–277.
91. Mihelčič, M. (2004): *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
92. Miles, R. E. in C. C. Snow (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. San Francisco: McGraw-Hill.
93. Mintzberg, H. in J. B. Quinn (1996): *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.
94. Mohorčič, V.A. in A. Ivančič (1996): *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
95. Možina, S. (1998): Strateški pomen kadrovskih virov. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management kadrovskih virov*, 1–28. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesije FDV.
96. Možina, S. (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management kadrovskih virov*, 3–42. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesije FDV.
97. Možina, S. (2002a): Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesije FDV.
98. Možina, S. (2002b): Učeča se organizacija – učeči se management. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
99. Naisbitt, J. in P. Aburdene (1985): *Reinventing the Company*. New York: Warner Books.

100. Nitecki, J. (1985): The concept of information knowledge continuum: implications for librarianship. *Journal of Library History* 20(4), 387–407.
101. Nonaka, I. (1991): The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 96–104.
102. Nonaka, I. in H. Takeuchi (1995): *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
103. Nonaka, I. (2002): A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. V Choo, C. W in N. Bontis (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 442-444. Oxford: University Press.
104. Pastuović, N. (1978): *Obrazovni ciklus: opća metodika obrazovanja*. Zagreb: Andragoški centar Zagreb.
105. Pavlin, S. (2005): Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje. *Organizacija* 38(7), 361–367.
106. Penrose, E. T. (1959): *The theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
107. Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
108. Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*. London: The Free Press.
109. Porter, M. E. (1998): *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. London. Basingstoke: Macmillan.
110. Prahalad, C. K. in G. Hamel (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79–91.
111. Pretnar, B. (2002): *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV Založba.
112. Pučko, D. (2003): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
113. Reid, M. A. in H. Barrington (1994): *Training Interventions: Managing Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development.
114. Rejc, A. (2001): Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. *Revija Kadri*, november 2001, 71–82.
115. Rejc, A. (2005): Merjenje učinkovitosti izobraževanja: Model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *HRM* 3(7), 28–33.

116. Rue, L. W. in L. L. Byars (1994): *Human resource management*. Chicago: Irwin.
117. Rusjan, B. (2000): Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija* 33(2), 94–107.
118. Schuler, R. S. in S. E. Jackson (1987): Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 207–219.
119. Senge, M. P. (1990): *The Fifth Discipline, The Art and Practise of the Learning Organization*. London: Random House.
120. Singer, M. R. (1990): *Human Resource Management*. Boston: PWS-KENT Publishing Com.
121. Snell, S.A., M. A. Shadur in P. M. Wright (2001): Human Resource Strategy: The Era of our Ways. V Hitt, M. in drugi: *Handbook of Strategic Management*, 627–649. Malden: Blackwell Publishers.
122. Svetlik, I. (1996): Človeški viri v podjetju. V Možina, S. (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, 175–191. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza,.
123. Svetlik, I. (1998): Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje. *Industrijska demokracija* 2(11), 6–9.
124. Svetlik, I. (2002): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V Možina, S. (ur.) in drugi: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Knjižna zbirka Profesije FDV.
125. Šegel, J. (2005): *Prenos strateških ciljev v poslovne procese - BSC*. Trbovlje: GZS - Območna zbornica Zasavje.
126. Tavčar, M. I. (2005): *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
127. Teece, D. J. (1984): Economic analysis and strategic managment. *California Managment Review* 26 (3), 87–110.
128. Thomas, A. M. (1991): *Beyond Education. A new Perspective on Society s Managment of Learning*. San francisco: Jossey-Bass.
129. Thomson, I. (1998): Making the Evaluation of Training Easier: Gathering Feedback According to the Purpose of the Evaluation. *Banking anf Financial Training*, Oktober, 6–9.

130. Thompson, A. A. in A. J. Strickland (1999): *Strategic Management: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw Hill.
131. Thurow, L. (1999): *Creating wealth*. London: Nicholas Bailey Publishing.
132. Tiwana, A. (2002): *The Knowledge Management Toolkit, Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. New York: Prentice Hall.
133. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
134. Tushman, M. L. in C. A. O'Reilly (1996): The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38(4), 1–23.
135. Ulrich, D. (1997): *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press.
136. Vild, V. (2005): Preoblikovanje kadrovske funkcije: Zaposleni – ključni izvor konkurenčne prednosti. *HRM* 3(9), 56–62.
137. Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171–180.
138. Wright, P. M. in G. E. MacMahan (1992): Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18(2), 295–320.
139. Wright, P. M., B. B. Dunford in S. A. Snell (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27(6), 701–721.
140. Wright, P. M. in W. R. Boswell (2002): Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* 28(3), 247–276.
141. Zack, M. (2002): Developing a Knowledge Strategy. V Choo, C. W in N. Bontis (ur.): *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 255-276. Oxford: University Press.
142. Zupan, N. (1999): *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
143. Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Založba GV.

144. Zupan, N. (2004): Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja: Kako do strateškega HRM. *HRM* 2(5), 14–18.
145. Zupan, N. (2007): Značilnosti uspešne HRM-strategije: S HRM-strategijo do uresničevanja poslovne strategije. *HRM* 5(17), 6–9.

Viri:

1. Zavod IRC in Šolski center Novo Mesto (2004): *Pedagoško andragoško usposabljanje mentorjev in inštruktorjev*. Dostopno na http://www.zavod-irc.si/exit/programmes_results/IRC_PedAndr_usposabljanje.doc (20. marec 2007).
2. Choo, C.W. (2001): *Knowledge managment: Encyclopedia of Communication and Information*. Dostopno na <http://choo.fis.utoronto.ca> (12. april 2007).
3. Barney (1991a): *Resource Based View of the Firm*. Dostopno na http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html (5. maj 2007).
4. Malhotra, Y. (1998): *Knowledge Managment, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines*. Dostopno na <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> (10. april 2007).
5. Bontis, N. (2004): *All Aboard! Take a Knowledge Journey*. Dostopno na <http://www.business.mcmasters.ca/mktg/nbontis//ic/publications/14> (12. marec 2007).
6. Fuente, A. in A. Ciccone (2002): *Human Capital in a Global and knowledge-based economy. Final report*. Dostopno na http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/human/final_en.pdf (12. april 2007).
7. Poslovna skupina Sava (2007a): *Organiziranost*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=68 (17. marec 2007).
8. Poslovna skupina Sava (2007b): *Načela poslovanja*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=65 (17. marec 2007).

9. Poslovna skupina Sava (2007c): *Ljudje in kariera: inovacije*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=139 (17. marec 2007).
10. Poslovna skupina Sava (2007d): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=59 (17. marec 2007).
11. Poslovna skupina Sava (2007e): *Vrednote*. Dostopno na http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=66 (17. marec 2007).
12. Stovel, M. in N. Bontis (2002): Voluntary turnover: knowledge management - friend or foe? *Journal of Intellectual Capital* 3(3), 303–322. Dostopno na <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/JICStovelBontis.pdf> (15. april 2007).
13. Eurydice (2002): *Key Competencies: A Developing Concept in General Compulsory Education*. Dostopno na http://www.mszs.si/eurydice/pub/eurydice/survey_5_en.pdf (17. april 2007).
14. Interno gradivo Poslovne skupine Sava.
15. Interna poročila KC Kadri, pravo in organizacija (2002 – 2006).
16. Povzetek celovite strategije poslovne skupine Sava in družbe Sava, d.d., za poslovno obdobje 2007-2011.
17. Letna poročila Poslovne skupine Sava (2000-2006).

9. PRILOGI

Priloga A: Anketni vprašalnik za zaposlene

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sva študentki Andreja Verstovšek in Mirjana Varagić s Fakultete za družbene vede, smer sociologija-kadrovski menedžment. Študij bova zaključili z diplomsko nalogo na temo: *Povezanost izobraževanja zaposlenih in poslovne strategije podjetja: primer Poslovne skupine Sava*.

Namen ankete je ugotoviti kako izobraževanje v podjetju vpliva na uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev. Anketa je anonimna in rezultati bodo uporabljeni le za raziskovalne namene. Prosiva vas, da natančno preberete vprašanja in nanje odgovorite v skladu z navodili.

Pred vami je 17 kratkih in splošnih vprašanj oz. trditev, ki se nanašajo na izobraževanje in poslovno strategijo Poslovne skupine Sava. Prosimo, da trditve ocenjujete na podlagi vaših izkušenj in poznavanja poslovne strategije podjetja.

Na vprašanja od 4 do 17 odgovarjate tako, da ocenite vašo stopnjo strinjanja z vsako izmed trditev v nadaljevanju. Vsako trditev označite z *eno* oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju in sicer z oceno od 1 do 5, pri čemer posamezna ocena pomeni:

- 1: Sploh se ne strinjam
- 2: V glavnem se ne strinjam
- 3: Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- 4: V glavnem se strinjam
- 5: Popolnoma se strinjam

1. Spol:

- ženski
- moški

2. Starost:

- 21 do 30
- 31 do 40
- 41 do 50
- nad 50

3. Dokončana formalna izobrazba:

- srednja šola (5. stopnja)
- višja strokovna izobrazba (6. stopnja)
- visoka strokovna ali univerzitetna (7. stopnja)
- magisterij, doktorat (8., 9. stopnja)

4. Dobro sem seznanjen/a z vizijo, poslanstvom ter poslovnimi cilji Poslovne skupine Sava.

1 2 3 4 5

5. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.

1 2 3 4 5

6. Menim, da imam dovolj potrebnega znanja pri doseganju zastavljenih ciljev.

1 2 3 4 5

7. Menim, da je izobraževanje in usposabljanje pomembno pri izpolnjevanju ciljev podjetja.

1 2 3 4 5

8. Menim, da so zaposlenim v podjetju na voljo *ustrezni* programi izobraževanja.

1 2 3 4 5

9. V podjetju nas v zadostni meri motivirajo za izobraževanje.

1 2 3 4 5

10. Pripravljen/a sem se dodatno izobraževati/usposablјati tudi izven delovnega časa.

1 2 3 4 5

11. Možnost udeležbe v izobraževanjih in usposabljanjih je pomembna za mojo motivacijo pri delu.

1 2 3 4 5

12. Želim si še več dodatnega usposabljanja.

1 2 3 4 5

13. Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb se poleg organizacijskih upoštevajo tudi potrebe posameznika.

1 2 3 4 5

14. Znanje pridobljeno z izobraževanjem lahko uporabim pri svojem delu.

1 2 3 4 5

15. Novo pridobljeno znanje sem pripravljen/a deliti s sodelavci.

1 2 3 4 5

16. Če se določenega izobraževanja ne udeležim, so sodelavci in nadrejeni pripravljeni deliti z menoj novo znanje, ki bi lahko izboljšalo opravljanje mojega dela.

1 2 3 4 5

17. Za uspešnost, rast in konkurenčno prednost podjetja je potrebno nenehno dodatno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih.

1 2 3 4 5

To bi bilo vse.

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

Priloga B: Rezultati obdelave podatkov s programom SPSS

Deskriptivna statistika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4. Seznanjenost z vizijo, poslanstvom ter poslovnimi cilji podjetja	40	3	5	4,28	,784
5. Poistovetenje zaposlenih s cilji organizacije	40	2	5	3,97	,800
6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev	40	2	5	4,12	,723
7. Pomembnost izobraževanja pri izpolnjevanju ciljev podjetja	40	4	5	4,75	,439
8. Ustreznost izobraževalnih programov	40	2	5	4,15	,770
9. Motiviranje za izobraževanje s strani podjetja	40	2	5	3,78	1,000
10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa	40	1	5	4,02	1,097
11. Udeležba v izobraževanjih je pomembna za mojo motivacijo pri delu	40	2	5	4,17	,813
12. Želim si še več dodatnega izobraževanja	40	2	5	3,88	,686
13. Upoštevanje posameznikovih izobraževalnih potreb	40	2	5	3,90	,900
14. Uporabnost znanja pridobljenega z izobraževanjem pri delu	40	3	5	4,37	,705
15. Pripravljenost deljenja novo pridobljenega znanja z drugimi	40	3	5	4,72	,554
16. Pripravljenost deljenja novega znanja sodelavcev in nadrejenih	40	2	5	4,10	,810
17. Potrebnost nenehnega izobraževanja za stalno rast in konkurenčno uspešnost podjetja	40	3	5	4,70	,564

Regressijska analiza

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	starost ^a starost	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: 10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,333 ^a	,111	,087	1,049

a. Predictors: (Constant), starost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,198	1	5,198	4,728	,036 ^a
	Residual	41,777	38	1,099		
	Total	46,975	39			

a. Predictors: (Constant), starost starost

b. Dependent Variable: 10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	5% Confidence Interval for		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,842	,411		11,788	,000	4,011	5,674						
	starost staros	-,337	,155	-,333	-2,174	,036	-,651	-,023	-,333	-,333	-,333	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: 10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	starost starost
1	1	1,915	1,000	,04	,04
	2	,085	4,745	,96	,96

a. Dependent Variable: 10. Pripravljenost za izobraževanje zunaj delovnega časa

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	starost ^a starost	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: 12. Želim si še več dodatnega izobraževanja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,134 ^a	,018	-,008	,689

a. Predictors: (Constant), starost

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,328	1	,328	,691	,411 ^a
	Residual	18,047	38	,475		
	Total	18,375	39			

a. Predictors: (Constant), starost starost

b. Dependent Variable: vpras13 Želim si še več dodatnega izobraževanja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,080	,270		15,114	,000	3,534	4,627						
	starost starost	-,085	,102	-,134	-,831	,411	-,291	,122	-,134	-,134	-,134	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: 12. Želim si še več dodatnega izobraževanja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	starost starost
1	1	1,915	1,000	,04	,04
	2	,085	4,745	,96	,96

a. Dependent Variable: 12. Želim si še več dodatnega izobraževanja

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	izobrazba dokončana formalna ^a izobrazba	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: 6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 ^a	,183	,162	,662

a. Predictors: (Constant) dokončana formalna izobrazba

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,733	1	3,733	8,524	,006 ^a
	Residual	16,642	38	,438		
	Total	20,375	39			

a. Predictors: (Constant) dokončana formalna izobrazba

b. Dependent Variable: 6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,363	,281										
	izobrazba dokončana	,314	,108	,428	11,954	,000	2,793	3,932					
	formalna izobrazba			,428	2,920	,006	,096	,532	,428	,428	,428	1,000	1,000

a. Dependent Variable: 6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	izobrazba dokončana formalna izobrazba
1	1	1,928	1,000	,04	,04
	2	,072	5,184	,96	,96

a. Dependent Variable: 6. Zadostnost potrebnega znanja za doseganje zastavljenih ciljev