

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MOJCA ŽEMVA

**VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST
PODJETJA ACRONI D.O.O.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**MOJCA ŽEMVA
Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST
PODJETJA ACRONI D.O.O.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

Zahvale

Na tem mestu bi se iskreno zahvalila doc. dr. Branku Iliču, za mentorstvo in pomoč pri izdelavi diplomskega dela, gospe Maji Smolej in gospodu Avguštinu Novšaku iz podjetja Acroni d.o.o., ki sta mi pomagala pri raziskavi .

Posebna zahvala gre staršema, Maji in Nejcju, saj mi brez njihove podpore in pomoči vse to ne bi uspelo.

VPLIV INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST PODJETJA ACRONI D.O.O.

Povzetek:

V diplomskem delu sem se ukvarjala predvsem z ugotavljanjem, ali izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v današnji družbi znanja vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetij. V teoretičnem delu naloge sem predstavila splošne pojme, ki se nanašajo na obravnavano tematiko. Poudarek je bil na definiranju pojmov izobraževanja, usposabljanja, učenja, znanja, uspešnosti, učinkovitosti in inovacij. Obravnavala sem nekaj glavnih motivacijskih teorij, ki se navezujejo na povečevanje uspešnosti in učinkovitosti podjetij.

V empiričnem delu sem prešla na analizo hipotez. Kot neodvisno spremenljivko sem vzela odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo in jo uporabila kot kazalec izobrazbe. Odvisne spremenljivke so bile kazalci učinkovitosti in uspešnosti. Uporabila sem naslednje kazalce: čisti dobiček, prihodke od poslovanja, bruto družbeno vrednost na zaposlenega, stroške dela, investicije v izobraževanje in skupno število izboljšav letno. Analizirala sem podatke podjetja za proizvodnjo jekla in jeklenih izdelkov, Acroni d.o.o. in prišla do določenih zaključkov. Izobraževanje v veliki meri vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja, obstajajo pa še drugi dejavniki, brez katerih podjetje ne bilo notranje učinkovito niti uspešno na konkurenčnem trgu.

Ključne besede: uspešnost, učinkovitost, izobraževanje, usposabljanje, človeški kapital.

INFLUENCE OF INVESTMENTS IN EDUCATION ON EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF ACRONI D.O.O.

Summary:

In my diploma work I examined whether the education is a factor that stimulates effectiveness and efficiency of companies. In the theoretical part I analyzed the notion of education, qualification, learning, knowledge, effectiveness, efficiency and innovation. I also analyzed a few important motivation theories, which could have an impact on effectiveness and efficiency of companies. In the empirical part I analyzed few hypotheses. The independent variable was the percentage of employees with high education which is an indication of education. The dependent variables were indications of effectiveness and efficiency. The next factors which were pointed out are: net income, net sales revenues, gross value added per employee, labour costs, investments in education and number of improvements per year. I analyzed company data for production of steel and steel products, i.e. Acroni d.o.o. and found out, that education has a great influence on effectiveness and efficiency of company. However I must add, that there are also some other indications which have impact on them business performance.

Key words: effectiveness, efficiency, education, qualification, human capital.

1. UVOD.....	7
2. ČLOVEŠKI VIRI KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI.....	8
3. OPREDELITEV IZHODIŠČNIH POJMOV	11
3.1 POMEN ZNANJA V ORGANIZACIJI IN UČEČA SE ORGANIZACIJA	11
3.2 RAZVOJ ZAPOSLENIH	15
3.3 UČENJE	16
3.4 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	17
3.5 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	19
3.6 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI	20
3.7 INVESTIRANJE V IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	22
3.8 ČLOVEŠKI KAPITAL V ORGANIZACIJI	25
4. MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	29
5. DINAMIKA, RAZVOJ IN RAST ORGANIZACIJE	31
5.1 UČINKOVITOST PODJETJA	32
5.2 USPEŠNOST PODJETJA	35
6. POMEN IZOBRAŽEVANJA ZA INOVIRANJE IN POSLEDIČNO USPEŠNOST PODJETJA	38
7. ŠTUDIJA PRIMERA: ACRONI D.O.O.	42
7.1 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN CILJI PODJETJA	43
7.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IN IZOBRAŽEVANJE	44
7.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ TER INOVACIJSKA DEJAVNOST V PODJETJU	45
8. UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO: HIPOTEZE.....	48
9. ANALIZA PODATKOV	50
9.1 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA ČISTI DOBIČEK	51
9.2 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA PRIHODKE OD POSLOVANJA	53
9.3 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA BRUTO DODANO VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	55
9.4 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA RAST STROŠKOV DELA.....	56
9.5 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA RAST INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE	58
9.6 VPLIV ODSOTKA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA SKUPNO LETNO ŠTEVILO IZBOLJŠAV	60
10. SKLEP	62
11. LITERATURA.....	64
11.1 VIRI.....	70
12. PRILOGE	70

1. UVOD

Podjetja se v današnjem času srečujejo z globalnim poslovanjem, večjo zahtevnostjo dela, spremembami v okolju, ter neprestanim izboljševanjem procesa dela. Da bi podjetje na trgu konkuriralo in da bi sledilo spremembam v negotovem in turbulenčnem okolju, naj bi upoštevalo znanje zaposlenih kot pomemben vir, v katerega je potrebno vlagati. Nenazadnje nas je tehnološki napredek pripeljal v tako imenovano družbo znanja, kjer so izobraževanje, znanje in vlaganje v človeške vire vse bolj cenjeno. Prav zato podjetja, ki sledijo tehnološkemu razvoju, organizirajo razne izobraževalne programe, ki naj bi povečevali uspešnost zaposlenih, projektov in ne nazadnje celotne organizacije. Ali in kako to velja v praksi, bom poskušala ugotoviti na primeru podjetja Acroni d.o.o. **Raziskava torej sloni na hipotezi, da sta spremenljivki izobraževanje ter uspešnost in učinkovitost podjetja med seboj pozitivno povezani.**

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so predstavljena teoretična izhodišča in pojasnjeni glavni pojmi, ki se zadevajo raziskovalni del. Predstavljene so glavne teorije, iz katerih so izpeljane hipoteze, ki jih bom preverjala. Namen tega dela je opisati pojem družbe znanja, izobraževanja in delovnega usposabljanja ter učinkovitost in uspešnost podjetja; nadalje pa še pojme rast, poslovne strategije in inovativnost. Rdeča nit diplomskega dela je pojem človeški viri, vlaganje vanje ter investicijski vidik izdatkov za človeške vire.

Namen empiričnega dela je preveriti zastavljene hipoteze na primeru izbranega podjetja. Spoznati želim sistem in kakovost izobraževanja zaposlenih, način vodenja in pogostost inovacij, ter vpliv teh dejavnikov na uspešnost in učinkovitost podjetja Acroni d.o.o. Ker se število delavcev v tem podjetju v skladu z razvojnimi strategijami zmanjšuje, povečuje pa se število visoko usposobljenega kadra, s strokovnimi znanji, v katere se tudi vlaga, je izbrano podjetje relevantno za raziskavo.

Diplomsko delo je teoretično in podprto s praktičnim delom, to je s študijo primera. Z metodološkega vidika temelji na deskripciji in klasifikaciji. Temeljna metoda diplomskega dela je torej analiza relevantne literature, ki nam prinaša dober vpogled v dano tematiko. Pri študiji primera je uporabljena analiza rezultatov, pridobljenih na osnovi podatkov, povezanih

z izobraževanjem in ankete opravljene v podjetju, in metoda eksplanacije. V drugem delu torej poskušam preizkusiti teoretični del na empiričnem primeru.

2. ČLOVEŠKI VIRI KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI

Podjetje, katerega del so njegovi zaposleni, je odprt sistem in je v stalni interakciji z okoljem - iz njega črpa vire in se mu mora neprestano prilagajati. Okolje podjetja je danes nestabilno in nezanesljivo, zanj so značilne hitre spremembe, močna konkurenca in vedno višje zahteve glede kakovosti. Vse te izzive iz okolja podjetje premaga le, če se je sposobno prilagajati, hitro odzivati in kreativno uporablja svoje znanje. Tu pa glavno vlogo igrajo zaposleni, ki so nosilci potrebnih lastnosti (znanja, kompetenc, kreativnosti, fleksibilnosti, ipd.), ki jih podjetje potrebuje za doseganje konkurenčne prednosti. V gospodarstvu je edina zanesljiva negotovost en sam vir trajne konkurenčne prednosti (Nonaka 1995:19). Viri konkurenčne prednosti so v današnjem času predvsem visoko usposobljeni in izobraženi človeški viri, ki v kombinaciji s ustreznim načinom vodenja, dobrim poslovanjem in ugodno organizacijsko klimo tvorijo konkurenčno prednost. Če med vsemi viri konkurenčne prednosti ni pravega razmerja, podjetje ne trgu ni konkurenčno. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita, posledično pa tudi konkurenčna le, če pravilno upravlja in med seboj usklajuje razne vire: tehnološke, finančne, proizvodne in nenazadnje človeške.

Upravljanje človeških virov je posebno področje, ki skuša razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika, organizacije in družbe (Singer 1990: 3).

Možina definira upravljanje človeških virov kot strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju človeških virov v organizaciji. Njihovi programi morajo biti ustrezni okoliščinam organizacije; njenemu namenu, tehnologiji, metodam dela, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki, vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom. Politike, ki vsebujejo splošne smernice in aktivnosti upravljanja človeških virov, so tesno povezane s strategijo organizacije in morajo ustrezati kulturi organizacije. Pri usmerjenosti vodstva so pomembni ukrepi in načini ravnanja s človeškimi viri (Možina in drugi 1998). Glede na to, kako je vodstvo usmerjeno, ločimo različne prakse ravnanja s človeškimi viri. Kakšne so prakse ravnanja s kadrovskimi viri glede na vrsto strategije in usmerjenost vodstva, je ponazorjeno na sliki 2.1.

Slika 2.1: Povezava med strateško usmerjenostjo vodstva in praksami ravnanja s kadrovskimi viri

VRSTA STRATEGIJE	USMERJENOST	RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI
Diverzifikacija pridobivanje konkurenčnih prednosti z različnostjo storitev	Novi storitve	-Pridobivanje in izbiranje izkušenih delavcev strokovnjakov -Spodbujanje, inovativnosti, poslovnosti -Spodbuden sistem nagrajevanja
Zagotavljanje kakovosti pridobivanje konkurenčnih prednosti z uvajanjem novih metod dela.	Kakovost, tehnološke izboljšave, nove metode dela, raziskave	-Pridobivanje in izbiranje vrhunskih strokovnjakov, raziskovalcev -Nagrajevanje strokovnjakov
Usmerjenost k potrošnikom pridobivanje konkurenčnih prednosti z upoštevanjem potrošnikovih potreb	Storitve, ki jih želi potrošnik	-Pospesjevanje zaposlovanja -Razvoj karier -Izobraževanje vseh zaposlenih, še posebej strokovnega osebja -Nagrajevanje glede na zadovoljitev potreb potrošnika
Znižanje stroškov pridobivanje konkurenčnih prednosti z nizkimi stroški	Ekonomičnost poslovanja, nadzor nad stroški, produktivnost	-Kadrovanje glede na zahteve odjemalcev -Ujemanje merljivih načinov za ocenjevanje uspešnosti dela -Nagrajevanje glede na ekonomičnost poslovanja in inovativnost, uspešnost enote
Usmerjenost na določene trge zadovoljevanje potreb posebnih porabnikov	Iskanje tržnih vrzeli	-Pridobivanje in izbiranje specialistov za zadovoljitev potreb posebnih trgov - Dodatno nagrajevanje strokovnjakov -Neprestano izobraževanje in usposabljanje

Vir: Možina in drugi (1998: 16).

Slika 2.1 prikazuje pet vrst strateških usmerjenosti in prakse ravnanj s človeškimi viri, ki izhajajo iz njih. Katera je najprimernejša, je odvisno od potreb okolja in organizacije. Za preučevano podjetje sta najprimernejši vrsti strategije zagotavljanje kakovosti in usmerjenost k potrošnikom. Da je podjetje Acroni d.o.o. tako tudi usmerjeno, nam daje vedeti zaposlovanje strokovnjakov, vlaganje v izobraževanje zaposlenih in vse bolj nagrajevane tehnološke izboljšave.

Pri tem je bistveno, da management učinkovito upravlja s človeškimi viri. Naloga managementa je namreč, da pri posamezniku odkrije potencialne in jih razvija naprej. Tu ne gre le za izobraževanje, ampak tudi za ustvarjanje prijetne organizacijske klime (soodločanje zaposlenih, spoštovanje pravil, prijetne odnose med zaposlenimi, enake možnosti, pripravljenost zaposlenih za sprejemanje novosti).¹

»Temeljna naloga managementa kadrovskega virov je pomoč zaposlenim, da sproščajo in razvijajo svoj potencial, pri čemer se zadovoljujejo interesi zaposlenih in potrebe organizacije« (Ažman 1995: 15).

Upravljanje človeških virov temelji na treh načelih:

1. človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija;
2. njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha organizacije;
3. ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki organizacije tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev (Armstrong 1987: 54).

Dessler (2003: 2) meni, da je upravljanje človeških virov proces pridobivanja, izobraževanja, ocenjevanja in prerazporejanja zaposlenih z namenom povezati delavce in skrbeti za njihovo zdravje, varnost in pravičnost v organizaciji.

¹ Pomena ljudi v organizaciji so se začeli zavedati že v petdesetih letih, posledica tega je bil razvoj koncepta Human Resource Management (Management kadrovskega virov).

3. OPREDELITEV IZHODIŠČNIH POJMOV

3.1 POMEN ZNANJA V ORGANIZACIJI IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

Znanje je z vidika zagotavljanja konkurenčnosti pomemben proizvodni faktor v podjetju. Brez znanja podjetje ne bi moglo napredovati in bi izgubilo bitko v konkurenčnem okolju. Da je podjetje uspešno, je treba pridobljeno znanje obnavljati in nadgrajevati. Ker je ta proces v organizacijah stalno prisoten, imenujemo taka podjetja učeče se organizacije.

Bontis (2005: 3) pravi, da so organizacijsko znanje preučevali mnogi, definirali nekateri, razumelo jih je malo, cenil pa nobeden. Zato je znanje v organizacijah velik izziv za managerje, ki vodijo učeče se organizacije.

Da bi podjetja uspela v tekmovalnem okolju in obdobju, ki daje znanju vedno večjo veljavo, morajo pristopiti k učinkovitemu in uspešnemu učenju. Učenje prinaša organizacijam intelektualni kapital in zmožnost ostati v konkurenčni prednosti pred ostalimi podjetji (Chauhan in Bontis 2004: 2).

Jereb (1989: 15) definira znanje kot: »sistem ali logični pregled dejstev in generalizacijo objektivni stvarnosti, ki jih je človek osvojil in trajno zadržal v svoji zavesti.«

»**Znanje** je zaloga podatkov in informacij, 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 povečanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev« (Pretnar 2002: 30).

Dejstvo je, da je znanje preplavilo celotno zahodno družbo. Trend, ki je danes viden, povečuje pomen znanja. Vse bolj se uveljavljajo pojmi, kot so vse življenjsko učenje, učeče se organizacije, izobraževanje odraslih in tako dalje. Vse to nas opominja na to, da živimo v **družbi znanja**.

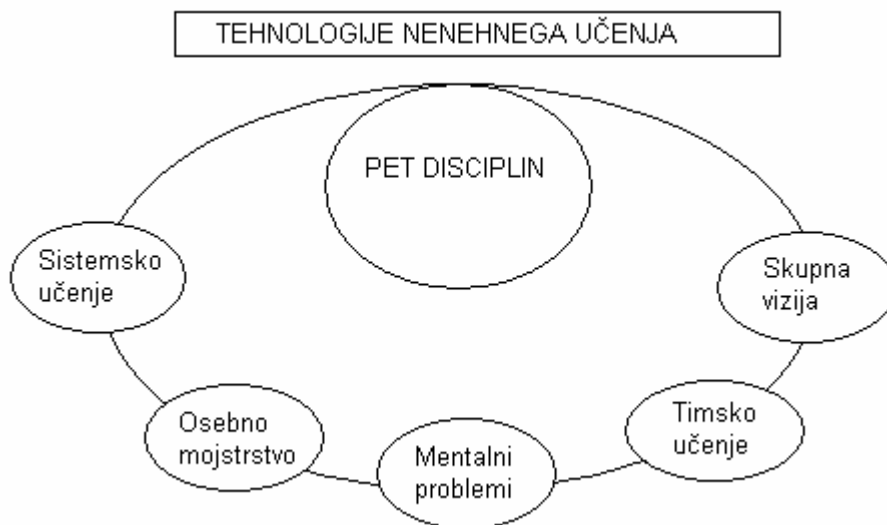
Zaradi rastoče vloge znanja v organizacijah se je v stroki uveljavil pojem **učee se organizacije**. Lahko tudi rečemo, da je tak način delovanja organizacij postal trend, sistemska in razvojna pot podjetij. Ko gradimo učeče se podjetje, gradimo tako rekoč novo kulturo podjetja, kar pa vsekakor ni enostavno. V takšnih oblikah organizacij so ljudje podvrženi vse življenjskemu učenju in vse več ljudi v organizacijah ima visoko izobrazbo.

Učeče se organizacije so trenutno najbolj inovativne enote gospodarstva, najverjetneje pa so nastale kot plod postopnega širjenja mnogih novih tehnologij v nacionalne in globalno ekonomijo. Čisto na svojevrsten način povezujejo neoprijemljivi človeški kapital, tj. angažirano delo-znanje (človeški viri), in oprijemljivi fizični (denarni) kapital. Ker v takih razmerah postaja posebno, učinkovito in uspešno delo-znanje redka prvina poslovanja, postaja v sodobnih organizacijah vse pomembnejše tudi upravljanje s človeškimi viri in (organizacijskega in drugega) znanja oziroma intelektualnega kapitala (Svetlik 2004: 69).

Organizacija, ki se uči, je tista, ki vrednoti znanje kot svojo primarno konkurenčno prednost, spodbuja stalno učenje in aktivno upravlja svoj intelektualni kapital. Ljudje, ne tehnologija, so generatorji znanja; imperativ učeče se organizacije je sprejemati znanje od vsepovsod, iz vseh ravni organizacije. Učeče se organizacije so lahko le tiste, katerih vodilni se zavedajo povezave med znanjem in vodenjem, saj prinaša 21. stoletje intenzivnejše tekmovanje za kvalificirane ljudi kot za kupce oziroma potrošnike (Huseman idr. 1998: 213).

Bistvo učeče se organizacije je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije. Mentalni modeli kot ena izmed prvin učeče se organizacije predstavljajo stereotipe, posploševanja, domišljijo. Gre torej za mentalne modele, to je vnaprejšnje miselne scenarije o tem, kako bi neka stvar morala potekati, kako bi moralo biti, saj so prav mentalni modeli vzrok ali povod za določen način ravnanja. V učeči se organizaciji je potrebno verjeti v cilje, vodilni menedžerji naj bi bili sposobni svoje vizije transformirati v cilje organizacije. To pa jim najlažje uspe, če je njihovo osebje motivirano in sposobno učiti se. Za doseg cilja je potrebno učenje tako organizacije, kot posameznikov v njej, zato predstavlja tim osnovno celico učenja v organizaciji, timsko delo pa je nujno v današnjem poslovnem svetu. Za timsko učenje so pomembni koordinacija, dialog ter skupno reševanje kompleksnih problemov (Senge, 1990: 60). Slika 3.1.1 ponazarja model učeče se organizacije po Sengeju, ki vsebuje pet tehnologij.

Slika 3.1.1: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Senge (1990: 424).

Medtem ko sistemske mišljenje pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose in jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti, pa osebno mojstrstvo pomaga oblikovati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost in objektivno obravnavati realnost. Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predpostavke, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Skupna vizija pa posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, kar odseva njihovo osebno vizijo. Če se posameznikova in organizacijska vizija ne ujemata, potem posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s cilji organizacije. V enaki meri, kot je za organizacijo pomembna skupna vizija, je zanjo pomembno tudi timsko učenje. Le to usmerja energijo tima v doseganje želenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov in usklajene akcije (Senge 1990: 424).

Organizacija naj bi razvijala strukturo, v kateri bodo zaposleni razvijali svoje sposobnosti. Da bi obdržali konkurenčno prednost v sodobnem svetu, kjer se podjetja soočajo s spremembami (pričakovane ter zahteve kupcev, zaposlenih, spremembe na družbenem, ekonomskem in znanstvenem področju ter spremembe na delovnem mestu), so organizacije spoznale, da se

morajo preoblikovati v organizacijo, kjer vsakdo razvija svoje sposobnosti ter se hitro prilagodi zunanjim zahtevam. Oblikovanje učeče se organizacije predstavlja izziv, saj zahteva razumevanje petih podsistemov učeče se organizacije – učenja, vodenja, znanja, zaposlenih ter tehnologije (Marquardt 1996: 16).

Če želimo klasično organizacijo transformirati v učečo se organizacijo, naj bi v njej uvedli kar nekaj sprememb. Odgovora, kako udejaniti učečo se organizacijo, pogosto ne najdemo, čeprav je bistven. Bistven pa ni zato, ker bi si želeli recepta, ampak ker vsi koraki, tehnologije, strategije, lepe in spremenljive, kot se zdijo, v praksi vseeno ne pomenijo evolucije, ampak z vidika menedžerjev prej revolucijo, ki zna ogroziti tudi njihovo pozicijo (Berlogar 2000: 102).

Zato si vsaka organizacija na svoj način utira pot do učeče se organizacije, obstaja pa nekaj ključnih faz, skozi katere mora preiti tradicionalna organizacija, da postane učeča se organizacija. Eden največjih izzivov pri vzpostavitvi modela managementa znanja v učeči se organizaciji je preoblikovanje individualnega in tacitnega v organizacijsko znanje. Ključno je, da tržno vrednost podjetja sestavljata njegov finančni in intelektualni kapital. Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in sodelovanje med svojimi člani tako, da je vsakdo vpet v prepoznavanje in reševanje problemov, njene značilnosti pa so enakost, vsem dostopne informacije, nizka stopnja hierarhije in kultura, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem porajanje idej pri vseh zaposlenih. V takih organizacijah zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih res želijo, gojijo nove in prilagodljive vzorce mišljenja ter se ves čas privajajo na skupno učenje. Tako lahko organizacija uporabi najboljše izkušnje in znanje in se tudi sama nenehno uči, je odprta za okolje, sposobnosti za učenje pa si želi še povečati (Dimovski in drugi 2005: 80-81).

3.2 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Podjetje z izkoriščanjem znanja strokovnjakov z visokošolsko izobrazbo zadovoljuje temeljne potrebe posameznika in povečuje lastno učinkovitost. Zato je razvoj zaposlenih za podjetje pomemben.

Razvoj zaposlenih vključuje dejavnosti:

- učenje: dolgoročna sprememba v vedenju – pojavi se kot posledica izkušenj ali prakse;
- izobraževanje: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, uporabi pa se lahko na vseh, ne le na posameznem področju življenja;
- razvoj: izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem;
- usposabljanje: načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spreminjanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo določeno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven, 1999: 188).

Ker so zaposleni in njihovo znanje pot k uspešnemu in učinkovitemu delovanju podjetja, jih je potrebno razvijati in izobraževati. Zato imajo organizacije načrtane smeri in sisteme razvoja kadrov, ki imajo svoje cilje.

Cilji sistema razvoja kadrov v gospodarski družbi so naslednji:

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske in izobrazbene (poklicne) strukture zaposlenih;

- izboljšanje usposobljenosti vodilnih, vodstvenih in razvojnih delavcev zaradi optimiranja njihovega prispevka k razvoju, poslovanju in organizaciji dela v podjetju;
- oblikovanje širokega notranjega vira strokovno ustrezno usposobljenih delavcev, ki omogoča večjo možnost prilagajanja delovne organizacije bodočim spremembam, večjo notranjo mobilnost in prilagodljivost zaposlenih kadrov ter širši izbor kadrov za vodilne in vodstvene delovne naloge ali funkcije;
- izboljšanje politike zaposlovanja in pridobivanja kadrov (Jereb 1989: 143).

3.3 UČENJE

Da bi posameznik dosegel stopnjo znanja, ki jo predvideva določeno delovno mesto v organizaciji, mora iti skozi proces, ki mu pravimo učenje.

»Učenje je sorazmerno kompleksen pojav, ki je bil veliko proučevan, pa vendarle je še v znatni meri neraziskan.« (Kavčič 1994: 425).

Proces učenja za posameznika predstavlja :

- pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (kar predstavlja izobraževalno komponento učenja oziroma izobraževanja);
- pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh (kar predstavlja vzgojno komponento učenja oziroma vzgoje) (Ferjan 1999: 15).

Učenje lahko opredelimo torej kot »vsako dejavnost namerno in nenamerno ali naključnostno, s katero posameznik spreminja samega sebe.« (Jelenc 1996: 10).

Učenje v organizaciji vsak avtor definira drugače. Jones (2000) ga definira kot proces, v katerem managerji poskušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da sprejemajo odločitve, ki kontinuirano povečujejo njeno uspešnost. Huber (1991) meni, da je organizacijsko učenje kombinacija štirih procesov: pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja. Dimovski (1994) pa pravi, da je treba na organizacijsko učenje gledati s štirih vidikov. Informacijski vidik se ukvarja s procesi pridobivanja informacij, interpretacijski

obravnava razvoj novih razumevanj, ki temeljijo na informacijah, vedenjski se osredinja na akcije, temelječe na informacijah in novih razumevanjih, vidik strateškega managementa pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja. Ti vidiki obravnavajo različne vrste organizacijskega učenja in najznačilnejše procese v povezavi z organizacijskim učenjem (Dimovski in drugi 2005: 95).

3.4 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Učenje je širši pojem od izobraževanja. Učimo se namreč celo življenje, medtem ko je izobraževanje nek usmerjen proces za pridobivanje določenega znanja, ki je potrebno za opravljanje dela v organizaciji.

»**Izobrazba** je eden ključnih vidikov kakovosti delovne sile oziroma kakovosti človeškega faktorja, imenovane v zadnjih dvajsetih letih tudi človeški kapital. Izobraževanje velja od šestdesetih let dalje v svetu za eno najbolj produktivnih naložb in je najpomembnejši razvojni dejavnik « (Bevc 1991: 15). Tak trend poteka vstric z globalizacijo družbe in vse večjo konkurenco na trgu.

Izobraževanje zaposlenih torej lahko opredelimo kot: »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) « (Ivanuša-Bezjak 1998: 56).

Namen izobraževanja kadrov je primerno usposobljen kader, ki s svojim znanjem zna povečati uspešnost organizacije. Armstrong (1998: 187) trdi, da je to mogoče samo, če »ima vsak zaposleni določene sposobnosti, spretnosti in znanje, ki pripomore k učinkovitosti, če se kakovost dela posameznikov in timov izboljšuje, če se zaposleni razvijajo v smeri, ki omogoča največji možni osebni razvoj.«

Brez dvoma torej lahko trdimo, da je v današnjem času v organizacijah vloga znanja vse pomembnejša, saj le to nenazadnje vodi v konkurenčnost, inovativnost, uspešnost in učinkovitost podjetij.

Ne glede na to, kakšna je relacija med znanjem in fizičnim kapitalom pri povečanju uspešnosti in učinkovitosti podjetja, naj bi vlaganje² v izobraževanje vplivalo na učinkovitejše delovanje podjetja. Vendar je ta vpliv težko določiti. »Obstaja takšno število kompleksnih dejavnikov, da je izredno težko, če ne celo nemogoče, oceniti vpliv določenih izobraževalnih programov na rezultate podjetja « (Kirkpatrick 1979: 273). Tako se vpliv spreminja tudi zaradi zunanjih dejavnikov na trgu, zaradi notranje organizacije v podjetju, organizacijske klime, načina kontrole in koordinacije ter motivacije zaposlenih.

Jerovšek (1980) v svoji raziskavi ugotavlja, da izobrazba vpliva na učinkovitost podjetja z izobrazbeno strukturo v obliki piramide, na katero lahko vpliva s svojo kadrovsko politiko in sistemi izobraževanja in nagrajevanja. Najbolj uspešna je piramida v obliki vretena, delovno nefunkcionalna izobrazbena pa piramida v obliki vodene glave, kjer je največ vodstva, najmanj pa operativnih delavcev. Ugotavlja tudi, da je za učinkovitost podjetja izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša, kot pa le število zaposlenih z visoko izobrazbo³, kar drži še danes. Proces nastanka nekega produkta namreč ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. S povečanjem zaposlenih z zadostno ravno izobrazbe na vseh delovnih mestih, seveda v skladu z zahtevnostjo dela, povečamo tudi uspešnost podjetja.

² Ekonomika izobraževanja je znanstvena veda, ki proučuje

- dejavnike individualnih in družbenih odločitev o tem, kakšen delež omenjenih sredstev bo namenjen izobraževanju oziroma posameznim vrstam izobraževanja
- metode ter mehanizme za optimizacijo učinkov uporabe ter sredstev za posameznika in družbo v naglo spreminjajočem se okolju (Bevc 1991: 32).

V ožjem smislu je predmet proučevanja ekonomike izobraževanja »izobraževalna proizvodna funkcija « (Bevc 1991: 34), v širšem konceptu pa to funkcijo proučujemo v skladu z njenim okoljem. Po Bevčevi je ekonomika izobraževanja širši pojem kot teorija človeškega kapitala, nekakšen spoj definicije ekonomike in izobraževanja.

³ Z večanjem osnovnošolskega izobraževanja lahko močno vplivamo na ekonomsko uspešnost in stopnjo rasti bruto družbenega proizvoda. Dodatno izobraževanje je le komplementarno splošnemu.

3.5 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Znanje, ki ga posameznik pridobi v času izobraževanja, traja le kratek čas in se nato pozabi. Zato je potrebno sprotno obnavljanje in nadgrajevanje tega znanja, to pa omogoča **vseživljenjsko izobraževanje**.

V družbi znanja postaja t. i. vseživljenjsko izobraževanje nujnost za vsakogar med nami. Lahko trdim, da je že postalo naš življenjski slog in del našega vsakdanjika. Izobražujemo se zato, da razvijamo svoje sposobnosti in jih s pridom uporabljamo tudi pri delu.

Vseživljenjsko izobraževanje torej pomeni za posameznika načrtno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb, kar pomeni delovno kompetentno izobraževanje in pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, ter razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin in okolja nasploh, ki je vzgojna sestavina izobraževanja (Možina 2002: 214).

Pojem vseživljenjsko izobraževanje je povezan s pojmom **izobraževanje odraslih**. Unesco definira pojem izobraževanje odraslih kot celoto organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno, bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih v posameznih družbah štejejo za odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo poklicno ali strokovno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebnostno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoteženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja (Jelenc 1991: 36).

Po Možini (2002: 209) so značilnosti permanentnega učenja v sodobni organizaciji naslednje:

- za organizacijo je najprej pomembna vloga učenja. To pomeni, da naj bi obvladovala hitro širjenje in uveljavljanje 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 ali procesa ter ukinitve starega, razmeroma enostavno, v primeru spreminjanja norm, vrednot ipd. pa največkrat zahtevno.
- Pomembna postaja sposobnost prepoznavanja izobraževalnih potreb, ki so ključne za prihodnost organizacije
- Vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja, učenje pa postaja sestavni del delovnih procesov v organizaciji.

3.6 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Pojma učenje in izobraževanje sem že definirala. Ostaja še en z njima povezan pojem. To je usposabljanje. Kaj pomeni pojem usposabljanje v primerjavi z izobraževanjem in učenjem?

»Strokovno vzgojo in izobraževanje pogosto imenujemo usposabljanje. Le-to je mogoče le na podlagi solidnega (pred)znanja. Cilj usposabljanja je razvoj delovnih sposobnosti in izkušenj, ki so domena programov usposabljanja. V tem smislu predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom « (Jereb 1989: 16).

Armstrong (1987) meni, da je dejavnost usposabljanja je povezana s številnimi prednostmi za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana so njeni učinki naslednji:

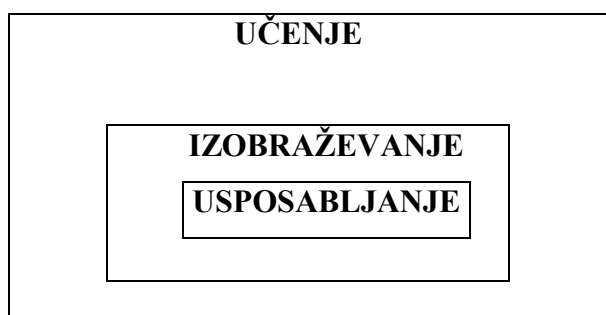
- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela in fleksibilnosti posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti;

- pomoč pri razvoju posebne kulture v organizaciji in pridobivanje zaupanja v smotre in cilje organizacije;
- zagotavljanje storitev porabnikov na višji ravni;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Poznamo splošno in specifično delovno usposabljanje. Splošno delovno usposabljanje v podjetjih po Beckerju (1964) tako rekoč ne obstaja, saj se delodajalcu ne izplača. Znanja, ki jih izobraževanec s takim usposabljanjem dobi, so namreč preveč splošna in uporabljiva v večini organizacij, zato človeški kapital iz organizacije lahko pobegne. Organizacije zato raje organizirajo specifična delovna usposabljanja, ki se nanašajo na posebna znanja, uporabna samo v tej organizaciji. Tako človeški kapital težje pobegne k konkurentu, in matični organizaciji prinaša dobiček ter posledično učinkovitost in uspešnost. Ta predpostavka velja le v pogojih popolne konkurence, sicer pa ne. Imenujemo jo Beckerjev teorem. Johnes (1993: 16) pravi, da je specifično usposabljanje v lastnem podjetju »skrito« pred ostalimi podjetji in lastnemu podjetju povečuje produktivnost.

Usposabljanje je le del izobraževanja, oba pojma skupaj pa sta del pojma učenje. Učenje torej zajema tako sestavine izobraževanja kot usposabljanja. Lahko rečemo tudi, da je učenje krovni pojem izobraževanja in usposabljanja. Odnos med izobraževanjem in delovnim usposabljanjem v podjetju je tako komplementaren. Delovnega usposabljanja ne moremo izvajati, če ni podlage, torej splošne izobrazbe. Usposabljanje je torej mogoče le na podlagi nekega predznanja, ki ga zaposleni prinese s seboj v organizacijo. Tako lahko utemeljeno trdim, da je vsako mišljenje, da sta izobraževanje in usposabljanje substituta, napačno. Mojo trditev utemeljuje slika 3.6.1.

Slika 3.6.1: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina (2002: 208).

Z vidika vseživljenjskega učenja lahko trdim, da je usposabljanje del izobraževanja, oba skupaj pa del učenja. Tudi konceptualno si sledijo po vrsti od najširšega do najožjega pojmovanja: učenje – izobraževanje – usposabljanje.

3.7 INVESTIRANJE V IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

V konkurenčnem okolju brez vsakovrstnih investicij podjetje ne more preživeti. Ena izmed ključnih investicij v podjetjih je tudi investicija v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zato je potrebno skrbno določiti, kakšna izobraževanja oziroma usposabljanja so primerna in uporabna, poleg tega pa prinesejo podjetju največ dobička.

Preden se management loti tovrstnih investicij, naj bi se vprašal, ali je s trenutno razpoložljivimi sredstvi možno doseči postavljene cilje, do kakšne stopnje je obstoječi način izvajanja usposabljanja in izobraževanja uspešen in v kolikšni meri lahko z obstoječimi sredstvi izboljšamo uspešnost podjetja (Ferjan 1999: 90).

Najpogostejši primeri, ko se management odloča za izobraževanje ali usposabljanje zaposlenih, so sprememba tehnologije ali načina dela, nova zakonodaja, neusposobljenost delavcev za delo. Kdaj natančno je to potrebno se odločijo na osnovi:

1. organizacijske analize: kadrovski strokovnjaki proučujejo strateške plane in cilje ter ugotavljajo, ali obstajajo dodatne potrebe po usposabljanju. Pri tem podjetja uporabljajo kadrovski plan ali analize uspehov prejšnjih programov usposabljanja;
2. operativne analize: specialisti za organiziranje dela analizirajo nomenklaturu opravil ali nalog ter sistematizacijo delovnih mest in proučujejo ocene delovnih rezultatov. Kadar so te ocene nezadovoljive, je treba pripraviti in izvesti trening;
3. analize posameznikov: analize znanj in veščin posameznikov ter predlogi programov usposabljanja (Kavran in Florjančič 1992: 84).

Vodstvo naj bi pred realizacijo plana investicij dobro pretehtalo ali je investicija nujna, če obstajajo razpoložljiva sredstva za tako investicijo, ali se taka investicija sploh splača in kako bodo zaposleni sprejeli novost pri delu.

Ferjan (1999) obravnava investicije v izobraževanje in usposabljanje na dva načina. Izobraževanje kot potrošnja prispeva k izboljšanju življenjskega oziroma materialnega standarda posameznikov. Izobraževanje kot investicija pa prispeva k povečanju dohodka podjetja oziroma nacionalnega dohodka in nenazadnje družbenega bogastva.

Becker (1964) pojmuje investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči denarni in psihični dohodek s povečanjem človeških virov. Spodbuda za investiranje je odvisna od pričakovanega donosa na investicijo. Ta spodbuda naj bi bila večja pri mlajših ljudeh, ker lahko pridobivajo donose na investicijo v človeški kapital čez več let.

V kontekstu teorije alokacije časa Becker (1976) meni, da investicije v človeški kapital vplivajo le na mezdne stopnje oziroma ravni plač. Vsaka oseba proizvaja lastni človeški kapital z uporabo nekaj svojega časa in dobrin. Output človeškega kapitala je torej funkcija inputov (časa in dobrin), potrebnih oziroma vloženih v njegovo pridobitev. Proizvedeni output človeškega kapitala poveča zalogo kapitala v nekem trenutku, od česar odštejemo zmanjšanje te zaloge na račun zastaranja človeškega kapitala v posameznem obdobju usposabljanja.

Če gledamo na izobraževanje kot na investicijo z vidika podjetja, lahko rečemo, da je investicija uspešna, če je realizacija poslovnega cilja (povečanje dobička) uspela.

Da bi ugotovili, kako učinkovito je vlaganje v izobraževanje ali delovno usposabljanje v podjetju, managerji največkrat to preverijo z analizo stroškov in koristi.⁴ Ta analiza ocenjuje neto donos vseh stroškov in koristi, ki jih prinese takšno vlaganje v izobraževanje ali delovno usposabljanje. Neto donos nato primerjamo z neto učinkom ostalih naložb. Z diskontnim faktorjem (to je interna stopnja donosa) stroške in učinke izobraževanja preračunamo na sedanjo vrednost. Podatke o učinkih in stroških povežemo. Pri tem moramo paziti, da se

⁴ Najpomembnejši metodi, ki jih omenja Milena Bevc (1995) in se uporabljajo za proučevanje ekonomike izobrazbe, sta poleg analize stroškov in koristi, metoda potreb po delovni sili in metoda družbenega povpraševanja. Vse tri metode so kvantitativnega značaja.

zajamejo vsi stroški in da uporabljamo enotne kriterije. Bevčeva razlikuje med dvema vrstama stroškov usposabljanja:

- stroški usposabljanja in izobraževanja (posredni stroški, denarna in nedenarna sredstva) in izdatki za usposabljanje (neposredni stroški, denarna sredstva)
- individualni in družbeni stroški ter stroški podjetja (povzeto po Bevc 1995: 68).

Blaug (1970) meni, da je izobraževanje oblika zasebne investicije v bodoče življenjske dohodke pa tudi družbena investicija. Z vidika zasebne investicije v izobraževanje trdi, da povprečni študent oblikuje svoje pričakovanje finančnih koristi dodatnih let šolanja s primerjanjem sedanjih zaslužkov odraslih z različnimi ravnmi izobrazbe - glede na starost.

Glavno merilo ocene ekonomske učinkovitosti naložb v izobraževanje je interna stopnja donosa, računana prek metode analize stroškov in koristi, alternativna metoda za oceno donosnosti investicije v izobraževanje pa je Mincerjeva funkcija zaslužkov (Bevc 1991:100):

$$\ln Y_i = a + b \cdot S_i + c \cdot E_{xi} + d \cdot E_{xi}^2$$

$$b = \Delta \ln Y / \Delta S = r$$

Kjer je:

Y_i – osebni dohodek i-tega posameznika

S_i – število let šolanja i-tega posameznika

E_{xi} – število let delovnih izkušenj i-tega posameznika

r – povprečna individualna letna stopnja donosa

a, b, c, d – ocenjeni parcialni vzročni regresijski koeficienti.

Seveda obstajajo veliko različna merila s katerimi lahko ocenjujemo učinkovitost naložb v izobraževanje. Navedla sem le glavne, analizo stroškov in koristi, interno stopnjo donosov in Mincerjevo funkcijo zaslužkov, ki so tudi najbolj razširjene in uporabljane.

3.8 ČLOVEŠKI KAPITAL V ORGANIZACIJI

Po opredelitvi temeljnih pojmov, kot so izobraževanje, usposabljanje, učenje in vlaganje v človeški kapital je potrebno opredeliti še koncept človeškega kapitala .

Edvinsson in Sullivan (1996) definirata človeški kapital kot vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti, know-how in individualne sposobnosti.

Bontis (2002) pa razume človeški kapital kot eno od sestavin intelektualnega kapitala (poleg strukturnega in relacijskega kapitala) in sicer kot tiho znanje, vsebovano v mislih zaposlenih. Na individualni ravni ga lahko opredelimo kot kombinacijo podedovanega, izobrazbe, izkušenj in stališč glede življenja in poslovne aktivnosti⁵.

⁵ Serenko in Bontis (2004) ugotavljata, da v današnjem času vse večjo veljavo dobivata pojma management znanja in človeški kapital. O njiju se vse več govori in piše v akademskih in podjetniških krogih, nenazadnje pa tudi v vladi. Tako naj bi v zadnjih desetih letih naraslo število člankov, ki obravnavajo to področje iz nič na štiri tisoč.

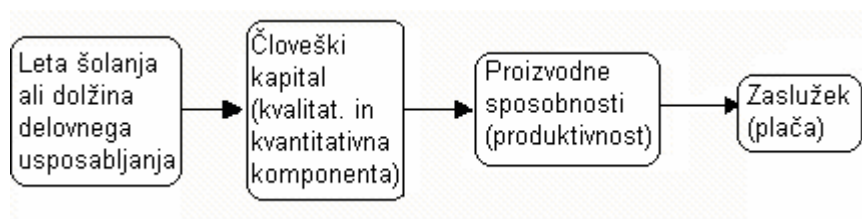
Schultz (1972: 8) navaja, da sta človek in njegov kapital neločljiva. Oseba mora biti vedno prisotna, kadar izvaja storitve, ki se nanašajo na njegov človeški kapital

Vlaganja v človeški kapital povečujejo individualno produktivnost. Izobrazba je instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost. Višina prejemkov odraža individualno produktivnost, ki se izraža s posameznikovimi kvalifikacijami in sposobnostmi. Teorija človeškega kapitala predpostavlja, da na konkurenčnih trgih razlike v nagradah delujejo kot signali, ki spodbujajo mobilnost dela, kar pa dolgoročno odstranjuje te razlike (Ivančič 1999). Tej teoriji pa ni uspelo pojasniti vloge struktur trga dela v procesu doseganja nagrad na tem trgu.

Zaloga človeškega kapitala se deli na dve komponenti, t.j. splošni in specifični človeški kapital. Splošni človeški kapital je definiran kot spretnost in znanje, ki pospešuje produktivnost delavca, ne nanaša pa se zgolj na njegovo trenutno zaposlitev oz. delovno mesto. Ob predpostavki ceteris paribus bi tako delavec ustrezal relativno veliko potencialnim delodajalcem. Specifični človeški kapital pa se nanaša na spretnosti, ki prinašajo visoko produktivnost delavca le pri njegovem trenutnem delodajalcu, in je koristen za svoje podjetje, vendar pa naj ne bi bil preveč atraktiven za druge delodajalce (Johnes 1993: 14).

V modelu na sliki 3.8.1 pojasnujem, kako nastane človeški kapital in na kaj vpliva, obenem pa ta model predstavlja tudi bistvo teorije človeškega kapitala.

Slika 3.8.1: Model človeškega kapitala



Vir: Bevc (1991: 29).

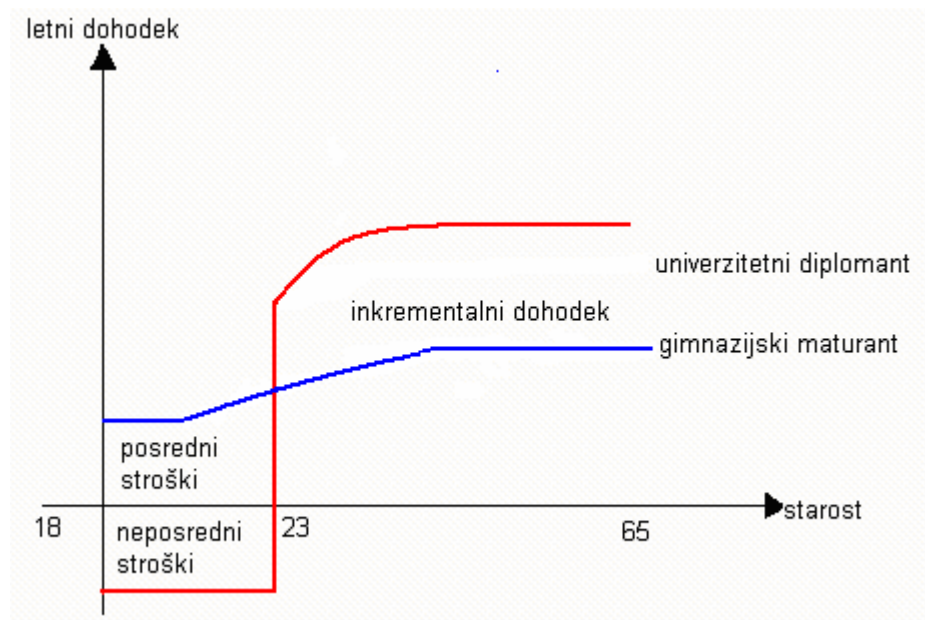
Bistvo tega modela je, da je posameznik z več izobrazbo ali z delovnim usposabljanjem produktivnejši kot tisti z nižjo izobrazbo, posledica tega pa je tudi višji zaslužek.

Posameznikov človeški kapital se viša z leti šolanja, kar povečuje njegove proizvodne sposobnosti in zaslužek.

Glavna predpostavka, na kateri sloni model človeškega kapitala je, da so osebni dohodki enaki mejni produktivnosti dela in naraščajo v skladu z njo, ob tem pa izobraževanje nima posrednih ali stranskih učinkov (Bevc 1991: 30). Ob tem predpostavljamo še, da je trg delovne sile popolno konkurenčen, enote človeškega kapitala homogene, izobrazba pa je ključni dejavnik ravni zaslužkov.

Iz povedanega lahko sklepamo, da posameznik izbira med izobraževanjem in delom. Ob tem pa, s primerjavo sedanje vrednosti ekonomske koristi izobrazbe in sedanje vrednosti stroškov za njeno pridobitev, gleda na to, da bo zaslužek čim večji. To prikazuje slika 3.8.2.

Slika 3.8.2: Prikaz učinkov investicije v človeški kapital posameznika (profil dohodek-starost)



Vir: Kramberger (1999:103).

Iz grafa lahko razberemo, da se posamezniku izplača študirati, če je dodatni, inkrementalni dohodek večji kot posredni in neposredni stroški skupaj.

Kramberger (1999) predstavlja dve glavni kritiki te teorije. Prva je poizvedovalna domneva, ki pravi, da izobrazba ne ustvarja novih produktivnih znanj, ampak le preverja posameznikovo sposobnost za pridobitev ustrezne diplome. Ena od različic te teorije je signalna teorija, ki pravi, da ljudje raje izbirajo tiste šole, ki bodo njihove naravne talente napravile za delodajalca vidne. Posledično je šola zelo drag javni mehanizem, financiran iz proračuna kot splošna dobrina.

Druga kritika je teorija o tekmovanju poslov, ki zagovarja mnenje, da so znanje in spretnosti uporabljene pri delu neodvisne od šolanja, pač pa se pridobijo šele na delovnem mestu. Mejna produktivnost dela je odvisna zgolj od tehnološke zahtevnosti poslov in njihove tržne pozicije, ne pa od izobrazbe ljudi. Ljudje se izobražujejo le zaradi lažjega vstopa na trg dela ali možnosti za zasedbo bolj plačanih poslov. Posledica so vse večji stroški javnega šolanja, stroški usposabljanja pri delu pa se zaradi rasti javnega šolstva pri delodajalcu zmanjšujejo.

(Johnes 1993) meni, da teorija človeškega kapitala zanemara vlogo intelekta. Vprašanje je, ali izobrazba zares zvišuje produktivnost in ali je skozi raven izobrazbe res mogoče identificirati izjemno produktivne ljudi. Visoko inteligentni posamezniki s prirojenimi sposobnostmi so produktivnejši in imajo višje plače, prav tako lahko investirajo več v izobraževanje. Plača tu ni funkcija izobrazbe, pač pa prirojenih sposobnosti.

Becker (1964: 16) meni, da osebe, ki se izobražujejo prejemajo nižje zaslužke v tem obdobju, ker plačujejo stroške splošnega izobraževanja, v obdobju po izobraževanju pa višje, ko začne izobraževanje prinašati donose. Čim večja je razlika med stroški in donosom, tem bolj je strm profil dohodek-starost, obenem pa tudi bolj konkaven.

Podobna predpostavka velja tudi na ravni podjetja. Ko podjetje vlaga v usposabljanje posameznika, se sreča z določenimi stroški, povezanimi z usposabljanjem. V času po usposabljanju pa posameznik s svojim znanjem doprinese podjetju znanje, ki se pretvori v dobiček. Če so stroški usposabljanja posameznikov višji (pod predpostavko, da jih plača podjetje) kot dobiček, ki ga z znanjem zaposlenih realizira podjetje, se taka investicija podjetju ne izplača. Ekonomika naložbe v usposabljanje je torej v neposredni povezavi z

realizacijo poslovnega cilja. Če je ta cilj uresničen, so stroški izobraževanja in usposabljanja upravičeni.

4. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Tudi motivacijske teorije prikazujejo velik pomen izobraževanju zaposlenih v organizaciji. Izobraževanje je namreč močan motivator, ki zaposlene vodi v to, da bolje opravljajo svoje delo. Glavni motiv za delo je seveda zaslužek, ki omogoča preživetje, pa vendar naj to ne bi bil edini in najmočnejši motivator. Precej močan motivator je prav najverjetneje tudi izobraževanje in delovno usposabljanje v organizaciji. Z večjo zalogo znanja, ki ga ima posameznik, je najverjetneje povezano tudi napredovanje in večje ugodnosti na delovnem mestu.

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost. Željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa naj bi bil usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Rozman in drugi 1993: 236).

Brejc (2000:48) ugotavlja, da je motiviranje zaposlenih pomembna sposobnost vodstva. Čeprav ne velja za vse primere pa za večino le velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani.

Boljši rezultati pa vsekakor pripomorejo k povečanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Motiviranje zaposlenih je zelo široko področje. Obstaja veliko teorij o tem, zakaj se posamezniki obnašajo, kot se, in zakaj ne drugače.

Najbolj znana motivacijska teorija je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Herzberg razločuje med mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo ljudi in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati tudi na uspešnost. Na podlagi tega je oblikoval dve skupini: higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in s svojo prisotnostjo lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ti dejavniki so zaslužek, položaj, varnost delovnega mesta, politiko organizacije, delovne razmere in organizacija dela. Prisotnost higienikov ne povečuje zadovoljstva, medtem ko nasprotno, njihova odsotnost povečuje nezadovoljstvo. Motivatorji pa povzročajo zadovoljstvo pri delu in motiviranost. Ti so: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, zanimivo delo, strokovno usposabljanje in osebni razvoj (Uhan 1998).

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj postali. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili, dosegli v družbi ugled. Biti in imeti pa se izključujeta. Ljudi, ki se bolj nagibajo k imeti, se lažje motivira z materialnim orodjem, tiste pa, ki se bolj nagibajo k biti, lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem. Pomembno je, da zna menedžer izbirati motivacijsko orodje, in sicer da nagradi tistega, ki bi radi bili nekaj z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli, materialno (Lipičnik 1998: 178).

Teorija pričakovanj (Lipičnik 1994) je rezultat dela Vrooma, Lawlerja in Porterja, proučuje pa, kako oseba sprejema razmerja med trudom, uspešnostjo in nagrado. Ljudje so motivirani za vlaganje truda v primeru, da verjamejo, da bo vloženi trud pri delu vodil do uspešnosti, uspešnost pa do nagrad. Moč motivacije posameznika je odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda bo vložena pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Novo zaposleni posameznik bo

na primer visoko vrednotil možnost napredovanja, česar pa ne bo še takoj pričakoval. To pomeni visoko vrednotenje in nizka pričakovanja. Če ta posameznik ne verjame v možnost napredovanja, njegov trud nima pomena.

5. DINAMIKA, RAZVOJ IN RAST ORGANIZACIJE

Možna je trditev, da je podjetje, ki raste in je dinamično, tudi učinkovito in uspešno. V tem razdelku bom razmejila pojma učinkovitost in uspešnost, še prej pa bom razložila, kaj je značilno za dinamično in rastoče podjetje.

»V splošnem se **dinamika organizacij** opisuje predvsem preko različnih tipov razvojnih strategij, dokaj poenoteno pa meri zlasti z ekonomsko zasnovanimi pojmi kot je učinkovitost organizacije; tj. ekonomičnost gospodarjenja z relativno redkimi viri, predvsem pa njihova rast in (dolgoročna) uspešnost « (Kramberger, Ilič in Kohont 2004: 71).

Interna **rast** je dosežena z diverzifikacijo v nove proizvode ali skozi vertikalno integracijo. Izvede se z investicijami v dodatno opremo in/ali širitev proizvodnih kapacitet na isti ali novi tehnološki ravni. Eksterna rast pa se izvede s pomočjo hkratnih prevzemov že obstoječih organizacij ali njihovim pripajanjem matični organizaciji. Obseg ali stopnjo rasti investicij v

kapitalsko opremo in proizvodne zmogljivosti je možno uporabiti kot indikator interne rasti, medtem ko je obseg ali stopnja rasti investicij v pridobitev (nakup) podjetja z namenom njegove pripojitve, združitve ali prevzema mogoče uporabiti kot indikator eksterne rasti organizacije (Kramberger, Ilič in Kohont 2004: 74).

Pojem **razvoj** podjetja vključuje drugače kot pojem rasti – ne le količinske spremembe, kot so povečanje oziroma zmanjšanje prometa, podjetniškega ustvarjanja vrednosti, števila zaposlenih ipd., marveč tudi kakovostne spremembe, kot so: reorganizacije, nove strateške usmeritve, spremembe asortimenta, vključevanje vodilnih, menjava pravnih oblik ali lastnikov in učni procesi v podjetju. Na splošno razumemo z razvojem podjetja procese spreminjanja do katerih prihaja v podjetju. Spremembe nastajajo na vseh področjih, tako pri najvišjih ciljih, ki jih zastavljata politika in strategija podjetja, kot pri strukturalno tehnološkem oblikovanju ter vrednotah in vedenju zaposlenih (Pumpin in Prange 1995: 15).

Organizacija je dinamična in raste, če v okolju deluje uspešno in ima učinkovito razporejeno notranjo strukturo in delovanje

5.1 UČINKOVITOST PODJETJA

»Nekateri ekonomisti in sociologi trdijo, da učinkovitosti ne moremo meriti, ker je determinirana s številnimi zunanjimi izven organizacijskimi dejavniki « (Jerovšek 1979:11). Vendar bomo mi izhajali iz predpostavke, da je učinkovitost večdimenzionalen koncept in da obstajajo določeni kazalniki, s pomočjo katerih lahko ta koncept merimo. Privzemamo, da je izobrazba neodvisna variabla, ki vpliva na učinkovitost podjetja, ki je odvisna variabla, preko intervenirajočih spremenljivk.

V ekonomskem jeziku je učinkovitost opredeljena z optimalnostjo proizvodnje, tj. kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov podjetju in danih zunanjih omejitvah. Literatura s področja managementa in teorije organizacije učinkovitost razume kot odnos med prvinami poslovnega procesa in rezultati in ga opredeli kot »delanje stvari na pravi način« se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za doseg odločenih (kratkoročnih) ciljev (Kramberger, Ilič in Kohont 2004: 80).

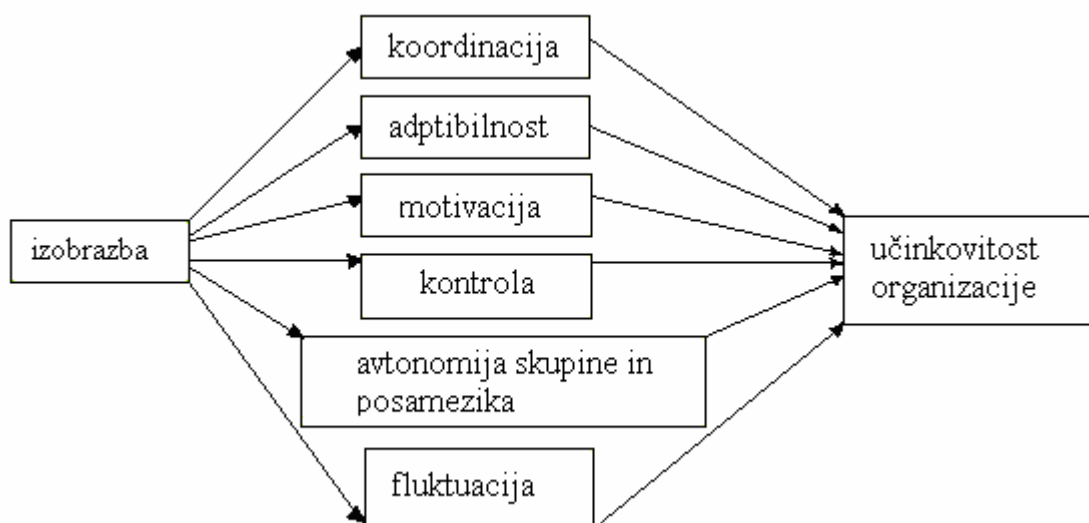
Učinkovitost podjetja je razmeroma lahko meriti, saj imamo na razpolago vrsto poslovnih in drugih objektivnih kazalcev. Učinkovitost izražamo kvantitativno, v merljivih količinah. Zlahka jo namreč razberemo iz produktivnosti (količina proizvodnje na enoto delovnega časa), ekonomičnosti (dobiček) in rentabilnosti ter donosnosti (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom).

Možni so vsaj trije indikatorji učinkovitosti podjetja:

- produktivnost (dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje ali kot količina proizvodnje na enoto delovnega časa)
- ekonomičnost (razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški in obratno)
- rentabilnost ali donosnost (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom) (Kramberger, Ilič in Kohont 2004: 81).

Jerovšek (1980) trdi, da se organizacijske vede naslanjajo na drugačne kazalce kot ekonomske. Med izobrazbo in učinkovitostjo je cela vrsta intervenirajočih variabel, kot so na primer neustrezna koordinacija, birokratizacija, slaba motivacija ipd., zaradi katerih večja količina izobrazbe zaposlenih ne vpliva nujno na večjo učinkovitost organizacije (glej sliko 5.1.1).

Slika 5.1.1: Model vpliva izobrazbe na učinkovitost podjetja



Vir: Jerovšek (1980: 36).

Na učinkovitost podjetja torej izobrazba vpliva preko navedenih spremenljivk. Če v organizaciji vlada dobra koordinacija, visoka stopnja prilagodljivosti, motiviranost delavcev, avtonomija posameznika in skupine, hitri kanali komuniciranja ter nizka fluktuacija, lahko z veliko verjetnostjo trdimo, da je organizacija učinkovita.

V zgornji model bi lahko vključili še participacijo pri upravljanju kot intervenirajočo spremenljivko. V slovenskih podjetjih namreč opazimo pomanjkanje neposredne participacije delavcev pri upravljanju podjetij. Posredne participacije je več, predvsem preko svetov delavcev in sindikatov. Vendar pa je taka participacija konfliktno naravnana, saj sindikati zagovarjajo pravice delavcev v organizaciji preko pogajanj v primeru konflikta med delodajalcem in delavcem. Ker pa konfliktnost ni značilnost kooperativnih predstavništev, govorimo o slabi posredni participaciji. »Slovenske organizacije so se v veliki večini primerov retradicionalizirale. V večini primerov te organizacije niso participativne. Njihove notranje organizacijske strukture so toge. Teoretični rezultat kombinacije interne in eksterne togosti pa je neučinkovitost « (Stanojević 2004: 122).

Glede na navedeno je glavno priporočilo za slovenski management naslednje: ne glede na spremembe v institucionalnem okolju je razvoj neposredne participacije na ravni slovenskih organizacij - stopnjevanje samostojnosti zaposlenih pri njihovem vsakdanjem delu, nujni pogoj za povečevanja učinkovitosti organizacij. Če bo potreba po razvoju neposredne participacije upoštevana, je tudi zelo verjetna rast zadovoljstva zaposlenih ter sprožanje temu ustreznih kakovostnih delovnih učinkov, ki lahko le ugodno vplivajo na splošno učinkovitost organizacije (Stanojević 2004: 128).

Učinkovitost nekega sistema pa ni odvisna le od notranjih dejavnikov sistema, kot so rast organizacije in njen obstoj, temveč tudi od zunanjih, ki v veliki meri vplivajo na učinkovitost. Tako se prepleta ekonomski sistem s celotno organizacijo družbe. Napredek v tehnologiji in gospodarstvu je tesno povezan s šolstvom, saj ekonomski sistem potrebuje vse več specializiranega znanja, ki zna ravnati z najnovejšimi tehnološkimi pridobitvami. Prav to pa implicira manjše število zaposlenih v sistemu. To se je zgodilo tudi v preučevanem podjetju, ki se je uspešno prilagodilo tehnološkim in gospodarskim spremembam.

Vpliv izobrazbe na učinkovitost podjetja postaja z napredkom tehnologije vse višji. Zato se po moji oceni podjetja vedno bolj in več odločajo za razna izobraževanja in usposabljanja

delavcev, poleg tega pa narašča potreba po delavcih z visoko splošno in strokovno usmerjeno izobrazbo.

V Acroniju je zaposlenih 1366 delavcev. V skladu z razvojnimi strategijami se njihovo število zmanjšuje, naraščata pa njihovo strokovno znanje in usposobljenost. Z uvajanjem nove opreme in tehnoloških postopkov se dviguje tudi zahtevnost delovnih mest, s tem pa izobrazbeni pogoji, zato zaposlujejo predvsem visoko izobraženi kader. Veliko pozornost namenjajo izobraževanju⁶, saj omogoča delavcem udeležbo v programih za pridobitev vseh stopenj in smeri izobraževanja, kadar so v skladu s potrebami proizvodnih in poslovnih procesov v družbi (Letno poročilo 2004).

5.2 USPEŠNOST PODJETJA

Pojem učinkovitosti se nekoliko razlikuje od pojma uspešnosti. Tako pomeni učinkovitost »delati stvari prav«, medtem, ko je uspešnost »delanje pravih stvari« (Rejc 2001).

Prašnikar in Debeljak (1998) trdita, da je določena organizacija učinkovita, če v danih okoliščinah minimizira transakcijske stroške. Sodelovanje med lastniki, managerji in zaposlenimi pripelje do organizacijskega ravnotežja, ki pomeni usklajeno delitev moči med posamezne interesne skupine ter doseganje notranje učinkovitosti.

Poznavanje značilnosti panoge ter notranjega in zunanjega okolja je bistvenega pomena za oblikovanje uspešne strategije podjetja. Poleg uspešne strategije je tu še cilj poslovanja podjetja, ki opredeljuje uspešnost podjetja.

Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. S tega vidika lahko razumemo uspešnost tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti

⁶ Izvajajo predvsem jezikovne in računalniške tečaje žerjavovodske, viličarske, varilske tečaje, tečaje za premikače in strojevodje, poleg tega pa tudi programe za kakovost in okolje ter izobraževanja v okviru HRM.

organizacije. Podjetje je tako lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje stroškovno neoptimalno (z izgubo), in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira obseg proizvodnje oziroma dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev. (Kramberger, Ilič in Kohont 2004: 80). Pri merjenju uspešnosti lahko uporabljamo tako kvalitativne kot kvantitativne kazalce. Kazalci uspešnosti so na primer: profitna mera, stopnja rasti izdatkov za raziskave in razvoj, rast dodane vrednosti, kakovost, raznolikost proizvodov in dodatne storitve kupcem.

»Zveza med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo poteka preko številnih vmesnih členov, kot so poklici, motivacija, organizacija dela. Če so ti pretrgani, se lahko zgodi, da ima izobrazba minimalen učinek ali pa sploh nima učinka na ekonomsko uspešnost « (Jerovšek 1980: 23). Motivacija zaposlenih je, kot je bilo že povedano, povezana s trdom zaposlenih in posledično z uspešnostjo organizacije. Če zaposleni nimajo dovolj visoke motivacije za delo, se nehajo truditi, brez truda pa lahko organizacija nazaduje in postane neuspešna. Neustrezna organizacija dela prav tako zmanjšuje produktivnost delavcev in povzroča neuspešnost organizacije.

Na uspešnost organizacije po Kavčiču vplivajo štiri zelo pomembni faktorji:

- velikost: večja kot je organizacija, večja naj bi bila njena proizvodnja zaradi ekonomij obsega ali boljše opravljena storitev. Na potrošnike in dobavitelje izvaja pritiske.
- jasna vloga: z namenom, da bi bili v organizaciji čim bolj učinkoviti, se opravila delijo. Med managerji in delavci so postavljene jasne ločnice in tudi avtoriteta je jasno opredeljena. V organizaciji, ki deluje uspešno, vsakdo ve, kje je njegovo mesto, ga sprejema in deluje v skladu s predpisi.
- specializacija: ker se opravila delijo, so strokovnjaki lahko ustvarjalni in pospešujejo razvoj z namenom doseči najvišjo možno stopnjo razvoja posamezne funkcije v podjetju.⁷
- nadzor: za jasno ločevanje med delovanjem in strokovnostjo naj bi večina organizacij, zlasti velikih, izoblikovala sistem kontrole za ugotavljanje, ali vse poteka tako, kot je potrebno za proizvodnjo produktov ali storitev (Kavčič in drugi 1999: 148).

⁷ Funkcije so: finance, planiranje, kadri, informacijska tehnologija, metode proizvodnje, razvojna kontrola, opravljanje z materialom in še ostala opravila. Vsaka od njih ostaja disciplina, ki se razvija v svoji smeri.

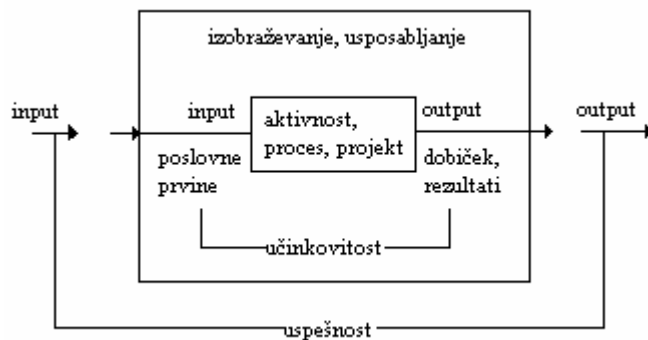
Uspešnost je definirana kot rezultat v primerjavi s cilji (Lipičnik 1998: 420), kar pomeni, da je uspeh podjetja vezan na cilje, ki si jih zastavi in rezultat, ki ga doseže pri doseganju zastavljenih ciljev.

Pečar (2003) navaja različne vidike merjenja uspešnosti organizacije. Razvrstimo jih lahko v naslednje skupine:

- meritve ekonomičnosti: so razmerje med dejanskimi stroški inputa in resursov ter planirano vrednostjo teh stroškov. Javna organizacija posluje v tem smislu ekonomično, če plačuje za svoje dane inpute in resurse najnižjo možno ceno.
- meritve učinkovitosti delovanja: učinkovitost je odnos med outputi ali obsegom opravljenih storitev in porabo resursov. Proces je učinkovit takrat, ko ima maksimalni output pri stalni uporabi danih resursov; ali pa minimalno porabo resursov za točno določen output.
- meritve končnih učinkov delovanja: končni učinek delovanja je najpomembnejša prvina načela »vrednost za denar« v javnem sektorju. Merila končnih učinkov pogosto vključujejo stroške in tako pomenijo kazalec strošek/učinek, kar je njihov glavni namen.
- meritve kakovosti storitev: v najširšem smislu je kakovostna storitev tista, katere lastnosti outputa in načina izvajanja dosežajo zahteve uporabnikov ali, če je primerna glede na namen.
- meritve finančne uspešnosti: vsaka javna organizacija naj bi imela oblikovane pogoje za ustrezno gospodarjenje z gotovino, izvajanje plačil ali vračanje kreditov, izterjave dolgov ter v zvezi s tem tudi primerna merila za uspešno delovanje na tem področju.
- meritve celovite uspešnosti delovanja: je mešanica vseh naštetih razsežnosti čeprav niso vse enako pomembne.

Pojma učinkovitost in uspešnost sem že razmejila, sedaj pa si oglejmo povzetek te razmejitev, ki ga ponazarja slika 5.2.1.

Slika 5.2.1: Koncept učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja



Vir: Možina in drugi (2002: 252).

Zgornja slika prikazuje razmejevanje med pojmom učinkovitost in uspešnost. Učinkovitost je ponazorjena interno, uspešnost pa eksterno oziroma zunanje. Podjetje je ponazorjeno kot črna škatla. Vanj iz okolja prihaja input, izhaja pa nek output. Če podjetje proizvaja take outpute, da z njimi lahko konkurenčno posluje oziroma si na trgu izbori konkurenčno prednost, je uspešno. Znotraj podjetja pa so človeški viri s predhodnim znanjem in znanjem, pridobljenim v procesu organizacijskega izobraževanja in usposabljanja, ki ustvarjajo dobičke v podjetju. Notranja organizacija in ureditev v podjetju vplivata na učinkovitost podjetja.

6. POMEN IZOBRAŽEVANJA ZA INOVIRANJE IN POSLEDIČNO USPEŠNOST PODJETJA

Organizacijsko okolje je vse bolj negotovo in nestabilno. Na trgu se pojavlja vse več konkurentov, viden je hiter tehnološki napredek. Prednost podjetja je v tem, da ima nekaj kar okolje potrebuje, podjetje pa je edini vir. Da bi podjetje lahko obstalo in konkuriralo na trgu, je potrebno vse večje število strokovnjakov, ki k temu pripomorejo z inovacijami. Inovacije oziroma izumi so torej to, kar okolje potrebuje, zaščitimo pa jih s patenti.

Inovacije v podjetju niso mogoče brez določene količine znanja v podjetju. To znanje imajo delavci in v njihov človeški kapital se zato splača vlagati. Večje število inovacij namreč povečuje uspešnost podjetja na trgu in s tem posledično njegovo konkurenčno prednost.

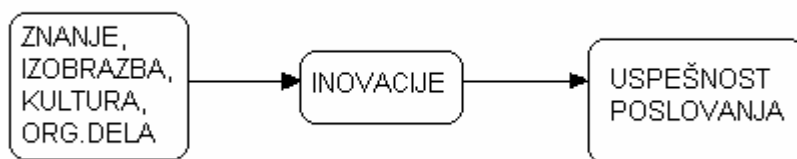
Podjetja krepijo svojo vlogo z inovativnimi prispevki v delovanju celotnega ekosistema. Uspešna podjetja vzpostavijo kontinuiran krog inovacij, zato da se njihova ponudba stalno

izboljšuje skozi čas. Inovacijski krog ima lahko rezultat v izboljševanju delovanja različnih dimenzij – od storitve za kupca do segmentacije kupcev, pa do napredka v samem jedru tehnologije. Vzdrževanje inovacijskega kroga zahteva usklajevanje mnogih individualnih sposobnosti in sposobnosti podjetja. Podjetja se med sabo zelo razlikujejo v inovacijskem krogu glede na to, kam koncentrirajo svoje energije (Moore 1996: 200).

Ker smo v globalni konkurenci uspešni lahko le z nekim vložkom znanja, je treba do njega priti, saj le znanje prinaša neko stopnjo inovativnosti. »Razvite industrijske družbe se od manj razvitih družb razlikujejo predvsem po tem, ker inovativne dejavnosti ne prepuščajo igri naključij, ampak jo organizirano pospešujejo.« (Jerovšek in drugi 1989: 41).

Za inoviranje je potrebno znanje, izobrazba in izobraževanje, kultura in organizacija podjetja ter podpora okolja. Nekateri strokovnjaki trdijo, da je ključnega pomena znanje, drugi pa se bolj ogrevajo za socialno in politično organiziranost. Ne glede na to lahko trdim, da so nedvomno pomembni za porajanje inovacij vsi trije vplivi. To trditev prikazuje model na sliki 6.1.

Slika 6.1.: Vpliv dejavnikov na inovacije in posledično uspešnost poslovanja



Model potrjuje zgornjo trditev, da so znanje, izobrazba, ugodna organizacijska klima ter dobra organizacija dela nujno potrebni za produciranje inovacij. Le te pa povečujejo uspešnost poslovanja. Dober indikator uspešnosti poslovanja podjetja je torej tudi število inovacij v določenem časovnem obdobju in velikost ali delež vlaganj v raziskave in razvoj.

Inoviranje je v podjetju mogoče spodbujati tako z denarnimi kot nendenarnimi nagradami, ki služijo kot motivator. Pa vendar inoviranje lahko z denarnimi nagradami spodbujamo le do

neke mere. Če se v podjetju na račun večjih dodatkov k plači in drugih denarnih nagrad zaposlenim za spodbujanje inoviranja bistveno poveča plačilni sklad, je lahko posledica manjši profitni sklad, s tem pa je v podjetju na voljo manj dobička za financiranje nadaljnjih inovacijskih projektov, kar posledično zavira investicije v RR in ne povečuje števila inovacij« (Ilič 2004: 198).

Z višjo intenziteto inovativnosti lahko povečamo dobičkonosnost in zmanjšamo čas razvoja, kar privede podjetje do tega, da je konkurenčno na trgu. Pri tem veliko vlogo igra management. Za aplikacijo inovacij je namreč potrebno tudi določeno prestrukturiranje organizacije. Če na to vpliva napačen politični sistem ali nesposobno vodstvo organizacije, se kaj hitro lahko zgodi, da organizacija zastari in izgubi konkurenčno prednost. Zato je za učinkovitost in uspešnost podjetja pomembno tudi vlaganje v človeške vire, ki so eden od pomembnih virov za nastanek inovacij.

»Opravka imamo s številnimi definicijami inovacije, saj gre za pojem, ki ga uporabljajo mnogi sociologi, ekonomisti in drugi strokovnjaki. Vsekakor gre pri inovaciji za nekaj novega: nov izdelek, nov proces, novo prodajno pot, nove pogodbene oblike, nov oglas, itd.« (Kos 1996: 15-16).

Kotler (1996) definira inovacijo kot vsak izdelek, ki ga posameznik sprejme za novega. Dejstvo, da za inovacijo vzamemo vsako novo idejo, daje tej definiciji zelo veliko širino. Ko govorimo o novih izdelkih, imamo v mislih izvirne izdelke, izboljšane izdelke, spremenjene izdelke ter nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo kot nove tudi kupci.

Schumpeter (1939) meni da je pojem inovacije precej širok. Zajema namreč vključitev novih storitev, tehnoloških sprememb v proizvodnji, ustvarjanje novih proizvodnih metod, odpiranje novih trgov, odkrivanje novih virov surovin in izvajanje organizacijskih sprememb. Koncipira v t.i. trilogijo povezane pojme: invencija-inovacija-difuzija. Invencija ne sovпада nujno z inovacijo. Inovacije predstavljajo približevanje k trenutni oziroma dani ekonomski situaciji in so rezultat zavestnega reševanja določenega problema, včasih pa nastajajo neodvisno od potreb po uvajanju novosti. Invencija pa je »vsakršno ustvarjalno spoznanje, zamisel ali dosežek; inovacija je le tista invencija, ki je gospodarsko uporabljena« (Ilič 2001: 29).

Inovaciji, ki prinese novo tehnično rešitev, pravimo izum. Izum mora biti uporaben v industrijski ali kakšni drugi gospodarski dejavnosti. Z zakonom je varovan s patentnim varstvom. Patent zagotavlja imetniku naslednje izključne pravice:

- če je predmet patenta proizvod: preprečitev tretjim osebam, ki nimajo imetnikove privolitve, da izdelujejo, uporabljajo, ponujajo v prodajo, prodajajo ali v te namene uvažajo zadevni proizvod;
- če je predmet patenta postopek: preprečitev tretjim osebam, ki nimajo imetnikove privolitve, da postopek uporabljajo in ponujajo v prodajo, prodajajo ali v te namene uvažajo proizvod, ki je pridobljen neposredno s tem postopkom (Register pravnih predpisov 2006).

To varstvo inovatorju prinaša določeno denarno nagrado, s katero inovator pokrije stroške inoviranja, obenem pa služi tudi kot finančna injekcija in motivator za nadaljnje inoviranje.

Inovacijska sposobnost podjetja je zmožnost podjetja, da pravočasno ustvarja inovacije ter zmožnost pretvarjanja inovacij v konkretne izdelke oziroma storitve. Inovacije so lahko rezultat raziskav in razvoja določene novosti, lahko pa so spremenjene in dopolnjene ideje iz istega ali nekega drugega sektorja. Izdatki za raziskave in razvoj naj bi bili po mnenju Iliča in Pretnarja (2004) strošek vsakega inovacijskega podjetja. Patentno varstvo odigra pomembno vlogo pri zaščiti pred podjetji, ki izrabljajo tuje inovacije.

Drucker razume inovacijo kot specifično orodje podjetnikov, t.j. sredstvo, s katerim izkoristijo podjetja spremembo kot priložnost za uspešen posel. Trdi, da morajo podjetniki nenehno iskati nove izvore inovacij, spremembe in njihove simptome, saj nam prav ti kažejo priložnosti za uspešno inovacijo (Drucker 1999: 17).

Ključne značilnosti, ki razlikujejo visoko inovativna podjetja od ostalih, sta opredelila Mills in Debecqu (1985). Tako naj bi vodstvo podjetja finančno in emocionalno podpiralo inovacije, torej prepoznalo vodje inovacijskih projektov in jim ponujalo popolno podporo. V bistvu naj bi inovacije torej dobile podporo na vseh nivojih podjetja na povsem enakovreden način. Inovativna podjetja naj bi bila blizu potrebam kupca in bila v vsakem času sposobna oceniti njihov tržni potencial. Vodstvo podjetja pa naj bi tudi zagotovilo takšen strukturiran metodološki sistem, kjer se vsaka inovacija izvaja skozi sistem opazovanja in ocenjevanja do končne implementacije.

7. ŠTUDIJA PRIMERA: ACRONI D.O.O.

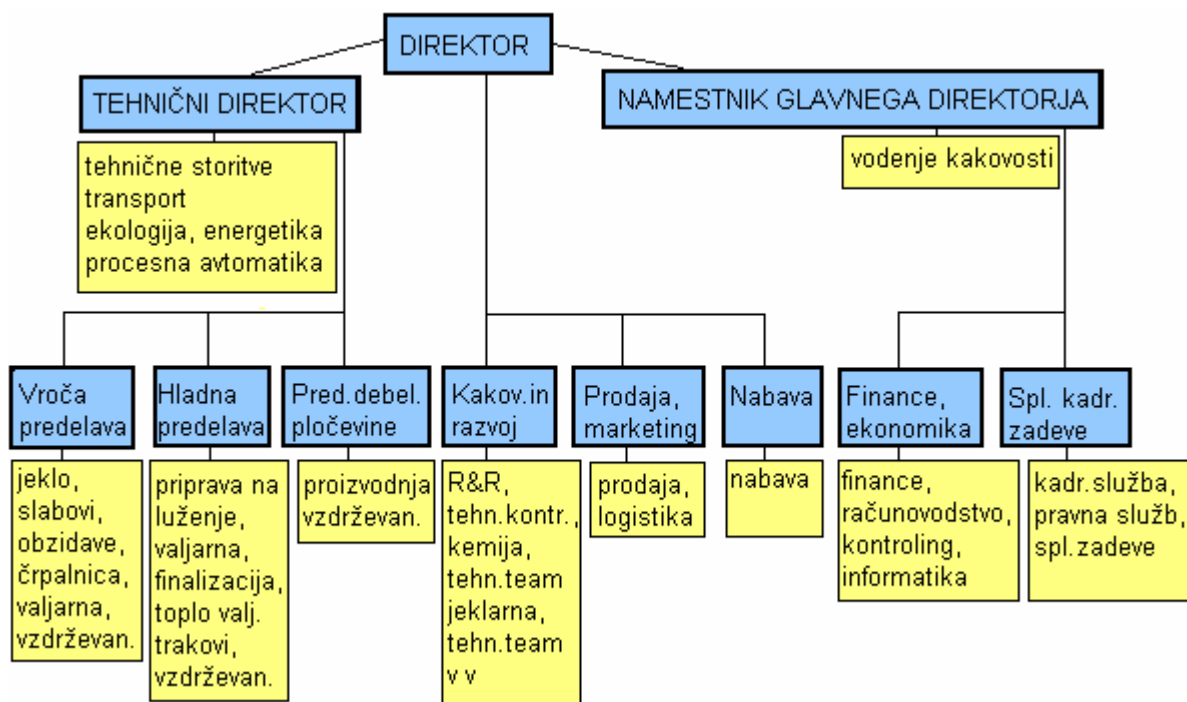
Acroni, podjetje za proizvodnjo jekla in jeklenih izdelkov, d. o. o. je bilo kot tako ustanovljeno 23. 12. 1992. Acroni je statusno-pravno organiziran kot družba z omejeno odgovornostjo. Edini ustanovitelj in stoddotni lastnik poslovnega deleža je holding SIJ - Slovenska industrija jekla d. d.. Najvišji organ družbe je skupščina, sestavljajo jo trije člani, dva predstavnika ustanovitelja in člana uprave holdinga SIJ.

Družba ima tudi dve hčerinski družbi v tujini, Acroni Italia in Acroni Deutschland. Acroni Deutschland je v 100 % lasti SŽ Acroni, v Acroni Italia pa ima družba 75 % poslovni delež.⁸ Organizacijo podjetja natančno predstavlja slika 7.1.⁹

Slika 7.1. Organigram podjetja Acroni d.o.o.

⁸ Družba je specializirana za proizvodnjo ploščatih izdelkov iz jekel. Glavne registrirane dejavnosti so proizvodnja železa, jekla, ferozlitin po standardih ECSC, hladno vlečenje in hladno valjanje ozkega traku, hladno profiliranje, proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov, druga površinska in toplotna obdelava kovin, splošna mehanična dela, proizvodnja drugih kovinskih izdelkov, trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, trgovina na drobno s kovinskimi izdelki, železniški promet (Letno poročilo 2005: 8).

⁹ Acroni d. o. o. zastopajo trije zakoniti zastopniki - člani posloводства: Prof. dr. Vasilij Prešern, glavni direktor, Ljubo Osovnikar, namestnik glavnega direktorja in Branko Banko, tehnični direktor ter član posloводства.



Vir: Letno poročilo podjetja Acroni d.o.o. (2005: 8).

7.1 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN CILJI PODJETJA

Podjetje Acroni d.o.o. se usmerja v proizvodnjo visokokakovostnih večvrednih ploščatih izdelkov iz jekla. Z njimi oskrbujejo večinoma znane kupce. Poslanstvo predstavlja sodelovanje z njimi in razvijanje izdelkov, ki najbolj ustrezajo svojemu namenu uporabe. Ponujajo jim najsodobnejše in konkurenčne izdelke visoke kakovosti. Na ta način stremijo k doseganju vzajemnih koristi s svojimi poslovnimi partnerji. Zaposlenim omogočajo doseganje zastavljenih ciljev v zdravem in varnem okolju, z razvijanjem lastnih sposobnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti tako na področju proizvodnje in tehnologije kot tudi na področju trženja z odkrivanjem novih tržnih priložnosti. Svojim poslovnim partnerjem zagotavljajo visokokakovostne izdelke in učinkovit servis.

Poslovna vizija podjetja je:

- postati vodilni regionalni dobavitelj gotovih in visokopermeabilnih polgotovih elektropločevin,
- postati drugi največji dobavitelj debele pločevine iz nerjavnih jekel in doseči tretjinski tržni delež v Evropi (Letno poročilo 2005: 8).

Poslanstvo podjetja se uresničuje z uveljavljanjem vrednot, ki so del organizacijske kulture. Ta odraža kulturo medsebojnega spoštovanja in zaupanja, odgovornosti do zaposlenih, poslovnih partnerjev in širše družbene skupnosti, v kateri podjetje deluje, in predanost znanju in strokovnemu izpopolnjevanju, ki se nadgrajuje s stalnimi vlaganji v tehnološki napredek (Letno poročilo 2005: 8).

Z uresničitvijo strategije razvoja Acronija želijo doseči dobičkonosno poslovanje podjetja tudi v časih recesije. Glavni strateški cilji, ki to omogočajo, so:

- okrepitev položaja Acronija kot neodvisnega in zanesljivega dobavitelja na trgu debele pločevine iz nerjavnih jekel, s ciljem povečanja prodaje s sedanjih 40.000 ton na načrtovanih 75.000 ton v letu 2011 in z možnostjo še nadaljnega povečevanja prodaje v naslednjih obdobjih;
- utrditev položaja Acronija kot glavnega dobavitelja neorientiranih elektropločevin v Sloveniji in v drugih bližnjih državah;
- povečanje proizvodnje toplo in hladno valjanih trakov ter debele pločevine iz plemenitih jekel (jekel za poboljšanje, vzmetnih in preprostejših orodnih jekel);
- povečanje proizvodnje poboljšane debele pločevine iz visokotrdnih konstrukcijskih in obrabnoodpornih jekel;
- ohranjanje in postopno povečevanje skupne prodaje gotovih izdelkov (kljub povečanju prodaje izdelkov iz nerjavnih jekel, katerih proizvodnja sicer zmanjšuje kapaciteto jeklarne in vroče valjarne);
- ustvarjanje pogojev za optimalno koriščenje obstoječih zmogljivosti proizvodnih linij;
- izboljšanje obratovalne zanesljivosti proizvodnih naprav;
- zagotavljanje konkurenčne kakovosti in zanesljive oskrbe kupcev;
- iskanje dodatnih nabavnih poti za zanesljivo, kakovostno in cenovno konkurenčno oskrbo Acronija s surovinami, potrošnim materialom, energijo in storitvami;
- zagotavljanje zdravega in zaposlenim prijaznega delovnega okolja.

7.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV IN IZOBRAŽEVANJE

Konkurenčna prednost družbe so ljudje. Zavedajo se, da način upravljanja s človeškimi viri povečuje ali zmanjšuje konkurenčne prednosti podjetja na globalnem trgu. Gradijo potrebno

podporno okolje, ki spodbuja nenehno učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, kreativno mišljenje in osebno rast ter razvoj posameznika v duhu vrednot družbe, kar rezultira v močni pripadnosti družbi (Letno poročilo 2005: 8).

Poznajo svoje ključne kadre in se stalno ukvarjajo z načrtovanjem njihovih karier. Aktivno iščejo metode in orodja za njihov osebni in profesionalni razvoj, zato so uvedli sistem vodenja s cilji in letne razgovore. Stalno uvajajo nove načine za ustrezno obveščanje zaposlenih glede pričakovanj na njihovih delovnih mestih in o novostih ter dogajanju v družbi. Z izplačevanjem dodatka stimulirajo prisotnost na delovnem mestu, dodatno pa nagrajujejo uspešno skupinsko delo in inovacije.

V letu 2005 so v izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih investirali 113 mio SIT, leta 1996 pa le 11 mio SIT, kar nam da vedeti, da so se investicije v izobraževanje v zadnjih desetih letih zelo povečale (glej tabelo v Prilogi A). Vsako leto se izobraževanja izvajajo po letnem planu, na osnovi potreb, ki jih dobijo iz posameznih obratov in služb. Podjetju izobraževanje zaposlenih prinaša razvoj inovativnosti in kreativnosti, gospodarjenje na delovnem mestu, višjo izobrazbeno strukturo zaposlenih, večjo kakovost izdelkov in dela ter zagotovitev ustreznega kadra za prihodnost. Izobraževalnih programov se udeležuje predvsem srednji in višji management, ki vidi izobraževanje kot neke vrste boniteto, dodatno pa se delavce spodbuja še z napredovanjem.

Tudi vodstvo gleda na izobraževanje kot na investicijo in ne kot na strošek podjetja, saj nenazadnje izobraževanje dovolj vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja, da se ga izplača izvajati. Izobraževalni programi se izvajajo tako interno kot preko zunanjih institucij. Izobraževanja, za katere imajo usposobljene interne izvajalce izvajajo interno, ostalo pa preko zunanjih institucij. Cenovno je ugodnejše interno izobraževanje (glej intervju v Prilogi C).

7.3 RAZISKAVE IN RAZVOJ TER INOVACIJSKA DEJAVNOST V PODJETJU

Razvojno-raziskovalne naloge so usmerjene v razvoj novih jekel z večjo dodano vrednostjo in v doseganje višje kakovosti izdelkov. Razvoj, ki temelji na lastnem znanju, dobrem timskem delu in veliki motiviranosti strokovnjakov, je ena temeljnih vrednot Acronija.

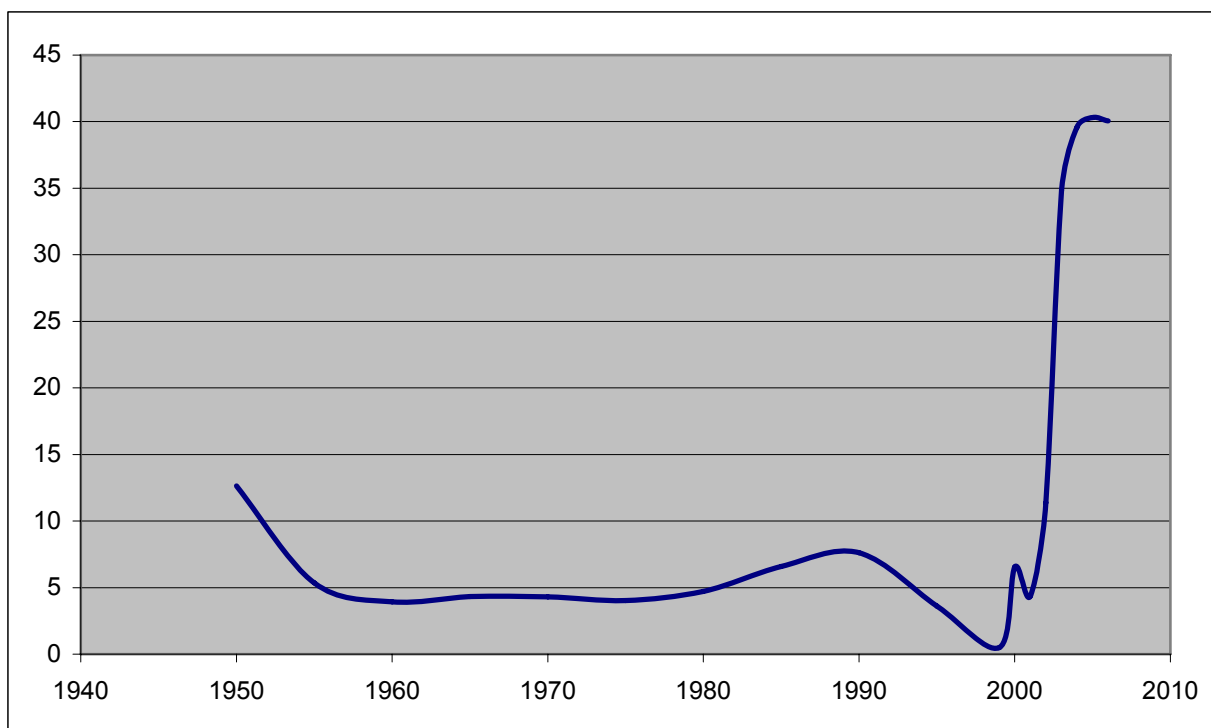
Družba Acroni v celoti prevzema sodobno pojmovanje inovacijske dejavnosti, ki ne priznava le naključnih inovacij, ampak postavlja v ospredje organizirane pristope za racionalno izrabo izkušenj, znanja in ustvarjalnosti sodelavcev. Zaveda se, da nenehno izboljševanje in inoviranje postaja imperativ preživetja: kar je bilo včeraj inovacija, je danes rutina, jutri pa bo že preživeta stvar. Vse krajša življenjska doba inovacij postavlja pogoje, v katerih bodo preživela le na znanju temelječa inovativna podjetja, torej podjetja, ki se zavedajo in upoštevajo, da je :

- učenje transformacija denarja v znanje,
- raziskovanje transformacija znanja v nova spoznanja,
- razvoj transformacija novih spoznanj v invencije,
- inoviranje transformacija invencij v inovacije, ki zaključujejo krog investiranja v znanje (Letno poročilo 2004).

Nosilci teh aktivnosti so visoko usposobljeni in motivirani delavci. Rutinersko okolje propulzivne strokovnjake odbija, zato razvijajo inovativnosti prijazno klimo, ki bo ne le motivirala v Acroniju že zaposlene, ampak bo pritegnila tudi iskalce novih priložnosti, ki želijo svoje sposobnosti dokazovati v praksi.

Z modernimi pristopi upravljanja idej, ki se kaže v štirih orodjih metode IZUM - Izkušnje, Znanje, Ustvarjalnost, Motivacija - uspešno obvladujejo tako množično spontano kot profesionalno inovacijsko dejavnost. Nenehna rast kazalnikov uspešnosti inovacijske dejavnosti kaže, da so na pravi poti in da ta pot postaja pot vseh zaposlenih. To prikazuje tudi naslednja slika 7.3.1.

Slika 7.3.1: Prikaz rasti letnega števila izboljšav na 100 delavcev od leta 1945 do leta 2006.



Vir: glej intervju z v Prilogi D.

Kazalnik število izboljšav na sto delavcev skozi daljše časovno obdobje kaže zanimive vzpone in padce, ki so nedvomno posledica različnih motivacijskih vzgibov zaposlenih. Takoj po 2. svetovni vojni je bilo treba postaviti in pospešiti proizvodnjo jekla za "izgradnjo porušene domovine", za kar je bila potrebna velika inovativnost, ki se je nagrajevala predvsem z raznimi priznanji. Vzponu v obdobju 1945 - 1950 sledi desetletno počasno upadanje, ki je deloma posledica povečevanja števila zaposlenih, deloma pa stabilizacije gospodarskih razmer. Nezahtevnost trga (domači, jugoslovanski trg) botruje stagnaciji do sredine 70 let, ko je prišla v veljavo Kardeljeva ustava in se je motivacija delavcev povečevala tako z denarnimi nagradami (za današnje pojme nenormalno visokimi in včasih tudi neupravičenimi), kot drugimi motivacijskimi ukrepi (1973 prva Pantzeva nagrada). V tem obdobju so tudi strokovnjakom v podjetju, kot so razvojniki, raziskovalci in informatiki priznali, da so njihovi dosežki inovacije in da so zato upravičeni do nagrad. Inovacijska dejavnost je dobila nov zagon, ki pa je v obdobju tranzicije, ko je železarna Jesenice razpadla na več samostojnih podjetij, močno upadel. To je v bistvu paradoks, saj so se znašli v podobni situaciji kot po 2. svetovni vojni. Ta paradoks si lahko razložimo s povsem drugačnimi vrednotami aktualne generacije, pomemben razlog za to pa je tudi moratorij na izplačevanje nagrad iz leta 1994. Zavedati se moramo, da je bilo ravno v obdobju med leti 1990 in 2000

uvedenih tudi zelo veliko kakovostnih izboljšav in inovacij, ki pa jih niso evidentirali. Konec leta 1999 so uvedli ponovno organizirano spodbujanje in evidentiranje izboljšav. Po prvem vzponu v letu 2000 je naslednje leto sledil padec, ki je posledica neizpolnjenih pričakovanj delavcev (pričakovane enako visoke nagrade kot v preteklosti). Zato so leta 2002 vpeljali najrazličnejše motivacijske ukrepe. V letu 2005 so na področju inovacijske dejavnosti dokončno prešli s koncepta inovacijskih komisij na koncept neposrednega nadrejenega. Po pričakovanju se je to pozitivno odrazilo predvsem na kazalnikih, po katerih so bili že prej nad evropskim in slovenskim povprečjem menedžmenta idej, nekoliko slabši pa so rezultati, ki so odvisni od lastne iniciative zaposlenih. Nadaljevali so z utečenimi motivacijskimi dejavnostmi, usmerjenimi tako v timsko kot individualno ustvarjanje, ki so v nekaterih delovnih okoljih sprožile pravo »tekmovalno mrzlico« (glej intervju v Prilogi D).

8. UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO: HIPOTEZE

Na osnovi teorije, ki jo vsebuje pregled že obstoječe literature in glavnih karakteristik podjetja Acroni d.o.o sem izoblikovala hipoteze, ki jih bom preverila z analizo podatkov.

Slika 5.1.1, ki prikazuje vpliv izobrazbe na učinkovitost podjetja, nam kaže zvezo med izobrazbo in učinkovitostjo, pogojeno z vmesnimi členi. Ti členi so koordinacija,

adaptibilnost, motivacija, kontrola, avtonomija skupine in posameznika ter fluktuacija. Če so ti členi pretrgani oziroma prezrti, se lahko zgodi, da ima izobrazba minimalen učinek na učinkovitost organizacije, ali pa ga sploh nima. Privzemam, da je v podjetju Acroni za koordinacijo dela in motivacijo ustrezno poskrbljeno, hkrati pa naj bi imeli posamezniki dovolj avtonomije ob učinkoviti kontroli. Tudi fluktuacija delavcev je nizka in v mejah normale. Tako lahko domnevam, da izobrazba preko naštetih členov v podjetju vpliva na učinkovitost organizacije.

To bom poskusila dokazati s preverjanjem prve delovne hipoteze:

z rastjo deleža visoko izobraženih kadrov v podjetju se čisti dobiček in prihodki od poslovanja povečujejo.

Delež visoko izobraženih kadrov je kazalnik izobrazbe, čisti dobiček in prihodki od poslovanja pa sta meri učinkovitosti. Kot sem že omenila pa izobrazbo, ki je neodvisna spremenljivka, in učinkovitost podjetja, ki je odvisna spremenljivka, povezujejo intervenirajoče spremenljivke.¹⁰

Nadalje predpostavljam tudi povezanost med izobrazbo in uspešnostjo podjetja. Tako trdim, ***da se z rastjo deleža visoko izobraženih kadrov stroški dela podjetja povečujejo.***

S to hipotezo želim dokazati, da zviševanje števila visoko izobraženih kadrov v podjetju vpliva na uspešnost podjetja. Stroški dela so namreč mera oziroma kazalnik uspešnosti podjetja. Pri tej predpostavki je potrebno opozoriti na to, da stroške dela obravnavam z investicijskega vidika, saj del izdatkov za plače lahko razumem kot investicijo v človeške vire.

Rast deleža visoko izobraženih kadrov vpliva tudi na stopnjo rasti bruto dodane vrednosti na zaposlenega, kar pomeni, da se uspešnost in učinkovitost podjetja povečujeta.

V podjetju Acroni se posebej vodi tudi evidenca izdatkov za izobraževanje. Ponavadi podjetja ta podatek vodijo skupaj z vsemi, splošnimi investicijami v zaposlene. Iz tabele v prilogi A je razvidno, da ti izdatki oziroma investicije precej enakomerno, brez odstopanj,

¹⁰ Stopnja rasti prihodkov od prodaje je lahko tudi kazalec uspešnosti podjetja pri osvajanju novih trgov. Tu je torej mogoče prepletanje kazalcev uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

naraščajo iz leta v leto. Domnevam, da *se z rastjo deleža visoko izobraženih kadrov povečuje tudi rast investicij v izobraževanje in obratno*. Ti dve spremenljivki se namreč prepletata. Tako prva kot druga sta lahko vzrok in posledica. Rast deleža visoko izobraženih kadrov vpliva na rast investicij, prav tako pa rast investicij vpliva na rast izobraževanja kadrov. Posledica tega sta višja uspešnost in učinkovitost podjetja.

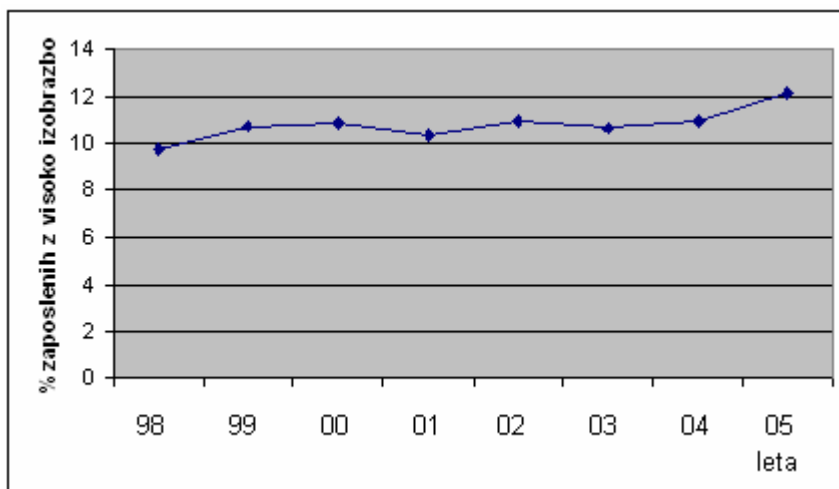
Na osnovi slike 6.1, ki prikazuje vpliv znanja na inovacijsko dejavnost v podjetju in posledično na uspešnost poslovanja podjetja, lahko izpeljem naslednjo hipotezo:

povečanje deleža visoko izobraženih kadrov implicira večanje števila inovacij, kar posledično pomeni, da se povečuje uspešnost poslovanja.

9. ANALIZA PODATKOV

Ker v vseh hipotezah nastopa spremenljivka »odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo v podjetju Acroni d.o.o.« bom najprej analizirala sliko 9.1, ki prikazuje njeno spreminjanje v času.

Slika 9.1 Zviševanje odstotka zaposlenih z visoko izobrazbo od leta 1998 do leta 2005.



Iz grafa lahko razberemo, da odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo¹¹ iz leta v leto dokaj enakomerno narašča. Izjeme so le leta 2001, 2003 in 2004, kjer je viden manjši upad. Leta 2005 je bilo kar 2,4 odstotka več zaposlenih z visoko izobrazbo kot leta 1998. Na osnovi tega lahko vsekakor sklepam, da podjetje sledi trendu izobraževanja zaposlenih in zaposlovanja ljudi z visoko izobrazbo. To je razvidno tudi iz slike 9.5.1 (v razdelku 9.5), ki prikazuje povezavo med deležem visoko izobraženih kadrov in rastjo investicij v izobraževanje. Vidimo, da tudi krivulja investicij v izobraževanje iz leta v leto narašča in to še celo bolj strmo od krivulje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo.

9.1 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA ČISTI DOBIČEK

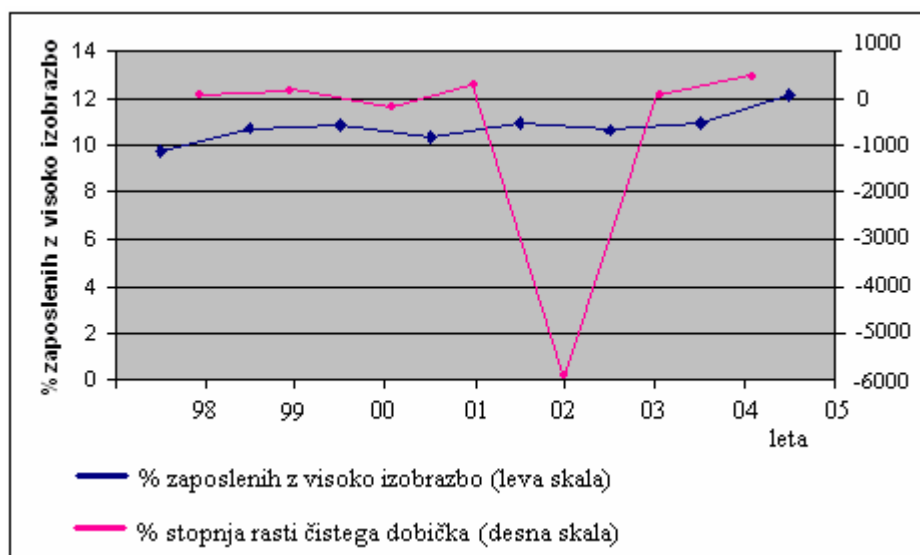
Dobiček je pozitivna razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, ki se pojavljajo v obračunskem obdobju. Dobiček je tako presežek pridobljenih nad žrtvovanimi vrednostmi in kot tak nasprotje izgubi, ki je negativni poslovni izid. Da dobimo čisti dobiček, je potrebno od dobička najprej obračunati davek. Razlika med dobičkom in obračunanim davkom je *čisti*

¹¹ V tej raziskavi pod pojem zaposleni z visoko izobrazbo štejem zaposlene z višjo, visoko, univerzitetno izobrazbo, zaposlene z magisterijem in doktoratom.

dobiček. Del čistega dobička je namenjen za povečanje rezerv iz dobička, ki je zakonsko ali statutarno določen. Če rezerve iz dobička že dosegajo predpisano višino, se čisti dobiček lahko nameni za izplačilo lastnikom in zaposlenim. Del čistega dobička, ki ostane po povečanju rezerv iz dobička, po izplačilu lastnikom in zaposlenim, je nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta. Slednji povečuje celotni kapital poslovnega sistema (povzeto po Milost 2002: 68-69).

Na sliki 9.1.1 je ponazorjena zveza med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in čistim dobičkom.

Slika 9.1.1: Korelacija med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in % stopnjo rasti čistega dobička



Čisti dobiček obravnavam v raziskavi kot mero oziroma kazalnik učinkovitosti podjetja. Iz zgornjega grafa je razvidno, da odstotna stopnja rasti čistega dobička od leta 1998 do leta 2000 narašča. V letu 2001 nekoliko upade, medtem ko leta 2002 spet naraste. Leta 2003 je viden strm upad stopnje rasti čistega dobička, ki naj bi bil posledica zunanjih vplivov in skoraj trikratnega povečanja vlaganj v kapitalne investicije. »V letu 2003 so se cene osnovnih surovin za proizvodnjo nerjavnih jekel izjemno povečale. Cena niklja se je od januarja do konca leta dvignila za 75 %, cena ferokroma za 57 %, cena feromolibdena je porasla za 75 %, cena nerjavnega jeklenega odpadka pa za 72 %. Na trgu surovin je vladalo nestabilno stanje. Visoke stopnje rasti potrošnje in proizvodnje jekla v svetu so povzročale primanjkljaj na trgu surovin, saj stopnje rasti na področju nabave niso sledile trendom proizvodnje« (Letno poročilo 2004). Najvišji preskok je viden naslednje leto, ko stanje čistega dobička postane

spet pozitivno in močno naraste tudi v leto 2005. Tako lahko zaključim, da na splošno odstotna stopnja čistega dobička podjetja narašča iz leta v leto, izjema je le leto 2003, ko čisti dobiček močno upade. Iz grafa je razvidno, da istega leta nekoliko upade tudi odstotek visoko zaposlenih, vendar pa razlika ni tako očitna kot pri čistem dobičku. Zaključim lahko, da na dolgi rok raste odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo, prav tako pa tudi odstotna stopnja čistega dobička, iz česar lahko sklepamo, da sta spremenljivki nekoliko povezani. Učinkovitost podjetja torej raste, prav tako pa raste tudi odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo. Tu gre za vzajemno povezanost. Ker je podjetje z višjim dobičkom bolj uspešno, privablja večje število visoko izobražene delovne sile. Prav tako se lahko dobiček porabi za izobraževanje delavcev. Tako je izobražene delovne sile vedno več, ta pa spet ustvarja večji dobiček. Obe spremenljivki sta torej lahko vzrok in posledica.

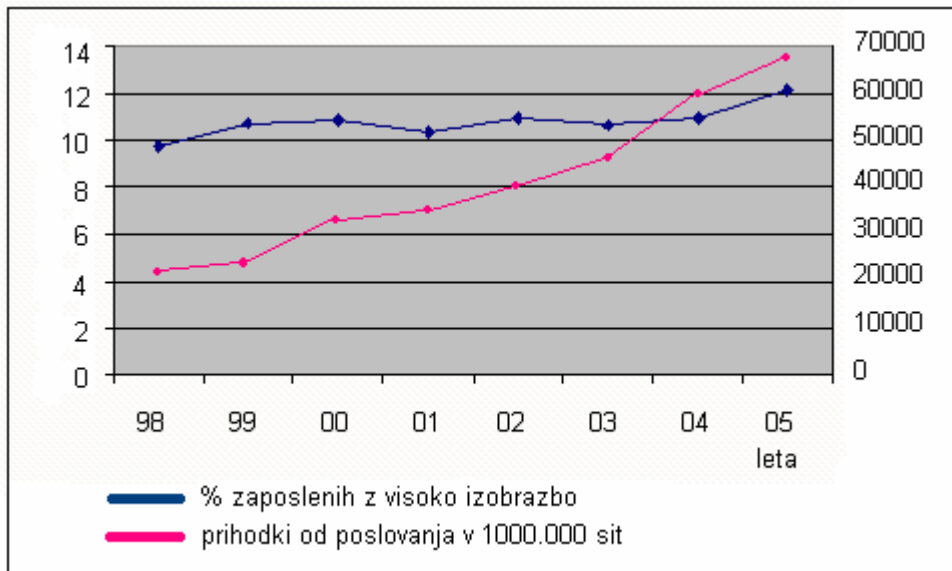
Druga mera učinkovitosti so prihodki od poslovanja. Zato bom nadalje preučila še povezanost med deležem visoko zaposlenih in prihodki od poslovanja, iz česar bom morebiti razbrala, ali obstaja povezanost med izobrazbo in poslovno učinkovitostjo.

9.2 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA PRIHODKE OD POSLOVANJA

Poslovni prihodki so prodajna vrednost prodanih proizvodov, storitev, trgovskega blaga, materiala in prejetih nadomestil v zvezi s prodajo, ki vplivajo na poslovni izid. V osnovi jih je mogoče opredeliti na tri načine in sicer na podlagi dokončane proizvodnje, zaračunane prodaje (fakturirane realizacije) in plačane prodaje (plačane realizacije) (Milost 2002: 62).

Pri ugotavljanju vpliva rasti odstotka visoko izobraženih kadrov na prihodke od poslovanja, predpostavljam, da so le-ti mera učinkovitosti poslovanja. To povezanost si oglejmo na sliki 9.2.1.

Slika 9.2.1: Korelacija med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in prihodki od poslovanja



Iz grafa lahko razberemo povezanost med odstotkom zaposlenih z visoko izobrazbo in prihodki od poslovanja. Opazimo, da prihodki od poslovanja enakomerno in dokaj strmo naraščajo. To pomeni, da podjetje vsako leto proda več svojih proizvodov. Tako raste proizvodnja in prodaja podjetja, kar kaže na to, da podjetje dobro izpolnjuje cilj rasti tržnega deleža v svojem okolju. Lahko rečemo da je s tega vidika uspešno. Da je učinkovito, pa nam da vedeti korelacija med preučevanima spremenljivkama, torej med odstotkom zaposlenih z visoko izobrazbo in prihodki od poslovanja. Rečem lahko, da vpliv ene spremenljivke na drugo ni enosmeren. Tako kot vedno bolj izobražena delovna sila vpliva na učinkovitost, preko spremenljivke prihodki od poslovanja, tako tudi ta vrača vpliv. Bolj kot se v podjetju večajo prihodki od poslovanja in bolj kot se širita proizvodnja in prodaja, vedno večja je potreba po zaposlenih s strokovnimi znanji. Oblikuje se nekakšen povezan krog, ko ena spremenljivka pogojuje drugo. Čim pride do neravnovesja, do nenadnega zmanjšanja zaposlenih z visoko izobrazbo, se zmanjša tudi dobiček od prodaje proizvodov, obenem pa se zmanjša še dodana vrednost zaradi manj zaposlenih z visoko izobrazbo. Če se zmanjša število zaposlenih z visoko izobrazbo, podjetje nima potrebnega kadra, ki bi lahko delal v podjetju in proizvodnja se more zmanjšati, če se ta kader ne nadomesti. Če pa iz kakršnega koli razloga (zunanji dejavniki) upade proizvodnja, tudi ni potrebe po tako velikem številu strokovnjakov.

Zato lahko rečem, da tako kot vpliva izobrazba na učinkovitost podjetja, prav tako učinkovitost pogojuje zahtevo po ustrezni ravni izobrazbe v podjetju.

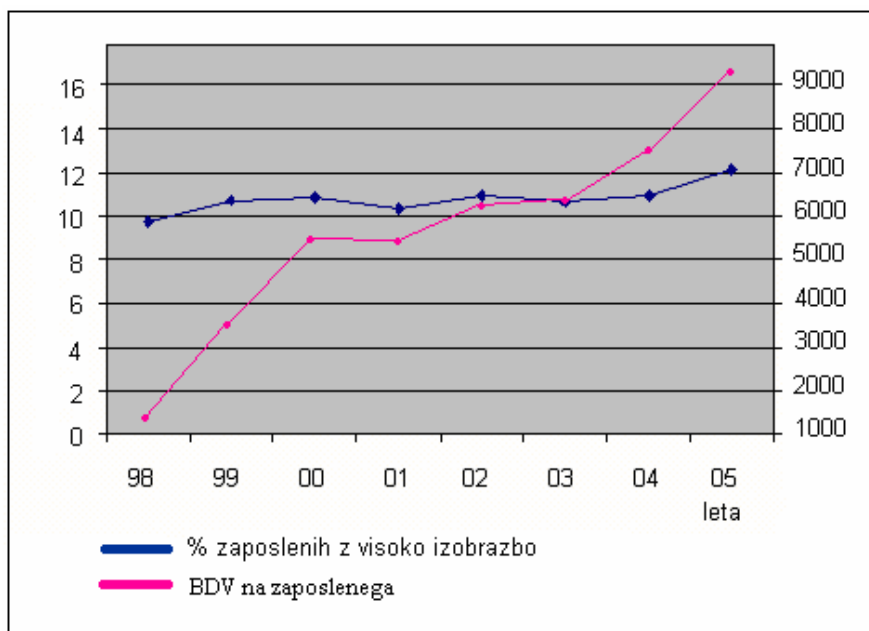
9.3 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA BRUTO DODANO VREDNOST NA ZAPOSLENEGA

Bruto dodana vrednost na zaposlenega je kazalnik, ki kaže produktivnost dela gospodarskih družb. V moji analizi nastopa kot kazalec učinkovitosti poslovanja. Izračunan je na osnovi podatkov iz poslovnih izidov gospodarske družbe.

Bruto dodana vrednost je razlika med outputom podjetja in povprečno porabo v nekem sektorju ali industriji. To je razlika med vrednostjo proizvodov in storitev podjetja ter ceno surovih materialov ali ostalih inputov, ki se uporabljajo v proizvodnji (About National Statistics & ONS 2004).

Na sliki 9.3.1 si oglejmo povezavo med odstotkom zaposlenih z visoko izobrazbo in bruto dodano vrednostjo na zaposlenega.

Slika 9.3.1: Korelacija med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in BDV na zaposlenega



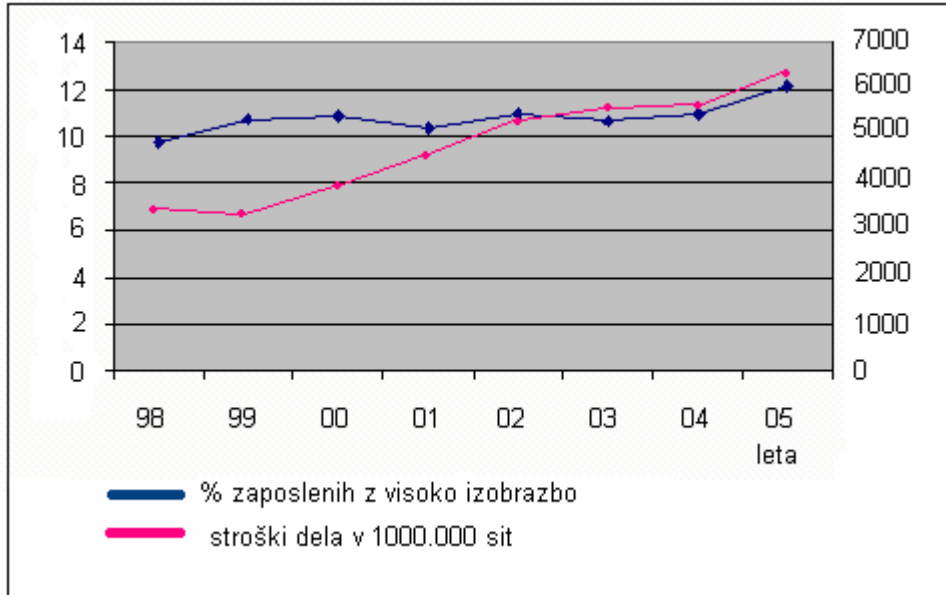
Od leta 1998 do vključno leta 2000 je vidna strma rast bruto dodane vrednosti na zaposlenega. Potem se rast do leta 2003 nekoliko umiri, krivulja raste počasneje, od leta 2003 naprej pa je rast spet strma in hitra. Iz grafa lahko vsaj do leta 2003 razberemo povezavo med obema spremenljivkama, zato lahko v tem primeru trdimo, da izobrazba v določeni meri vpliva na učinkovitost podjetja.

9.4 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA RAST STROŠKOV DELA

Pod stroške dela štejemo plače in nadomestila zaposlenim, dajatve za zagotavljanje socialne varnosti, regres za letni dopust, stroške za prevoz na delo, stroške prehrane, odpravnine in

jubilejne nagrade in druge stroške dela (nagrade, solidarnostna pomoč). Na sliki 9.4.1 si oglejmo povezavo med izobrazbo in stroški dela v podjetju.

Slika 9.4.1: Povezava med deležem visoko izobraženih kadrov in rastjo stroškov dela



Z rastjo odstotka visoko izobraženih kadrov, ki sicer v letih 2001 in 2003/04 nekoliko upada, naraščajo stroški dela. Ti naraščajo dokaj enakomerno, brez odstopanj, razen v letih 2003 in 2004, ko stroški ostajajo na enaki stopnji. Korelacija med obema spremenljivkama je dobro vidna, kar potrjuje predpostavko, da se stroški dela povečujejo z rastjo odstotka visoko izobraženih kadrov. Opazimo, da stroški dela naraščajo hitreje kot odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo. Tako lahko rečem, da podjetje z vidika stroškov dela veliko vloži v povečevanje odstotka visoko izobraženega človeškega kapitala, kar pa za sabo potegne tudi višjo učinkovitost in uspešnost podjetja. To nam kaže, da se podjetju izplača povečevati odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo.

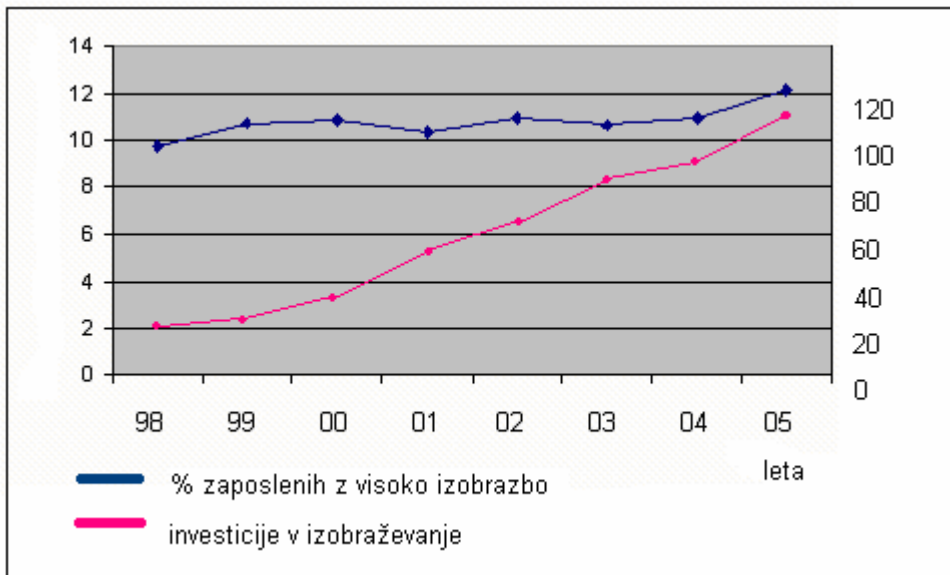
Nekatera podjetja si konkurenčnost na trgu zagotavljajo z zniževanjem stroškov - torej z odpuščanjem delavcev ali z zniževanjem plač. Vendar ima zniževanje stroškov neko mejo, ki se je ne da preseči. Zato se sodobne organizacije nemara raje odločajo za zviševanje izobrazbe zaposlenih in inoviranje. Pogostokrat se zgodi, da želijo podjetja zvišati izobrazbo zaposlenih, obenem pa znižati stroške dela. Naj poudarim, da je tak način paradoksen, saj so stroški dela na nek način investicijski izdatki. Del izdatkov za plače namreč lahko razumemo tudi kot investicijo v človeške vire. Tako jih razumem tudi v svoji raziskavi, očitno pa jih tako obravnava tudi vodstvo podjetja Acroni d.o.o. (glej intervju v Prilogi C).

9.5 VPLIV DELEŽA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA RAST INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE

Pri obravnavi povezave odstotka zaposlenih z visoko izobrazbo in investicij v izobraževanje moram poudariti, da sta spremenljivki povezani v tem smislu, da se ne ve, katera je vzrok in katera posledica. Obe spremenljivki lahko zasedeta obe vlogi. V našem primeru ostaja

odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo še vedno neodvisna spremenljivka, investicije v izobraževanje pa odvisna spremenljivka, vendar še enkrat poudarjam, da bi bilo lahko tudi obratno (glej sliko 9.5.1).

Slika 9.5.1: Povezava med deležem visoko izobraženih kadrov in rastjo investicij v izobraževanje



Pri primerjavi odstotka visoko izobraženih kadrov z rastjo investicij v izobraževanje ugotovimo, da sta spremenljivki povezani in se prepletata. Investicije v izobraževanje naraščajo brez odstopanj, hitreje in bolj strmo kot odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo, vseeno pa je povezava dobro vidna. Vzroki za to so lahko različni. Lahko so posledica neučinkovitih izobraževalnih programov, kar lahko preverimo na različne načine. Najbolj uporabljen način so ankete zaposlenih, ki odražajo zadovoljstvo in mnenje tistih, ki take programe obiskujejo. Možno bi bilo tudi, da se v izobraževanje prekomerno vlaga. Vendar bi bili v tem primeru priča zelo počasnemu a stalnemu naraščanju deleža zaposlenih z visoko izobrazbo. V našem primeru pa od leta 1998 do leta 2003 delež zaposlenih z visoko izobrazbo niha. Od leta 2003 do leta 2005 nato strmo narašča. Od leta 1998 do leta 2003 je delež zaposlenih z visoko izobrazbo v celoti narasel za 0,87 odstotka, samo od leta 2003 do leta 2005 pa za 1,53 odstotka. V zadnjih treh letih je torej viden hitrejši vzpon zaposlenih z visoko izobrazbo. Zato sklepam, da je vzrok počasnejše rasti krivulje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo, delovanje investicij v izobraževanje z odlogom.

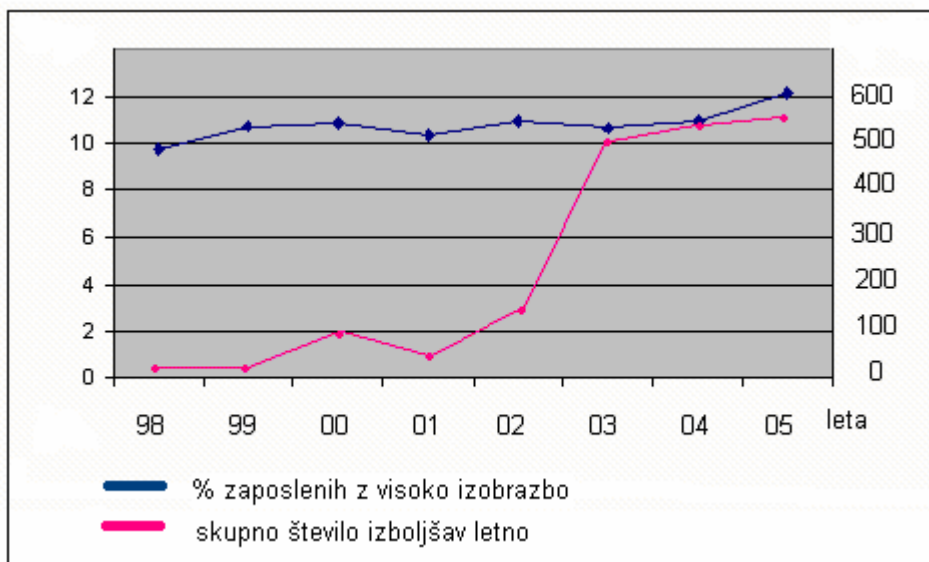
Lahko torej trdim, da sta spremenljivki odvisni ena od druge. Največji porast odstotka zaposlenih z visokošolsko izobrazbo je viden v letih 2004 in 2005, kar pa ni nujno samo posledica vlaganja v izobraževanje, ampak tudi posledica politike zaposlovanja. Trend zaposlovanja gre namreč v to smer, da se v skladu z razvojnimi strategijami število zaposlenih zmanjšuje, večja pa se odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo, ki ima strokovna znanja v katera se tudi vlaga. Zaradi take usmerjenosti lahko trdimo, da podjetje sledi trendom v organizacijskem okolju. Na tak način se ustrezno prilagaja okolju. Vedno večja vloga znanja v podjetju nam daje vedeti, da imamo opravka z učečo se organizacijo. V takšnih oblikah organizacij so ljudje podvrženi vseživljenjskemu učenju, vidno pa se povečuje tudi delež ljudi z visoko izobrazbo. Tako naravnana organizacija je v svojem okolju konkurenčna, uspešna, učinkovita in inovativno naravnana. Seveda pa je pogoj za uspešno in učinkovito organizacijo zadostna izobrazba vseh delavcev, ne le tistih z visoko, strokovno izobrazbo. Vlagati je torej treba v vse kadre, saj le tako lahko organizacija učinkovito deluje (glej intervju v Prilogi C).

9.6 VPLIV ODSOTKA ZAPOSLENIH Z VISOKO IZOBRAZBO NA SKUPNO LETNO ŠTEVILO IZBOLJŠAV

Skupno letno število izboljšav v podjetju nam kaže, kako je razvita inovacijska dejavnost v podjetju. Več je izboljšav, večja je inovativnost zaposlenih. Ker je inovativnost kazalec uspešnosti, je z večjo inovativnostjo večja tudi uspešnost podjetja. S sliko 9.6.1 pojasnjujemo

ali rast odstotka zaposlenih z visoko izobrazbo vpliva na inovativnost in posledično na uspešnost podjetja.

Slika 9.6.1: Korelacija med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in skupnim številom izboljšav na leto.



Viden je trend naraščanja inovacijske dejavnosti, z upadom v letu 2001, ki je posledica neizpolnjenih pričakovanj delavcev. Motivacija je bila premajhna, saj so bile nagrade enako visoke kot v preteklih letih (glej intervju v Prilogi D). Prav tako vidimo, da je leta 2001 nekoliko upadel tudi odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo. Od leta 2001 naprej pa je viden nagel porast krivulje skupnih izboljšav letno.

Vidna je majhna korelacija med obema spremenljivkama. Večja povezanost bi bila zagotovo vidna, če bi se spremenila miselnost zaposlenih inovatorjev. Prepričani so, da so njihove inovacije in izboljšave službena dolžnost. Pojem inovacije po službeni dolžnosti jim je tuj in se zaradi njega počutijo proti ostalim delavcem diskriminirane, prav tako pa se s svojimi dosežki nočejo hvaliti. Šele v zadnjih letih uspeva oddelku za inoviranje od razvojnikov letno »izvleči« nekaj prijav njihovih dosežkov za razpise GZS ali ministrstev, ki se evidentirajo tudi interno. Poseben primer so zlasti delavci procesne avtomatike (univerzitetni diplomirani inženirji elektrotehnike), ki delajo na računalniški avtomatizaciji procesov. Njihovo delo je tako rekoč ena sama inovacija, prijav pa nimajo. Kot pravi gospod Avguštin Novšak, svetovalec za management idej, je možna tudi napaka v samem sistemu spodbujanja in

evidentiranja inovacijske dejavnosti, ker se manj pomembne stalne izboljšave (tudi izboljšave osebnega dela in take, ki ne ustvarjajo gospodarske koristi) obravnavajo kot pomembne inovacije. Poleg tega pa dodaja, da podjetju še ni uspelo ustvariti inovacijski dejavnosti prijazno klimo, čeprav rezultati kažejo, da so na pravi poti. Ta maksimum, ki je bil dosežen leta 2004 in ga bo zelo težko preseči, bi se teoretično dalo zvišati s še višjim motiviranjem (tako materialnim kot nematerialnim), vprašanje pa je, koliko bi se z materialnega vidika to sploh še splačalo. Znana je namreč teorija, po kateri je denarna motivacija delavcev uspešna do neke meje, čez katero se ne more, in so vsaka prizadevanja za to »potrata časa in denarja«. Ilič (2004: 197) pravi, da inoviranja ni mogoče v nedogled spodbujati z ekstrinzičnimi nagradami, optimalno nagrajevanje za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti predstavlja zmes finančnih in nefinančnih nagrad.

Spremeniti bi se morala tudi miselnost inovatorjev, da bi prijavljali več svojih inovacij, za kar bi se moralo ustvariti v organizaciji še bolj tekmovalno okolje, kot že obstaja. Vendar pa se pojavlja vprašanje, kako bi se zaradi tega spremenila organizacijska klima in kako bi to učinkovalo na učinkovitost podjetja.

10. SKLEP

Dinamične zahteve okolja silijo novodobna podjetja v nenehne spremembe poslovanja. Usmerjenost v prihodnost, ohranjanje konkurenčnosti in tržnega položaja, stalno vzdrževanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja, izpopolnjevanje poslovnih procesov in tehnologije so glavne naloge podjetij, da lahko preživijo v negotovem in spreminjajočem se okolju.

Tako okolje kot notranji sistemi sledijo novemu trendu, ki se je že uveljavil v današnji družbi, vedno bolj pa tudi pridobiva na pomenu. Ta trend lahko poimenujem trend družbe znanja. Znanje je namreč vedno bolj cenjeno, posamezniki pa se prav zato izobražujejo celo življenje. Tako izobraževanje posameznika ni več vezano le na pridobitev obvezne osnovnošolske izobrazbe ali na pridobitev strokovnih znanj, poudarek je na vseživljenjskem učenju, ki je nujno potrebno za ohranjanje konkurenčnosti posameznika na trgu delovne sile in v sami organizaciji.

Nenazadnje tudi podjetja stremijo k temu, da bi imela čim bolj izobražene človeške vire, saj le tako lahko ohranjajo ali pridobivajo učinkovitost in uspešnost, s tem pa tudi konkurenčno prednost na trgu. Glavni pogoj ohranjanja ali pridobivanja učinkovitosti in uspešnosti na trgu je torej sledenje trendu na znanju temelječih organizacij v družbi znanja.

V diplomskem delu me je zanimalo, ali in kako vpliva izobrazba na uspešnost in učinkovitost podjetja za proizvodnjo jekla in jeklenih izdelkov, Acroni d. o. o. Kot neodvisno spremenljivko sem izbrala odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo v podjetju. Zanimalo me je, kako ta spremenljivka vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja po kazalnikih kot so: čisti dobiček in prihodki od poslovanja, stroški dela, bruto dodana vrednost na zaposlenega, investicije v izobraževanje in število inovacij.

Najprej sem ugotovila, da odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo počasi, vendar vztrajno narašča. To pomeni, da podjetje tudi sledi svojim ciljem. Želi namreč zmanjšati število delavcev, obenem pa povišati izobrazbo zaposlenih. Podjetje se na tak način prilagaja dinamičnemu okolju, obenem pa sledi cilju postati učeča se organizacija oziroma organizacija, temelječa na znanju.

Poleg tega sem opazila tudi rast kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Nekateri rastejo počasi in enakomerno, nekateri strmo in hitro, spet drugi pa z določenimi odstopanji. Vendar ta odstopanja niso tako kritična, da bi lahko ovrgla glavno hipotezo, da namreč izobrazba vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja. Hipotezo torej lahko potrdim, vendar pa moram ob tem dodati, da ni samo izobrazba tista, ki povečuje učinkovitost in uspešnost podjetja. Obstajajo namreč še številni drugi dejavniki, ki imajo vpliv na našo odvisno spremenljivko. Tako so to lahko notranja klima in miselnost zaposlenih, kot sem ugotovila pri povezavi med izobrazbo in letnim številom inovacij. Prav tako lahko zunanji dejavniki močno

vplivajo na uspešnost celotne jeklarske panoge, ne glede na to, kakšna je izobrazba zaposlenih v podjetju. Če bi na primer prišlo na trgu do daljšega ali trajnega pomanjkanja določene surovine, bi to ob nepravem kriznem načrtu lahko privedlo podjetje do propada ali stagnacije.

Ugotovila sem tudi, da se neodvisne in odvisne spremenljivke med sabo pogostokrat lahko prepletajo. Zelo očiten primer za to sta odstotek zaposlenih z visoko izobrazbo in investicije v izobraževanje. Tako sta lahko tako ena kot druga vzrok in posledica.

Na vzajemno zvezo nam da slutiti tudi povezava med odstotkom zaposlenih z visoko izobrazbo in prihodki od poslovanja. Bolj kot se v podjetju večajo prihodki od poslovanja in bolj kot se širita proizvodnja in prodaja, vedno večja je potreba po zaposlenih s strokovnimi znanji. Vedno več ljudi s strokovnimi znanji imamo, bolj se lahko povečata proizvodnja in prodaja, s tem pa tudi prihodki od poslovanja in posledično učinkovitost.

Zaključim lahko, da podjetje vsekakor sledi modernim smernicam v poslovnem okolju, tako tudi pri izobraževanju zaposlenih v podjetju. Potrdim lahko, da izobraževanje ljudi pogojuje uspešnost in učinkovitost podjetja Acroni d.o.o., ni pa edini dejavnik, ki na to vpliva. Dodajam še, da ni samo vlaganje v visoko izobražene kadre tisto, ki povečuje uspešnost in učinkovitost podjetja. Za boljši poslovni rezultat morajo imeti vsi zaposleni primerno in dovolj visoko stopnjo izobrazbe. Izobrazba vseh zaposlenih je pomembnejša kot le število zaposlenih z visoko izobrazbo, saj ustvarjajo proces nastanka nekega produkta vsi zaposleni v organizaciji. S povečanjem zaposlenih z zadostno ravno izobrazbo na vseh delovnih mestih, seveda v skladu z zahtevnostjo dela, povečamo tudi uspešnost podjetja. Dodatno izobraževanje v organizaciji tako torej razumemo kot komplementarno splošnemu. Pa vendar ni nujno, da investicije v izobraževanje na vseh ravneh podjetja in povečevanje števila zaposlenih z visoko izobrazbo vodijo k višji stopnji učinkovitosti, pač pa je to odvisno tudi od primerne in učinkovite organizacije dela, motivacija zaposlenih, koordinacije in kontrole.

11. LITERATURA

About National Statistics & ONS (2004): *Gross Value Added*. Dostopno na http://www.statistics.gov.uk/about/glossary/economic_terms.asp/ (24. februar 2007)

Armstrong, Michael (1987): *Human Resource Management: A Case of Emperor's New Clothes*. Dostopno na <http://www.blackwell-synergy.com/> (5. september 2006)

- Armstrong, Michael (1998): *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan page.
- Ažman, M. (1995): *Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih*. Organizacija. 1(1–2), 19–23.
- Berlogar, Janko (2000): *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede.
- Becker, Gary S. (1964): Human Capital. *A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research, Columbia University Press.
- Becker, Gary S. (1976): *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bevc Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
- Bevc, Milena in drugi (1995): *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- Blaug, Mark (1970): *An Introduction to the Economics of Education*. London: Allen Lane The Penguin Press.
- Bontis, Nick. (2005): "The ultimate management activity", *Metohos Magazine* 1(3), 26–31. Dostopno na: <http://www.bontis.com/> (8. marec 2007)
- Bontis, Nick. (2002): *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital*. V: Chun Wei Choo; Nick Bontis (2002): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. Dostopno na: <http://www.bontis.com/> (8. marec 2007)
- Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Chauhan, N. in Nick Bontis (2004): *Organizational Learning Via Groupware: A path to discovery or disaster?*. International Journal of Technology Management 27(6–7), 591–610. Dostopno na: <http://www.bontis.com/> (8. marec 2007)

Dessler, Gary (2003): *Human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Devetak, Gabrijel (1980): *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Dimovski Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj, Jana Žnidaršič (2005): *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Založba GV.

Drucker, Peter F. (1999): *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan (1996): *Developing a model for managing and Intellectual capital*. European Management Journal 14(4).

Ferjan, Marko (1999): *Organizacija izobraževanja*. Univerzum v Mariboru. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,.

Huseman, Richard C. in John P Goodman (1999): *Leading with knowledge: The nature of competition in the 21st century*. Thousand Oaks (CA), London, New Delhi : Sage.

Ilič, Branko (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižica. Fakulteta za družbene vede.

Ilič, Branko (2004): *Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedennarnimi nagradami*. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 174–202. Ljubljana: Založba Sophia.

Ilič, Branko in Pretnar Bojan (2004): *The Economic Notion of the Incentive to Invent in the Legal*. Ljubljana: Economic and Business Review. 6(4), 275–295.

Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

Ivanuša-Bezjak M. (1998): *Izobraževanje zaposlenih*. Podjetnik 14(5), 54–55.

Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Jelenc, Zoran (1991): *Terminologija izobraževanjaj odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Jereb, Janez (1989): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Jerovšek, Janez (1979): *Izobrazba kot činitelj učinkovitosti*. Ljubljana: RSS.

Jerovšek, Janez (1980): *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.

Jerovšek, Janez (1989): *Učinkovita delovna organizacija*. Maribor: Obzorja.

Johnes, Geraint (1993): *The Economic of Education*. Houndmills: The Macmillan Press,.

Kavčič, Bogdan (1994): *Učeča se organizacija*. Slovenska ekonomska revija 45(5), 424–432.

Kavčič in drugi (1999): *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič (1992): *Kadrovska funkcija: management*. Kranj: Moderna organizacija.

Kirkpatrick, Donald L. (1979): *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. San Francisco: Berrett–Koehler.

Kos, Marko (1996): *Inovacijski management: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Philip (1996): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kramberger, Anton (1999): *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.

Kramberger, Anton, Branko Ilič, Andrej Kohont (2004): *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*. V: Ivan Svetlik, Branko Ilič (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 66 - 110. Ljubljana: Založba Sophia.

Letno poročilo podjetja Acroni d.o.o. (2004) Dostopno na: <http://www.acroni.si/> (8.maj 2007)

Letno poročilo podjetja Acroni d.o.o. (2005) Dostopno na: <http://www.acroni.si/> (8.maj 2007)

Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Marquardt, Michael J. (1996): *Building the learning organization. A Systems Approach to Quantum improvement and global Success*. New York: McGraw– Hill.

Milost, Franko (2002): *Računovodstvo*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.

Mills, Peter K. in Andre L. Debecqu (1985): *Managerial Practices that Enhance Innovation*. *Organizational Dynamics* 14(1), 24–34.

Moore James, F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Chichester: John Wiley & Sons.

Možina, Stane ur. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane ur. (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Nonaka, I. (1991): *The knowledge creating company*. *Harvard business review* 69(6), 96-104.

Pečar, Zdravko (2003): *Management v javnem sektorju: študijsko gradivo*. Ljubljana. Fakulteta za upravo.

Prašnikar, Janez in Debeljak Žiga (1998): *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pretnar, Bojan (2002): *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.

Pumpin, Cuno in Jurgen Prange (1995): *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Register pravnih predpisov RS (2006): *Zakon o industrijski lastnini*. Dostopno na: http://www.zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO1668.html (8. marec 2007)

Rejc, Adriana (2001): *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja*. Kadri 7(7), 71–82.

Rozman, Rudi (1993): *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Schultz, Theodore W. (1972): *Human Capital: Policy Issues and Reshearch Opportunities*. National Bureau of Economic Reshearch, New York: Columbia University Press.

Schumpeter, J.A. (1939): *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capital Process*. Volume 1. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline. The art and Practise of Learning Organization*. London: Century business.

Serenko, A. and Nick Bontis (2004). *"Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature"*, *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185–198.

Singer, M. R. (1990): *Human Resource Management*. Boston: PWS–KENT Publishing company.

Stanojević, Miroslav (2004): *Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela*. V: Ivan Svetlik, Branko Ilič (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 111–129. Ljubljana: Založba Sophia.

Treven, Sonja (1999): *Razvoj in usposabljanje zaposlenih*. *Naše gospodarstvo* 45(3–4), 187 – 195.

11.1 VIRI

Letna poročila podjetja Acroni d.o.o. (1998 – 2005). Dostopno na: <http://www.acroni.si/> (8.maj 2007)

12. PRILOGE

Priloga A: Tabele s podatki, potrebnimi za empirični del

Priloga B: Glavni kazalniki poslovanja

Priloga C: Intervju z go. Majo Smolej

Priloga D: Intervju z g. Avguštinom Novšakom

Priloga A: Tabele s podatki, potrebnimi za empirični del

Leta	Število zaposlenih	% zaposlenih z visoko izobrazbo	Čisti dobiček (v 000 sit)	Prihodki od poslovanja (v 000 sit)	Stroški dela (v 000 sit)	Bdv na zaposlenega
2005	1367	166	4.228.566	68.660.961	6.378.833	9.228.533
2004	1356	148	814.250	59.916.833	5.770.281	7.459.958
2003	1432	152	-7.906.814	45.706.973	5.768.734	6.241.419
2002	1420	155	123.745	40.104.505	5.230.910	6.139.650
2001	1433	148	32.265	35.559.428	4.612.947	5.245.457
2000	1455	158	265.244	33.347.821	3.986.743	5.411.399
1999	1466	157	-645.084	24.441.525	3.401.916	3.619.036
1998	1537	150	-1.901.153	22.089.701	3.434.443	1.307.615
1997	1717	167				
1996	1701	161				

Leta	Izdatki za izobraževanje	Stopnja inovacij	
		Skupno št.izboljšav	Letno št./100 delavcev
2005	112.451.925	551	40,3
2004	90.168.465	537	39,6
2003	81.169.698	499	34,8

2002	65.782.763	164	11,4
2001	54.980576	62	4,4
2000	35.912.180	94	6,5
1999	23.700.038	8	0,5
1998	21.031.039	8	0,5
1997	12.999.775	8	0,5
1996	11.831.923	8	0,5

Priloga B: Glavni kazalniki poslovanja iz letnega poročila 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Prihodki od prodaje 000 sit	35.559.428	40.104.505	45.706.973	59.916.883	68.660.96
Prodaja v tonah	224.808	239.073	264.560	265.024	267.196

Prihodki od prodaje na zaposl. v SIT	24.814.674	28.242.609	31.918.277	44.186.492	50.227.477
Kosmati donos V 000 SIT	35.626.647	41.448.077	46.072.305	62.547.594	69.987.785
čisti dobiček v 000 SIT	32.265	123.745	-7.906.814	814.250	4.228.566
čisti dobiček pred davki v 000 SIT	32.265	123.745	-7.906.814	814.250	2.560.264
Celotna gospodarnost v %	100,1	100,3	85,5	101,3	103,7
Donos na kapital v %	0,11	0,4	-28,85	3,42	16,01
Bdv na zaposl. v sit	5.245.457	6.139.650	6.241.419	7.459.958	9.228.533
Investicije v evrih	5.805.160	9.723.927	24.572.908	17.265.400	18.390.036
Kratkoročni koeficient	1,04	1,18	1,09	1,24	1,41
Pospešeni koeficient	0,57	0,67	0,62	0,69	0,78
Dnevi obračanja zalog	63	60	55	63	68
Dnevi plačila kupcev	70	69	74	74	75
Dnevi plačila dobaviteljem	60	60	73	71	71
Stroški dela na zaposl. v sit	3.219.084	3.683.740	3.860.848	4.255.370	4.666.301

Število zaposlenih	1.433	1.420	1.432	1.356	1.367

Priloga C: Intervju z gospo Majo Smolej, zaposleno v kadrovski službi Acronija d.o.o., na oddelku za izobraževanje.

1. Katere izobraževalne programe oziroma delovna usposabljanja izvajate pri vas? Na katerih je največji poudarek?

To so predvsem jezikovni tečaji (angleški, nemški, italijanski), računalniški tečaji (excel, word, autocad, OX change), žerjavovodski, viličarski, varilski tečaji, tečaji za premikače, strojevodje... Izvajamo tudi programe za kakovost in okolje ter izobraževanja v okviru HRM.

2. Katera izobrazbena skupina se jih največ udeležuje? Teži vaša organizacija k zaposlovanju višje ali nižje usposobljene delovne sile?

Predvsem se jih največ udeležuje višji in srednji management, zaenkrat zaposlujejo predvsem kader s srednjo in poklicno izobrazbo.

3. Kako izvajate izobraževalni programe? Interno ali jih izvaja naročnik? Kaj se po Vašem mnenju bolj izplača?

Izvajamo jih interno in preko zunanjih institucij. Izobraževanja, za katere imamo usposobljene naše interne izvajalce izvajamo interno, ostalo pa preko zunanjih institucij. Cenovno je ugodnejše interno izobraževanje.

4. Na osnovi česa se odločate za izvajanje izobraževanj?

Na osnovi potreb, ki jih dobimo iz posameznih obratov in služb.

5. Ali menite, da izobraževanja dovolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja, da se jih izplača izvajati? Ali menite, da je dober izobraževalni sistem v organizaciji ključ do konkurenčne prednosti podjetja?

Izobraževanja dovolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja, da se jih splača izvajati. Dober izobraževalni sistem je sigurno ključ do konkurenčne prednosti podjetja.

6. Katere prednosti oziroma slabosti prinaša izobraževanje zaposlenih vašemu podjetju?

Prednosti so predvsem usposabljanje za opravljanje različnih del in nalog, razvoj inovativnosti in kreativnosti, gospodarjenje na delovnem mestu, višja izobrazbena struktura zaposlenih, večja kakovost izdelkov in dela ter zagotovitev ustreznega kadra za prihodnost.

7. Kako gleda vodstvo na izobraževanja zaposlenih? Kot na strošek ali kot na investicijo?

Vodstvo podpira izobraževanje zaposlenih in gleda na to kot na investicijo.

8. Kako gledajo zaposleni na izobraževanja? Kot na dodatno obveznost ali kot na boniteto?

Tudi zaposleni se zavedajo pomembnosti izobraževanja in gledajo na to kot na boniteto.

9. S čim motivirate zaposlene, da se odločajo za izobraževanja in se jih udeležujejo?

Z napredovanjem.

10. Kakšni so prihodnji cilji glede izobraževanj? Se jih bo izvajalo več?

Vsako leto se izobraževanja izvajajo po letnem planu. Letos se jih na primer izvaja več, kot se jih je lani.

11. Ali menite, da vaša organizacija sledi trendu vse življenjskega učenja? Bi lahko rekli, da je vaše podjetje učeča se organizacija?

Učeča se organizacija je za podjetja v Sloveniji perspektiva, ki izboljšuje sposobnosti prilagajanja organizacije spreminjajočemu se poslovnemu okolju. Temu trendu sledi tudi naša organizacija in lahko ji rečemo učeča se organizacija. Naše podjetje se lahko v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih primerja s konkurenčnimi podjetji.

12. Bi lahko rekli, da je vzrok za povečanje inovativnosti v vašem podjetju izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?

Da, lahko bi tako rekli.

Priloga D: Intervju z gospodom Avguštinom Novšakom, zaposlenim v kadrovski službi Acronija d.o.o., na oddelku za inovacije.

1. Ali je v podjetju Acroni vidna kakršna koli sprememba v številu izboljšav letno?

Precej o tem nam pove naslednja tabela:

Obdobje	Z.št.	Letno število na 100 delavcev	Skupno št. obravnavanih izboljšav	Povpr. št. delavcev	Opomba
45-49	1950	12,6	706	5591	
50-54	1955	5,4	326	6089	
55-59	1960	3,9	266	6746	
60-64	1965	4,3	299	6901	
65-69	1970	4,3	291	6779	
70-74	1975	4,0	242	6009	
75-79	1980	4,7	305	6460	
80-84	1985	6,6	419	6368	
85-89	1990	7,6	459	6019	
90-94	1995	3,6	125	3470*	razpad ŽJ 1993
95-99	1999	0,5	8	1649	moratorij na izplačilo nagrad
2000	2000	6,5	94	1436	
2001	2001	4,4	62	1418	
2002	2002	11,4	164	1441	dodatni motivacijski ukrepi
2003	2003	34,8	499	1432	
2004	2004	39,6	537	1356	
2005	2005	40,3	551	1367	
2006	2006	40,1	564	1408	

Kazalnik št. izboljšav/100 delavcev skozi daljše časovno obdobje kaže zanimive vzpone in padce, ki so nedvomno posledica različnih motivacijskih vzgibov zaposlenih. Takoj po 2. svetovni vojni je bilo treba postaviti na noge in pospešiti proizvodnjo jekla za "izgradnjo porušene domovine" (potrebna velika inovativnost - pomanjkanje financ, rezervnih delov, iztrošeni in uničeni stroji, postavitve strojev pridobljenih iz vojnih reparacij... - motivacija : politična - udarniki, heroji dela, pa tudi takrat aktualne materialne nagrade).

Vzponu v obdobju 1945 - 1950 sledi desetletno počasno upadanje, ki je deloma posledica povečevanja št. zaposlenih, deloma pa stabilizacije gospodarskih razmer. Nezahtevnost trga (domači, jugoslovanski trg) botruje stagnaciji do sredine 70 let (Kardeljeva ustava 1974), ko

je prišlo do povečane motivacije tako z denarnimi nagradami (za današnje pojme nenormalno visokimi in včasih tudi neupravičenimi), kot drugimi motivacijskimi ukrepi (1973 prva Pantzeva nagrada). V tem obdobju smo tudi strokovnjakom (razvojniki, raziskovalci, informatiki) priznali, da so njihovi dosežki inovacije in da so zato upravičeni do nagrad. ID je dobila nov zagon, ki pa je v obdobju tranzicije, ko je železarna Jesenice razpadla na več samostojnih podjetij (Acroni, Fiprom, Elektrode, SEIKO, SUZ...) močno upadel. To je v bistvu paradoks, saj smo se znašli v podobni situaciji kot naši očetje takoj po 2. svetovni vojni. Ta paradoks si lahko razložimo s povsem drugačnimi vrednotami aktualne generacije, pomemben krivec pa je tudi moratorij na izplačevanje nagrad (1994). Zavedati se moramo, da je bilo ravno v tem obdobju (1990-2000) uvedenih zelo veliko tudi kakovostnih izboljšav in inovacij (v okviru rekonstrukcije vroče valjarne, razvoj tehnologije in naprav za izdelavo nerjavne debele pločevine, vrsta novih jekel...), ki pa jih nismo evidentirali. Konec leta 1999 smo uvedli ponovno organizirano spodbujanje in evidentiranje izboljšav. Po prvem vzponu v letu 2000 je naslednje leto sledil padec, ki je posledica neizpolnjenih pričakovanj delavcev (pričakovane enako visoke nagrade kot v preteklosti). Zato smo leta 2002 vpeljali najrazličnejše motivacijske ukrepe (motivacijske nagrade - inovator leta, inovacija leta ipd., športna tekmovanja inovatorjev, strokovne ekskurzije, ponovno podeljevanje Pantzevega priznanja, srečanje inovatorjev z upravo, tematski razpisi - ekologija, varnost in zdravje...). Očitno pa smo leta 2004 dosegli nek maksimum, ki ga z utečenimi ukrepi ne moremo preseči. Pri tem se moramo zavedati, da je v poslovne in tehnološke procese uvedenih izboljšav in inovacij bistveno več, kot jih uspemo evidentirati.

2. Kaj je razlog za to, da niso vse izboljšave evidentirane?

Verjetni razlogi so nesprejemanje definicije izboljšave in inovacije - službena dolžnost, nezadovoljstvo z višino denarnih nagrad, nepripravljenost nekaterih ključnih sodelavcev (vodilnih) za spremembe - koncept stalnih izboljšav, nejasno definirana vzročnost vlaganja v znanje in inovacijske dejavnosti (ne pričakujemo inovacij). Mogoče je napaka tudi v samem sistemu spodbujanja in evidentiranja ID, ker obravnavamo manj pomembne stalne izboljšave (tudi osebnega dela in take, ki ne ustvarjajo gospodarske koristi) enako kot pomembnejše inovacije. Ali drugače, ni nam še uspelo ustvariti inovacijski dejavnosti prijazne klime, čeprav verjamemo pa, da smo na pravi poti.

3. Ali menite, da obstaja kakšna povezava med povečanjem inovativnosti v podjetju in uspešnostjo in učinkovitostjo podjetja?

Določena korelacija med spremenljivkama gotovo obstaja, žal pa kakšne močne korelacije med vlaganjem v znanje in inovacijsko dejavnostjo posredovani podatki ne kažejo. Z gotovostjo lahko trdim, da je vzrok ta to v tem, ker so naši strokovnjaki "kmečke neveste" in se s svojim delom ne marajo hvaliti. Prepričani so, da so njihove inovacije in izboljšave "službena dolžnost" - pojem inovacija po službeni dolžnosti jim je tuj oziroma se zaradi njega počutijo proti ostalim delavcem diskriminirane (občutek večvrednosti?). Šele v zadnjih letih mi uspeva od razvojnikov letno "izvleči" nekaj prijav njihovih dosežkov za razpise GZS ali ministrstev, ki jih potem evidentiramo tudi interno. Poseben primer so zlasti sodelavci Procesne avtomatike (pretežno univ. dipl. inženirji elektrotehnike), katerih delo (računalniška avtomatizacija procesov) je v bistvu ena sama inovacija, prijav pa nimajo.