

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Blaž Kasenburger

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja

(študija podjetja x)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Blaž Kasenburger

Mentorica: izr. prof. dr. Andreja Jaklič

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja  
(študija podjetja x)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Andreji Jaklič za vse smernice ter pomoč pri izdelavi diplomskega dela.*

## **Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja (študija podjetja x)**

Znanje je ena izmed ključnih razvojnih smeri današnje družbe ter ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti posameznih podjetij. Prihodnost podjetij je v veliki meri odvisna od motiviranih, delavnih in izobraženih zaposlenih, ki se bodo v tem hitro spreminjajočem na znanju temelječem poslovnem okolju, pripravljene hitro soočiti in ustrezno reagirati na spremembe na trgu. Le tako bodo podjetja lahko svojim proizvodom dodajala ustrezno dodano vrednost, saj bodo tako držala korak s konkurenco in ohranjala svoj položaj na trgu. Izobraževanje in vlaganje v izobraževanje zaposlenih pomeni vlaganje v človeški kapital. Na ta način pa podjetje tekmuje na trgu z drugimi in tako so zaposleni nenehno izpostavljeni, da prvotno osvojena znanja in sposobnosti nadgrajujejo, dopolnjujejo in razvijajo. Znanje v današnji družbi hitro zastara, saj se število novih tehnologij in inovacij pojavlja na vseh področjih z veliko hitrostjo. Da bom empirični del proučeval na podjetju X, sem se odločil, ker je to podjetje v zadnjem času razširilo dejavnost, veliko so investirali v tehnologijo in posodobitev same bolnice tako, da lahko uspešno tekmujejo z ostalimi konkurenti na tem področju. Zavedajo se, da je za ohranitev svojega položaja na trgu potrebno stalno vlaganje v zaposlene. Glavni namen te diplomske naloge je, da ugotovim, kako močno se kažejo vlaganja v izobraževanje zaposlenih na poslovno uspešnost podjetja.

Ključne besede: vlaganje v izobraževanje, poslovna uspešnost, konkurenčnost, podjetje

## **The impact of investments in education on the effectiveness of company (case study of company x)**

Knowledge is one of the key development directions of today's society, and therefore one of key benefits of business competition. The future of business largely depends on motivated, skilled employees, who are working in this rapidly changing knowledge-based business environment and who are ready to face and quickly adapt to changes in the market. The companies will also provide their products with more added value because this is the only way to follow up with the competition and maintain market position. Education and investments in education of employees mean investing in human capital. The company, however, competes in the market with others, and employees are permanently expected to complement and develop their knowledge and skills. Knowledge in today's fast-barred societies is expendable, since the number of new technologies and innovations occurs with a high speed in all areas. I chose the company X, because this company has recently expanded its activities, invested in technology and modernization of the hospital, so that they can successfully compete with other competitors in this market segment. They realize that, in order to maintain its position in the market, they must continuously invest in employees. The main purpose of this thesis is to find out to what extent the investing in the education of employees affects the business performance of companies.

Keywords: investment in education, company effectiveness, competitiveness, the company

## KAZALO:

1 UVOD.....	7
1.1 HIPOTEZE .....	8
2 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ .....	9
2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE .....	9
2.2 ORGANIZACIJSKO UČENJE .....	11
2.3 CIKEL ORGANIZACIJSKEGA UČENJA.....	12
2.4 POGOJI ZA ORGANIZACIJSKO UČENJE .....	13
Proces učenja na ravni posameznika.....	13
2.5 DOPOLNJEVANJE IZOBRAŽEVANJA IN RAZISKOVANJA V DRUŽBI ZNANJA .....	14
Dopolniti informacije in znanje s kompetencami .....	15
Dopolniti eksplicitno znanje s tihim znanjem .....	15
Dopolniti temeljno z aplikativnim in razvojnim raziskovanjem.....	15
Uravnotežiti cikel znanja.....	16
2.6 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	16
2.7 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	18
2.8 TRENDI UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	19
Razvoj avtentičnega vodenja.....	19
Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete .....	20
3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE .....	21
3.1 INTELEKTUALNI KAPITAL.....	24
3.2 SODOBNI TRENDI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIM KAPITALOM.....	27
3.3 TRŽNE NIŠE.....	28
4 USPEŠNOST POSLOVANJA .....	31
4.1 KAZALNIKI POSLOVANJA.....	32

4.2 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI .....	33
5 ŠTUDIJA PODJETJA (Veterinarska bolnica Šentjur).....	36
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA VETERINARSKA BOLNICA ŠENTJUR .....	36
5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VETERINARSKE BOLNICE ŠENTJUR .....	37
5.3 KADROVSKA STRUKTURA .....	38
5.3.1 ZAPOSLENI V VETERINARSKI BOLNICI ŠENTJUR.....	38
5.3.2 IZOBRAZBENA STRUKTURA VETERINARSKE BOLNICE ŠENTJUR .....	40
5.3.3 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V VETERINARSKI BOLNICI ŠENTJUR.....	42
5.3.6 POVEZANOST PROCESA IZOBRAŽEVANJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	46
6 ANALIZA HIPOTEZ/ SKLEP .....	47
7 SKLEP .....	53
LITERATURA .....	56
PRILOGA A: Izračuni povezanosti med spremenljivkami.....	59

# 1 UVOD

Z razvojem informacijske tehnologije in komunikacijskih tehnologij se pojavljajo velike spremembe v podjetniškem okolju. Družba znanja in ekonomija znanja sta samo dva izmed nekaterih novih pojmovanj dosedanje družbe in njenih dejavnikov. Nekateri dejavniki poslovnega okolja so dobili popolnoma novo vrednotenje in veljavo. Posameznik ima v podjetju večjo vlogo kot kdajkoli v zgodovini. Podjetja se zavedajo pomena svojih kadrov. Ker v današnjem okolju ni več pretiranih prostorskih in časovnih omejitev, nastajajo združbe, ki rušijo kulturno in zgodovinsko pogojene norme. Tako imajo posamezniki v teoriji neomejene možnosti za zaposlitev in razvoj kariere ter so tako priča stalnemu izobraževanju znotraj podjetij. Kontinuirano izobraževanje postaja način življenja, ki definira posameznikovo sposobnost delovanja in uveljavljanja v družbi. Tako kot posamezniki imajo tudi podjetja v tej družbi znanja neomejene možnosti poslovanja na globalnih trgih, razpredajo mreže poslovanja ter so tako prisiljena nenehno se učiti in razvijati, če seveda želijo tudi v prihodnje igrati na mednarodnih trgih. Tako prihaja do sprememb v organizacijski strukturi, najsi bo še tako stroga in rigidna. Hiter razvoj trga in močni konkurenti jih v spremembo organizacijske strukture prisilijo. Glavni akterji organizacijske strukture pa so zaposleni. Če so bili v preteklosti zaposleni velikokrat spregledani, pa predstavljajo danes jedro vsake organizacije. Podjetja so s strani globalnih trgov in močne konkurence prisiljena vlagati v izobraževanje zaposlenih, kajti zaposleni ne predstavljajo več samo stroška, temveč dolgoročno naložbo. Znanje zaposlenih in stalen razvoj znanja zaposlenih predstavlja današnji temelj konkurenčne prednosti. Organizacije, ki veliko vlagajo v zaposlene, tehnologijo ter se na vseh področjih hitro prilagajajo, imenujemo učeče se organizacije. Tako njihovi zaposleni s svojim stalnim razvojem znanj predstavljajo identiteto teh organizacij. Omenjene dejavnike je seveda potrebno jemati z nekoliko rezerve, saj je na trgu še vedno preveč podjetij, ki pomenu znanja svojih zaposlenih namenjajo premalo pozornosti ter jim zaposleni predstavljajo samo strošek in ne investicije za prihodnost. Tako sem se odločil za temo svoje diplomske naloge z naslovom Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja.

Namen in cilj tega diplomskega dela je, kar najbolje raziskati povezavo med investicijami v izobraževanje ter poslovno uspešnostjo podjetij. Z empirično analizo

izbranega podjetja bom poizkušal interpretirati vplive izobraževanja na poslovno uspešnost ter jih v skladu s hipotezami tudi interpretirati.

V empiričnem delu bom raziskal podjetje Veterinarska bolnica Šentjur, ki predstavlja enega izmed pomembnejših podjetij, ki se ukvarjajo z zdravljenjem živali v širšem Celjskem okolišu. Zadnje čase zaznavajo vse več strank tudi iz ostalih slovenskih regij, predvsem mislim na mariborsko in ljubljansko območje, kar dokazuje dober odnos do strank, kvalitetno in cenovno ugodno storitev ter dobro prometno povezanost z ostalimi regijami. Podjetje je pred kratkih postavilo nove razvojne smernice svoje branže, saj je kot prvo v Sloveniji predstavilo reševalno vozilo. To vozilo je namenjeno prevozu bolnih živali, predvsem mačk in psov, saj je v njem vse potrebno za popolno oskrbo med vožnjo. Tako lahko prisotni veterinar v najkrajšem času diagnosticira stanje živali. Vozilo je namenjeno tudi povsem običajnim prevozom živali iz oskrbe Veterinarske bolnice na dom. S tem vozilom so pridobili tudi nekatere nove stranke, s tem mislimo predvsem na starejše ljudi, ki ne morejo sami pripeljati bolnih živali v oskrbo Veterinarske bolnice Šentjur. Zaradi vse večjega števila podjetij, ki se ukvarjajo z veterinarsko dejavnostjo se v Veterinarski bolnici Šentjur zelo dobro zavedajo pomembnosti vlaganj v izobraževanje. Le s stalnim izobraževanjem zaposlenih lahko kvalitetno opravljajo svoje delo in nudijo svoje storitve. Biti odličen na vseh poslovnih področjih je ena glavnih filozofij delovanja podjetja. Pri izvršitvi te filozofije sodelujejo in jo razvijajo vsi zaposleni in je vgrajena v vsa področja njihovega delovanja. Tako lahko vedno znova zadovoljijo stranke, ki postajajo iz leta v leto zahtevnejše.

## ***1.1 HIPOTEZE***

Diplomska naloga bo temeljila na treh hipotezah, ki jih bom v empiričnem delu poizkušal kar najbolje interpretirati. Ker diplomska naloga temelji na študiji primera podjetja Veterinarska bolnica Šentjur, menim, da je to podjetje razvojno naravnano in se zaveda razvoja človeških virov. Zato se prvo raziskovalno vprašanje glasi, ali povečevanje povprečnega števila ur izobraževanja na zaposlenega vpliva na povečevanje skupnih prihodkov podjetja Veterinarska bolnica Šentjur. V hipotezi predpostavljam pozitiven vpliv. Drugo vprašanje pa je, ali povečevanje investicij v izobraževanje vpliva na povečevanje skupnih prihodkov podjetja Veterinarska bolnica



Šentjur. Tudi v drugi hipotezi predvidevam pozitivno povezanost. Tretja hipoteza predvideva, da povečevanje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Veterinarske bolnice Šentjur .

*H1: Povečevanje povprečnega števila ur izobraževanj na zaposlenega vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Veterinarske bolnice Šentjur.*

*H2: Povečevanje investicij v izobraževanje vpliva na povečevanje čistega dobička Veterinarske bolnice Šentjur.*

*H3: Povečevanje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Veterinarske bolnice Šentjur.*

## **2 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ**

### **2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

Brez procesa izobraževanja človek ne bi mogel uresničiti vseh svojih razvojnih potencialov. Izobraževanje mu pomaga, da spozna svoje potrebe ter jih zna tudi zadovoljiti, obenem pa mu pomaga razvijati stvaren, kritičen odnos do okolja, spoznava določene zakonitosti razvoja družbe. Vse to pa mu nenazadnje omogoča vključitev v družbo oziroma socializacijo. Človeška osebnost se brez ustreznega okolja in interakcije z njim ne more ustrezno razviti (Jereb 1998, 14).

Izobraževanje je dobilo nove naloge s hitrim razvojem znanosti in novih tehnologij. Namreč znanje v današnjem času zastara hitreje kot kdajkoli prej v zgodovini. Razvoj zahteva stalno izobraževanje, kateremu se ne more nihče več izmikati, zahteva pa tudi izboljšanje izobraževanja, s tem, da posameznika pripravi, da ima tendenco tudi za samoizobraževanje. Tako je stalnost izobraževanja izrazito sodobna značilnost (Jereb 1998, 16).

»Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet« (Jereb 1998, 17).

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

Med opredeljevanjem pojma izobraževanje lahko zasledimo tudi zametke nekega drugega pojma, ki pa je zelo podoben pojmu izobraževanje. S tem mislimo seveda na usposabljanje.

»Proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti, najbolj pogosto označujemo s pojmom usposabljanje« (Jereb 1998, 17).

Pri tem ne smemo pozabiti, da je vsako usposabljanje povezano z vzgojo in izobraževanjem. Ko govorimo o razvijanju znanja in spretnosti kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, s tem mislimo tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih in življenjskih nalog (Jereb 1998, 17).

Cilji izobraževanja in usposabljanja na ravni organizacije so naslednji (Jereb 1998, 101):

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

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

Vsi ti cilji skušajo v organizacijah vzpostaviti optimalne pogoje izobraževanja in usposabljanja med zaposlenimi. Namreč v zadnjih letih se je pojavil skokovit razmah novih metod izobraževanja in usposabljanja na delovnih mestih, zato je še kako pomembno, da ustrezno motiviramo zaposlene za nenehno izobraževanje, saj bodo le tako ohranjali stik s svetovnimi izobraževalnimi trendi v organizacijah. Zaposlene je potrebno vključiti v organizacijo, da s svojim delom pomembno prispevajo k skupnemu uspehu organizacije, obenem pa je pomembno, da so njihovi predlogi in mnenja upoštevana, saj le tako lahko pričakujemo uspešno transformacijo znanja do zaposlenih.

## ***2.2 ORGANIZACIJSKO UČENJE***

Številne raziskave na področju organizacijskega učenja so prinesle številne definicije, ki se razlikujejo po kriterijih kot so: vključenost, širina in osredotočenost. Torej opredeljujejo organizacijsko učenje le z določene teoretične perspektive.

Shrivastava (1983) opredeljuje organizacijsko učenje kot koncept štirih metod: prilagajanja, skupnih predpostavk, pridobivanja znanja o odnosu akcija – rezultat in institucionaliziranih izkušenj. Prilagajanje pomeni proces zaznavanja sprememb v okolju, obvladovanje sprememb. Skupne predpostavke so osnova za uporabljene organizacijske teorije in se spreminjajo z organizacijskim učenjem. Pridobivanje znanja je kontinuiran proces učenja v odnosu akcija – rezultat in učinkov okolja. Institucionalizirane izkušnje pa so skupek učinkovitosti, ki jo pridobimo s pomočjo izkušenj in tradicijo (Dimovski in Colnar 1999).

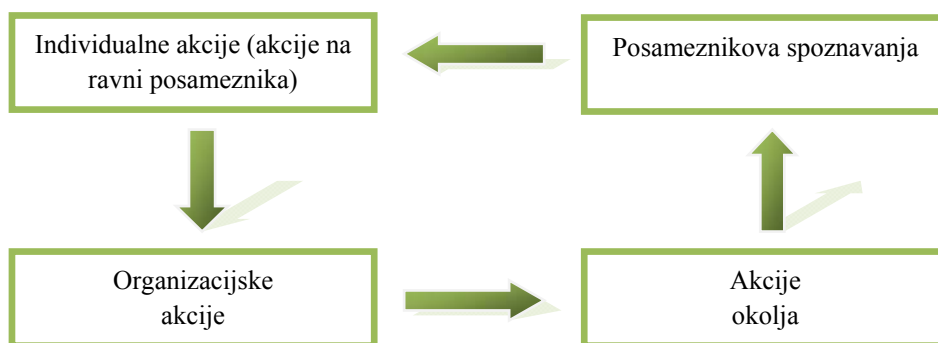
Levitt in March (1988) se osredotočata na značilnosti organizacijskega učenja, ki ga opredelita kot na veččinah temelječe, zgodovinsko pogojeno in ciljno usmerjeno. Organizacije se učijo s pomočjo rutin, torej s ponavljanjem istih veščin. Tako znižujejo proizvodne stroške in zvišujejo organizacijsko učinkovitost (Dimovski in Colnar 1999, 702).

Mnogi avtorji (Duncan in Weiss 1978; Dutton in Duncan 1981; Fiol in Lyles 1985) menijo, da spremembe v okolju sprožajo organizacijsko učenje ter tako silijo organizacijo k prilagajanju okolju (Dimovski in Colnar 1999, 702).

### **2.3 CIKEL ORGANIZACIJSKEGA UČENJA**

Cikel organizacijskega učenja sestavljajo štiri stopnje: akcijo na ravni posameznika, akcijo na ravni organizacije, odziv okolja ter prepričanja posameznikov oziroma njihovo poznavanje, ki se povezuje v cikel. Cikel obravnava organizacijsko učenje v smislu neprestanega učenja organizacij, ko se prebijajo skozi različna okolja. Okolja se pogosto spreminjajo, tako organizacije s procesom selekcioniranja in z aktiviranjem okolja za obrambne in napadalne namene celo združujejo perspektivne in prilagodljive ukrepe. Kadar so faze procesa organizacijskega učenja tesno povezane, govorimo o zaključenem ciklu učenja. Kadar pa so faze med seboj pretrgane, pa govorimo o nepopolnem ciklu učenja (Dimovski in Colnar, 1999).

**Slika 2.1: Cikel organizacijskega učenja**



Vir: March in Olsen (1975).

## **2.4 POGOJI ZA ORGANIZACIJSKO UČENJE**

Organizacijsko učenje se aktivira, ko tiho znanje, ki je akumulirano na ravni posameznikov, »socializiramo« med člane organizacije. Tako lahko učenje oziroma ustvarjanje znanja razumemo kot »kontinuirano in dinamično interakcijo med tihim in eksplicitnim znanjem (Dimovski in Colnar 1999, 711).

Na organizacijski ravni je uspešno učenje mogoče le v pogojih, ki omogočajo ustrezno informiranost posameznikov, spodbujajo medsebojno komunikacijo in uresničevanje konceptov v praksi. Splošni organizacijski pogoji pa v celoti še ne zadostujejo za uspešno ustvarjanje organizacijskega znanja. Tudi na psihološki ravni posameznika mora biti izpoljenih več pogojev za učenje.

Nonaka in Takeuchi (1995, 75) sta definirala pet pogojev za izvajanje organizacijskega učenja. Ti pogoji so: namen, neodvisnost, fluktuacija in kreativni kaos, presežki, koristna raznolikost. **Namen** mora izraziti vodstvo podjetja skozi strategijo, v kateri obrazloži kakšno znanje je za njih pomembno. **Neodvisnost** posameznikov pomeni, da je vsem zaposlenim dovoljeno delovati neodvisno. **Fluktuacija in kreativni kaos** spodbujata učenje, ker najrazličnejše motnje spodbudijo ljudi k interakciji z okoljem. **Presežki** pospešijo ustvarjanje znanja (v tem primeru lahko govorimo o presežkih informacij). **Raznolikost** si razlagamo kot mešanico ljudi iz različnih okolij, straosti, spolov. Vpliva na različne interpretacije stvari, kar spet vodi do učenja (Dimovski in Colnar 1999, 711).

### **Proces učenja na ravni posameznika**

V procesu organizacijskega učenja se pri vsakem posamezniku sproži individualni proces učenja, ki je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov. Individualni proces učenja je ponazoril Senge (Senge et al. 1994, 17) z »globokim ciklusom učenja«. Ta cikel je po mnenju Sengeja bistvo učeče se organizacije in predstavlja okolje neprestanega spreminjanja, sestavlja ga celota lastnosti, ki so lastne posameznikom, ki postopoma razvijajo znanje o tem, kako delovati kot celota (Dimovski in Colnar 1999).

**Slika 2.2: Globoki ciklus učenja**



Vir: Senge (1994).

Globoki ciklus učenja predstavlja dinamično povezavo veščin in zavedanj ter vrednot, ki so implicitne učeči se organizaciji. Izhaja iz prepričanja, da je to, kar posamezniki v organizaciji vedo, drugotnega pomena v primerjavi s tem, kar se lahko naučijo (Dimovski in Colnar 1999, 714).

## ***2.5 DOPOLNJEVANJE IZOBRAŽEVANJA IN RAZISKOVANJA V DRUŽBI ZNANJA***

Evropska skupnost je z Lizbonsko deklaracijo kot eno izmed svojih temeljnih strateških usmeritev opredelila oblikovanje družbe v družbo znanja in na znanju temelječe gospodarstvo. Ker je tudi Slovenija članica Evropske Unije, postajata ti dve dolgoročni strateški usmeritvi ključni tudi za našo državo. Za oblikovanje družbe znanja bo potrebno izobraževanje in raziskovanje bistveno dopolniti. Tu mislimo predvsem na dopolnjevanje informacij in znanja s kompetencami; eksplicitnega znanja s tihim; temeljnega z aplikativnim in razvojnim raziskovanjem; ter posameznih faz ciklusa znanja (Svetlik 2009).

## **Dopolniti informacije in znanje s kompetencami**

V sedanjih razmerah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Pridobivanje kompetenc pa se bistveno razlikuje od običajnega pojmovanja učenja kot pridobivanja in kontekstualiziranja informacij. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje. So sposobnosti uporabe znanja. V izobraževanju se krepi težnja po razvoju kompetenc namesto učenja zapisanega znanja. Ne šteje več toliko znanje samo, ampak njegova uporaba. Vendar pa se s tem tudi stopnjuje zahtevnost pedagoškega procesa. To terjaja vaje, prakso, poizkuse, stik z realnim delovnim in življenjskim okoljem (Svetlik 2009).

## **Dopolniti eksplicitno znanje s tihim znanjem**

Najprej opredelimo razliko med eksplicitnim in tihim znanjem. Eksplicitno znanje smatramo kot formalno, kodificirano oziroma strukturirano, značilnost tihega znanja pa je, da je proceduralno oziroma metodološko. Značilno je za kompleksne in hitro spreminjajoče se situacije. Do izraza pride, ko je treba uporabiti več čutov hkrati, od fizičnih spretnosti do razumevanja socialnih odnosov. Veliko evropskih organizacij je manj prožnih in inovativnih prav zaradi pretiranega poudarjanja eksplicitnega in zanemarjanja tihega znanja. Zato je pomembno, da družbe znanja uvedejo spremembe v izobraževalni sferi, ki se mora odpreti do okolij, za katera izobražuje. Odpreti do okolij pomeni vključevanje študentov v bodoče delovno okolje, vključevanje strokovnjakov iz tega okolja v pripravo programov in v izvajanje pedagoškega procesa, svetovanje in reševanje praktičnih problemov (Svetlik 2009).

## **Dopolniti temeljno z aplikativnim in razvojnim raziskovanjem**

Brez raziskovanja ne more priti do uravnoteženega izobraževanja. Temeljne raziskave same po sebi so vir bogatega faktografskega in reflektivnega znanja, ne ustvarjajo pa zadosti tehničnega znanja. Brez tega znanja pa ni mogoče razvijati kompetenc. Zato je

pomembno krepiti aplikativno raziskovanje in razvojno delo vključno s svetovanjem (Svetlik 2009).

### **Uravnotežiti cikel znanja**

Cikel znanja se vrti na različnih ravneh. Na ravni družbenih institucij kot ustvarjalce znanja najpogosteje prepoznamo raziskovalne in razvojne institute, kot prenosnike znanja različne izobraževalne ustanove in kot uporabnike znanja proizvodne organizacije. Vendar je krog znanja lahko sklenjen na ravni organizacij. Organizacije znanje uporabljajo v procesih dela, ga pogosto tudi ustvarjajo s tehnološkimi izboljšavami ali v posebnih razvojnih oddelkih, ter s tem, ko zaposlujejo nove kadre ali ko jih pošiljajo na usposabljanje. Zaradi pritiskov globalne konkurence, v kateri znanje postaja odločujoči dejavnik medsebojnega tekmovanja, se cikel znanja vse hitreje vrti. Vse pomembnejši postaja razvoj novih proizvodov in storitev, njihov hiter prenos v proizvodnjo oziroma širšo uporabo ter hkratno izobraževanje in usposabljanje ljudi, tako da so se sposobni vključevati v nova proizvodna okolja in uporabljati nove proizvode (Svetlik 2009).

Lahko rečemo, da organizacije težijo k temu, da se zaposleni nenehno učijo, spodbujajo jih h kritičnemu mišljenju in tveganju z novimi idejami ter, da si delijo znanje med seboj. Tako pospešujejo proces učenja in nastajanja posebnega znanja organizacije, ki je lastno samo njim. Saj je znanje shranjeno v glavah zaposlenih, v organizacijskih inovacijah, tehnologiji in organizacijski kulturi. Vse to pa je značilnost učeče se organizacije.

## ***2.6 UČEČA SE ORGANIZACIJA***

Vpeljava koncepta učeče se organizacije je v modernem poslovnem okolju praktično neizbežna. Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo formalizacijo in specializacijo vlog v današnji družbi ne morejo več preživeti, čeprav delujejo v tradicionalnih gospodarskih panogah. Temeljno vlogo organizacij tako prevzemajo značilnosti hitrega prilagajanja in učenja, inovativnost ter vsesplošnega povezovanja znanja. Tako so tudi v Veterinarski bolnici Šentjur hitro spoznali prednosti novega



koncepta organizacij ter ga v današnjem času že dodobra osvojili. To poglavje bo tako zajemalo koncept učeče se organizacije.

Dandanes se hitro spreminjajo tehnološki postopki, organizacija in metode dela. Odkritja v znanosti dajejo vedno širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materiala, orodja, strojev in naprav. Vse te nagle spremembe pa terjajo od vsakega posameznika, da se prilagaja novim razmeram. Znanje in spretnosti, ki so jih ljudje pridobili pri osnovnem izobraževanju, hitro zastarijo (Možina 2002).

Tako so pred dobrima dvema desetletjema, strokovnjaki, ki so proučevali organizacijsko vedenje skovali nov koncept "učeče se organizacije" (angl. learning organization). Svoje korenine ima ta koncept v ZDA in Veliki Britaniji. Učeča se organizacija temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja. To je mogoče doseči le z permanentnim učenjem in nenehnim osebnim razvojem vseh zaposlenih (Kavčič 1994).

Obstajajo številne različice opredelitve modela učeče se organizacije. Senge (1990) meni, da je učeča se organizacija tista, v kateri poteka nenehen proces učenja, ki zajema vse dele organizacije. Zanja je značilno sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost ustvariti skupno vizijo in timskega dela. V organizaciji je pomemben vsak posameznik, ker posamezniki delujejo v skupno dobro, torej so nagnjeni k snovanju skupne vizije. Sposobni so hitrega reagiranja in prilagajanja spremembam, so kreativni, inovativni z veliko mero samoaktualizacije, sposobni so priti do zelenega cilja po neustaljeni praksi preko kreativnega mišljenja. Strnemo lahko, da je takšna organizacija sposobna preživeti hitrospreminjajoče čase, ker zaposleni delujejo s skupnimi interesi ter se vseskozi učijo (Senge 1990).

Možina (2000) pravi, da je učeča se organizacija dinamična celota, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju, ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj organizacije. Pomembno pa je, da je ves čas potrebna prisotnost ravnanja z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja.

Tu je potrebno opredeliti razliko med pojmom učeče se organizacije in učenjem v organizaciji. Kot že rečeno, je učeča se organizacija organizacija, ki se je sposobna

prilagajati naglim spremembam v okolju. Ta sposobnost pa izvira iz načina dela vseh članov organizacije.

Učenje v organizaciji pa je posebna vrsta dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi zaposlenimi. Učenje v organizaciji vključuje: način analize problemov, način reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote. Način učenja določa učečo se organizacijo (Možina 2002).

## ***2.7 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE***

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur (npr. kompleksnost, formalizacijo, centralizacijo). Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oz. izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo zaposleni občutek medsebojen povezanosti. To omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja (Možina 2002).

Učeča se organizacija se od klasične organizacije razlikuje po naslednjih značilnostih:

- sistematičnem reševanju problemov,
- sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi,
- učenju iz lastnih uspehov in napak,
- učenju iz tujih izkušenj (benchmarking) in
- hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji (Uršič 2004, 65).

Učeča se organizacija ima plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju; medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica

tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja distanco med menedžerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo menedžerji. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Menedžerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije (Možina 2002).

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Možina 2002).

## ***2.8 TRENDI UČEČE SE ORGANIZACIJE***

### **Razvoj avtentičnega vodenja**

Trend učeče se organizacije gre k razvoju avtentičnega vodenja in oblikovanja pozitivne organizacijske kulture. Po letu 2005 se je močno okrepilo zanimanje za avtentično v praksi kot tudi v akademski sferi. Razlog za to zanimanje je vpliv avtentičnih vodij, ki sega čez prvolinijsko raven menedžmenta, torej do celotnega osebja učeče se organizacije. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne kot smo. Avtentični vodje pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami (Penger in Dimovski 2006).

V preteklem stoletju je večina teorij vodenja nastala brez osredotočenja na bistvene temeljne procese, ki privedejo v razvoj ciljnega vodenja. Zato je potrebno izpostaviti, da je proučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vodenja zelo novo področje. Avtentično vodenje ne gradi le na simbolih, deljeni kulturi (torej klasičnih elementih vodenja), temveč širi skupne kognitivne vedenjske vzorce prek elementov pozitivnega organizacijskega vodenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije (Penger in Dimovski 2006).

## **Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete**

Sodobne učeče se organizacije morajo, da bi uspele udejanjiti svojo pozitivno organizacijsko identiteto, aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. Tako kot so možne investicije v človeški in socialni kapital, tako je mogoče investirati v psihološki kapital. Kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala in stanja, so bolj kot fiksne značilne lastnosti, odprte za razvoj in imajo vse preverjene smernice za svojo okrepitev pri razvoju organizacijske identitete učeče se organizacije (Penger in Dimovski 2006).

McKenzie in Wilkeln (2004, 64) podajata primer, da je med najbolj poznanimi primeri učeče se organizacije, ki je skozi obdobje razvoja ustvarila močno in prepoznavno organizacijsko identiteto, korporacija Hewlett – Packard. Njegova organizacijska identiteta je postala razširjena med zaposlenimi kot tudi med zunanjimi člani, deležniki organizacije, zaradi posebnega lastnega izoblikovanega sistema osebne pripadnosti članov k organizaciji, decentralizacije poslovnega procesa menedžmenta, timskega pristopa k delu ter poštenosti v procesu voditeljstva (Penger in Dimovski 2006).

Torej učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture, ampak gre za koncept vzpostavitve nove kulture organizacije. Gre za sodelovalno kulturo, ki omogoča medsebojno sodelovanje med zaposlenimi, takšno ravnanje posledično vzpodbuja tudi timsko delo. Pomeni, da zaposleni čutijo enako pripadnost organizaciji, sodelovanje med njimi omogoča učenje drug od drugega, kar je pomemben element pridobivanja znanja. Seveda pa je uveljavljanje takšne kulture v organizacijah dolgotrajen in velikokrat naporen proces. Vendar pa bi se ta proces moral zgoditi čim prej. Podjetja bodo zato morala kar hitro začeti s svojim preoblikovanjem, pa če se je še tako težko posloviti od tradicionalne oblike organiziranosti, kjer vsakdo pozna svoje pristojnosti in brani svoj privilegiran položaj. V podjetjih bo potrebno začeti razvijati takšno organizacijsko kulturo in klimo, da se bodo zaposleni v njih dobro počutili in resnično radi delali in se izobraževali, ne pa samo hodili delati izključno za plačilo. Visoka motiviranost in samoiniciativnost zaposlenih sta ključna dejavnika za konkurenčno prednost podjetij, prepoznavnost ter nenazadnje dobiček.

### 3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Izobraževanje in usposabljanje sta pri gospodarskih in družbenih spremembah ključnega pomena. Prožnost in varnost, potrebni za ustvarjanje novih in boljših delovnih mest, sta odvisni od tega, da vsi državljani vse življenje pridobivajo ključne kompetence in posodablajo svoje spretnosti. Vseživljenjsko učenje spodbuja ustvarjalnost in inovacije ter omogoča polno gospodarsko in družbeno udeležbo.

Koncept vseživljenjskega učenja se je prvič pojavil v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Unescova publikacija z naslovom »Učenje: Skriti zaklad« (Learning: the treasure within) definira vseživljenjsko učenje na naslednji način: S približevanjem 21. stoletja je izobraževanje tako raznoliko v svojih nalogah in oblikah, da zajema vse dejavnosti, ki ljudem od otroštva do pozne starosti omogočajo pridobivanje živih spoznanj o svetu, drugih ljudeh in sebi. Takšno učenje skozi vse življenje je ključ do 21. stoletja, in bo bistveno pripomoglo k prilagajanju naraščajočim potrebam trga delovne sile, usposabljalno za boljše obvladovanje spreminjajočih se časovnih omejitev in obdobji v posameznikovem bivanju (Eurydice 2000).

Vseživljenjsko učenje je dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno, bodisi neformalno ter naključno ali priložnostno (Jelenc 2007, 10).

Koncept vseživljenjskega učenja izpostavlja, da učenje in izobraževanje nista samo vezana na delo v službi, ampak na življenje kot celoto. To učenje poteka od rojstva pa do smrti (European Older People's Platform 2007).

Vseživljenjsko učenje je ključnega pomena za ljudi vseh starosti in prinaša koristi zanje in celotno družbo. Posameznikom omogoča, da se lažje vključijo v družbo, so bolj informirani, spodbuja njihovo kreativnost in inovativnost ter s tem povečuje njihovo učinkovitost na delovnem mestu in seveda možnost za zaposlitev.

Promocija vseživljenjskega učenja je tudi ena od prioritet Lizbonske strategije, cilji katere so gospodarska rast, konkurenčnosti in socialna vključenost. Čeprav se države članice Evropske unije zavedajo pomembnosti vseživljenjskega učenja, delež odraslih učencev v Evropi zlasti starejših od 45 let, ostaja daleč pod zastavljenim ciljem 12,5 %.

Zato je potrebno starejšim delavcem, zlasti ženskam, ponuditi več priložnosti, da se vključijo v izobraževalni proces. Podjetja je potrebno ustrezno motivirati za pomen vseživljenjskega učenja in, da bodo ona ta koncept prenesla med svoje zaposlene. Zlasti pomembna je tudi izbira izvajalcev vseživljenjskega učenja (European Older People's Platform 2007).

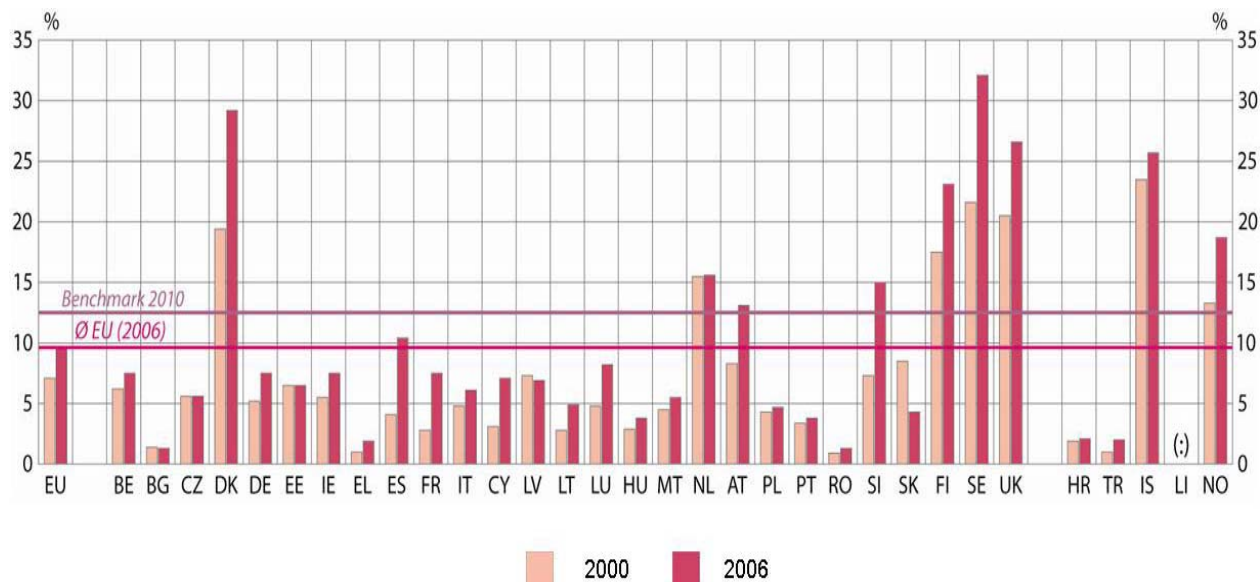
Vseživljenjsko učenje pa je pomembno tudi zaradi demografskih sprememb, s katerimi se sooča Evropa. Staranje prebivalstva bo močno vplivalo na družbo in gospodarstvo ter s tem posledično tudi na izobraževanje. Za boljšo vključitev v družbo in večjo učinkovitost na delovnem mestu, starejši potrebujejo znanja, ki so bistvena za življenje v današnji družbi. Sem sodi predvsem zanje tujih jezikov in poznavanje sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije (European Older People's Platform 2007).

Problemi, ki starejšim od 50 let v Evropski Uniji preprečujejo, da bi se udeleževali programov vseživljenjskega učenja, so predvsem povezani s pomanjkanjem časa, družinskimi obveznostmi, nezadostnim in nepravočasnim dostopom do informacij o izobraževalnih programih, nezadostnim številom izobraževalnih institucij, nefleksibilnimi pogoji prijave v posamezen izobraževalni program, težavami s transportom in še mnogimi drugimi. (European Older People's Platform 2007).

V družbi staranja je vizija izobraževanja v poznejšem življenjskem obdobju ključnega pomena. Številne države svojih izobraževalnih sistemov še niso prilagodile naraščajočim potrebam starejše generacije. Poleg tega je potrebno na naraščajoče število upokojencev gledati tudi kot na potencialne inštruktorje in učitelje, ki bi lahko svoja znanja in spretnosti prenesli na druge generacije.

### Slika 3.1: Število udeleženi v vseživljenjsko učenje

Delež populacije starosti med 25 – 64 let, ki so bili vključeni v izobraževanje med leti 2000 in 2006.



Vir: Komisija evropskih skupnosti (2007).

Kot vidimo iz zgornje slike izstopajo Skandinavske države. Največji delež ljudi v starosti med 25 – 64 letom, ki so vključeni v izobraževanje, ima Švedska. In sicer je delež med leti 2000 in 2006 poskočil iz 21.6% na 32.1%. Sledi Danska, v kateri je delež je narasel iz 19.4% na 29.2%, potem sledi Velika Britanija, kateri je delež narasel iz 20.5% na 26.6%. Slovenija se nahaja v sredini in sicer je njen delež narastel iz 7.3% na 15.0%. Na zadnjih mestih se nahajajo gospodarsko šibkejše države kot so Romunija, Bolgarija, Grčija.

Glede na to, da se prednosti vseživljenjskega učenja zaveda vse več odraslih, lahko tudi govorimo o motivacijskih dejavnikih, ki jih vzpodbujajo k izobraževanju (Kranjc 1982, 178).

Po (Jelenc, 2007) bi lahko v slovenski populaciji odraslih motive za izobraževanje razvrstili v štiri skupine:

- Povečati svojo uspešnost bodisi pri delu bodisi na drugih področjih življenja (ta skupina je največja, saj obsega tri četrtine vseh, ki so bili izobraževalno dejavni)

- Osebno zadovoljstvo (6,5 odstotka)
- Doseči stopnjo izobrazbe (4 odstotke)
- Različni drugi motivi (14 odstotkov).

Vseživljenjsko učenje bi lahko označili kot skupek večih sodelujočih, ki se zavzemajo, da bi ta koncept kar najbolje zaživel v praksi. Tako je poglobitno, da se podjetja začnejo zavedati pomena razvijanja in usposabljanja svojih kadrov ter na primeren način začnejo motivirati zaposlene za vseživljenjsko učenje. Kajti to ne bo koristilo posameznikom samo na delovnem mestu, temveč tudi v vsakdanjem življenju, saj bodo lažje prenašali obremenitve. Znanje oziroma nevidni kapital, ki ga posameznik pridobi v začetnem izobraževanju, ni dovolj za vse spremembe, ki se dogajajo kasneje v življenju, saj kot smo že večkrat omenili, živimo v hitro spreminjajoči se družbi.

### ***3.1 INTELEKTUALNI KAPITAL***

Mnogi strokovnjaki v zadnjih desetletjih opozarjajo med vse večjo razliko med t.i. knjigovodsko vrednostjo podjetja, ki pomeni znesek, s katerim se sredstvo prepozna v bilanci stanja po odštetju vseh nabranih amortizacijskih odpisov in nabranih izgub zaradi oslabitve v zvezi z njim ter dejansko tržno vrednostjo. Velik del razlike med obema vrednostma pripada t.i. intelektualnem kapitalu. Zato se vse več pozornosti namenja tej neotipljivi vrednosti, ki se zrcali tudi v ugledu organizacije (Možina 2002, 18).

Intelektualni kapital je torej vsota na videz neotipljivih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih bilancah, in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti. Zato je v vseh organizacijah potrebno temeljito in sistematično pristopiti k opredeljevanju in merjenju intelektualnega kapitala (Možina 2002, 19).

Avtorji delijo intelektualni kapital večinoma na tri dele:

- človeški kapital (sem uvrščajo osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacijo in zadovoljstvo),



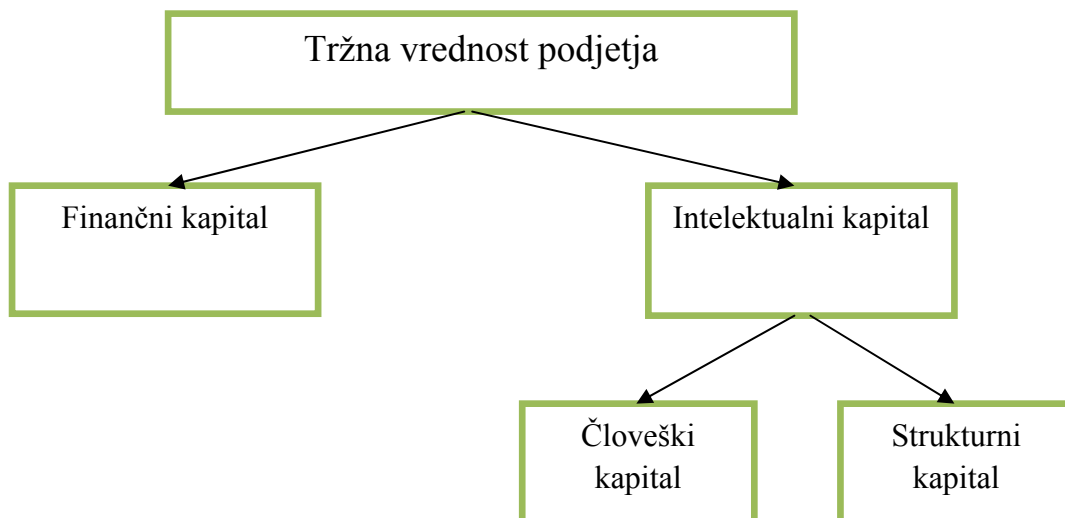
- kapital organizacije (sem spadajo podatki o organizacijskih procesih kot so: tok informacij, pretok izdelkov in storitev, tehnološki procesi),
- kapital poslovnih odnosov oziroma relacijski kapital (sem sodijo informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, poslovnimi partnerji).

Prvi, ki je temeljiteje opredelil intelektualni kapital, je Leif Edvinsson in sicer je bilo to leta 1994. Po njegovi klasifikaciji je sestavljen iz dveh glavnih delov, in sicer človeškega in strukturnega kapitala.

Človeški kapital je potencial, ki se skriva v obstoječem znanju, sposobnostih, spretnostih, iznajdljivosti zaposlenih, pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja. Od samega načina upravljanja s človeškimi viri pa je odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen. Človeški kapital ni last podjetja, lahko se zgolj najame, kajti zaposleni lahko kadarkoli zapustijo organizacijo ter s tem »odnesejo« svoj kapital iz organizacije. Zato je način upravljanja s tem kapitalom, ki ni zajet v nobeni računovodski bilanci, še toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja (Edvinsson in Malone 1997,52).

Strukturni kapital pa imenujemo nekaj, kar je v organizaciji že nastalo s pomočjo človeškega kapitala. Pomeni vse bolj ali manj neoprijemljive dejavnike, ki so prisotni v organizaciji tudi kadar v organizaciji ni fizično prisotnih zaposlenih (Edvinsson in Malone 1997, 52).

**Slika 3.2: Shema vrednosti podjetja (prilogojeno po D.Pučko, ibidem)**



Vir: Pučko (2003).

Izziv izkoriščanja znanja in sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti organizacije postaja vedno bolj odločilen. Razlog tiči v hitrejšem in bolj dinamičnem razvoju trgov, vse večjemu številu inovacij in s tem v vse večji konkurenčnosti.

Na poti izkoriščanja znanja in sposobnosti zaposlenih pa stoji nekaj ovir. Kot prvo lahko omenimo togost oziroma prepočasnost same organizacijske preнове. Organizacija, ki je bila v obdobju industrializacije osnovana za stabilen in predvidljiv trg, v družbi znanja ni več primerna. Hitro razvijajoče podjetniško okolje zahteva hitro prilagodljivost podjetij. Druga ovira je nepripravljenost menedžerjev. Mnogi vodilni niso pripravljeni na spremembe. Sprejemajo le tiste povratne informacije, ki jih želijo slišati, morebitnih negativnih informacij pa se spretno izogibajo. Glavnino svoje pozornosti pa posvečajo materialnih in finančnim sredstvom. Tretja ovira, ki pa je morda največja, pa je sama narava intelektualnega kapitala. Namreč intelektualni kapital ni nekaj oprijemljivega, lahko merljivega ali opredmetenega. Je pojem, ki ga je relativno težko in natančno izmeriti, vendar pa ga kljub temu ne smemo ignorirati (Možina 2002, 20).

### ***3.2 SODOBNI TRENDI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIM KAPITALOM***

Sodobni pristopi upravljanja s človeškim kapitalom doživljajo pravi razcvet. Namreč zaradi vse več sploščenih organizacijskih oblik in večje fleksibilnosti ter prevladujoče tržne orientiranosti smo priča intenzivnejšemu razvoju.

Ne le teorija in znanstvene raziskave, tudi praksa najuspešnejših in najboljših je potrdila domnevo, da odlične organizacije odlično upravljajo z zaposlenimi. Praksa tovrstnih uspešnih podjetij nam kaže, da je za uspešnost in učinkovitost organizacije potrebna strokovno, razvojno in znanstveno okrepljena funkcija menedžmenta človeških virov in človeškega kapitala. Rdeče niti, ki pri tem povezujejo najboljše in najbolj zaželeno, pa so močna zavezanost vodstva, iskrena prepričanost o zaposlenih kot temeljnem pogoju uspešnosti organizacije, aktivni komunikacijski forumi med zaposlenimi in vodstvom ter percepcija zaposlenih o njihovi univerzalnosti in posebnosti.

Največji izzivi sodobnih organizacij so danes v umetnosti integriranja znanja in procesov, slednje pa zahteva popolnoma nove načine organiziranja in predvsem postopke zmanjševanja stopnje kompleksnosti, intenzivnejše povezovanje ter predvsem povečanje kooperativnosti ne glede na decentraliziranost ali lokacijsko oddaljenost. Izjemen poudarek v menedžmentu pridobivajo jasna in izrazita vizija, vrednote in cilji organizacije na eni strani ter izdelani in transparentni modeli ravnanja s človeškimi viri na drugi strani.

Organizacije se vedno bolj zavedajo pomena odličnosti in vloge zaposlenih kot edine dolgoročne tekmovalne prednosti. V tem kontekstu si organizacije vedno bolj prizadevajo za ustvarjanje odličnih delovnih pogojev, ki bodo zanimivi za pridobivanje in razvoj odličnih zaposlenih (Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba 2004).

Razvoj človeških virov in človeškega kapitala se tako v svetu kot tudi pri nas vedno bolj usmerja v uveljavljanje menedžmenta kompetenc. Sistem kompetenc kadrov vključuje upravljanje znanja, spretnosti, izkušenj, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, prepričanj, znanja, vrednot, ustvarjalnosti, odzivnih zmožnosti, sposobnosti upravljanja sprememb,

odgovornosti, samopodobe, motiviranosti in drugih dejavnikov, ki so potrebni za uspešno, učinkovito in strokovno opravljanje del in nalog. Ta sistem je ključnega pomena sicer za vse zaposlene, vendar pa je še veliko pomembnejši pri razvoju ključnih kadrov, talentiranih in perspektivnih posameznikov.

Na področju izobraževalnega menedžmenta se organizacije vedno manj poslužujejo klasičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja in vedno bolj pridobivanja znanja na delovnem mestu. Raziskave kažejo, da nekatere organizacije skrbijo za razvoj znanja svojih zaposlenih s pomočjo klasičnih oblik pridobivanja znanj le še 10-odstotno. Zaposleni se namreč vedno bolj razvijajo z učenjem na delovnem mestu oziroma pri samem opravljanju del in nalog z izrazitim trendom prenosa znanj starejših vodij na mlajše sodelavce. Filozofija »up or out«, ki pomeni stalno nadgrajevanje ali pa odhod iz organizacije danes nima več negativnega prizvoka, temveč postaja popolnoma samoumevna in predvsem vsakodnevni način edinega možnega in pravega funkcioniranja najboljših in najbolj zaželenih – tako organizacij kot posameznikov.

Ključnega pomena postaja sistematično spodbujanje inovativnega razmišljanja in ustvarjalnosti ter stalno »prisiljevanje« zaposlenih v generiranje idej, predlogov in zamisli ter v iskanje novih in boljših načinov dela, organiziranja in podobno. Slednje pa zahteva razvoj sistemov selekcioniranja predlogov in apliciranja teh idej v praksi. S tega vidika je vedno pomembnejša participacija vseh zaposlenih tudi pri oblikovanju politike ter strateških,

taktičnih in operativnih ciljev (Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba 2004).

### ***3.3 TRŽNE NIŠE***

Preučevani primer Veterinarske bolnice Šentjur zapolnjuje tržno nišo. Za to podjetje je značilno, da je zelo dobro izkoristilo podjetniško zamisel svojega direktorja. Tako je posebno mesto v njihovi dejavnosti dobilo reševalno vozilo posebej specializirano za živali. Kot prvi v Sloveniji so predstavili reševalno vozilo te vrste. S tem so si nedvomno pridobili kar nekaj novih strank. Vozilo je namenjeno hitri oskrbi bolne ali poškodovane živali na terenu samem ter tudi povsem običajnim prevozom živali v primeru, da lastnik bolne živali ne more pripeljati v oskrbo Veterinarske bolnice Šentjur.

Vsak trg lahko razdelimo na **tržne segmente**, **tržne vrzeli** in na **posameznike** oziroma **kupce**. Za **tržne segmente** je značilno, da so to velike skupine, ki jih je mogoče določiti znotraj trga. S tem lahko označimo avtomobilsko industrijo, v kateri se pojavlja veliko različnih profilov kupcev, tako imamo na primer kupce, ki jim je najpomembnejša cena avtomobila, ali pa tiste, ki jim je pomembna varnost avtomobila. **Tržna vrzel** je ožje opredeljena skupina, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Tržni segmenti so praviloma zanimivi za veliko število podjetij, medtem ko tržna vrzel privlači malo število podjetij. Lahko rečemo, da je tržna niša del tržnega segmenta, ki nastaja kot posledica razčlenjevanja tega segmenta. Tako tržni segment sestavlja veliko številko niš, ki so značilne za bolj natančno določene trge. Z razčlenjevanjem tržne niše pa pridemo do **posameznikov** oziroma **kupcev**. Gre za najbolj zahtevne akterje trga, ki predstavljajo zadnjo fazo v procesu segmentiranja trga. Skrivnost uspeha zapolnjevanja tržnih niš je v tem, da gre za ozko specializirana podjetja z ozkim krogom zahtevnih kupcev, ki zelo dobro poznajo svojo skupino kupcev in tako bolj učinkovito zadovoljijo njihove potrebe kot pa ostala podjetja, ki svoje izdelke ali storitve le občasno prodajajo tem kupcem. Zato zapolnjevalec tržne niše doseže visok donos, množični proizvajalec pa veliko količino (Kotler 2004).

Kupci so temeljni element vsakega trga. Vendar pa med njimi obstajajo velike razlike, najpogosteje se razlikujejo po svojih željah, kupni moči, geografski razporeditvi in načinu nakupovanja. Vse te lastnosti lahko uporabimo za segmentiranje trga. Tako vsak posamezni kupec predstavlja potencialno ločen trg zaradi njegovih specifičnih potreb in želja. Lahko govorimo o strategijah grajenja tržnih niš (Kotler 2004, 265).

Za strategijo grajenja tržnih niš je značilno, da so podjetja usmerjena v razvijanje izdelka ali storitve, ki zadovoljuje potrebe ozkega segmenta ljudi oziroma regionalnega trga. Za podjetje je ta strategija smiselna, če svojo dejavnost izvaja učinkovitejše in kakovostnejše v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. To strategijo pa lahko podjetje gradi na dva načina, in sicer ali se osredotoči na nizke stroške ali pa se osredotoči na diferenciacijo. Prvi način je zlasti značilen za manjša podjetja, saj je zanje stroškovna učinkovitost ena izmed ključnih prioritet pri zagotavljanju konkurenčne prednosti pred velikimi podjetji. Strategija grajenja tržne niše z osredotočanjem diferenciacije njihovih proizvodov ali storitev zadovoljuje posebne potrebe ozkega segmenta potencialnih kupcev, ki jih ostali akterji na trgu niso pripravljene izpolnjevati. Ta strategija je primerna predvsem za podjetja, ki se hitro prilagajajo spremembam na trgu, tehnoloških

spremembam, so inovativna in veliko vlagajo v raziskave in razvoj. Kupci cenijo predvsem visoko kakovost izdelave izdelkov ali storitev, prestiž, zanesljivost uporabe, zato je praviloma dodana vrednost teh proizvodov oziroma storitev veliko višja (Pučko in Rozman 1996).

Kotler (2004, 404) je navedel naslednje značilnosti idealne tržne niše:

- biti mora dovolj velika in imeti dovolj visoko kupno moč, da bo donosna,
- obstajati mora možnost za njeno nadaljnjo rast,
- za glavne konkurente ne sem biti zanimiva,
- podjetje ima vsa potrebna znanja in sredstva, da bo lahko vrzel nadpovprečno dobro oskrbovalo,
- podjetje se lahko brani pred napadom glavnega konkurenta z dobrim imenom, ki si ga je ustvarilo pri kupcih.

Skratka za tržne niše je značilna visoka specializacija trga. Ta trg pa mora biti dovolj velik, da omogoča dobiček, da ima podjetje potencial razvijanja svojih produktov ali storitev.

Ključna zamisel zapolnjevanja tržnih niš je torej specializacija, oziroma številne vloge »specialistov«, ki so na voljo podjetjem, ki se ukvarjajo z zapolnjevanjem tržnih niš.

Kotler (2004, 405) loči naslednje vrste specializacije, ki so na voljo za zapolnjevanje tržnih niš:

- specialist za končnega uporabnika (podjetje se specializira za eno vrsto končnega uporabnika),
- specialist z navpično usmeritvijo (podjetje se specializira za neko navpično usmeritev v verigi proizvodnje in distribucije),
- specialist za velikost kupca (podjetje se usmeri na potrebe majhnih, srednjevelikih ali velikih porabnikov),

- specialist za posamezne porabnike (podjetje omeji prodajo na enega ali več glavnih porabnikov),
- specialist za geografsko območje (podjetje prodaja le v nekem določenem okolju),
- specialist za izdelek ali skupino izdelkov (podjetje izdeluje le eno skupino izdelkov oziroma en sam izdelek),
- specialist za značilnosti izdelka (podjetje proizvaja samo določene vrste izdelka ali pa značilnosti izdelka),
- specialist za individualno proizvodnjo (podjetje izdeluje izdelke za posamezne kupce),
- specialist za kakovost/ceno (podjetje proizvaja za kupce najvišjega ali pa najnižjega plačilnega razreda),
- specialist za storitve (podjetje ponudi eno ali več storitev, ki so lastna samo njihovemu podjetju),
- specialist za prodajne poti (podjetje se specializira za oskrbovanje ene same prodajne poti).

## **4 USPEŠNOST POSLOVANJA**

Informacije o uspešnosti poslovanja predstavljajo temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Organizacije jih uporabljajo za sprejemanje nadaljnjih poslovnih strategij, taktik ter ostalih strateških vprašanj. Na osnovi informacij o uspešnosti poslovanja se tudi oblikuje podoba in ugled organizacije v javnosti. Zato je zelo pomembno, da pravilno ocenimo uspešnost poslovanja ter, da bodo dejanja, ki bodo temeljila na teh informacijah logična in dolgoročno ekonomsko upravičena.

Informacij o uspešnosti poslovanja praviloma ni težko dobiti. Večji problem nastane ker zaradi neustreznega pojmovanja uspešnosti poslovanja dobimo neustrezne informacije. Tako vodstvo gradi svoje poslovanje na neustreznih informacijah, s čimer posledično

gradi na neustreznih poslovnih strategijah, ter si tako povečuje dolgoročno slabša ekonomski položaj (Možina 2002, 665).

Da lahko podrobneje opredelimo informacije o uspešnosti poslovanja, ki nam omogočajo zanesljivo presojo poslovanja, moramo najprej pojasniti, kaj sploh razumemo pod pojmom uspešnost poslovanja. Najbolj ohlapna opredelitev pravi, da poslovna uspešnost (angl. »business effectiveness«) pomeni delati stvari pravilno. Uspešnost moramo razlikovati predvsem od učinkovitosti (angl. »effectiveness«), ki pa pomeni delati prave stvari. Učinkovitost je tako prvi pogoj za doseganje visoke uspešnosti, vendar pa je potrebno poudariti, da je sama po sebi še ne zagotavlja. Namreč v praksi je čisto možno zelo učinkovito proizvajati stvari, ki jih trg ne potrebuje (Možina 2002, 665).

Po Ivanku na uspešnost organizacije vplivajo štirje pomembni faktorji:

- velikost: večja kot je organizacija, večja naj bi bila njena proizvodnja zaradi ekonomij obsega.
- jasna vloga: z namenom, da bi bili v organizaciji čim bolj učinkoviti, se opravila delijo. Razmerja med vodilnim kadrom in delavci so jasno opredeljena, prav tako tudi avtoriteta.
- specializacija: ker se opravila delijo, so strokovnjaki lahko ustvarjalni in pospešujejo razvoj z namenom doseči najvišjo možno stopnjo razvoja posamezne funkcije v podjetju.
- nadzor: za jasno ločevanje med delovanjem in strokovnostjo naj bi večina organizacija izoblikovala sistem kontrole za ugotavljanje, ali vse poteka tako, kot je potrebno za proizvodnjo produktov ali storitev (Ivanko in drugi, 1999: 148).

#### ***4.1 KAZALNIKI POSLOVANJA***

Spoznali smo, da uspešnost pomeni delati prave stvari ter tako omogoča neizogibno povezanost z doseganjem temeljnega cilja delovanja podjetja. Ampak takšna opredelitev ne opredeljuje, kako uspešnost poslovanja meriti in kako jo presojati. Uspešnost poslovanja je potrebno najprej izmeriti, nato pa še presoditi ali izračunana vrednost



kazalnika, ki smo ga izbrali kot merilo za uspešnost, kaže dejansko sliko o uspešnosti poslovanja. Tako vidimo, da je potreba po razlikovanju med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja vedno bolj izrazita. Namreč kratkoročni finančni kazalniki, izvedeni iz dobička, ki so v preteklosti dolgo veljali kot primerni tako za merjenje kot za presojanje uspešnosti poslovanja, tej nalogi niso več kos. Zato so potrebni dodatni kazalniki, ki uspešnost poslovanja opredeljujejo z drugih zornih kotov (Možina 2002).

*Kazalniki poslovanja so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti. Kazalci poslovanja so širši pojem, ker vključujejo tudi absolutno izražene informacije o poslovanju (Možina 2002: 666).*

## **4.2 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI**

Za podrobnejše razumevanje finančne analize moramo uporabiti računovodske kazalnike. Poznamo celo vrsto kazalnikov, ki jih lahko izračunamo iz računovodskih izkazov. Kazalnike lahko razdelimo v več posameznih kategorij. In sicer so kategorije naslednje:

- kazalniki investiranja
- kazalniki financiranja
- kazalniki obračanja
- kazalniki plačilne sposobnosti
- kazalniki donosnosti.

Kazalniki investiranja so pomembni z vidika vodenja podjetja, saj določajo o investicijah v posamezne vrste sredstev. S temi kazalniki analiziramo strukturo sredstev (Igličar 1997, 234).

Kazalniki financiranja so pomembni z vidika financiranja podjetja. Pri teh kazalnikih analiziramo sestavo obveznosti do virov sredstev, kar pomeni, da nas zanima pasivna stran bilance. Kazalniki stanja financiranja so zlasti pomembni pri finančni politiki podjetja, se pravi pri dolgoročnem finančnem planiranju (Igličar 1997).

Kazalniki obračanja nam sporočajo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Hitreje kot podjetje obrača sredstva, manjši je čas vezave sredstev v podjetju. Vrednost teh

kazalnikov nam prikazuje sposobnost vodstva podjetja, da učinkovito razpolaga s sredstvi (Igličar 1997).

Kazalniki plačilne sposobnosti nam povedo razmerje med postavkami sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev z vidika ročnosti vnovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti (Igličar 1997). Če poenostavimo, nam povedo, kolikšna je kreditna sposobnost podjetja. Od tega je odvisna tudi obrestna mera, ki je ključni dejavnik pri odločitvi za pridobitev kredita.

Kazalniki donosnosti (rentabilnosti) so zlasti pomembni z vidika uspešnosti poslovanja. Zanima nas donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala (Turk in Melavc 2001, 526).

Ker so ti kazalniki pri raziskovalnem delu za diplomsko nalogo najpomembnejši, bom naštel osnovne oblike teh kazalnikov. Turk in drugi (2004) jih razmejujejo na naslednje oblike:

- kosmata donosnost prihodkov iz prodaje (kosmati dobiček iz prodaje/čisti prihodki iz prodaje)
- čista donosnost prihodkov iz prodaje (čisti dobiček/čisti prihodki iz prodaje)
- čista donosnost prihodkov (čisti dobiček/prihodki)
- čista dobičkonosnost kapitala – ROE (čisti dobiček/povprečno stanje kapitala)
- čista dobičkonosnost sredstev – ROA (celotni dobiček + odhodki financiranja/povprečna sredstva)

Za potrebe diplomske naloge pa se bom osredotočil na prihodke od poslovanja in čisti dobiček Veterinarske bolnice Šentjur.

O prihodkih od poslovanja je mogoče govoriti takrat, kadar je priznano družbeno delo, ki ga je opravil poslovni sistem. Torej domnevamo, da so prihodki doseženi v trenutku prodaje. Vendar kot vsi vemo, prihodki ne nastajajo le v določenem trenutku, temveč so povezani z dolgim procesom, ki se je začel z nakupom in proizvodnjem ter se sedaj le nadaljuje s prodajo (Turk in Melavc 2001, 79).

Po (Turk in Melavc 2001) lahko vrste prihodkov od poslovanja sistemiziramo na sledeč način:

1. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev
  - a. prihodki od prodaje proizvodov in storitev drugim poslovnim sistemom, skupnostim in občanom
  - b. prihodki od prodaje proizvodov in storitev v okviru poslovnega sistema
  - c. prihodki od prodaje proizvodov in storitev povezanim poslovnim sistemom
2. Prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala
  - a. prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala drugim poslovnim sistemom, skupnostim in občanom
  - b. prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala povezanim poslovnim sistemom
3. Drugi prihodki od poslovanja

Dobiček je opredeljen kot razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, ki se pojavijo v proučevanem obdobju, če so seveda prvi prihodki večji. Seštevek vseh prihodkov označujemo tudi kot celotni prihodek, sestavljajo pa ga tri skupine: prihodki od poslovanja, prihodki od financiranja in izredni prihodki. Vsi odhodki, ki jih mora podjetje pokriti s celotnim prihodkom, pa so tudi sestavljeni iz treh skupin: odhodkov za poslovanje, odhodkov za financiranje in izrednih odhodkov. Kadar podjetju uspe pokriti vse odhodke s prihodki in ima še nekaj rezerve, temu pravimo dobiček. Dobiček je pozitiven poslovni izid (Turk in Melavc 2001, 87).

Da lahko govorimo o čistem dobičku moramo od dobička najprej obračunati davke. Razlika med dobičkom in obračunanim davkom je čisti dobiček. Del čistega dobička je namenjen za povečanje rezerv, za izplačilo lastnikom, za izplačilo zaposlenim, če še morebiti kaj ostane pa imamo nerazdeljen čisti dobiček tekočega leta (Turk in Melavc 2001).

## **5 ŠTUDIJA PODJETJA (Veterinarska bolnica Šentjur)**

### **5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA VETERINARSKA BOLNICA ŠENTJUR**

Veterinarstvo ima v Šentjurju že več kot petdesetletno tradicijo. Sami začetki segajo v leto 1957, ko so se začeli prvi zametki na področju zdravljenja živali. Osrednja naloga tedanjih veterinarjev je bila kurativno in preventivno terensko zdravljenje velikih živali. Namreč število kmetij in s tem posledično število hlevskih živali je bilo v tistem času bistveno večje kot danes. Zato je bilo terenskega zdravljenja več kot danes, vendar pa je v današnjem času bistveno več male prakse oziroma ambulantnega zdravljenja malih živali. Na mestu, kjer so leta 1957 zgradili poslopje za izvajanje veterinarskih storitev, še danes stoji Veterinarska bolnica Šentjur. Kot gospodarska družba oblike d.o.o. pa deluje že enajsto leto, se pravi od leta 1999. Vendar pa je bila v zadnjih letih temeljito prenovljena zgradba in tehnološke posodobljena veterinarska oprema.

Veterinarska bolnica Šentjur je bila ustanovljena kot nadgradnja obstoječih aktivnosti, ki so jih izvajali že v Veterinarstvu Šentjur. Obseg dela se je nenehno širil, postajal vse večji, prav tako so se začele pojavljati potrebe po specializaciji in osebnem pristopu do vsakega posameznega pacienta. V želji, da bi lahko izkoristili vse prednosti, ki jim jih omogoča razvoj medicinske opreme in novih znanj, je bila širitev iz ambulante v bolnišnično strukturo zagotovo pravilna izbira. Ohranili so vsa področja preteklega dela tako terenskega kot ambulantnega zdravljenja živali, dodali pa so novosti, ki temeljijo na uporabi vrhunske medicinske opreme in omogočajo izvajanje kirurških posegov, diagnosticiranja ter laboratorijskih preiskav.

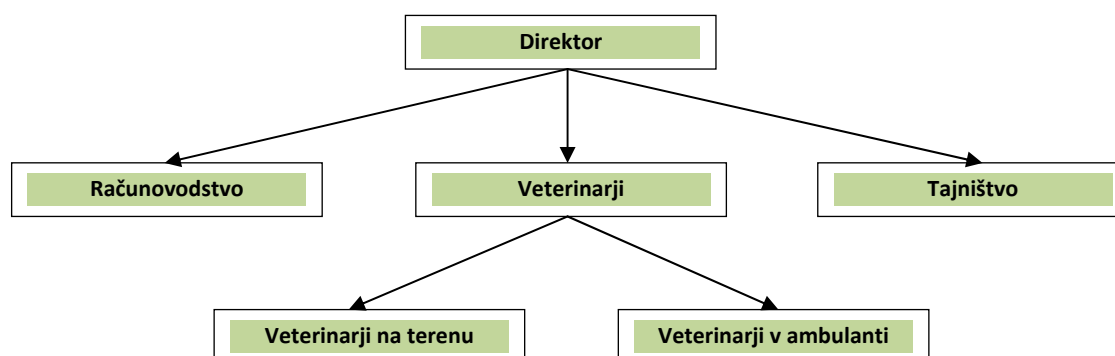
Posebno mesto v dejavnosti pa ima tudi reševalno vozilo za živali. Kot prvi v Sloveniji smo predstavili reševalno vozilo te vrste. To vozilo omogoča hiter prihod do bolne ali poškodovane živali in oskrbo na kraju dogodka. Vozilo je namenjeno tudi povsem običajnim prevozom živali v primeru, da lastnik ne more pripeljati živali v Veterinarsko bolnico ali pa gre za prevoz oskrbljene živali na dom, za katerega se lahko odločijo po različnih operacijah. Reševalno vozilo za živali ni namenjeno zgolj intervencijskim prevozom, temveč tudi izvajanju povsem običajnih ambulantnih veterinarskih storitev na terenu, kot so cepljenje živali, redni pregledi in druge dejavnosti.

## 5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VETERINARSKE BOLNICE ŠENTJUR

Veterinarska bolnica Šentjur posluje kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Ohlapna opredelitev pomeni, da je Veterinarska bolnica Šentjur pravna oseba in je samostojni nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu, pri čemer za prevzete obveznosti jamči le do višine lastnega premoženja. Najpomembnejši akt družbe z omejeno odgovornostjo je družbena pogodba, ki ureja delovanje ter razmerja med družbeniki (Ur.l.RS št. 42/2006).

Ustanovitelj Veterinarske bolnice Šentjur je Matej Zupanc, ki je hkrati tudi direktor in največji družbenik podjetja. Njegov delež znaša nekaj čez petdeset odstotkov. Nekaj manj kot petdeset odstotkov pa je razdeljenih med 5 zaposlenih. Nekaj zaposlenih pa nima deleža. Natančnih podatkov koliko znašajo posamezni deleži ni bilo možno pridobiti (Zupanc 2010).

Slika 5.1: Organigram Veterinarske bolnice Šentjur.



Vir: Zupanc (2010).

Zgornja slika nam razkriva organizacijsko strukturo preučevanega podjetja. Kot vidimo, je na vrhu direktor, potem je računovodstvo, ki pa ni prisotno v sami stavbi, ampak ima svoje prostore. Nato so veterinarji, ki pa se ločijo glede na samo delovanje, eni so prisotni pretežno v ambulanti eni pa pretežno na terenu, takšna delitev je bila

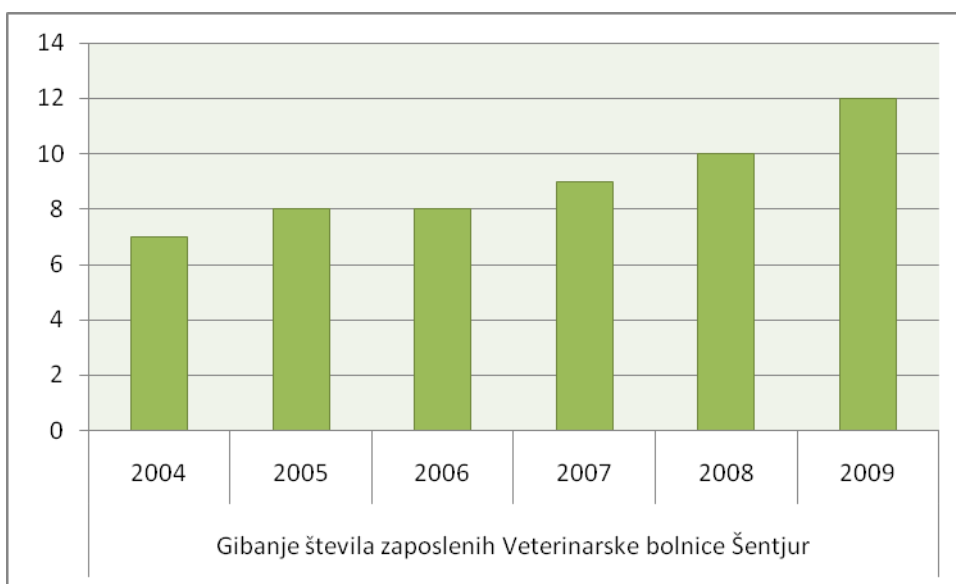
postavljena zaradi tega, ker imajo zaposlene tudi veterinarke, ki pa težje opravljajo terensko delo. Kot zadnje v organizacijski strukturi pa je tajništvo, ki obenem skrbi tudi za sprejem strank.

### **5.3 KADROVSKA STRUKTURA**

#### **5.3.1 ZAPOSLENI V VETERINARSKI BOLNICI ŠENTJUR**

Da se doseže dolgoročna stabilna rast podjetja, mora podjetje imeti kompetentne zaposlene. Namreč samo dobro usposobljen kader se lahko hitro prilagaja v tem hitro spreminjajočem in tekmovalnem okolju. Zaposleni v Veterinarski bolnici Šentjur imajo mednarodno primerljivo znanje, visoka etična načela, kar sovпада z miselnostjo celotnega podjetja. Z večletno prakso na področju zdravljenja malih in velikih živali so zaposleni pridobili kvalitetno znanje, katerega s pomočjo različnih usposabljanj doma in v tujini bogatijo. Namreč v podjetju tako pridobijo vrhunske strokovnjake, ki ustvarjajo enega izmed glavnih virov konkurenčne prednosti. Tako ustvarjajo dinamično in kreativno okolje, ki vzpodbuja zaposlene k čim boljšemu opravljanju storitev. V programe izobraževanja se tako vsako leto vključuje vedno več zaposlenih. Kadrovska vizija je postati podjetje, ki bo imelo eno izmed najboljše usposobljenih strokovnjakov na tem področju ter pri tem združili karijerne cilje zaposlenih in cilje podjetja.

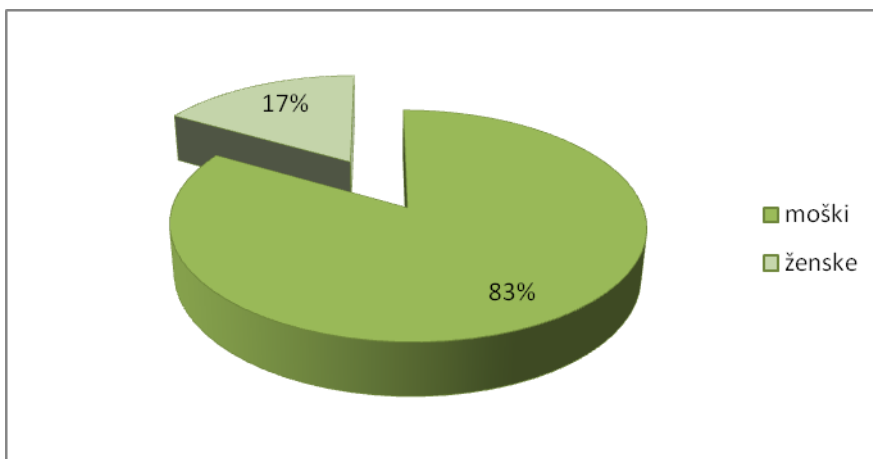
**Slika 5.2: Gibanje števila zaposlenih Veterinarske bolnice Šentjur.**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Kot vidimo z zgornje slike, ki nam prikazuje gibanje števila zaposlenih skozi obdobje petih let, se število zaposlenih nenehno povečuje, kar sovpada s kadrovsko politiko podjetja. Namreč leta 2004 je bilo v podjetju 7 zaposlenih, nato so za prihodnje leto in leto zatem pridobili dva zaposlena več, leta 2007 pa je bilo že 9 zaposlenih, leta 2008 je bilo 10 zaposlenih, lansko leto pa 12 zaposlenih. Tako beležimo od leta 2004 do leta 2009 prirast kar petih zaposlenih, kar predstavlja malo več kot 70% prvotno zaposlenih v tem podjetju. Večji porast zaposlenih je nedvomno posledica posodobitve celotne veterinarske klinike, ki se je preimenovala v veterinarsko bolnico, katera jim sedaj omogoča večji obseg dela, s tem mislimo predvsem na preiskave in kirurške posege ter seveda možnost oskrbe živali 24 ur na dan, kar pomeni, da je lahko bolna žival pri njih več dni na opazovanju. Veterinarska bolnica je s posodobitvijo pridobila ne samo na kvalitetnejše storitve, temveč si je zgradila tudi svoje ime, tako da je v zadnjih letih v svoje vrste privabila tudi nekatere priznane veterinarje.

**Slika 5.3: Struktura zaposlenih Veterinarske bolnice Šentjur po spolu.**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

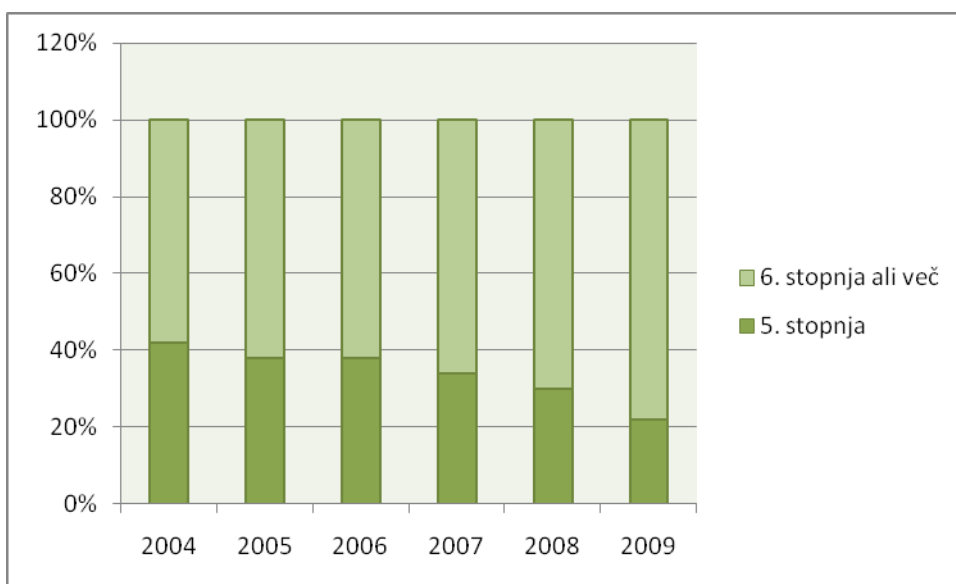
Razmerje med moškimi in ženskami se skozi leta ni veliko spreminjalo. Tako kažejo podatki za časovno obdobje od leta 2004 do 2009. V podjetju je zaposlenih 17% žensk in 83% moških. Ženske so praviloma zaposlene v tajniški službi ter kot veterinarke, s tem mislimo na ambulantne veterinarke. Delo na terenu je praviloma še vedno v domeni moških, zaradi same fizične zahtevnosti dela, kot so npr. težji porodi živali. Vendar, če primerjamo te ugotovitve s tistimi izpred več kot desetih let, lahko ugotovimo, da delež žensk vsekakor narašča. To je predvsem posledica širitve male prakse oziroma zdravljenja malih živali.

### **5.3.2 IZOBRAZBENA STRUKTURA VETERINARSKE BOLNICE ŠENTJUR**

Podjetje, ki se ukvarja z medicinsko dejavnostjo, se pravi z zdravljenjem mora tudi imeti ustrezen kader, potrebuje čim večje število visoko usposobljenih zaposlenih. Zato v Veterinarski bolnici Šentjur sistematično povečujejo število zaposlenih z več kot šesto stopnjo izobrazbe v kvalifikacijski strukturi. Tako se izobrazbena struktura skozi leta vztrajno izboljšuje.



**Slika 5.4: Izobrazbena struktura zaposlenih v Veterinarski bolnici Šentjur (v %).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Zgornji graf tako nazorno prikazuje politiko na področju izobrazbene strukture Veterinarske bolnice Šentjur, saj se je izobrazbena struktura zaposlenih v toku časa izboljšala. Za preučevano podjetje je zlasti pomembno, da ima čim manj zaposlenih s peto ali nižjo stopnjo izobrazbe, saj je izobrazbena struktura v gospodarski panogi, v kateri uspešno delujejo izredno velika. Namreč večji del zaposlenih predstavljajo veterinarji in veterinarke z univerzitetno izobrazbo doktor/ica veterinarske medicine. Kot vidimo, jim to v zadnjih letih več kot uspeva.

**Tabela 5.1: Gibanje deleža zaposlenih s peto in šesto stopnjo izobrazbe**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>VI. stopnja izobrazbe ali več</b>	<b>58 %</b>	62 %	62 %	66 %	70%	<b>78 %</b>
<b>V. stopnja izobrazbe</b>	<b>42 %</b>	38 %	38 %	34 %	30 %	<b>22 %</b>

Vir: Računovodski izkazi (2004 – 2009).

Med leti 2004 in 2009 zasledimo 20 % povečanje deleža zaposlenih z VI. stopnjo izobrazbe ali več, saj je podjetje zaposlovalo izključno doktorje veterinarske medicine. Delež se je tako z 58 % povečal na 78 %, posledično pa se je delež zaposlenih s peto stopnjo zmanjšal iz 42 % na 22 %.

Tako velik odstotek visoko izobraženega kadra se morda zdi na prvi pogled nenavaden, vendar pa v tem primeru ne gre za kakšno proizvodno podjetje, kjer pa je bistveno večji delež zaposlenih z nižjo izobrazbo, ampak za podjetje, ki se ukvarja z veterinarsko dejavnostjo, v kateri pa predstavljajo največji delež zaposlenih tisti z univerzitetno izobrazbo.

### **5.3.3 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V VETERINARSKI BOLNICI ŠENTJUR**

Usposabljanje in izobraževanje je ključnega pomena pri dvigovanju kompetentnosti, posameznikove osebnostne rasti ter vsesplošne rasti podjetja. Pri načrtovanju izobraževanja Veterinarska bolnica Šentjur načrtno sledi strateškim usmeritvam podjetja. Trudijo se, da izobraževalni proces ne poteka po ustaljenih tirnicah, temveč vsako leto iščejo nove izzive tudi na tem področju. Zaposlenim omogočajo, da pridobivajo nova znanja, razvijajo kreativno mišljenje, sodelujejo na nekaterih mednarodnih konferencah in seminarjih.

Temelj izobraževalne dejavnosti vrši država s svojimi direktivami in predpisi. Država pa dobiva razvojne smernice preko Evropske Unije, katera postavlja merila in standarde, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, ki se ukvarjajo z veterinarsko dejavnostjo. V zadnjih letih se je intenzivno povečal pomen izobraževanja kadrov. Vse strožji so standardi glede higienskih predpisov, metod dela ter težnje javnosti k čim bolj humanem zdravljenju živali. K vsemu skupaj lahko prištejemo še skokovit tehnični napredek. Zato se iz leta v leto povečuje število seminarjev in konferenc tako domačih kot tudi mednarodnih. Zaposleni v tej stroki se morajo udeleževati teh seminarjev, da lahko opravljajo veterinarske storitve. Namreč na obdobje desetih let se preverjajo točke, ki se pridobijo z aktivnim udeleževanjem seminarjev in konferenc in te točke so potrebne za veterinarsko licenco. Če zaposleni ne dosežejo predpisanega števila točk morajo ponovno opravljati strokovni izpit.

Poznamo več oblik izobraževanja s katerim se soočajo zaposleni v Veterinarski bolnici Šentjur:

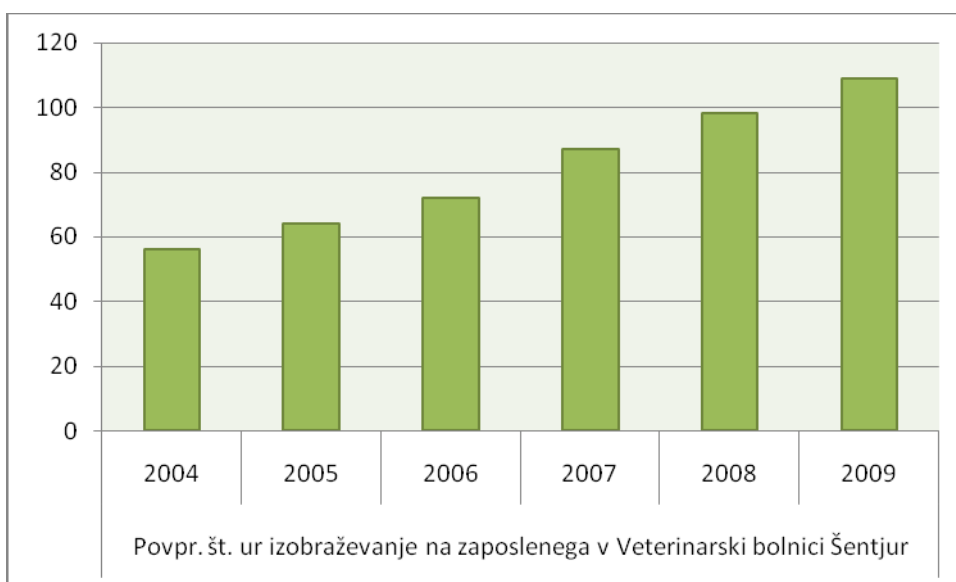
### 1. Notranje izobraževanje

- pri notranjem izobraževanju mislim predvsem na izobraževanje znotraj organizacije. Sem spada mentorstvo, uvajanje novih zaposlenih ter usposabljanje zaradi sprememb v obsegu dela, tehnološkega napredka.

### 2. Zunanje izobraževanje

- zunanje izobraževanje se izvaja predvsem s pomočjo seminarjev in konferenc, katere pripravlja Veterinarska zbornica Republike Slovenije, potem so razna izobraževanja, ki jih pripravljajo farmacevtska podjetja in ostali dobavitelji. Seminarji so večinoma samoplačniške narave, oziroma jih krije Veterinarska bolnica Šentjur, tisti, ki jih pripravljajo dobavitelji pa so praviloma brezplačni.

**Slika 5.5: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Veterinarski bolnici Šentjur.**

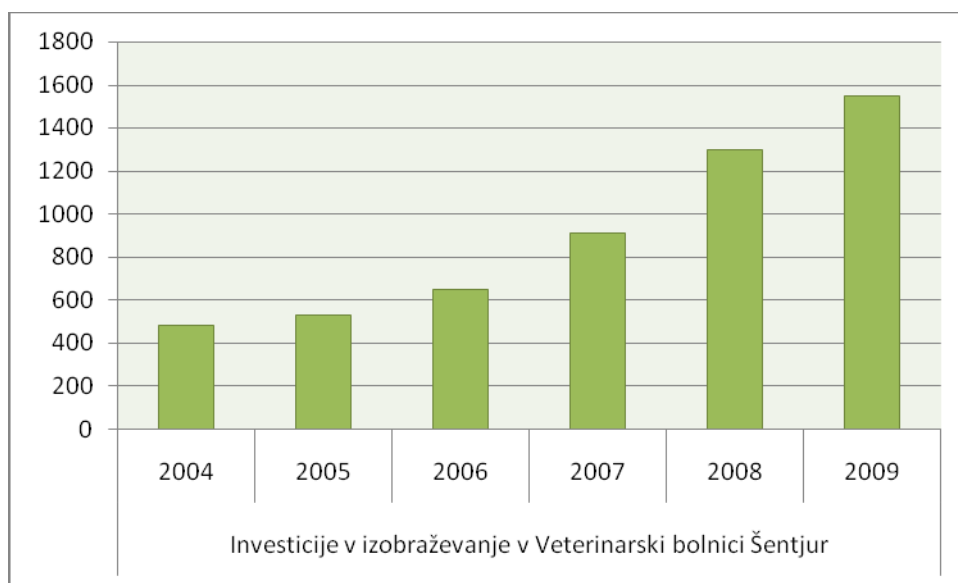


Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Zaposleni v Veterinarski bolnici Šentjur so se v preteklem letu v povprečju izobraževali 109 ur, kar je za enajst ur več kot v letu poprej. Kot vidimo iz zgornje slike, je prisotna tendenca povečevanja ur izobraževanja. Od leta 2004, ko so se v povprečju zaposleni izobraževali 56 ur na leto pa do leta 2009, so naredili velik preskok na področju izobraževanja.

Veliko pozornost dajejo tudi področjem, za katera menijo, da so potrebna izboljšav ter tako ustrezno prilagodijo izobraževanje zaposlenih skozi leto. Na naslednji sliki bomo tako videli, katerim področjem daje Veterinarska bolnica Šentjur veliko pozornost v izobraževalnem procesu.

**Slika 5.6: Povprečen strošek izobraževanja na zaposlenega v Veterinarski bolnici Šentjur (v evrih).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Zgornja slika ponazarja gibanje stroškov namenjenih izobraževalni dejavnosti na zaposlenega v Veterinarski bolnici Šentjur. Kot vidimo, se je strošek izobraževanja v šestih letih potrojil. Leta 2004 so namenili nekaj čez 500 evrov na zaposlenega, naslednje leto so namenili 650 evrov, leto kasneje že 910 evrov. Leta 2008 so presegli mejo 1000 evrov, in sicer je strošek znašal 1300 evrov. Lansko leto pa je bil strošek

1550 evrov. Strošek se z leta v leto zvišuje, kajti direktive države in Evropske unije so vse strožje in zahtevajo vedno bolj usposobljen kader. Povečuje se tudi število seminarjev in konferenc. Vedno več teh dogodkov je tudi v tujini, kar pa finančno predstavlja večji zalogaj. Dogodki se tudi časovno podaljšujejo, če je v preteklosti veljalo, da so skoraj vsi seminarji enodnevni, sedaj obsegajo dva ali celo tri dni. Za veterinarsko dejavnost pa je na splošno značilen izjemen napredek iz leta v leto na področju novih metod in postopkov zdravljenja, prav tako tudi pri razvoju diagnostičnih naprav, katerih velika večina je neposrednih izpeljank iz humane (človeške) medicine.

**Slika 5.7: Izobraževanje po posameznih področjih Veterinarske bolnice Šentjur (v %).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

V Veterinarski bolnici Šentjur so ugotovili, da je za kontinuirano uspešno delovanje in premik v vseh procesih potrebno učinkovito strokovno izpopolnjevanje. Tako se vsak izmed zaposlenih največ izobražuje ravno na tem področju. V povprečju nekaj nad 90 % vsega izobraževanja je porabljenega za strokovno izpopolnjevanje. Iz zgornjega grafa lahko vidimo, da se delež giblje od 90 % do 93 % med leti 2004 in 2009. To področje zajema predvsem različne seminarje in konference, tako v domačih kot tudi v tujih državah. Zato lahko rečemo, da imajo zaposlenih mednarodno primerljivo znanje.

Namreč za opravljanje veterinarskih storitev morajo čez leto zbrati dovolj točk z obiskovanjem najrazličnejših strokovnih seminarjev.

Naslednje področje, na katerem se razvijajo zaposleni, je področje dela na aparataturah. S tem mislimo v prvi vrsti na usposabljanje za delo z medicinskimi pripomočki. Namreč hiter razvoj na tem področju zahteva primerno usposobljen kader za pravilno rokovanje z napravami. Sem sodijo tudi varnostni postopki, ki jih morajo obvladati zaposleni, namreč veliko naprav je rentgenskih, ki zahtevajo nekatere varnostne postopke, da ne prihaja do nezaželenih izpostavljanj sevanja zaposlenih. Kot vidimo se ta segment skozi leta malenkostno povečuje, zaradi vse večjega obsega dela s pomočjo posebnih inštrumentov. Če je včasih veljalo, da mora imeti veterinar velik občutek za postavitev diagnoze, se danes veliko diagnostike opravi s pomočjo sodobnih inštrumentov.

Področje varstva pri delu pa predstavlja skozi leta okoli 2-3 % vsega izobraževanja. Ta segment ostaja skozi leta na skoraj enakem nivoju.

### **5.3.6 POVEZANOST PROCESA IZOBRAŽEVANJA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Proces izobraževanja že dolgo ni več omejen samo na njegove udeležence. Ta proces že vrsto let tesno sodeluje s samim podjetjem in njegovim delovanjem. Podjetje želi s tem, ko del svojih sredstev namenja izobraževanju zaposlenih tudi korist v obliki uspešnosti poslovanja. Ali to pomeni povečane prihodke, dobiček, širitev na tuje trge, ali razvoj novih izdelkov oziroma storitev. Kajti s pomočjo različnih finančnih kazalnikov lahko natančno opredelimo, ali podjetje s tem, ko izobražuje svoj kader, tudi bolj uspešno posluje. Da so v zadnjih letih povečali število strank, je brez dvoma najboljši možen odnos s strankami, katerega morajo osvojiti vsi zaposleni, saj je to eden izmed pomembnejših ciljev podjetja. Z inovativnostjo pa se niso soočili samo pri reševalnem vozilu, ampak imajo tudi organiziran obisk pasjega frizerja v Veterinarski bolnici, ki ustvarja dodatno dodano vrednost.

Posebna pozornost je namenjena tudi načrtovanju izobraževanj, saj tako lahko podjetje sestavi in natančno opredeli količino in posamezna področja izobraževanj. Tako tudi lažje ugotovijo, kakšen kader bodo potrebovali ob morebitnih kadrovskih okrepitvah. Z

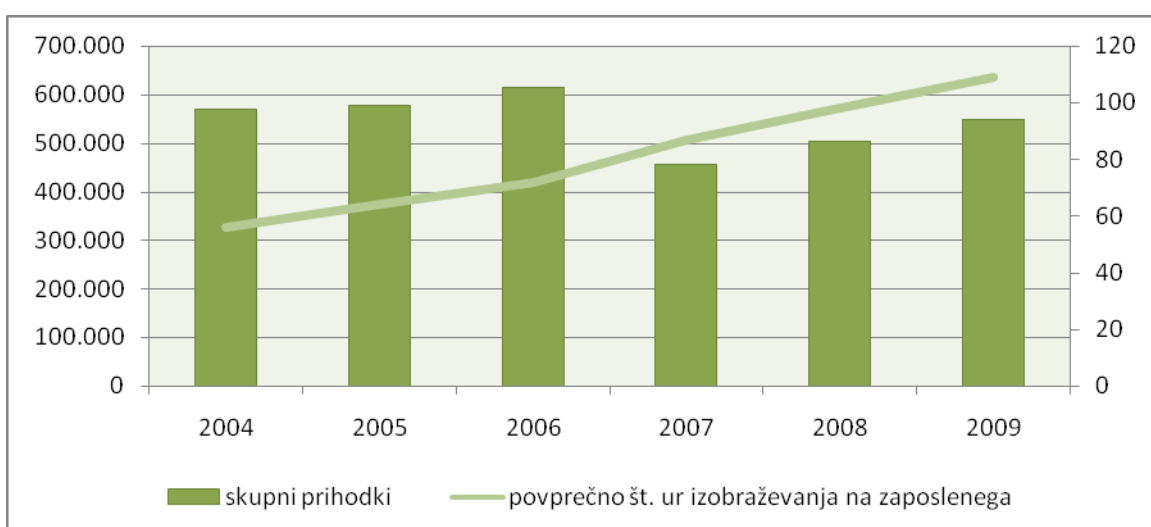
vidika uspešnosti poslovanja pa lahko rečemo, da zaposleni, ki se stalno izobražujejo lažje opravljajo svoje delovne naloge, so bolj motivirani za delo, prispevajo k večji inovativnosti, ki posledično vodi do kvalitetnejših izdelkov ali storitev.

## 6 ANALIZA HIPOTEZ/SKLEP

### HIPOTEZA 1:

*Povečevanje povprečnega števila ur izobraževanj na zaposlenega vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Veterinarske bolnice Šentjur.*

**Slika 6.1: Povezanost med skupnimi prihodki Veterinarske bolnice Šentjur (v evrih) in povprečnim št. ur izobraževanja na zaposlenega v Veterinarski bolnici Šentjur (v urah).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Zgornja slika obravnava dve spremenljivki. In sicer prva spremenljivka prikazuje skupne prihodke Veterinarske bolnice Šentjur, kar predstavlja mero učinkovitosti. Med skupne prihodke štejemo prodajno vrednost prodanih proizvodov, storitev, materiala in prejetih nadomestil v zvezi s prodajo, ki vplivajo na poslovni izid podjetja. Druga

spremenljivka pa predstavlja kazalnik izobrazbe, in sicer gre za povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v Veterinarski bolnici Šentjur. Predpostavljam, da s tem ko podjetje povečuje povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega, se povečujejo tudi skupni prihodki podjetja. Opazimo, da krivulja, ki prikazuje povprečno št. ur izobraževanja na zaposlenega enakomerno narašča. Se pravi, da je podjetje med leti 2004 in 2009 postopno povečevalo količino izobraževanja. Skupni prihodki, ki jih prikazuje stolpčni grafik, pa so med leti 2004 in 2006 naraščali. Leta 2004 so skupni prihodki znašali malo čez 570.00 evrov, leta 2006 pa že malo manj kot 615.00 evrov. Potem pa sledi padec, in sicer je vzrok za ta padec v velikem investicijskem vložku v modernizacijo takratne Veterinarske klinike v Veterinarsko bolnico. Posledica se seveda izkaže tudi pri zmanjšanju prihodkov, saj je velik delež šel za poplačilo kreditov. Potem pa v letu 2008 beležimo zopet vzpon glede na prejšnje leto in sicer so se prihodki povečali iz 458.000 evrov na nekaj več kot 500.000 evrov. Leta 2009 pa je zopet zaznati rast skupnih prihodkov, in sicer so ti prihodki znašali nekaj več kot 550.00 evrov. Tako se vseskozi povečuje povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega, skupni prihodki pa so po začetnem naraščujočem obdobju kasneje doživeli padec, zadnji dve leti pa zopet zaznamo rast skupnih prihodkov.

Korelacijo oziroma povezanost med spremenljivkama pa sem izračunal tudi empirično<sup>1</sup>. Ugotovil sem neposredno zvezo med spremenljivkama. Kajti obstaja še kar nekaj ostalih dejavnikov poleg izobraževalnih, ki potrjujejo to zvezo. Na povečevanje skupnih prihodkov je v veliki meri vplivalo zlasti pridobivanje novih strank iz področij, ki v preteklosti niso bili zastopani. To so dosegli predvsem s sodobnimi zdravstvenimi metodami, kar posledično privede do krajših procesov zdravljenja. Nekaj zadnjih let je opazno postopno pomlajevanje kadra, kateri veliko pripomorejo k sodobnim zdravstvenim metodam. Sklenemo lahko, da se prva hipoteza potrdi.

---

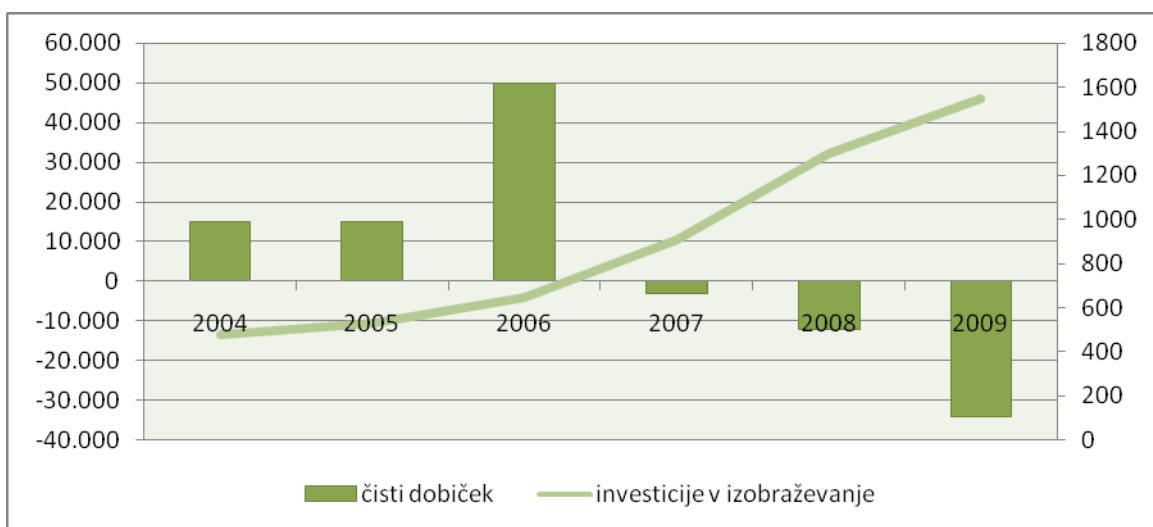
<sup>1</sup> To sem naredil s pomočjo Personovega koeficienta, ki predstavlja linearno povezanost dveh spremenljivk. Vrednost Personovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostima -1 in 1. Vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, vrednost 1 pa pomeni popolno pozitivno povezanost. Vrednost tega koeficienta v našem primeru znaša (- 0,507) – (glej Prilogo).



## HIPOTEZA 2:

*Povečevanje investicij v izobraževanje vpliva na povečevanje čistega dobička Veterinarske bolnice Šentjur.*

**Slika 6.2: Povezanost med čistim dobičkom Veterinarske bolnice Šentjur (v evrih) in investicij v izobraževanje Veterinarske bolnice Šentjur (v evrih).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Drugo hipotezo preverjamo z dvema spremenljivkama. Prva spremenljivka se nanaša na čisti dobiček, kateri nam predstavlja kazalnik oziroma mero učinkovitosti, druga spremenljivka pa se nanaša na investicije v izobraževanje, kar pa predstavlja kazalnik izobrazbe. Kot vidimo iz zgornje slike se je v letih 2004 do 2006 čisti dobiček strmo vzpenjal oziroma se je njegova vrednost iz leta v leto povečevala. V letu 2004 in 2005 je znašal nekaj čez 15.000 evrov, leta 2006 pa je narastel na skoraj 50.000 evrov. Potem pa je leta 2007 močno upadel in sicer je bila izguba okoli 3000 evrov, leta 2008 in 2009 je podjetje prav tako končalo z majhno izgubo. To je posledica večjih vlaganj v infrastrukturo in tehnološko posodobitev podjetja.

Tudi v drugem primeru sem s pomočjo Personovega koeficienta preveril povezanost med spremenljivkama<sup>2</sup>. Sklenemo lahko, sicer z veliko mero previdnosti, da ne opazimo neposredne zveze med spremenljivkama. Gibanje obeh grafov je pričakovano, kajti graf, ki prikazuje gibanje čistega dobička v zadnjih nekaj letih pada, kar je posledica vlaganj v samo posodobitev gospodarske stavbe kot tudi v posodobitev tehnologije. Podjetje je dobiček raje porabilo za nove investicije, kot pa za izplačilo dobička, od katerega je potrebno določen delež dati državi v obliki davka na dobiček. Druga spremenljivka pa prikazuje gibanje investicij v izobraževanje, ki pa kot vidimo vseskozi naraščajo, podjetje iz leta v leto namenja več sredstev za izobraževanje. S tem sovpada njihova poslovna politika v kateri posebno mesto zaseda izobraževalna dejavnost. V Veterinarski bolnici Šentjur letno načrtujejo izobraževalno dejavnost, v veliki meri je izobraževanje vezano na obseg storitev. Namreč s povečanjem obsega storitev so zaposleni morali pridobiti ustrezna znanja tako s področja tehnik zdravljenja kot usposabljanja za delo z medicinskimi inštrumenti. Izobraževalni proces v veliki meri organizirajo državne institucije, ki zahtevajo visoke standarde in usposobljenost kadrov pri opravljanju storitev. Tako se je skozi zadnja leta povečal delež visoko usposobljenega kadra. Če je veljalo, da so še nekaj let nazaj veliko veterinarskih storitev lahko opravljali veterinarski tehniki, danes temu ni več tako. Za sodobna podjetja je nujno potrebno, da imajo za opravljanje veterinarskih storitev doktorje veterinarske medicine. Lahko rečemo, da vsaka investicija v izobraževanje ne pokaže vedno samo ekonomskih učinkov, ampak vrsto ostalih učinkov, kot so zadovoljstvo, lojalnost zaposlenih, boljša delovna klima. Ugotovil sem, da med spremenljivkama ne vidimo neposredne zveze. Zaradi omejenega obsega analize ne morem skleniti trdnejših zaključkov, zato lahko zaključim, da druge hipoteze ne morem potrditi.

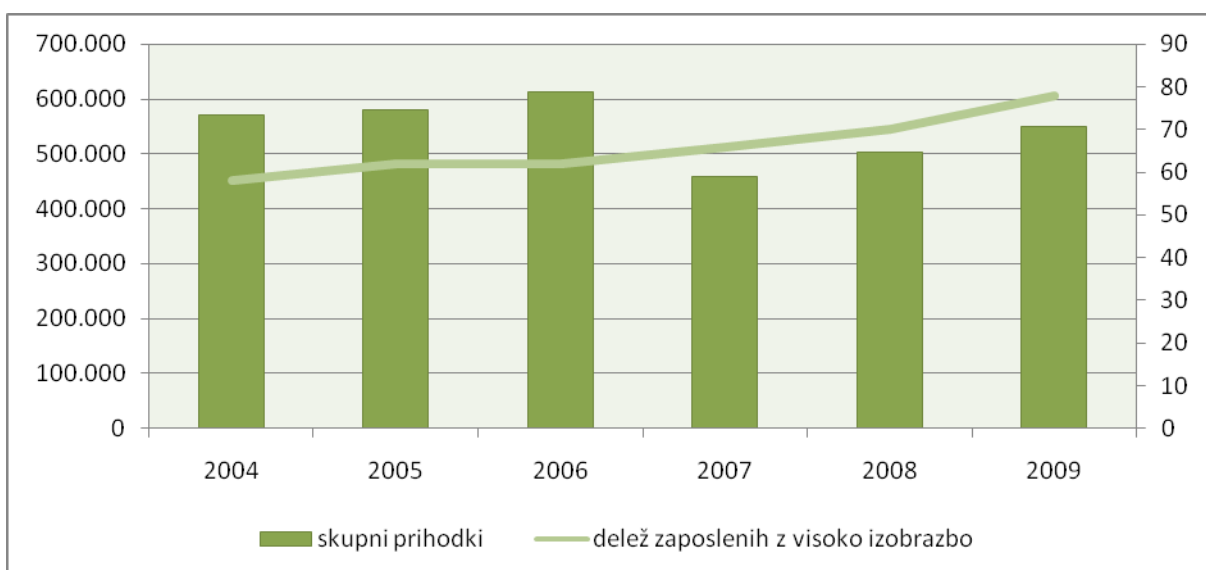
---

<sup>2</sup> Vrednost tega koeficienta znaša (- 0,821) – (glej Prilogo).

### HIPOTEZA 3:

*Povečevanje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Veterinarske bolnice Šentjur .*

**Slika 6.3: Povezanost med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo Veterinarske bolnice Šentjur (v %) in skupnimi prihodki Veterinarske bolnice Šentjur (v evrih).**



Vir: Veterinarska bolnica Šentjur (2004 – 2009).

Tretjo hipotezo preverjamo z deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in skupnimi prihodki. Kot vidimo iz zgornje slike se delež tistih z visoko izobrazbo skozi obdobje šestih let vseskozi povečuje. Če je še leta 2004 znašal 58 %, pa je že naslednji dve leti znašal 62 %, leta 2007 je bil 66 %, leto kasneje je znašal že 70 %, leta 2009 pa je že 78 % vseh zaposlenih imelo visoko stopnjo izobrazbe. Podjetje ima zelo dobro izobrazbeno strukturo, saj ima več kot tri četrtine vseh zaposlenih visoko izobrazbo, kar je za panogo, v kateri posluje Veterinarska bolnica Šentjur značilno. Namreč velik delež zaposlenih je doktorjev veterinarske medicine, kar pa predstavlja VII. stopnjo izobrazbe. Pomožnega administrativnega kadra imajo malo, tako da njihov delež ne vpliva na delež zaposlenih z visoko izobrazbo. Skupni prihodki, ki pa smo jih že opredelili v prvi hipotezi, pa opazimo, da med leti 2004 in 2006 naraščajo. Potem pa smo priča padcu in sicer je vzrok za ta padec v velikem finančnem vložku v

modernizacijo veterinarskega posloplja in same tehnološke opremljenosti. Podjetje je za tehnološko posodobitev najelo bančna posojila, katera pa imajo vpliv na finančne izkaze ob koncu posameznega leta. Posledice so tako vidne pri zmanjšanju prihodkov, saj je velik delež šel za poplačilo kreditov. Vendar pa se pozitivni učinki modernizacije klinike že kažejo v naslednjih letih. V letu 2008 tako zopet beležimo vzpon glede na prejšnje leto in sicer so se prihodki povečali iz 458.000 evrov na nekaj več kot 500.000 evrov. Leta 2009 pa je zopet zaznati rast skupnih prihodkov.

Tudi pri tretji hipotezi sem izračunal povezanost med spremenljivkama<sup>3</sup>. Spremenljivki med seboj ne kažeta neposredne povezanosti. Tudi pri tej hipotezi sem se moral zaključkov lotiti previdno, kajti tudi v tem primeru imamo omejen obseg analize. Namreč s tem, ko se povečuje delež zaposlenih z visoko izobrazbo, se povečujejo skupni prihodki podjetja v prvih treh letih analize, nato padejo, potem pa zopet naraščajo. Ampak ne moremo reči, da s tem, ko podjetje povečuje delež visoko izobraženega kadra se povečujejo skupni prihodki, kajti na skupne prihodke vplivajo še nekateri drugi dejavniki, ki sem jih omenil že pri analizi prejšnjih hipotez. Tretje hipoteze zato ne morem potrditi.

---

<sup>3</sup> Vrednost Personovega koeficient znaša (- 0,359) – (glej Prilogo).

## 7 SKLEP

Sodobno podjetniško okolje slovi po svoji dinamičnosti, nenehnih izzivih, potrebi po spremembah v poslovanju. Stalno vlaganje v zaposlene, posodabljanje poslovnih procesov in tehnologije, razširjanje ponudbe so ene izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetij današnjega časa. Tako vidimo, da je podjetniško okolje prisililo podjetja, da so prilagodila svoje notranje strukture k večji fleksibilnosti oziroma prilagajanju svojih storitev ali izdelkov potrebam trga.

Podjetje mora tudi nekaj časa nameniti pomenu izobraževanja. Zaposleni morajo zgraditi odnos do izobraževanja, namreč vsi se zavedamo, da brez izobraženega kadra podjetje ne more uspešno delovati na trgu. Zato je potrebno odpraviti morebitne ovire pri izobraževanju, prisluhni je potrebno samim zaposlenim, kaj jih pri izobraževalnem programu moti, kakšni so njihovi karierni cilji. Organizacija mora priti do spoznanja, da so njihovi zaposleni največji vir konkurenčne prednosti, saj visoko motivirani zaposleni lahko trgu ponujajo inovativne in kvalitetne storitve in izdelke. Viri konkurenčnosti se vseskozi spreminjajo, vse bolj izstopajo znanje in sposobnosti zaposlenih, kar pa seveda dosežemo s kvalitetnih izobraževanjem. Namreč ni dovolj, da zaposlene samo vključimo v izobraževalni proces, ampak morajo biti aktivno vključeni v ta proces. Zaradi obilice novih informacij, ki jih vsakodnevno absorbirajo, jih morajo tudi pravilno uporabiti. Naučiti se morajo učiti se. Morajo se čim prej zavedati da izobraževanje skozi celotno življenje oziroma vseživljenjsko izobraževanje mora postati izziv, saj bodo le tako lahko rastle kot osebnost. Glavni pogoj za uspešno dolgoročno delovanje organizacije je nenehno razvijanje in prilagajanje, vse skupaj pa temelji na znanju zaposlenih.

Med izobraževalnim procesom se podjetja pogosto srečujejo z dilemo, ali naj izobraževanje izvajajo sama ali naj ga prepustijo zunanjim institucijam, ki so posebej usposobljene na tem področju. Seveda bi vsi izbrali zunanjega partnerja za izvedbo izobraževanja, vendar pa je tudi tu prisoten finančni faktor. Izobraževanje postaja tudi vse dražje, kajti pomen izobraževanje se vseskozi povečuje, tudi sam obseg izobraževanja se povečuje, tako se temu primerno tudi povečuje strošek namenjen izobraževanju. V zadnjih desetih letih se je strošek izobraževanj podvojil. V nekaterih panogah je trend naraščanja manj opazen, s tem mislimo na proizvodna podjetja, katera

imajo razmeroma nizko izobrazbeno strukturo. Visoko tehnološka podjetja pa na izobraževalnem področju zasedajo vodilna mesta. Tako smo v zadnjih letih priča razmahu ekonomike izobraževanja, kajti pravilno razporejanje izobraževalne dejavnosti ima za podjetja velik pomen.

Temeljno vprašanje mojega diplomskega dela je, kako vplivajo investicije v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja, ki se ukvarja z zdravljenjem velikih in malih živali, Veterinarska bolnica Šentjur. S prvo hipotezo sem preverjal, kako povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega vpliva na skupne prihodke podjetja. Z drugo, povezanost med investicijami v izobraževanje in čistim dobičkom podjetja. V tretji hipotezi pa zvezo med deležem zaposlenih z visoko izobrazbo in skupnimi prihodki od poslovanja podjetja.

Ugotovil sem, da povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega skozi leta narašča. Narašča skoraj linearno, lahko rečemo, da podjetje vztrajno povečuje iz leta v leto število ur namenjenih izobraževanju. Podjetje sledi začrtanim smernicam, ki si jih postavlja samo, delno pa izpolnjuje evropske in državne direktive.

Nato sem ugotovil, da tudi skupni prihodki podjetja naraščajo, vendar pa ne konstantno. Zaznamo namreč padec, ki se je pojavil leta 2007, nato pa so skupni prihodki začeli znova naraščati. Prva hipoteza se je potrdila. Zavoljo nekaterih drugih dejavnikov, ki kažejo neposredno zvezo med spremenljivkama.

Naslednja hipoteza je zajemala investicije v izobraževanje oziroma strošek, ki ga podjetje nameni za izobraževalno dejavnost. Kot smo ugotovili, se tudi strošek izobraževanj skozi leta povečuje, zaznamo kar precejšnjo rast skozi obdobje šestih let. Na to so veliko vplivali dejavniki, kot so povečano število izobraževanj v tujini, ter sodelovanje z mednarodnimi predavatelji, kateri so praviloma dražji od domačih.

Druga spremenljivka pa je predstavljala čisti dobiček podjetja, kateri predstavlja enega izmed finančnih kazalnikov. Ugotovimo, da je gibanje skozi leta zelo različno, saj v prvih treh letih narašča, nato pa smo priča padcu, ki sledi v naslednjih treh letih. Ugotovimo, da povečevanje investicij v izobraževanje neposredno ne vpliva na povečevanje čistega dobička, saj se pojavljajo prevelike razlike med spremenljivkama. Druge hipoteze ne moremo potrditi. Razlog, da nismo potrdili hipoteze v veliki meri tiči v tem, da je velik delež dobička v zadnjih treh letih šel v samo posodobitev

veterinarskih prostorov in tehnološko posodobitev. Podjetje pa si ni izplačevalo dobička, saj ga je raje porabljal za nove investicije, kajti na izplačilo dobička je potrebno izplačati davek na dobiček.

Zadnja hipoteza pa je sestavljena iz deleža zaposlenih z visoko izobrazbo, drugo spremenljivko pa predstavljajo skupni prihodki podjetja. Delež zaposlenih z visoko izobrazbo je zelo velik, kar pa niti ni presenetljivo, saj gre za majhno podjetje, v katerem že dva ali trije zaposleni z visoko izobrazbo pomembno vplivajo na delež. Drug razlog pa je tudi dejavnost podjetja, namreč zaposleni so skoraj vsi doktorji veterinarske medicine, ki pa imajo visoko izobrazbo. Pomožnega kadra z nižjo izobrazbo je malo.

Skupni prihodki pa, kot smo ugotovili že v prvi hipotezi naraščajo z izjemo leta 2007, ko je zaznati padec, nato pa ponoven vzpon. Zaključim lahko, da povečevanje deleža zaposlenih z visoko izobrazbo sicer vpliva na povečevanje skupnih prihodkov podjetja, ampak ne v tolikšni meri, da bi med preučevanima spremenljivkama opazili neposredno zvezo. Tretje hipoteze nisem potrdil. Omejen obseg analize (prisoten pri vseh treh hipotezah) mi ni dopuščal, da bi lahko naredil trdnejše zaključke, s tem, da bi ali strogo potrdil ali zavrnil hipotezo.

Ob pisanju diplomske naloge sem spoznal, kako se izobraževalni proces vseskozi prepleta s samim delovanjem organizacije. Podjetje ali organizacija za uspešno delovanje nujno potrebuje izobražene zaposlene, zato se je potrebno zavedati, da vlaganje v zaposlene predstavlja dolgoročno naložbo za uspešno poslovanje.

Sklepna misel se navezuje na samo strategijo podjetja, ki želi postati eno izmed vodilnih ustanov na področju tako bolnišničnega zdravljenja malih živali kot terenskega zdravljenja hlevskih živali. Podjetje je v zadnjih letih intenzivno povečalo vlaganja v izobraževanje, lahko rečemo, da sledijo modernim smernicam poslovnega okolja. Izobražen kader bo tako tudi v prihodnje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, saj bodo le tako lahko opravljali kvalitetne storitve z najsodobnejšimi metodami zdravljenja. S povečanjem zaposlenih z zadostno ravno izobrazbo glede na zahtevnost dela, posledično vplivamo tudi na učinkovitost, ki navsezadnje pomeni tudi uspešnost podjetja. Pomembno je tudi, da zaposlene primerno motivirajo za izobraževalni proces, saj ni dovolj le sodelovati, ampak je potrebno aktivno sodelovati.

## LITERATURA:

Age Platform. 2007. *Lifelong learning*. Dostopno prek: [http://www.age-platform.org/EN/IMG/AGE\\_leaflet\\_lifelong\\_learning.pdf](http://www.age-platform.org/EN/IMG/AGE_leaflet_lifelong_learning.pdf) (20. marec 2009).

Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.

Eurydice. 2000. *Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah Evropske Unije*. Dostopno prek: [http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/vsezivljenjsko\\_ucenje\\_-\\_prispevek\\_izobrazevalnih\\_sistemov\\_v\\_drzavah\\_clanicah\\_EU.pdf](http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/vsezivljenjsko_ucenje_-_prispevek_izobrazevalnih_sistemov_v_drzavah_clanicah_EU.pdf) (25. Marec 2009).

Igličar, Albin. 1997. *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Ivanko, Štefan, Štefan Kajzer, Aleksandra Kanjuo – Mrčela, Bogdan Kavčič, Jure Kovač, Miran Mihelčič, Matjaž Mulej, Jože Ovsenik, Rudi Rozman, Duško Uršič in Antun Vila. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

Jelenc – Krašovec, Sabina. 2004. Ali se odrasli na podeželju učijo drugače kot v mestih?: učna dejavnost odraslih v različnih bivanjskih okoljih. *Teorija in praksa* 44 (1–2): 277–297.

Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.

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

Komisija evropskih skupnosti. 2007. *Vseživljenjsko učenje za znanje, ustvarjalnost in inovacije*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0703:FIN:SL:PDF> (22. marec 2009).



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

Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.

Luthy, David. H. 2009. *Intellectual capital and its measurement*. Dostopno prek: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (19. marec 2009).

Možina, Stane. 2000a. *Učeča se organizacija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID000504.doc> (19. marec 2009).

--- 2000b. Učeča se organizacija. *Industrijska demokracija* 4 (5): 4–9.

--- 2002c. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Penger, Sandra in Vlado Dimovski. 2006. Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa* 43 (3–4): 427–455.

Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline. The art and Practise of Learning Organization*. London: Centuray Business.

Svetlik, Ivan. 2004. *Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja*. Dostopno prek: <http://www.ds-rs.si/dejavnost/posveti/posvet03022004/IvanSVETLIK.doc> (20. marec 2009).

Turk, Ivan in Dane Melavc. 2001. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.

Turk, Ivan, Dane Melavc in Borut Korošec. 2004. *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Veterinarska bolnica Šentjur. 2005. *Bilančna poročila za leta 2004-2009*. Interno gradivo.

Vlada Republike Slovenije, Kadrovska služba. 2004. *Kadrovske informacije 12*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/kadrovske\\_inf\\_12.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_12.pdf) (22. marec 2009).

Zupanc, Matej. 2010a. *Organigram Veterinarske bolnice Šentjur*. Interno gradivo.

--- 2010b. *Lastniška struktura Veterinarske bolnice Šentjur*. Interno gradivo.

## PRILOGA A: Izračuni povezanosti med spremenljivkami

### Hipoteza 1:

#### Correlations

		skupni_prih	povp_izob
skupni_prih	Pearson Correlation	1	-,507
	Sig. (2-tailed)	.	,305
	N	6	6
povp_izob	Pearson Correlation	-,507	1
	Sig. (2-tailed)	,305	.
	N	6	6

### Hipoteza 2:

#### Correlations

		cisti_dob	invest_v_izob
cisti_dob	Pearson Correlation	1	-,821(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,045
	N	6	6
invest_v_izob	Pearson Correlation	-,821(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,045	.
	N	6	6

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

### Hipoteza 3:

#### Correlations

		skupni_prih	delez_zap
skupni_prih	Pearson Correlation	1	-,359
	Sig. (2-tailed)	.	,485
	N	6	6
delez_zap	Pearson Correlation	-,359	1
	Sig. (2-tailed)	,485	.
	N	6	6