

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Lipuš

# Vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Lipuš

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

# Vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Zahvala gre vsem, ki ste mi pomagali, me spodbujali, usmerjali in verjeli vame.  
HVALA.*

## **Vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja**

Prehod iz industrijske družbe v družbo znanja je spremenil razumevanje vloge ljudi v poslovnem procesu. Ob številnih inovacijah in razvoju nove tehnologije znanje hitro zastara zato sta postala izobraževanje in investicije v nova znanja temelj delovanja uspešnih podjetij in orodje za zagotavljanje konkurenčnosti. Tako je prihodnost podjetij v veliki meri odvisna od motiviranih in izobraženih zaposlenih, ki so sposobni hitro reagirati in se prilagoditi spreminjajočemu se poslovnemu okolju. V ospredje prihaja pomen človeškega kapitala in ustvarjaje dodane vrednosti svojim proizvodom oziroma storitvam. Podjetje je torej uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabijo hitreje kot zaposleni pri konkurentih. Izjemno uspešna podjetja priznavajo pomembnost vlaganja v človeške vire, če želijo doseči svoje strateške cilje. Uspeh podjetja pa ne določajo več le finančni kazalniki, pač pa tudi nefinančni, ki se kažejo skozi kakovost odnosov podjetja z njegovimi ključnimi deležniki in omogočajo izboljšanje delovanja glede na zastavljene cilje. Diplomsko delo v teoretičnem okviru opredeljuje pojme izobraževanja, usposabljanja, človeškega kapitala in uspešnosti podjetja, v empiričnem delu pa prikaže na primeru izbranega podjetja pomen izobraževanja in preveri vpliv izobraževanja na poslovne rezultate Podjetja X.

*Ključne besede: izobraževanje, človeški kapital, poslovna uspešnost, podjetje.*

## **The impact of employee education on firm effectiveness**

The transition from an industrial society to a knowledge society has changed the understanding of human role in business processes. With numerous innovations and the development of new technologies, knowledge rapidly becomes outdated, therefore promoting education and investing in new skills has become the core basis of successful firms, as well as means of ensuring competitiveness. Thus, the future of the firms largely depends on motivated and educated employees who are capable of quickly reacting and adapting to the ever-changing business environment. Human capital is becoming increasingly important, as well as adding value to ones own products or services. A firm is therefore more successful, if its employees learn quickly and are able to use such knowledge faster and better than those working for their competitors. The most successful firms recognize the importance of investing in human resources in order to pursue their strategic goals. However, a firm's success is no longer measured only by financial indicators, but also by non-financial ones reflecting in the quality of relationships with its key stakeholders and enabling better operations with regard to the set goals. The theoretical part of the present thesis defines concepts of education, training, human capital and firm effectiveness, whereas the empirical part illustrates the importance of education and verifies its impact on business results of Company X.

*Key words: education, human capital, firm effectiveness firm.*

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1	NAMEN IN CILJI.....	10
1.2	RAZISKOVALNE HIPOTEZE.....	10
1.3	STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE.....	11
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV</b> .....	<b>13</b>
2.1	ZNANJE .....	13
2.2	DRUŽBA ZNANJA.....	14
2.3	VSEŽIVLJENJSKO UČENJE.....	15
2.4	UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	16
<b>3</b>	<b>IZOBRAŽEVANJE</b> .....	<b>17</b>
3.1	VLOGA IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU .....	19
3.2	IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU .....	20
3.2.1	<i>Raziskovanje izobraževalnih potreb</i> .....	22
3.2.2	<i>Načrtovanje izobraževanja</i> .....	23
3.2.3	<i>Programiranje izobraževanja</i> .....	24
3.2.4	<i>Organizacija in izvedba izobraževanja</i> .....	25
3.2.5	<i>Vrednotenje rezultatov izobraževanja</i> .....	25
3.3	MERJENJE UČINKOV IZOBRAŽEVANJA .....	27
3.4	SODOBNE OBLIKE PRIDOBIVANJA ZNANJA .....	29
3.5	IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH KOT PODLAGA ZA RAZVOJ KOMPETENC .....	31
<b>4</b>	<b>ZAPOSLENI KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI</b> .....	<b>32</b>
4.1	DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE .....	33
4.2	OVIRE ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE .....	34
<b>5</b>	<b>ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEMELJ POSLOVNE USPEŠNOST</b> .....	<b>35</b>
5.1	INTELEKTUALNI KAPITAL .....	35
5.2	TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	37
5.3	IZOBRAŽEVANJE KOT INVESTICIJA V ČLOVEŠKI KAPITAL .....	39
<b>6</b>	<b>MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV ALI MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA</b> .....	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>KAZALNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA</b> .....	<b>43</b>
7.1	UČINKOVITOST .....	44
7.2	PRODUKTIVNOST .....	44
7.3	USPEŠNOST .....	46
7.3.1	<i>Kazalci poslovne uspešnosti v podjetju</i> .....	47

7.3.2	<i>Nefinančna merila poslovne uspešnosti</i> .....	49
<b>8</b>	<b>POVEZANOST MED IZOBRAŽEVANJEM IN USPEŠNOSTJO</b> .....	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>EMPIRIČNA ANALIZA</b> .....	<b>54</b>
9.1	OPIS PODJETJA X .....	55
9.2	ZAPOSLENI V PODJETJU X.....	56
9.3	IZOBRAZBENA STRUKTURA IN IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU X ...	57
9.4	ANALIZA INTERVJUJA.....	62
9.4.1	<i>Izobraževanje zaposlenih v Podjetju X</i> .....	62
9.4.2	<i>Letni plan izobraževanj</i> .....	63
9.4.3	<i>Merjenje in evalvacija kakovosti izobraževanja</i> .....	63
9.4.4	<i>Učinki izobraževanja za podjetje</i> .....	63
9.4.5	<i>Spodbujanje prenosa novih informacij in znanj sodelavcem</i> .....	64
9.4.6	<i>Motivacija zaposlenih za dodatna izobraževanja</i> .....	65
9.4.7	<i>Vpliv izobraževanja zaposlenih na poslovno uspešnost Podjetja X</i> .....	65
9.4.8	<i>Usklajevanje želja in interesov posameznikov s planom izobraževanja</i> .....	66
9.4.9	<i>Povezanost posameznika in podjetja v ugotavljanju izobraževalnih potreb</i> .....	66
9.5	PREVERJANJE HIPOTEZ .....	68
9.5.1	<i>Hipoteza 1</i> .....	68
9.5.2	<i>Hipoteza 2</i> .....	70
9.5.3	<i>Hipoteza 3</i> .....	71
<b>10</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>80</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>87</b>
	<i>Priloga A: Statistični test povezanosti spremenljivk</i> .....	87
	<i>Priloga B: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 1</i> .....	87
	<i>Priloga C: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 2</i> .....	88
	<i>Priloga Č: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 3</i> .....	88
	<i>Priloga D: Nestrukturiran intervju</i> .....	89

### **Kazalo slik:**

<i>Slika 3.2: Stopnje organiziranja izobraževalne dejavnosti</i> .....	21
<i>Slika 5.1: Shema intelektualnega kapitala organizacije</i> .....	36
<i>Slika 5.2: Investicije v človeški kapital</i> .....	40
<i>Slika 7.1: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti</i> .....	49
<i>Slika 9.1: Model povezanosti variabel</i> .....	54
<i>Slika 9.2: Raziskovalni model spremenljivk</i> .....	72

### **Kazalo grafov:**

<i>Graf 9.1: Gibanje števila zaposlenih med leti 2004 in 2010</i> .....	56
<i>Graf 9.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v Podjetju X</i> .....	57
<i>Graf 9.4: Gibanje investicij v izobraževanje po letih</i> .....	60
<i>Graf 9.5: Razmerje med povprečnimi stroški izobraževanja in povprečnim številom ur izobraževanja na zaposlenega</i> .....	61
<i>Graf 9.6: Razmerje med skupnimi prihodki in povprečnim številom izobraževanj na zaposlenega</i> .....	68
<i>Graf 9.7: Povezanost med investicijami v izobraževanje in čistim dobičkom Podjetja X</i> .....	70
<i>Graf 9.8: Korelacija med investicijami v izobraževanje in številom prepeljanih potnikov</i> .....	73
<i>Graf 9.9: Korelacija med investicijami v izobraževanje, številom prepeljanih potnikov, in čistim dobičkom Podjetja X</i> .....	74

## 1 UVOD

Cilj vsake organizacije v globalni ekonomiji je dolgoročna konkurenčna sposobnost podjetja. Že sama globalizacija je pravila tekmovanja skoraj popolnoma spremenila, saj je povzročila velike spremembe, na katere se mora podjetje čim hitreje in čim učinkoviteje ustrezno odzvati. Da organizacija lahko sledi toku nenehnih sprememb, mora nenehno skrbeti za razvoj in izobraževanje zaposlenih, saj le tako lahko dosega optimalne rezultate. Izobrazba je tako instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost in s tem produktivnost podjetja. V današnjem času je za organizacijo zelo pomembno, da sprejema funkcijo izobraževanja in izpopolnjevanja lastnih kadrov kot nujno potrebno dejavnost, s katero vzdržuje sposobnost zaposlenih v ravnotežju s konkurenčnostjo njenega trga.

Če je bilo fizično premoženje podjetja tradicionalno izpostavljeno kot ključni vir uspešnosti, sodobni pogled daje primarno vlogo človeškim virom. V preteklosti je vodstvo skrbelo za konkurenčnost skozi obvladovanje strategije, zaposleni pa so korporativno strategijo lojalno ter poslušno uresničevali, za kar so bili nagrajeni z varnostjo njihove zaposlitve. Danes so zaposleni tisti, ki prevzemajo vso odgovornost za konkurenčnost podjetja in za lastno izobraževanje in usposabljanje, da so lahko kos vedno zahtevnejšim poslovnim razmeram. Vodilni delavci pa morajo vsakemu zaposlenemu zagotoviti kontekst (razmere, pogoje) za nenehno izpopolnjevanje znanja (Ghoshal v Mirčeva 2011, 9).

Vse uspešne organizacije poudarjajo vlogo zaposlenih. Temeljijo na njihovem znanju oziroma na pripravljenosti na spremembe in motiviranosti za iskanje nenehnihboljšav ter nenazadnje tudi na pripadnosti podjetju. Brez tega sodobne organizacije ne morejo dosegati uspešnosti. Tako ljudem posvečajo vse več pozornosti, jih spoštujejo in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev v okviru skupne vizije. Ljudje so namreč tisti, ki prepoznajo poslovne priložnosti, ki razvijajo nove izdelke in oblikujejo strategije. Če so pri tem uspešni, je velika verjetnost, da bo uspešna tudi organizacija (Zupan in drugi 2009).



V zadnji letih smo bili priča upadu gospodarske dejavnosti. V tem obdobju so podjetja v težnji po zmanjševanju stroškov pogosto pozabila na izobraževanje zaposlenih in njihov razvoj ali omejila izdatke na najnujnejše. Podjetja bi prav v tem času morala vlagati v znanja, ki podjetju primanjkujejo za uspešno izpolnjevanje zastavljenih poslovnih ciljev. Kakovostna in pravilno načrtovana izobraževanja bi morala predstavljati racionalno naložbo. V Slovenskem gospodarstvu je v teoriji (Rejc 2001; Mihalič 2006; Gruban 2007; Gomezelj Omerzel 2008) vedno večji poudarek na spreminjanju kapitala iz fizičnega v intelektualnega, medtem ko v podjetjih izobraževanje in usposabljanje kadrov še vedno ostaja podcenjeno, vodstvo se ne zaveda moči znanja in mu zato pogosto ne daje prednostne vloge.

V diplomski nalogi bom skušala pojasniti pomen izobraževanja za delovanje podjetja. Poslovna uspešnost je odvisna od znanja zaposlenih, ki je pridobljeno skozi različna izobraževanja. Izobraževanje zaposlenih bom izpostavila kot dejavnik uspešnosti podjetja, saj je danes konkurenčni položaj v ekonomijah visoko razvitih držav določen s sposobnostjo ustvarjati dodano vrednost, ta pa se ustvarja s pomočjo znanja (Kubr 2002). Pomembno pri tem je izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov, ki morajo osvojiti znanja o vrednotah in viziji družbe, njeni strategiji, konceptiji poslovne odličnosti, sistemu razvoja kadrov, menedžmentu, komuniciranju in poslovnih pogajanjih, sistemu ravnanja z okoljem, hkrati pa na drugi strani ne smemo zanemariti izobraževanja zaposlenih na nižjih ravneh, ki s svojim delom pomembno prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev.

Za empirično raziskavo sem si izbrala Podjetje X<sup>1</sup>. Omenjeno podjetje je javno, njegova primarna dejavnost pa je mestni in primestni kopenski potniški promet. Z zbranimi podatki in na osnovi teoretičnih izhodišč bom skušala poiskati vpliv izobraževanja kot neodvisne spremenljivke na poslovno uspešnost podjetja, ki v mojem primeru predstavlja odvisno spremenljivko.

---

<sup>1</sup> Preučevano podjetje ne želi biti imenovano, zato ga bom skozi diplomsko nalogo navajala kot Podjetje X.

## 1.1 NAMEN IN CILJI

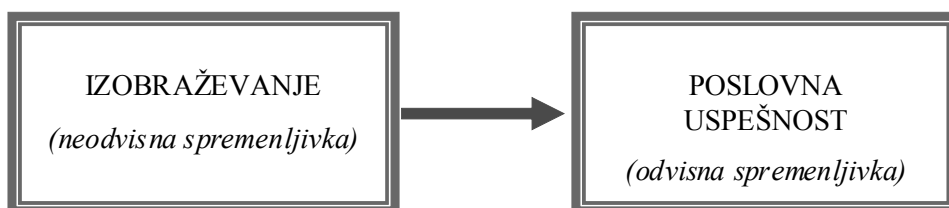
Namen diplomskega dela je raziskati, ali in kako izobraževanje vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. V današnjem času je vedno več zagovornikov stalnega izobraževanja zaposlenih, zato me zanima, ali podjetje vidi izobraževanje kot priložnost za razvoj in večanje konkurenčne prednosti ali še vedno izobraževanje predstavlja v prvi vrsti strošek. Zavedam se, da je izobraževanje le eden od dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in da so pomembni dejavniki tudi pripadnost zaposlenih, motivacija, fluktuacija, sama strategija poslovanja in ne nazadnje tudi poslovni cilji, vendar pa bom v svoji diplomski nalogi te dejavnike nekoliko zanemarila. Hkrati me zanima, v kolikšni meri bo v empiričnem delu zaznati vpliv gospodarskih razmer v zadnjih letih.

V empiričnem delu bom skušala preveriti teoretična izhodišča in sklepati o učinkih izobraževanja na poslovno uspešnost izbranega podjetja. Cilj diplomske naloge je osvetliti teoretična izhodišča zastavljenega problema, nato pa na podlagi konkretnega primera izdelati jasno in konsistentno analizo rezultatov vpliva izobraževanja na poslovno uspešnost.

## 1.2 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Diplomsko delo bom oblikovala na predpostavki, da sta spremenljivki izobraževanje in uspešnost podjetja med seboj pozitivno povezani. Osnovna hipoteza diplomske naloge je: *»Izobraževanje zaposlenih prispeva k večji uspešnosti podjetja.«* Navedena hipoteza izraža zvezo med opazovanima spremenljivkama (Toš in Hafner-Fink 1998). Izobraževanje je kot element teze predmet raziskovanja, poslovna uspešnost pa je kazalec, ki ga raziskujem. Slika 1.1 prikazuje odnos med spremenljivkama.

Slika 1.1: Relacija med neodvisno in odvisno spremenljivko



Za lažjo analizo bom v empiričnem delu preverjala veljavnost naslednjih delovnih hipotez:

H1: Povečevanje povprečnega števila izobraževanj na zaposlenega vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Podjetja X.

H2: Povečevanje investicij Podjetja X v izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na čisti dobiček Podjetja X.

H3: Z večanjem investicij Podjetja X v izobraževanje se povečuje tudi uspešnost Podjetja X izražena skozi število prepeljanih potnikov<sup>2</sup>.

Zanimalo me bo, ali večje število izobraževanj prispeva k večji uspešnosti podjetja, ob tem pa bom zaradi omejenega obsega analize druge intervenirajoče spremenljivke zanemarila. Model povezanosti spremenljivk bom nadalje razdelala v empiričnem delu naloge.

### ***1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE***

Vsebinsko bo diplomsko delo sestavljeno iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu, bom uporabila deskriptivni pristop in znotraj tega metodo kompilacije, saj bom povzemala spoznanja, stališča, sklepe in rezultate različnih avtorjev. Opredelila bom osnovne pojme, kot so izobraževanje in pomen izobraževanja za podjetje. Sledilo bo poglavje, kjer bom opisala koncept poslovna uspešnost in jo skušala povezati z izobraževanjem. S preučevanjem strokovne literature bom postavila okvir za empirični del naloge. Teoretična izhodišča bom pridobivala iz domače in tuje dostopne literature, internetnih virov in člankov na obravnavano temo.

V drugem, empiričnem delu, bom s pomočjo deduktivnega<sup>3</sup> načina raziskovanja na primeru konkretnega podjetja raziskala povezanost med izobraževanjem in poslovno uspešnostjo oziroma kako zaposleni s svojim znanjem in kompetencami prispevajo k uspešnosti podjetja. Pri analizi podatkov si bom pomagala z letnim poročilom Podjetja

---

<sup>2</sup> Število prepeljanih potnikov bom uporabila kot nefinančno merilo uspeha in kot kazalec produktivnosti dela.

<sup>3</sup> Splošno teorijo bom testirala v specifičnem okolju na primeru Podjetja X.

X in bazami podatkov, s katerimi razpolaga kadrovska služba Podjetja X. Podatke bom predstavila grafično in jih statistično preverila.

Empirični del bo sestavljen iz analize kvantitativnih podatkov, pridobljenih iz letnih poročil in internih podatkov Podjetja X, ter kvalitativnih podatkov, ki jih bom pridobila s pomočjo nestrukturiranega intervjuja. S pomočjo intervjuja želim osvetliti raziskovalna vprašanja in pridobiti več informacij in pogledov na izobraževanje v podjetju. Ker pri analizi obstoječih podatkov obstaja možnost, da spregledam kontekst in ker bi zgolj z intervjujem tvegala respondentovo pristranost podatkov, si z združevanjem obeh metod prizadevam pridobiti čim boljši vpogled v odnos podjetja do izobraževanja in učinkov izobraževanja na uspešnost poslovanja.

## 2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

### 2.1 ZNANJE

Znanje lahko razumemo z več vidikov, in sicer gre lahko za vsoto podatkov in informacij, za teoretično znanje, pridobljeno z učenjem oziroma študijem ali pa za uporabno znanje, pridobljeno z izkušnjami. Gre za skupek izkušenj, vrednot in smiselno interpretiranih informacij, ki jih prek procesov razporejamo v miselne vzorce in uporabne rešitve z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Gomezelj Omerzel 2008, 29).

Znanje najpogosteje delimo na individualno in skupinsko ter na eksplicitno in implicitno<sup>4</sup>. Medtem ko individualno znanje predstavlja tisti del znanja organizacije, ki je last posameznikov in je običajno zelo specializirano in specifično, pa se skupinsko znanje nanaša na to, kako se znanje porazdeljuje in prenaša med zaposlenimi. Eksplicitno znanje lahko povzamemo, shranimo in ga izmenjujemo med seboj. Gre za formalno teoretično znanje, ki ga najdemo v obliki zbirk podatkov, priročnikov, navodil ipd. Za organizacijo le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. Tiho znanje pa je intuitivno in ga je težko prenašati. Gre za osebno znanje ljudi, ki ga je težko opisati in je pridobljeno skozi izkušnje (Nonaka v Gomezelj Omerzel 2009, 10). Značilno je za kompleksne in hitro se spreminjajoče situacije. Do izraza pride, ko je treba uporabiti več čutov hkrati, od fizičnih spretnosti do razumevanja socialnih odnosov. Obe vrsti znanja sta komplementarni (Nonaka v Svetlik in Pavlin 2004, 204). Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin ter znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije, zato je prav znanje tisto, ki je najbolj trajen vir konkurenčne prednosti (Pučko 1998, 560).

Znanje je neizčrpljiv ekonomski dejavnik. Za razliko od klasičnih produkcijskih faktorjev, za katere je značilno, da se po določenem času uporabe iztrošijo, se uporaba

---

<sup>4</sup> V literaturi (Nonaka in Takeuchi 1995; Bontis 2001; Jaklič in drugi 2006) je mogoče opaziti različna poimenovanja implicitnega znanja, med drugim tudi tiho, subjektivno ali skrito znanje.

neotipljivega znanja ne obrabi ali poškoduje, navadno ga še poveča in oplemeniti (Bontis in drugi 1999, 392).

## **2.2 DRUŽBA ZNANJA**

Drucker (1993) pravi, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir niso več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo bolje upravljale z znanjem, se pravi tiste, ki bodo znale poiskati znanje, ga porazdeliti, povečevati, zavarovati in izkoristiti. Nova družba bo družba izobraženih, kjer bo znanje ključni vir, delavci znanja pa bodo prevladujoči, a ne večinski del delovne sile (Drucker 2001).

Koncept družbe znanja prikazuje učenje in izobraževanje v vseh okoljih, starostnih obdobjih in družbenih skupinah. Koncept se je razvil ob socialnih, ekonomskih, kulturnih in političnih spremembah v drugi polovici 20. stoletja, ko začnejo izobraževanje določati različni dejavniki informacijske in kapitalske globalizacije, individualizma, hitrega razvoja znanosti in tehnologije (Ličen 2006). Nove povezave, nova odkritja in interpretacije prinašajo tudi drugačne poglede na učenje in izobraževanje. Sprememba se kaže v prehodu od tradicionalno zasnovanih vzgoje in izobraževanja, namenjenih otrokom in mladini, prek razmišljanja o permanentnem izobraževanju do razvoja učnih strategij za vse ljudi v vseh starostih v zamisli vseživljenjskega učenja in učeče se družbe.

Družba znanja je kompleksen pojav, ki vpliva na vse dejavnosti vsakdanjega življenja posameznikov in na ekonomsko uspešnost družb, njen razvoj pa je v največji meri odvisen od nenehnega kroženja idej, znanja in kadrov. Po eni strani družba znanja omogoča dostop do znanja vsem posameznikom oz. družbenim skupinam, po drugi strani pa ustvarja vedno ostrejše ločnice med tistimi, ki znanje imajo in ga uporabljajo, ter tistimi, ki do znanja nimajo dostopa (Lenarčič 2007, 91-93).

### **2.3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE**

Za družbo znanja ima pomembno vlogo vseživljenjsko učenje. Gre za dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, formalno, neformalno, naključnostno in priložnostno. Poteka v različnih učnih okoliščinah, od rojstva prek zgodnjega otroštva in odraslosti do konca življenja, s ciljem, da se izboljšajo posameznikovo znanje in spretnosti. Z učenjem pridobivamo tudi interese, značajske poteze, vrednote, odnos do sebe in drugih ter druge osebne lastnosti. Tako zasnovano vseživljenjsko učenje ima dve razsežnosti in sicer razsežnost trajanja, ki označuje, da se učimo od rojstva ter razsežnost širine, ki označuje, da se učimo povsod in karkoli. Cilj učenja ni le pridobitev izobrazbe in kvalifikacij za delo in poklic, temveč pridobitev širokega znanja, spretnosti in osebnostnih lastnosti, ki jih potrebujemo, da bi lahko uspešno in kakovostno živeli in delali, kot posamezniki in v skupnosti (Strategija vseživljenjskega učenja v Sloveniji 2007).

Glavna dejavnika, ki vplivata na potrebe po vseživljenjskem učenju sta opredeljena v Memorandumu EU o vseživljenjskem učenju. Prvi je premik proti družbi in gospodarstvu, ki temelji na znanju. Dostop do najnovejših informacij in znanja, skupaj z motivacijo in spretnostmi, postaja ključ za krepitev evropske tekmovalnosti in izboljšanja zaposljivosti ter prilagodljivosti delovne sile. Drugi dejavnik pa so nenehni izzivi. Zapleten družben in političen svet ter želja po načrtovanju življenja zahtevajo od posameznika aktiven doprinos. Zgornja dejavnika sodobnega družbenega in ekonomskega spreminjanja sta medsebojno povezana in predstavljata osnovo za dva enako pomembna cilja vseživljenjskega učenja in sicer za pospeševanje aktivnega državljanstva<sup>5</sup> in zaposljivosti (European Commission 2000, 5).

Vseživljenjsko učenje je torej zamišljeno kot učenje na vseh področjih in v vseh življenjskih obdobjih (Tuijnman in Boström 2002). Finančni tokovi v izobraževanju pa kažejo, da se spodbuja predvsem tisto izobraževanje, ki je povezano s poklicnim delom in z dobičkom, ki sledi načelom kapitala. Poudarja se poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje in sicer z različnimi ukrepi, s spodbujanjem nastajanja ustreznih

---

<sup>5</sup> Aktivno državljanstvo se osredotoča na to, koliko in kako ljudje sodelujejo v vseh sferah družbenega in gospodarskega življenja ter na priložnosti in tveganja, s katerimi se soočajo, ko to poskušajo. Osredotoča se tudi na posledično stopnjo pripadnosti tej družbi in na možnost odločanja v njej (European Commission 2000, 5).

programov in z udeležbo v učečih se mrežah, z razvojem človeških virov. Tako zapiše Johnson (2004), ki svoje primerjanje gradi na izhodišču, da je koncept vseživljenjskega učenja povezan z gospodarstvom, delom in zaslužkom.

## **2.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Učeča se organizacija je tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih in ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje lastne procese aktivnosti. Skrivnost le te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu (Možina 2000). Garvin (1993) ugotavlja, da je učeča se organizacija sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Hkrati navaja, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacije.

Učeča se organizacija oblikuje klimo, kjer vsak posameznik uporablja in razvija svoj potencial, ki širi kulturo učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in druge poslovne partnerje, ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji in kjer sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji, tako delavci kot njihovi vodje; zato pa stalno kreirajo nove ideje, rešujejo probleme in iščejo nove možnosti za učenje (Senge 1990). Pomembno je poudariti, da se organizacija uči skozi posameznike, ki se učijo, vendar pa individualno učenje še ne zagotavlja organizacijskega učenja. Organizacijsko učenje je proces, skozi katerega organizacija povečuje znanje posameznikov in ga skozi dialog, razprave, opazovanje in izmenjavo izkušenj pretvarja na raven organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995, 239).

Sestavine učeče se organizacije Možina (2000) definira z jasno vizijo in poslanstvom, opredeljenimi cilji in strategijo, organizacijsko kulturo, primernimi viri, znanjem in sredstvi, dojemljivostjo za spremembe ter usmerjenostjo k odličnim dosežkom. Zanj so značilne decentralizacija, spodbujanje avtonomnega dela skupin, večja odgovornost posameznikov, močan in integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot ter način dela, ki ga sprejmejo vsi. Možina (2002a) v svojem prispevku poudarja, da imajo prihodnost le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje

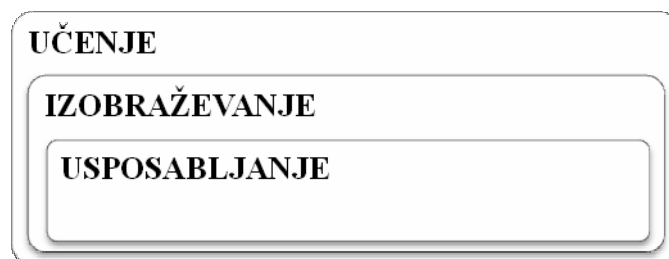


postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Organizacijsko rast si namreč lahko zagotovijo le s stalnim in sistematičnim razvojem zaposlenih.

### 3 IZOBRAŽEVANJE

Ker pogosto prihaja do zamenjave pojmov, kot so učenje, usposabljanje in izobraževanje, v nadaljevanju izhajam iz slike 3.1, ki jasno opredeli razmerje med omenjenimi pojmi.

*Slika 3.1: Razmerje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje*



Vir: Možina in drugi (2002a, 217).

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem, le da je pojem veliko širši. Učenje lahko široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem nanj vplivajo kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam (Jelenc 1996, 10). Na splošno lahko govorimo, da je učenje vsaka oblika aktivnosti posameznika, s katero dosežemo spremembo obnašanja oziroma vedenja, pri tem pa mislimo na teoretsko, delovno in socialno obnašanje. Učenje je torej trajna (ali relativno trajna) in relativno svojstvena sprememba posameznika, ki se manifestira v njegovem obnašanju. Učenje zajema vse plati slušateljeve aktivnosti in ne samo spoznavne ali samo pridobivanja znanja (Možina 2000).

Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo oziroma poklic. Izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost,

usmerjeno k doseganju določenega izobraževalnega smotra, lahko pa ga 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). Sestavljeno je iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se oseba uči in sprejema informacije. Delimo ga na formalno in neformalno, kar pa določa stopnja vnaprejšnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in to, kakšen je vpliv udeleženca na izobraževanje (Jelenc 1996). Medtem ko učenje pomeni vedeti, kako stvari delujejo, pa izobraževanje pomeni vedeti, kako s stvarmi delati (Ivanuša-Bezjak 1998).

Usposabljanje pa je najožji in podrejen pojem izobraževanju. S pojmom usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih le ta potrebuje pri opravljanju konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti. V tem smislu predstavlja usposabljanje prehodno stopnjo med izobraževanjem in delom (Jereb 1998). V nasprotju s seminarji in strokovnim izobraževanjem v posebnih ustanovah ni potrebno, da delavec zapusti delovno mesto<sup>6</sup>, kar je tudi stroškovno ugodneje. Usposabljanje zaposlenih je kratkoročna naložba, ki prinese dolgoročno korist (Florjančič in drugi 1987).

Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, tihim znanjem, pristopom generalizacije v pridobivanju znanj v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjenem področju dela ter nenazadnje z iskanjem načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Gruban 2007).

---

<sup>6</sup> Usposabljanje ne zahteva odsotnosti z delovnega mesta.

### **3.1 VLOGA IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU**

Zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so pred letom ali dvema pridobljena znanja že zastarela. Samo delavci z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od zaposlenih zahteva neusmiljena konkurenca na trgu. Časi, ko nenehno izobraževanje ni bilo potrebno, so minili (Ivanuša-Bezjak 1998).

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanj. Ta izobraževanja delimo na interna in eksterna. Interna izobraževanja so namenjena predvsem pridobivanju splošnih znanj, katerih potreba je večjega obsega in je splošna večjemu številu ljudi znotraj organizacije. Interna izobraževanja delimo na funkcionalna izobraževanja, usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, izobraževanje in usposabljanje v okviru uvajanja, pripravništva ali v poskusnem obdobju. Na drugi strani pa so eksterna izobraževanja namenjena pridobivanju specifičnih strokovnih znanj, katerih potreba je manjšega obsega in zadeva manjše število zaposlenih v podjetju. Oblike eksternih izobraževanj so nadaljnje šolanje ali študij, s katerim si zaposleni izboljšajo stopnjo formalne izobrazbe, krajša zunanja izobraževanja (seminarji, delavnice, posveti, tečaji, treningi, konference, ipd.), obiski strokovnih sejmov in razstav ter samostojno izobraževanje in izpopolnjevanje. Pomembno je poudariti tudi dostop do strokovne literature znotraj podjetja, ki omogoča zaposlenim samoizobraževanje in sledenje novostim (Mihalič 2006).

Tudi 172. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR 42/2002) govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Pravice in obveznosti izobraževanja so opredeljene tudi v kolektivnih pogodbah, ki veljajo za posamezno panogo ter v pogodbi o zaposlitvi.

Znanje in kompetence zaposlenih postajajo vedno pomembnejše pri zasledovanju ciljev in strategije podjetja, zato bi morali v podjetjih neprestano potekati procesi izobraževanja vseh zaposlenih. Kljub temu se pogosto pojavi dilema pri izobraževanju, ki se nanaša na finančne stroške in dejstvo, da se učinki izobraževanja pokažejo šele na dolgi rok. Izobraževanje potrebujejo vsi, tako uspešna podjetja kot tista v težavah.

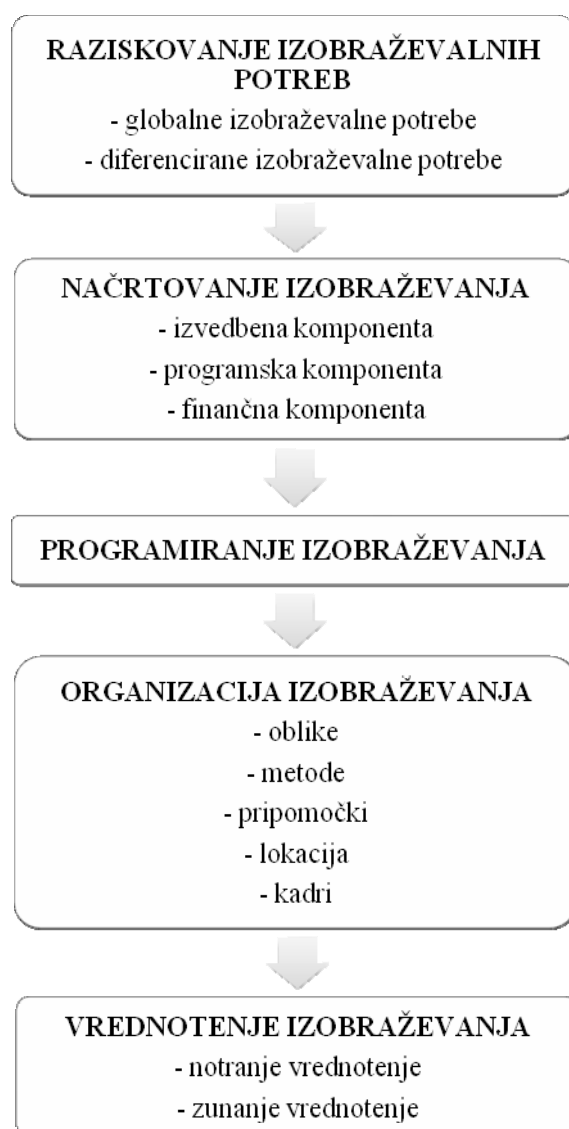
Uspešna podjetja jih potrebujejo zato, da bodo še boljša, ter da bodo dohajala konkurenco, za podjetja v težavah pa je prav izobraževanje in pridobivanje novih znanj edini način, da se jih rešijo. Izobraževanje zaposlenih tako za podjetje pomeni investicijo za boljše poslovanje.

### ***3.2 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU***

Ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja so v vsaki organizaciji kadri. Zato morajo organizacije na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov ter tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem (Jereb 1998). S stališča organizacije je izobraževanje zaposlenih pomembno, saj prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Cilj izobraževalne dejavnosti v podjetju je sledenje razvoju podjetja in pravočasno reagiranje na vse spremembe. Podjetje lažje uresniči svoje cilje, če predhodno opravi predvsem temeljne naloge, kot so analiza in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela, načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in zmožnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske ipd.), izdelava programov in učnih načrtov posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih. Pri organizaciji in realizaciji potreb po izobraževanju pa je pomemben izbor ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja ter kontroliranje, spremljanje in vrednotenje rezultatov svojega dela (Jereb 1998). Slika 3.2 prikazuje stopnje organiziranja izobraževalne dejavnosti, ki jih bom v nadaljevanju opisala.

Slika 3.2: Stopnje organiziranja izobraževalne dejavnosti



Vir: Jereb (1987, 17).

### 3.2.1 Raziskovanje izobraževalnih potreb

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti (Jelenc 1996). Raziskovanje je potrebno obravnavati s treh vidikov in sicer z vidika organizacije, posameznika in z vidika zahtev dela. Globalne izobraževalne potrebe so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Vsebujejo kazalce, kot so potrebno število delavcev za načrtovano obdobje, strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe ter čas pridobivanja posameznih vrst kadrov. Na podlagi globalnih izobraževalnih potreb se zaposlene usmerja v programe za pridobitev strokovne izobrazbe (Avsec in drugi 2007). Diferencirane izobraževalne potrebe pa so tiste, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. S primerjalno analizo dejanskih stanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela, se ugotovi primanjkljaje v delovnih izkušnjah, sposobnostih ter znanju. Potrebe po izobraževanju opredelimo tako, da se po posameznih problemih, ki se pojavljajo pri delu, ugotovi, s kakšnim izobraževanjem zaposlenih bi jih lahko odpravili (Možina in drugi 2002a).

Pri raziskovanju izobraževalnih potreb in izdelavi izobraževalnega načrta je potrebno upoštevati tudi posameznikove razvojne potencialne; ti so opredeljeni z ambicijo, življenjskim okoljem in priložnostmi, ki jih ponuja podjetje. Najpomembnejša je želja po pridobivanju znanja. Če zaposleni te želje nimajo, jo je treba spodbujati in razvijati z dodatnimi dejavnostmi. Menim, da je najprimernejša oblika za ugotavljanje posameznikovih razvojnih potencialov letni razgovor<sup>7</sup> med zaposlenim in vodjo. Pomembno se je zavedati dejstva, da so v znanju zaposlenih skrite neizčrpane rezerve za uspeh podjetja. Na letnem pogovoru zaposleni običajno dobi občutek, kakšna je njegova vloga v podjetju in kakšni so cilji, ki naj bi jih v prihodnje dosegel. Hkrati pa nadrejeni skozi pogovor lahko ugotovi, kje ima zaposleni manjkajoča znanja za optimalno opravljanje dela. Hkrati vidim letni pogovor tudi kot obliko pozornosti do delavca in možnost za sproščeno sodelovanje. Ivanuša-Bezjak (2008) definira letni razgovor med vodjo in delavcem kot najvišjo stopnjo upravljanja s človeškimi viri.

---

<sup>7</sup> Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, na katerem se pogovorita o vsem, kar bi utegnili izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Gre za pregled preteklosti, sedanosti in načrtov za prihodnost. Običajno se izvaja enkrat letno (Majcen 2002, 15).

### 3.2.2 Načrtovanje izobraževanja

Temeljno izhodišče načrtovanja izobraževanja je plan izobraževanja (razvoja kadrov) ali dokumentacija izobraževalnih potreb. Plan izobraževanja je pomemben in sestavni del letnega plana poslovanja družbe in temelji na ugotovljenih potrebah po usposobljenosti zaposlenih. Cilj plana je ohranjanje in izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih (Avsec in drugi 2007). Na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti se podjetje odloči za določeno vrsto, obseg, število udeležencev, čas trajanja, nosilce in potrebna finančna sredstva posameznih izobraževalnih dejavnosti. Plani izobraževanja so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni (Ličen 2006).

Izobraževanje posameznikov mora biti usmerjeno tako, da se nova znanja različnih posameznikov dopolnjujejo. Če se znanja posameznikov ne dopolnjujejo, gre za to, da imajo ljudje sicer precej informacij, kar pa na uspešnost podjetja ne vpliva tako izrazito, kot bi si to želeli. Pomembno je usklajeno izobraževanje vseh bistvenih skupin v podjetju, kar pomeni, da je v izobraževanje potrebno vključiti tako vodstveni kader ter strokovne delavce kot tudi proizvodne delavce. Skozi načrtovanje izobraževanja podjetje predvidi, kakšno znanje bo potrebno za konkurenčno poslovanje in spodbudi zaposlene k pridobivanju dodatnega znanja. Za izobraževalni načrt je tako pomembno, da izhaja iz resničnih potreb podjetja. Ugotoviti je potrebno pomanjkljivo znanje ter kakšno znanje bo prineslo potrebne kompetence v podjetju, pri tem pa upoštevati potencialne zaposlenih. Iz zgoraj zapisanega tako lahko povzamem, da je pri izdelavi plana izobraževanja pomembno zasledovanje strategije in ciljev podjetja ter hkrati zadovoljitev potrebe zaposlenih.

Plan izobraževanja vsebuje tri komponente. Prva je programska komponenta (vrste programov, ciljne skupine, namen). Programska komponenta opredeljuje programsko strukturo izobraževalnih razvojnih ukrepov, s katerimi se zadovoljujejo globalne in diferencirane potrebe. Vsebuje programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. Druga je izvedbena komponenta (cena na udeleženca, kraj, časovna dimenzija, število udeležencev). Izvedbena komponenta opredeli izvajalce posameznih programov, kraj in trajanje izobraževanja, rok izvedbe ter obseg izobraževanja (število izobraževalcev). Tretja pa je finančna komponenta (cena na udeleženca, število obračunskih enot, celotna sredstva po programih). Finančna

komponenta so podatki programske in izvedbene komponente. Z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo (Jelenc 1996). Izdelan plan na podlagi teh komponent se predloži organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen plan je temelj za programiranje, organizacijo in izvedbo ter vrednotenje izobraževanja (Avsec in drugi 2007).

Do te faze so jasno opredeljena manjkajoča znanja in veščine. Na osnovi razvojne in naložbene politike podjetja je potrebno določiti jasno strategijo ter pravočasno zaznati morebitne težave.

### 3.2.3 Programiranje izobraževanja

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni sodelavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi institucijami (Možina in drugi 2002a, 237).

Stopnje programiranja so načrt programa, podrobno razčlenjevanje posameznih področij ter ugotavljanje in razporejanje vsebin (Jereb 1998). Najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja. Sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti. Tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme ali vaje, ki je del programa. Stopnja organizacije in izvedbe izobraževanja sestoji iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje izobraževalnih procesov. Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smiselno usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa, da bi ustvarili razmere za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov (Zupan in drugi 2009, 503).



### 3.2.4 Organizacija in izvedba izobraževanja

Organizacija in izvedba sta sestavljeni iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov in ukrepov, potrebnih za učinkovito izvajanje vseh izobraževalnih procesov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je čim bolj učinkovito dosežen cilj programa s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov. Izobraževalno dejavnost lahko izvajajo organizacije same s pomočjo zunanjih institucij ali samo zunanje institucije. Organizacije se o tem odločajo na podlagi stroškov<sup>8</sup> izobraževanja, ali gre za varovanje poslovne skrivnosti, ali ima razpoložljive ustrezne kadre, ki bi izobraževanje izvedli in potrebno opremo. Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanja, ki jih organizacije izvajajo same, predstavljajo uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev ipd. (Jereb 1998).

### 3.2.5 Vrednotenje rezultatov izobraževanja

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe (Možina in drugi 2002a, 238). Glede na osnovni namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, pa govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja. Glavni namen vrednotenja izobraževanja je ugotoviti učinkovitost izobraževanja in pomanjkljivosti ter s pridobljenimi informacijami načrtovati in izpeljati naslednje programe izobraževanja bolj kakovostno (Ličen 2006, 130).

---

<sup>8</sup> Na tem mestu želim opisati teorijo t.i. transakcijskih stroškov, po kateri si podjetje prizadeva za minimiziranje le teh (Williamson 1991, 278). Transakcijski stroški izvirajo iz aktivnosti, potrebnih za menjavo (npr. iskanje poslovnih partnerjev, pogajanja, sestavljanje pogodb, nadzor izvajanja le-teh, koordinacija, zaščita znanja), proizvodni pa iz internih aktivnosti, potrebnih za izvedbo proizvodnje (npr. izobraževanje, organiziranje in vodenje proizvodnje). Višina transakcijskih stroškov je odvisna od stopnje zaupanja oziroma strahu pred oportunističnim obnašanjem partnerjev v zavezništvu. Nižja je stopnja zaupanja, večji so transakcijski stroški. Zaupanje se nanaša tako na odnose med partnerji, kakor tudi na splošne razmere v okolju, kot so politični sistem in spoštovanje intelektualne lastnine (Das in Teng 2000, 34-36).

### 3.2.5.1 Notranje vrednotenje izobraževanja

Čeprav so temeljni kriterij notranjega vrednotenja izobraževanja predvsem rezultati izobraževancev, pa samo njihov odziv in uspeh ne more biti edino merilo in kriterij vrednotenja. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izhajajo iz ugotovljenih potreb in ciljev, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Da bi te cilje lahko učinkovito dosegli, je potrebno zagotoviti ustrezne pogoje za izobraževanje ter uresničiti izobraževalne programe z ustrezno organizacijo in izvedbo izobraževanja. Glavni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja so pogoji za izobraževalno delo (organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor in oprema, ustrezna organiziranost in finančna sredstva), realizacija izobraževalnih programov (ustreznost vsebin glede na zastavljene izobraževalne cilje, skladnost med načrtovanim in dejansko porabljenim časom za izvedbo programa, ustreznost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa), notranja organizacija izobraževanja (ustreznost učnih vsebin, stopnja prilagojenosti vsebin predhodnim izkustvom izobraževancev, ustreznost artikulacije, priprave in časovne razporeditve učnega procesa), odzivi in rezultati izobraževancev (mnenja in sodbe izobraževancev o temeljnih dejavnikih izobraževalnega procesa, stopnja doseženih izobrazbenih, motoričnih in vzgojnih ciljev) (Možina in drugi 2002a, 238).

### 3.2.5.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja

Za delovanje in razvoj izobraževanja je notranje vrednotenje izobraževanja zelo pomembno in koristno, vendar pa nam za ugotavljanje učinkovitosti celotne izobraževalne dejavnosti še ne zadostuje. Izobraževalno dejavnost je potrebno spremljati in vrednotiti skozi učinke v delovnem okolju, v katerega vstopajo oziroma se vanj vračajo izobraževanci po končanem izobraževalnem procesu. Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni torej ugotavljanje tistih učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja produktivnost in boljša kakovost dela, izboljšanje medosebnih odnosov, povečana prilagodljivost in mobilnost zaposlenih itd. (Možina in drugi 2002a).

Glavno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja predstavljajo tisti dejavniki izobraževanja, na podlagi katerih lahko ocenimo stopnjo doseganja zastavljenih ciljev oziroma stopnjo njegovega prispevka k razvoju organizacije. Tako so glavni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb (stopnja zadovoljitve s planom opredeljenih potreb, pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb in gospodarnost izrabe planiranih sredstev), usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju organizacije (Jereb 1998). Da bi bila evalvacija učinkovita pa mora med vsemi vključenimi potekati dialog, ki ne sloni na načelu moči, temveč na načelu iskanja dogovora (Ličen 2006).

Podjetja, ki želijo biti uspešna morajo načrtno razmišljati o izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih, saj le kadri, ki imajo znanje lahko zasledujejo cilje podjetja. Menim, da je v podjetjih preveč nenačrtnega vlaganja v izobraževanje. Pogosto so izobraževanja izbrana na podlagi želja zaposlenih ali pa ob nastanku težav pri delu. Pred izbiro izobraževanj se le redko preveri ustreznost vsebin in možnost prenosa znanj v delovno okolje. Ker podjetja, pri izbiri izobraževanj, ne izhajajo iz strateških ciljev in kompetenc, ki so pomembne za poslovanje podjetja, pogosto izobraževanja nimajo zelenega učinka.

### **3.3 MERJENJE UČINKOV IZOBRAŽEVANJA**

Ko govorimo o učenju, izobraževanju in usposabljanju, se pogosto postavi vprašanje v kolikšni meri je to uspešno, se sploh splača, koliko je vredno in kako nam novo znanje pomaga pri delu. Za odgovor na ta vprašanja je potrebno spremljanje in evalvacija učinkov izobraževanja. Ne glede na zahtevnost programa in kateri ciljni skupini je namenjen, je potrebno stalno spremljati povratne informacije o doseganju zastavljenih ciljev. Evalvacija izobraževalnega procesa je dinamičen proces, ki pomaga pri generiranju izboljšav in preverjanju zasnove izobraževalnega programa. Pri tem uporabimo tako formalne kot neformalne informacije (Možina 2000). Evalvacija izobraževanja se nanaša na cilje, potrebe, razvoj in dosežke. Je postopek, ki vodilnim omogoča pripomoček, da čim bolj sistematično in objektivno ugotavljajo ustreznost in uspešnost učenja in možnosti nadaljnjega izboljševanja. Če so rezultati evalvacije izobraževanja ustrezni, pomeni da so bili cilji doseženi in problemi rešeni (Možina in

drugi 2002a). Organizacije pa lahko poleg finančnih kazalcev merijo tudi kakovost proizvodov oziroma storitev z uporabo tehnik celovitega upravljanja s kakovostjo, kot so krožki kakovosti, benchmarking, outsourcing, skrajšanje časovnih ciklov in nenehno izobraževanje (Dessler 2001).

Učinkovitost izobraževalnega procesa je v veliki meri odvisna od temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa (izobraževanec, učitelj in vsebina izobraževanja), vendar ne v celoti. Na celotno uspešnost vplivajo med drugim tudi oblike in metode izobraževanja, učna sredstva in pripomočki (Jereb v Možina 1998, 177). Ocena učinkov izobraževanja ni tako enostavna, saj so prisotni tako ekonomski kot tudi neekonomski učinki, ki se med seboj prepletajo in jih je težko povezati s konkretnim učinkom na delovnem mestu, oziroma učinkom, ki ga ima izobraževanje za podjetje kot celoto. Nefinančne koristi, ki so posledica izobraževanja, je tako pomembno pretvoriti v finančne učinke. Poleg tega pa na učinkovitost izobraževanja vpliva mnogo drugih dejavnikov<sup>9</sup>, ki jih je težko ločiti in izolirati (Rejc 2001).

Pomembno je izpostaviti, da je naloga vodstva, da vzpostavi primeren sistem kazalnikov spremljanja izobraževanja in usposabljanja v organizaciji. Ti se pri spremljanju poslovne uspešnosti običajno nanašajo na kadrovske, finančne, tržne in proizvodne dejavnike. Pomemben vidik evalvacije izobraževanja in znanja v organizaciji pa je zagotovo količina in kakovost podpore, ki jo vodstvo daje sodelavcem v organizaciji, da bi bili uspešni pri delu.

Pri evalvaciji učinkov izobraževanja je potrebno upoštevati vsaj štiri ravni. Na prvi ravni se vrednoti stališča zaposlenih, kaj udeleženci različnih oblik izobraževanja mislijo, koliko so zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili (običajno se stališča pridobivajo z anketami in pogovori). S spremljanjem dobimo prve vtise, kako so slušatelji zadovoljni z vsebino, uporabnostjo vsebin, metodami podajanja vsebin in učenja. Odziv slušateljev je potrebno spremljati med učenjem in takoj po zaključku izobraževalnega programa. Na drugi ravni poteka vrednotenje znanja zaposlenih, in sicer kaj in koliko znanja so udeleženci pridobili (za to so primerni testi, vprašalniki,

---

<sup>9</sup> Kirkpatrick (1979, 273) ugotavlja, da obstaja takšno število kompleksnih dejavnikov, da je izredno težko oceniti vpliv določenih izobraževalnih programov na rezultate podjetja. Izpostavi nekatere od teh dejavnikov, kot so zunanji dejavniki na trgu, notranja organizacija podjetja, organizacijska klima, način kontrole in koordinacije ter motivacija zaposlenih.

preizkusi). Gre za vprašanje, kaj so se udeleženci izobraževanja naučili. Hkrati preverimo tudi, ali so metode učenja dobre, kakšna je kakovost literature in kakšne so metode predavatelja. Na tretji ravni se vrednoti vedenje zaposlenih, kaj in v čem so se udeleženci izobraževanja spremenili, torej izboljšali svoje spretnosti, način dela, ravnanje, kar je povezano z delovno uspešnostjo (meri se s količino in kakovostjo opravljenega dela). Preverja se učinkovitost rezultatov izobraževanja v praksi in v kolikšni meri se udeležencem povrnejo stroški in napor, ki so bili porabljeni za izobraževanje. Na četrti ravni pa se vrednotijo organizacijski dosežki, koliko so doseženi cilji v skupini, organizaciji, glede na načrtovane cilje oziroma predvidene rezultate. Vse štiri ravni so pomembne, izberemo pa tisto, za katero menimo, da je v danem trenutku najprimernejša. Rezultati analiz posameznih faz vrednotenja so namenjeni stalnemu uvajanju izboljšav v izobraževalni program in učni proces kot tudi v poslovno politiko organizacije in njenega razvoja. Pomembne so torej tiste spremembe, ki rešujejo nastale ali bodoče probleme. Pri tem je pomembno obvladovanje situacije v podjetju (Možina in drugi 2002a).

Izobraževanje doseže svoj namen, če po končanju le tega, zaposleni delo opravljajo hitreje in bolj kakovostno. Če so standardi merjenja delovnih rezultatov prej jasno, enoznačno, natančno in merljivo postavljeni, so prav ti rezultati najbolj zanesljiv kazalnik uspešnosti izobraževanja. Da bi bilo izobraževanje za organizacijo čim bolj učinkovito in da bi bil prenos znanj v prakso čim večji je pomembno, da so zaposlenim jasno predstavljene koristi izobraževanja, cilji organizacije in njihov vpliv na doseganje zastavljenih ciljev ter upoštevanje njihovih predlogov.

### **3.4 SODOBNE OBLIKE PRIDOBIVANJA ZNANJA**

Na področju izobraževalnega managementa organizacije danes vedno manj uporabljajo klasično izobraževanje in usposabljanje in vedno bolj sodobne oblike pridobivanja znanja. (Mihalič 2006, 191). V nadaljevanju navajam tri oblike izobraževanja, ki postajajo vedno bolj pomembne za uspešno delovanje podjetij. Gre za E-izobraževanje ali izobraževanje na daljavo, medorganizacijsko učenje, imenovano tudi benchlearning in rotacijsko učenje.

E-izobraževanje pridobiva izjemne razsežnosti zaradi vedno večjih možnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Gre za najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez časovnih ali lokacijskih omejitev. Prednost E-izobraževanja je predvsem v fleksibilni in interaktivni zasnovi študijskih gradiv, odpirajo se nove dimenzije za komunikacijo med udeleženci. Slabost pa se kaže v potrebni predhodni ustrežni stopnji informacijske pismenosti in ustrezne opreme (Drobnik 2001, 61). Glavna prednost za podjetje je prostorska in cenovna<sup>10</sup> dostopnost, časovna fleksibilnost in velika prilagodljivost posamezniku, vendar pa vidim slabost te oblike izobraževanja v pomanjkanju osebne stika, komunikacije med udeleženci in izmenjave izkušenj, kar predstavlja dodano vrednost pri klasičnih oblikah izobraževanja. E-izobraževanje vidim kot priložnost za izobraževanje v velikih podjetjih, saj omogoča vključevanje več zaposlenih, hkrati pa izboljšuje računalniško pismenost.

Rotacijsko učenje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc (posebej primerno za vodilne in vodstvene zaposlene). Rotacijsko učenje je pomembno predvsem pri razporejanju zaposlenih na najustreznejša delovna mesta (Mihalič 2006). Poleg boljšega poznavanja delovanja različnih funkcij v podjetju je dodatna prednost procesa večja produktivnost in zavzetost zaposlenega. V rotacijskem učenju vidim priložnost za podjetja, da zaznajo morebitne pomanjkljivosti v delovanju, ki jim preprečujejo večjo učinkovitost in konkurenčnost, hkrati pa se skozi rotacijsko učenje lahko rodijo številne inovativne ideje in izboljšave.

V ospredje pa vedno bolj prihaja pridobivanje znanja v obliki »benchlearninga«<sup>11</sup>, ki ga opisujem kot tretjo sodobno obliko pridobivanja znanja. Gre za obliko najhitrejšega in najučinkovitejšega pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih. Gre za medorganizacijsko učenje, ki v svoji najožji obliki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali zelo podobne panoge. Tako gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj in drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij. Tovrstno timsko izobraževanje in usposabljanje temelji na izvajanju skupnih raziskav in razvoja, skupinskem inoviranju itd. Glavne

---

<sup>10</sup> Pri tem sem zanemarila visoke začetne stroške za razvoj infrastrukture (programska in strojna oprema), ki omogoča e-izobraževanje.

<sup>11</sup> Benchlearning pomeni učenje na podlagi primerjalne analize.

prednosti tovrstnega izobraževanja so predvsem prenašanje dobrih praks v poslovanju, spoznavanje novosti na trgu, iskanje potencialnih izboljšav in medsebojnega sodelovanja, zmanjševanje stroškov izobraževanja. Hkrati se hitreje povečuje kritična masa intelektualnega kapitala in raste dodana vrednost proizvodov oziroma storitev (Mihalič 2006, 191-192).

### **3.5 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH KOT PODLAGA ZA RAZVOJ KOMPETENC**

Učeče se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti. V teh okoliščinah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri zasledovanju zastavljenih ciljev (Lundvall v Svetlik in Pavlin 2004, 203). Izobraževanje in pridobljeno znanje ne vodita do delovne uspešnosti sama po sebi, potrebne so še veščine in sposobnost uporabe znanja ter motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja in vrednote, ki skupaj tvorijo kompetence. Lahko bi rekli, da kompetence nadgrajujejo znanje. Kompetence definiramo kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Zupan in drugi 2009). Gre za vedenjske zapise vlog, ki obsegajo vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi (Gruban 2007).

Kompetence posameznika spoznamo šele pri njegovem vsakodnevnem delovanju v različnih delovnih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo se v različnih življenjskih situacijah odziva drugače. Tako se poleg vprašanja, kaj določena oseba zna, vedno pogosteje sprašujemo tudi, kako se določena oseba odziva in deluje v določenih situacijah. Ta podatek nam razkrije, na kakšen način se bo zaposleni lotil reševanja problemov in kako bo komuniciral s sodelavci in strankami (Ivanuša-Bezjak 2006, 46-47).

V izobraževanju se krepi težnja po razvoju kompetenc namesto učenja zapisanega znanja (Euridyce 2002). Postavlja se vprašanje, ali je temeljna naloga izobraževanja posredovanje naraščajočega števila informacij, ali pa gre za pomoč pri izbiri in razumevanju informacij in njihovem umeščanju v posameznikovo okolje. Na

kompetencah zasnovano izobraževanje je organizirano tako, da omogoča zaposlenim pridobiti, dopolniti ali posodobiti njihove zmožnosti in sposobnosti ter zadovoljiti ali ustrezati zahtevam specifične vloge v procesu dela. Cilj na kompetencah temelječega izobraževanja je povezati izobraževalne vsebine s tem, kar bo zaposleni resnično potreboval in uporabljal pri delu (Muršak 2001).

Model kompetenc omogoča prevedbo strategije podjetja na raven posameznika. Posledično to pomeni, da omogoča učinkovite organizacijske spremembe, ki so uspešne zato, ker uspe podjetju spremeniti vedenjske vzorce zaposlenih pri opravljanju njihovega vsakdanjega dela. Ključni cilj uporabe modela kompetenc je vplivanje na ustrezno ravnanje z zaposlenimi, kar bo posledično povečalo uspešnost podjetja kot celote. Med pomembnimi razlogi za uvedbo modela kompetenc je tudi poudarjanje stalnega razvoja znanj in veščin, potrebnih za rast posameznikov in organizacije ter s tem razvijanje čuta samoodgovornosti za razvoj in premik od pomena znanja k pomenu sposobnosti uporabe znanja (Možina 2006, 149).

#### **4 ZAPOSLENI KOT KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNOSTI**

Uspešnost podjetja kot celote je odvisna od slehernega posameznika in njegove delovne uspešnosti, le ta pa je, kot smo že ugotovili, povezana z njegovim znanjem in stalnim izobraževanjem, zato bom v nadaljevanju na kratko opisala odnos zaposlenih do izobraževanja.

Pomembno je, da se način razmišljanja in pridobivanja znanja, ki ga potrebuje zaposleni za samouresničevanje, navezuje na konkretno stvar ali njegov interes. Zaposleni najraje pridobiva znanje o stvareh, ki jih potrebuje za tekoče delo. Pridobivanje novih znanj je nujno potrebno, da lahko bolje opravi delo in rešuje probleme. Pri tem je pomembno vprašanje, kaj zaposlene motivira k boljšim rezultatom pri delu (Možina 2000).



#### **4.1 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE**

Naše ravnanje je motivirano takrat, kadar je ciljno usmerjeno, pri tem pa ga spodbujajo številne potrebe in vzgibi (Marzel 2000). Izobraževanje zaposlenih v najširšem pomenu lahko predstavlja tudi zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja zaposlenih. Zaposlenim, ki se želijo v svoji delovni karieri razvijati, je možnost izobraževanja pomembna. Zavedajo se, da bodo od izobraževanja imeli največjo korist oni sami, kajti njihovo pridobljeno znanje je last njih samih in nihče jim ga ne more odvzeti. Svoj način razmišljanja in delovanja si lahko izboljšajo, s tem pa pripomorejo k večji ustvarjalnosti in kreativnosti pri svojem delu in na svoji življenjski poti (Ivanuša-Bezjak 2006).

Zaposleni se navadno vključijo v izobraževalni proces z določenimi motivi. Če so motivi, ki jih v izobraževanje vodijo, zanje pomembni, vredni in trajni, je to pravzaprav že precejšnje zagotovilo, da bodo pri izobraževanju tudi uspešni (Jereb 1998). Motivacija zaposlenih za učenje je najpomembnejši dejavnik uspeha, vendar ni stalna in pri posameznikih niha zaradi njihovega razpoloženja, problemov, s katerimi se spopadajo, zaradi zanimivosti teme, pogojev pridobivanja novih znanj itd. Zaradi tega je potrebno pred in med samim procesom izobraževanja zaposlene nenehno dodatno motivirati za sprejemanje novih znanj. Pomembno je, da je izobraževanje zaposlenih prilagojeno njihovim lastnostim, njihovim konkretnim potrebam, željam, izkušnjam, formalno in neformalno pridobljenemu znanju ter pogojem, v katerih se odrasli uče. Priznati in upoštevati je potrebno njihov celoten dosedanji osebni razvoj.

Eden od zanimivejših modelov glede motivacije zaposlenih je t.i. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Avtor je ugotovil, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravni. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Zupan in drugi 2009). Higieniki tako spodbujajo doseganje normalnih delovnih rezultatov, vnesemo pa jih v delovno okolje skozi ustrezno plačilo

in ustrezno organizacijo dela. V kolikor bi želeli dosegati nadpovprečne delovne rezultate, pa je poleg higienikov potrebno v delovno okolje vnesti tudi motivatorje. Ti so predvsem dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo, možnost samostojnega odločanja in ne nazadnje možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu. Glede na raziskovalno področje težko zaključim, da bi ob ustrezni prisotnosti higienikov možnost pridobivanja znanja (kot motivator) vplivala na nadpovprečno delovno uspešnost posameznika, saj so motivi posameznikov različni. Zato je organizacija tista, ki mora ugotoviti, katere motivatorje ima na voljo ter kako jih lahko uporabi za zadovoljevanje motivov zaposlenih.

#### **4.2 OVIRE ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE**

Večina posameznikov se za izobraževanje odloči prostovoljno na svojo željo. Na poti od želje do uresničitve pa se pogosto pojavijo različne ovire, ki lahko posameznika celo odvrnejo od zelenega cilja in temu primerne izobraževalne akcije. Ovire se lahko pojavijo na vseh stopnjah izobraževanja, tako formalnega kot neformalnega, pa tudi pri samostojnem učenju, kjer pa so zaradi prilagajanja časa, kraja in trajanja navadno manj izrazite. Obravnavanje ovir za izobraževanje zaposlenih je pomembno, ker te lahko močno vplivajo na zmanjšanje motivacije za izobraževanje ali pa posameznika celo odvrnejo od želje po izobraževanju (Jelenc 1996).

Ovire, ki preprečujejo človeku, da bi se izobraževal, nastanejo pred in med izobraževanjem. V glavnem ločimo tri skupine ovir. Prve so situacijske ovire. Te izhajajo iz človekovega trenutnega položaja, v grobem pa zajemajo ovire, kot so pomanjkanje časa, stroški izobraževanja, družinski problemi, oddaljenost izobraževalne organizacije ipd. Druga skupina so institucijske ovire, kjer gre predvsem za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja in informiranost o trenutnih možnostih izobraževanja. Kot tretje so dispozicijske ovire. Le te so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznika, kot so sposobnost oziroma zmogljivost za učenje, stališča, motivacija, navade, odnos do izobraževanja ipd. (Jelenc 1994).

Veliko zaposlenih je prepričanih, da so prestari za izobraževanje in že imajo vse potrebne informacije za opravljanje svojega dela. Poleg starosti najbolj vpliva na doživljanje različnih ovir tudi dosežena izobrazba. S problemom ustreznosti izobraževalnih vsebin se srečujejo predvsem nižje izobraženi in tisti, ki se navadno ne odločijo za izobraževanje. Ponudba izobraževalnih vsebin pogosto daje prednost potrebam bolj izobraženih, saj so na trgu prisotne predvsem različne oblike strokovnega izpopolnjevanja. Prav tako dohodek pomembno vpliva na možnost izobraževanja in iz njega izhajajoče ovire (Jelenc 1994).

## **5 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEMELJ POSLOVNE USPEŠNOST**

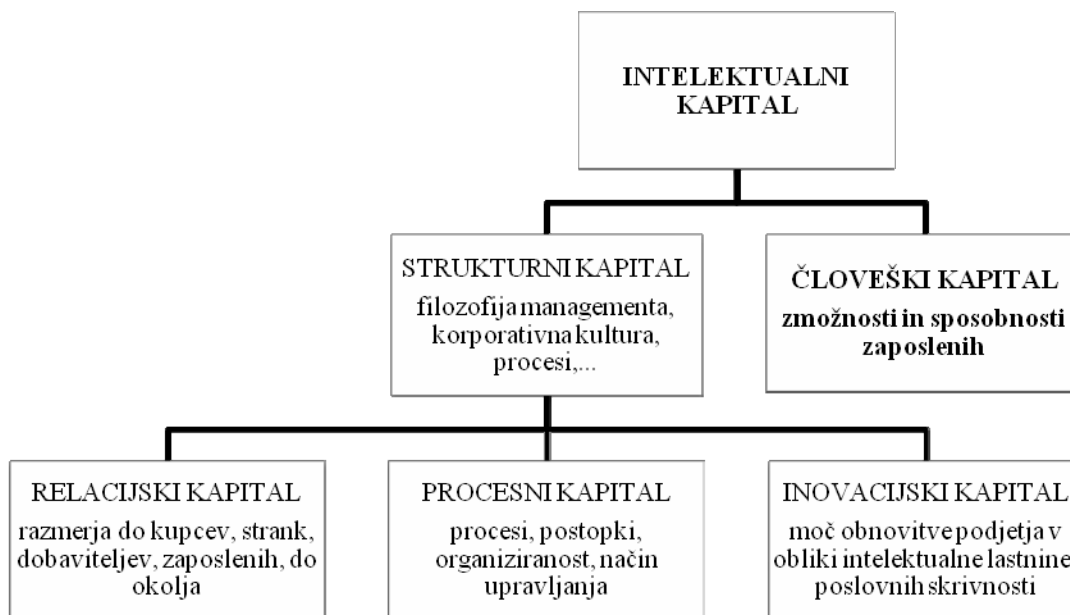
### ***5.1 INTELEKTUALNI KAPITAL***

Vse bolj se poudarja razlika med t.i. knjigovodsko vrednostjo nekaterih podjetij in njihovo dejansko tržno vrednostjo. Velik del te razlike predstavlja intelektualni kapital, zato se vse več pozornosti posveča neotipljivi vrednosti, ki se zrcali tudi v ugledu organizacije. Intelektualni kapital je vsota »skritih« vrednosti in potencialov v organizaciji, ki običajno ni zajeta v računovodskih izkazih in pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti (Možina in drugi 2002a, 255). V grobem ga delimo na dva ključna dela. Prvi del je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z njimi. Imenujemo ga človeški kapital. Drugi del ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo domov in je v lasti organizacije. Imenujemo ga strukturni kapital (Sitar 2006, 67).

Intelektualni kapital podjetja izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednosti, ki jih trg vrednoti, pri čemer izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi prihodki, niso pojmovani kot stroški v poslovanju; zaposleni namreč investirajo v znanje in sposobnosti in rezultat tega je ustvarjena dodana vrednost, potrjena na trgu (Pulić 2003).

Intelektualni kapital je definiran kot premoženje v ljudeh, premoženje v povezavah in premoženje v organiziranosti, ki ustvarja novo, dodano vrednost (Roos in drugi 2000). Intelektualni kapital je tako kompleksen sistem človeškega, procesnega, relacijskega in inovacijskega kapitala podjetja (glej sliko 5.1).

Slika 5.1: Shema intelektualnega kapitala organizacije



Vir: Joia v Mihalič (2006, 3).

Oprelitev intelektualnega kapitala omogoča boljše razumevanje dejanske vrednosti organizacije, hkrati pa nazorno pokaže oblike uporabe znanja. V ospredju je uporabnost znanja organizacije za bodoče in sedanje koristi. Intelektualni kapital zajema vse, kar v podjetju ustvarja vrednost, saj je znanje organizacije v prvi vrsti namenjeno dodajanju vrednosti, ki se pretvori v proizvode in storitve ali kako drugače vpliva na pričakovane bodoče donose. Predstavlja na znanju temelječa sredstva organizacije, ki so vir uspešnega poslovanja (Sitar 2006, 68). Čeprav intelektualni kapital lahko predstavlja vir konkurenčne prednosti, pa se večina organizacij ne zaveda njegovega pomena (Collis 1996).

V času globalne konkurence so podjetja prisiljena iskati nove, inovativne rešitve za vodenje poslovnih procesov in prav zato je spremljanje neopredmetenih sredstev

podjetja neizbežno. V težnji po zasledovanju poslovnih ciljev je vedno pomembnejša osredotočenost na zaposlene in njihovo znanje ter vrednotenje zaposlenih kot najpomembnejšega premoženja podjetja (Bontis 2001). Merjenje intelektualnega kapitala omogoča podjetju boljši odnos s kupci, boljšo organizacijo in ne nazadnje večjo možnost ustvarjanja dodane vrednosti lastnim proizvodom in storitvam. Če je spremljanje finančnih rezultatov podjetja omogočalo analizo stanja v preteklosti, pa nam merjenje intelektualnega kapitala omogoča pravočasno zaznavanje sprememb in morebitnih težav ter njihovo pravočasno odpravljanje, večjo fleksibilnost ter učinkovitejše prepoznavanje in izrabo ključnih organizacijskih zmožnosti. Menim, da podjetja v Slovenskem prostoru načinov in učinkov merjenja intelektualnega kapitala še ne poznajo dovolj, prav tako pa so razlike tudi v razumevanju pojma intelektualnega kapitala. Rešitev vidim v zgledu večjih podjetij, ki bi na podlagi uvedenega obravnavanja in merjenja intelektualnega kapitala dosegla boljše rezultate.

## **5.2 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Po opredelitvi učenja, izobraževanja in usposabljanja je potrebno opredeliti še človeški kapital. Roos in drugi (2000) človeški kapital opredeljujejo kot zmožnosti, vedenje, znanje, spretnosti, veščine, usposobljenost in čustva zaposlenih. Bontis (2001) pa človeški kapital razume kot eno od sestavin intelektualnega kapitala (poleg strukturnega in relacijskega kapitala) in sicer kot tiho znanje, vsebovano v mislih zaposlenih. Na individualni ravni ga lahko razčlenimo kot kombinacijo podedovanega, izobrazbe, izkušenj in stališč glede življenja in poslovne aktivnosti.

Ideja o človeškem kapitalu izvira iz 18. stoletja<sup>12</sup>, vendar pa šele med leti 1950 in 1960 postane pomemben ekonomski koncept. Temelj teorije so postavili neoklasični ekonomisti Schultz (1971<sup>13</sup>), Becker (1964<sup>14</sup>) in Mincer (1958) v začetku 60. let 20. stoletja (Dobbs in drugi 2008, 788-789). Theodore Schultz prične uporabljati metaforo kapitala, da bi razložil vlogo izobraževanja in znanja za ustvarjanje blaginje in

---

<sup>12</sup> Škotski ekonomist Adam Smith v knjigi Bogastvo narodov (1964) zapiše, da izobraževanje (kot del človeškega kapitala) pomembno vpliva na produktivnost delavcev.

<sup>13</sup> Schultz (1971) izpostavi izobrazbo kot obliko človeškega kapitala – človeški ker obstaja kot del človeka in kapital ker je vir bodočega zagovljstva (bodočih dohodkov).

<sup>14</sup> Becker (1964) izpostavi izobrazbo kot obliko človeškega kapitala in izobraževanje kot investicijo (človeški kapital kot nelikvidno sredstvo).

ekonomske rasti. Ljudje investirajo v lastno izobraževanje, da bi pridobili spretnosti in zmožnosti (»kapital«), ki bi jim dolgoročno prinesle koristi in večje donose (OECD 2007).

Pojem človeškega kapitala moramo razlikovati od pojma delovne sile, kajti delovna sila je raba človeškega kapitala, človeški kapital pa je potencial delovne sile (Ule 2004, 260). Človeški kapital so zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, da s svojim znanjem in izkušnjami sodelujejo v delovnem procesu ter rešujejo poslovne probleme. Z naložbami v izobraževanje povečuje podjetje produktivno sposobnost posameznikov in s tem dodano vrednost podjetja, njegovo učinkovitost in donosnost (Kovač 1999). Na splošno velja, da je posameznik toliko bolj uspešen in produktiven, kolikor več človeškega kapitala je v njegovem okolju in kolikor bolj se ta kapital izkorišča v produkciji (Ule 2004, 260). Pri tem pa ne smemo zanemariti dejstva, da človeški kapital ni v lasti podjetja, temveč gre za nekaj, kar si podjetje le »izposodi« za določen čas (Mihalič 2009, 38).

Sitar (2006, 67) opredeli človeški kapital kot:

- kompetence zaposlenih (razumevanje znanja v ožjem smislu – pridobljena izobrazba, veščine, praktično znanje, izkušnje, talenti)
- odnos do dela (ustvarjanje vrednosti skozi motivacijo za delo in preizkušanje novega, vedenje na delovnem mestu in naklonjenost delu predvsem v smislu optimizma in navdušenja)
- intelektualna prožnost (sposobnost prenašanja znanj med različnimi konteksti, iz ene situacije v drugo, sposobnost povezovanja različnih znanj, razvijanje lastnega znanja, sposobnost inoviranja, sposobnost udejanjanja idej v proizvodih in storitvah).

Znanje in spretnosti torej same po sebi nimajo vrednosti za podjetje, če niso aplicirane v poslovno situacijo, preko katere lahko ustvarijo novo vrednost. Pri tem gre za transformacijo podatkov v znanja in znanj v vrednosti, v središču katerega se nahaja človeški kapital. Ustvarjene vrednosti so pri tem ekonomski učinki rezultirani iz investicij v človeški kapital. V prvi fazi tovrstne transformacije gre za načrtovanje, pridobivanje, razvoj, organiziranje in zadržanje človeškega kapitala, ki se v drugi fazi

aplicira v procese, sisteme in naloge, ter v tretji fazi rezultira v večji konkurenčnosti in profitabilnosti podjetja (Fritz-enz v Mihalič 2006, 48).

Človeški kapital ima v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju politike in ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala namreč pomembno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije, in sicer predvsem vpliva na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanje konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti ter nenazadnje na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala namreč veliko lažje krepijo človeški kapital, saj med drugim lažje pridobijo nove visoko nadkompetenčne posameznike, lažje jih zadržijo, pridobijo najbolj kvalitetne projekte in najboljše zunanje izvajalce, lažje privabijo investitorje ipd. (Mihalič 2006, 48). Premik od ekonomije, zasnovane na fizičnem delu, snovi, energiji in denarnih virih k ekonomiji, zasnovani na znanju, je privedel k ugotovitvi, da je človeški kapital osnovni potencial in tudi gonilna sila nove znanstvenotehnične revolucije in na njej temelječe informacijske modernizacije (Ule 2004, 260).

Če je bilo v preteklosti fizično premoženje podjetja izpostavljeno kot ključni vir uspešnosti, pa v današnjem času dajemo primarno vlogo človeškemu kapitalu. Produkcije idej in spodobnosti delavcev so postale orodje podjetij. Sveiby (1997, 22) ugotavlja, da ima na znanju temelječe gospodarstvo neomejene vire. Znanje je namreč neizčrpno, kar pomeni, da ga lahko hkrati izkorišča poljubno število subjektov, kar za podjetja pomeni prenos težišča iz upravljanja s svojim premoženjem na upravljanje s človeškim kapitalom (Gomezelj Omerzel 2010, 9).

### ***5.3 IZOBRAŽEVANJE KOT INVESTICIJA V ČLOVEŠKI KAPITAL***

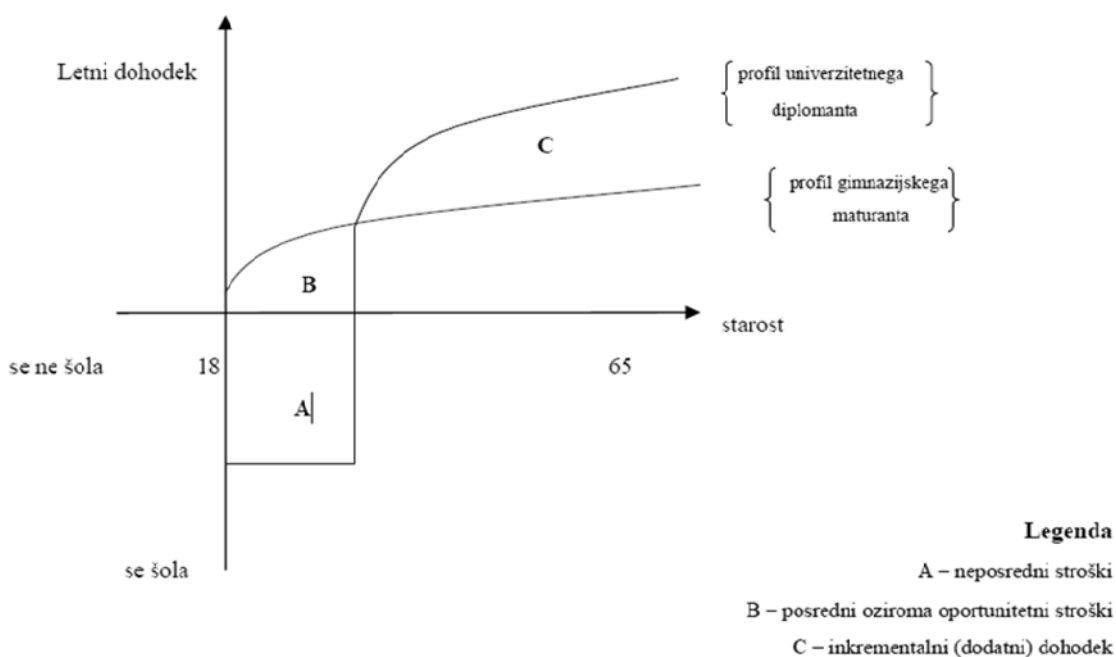
Stopnjo donosa izobraževanja lahko ocenimo iz zasebnega ali družbenega vidika. Osebni donos izobraževanja lahko uporabimo za razlago povpraševanja po izobraževanju in se najpogosteje kaže v povečevanju produktivnosti posameznika in posledično v večjem zaslužku. Družbena stopnja donosa pa povzema stroške in koristi vlaganja v izobraževanje s stališča države, ki se kažejo v gospodarski rasti, večji konkurenčnosti in boljši kvaliteti življenja prebivalstva (Psacharopoulos 1995). Teorija

človeškega kapitala predvideva, da je posameznik z več izobrazbe produktivnejši in prejme višji zaslužek od tistega z manj izobrazbe. Posameznik se bo ob predpostavki, da izbira le med delom in izobraževanjem, izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega dohodka (Bevc 1991).

Zaposleni se odločajo o treh pomembnih investicijah na trgu dela in sicer o izobrazbi in usposabljanju, o migracijah ter o iskanju nove službe. Investicije predvidevajo začetne stroške, zanje pa se pričakuje, da se bodo na dolgi rok izplačale. To so investicije v človeški kapital (Ehrenberg in Smith 2000, 291).

Slika 5.2. prikazuje investicije v (formalno) izobraževanje, ki jih razumemo kot investicije v človeški kapital. Posamezniki investirajo v izobraževanje, če so pričakovani donosi po končanem izobraževanju večji, kot je seštevek posrednih in neposrednih stroškov izobraževanja (Lah 2005). Spodbuda za investicije v človeški kapital je torej odvisna od pričakovanih donosov in je večja pri mlajših ljudeh, saj so donosov na investicije deležni dalj časa, njihov oportunitetni strošek pa je nižji kot kasneje.

Slika 5.2: Investicije v človeški kapital



Vir: Lah (2005, 66).



Izhajam iz slike 5.2, ki prikazuje odločanje maturanta o nadaljnjem študiju. Študij je iz ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se pozneje povrne. Ko se posameznik ekonomsko racionalno odloča za študij, tehta stroške in bodoče dohodke, ki jih bo investicija pozneje prinašala. Krivulja univerzitetnega diplomanta prikazuje neposredne<sup>15</sup> in posredne<sup>16</sup> stroške, celotni stroški študija pa so seštevek posrednih in neposrednih stroškov. Investicija v izobraževanje se posamezniku izplača, če so njegovi dodatni dohodki (zaradi investicij v človeški kapital) po izobraževanju večji od vsote neposrednih in posrednih stroškov izobraževanja (Lah 2005, 66-67). Enako povezavo med investicijami v človeški kapital in posledično višjimi dohodki lahko iščemo tudi pri usposabljanju in dodatnem izobraževanju zaposlenih.

Model človeškega kapitala temelji še na nekaterih drugih pomembnih predpostavkah. Ključni sta predvsem predpostavki, da so osebni dohodki enaki mejni produktivnosti dela in naraščajo v skladu z njo ter da izobraževanje nima posrednih ali stranskih učinkov. Prav tako so pomembne tudi predpostavke o popolnem trgu in o homogenosti enot človeškega kapitala, posebej pa je treba izpostaviti predpostavko, da je izobrazba ključni dejavnik zaslužka. Sčasoma se je namreč ta predpostavka izkazala kot zelo sporna, tako da je bila v poznejših modelih razširjena še z dejavniki, kot so prirojene sposobnosti, prosti čas, družinske razmere, kakovost izobrazbe ipd. (Bevc 1991, 29–31).

Ehnrenberg in Smith (2000, 319) ugotavljata, da se povečane investicije v izobrazbo odražajo na povečani produktivnosti delavca, kar lahko vodi v večjo uspešnost organizacije. Investicije v izobrazbo tako povečujejo produktivnost, vendar pa izpostavita doseženo raven izobrazbe posameznika tudi kot sredstvo za ločevanje ljudi po predeterminiranih sposobnostih. Sistem izobraževanja poišče sposobne ljudi, ne izboljšuje pa njihove produktivnosti.

---

<sup>15</sup> Neposredni stroški so šolnina, literatura, stroški prevoza, stroški bivanja ipd.

<sup>16</sup> Posredni oz. oportunitetni stroški nastanejo zaradi izpada dohodka (posameznik v času študija načeloma ne pridobiva dohodkov).

## 6 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV ALI MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA

V zadnjih letih prihaja v ospredje spoznanje, da je skrb za upravljanje človeških virov pomembna strateška usmeritev. Razvoj informacijske tehnologije, večji pomen znanja v delovnem procesu in spreminjajoče se poslovno okolje so pripeljali do spoznanja, da je človeški kapital v organizaciji ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev (Lawler in Mohrman 2003). Ulrich (1997) ugotavlja, da mora funkcija upravljanja s človeškimi viri preseči zgolj administrativno znanje in se vključiti v upravljanje sprememb.

*Management človeških virov* je strateško usmerjena dejavnost nosilcev le tega (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim ciljem organizacije in ob upoštevanju interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Možina in drugi 2002b). Povedano drugače, gre za vlogo vodstva pri ravnanju s človeškimi viri. Lipičnik (1998, 445) definira management človeških virov kot proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev. Armstrong (1996, 2) pa definira management človeških virov kot poslovno usmerjeno filozofijo, ki se nanaša na menedžerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost.

*Management človeškega kapitala* se za razliko od managementa človeških virov ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej se ukvarja le s človeškim kapitalom<sup>17</sup>, saj le ta ustvarja vrednost podjetju (Ulrich v Mihalič 2006, 52). Osredotoča se na pomen investicij v človeški kapital in utemeljuje, da večje investiranje v človeški kapital vpliva na večjo ustvarjeno dodano vrednost. Management človeškega kapitala je tako v kapitalsko logiko zajet management človeških virov ter tako veliko bolj ciljno usmerjen, selektiven in tudi bolj sistematičen (Mihalič 2006, 52). Za uspešno izvajanje managementa človeškega kapitala je potrebna fleksibilna struktura organizacije, ki omogoča posamezniku razvijanje lastnega potenciala (Merrewijk and Timmers 2003).

---

<sup>17</sup> Človeški kapital razumemo kot tiste delovne sposobnosti, ki jih pri delu uporabljajo zaposleni in s tem ustvarjajo novo ali dodano vrednost podjetja.

Management človeških virov obravnava vse zaposlene kot najbolj osnovno vrednost podjetja, medtem ko se management človeškega kapitala osredotoča le na izbrane posameznike, ki so v visoko tehnološkem okolju sodobnih podjetij dovolj usposobljeni, da bodo ustrezno opravili delo in podjetju s tem ustvarili novo vrednost. (Ulrich v Mihalič 2006, 52). Če je management človeških virov usmerjen v doseganje ciljev pa gre pri menedžmentu človeškega kapitala za ustvarjanje vrednosti (Marrewijk and Timmers 2003, 178).

Če so podjetja v preteklosti zaposlovala ljudi zato, da bi zapolnila prosta delovna mesta in so delodajalci le redko razmislili o zmožnostih, ki jih posameznik ima in o zmožnostih, ki so potrebne za delovno mesto, pa je danes drugače. V globalni ekonomiji se uveljavlja težnja po opravljanju velike količine dela z majhnim številom ljudi. Prav zato pridobiva management človeškega kapitala v zadnjem obdobju vedno večji pomen. Sama razumem management človeškega kapitala kot drugačno razumevanje zaposlenih. Če so bili v preteklosti zaposleni le delavci, pa sedaj postajajo pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja. Kritika nove teorije je predvsem v izrabi človeških virov za doseganje večjih donosov podjetja in oddaljevanju od želja in interesov posameznikov.

## **7 KAZALNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA**

Podjetje izdeluje in trži svoje izdelke ali opravlja storitve, ki jih kupci sprejmejo ali zavrnejo, glede na to kako zadovoljujejo njihova pričakovanja ali zahteve. Podjetje je uspešno, če zna pravočasno izdelovati prave izdelke na pravi način. Hkrati mora podjetje bolje od drugih izkoriščati svoje poslovne priložnosti, da je uspešno (Starčič 1994). Uspešnost predstavlja raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev. Vključuje torej učinkovitost in sposobnosti prilagajanja prihodnjim razmeram (Burnes 2004). V nadaljevanju bom opisala pojme učinkovitost, produktivnost in uspešnost.

## **7.1 UČINKOVITOST**

»Učinkovitost je prevod za angleški izraz »efficiency«, je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba z vložki v proces doseči čim večje učinke, to je proizvode in storitve, in to s čim manjšimi potroški in stroški, ki so vezani na porabljene pravine« (Turk 2007, 72). Nadalje Turk (2000) trdi, da je učinkovitost poslovanja lastnost poslovanja, pri kateri se cilji uresničujejo hitro in z utemeljenimi stroški. Burnes (2004) opredeljuje učinkovitost kot raven doseganja določenih ciljev v okviru omejeno razpoložljivih virov. Draft (2000) pa učinkovitost opredeli kot količino virov, porabljenih na enoto rezultata. Učinkovit je tako tisti subjekt, ki opravi enako delo hitreje in z manj napora ali več dela ob enakem naporu.

Na učinkovitost podjetja poleg dejavnikov, na katere lahko vpliva, vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so cene surovin, svetovna gospodarska kriza, devalvacija, carine, vladna ekonomska politika in podobno, na katere podjetje ne more neposredno vplivati, mora pa jih upoštevati (Starčič 1994). Gibalo večanja produktivnosti in učinkovitosti je sistem vrednot, ki omogoča visoko izkoriščenost znanja v podjetju. Ko učinkovitost postane zavestna, jo človek sprejme kot vrednoto in neuspeh občuti kot krivdo. Učinkovitost torej pomeni delati stvari pravilno. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja, zato je učinkovitost prvi pogoj za visoko uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Nedvomno pa učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do visoke uspešnosti poslovanja (Tekavčič 2002, 665).

## **7.2 PRODUKTIVNOST**

Produktivnost je najpomembnejši vir za razvoj podjetja, posameznika in celotne družbe. Pomeni predvsem učinkovito izrabo vseh razpoložljivih virov kot so delo, kapital, material, prostor, energija, znanje, čas in življenje. Hkrati je tudi merilo za uspešnost podjetja oziroma njegovega vodstva (Prokopenko 1987).

Turk (2007) načelo produktivnosti označi za gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba po nastopanju prvin poslovnega procesa doseči čim večjo količino učinkov, to

je proizvodov in storitev. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali ustreznim recipročnim kazalnikom (Možina 2002b, Reid 2006). Na splošno je produktivnost sistemska kategorija, ki povezuje v celoto številna načela, spoznanja, pravila, prizadevanja, rezultate, perspektive in ljudi, obravnavamo pa lahko nacionalno, podjetniško ali individualno raven (Starčič 1994).

Dejavnike, ki vplivajo na produktivnost, lahko razvrstimo v pet skupin. Te so naslednje: tehnično-tehnološki, organizacijski, človeški, naravni in družbeni dejavniki. Med tehnično-tehnološkimi dejavniki velja omeniti tehnično delitev dela, tehnično opremljenost dela in naravo tehnološkega procesa. Med organizacijske dejavnike sodijo izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija, specializacija in drugi. Pri človeškem dejavniku kaže posebej izpostaviti strokovno usposobljenost in intenzivnost dela, ki je odvisna od motivacije. Za uspešno poslovanje je potrebna primerna kombinacija obojega. Vsi ti dejavniki nakazujejo, kako je potrebno presojati uspešnost poslovanja v tistem sklopu, ki je odvisen od produktivnosti dela. Opredelitev teh dejavnikov je namreč izhodišče za kazalnike, ki jih je mogoče oblikovati za celovito presojanje poslovanja in njegove uspešnosti (Možina in drugi 2002b).

Produktivnost je kompleksen pojem, ki pa temelji na osnovnem konceptu. Po Starčiču (1994) je produktivnost razmerje med kakovostjo in količino dobrin ali storitev ter viri, tvorca ali prvinami, ki so bili porabljeni pri proizvodnji, pridelavi ali pri opravljanju storitev. Definirana je tudi kot učinkovitost uporabe razpoložljivih virov. Gotovo je, da produktivnost dela določajo številni dejavniki in zato lahko trdimo, da je izobraževanje eden izmed pomembnejših dejavnikov produktivnosti (Krajnc 1984).

Produktivnosti pa ne smemo razumeti preozko, samo kot proizvodnjo raznih predmetov, materialnih izdelkov, temveč želimo opazovati produktivnost širše, tudi z vidika proizvodnje človekovih idej in zamisli. Produktivnost podjetja je rezultat usklajenega ravnanja ljudi, ki s svojimi znanji s čim manjšimi stroški in s čim manjšimi angažiranimi sredstvi dosegajo poslovne učinke. Podjetja si neprestano prizadevajo zmanjševati stroške na enoto proizvoda, zato je večanje produktivnosti splošen ekonomski zakon. Če podjetje ni sposobno z večanjem produktivnosti slediti zniževanju

cen na svetovnem trgu, se mora umakniti naprednejšim (Starčič 1994). Na tem mestu je potrebno poudariti, da lahko podjetje daljše časovno obdobje ustvarja dobiček le s stalnim večanjem produktivnosti, na produktivnost pa v današnji družbi odločilno vpliva znanje.

### **7.3 USPEŠNOST**

Burnes (2004) definira uspešnost kot raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev. »Uspešnost je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosegati najbolj izbrane cilje, zaradi katerih so bili ob začetku procesa potrebni vložki vanj, ki jih je obvladovalo načelo varčnosti, nato pa je bilo potrebno njihovo porabljanje, ki ga je obvladovalo načelo učinkovitosti« (Turk 2007, 72). Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanje, kako doseči dani rezultat z minimalno porabo sredstev ali kako z danimi sredstvi doseči maksimalni možni rezultat. Pri ugotavljanju uspešnosti nas ne zanima absolutna vrednost rezultata, pač pa rezultat v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Mero uspešnosti lahko izrazimo skozi kazalnike, kot so rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost (Tekavčič 1995, 67).

Poslovna uspešnost je eden izmed najpomembnejših konceptov za delovanje podjetja in načrtovanje njegovega strateškega upravljanja. Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. Izraža se lahko v več oblikah, odvisno od cilja posameznega podjetja. Izraža se v obliki tržnega deleža, dobička, inoviranja, proizvodnje procesov ali storitev, širitve podjetja, grozdenja, inovacijskih mrež ali drugega zastavljenega cilja. Za obvladovanje podjetja in drugih organizacij so potrebni cilji in menedžerji, ki sledijo tem ciljem; bolj ko menedžerji obvladujejo podjetje in cilje, uspešnejše je podjetje. Podjetja uporabljajo predvsem klasične primerjave s konkurenti za ugotavljanje uspešnosti. S primerjavami kazalnikov uspešnosti, kot so dodana vrednost na zaposlenega, prodaja na zaposlenega, dobiček ipd., ugotovijo, ali so relativno boljša oziroma slabša od primerjanih podjetij, vendar pa ne dobijo odgovora na vprašanje, zakaj so boljša ali slabša (Rašič in Markič 2008, str. 54-55).

Ko govorimo o uspešnosti, imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo (Lipičnik, 1998). V tem se uspešnost razlikuje od

učinkovitosti, pri kateri gre za razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in naporu (Rozman v Zupan in drugi 2009, 413). Uspešnost torej pomeni torej delati prave stvari, medtem ko učinkovitost pomeni delati stvari pravilno (Tekavčič 2002).

### 7.3.1 Kazalci poslovne uspešnosti v podjetju

Kazalci uspešnosti se vedno nanašajo na preteklo obdobje. Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev saj so pomembne tako pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja kot za sprejemanje trenutnih odločitev (Možina in drugi 2002b).

Uspešnost poslovanja je potrebno meriti in presojeti. Gre namreč za različni dejanji, ki pa si sledita. Uspešnost poslovanja je potrebno najprej izmeriti, nato pa še presoditi ali izračunana vrednost kazalnika, ki smo ga izbrali kot merilo uspešnosti kaže pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja. »Merjenje poslovne uspešnosti je izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih mer za merjenje nimamo razvitih, tudi pritiska za spremembe ni. Poudarek je na pravih merah (Gomezelj Omerzel 2009, 11).

Z merjenjem uspešnosti podjetij so se ukvarjali številni avtorji. Gre za tematiko v domeni managementa in pomemben koncept strateškega managementa, saj je uspešnost podjetja v resnici preizkus uspešnosti poslovne strategije podjetja (Schendel in Hofer 1979). Poslovno uspešnost lahko ocenimo skozi številne subjektivne mere kot so tržni delež, rast plač, donosnost, učinkovitost poslovanja in kakovost storitev. Med merami poslovne uspešnosti je največkrat uporabljen kazalec rast prihodkov (Davidsson in Honig 2003). Rast prihodkov je zaradi svoje zanesljivosti merjenja, veljavnosti in dostopnosti podatkov najzanesljivejša mera uspeha. Sodobne mere ugotavljanja uspešnosti organizacij vključujejo tudi vidike rasti in razvoja in ne več le tradicionalne finančne mere, ki lahko vodijo k napačnim odločitvam.

Poudariti je potrebno, da je v sodobnem poslovnem okolju vse bolj jasno, da kratkoročni finančni kazalniki, izvedeni iz dobička, ki so dolgo veljali kot primerni tako za merjenje kot za presojanje uspešnosti poslovanja, tej nalogi niso več kos. Za celovito

presojo so potrebni dodatni kazalniki<sup>18</sup>, ki uspešnost poslovanja osvetlijo z različnih zornih kotov (Možina in drugi 2002b).

Obstajajo številni sodobni modeli merjenja uspešnosti poslovanja, ki vključujejo tako finančne kot nefinančne vidike poslovanja. Zelo uveljavljen model je uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. The Balanced Scorecard). Model sta konec prejšnjega stoletja razvila avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton, kot odgovor na pomanjkljivosti izključne rabe finančno-računovodskih kazalnikov pri razvijanju strategij podjetij. Uravnotežen sistem kazalnikov namreč ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo poslovne uspešnosti ter poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema, povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan in Norton 2000, str. 19-20).

*Uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi so med kazalniki rezultatov – posledic preteklega leta – in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Sistem pa je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov ter subjektivnimi gibal njihove uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 22).*

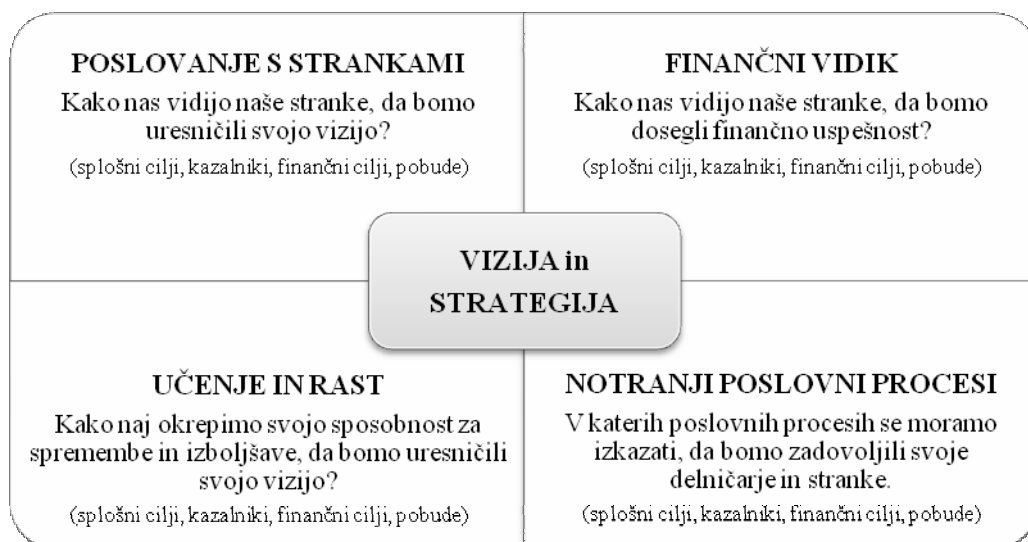
---

<sup>18</sup> S kazalniki poslovanja razumemo relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti. Kazalniki so lahko indeksi, koeficienti, ali deleži. Razlikovati jih je potrebno od kazalcev poslovanja, ki so širši pojem, in vključujejo tudi informacije o poslovanju, ki so izražene absolutno. Tako je dobiček na primer kazalec poslovanja, iz njega izvedeni kazalniki pa so na primer dobiček v primerjavi s sredstvi, delež dobička v prihodkih, rast dobička, dobiček na delnico in drugi.



Model pravzaprav pretvarja vizijo in strategijo organizacij v oprijemljive cilje in celovito množico kazalnikov uspešnosti, ki merijo uspešnost poslovanja s štirimi uravnoteženimi vidiki (slika 7.1).

*Slika 7.1: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti*



Vir: Kaplan in Norton (2000, 21).

Posebnost modela je ta, da ni enotnega modela za podjetja, saj je izgradnja tega merilnega orodja zasnovana na strategiji in viziji vsakega podjetja posebej. Izbira kazalnikov je torej odvisna od življenjskega cikla podjetij, tržne usmerjenosti, politike poslovanja, lastnikov ipd. Le uravnotežen sistem merjenja uspešnosti preprečuje, da bi podjetja uvajala enostavne in enostranske programe sprememb (npr. zmanjševanje števila zaposlenih ali zmanjševanje sredstev za njihovo usposabljanje), ki bi jim sicer kratkoročno zagotovili boljše rezultate, a dolgoročno ne bi prispevali k njihovi konkurenčnosti (Kaplan in Norton 2000).

### 7.3.2 Nefinančna merila poslovne uspešnosti

Glede na sodobne organizacijske koncepte prihajajo v ospredje nefinančni kazalci merjenja poslovne uspešnosti. Drucker (2001) je opozoril, da so takšni načini merjenja

poslovne uspešnosti nujno potrebni, saj bi poleg merjenja preteklega poslovanja in dobička nujno morali meriti tudi zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, intelektualni kapital podjetja, ugled ter kompetence vodstvene ekipe. Tako v ospredje prihajajo drugačne vloge organizacije in njene uspešnosti. V razvitih ekonomijah se definirajo novi modeli merjenja poslovne uspešnosti.

Sedanje metode merjenja uspešnosti sicer ponujajo metodo presojanja uspešnosti za preteklo obdobje, ne napovedujejo pa poslovanja v prihodnosti. Potrebno je najti merila, ki bodo dovolj zgodaj pokazala ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je potrebno pravočasno izvesti za ustvarjanje prihodnjih finančnih donosov. Torej, merjenje poslovne uspešnosti mora biti hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Za slednje potrebujemo ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke. Merjenje poslovne uspešnosti je izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih meril ni, tudi pritiska za spremembe ni (Gruban 2002). Pri merjenju poslovne uspešnosti pridobivajo vedno večjo vlogo merila, ki so povezana z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih in ki postavljajo človeški faktor v ospredje.

Tako končno prihajamo do spoznanja, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v odnosu do njihovih tekmecev ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija, saj je vse zgoraj našteto moč kaj hitro posnemati. Konkurenčna prednost za podjetja so le en organizacijski resurs in sicer zaposleni (Gruban 2002).

Poslovni sistem bo torej trajno uspešen, če bo pravočasno in nepretrgoma vplival na vse ključne dejavnike poslovanja, kot so kakovost, razvoj in trajna rast, kupci, spremembe in predvsem zaposleni. Trajno uspešno podjetje je končni cilj managementa. Management je uspešen, če zna ustvarjati pogoje za trajno uspešnost podjetja (Crosby 1990). Trajno uspešnost podjetja pa zagotavljajo prav zaposleni s svojimi kompetencami in strokovnim razvojem.

## 8 POVEZANOST MED IZOBRAŽEVANJEM IN USPEŠNOSTJO

Uspešnost organizacije je vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam v okolju. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni lahko ključni dejavnik pri pridobivanju določenih konkurenčnih prednosti pred drugimi organizacijami, zato ogromno vlagajo v izboljševanje znanj zaposlenih, s tem povečujejo njihovo fleksibilnost oziroma mobilnost in vplivajo na povečanje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Zaradi tega je treba aktivnosti, ki so povezane z vodenjem ljudi in ravnanjem z njimi načrtovati in izvajati sistematično, zagotovljena pa mora biti tudi usklajenost teh aktivnosti s poslovno strategijo organizacije oziroma s spremembami v okolju (Leskovar-Špacapan 2003, 53-54). Možina (1998, 45) zapiše, da razvoj zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije ter k njenemu položaju na trgu dela.

Ker današnji čas zahteva vse bolj aktivne zaposlene, z znanji potrebnimi za opravljanje najrazličnejših nalog, postaja izobraževanje vse pomembnejše. Pomembno pa ni zgolj kvantitativno večanje fonda izobrazbe zaposlenih, temveč postaja vedno bolj pomembna tudi kvaliteta izobrazbe. Če izhajamo iz teze, da izobrazba vpliva na ekonomsko uspešnost organizacije, je potreben razmislek ali imajo organizacije sploh takšno strukturo, da izobrazbo optimalno izkoristijo. Velika količina izobraževanj ali veliko število strokovnjakov z visoko izobrazbo še ni zagotovilo, da se bo organizacija ekonomsko hitreje razvijala, če niso znotraj organizacije izpolnjeni stimulatívni pogoji za izrabo znanja (Rifkin in Fulop 1997; Možina 2000).

Zveza med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo ni nujno direktna in linearna, temveč poteka preko številnih členov oziroma dejavnikov kot so poklici, motivacija, organizacija dela ipd. Če so vmesni členi pretrgani, ima izobrazba minimalen učinek ali pa sploh nobenega učinka na ekonomsko uspešnost. Pomembna je tudi količina sredstev, ki jih organizacija namenja izobraževanju. Večja kot je količina sredstev, tem večja je verjetnost, da ima izobrazba večji vpliv na ekonomsko uspešnost. Večanje sredstev pa na drugi strani ne vodi nujno k večji produktivnosti dela oziroma ekonomskemu učinku. Pomembno je poudariti, da je za učinkovitost organizacije

pomembnejša izobrazba vseh zaposlenih kot le število zaposlenih z visoko izobrazbo. Izhajamo namreč iz prepričanja, da je praktično, dodatno izobraževanje le komplementarno splošnemu izobraževanju, ki ga ne more zamenjati. Brez zadostne osnovne in temeljne izobrazbe delovno izkustvo in dodatno izobraževanje nimata pomembnega učinka na produktivnost (Jerovšek 1980). Na tem mestu želim ponovno poudariti pomen ustreznega načrtovanja izobraževanja, saj le izobraževanja, ki jih zaposleni lahko prenesejo v delovno okolje, izboljšujejo njihovo učinkovitost, kar vodi v večanje produktivnosti zaposlenih, le ta pa se lahko odraža tudi v uspešnosti podjetja.

Nima pa vsako izobraževanje ekonomskega učinka, zlasti ne v okviru izobraževanja, usposabljanja ali izpolnjevanja na delovnem mestu. Pomembna so le tista znanja, ki so pridobljena za povečanje produktivnosti na delovnem mestu, in nespecifično delo, ki lahko doprinese k zvišanju osebnega dohodka, saj se z znanjem poveča produktivnost delavca (Becker 1964, 12).

Ekonomski učinek permanentnega izobraževanja je možen le v primeru, če obstaja organizacijska struktura, ki omogoča uporabo in izrabo novega znanja skozi mehanizme obogatitve dela (»job enrichment«), razširitve dela (job enlargement«) in menjavo dela (»job rotation«). Uporaba teh pristopov prispeva k zmanjšanju delitve dela in tako stimulatивно vpliva na inovacije. Med izobrazbo in uspešnostjo organizacij so intervenirajoče spremenljivke, zaradi katerih večja količina izobrazbe zaposlenih nujno ne vpliva na večjo uspešnost in produktivnost. Takšne spremenljivke so organizacija podjetja, neustrezna koordinacija, birokratizacija, stopnja izkoriščenosti znanja, motivacija, fluktuacija (specifična izobrazba pomeni manjšo stopnjo substitucije in posledično nižjo fluktuacijo) in drugi dejavniki. Najpomembnejša pri proučevanju vpliva izobrazbe na ekonomsko uspešnost organizacije pa je individualna sposobnost oziroma nadarjenost zaposlenih (Jerovšek 1980).

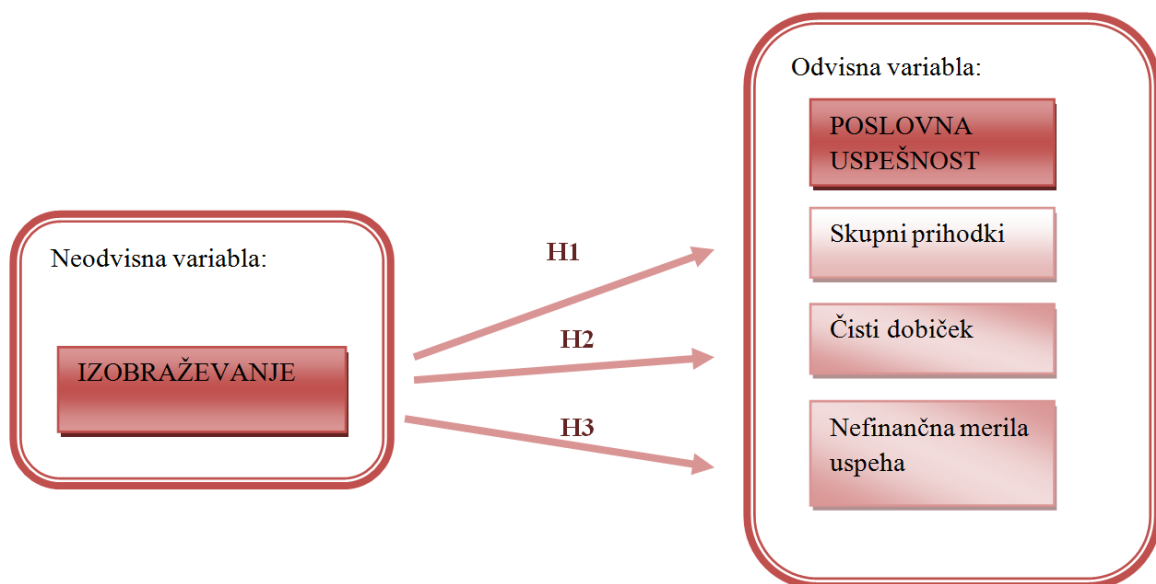
Podjetje je torej uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabijo hitreje kot zaposleni pri konkurentih. V luči vedno opaznejšega premika od vseživljenjske zaposlenosti k vseživljenjski zaposljivosti mora podjetje neprestano skrbeti, da imajo zaposleni aktualno znanje (Rampersad 2007). Zanimivo je Peter Drucker (2001) zapisal, da mnoge organizacije rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, mnogo manj jih v to verjame, še manj pa jih deluje v tej smeri.

Izjemno uspešna podjetja priznavajo pomembnost vlaganja v človeške vire, če želijo doseči svoje strateške cilje. Predvsem je potrebno najprej identificirati znanje in spretnosti, ki jih podjetje potrebuje za doseganje svojih ciljev, ter izmeriti, koliko znanja in spretnosti imajo zaposleni. V skladu s tem je potrebno razviti take programe izobraževanja in usposabljanja, da se razkorak med potrebnimi ter obstoječimi znanji in spretnostmi zmanjša. Potrebno je spremljati učinke izobraževanja za poslovno uspešnost posameznikov in podjetja v celoti (Gomezelj Omerzel 2008). Boxall (1996) ugotavlja, da je potrebno več pozornosti nameniti človeškim virom, saj lahko z aktivnostmi na področju osebnega razvoja zaposlenih, izobraževanja, usposabljanja in redne komunikacije podjetje pridobi konkurenčno prednost pred tekmeci.

## 9 EMPIRIČNA ANALIZA

Za empirično analizo sem izbrala Podjetje X, ki spada med večja slovenska podjetja in ima ustrezno razvito kadrovske funkcijo. Namen raziskave je poiskati morebiten vpliv izobraževanja na poslovno uspešnost. V empiričnem delu bom najprej na kratko opisala Podjetje X, nato pa bom analizirala načrtovanje in količino njihovih izobraževanj ter morebiten vpliv le teh na poslovno uspešnost podjetja. Skozi intervju in analizo obstoječih podatkov bom pridobila širšo predstavo o izobraževanju v podjetju. Postavitev hipotez temelji na teoretičnem delu in razpoložljivih podatkih Podjetja X. Pri utemeljevanju se bom sklicevala na model povezanosti variabel (glej sliko 9.1). S pomočjo rezultatov empirične raziskave bom skušala priti do lastnih zaključkov in ob koncu podati predloge izboljšav za organizacijo. Glavna omejitev raziskave je izključitev številnih drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, ker je le teh enostavno preveč. Tako sem se omejila le na izobraževanje, za katerega sem pridobila merske kazalnike. Intervenirajoče variable med izobraževanjem in poslovno uspešnostjo, kot so pripadnost zaposlenih, motivacija, zadovoljstvo z delom, fluktuacija, strategija poslovanja in drugi sem zaradi omejenega obsega analize abstrahirala.

Slika 9.1: Model povezanosti variabel



## **9.1 OPIS PODJETJA X**

Podjetje X je javno podjetje, ki deluje v sklopu holdinga in primarno zagotavlja javni mestni avtobusni prevoz. Skupaj s hčerinskim podjetjem, ki je nastalo poleti leta 2009 skrbi za medkrajevni potniški promet. Osnovna dejavnost Podjetja X je že od samega začetka zagotoviti javni prevoz, ki bo dostopen večini prebivalcev, ki bo varen, zanesljiv in ne predrag. Začetki njegovega delovanja segajo v leto 1901, ko je po mestnih ulicah zapeljal prvi tramvaj. Od tega leta dalje pa Podjetje X raste in se razvija z mestom ter potrebami njegovih prebivalcev (Podjetje X 2008).

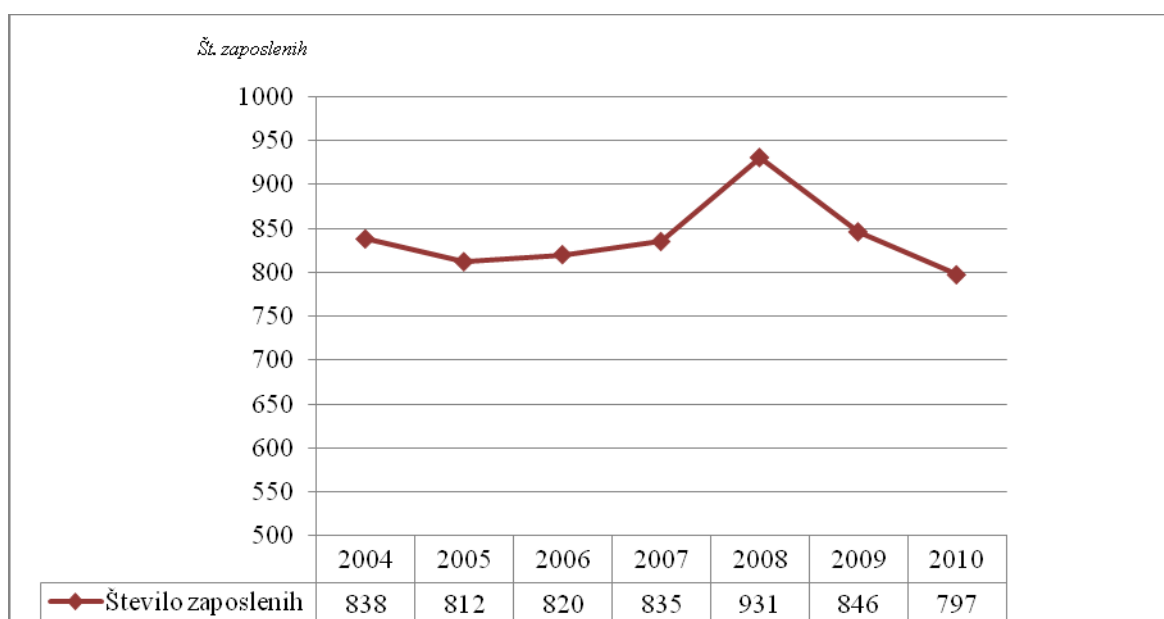
Podjetje X opravlja linijski prevoz potnikov kot gospodarsko javno službo v skladu z Zakonom o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2 2006). Opravlja še javna pooblastila in naloge, ki so mu kot izvajalcu gospodarske javne službe zaupane, ter v manjšem obsegu tudi druge dejavnosti, ki so namenjene boljšemu opravljanju gospodarske javne službe. Registrirano je za opravljanje gospodarskih dejavnosti, kot so vzdrževanje in popravila motornih vozil, trgovina na drobno in debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila, posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov, mestni in primestni promet na rednih linijah, medkrajevni potniški cestni promet na rednih linijah, drug kopenski potniški promet ipd (Podjetje X 2009). Ker je Podjetje X javno podjetje, je za uresničevanje njihovega poslovnega poslanstva izredno pomembno sodelovanje z mestno in primestnimi občinami, ki zastopajo svoje prebivalce in njihove želje.

Glavna dejavnost, ki jo izvaja Podjetje X predstavlja pomemben element življenja v mestu in bistveno vpliva na njegov standard. Prav zato je zavezanost k nenehnim izboljšavam za večanje kakovosti storitev nujna. V zadnjih letih gre posebno pozornost nameniti številnim izboljšavam, ki jih Podjetje X uvaja, da bi zadovoljilo svoje uporabnike. Med drugim naj omenim nakup novih avtobusov, odpiranje novih linij, uvedbo novega plačilnega sistema, uporabo sistema za multimedijško oglaševanje in informiranje ter predstavitev hibridnih avtobusov (Podjetje X 2010).

## 9.2 ZAPOSLENI V PODJETJU X

V letu 2010 je bilo v Podjetju X zaposlenih 797 delavcev, kar je eno od meril, ki preučevano podjetje uvršča med velika podjetja<sup>19</sup>. Ta podatek je pomemben za nadaljnjo raziskavo, saj imajo velika podjetja svoje značilnosti, ki se kažejo tudi v izobraževanju zaposlenih. Število zaposlenih se med leti 2004 in 2010 ni bistveno spreminjalo. Največ je bilo zaposlenih v letu 2008, najmanj pa v letu 2010. Če primerjamo število zaposlenih v letu 2009 in 2010, lahko opazimo, da se je število zmanjšalo za 5,8% (49 zaposlenih, glej graf 9.1). Razlog za zmanjšanje števila zaposlenih je v reorganizaciji podjetja in sicer v združitvi strokovnih služb javnih podjetij. Hkrati je zaradi racionalizacije zaposlovanja prepoved zaposlovanja novih kadrov. Tako se zaradi starostnih upokojitev in drugih odhodov<sup>20</sup> število zaposlenih od leta 2009 zmanjšuje (Podjetje X, 2010).

Graf 9.1: Gibanje števila zaposlenih med leti 2004 in 2010.



Vir: Podjetje X 2004, ibid. 2005, ibid. 2006, ibid. 2007, ibid. 2008, ibid. 2009.

<sup>19</sup> Razvrščanje je zakonsko pogojeno v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1 Uradni list RS št. 42/2006).

<sup>20</sup> Z drugimi odhodi mislim na invalidske upokojitve, iztek pogodb za določen čas, odpoved pogodbe iz poslovnega razloga, prenehanje pogodbe s sporazumom.



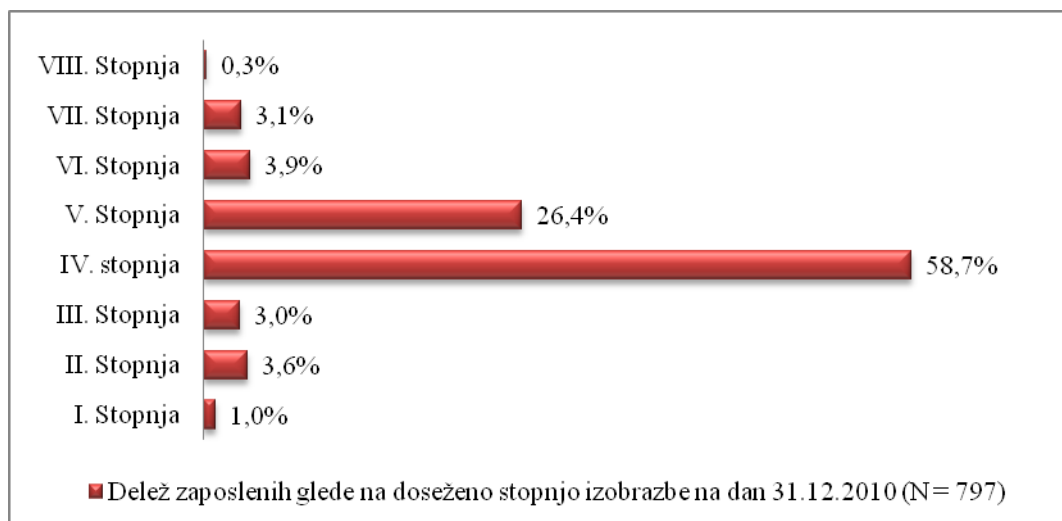
Povprečna starost zaposlenih je na dan 31.12.2009 43,63 let. Med 846 zaposlenimi je bilo 87 delavcev mlajših od 31 let ter 225 delavcev, ki so starejši od 51 let. V primerjavi z letom 2008 se je povprečna starost zaposlenih povečala za 0,13 let (povprečna starost zaposlenih na dan 31.12.2008 je 43,50 let). Razlog za višanje povprečne starosti zaposlenih je predvsem posledica racionalizacije zaposlovanja vezane na gospodarske razmere.

### 9.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA IN IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU X

Izobrazbena struktura zaposlenih je posledica dejavnosti Podjetja X in njegove velikosti. Velika podjetja imajo pogosto nekvalificirano in priučeno delovno silo na eni strani, na drugi strani pa veliko delavcev z visokošolsko izobrazbo. Hkrati je značilna tendenca po specializaciji.

Graf 9.2 prikazuje izobrazbeno strukturo Podjetja X na dan 31.12.2010<sup>21</sup>. Iz njega je razvidno, da ima 5% zaposlenih nedokončano oz. dokončano osnovno šolo, na drugi strani pa je 7% zaposlenih, ki imajo dokončano višje in visoko izobraževanje ter doktorat. Največji delež predstavljajo zaposleni z dokončano IV. stopnjo izobrazbe<sup>22</sup>.

Graf 9.2: Izobrazbena struktura zaposlenih v Podjetju X.



Vir: Interni podatki Podjetja X.

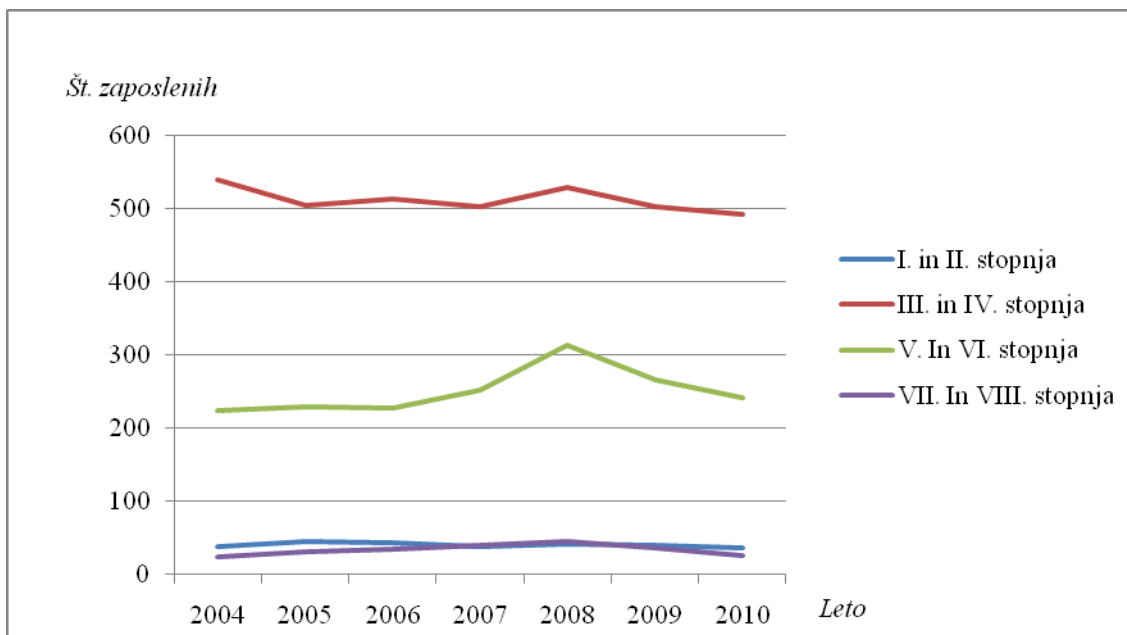
<sup>21</sup> Na dan 31.12.2010 je bilo v Podjetju X zaposlenih 797 oseb.

<sup>22</sup> Zaključeno srednje poklicno izobraževanje.

Izobrazbena struktura Podjetja X je vretenasta z močnim osrednjim delom oziroma velikim številom zaposlenih s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Iz grafa je razvidno, da nekvalificirana delovna sila izginja, povečuje pa se obseg zaposlenih s IV. in V. stopnjo izobrazbe, ter počasi tudi delež visoko izobraženih zaposlenih. Podjetje X je usmerjeno v storitve, kar pomeni, da potrebuje ustrezno usposobljene zaposlene, ki bodo osnovnim storitvam doprinesli dodano vrednost.

V nadaljevanju prikazujem gibanje zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe med leti 2004 in 2010. Iz grafa 9.3. je razvidno, da število zaposlenih z dokončano III. ali IV. stopnjo izobrazbe počasi pada. V letu 2004 je bilo z omenjeno stopnjo izobrazbe 540 zaposlenih, leta 2010 pa le še 492, kar je 9,8% manj. Na drugi strani pa se kljub padcu po letu 2008 ponovno počasi povečuje število zaposlenih s V. oz. VI. stopnjo izobrazbe in sicer v primerjavi z letom 2004 je v letu 2010 za 7,2 % povišanje (leta 2004 je 225 zaposlenih, leta 2010 pa 241).

*Graf 9.3: Gibanje števila zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe med leti 2004 in 2010.*



Vir: Interni podatki Podjetja X.

Če primerjam izobrazbeno strukturo zaposlenih v letih 2004 in 2010, opazim, da se z leti zmanjšuje število zaposlenih z dokončano II. in III. stopnjo izobrazbe, na drugi strani pa se povečuje število zaposlenih z dokončano VI. stopnjo izobrazbe. Največji

preskok je opaziti pri dokončani II. stopnji izobrazbe, znotraj katere je bilo leta 2004 86 zaposlenih, v letu 2010 pa je le še 24 zaposlenih.

Podjetje v poslovnih načrtih ne predvideva sredstev za pridobitev višje stopnje izobrazbe zaposlenih, vendar pa iz dobljenih rezultatov ugotavljam, da se stopnja izobrazbe zaposlenih nenehno izboljšuje. Zaposleni so pripravljene sami vlagati v lasten razvoj in pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe. Razlog temu so lahko lastne želje in motivi ali pa potreba delovnega mesta in možnost napredovanja. Vendar pa zgornjih rezultatov ne smemo razumeti enoznačno. Običajno zaposlene, ki zapustijo podjetje ob upokojitvi, nadomestijo mlajši, višje izobraženi kadri, kar je posledica dvigovanja nivoja znanja.

Na tem mestu je pomembno poudariti, da delovna mesta za delovno silo z nizko usposobljenostjo izginjajo, medtem ko se število delovnih mest za srednje usposobljen kader ohranja in za visoko usposobljen kader viša (Bela knjiga 2011, 10). Morda je to v velikih podjetjih zaenkrat še manj očitno.

Za izobraževanje zaposlenih je bilo v letu 2010 porabljenih 67.022,07 EUR<sup>23</sup> sredstev, kar je v povprečju 84,62 EUR na zaposlenega. V primerjavi z letom 2009, v katerem je bilo porabljenih 160.485,99 EUR sredstev, kar je v povprečju 189,70 EUR na zaposlenega, je bilo za izobraževanje v letu 2010 porabljenih kar dobrih 58% sredstev manj. Zaradi težnje po zmanjševanju stroškov je bil plan usposabljanja več kot razpolovljen.

V letih 2008 in 2009 smo bili v Slovenskem gospodarstvu pogosto priča zmanjševanju stroškov na račun izobraževanja (Mirčeva 2011). Podjetja so zaradi razmer na trgu zmanjševala vse izdatke, tudi tiste za razvoj in izobraževanje kadrov. To kaže jasno sliko o pogledu vodstva na izobraževanje in njegove učinke. Izobraževanje v Podjetju X še vedno predstavlja strošek in ne investicije, zato je varčevalna politika zajela tudi to področje. Stanje se, v Slovenskem prostoru, v letu 2011 izboljšuje<sup>24</sup>.

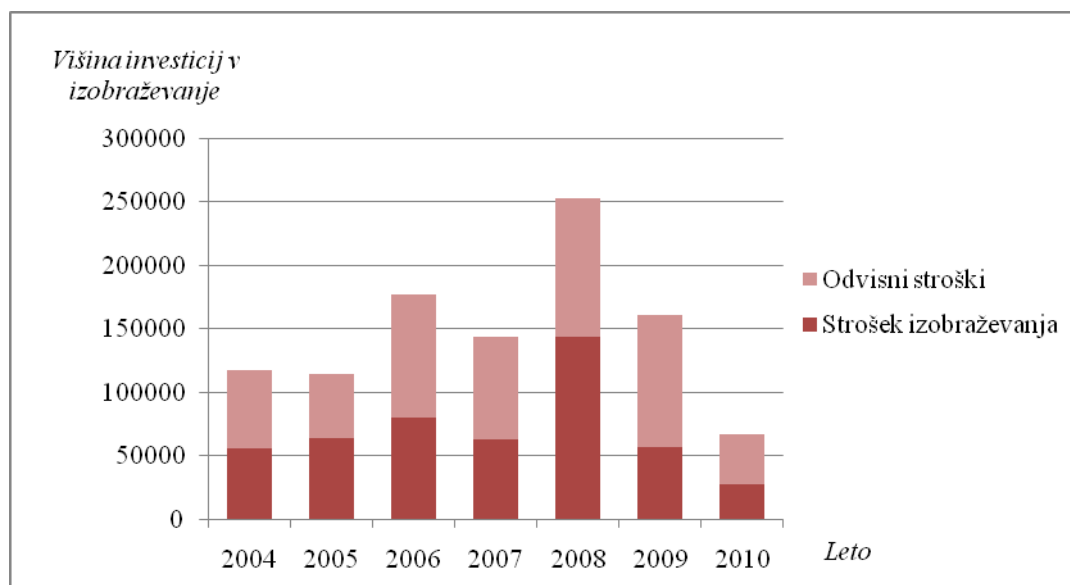
---

<sup>23</sup> Sredstva, ki jih podjetje letno nameni izobraževanju, vključujejo poleg stroška samega izobraževanja tudi dnevnice, potne stroške, prenočišča in strokovno literaturo.

<sup>24</sup> Časnik Finance je junija 2011 objavil rezultate raziskave, v kateri so spremljali kadre in izobraževanje v večjih slovenskih podjetjih. Zaključki raziskave kažejo na povečan obseg vlaganj v izobraževanje v letu 2011 v primerjavi s prejšnjimi leti. Opaziti je tudi večjo učinkovitost vlaganj in močno okrepljena interna

Graf 9.4 predstavlja višino sredstev, namenjenih za izobraževanje po letih. Pri tem strošek izobraževanja predstavlja zgolj vrednost izobraževanj, medtem ko odvisni stroški<sup>25</sup> predstavljajo stroške, ki so povezani z izobraževanjem.

Graf 9.4: Gibanje investicij v izobraževanje po letih.



Vir: Interni podatki Podjetja X.

Izobraževanja, ki se jih zaposleni v podjetju najpogosteje udeležujejo, so oblikovana za točno določene profile. Ker so izobraževanja ozko usmerjena, so izvajalci zunanji, program izobraževanja pa je prirejen potrebam naročnika. Tako so najpogosteje realizirana izobraževanja in usposabljanja za vzdrževanje vozil, obnavljanje znanj za kontrolorje in referente, uvajanje novih voznikov, udeležba na raznih sejnih in kongresih, tečaji tujih jezikov, komunikacija in obvladovanje konfliktov na delovnem mestu, tečaji za člane sveta delavcev idr. V zadnjih letih so najbolj množična tista izobraževanja, ki so predpisana z zakonom. Usposabljanja v povprečju trajajo dve do tri ure in so namenjena točno določenim poklicnim skupinam. Podjetje X spodbuja zaposlene, da tudi sami podajajo predloge za usposabljanja in izobraževanja, vendar pa tega praktično ne uporabljajo.

---

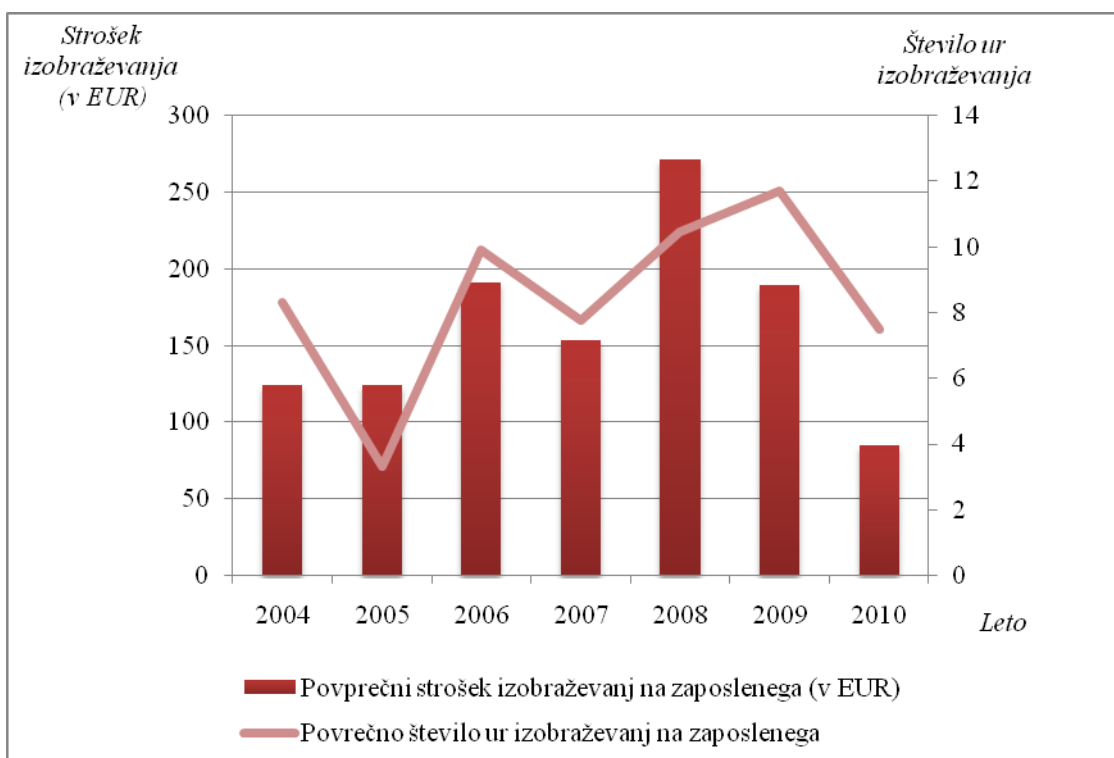
usposabljanja. Poleg zakonsko zahtevanih in tehničnih usposabljanj, potrebnih za izvajanje delovnega procesa, je opazen poudarek na mehkih kadrovskih in trženskih veščinah ter izboljšanju vodstvenih kompetenc (Turk, 2011).

<sup>25</sup> Odvisni stroški povečujejo nabavno vrednost materiala oz. storitve (SRS, 2006). V primeru Podjetja X predstavljajo odvisni stroški izobraževanja kotizacijo, dnevnice, potne stroške, ure plače zaposlenega, prenočišče in strokovno literaturo.

Graf 9.5 prikazuje odnos med povprečnimi stroški izobraževanja na zaposlenega in povprečnim številom ur izobraževanj na zaposlenega. Iz grafa je razvidno, da spremenljivki ne naraščata sorazmerno. Razlog temu je razmerje med notranjim in zunanjim izobraževanjem.

Podjetje X notranje izobraževanje izvaja v primerih, ko uvaja nove postopke oziroma spreminja organizacijo dela. Prav tako tudi takrat, ko gre za prenos znanja iz posameznika na skupino. Zunanje izobraževane pa se izvaja takrat, ko gre za posameznike, ki se seznanjajo z novostmi. Za zunanje izobraževanje se podjetje odloči tudi za večje skupine udeležencev. Če upoštevamo razmerje med stroški izobraževanja in številom ur izobraževanja lahko iz grafa 9.5 razberemo, da je bil v letih 2004 in 2009 večji del notranjega izobraževanja, medtem ko je bil v letih 2005 in 2008 večji del zunanjega izobraževanja<sup>26</sup>.

Graf 9.5: Razmerje med povprečnimi stroški izobraževanja in povprečnim številom ur izobraževanja na zaposlenega.



Vir: Interni podatki Podjetja X.

<sup>26</sup> Razlika med notranjim in zunanjim izobraževanjem se vidi iz odnosa ure izobraževanja in usposabljanja v korelaciji s stroški izobraževanja, vendar pa o statistično značilni zvezi med spremenljivkama ne moremo govoriti (Priloga A).

## **9.4 ANALIZA INTERVJUJA**

Zaradi lažje analize podatkov in oblikovanja sklepa sem se odločila, da poleg analize sekundarnih podatkov opravim intervju z osebo, ki v Podjetju X skrbi za izobraževanje kadrov (Priloga E). Skozi intervju sem želela pridobiti boljši vpogled v podjetje in hkrati pogled podjetja na izobraževanje zaposlenih.

### **9.4.1 Izobraževanje zaposlenih v Podjetju X**

Podjetje X je vse do splošne gospodarske krize sledilo svoji viziji in strategiji izobraževanja zaposlenih in načrtno usposabljal vse zaposlene v družbi. Leta 2008 je kot smo ugotovili že v prejšnjem poglavju<sup>27</sup>, prelomno leto. Od leta 2008 do leta 2010 se delež sredstev, namenjenih za izobraževanje, opazno zmanjšuje. Tako je leta 2010 za izobraževanje porabljenih le še 20% sredstev, ki so jih porabili v letu 2008. Podjetje se zaveda problematičnosti ukinitve izobraževanj za zaposlene, zato skuša ohranjati kontinuiteto pri ključnih usposabljanjih in izobraževanjih. Sredstva za izobraževanje skuša pridobiti tudi preko javnih skladov.

V Podjetju X načeloma ne spodbujajo izobraževanj za pridobitev višje stopnje izobrazbe, zato jih tudi ne financirajo. Izjema so samo delavci, ki se jim zmanjša delovna zmožnost oziroma postanejo invalidi. Da jih lažje zaposlijo na drugo delovno mesto financirajo izobraževanje za pridobitev izobrazbe. Pri usposabljanju je težnja, da bi se vsak zaposleni na leto udeležil vsaj enega tečaja, delavnice ali seminarja.

Na vprašanje o informiranosti zaposlenih z možnostmi dodatnega usposabljanja oz. izobraževanja v podjetju odgovarjajo, da imajo v internih aktih zapisana pravila in proces usposabljanja, ki so po njihovem mnenju znana vsem zaposlenim. Hkrati poudarjajo, da je zelo malo usposabljanj zasnovanih tako široko, da bi se lahko posameznik samostojno odločil za prijavo in udeležbo. Programi usposabljanja so ciljno usmerjeni na posamezne veščine, ki jih pričakujejo od določenih delovnih skupin. Verjamejo pa, da bodo posamezniki, ki so motivirani za dodatna izobraževanja ali usposabljanja, sami poiskali ustrezno informacijo ali pomoč.

---

<sup>27</sup> Upad števila izobraževanj je razviden iz grafov 9.4, 9.5, 9.7.

O zagotavljanju finančnih sredstev za izobraževanja bi verjetno iz večine slovenskih podjetij dobili enak odgovor kot v Podjetju X. Podjetje X ima tako idej kot tudi potrebno veliko, vendar za vse vsekakor ni dovolj finančnih sredstev niti za to potrebnega časa. Hkrati ugotavljajo, da je v zadnjem letu sredstev odločno premalo. V trenutnem obdobju se v prvi vrsti omejujejo predvsem na zakonsko predpisana izobraževanja. V letu 2008 je bilo od končnega števila izobraževanj le 20% zakonsko določenih izobraževanj in usposabljanj, medtem ko je v letu 2010 podjetje izvedlo skoraj 70% zakonsko določenih izobraževanj.

#### 9.4.2 Letni plan izobraževanj

Letni plan je skupek zahtev iz različnih področjih. Predlog plana naredijo vodje organizacijskih enot za svojo službo oz. organizacijsko enoto, varnostni inženir, vodja informacijske službe, sodelavec zadolžen za kakovost, kadrovska služba pa za celotno družbo. Predlog usposabljanja lahko, po predpisih Podjetja X, poda tudi sleherni zaposleni. Iz vseh teh predlogov sestavijo predlog plana v kadrovske službi oz. delavka, zadolžena za izobraževanje. Predlog se obravnava na kolegiju družbe, ki ga dokončno oblikuje, nadzorni svet pa potrdi.

#### 9.4.3 Merjenje in evalvacija kakovosti izobraževanja

Kakovost izobraževanja Podjetje X ne preverja sistematično. Oblikovana je anketa, ki pa se izpolnjuje le občasno. V nekaterih primerih se predstavnik podjetja udeleži seminarja in tako oceni vsebino in prenos znanj. Tovrstno evalvacijo podjetje uporabi običajno, preden je podoben ali tovrsten seminar organiziran za večjo skupino ljudi.

#### 9.4.4 Učinki izobraževanja za podjetje

Pri določenih usposabljanjih podjetje po zaključku izvaja anketo. Gre predvsem za usposabljanja v manjših skupinah, v določenih organizacijskih enotah in usposabljanja, ki se ponavljajo npr. enkrat letno ali pa celo enkrat v dveh letih. Na tak način pridobi podjetje sliko stanja, razpoloženja, moči in konfliktov v določeni skupini, kar jim pomaga pri sooblikovanju vsebine naslednjega usposabljanja, vsako naslednje

usposabljanje pa hkrati pokaže, kakšen vpliv je imelo oz. kako uspešno je bilo usposabljanje. Pogosto podjetje opazi učinke izobraževanja in usposabljanja tudi skozi razvoj posameznikov in skupine. Sestavni del teh usposabljanj je poročilo, ki statistično obdela pridobljene podatke, prav tako pa tudi predstavi zaključke in predloge za razrešitev temeljnih problemov. Pred usposabljanjem podjetje organizira sestanek med predavateljem, vodjo organizacijske enote in delavko, zadolženo za izobraževanje, ter sklene dogovor o najbolj aktualnih problemih in tematiki. Prav tako je sestanek oganiziran tudi po usposabljanju. Podjetje uporablja tudi fizične kazalce kot so na primer število pritožb uporabnikov pred in po usposabljanju za uporabo novega plačilnega sistema.

Glavni kazalci, s katerimi meri podjetje učinke izobraževanja, so strošek usposabljanja na zaposlenega, ure usposabljanja na zaposlenega, število udeležb na zaposlenega v primerjavi s prejšnjim letom in v primerjavi s planom za tekoče leto, število pritožb uporabnikov ipd.

#### 9.4.5 Spodbujanje prenosa novih informacij in znanj sodelavcem

Podjetje se zaveda pomena prenosa novih informacij oziroma znanj sodelavcem. Po vsakem usposabljanju se napiše kratko poročilo. Po pravilu so zaposleni, ki se udeležijo usposabljanj, dolžni seznaniti svoje sodelavce s kratko vsebino seminarja, delavnice, ipd. Pomemben pa ni le prenos novega znanja, pač pa tudi obstoječega. V podjetju je veliko specifičnega znanja, ki ni nikoli opisano in opredeljeno, to je tiho znanje<sup>28</sup>. Ob upoštevanju dolge tradicije Podjetja X je tega znanja veliko.

Velik pomen daje podjetje uvajanju novo zaposlenih delavcev, kjer so pravila prenosa znanja in odgovorne osebe za prenos znane in jasno določene. Mentorji novo zaposlenim delavcem prejmejo tudi finančne nagrade, zaradi česar podjetje ne beleži nikogar, ki bi takšne oblike prenosa znanja odklonil. Prav tako je pomembno poudariti veliko število učencev, dijakov in študentov na obvezni šolski praksi, večkrat celo več

---

<sup>28</sup> O tihem znanju sem že pisala v 2. poglavju. Nonaka in Takeuchi (1995) ga definirata kot subjektivno znanje, skrito v človeku, ki ga ni lahko videti in izraziti, je osebno in ga je težko formalizirati, o njem komunicirati in ga deliti z drugimi. Sem spadajo subjektivni pogledi, intuicija, slutnje. Tiho znanje vsebuje dve dimenziji. Na eni strani tehnično, torej konkretni »know how« in na drugi strani kognitivno – sheme, mentalni modeli, stališča ipd.



let zapored, ki s seboj prinesejo pomembna znanja, ki pa jih s pomočjo Podjetja X nadgradijo in oplemenitijo.

#### 9.4.6 Motivacija zaposlenih za dodatna izobraževanja

V Podjetju X opažajo, da se zaposleni radi udeležujejo usposabljanj in izobraževanj. Največkrat to doživijo kot osebno potrditev in zaupanje v njihovo delo, zato to sprejmejo kot nagrado. Seveda bi težko trdili, da usposabljanje vsi zaposleni sprejemajo pozitivno. Zelo pomembno je, kako, kdo in na kakšen način zaposlene obvesti o predlogu za udeležbo na izobraževanju ali usposabljanju. Pomembno je ustrezno načrtovanje in izvedba izobraževanj, količina le teh pa ne sme biti prevelika.

#### 9.4.7 Vpliv izobraževanja zaposlenih na poslovno uspešnost Podjetja X

Skozi izobraževanja in usposabljanja zaposleni postajajo bolj motivirani, hkrati pa tudi bolj samozavestni, saj spoznavajo novosti in širijo obstoječe znanje. Pomembna je tudi interakcija z drugimi, izmenjava mnenj ter vzpostavitev novih stikov tako s širšim družbenim okoljem kakor tudi s konkurenco. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je nujno potrebno, da zaposleni svoja znanja nenehno obnavljajo in nadgrajujejo. O vplivu izobraževanja zaposlenih na poslovno uspešnost Podjetje X meni, da je poleg pridobivanja novega znanja zelo pomembno, »da vsak posameznik občuti, da je potreben in pomemben za delovni proces. Da je cenjen zato, ker nekaj zna in da je podjetje pripravljeno vlagati vanj. Če zaposleni dobi samopotrditev v podjetju, mu bo v zameno nudil veliko. Nihče nas ne more tako motivirati za delo kot nas lahko naša potreba po potrditvi« (Intervju).

V Podjetju X verjamejo v vpliv izobraževanja na delovno uspešnost posameznika, ki nadalje lahko vodi v uspešnost podjetja kot celote, pri tem pa poudarjajo pomen pravilno in skrbno načrtovanih izobraževanj, ker le ta lahko pripomorejo k učinkovitejšemu izpolnjevanju delovnih nalog. Hkrati menijo, da ima izobraževanje in usposabljanje vodilnih zaposlenih večje učinke na uspešnost podjetja kot izobraževanje vseh zaposlenih, saj le ti prenašajo na svoje podrejene strategije in načine delovanja.

Hkrati se zavedajo, da so med izobraževanjem in uspešnostjo poslovanja številni dejavniki zaradi katerih je neposreden vpliv izobraževanja na uspešnost podjetja zelo težko meriti. Med te dejavnike v Podjetju X sodijo predvsem motivacija zaposlenih in zadovoljstvo z delom.

Podjetje X ima za merjenje uspešnosti jasno izdelana merila, ki temeljijo predvsem na finančnih kazalcih, kot sta prihodek od prodaje in čisti poslovni izid. Spremljajo tudi kazalce poslovanja s strankami skozi merjenje zadovoljstva uporabnikov. Kazalcev za evalvacijo izobraževanja pa trenutno nimajo izdelanih, zato zvezo med izobraževanjem in poslovno uspešnostjo težko identificirajo. Hkrati menijo, da je zvezo med omenjenima spremenljivkama lažje opazovati v podjetjih, ki niso storitveno naravnana.

#### 9.4.8 Usklajevanje želja in interesov posameznikov s planom izobraževanja

Zanimalo me je, kako je z usklajevanjem želja in interesov posameznikov s planom izobraževanja v velikem podjetju. V Podjetju X menijo, da je usklajevanje želja in interesov lažje kot v majhnih oz. srednjih podjetjih, predvsem zaradi večjih resursov. Bistvenega pomena pri tem je jasna vizija podjetja. Tukaj pa ne gre za vizijo, ki je zapisana na internetu ali v planih, temveč vizijo, ki je del podjetja. V kolikor je ni, ne poznamo interesa podjetja, niti interesa posameznika. Če poznamo interes podjetja, ni težko spodbuditi in poiskati interesa posameznika. Prav tako se po mnenju vprašane v Podjetju X vizija podjetja ne sme velikokrat spremeniti, kvečjemu se lahko modificira.

#### 9.4.9 Povezanost posameznika in podjetja v ugotavljanju izobraževalnih potreb

V podjetju X menijo, da je za uspešnost izobraževanja pomembna povezanost med posameznikom in podjetjem pri ugotavljanju izobraževalnih potreb. Hkrati pa je pomembno, da načrtovanje izobraževanja ni narejeno zgolj na podlagi želja posameznikov. Posameznik se do neke mere prilagaja ciljem in strategiji podjetja, podjetje pa ustrezno motivira in usmerja posameznike v področja, ki jih potrebuje. To bi morala biti strategija podjetja. Izobraževanje je dolgoročen proces, zato je pomembno,

da ima podjetje oblikovano strategijo izobraževanja, ki vključuje vse udeležence (podjetje, zaposlene in izobraževalno ustanovo).

Proces ugotavljanja izobraževalnih potreb v podjetju je osnovan na različnih kazalcih. Ti se lahko kažejo kot težava pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v organizacijski strukturi, novi proizvodi oziroma storitve ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Vendar pa ti kazalci ne zadoščajo za sprejem ustrezne odločitve o izobraževanju. Potrebno je oceniti, kakšne so potrebe po izobraževanju na temelju analize organizacije, analize zaposlenih in analize delovnih nalog (Treven 1998, 211).

Pomembno je, da načrten sistem razvoja kadrov upošteva interes in želje zaposlenih po izobraževanju<sup>29</sup>. Če se želje zaposlenih razlikujejo od ugotovljenih potreb, je pomembna določitev prednostnih izobraževalnih potreb, zadovoljitev katerih zadošča za doseganje najpomembnejših trenutnih ciljev. Potrebe, ki jih ni mogoče zadovoljiti v kratkem času, naj postanejo podlaga za dolgoročno načrtovanje izobraževanja, v katero naj podjetje vključi tudi želje posameznikov (Kežzar v Turk 2004). Sama menim, da je pomembno upoštevati tako interese podjetja kakor tudi želje na strani zaposlenih. Če je na strani zaposlenih visoka stopnja pripravljenosti za izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje, je verjetnost za prenos in uporabo novega znanja toliko večja.

---

<sup>29</sup> Interes in želje zaposlenih po izobraževanju najlažje ugotavljamo skozi letne razgovore.

## 9.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

V nadaljevanju bom prikazala in interpretirala dobljene rezultate kvantitativne analize in preverila zastavljene hipoteze.

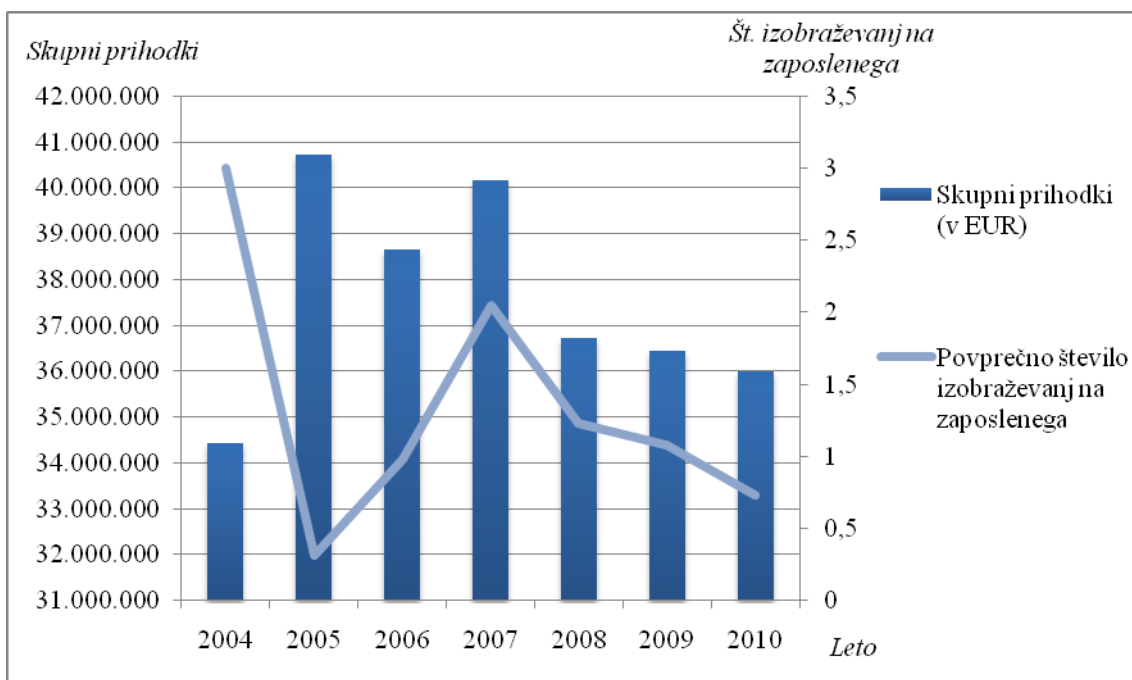
### 9.5.1 Hipoteza 1

*Povečevanje povprečnega števila izobraževanj na zaposlenega vpliva na povečevanje skupnih prihodkov Podjetja X.*

Prva hipoteza je oblikovana na predpostavki, da se s povečevanjem števila izobraževanj povečujejo tudi skupni prihodki podjetja. Hipotezo bom preverila s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije.

Graf 9.6 obravnava dve spremenljivki. Prva so skupni prihodki Podjetja X, ki predstavljajo mero učinkovitosti, druga spremenljivka pa je kazalnik izobrazbe izražen kot povprečno število izobraževanj na zaposlenega.

*Graf 9.6: Razmerje med skupnimi prihodki in povprečnim številom izobraževanj na zaposlenega.*



Vir: Interni podatki Podjetja X.

Iz grafa lahko opazimo, da skupni prihodki v obdobju od leta 2004 do 2010 dosežejo največjo vrednost v letih 2005 in 2007 medtem ko je v letih 2010 in 2004 ta vrednost najnižja. Na drugi strani pa je povprečno število izobraževanj najvišje prav v letih 2004 in 2007. V letu 2005 dosežejo skupni prihodki največjo vrednost medtem ko je povprečno število izobraževanj na zaposlenega najnižje.

Korelacijo oziroma povezanost med spremenljivkama sem preverila tudi empirično s pomočjo statističnega paketa SPSS in s Pearsonovim koeficientom korelacije<sup>30</sup>, ki predstavlja linearno povezanost dveh spremenljivk<sup>31</sup>. Med skupnimi prihodki in povprečnim številom izobraževanj na zaposlenega ni mogoče govoriti o statistično značilnih vplivih<sup>32</sup>. Prve hipoteze ne morem potrditi, lahko pa sklepam, da poteka zveza med skupnimi prihodki Podjetja X in povprečnim številom izobraževanj na zaposlenega preko številnih dejavnikov in je zato njuno povezanost težko ugotavljati. Sklepam lahko, da je večja verjetnost, da bodo imeli bolj izobraženi zaposleni pozitiven vpliv na skupne prihodke podjetja X in posledično na večjo poslovno uspešnost, vendar pa je potrebno upoštevati, da med spremenljivkama deluje še množica intervenirajočih spremenljivk. Med omenjene intervenirajoče spremenljivke lahko štejemo v prvi vrsti predvsem motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo z delom.

Pomembna je ugotovitev, da izobraževanje samo po sebi še ne pomeni osvajanja znanja, ampak zgolj povečuje verjetnost uspešnega razvoja pravega znanja in pričakovanih oblik vedenja (Rant v Rojc in Bahun 2001, 79). Za to zna biti vprašljivo enostavno sklepanje, da so podjetja, ki množično in intenzivno izobražujejo zaposlene, že zgolj zato uspešnejša. Novo znanje kot rezultat učenja je učinkovito le pod pogojem, ko si posameznik želi in hoče nekaj naučiti, ko hoče razviti novo znanje in že tudi sluti možne poti njegove ustvarjalne uporabe (Rojc in Bahun 2001, 79).

---

<sup>30</sup> Definiran je na intervalu od -1 do 1. Vrednost -1 pomeni največjo možno linearno obratnosorazmerno povezanost, pri vrednosti 0 linearne povezanosti ni, vrednost +1 pa predstavlja največjo možno linearno povezanost (Kropivnik in drugi 2006, 39). Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost.

<sup>31</sup> Spremenljivki morata biti intervalni ali razmernostni.

<sup>32</sup> Vrednost Pearsonovega koeficienta in signifikance je razvidna iz priloge B.

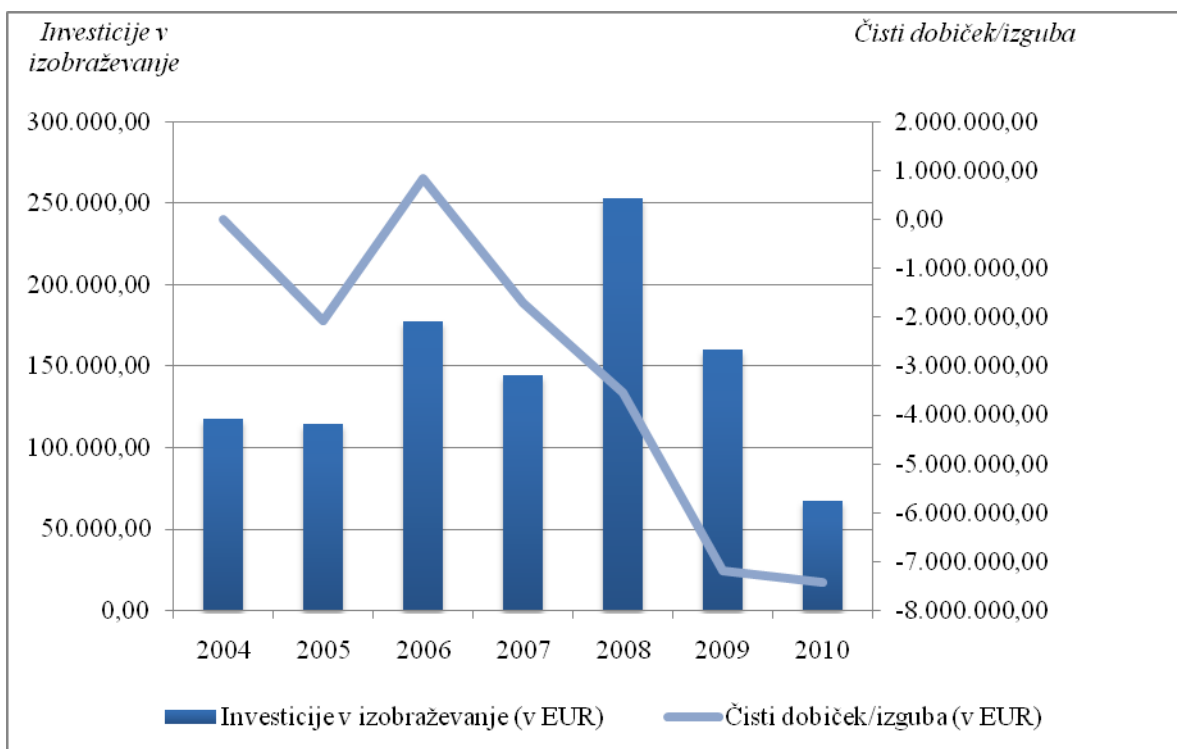
### 9.5.2 Hipoteza 2

*Povečevanje investicij Podjetja X v izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na čisti dobiček Podjetja X.*

Druga hipoteza je oblikovana na podlagi Jerovškove (1980) ugotovitve, da večja količina sredstev, namenjenih izobraževanju, predstavlja večjo verjetnost, da ima izobrazba večji vpliv na ekonomsko uspešnost organizacije. Hkrati bom z drugo hipotezo preverila korelacijo med investicijami v človeški kapital Podjetja X in morebitnimi višjimi dobički v Podjetju X.

Graf 9.7 prikazuje razmerje med spremenljivkama investicije v izobraževanje, ki predstavljajo kazalnik izobrazbe in čistim dobičkom, ki predstavlja kazalnik uspešnosti podjetja.

*Graf 9.7: Povezanost med investicijami v izobraževanje in čistim dobičkom Podjetja X.*



Vir: Interni podatki Podjetja X.

Iz grafa 9.7 je razvidno, da investicije v izobraževanje dosežejo vrh v letih 2006 in 2008. V letu 2008 je bilo v izobraževanje investiranih kar 252.589,31 EUR. Najmanj

investicij v izobraževanje podjetje beleži v letu 2010, ko je bilo v izobraževanje investiranih 67.022,07 EUR. Krčenje sredstev za izobraževanje je posledica gospodarskih razmer. Pri pregledu kazalnika uspešnosti ugotovimo, da je podjetje najbolje poslovalo v letih 2004 in 2006. Po letu 2006 je viden strm upad stopnje dobička, ki doseže najnižjo vrednost v letu 2010, ko le ta doseže vrednost -7.429.531 EUR. Glavni razlog za tako veliko izgubo podjetje vidi v široki dostopnosti svojih storitev. Kljub podražitvam pogonskih goriv cene vozovnic ostajajo nespremenjene. Z uvedbo novega plačilnega sistema so se cene za večino uporabnikov celo znižale. Podjetje si dolgoročno želi povečati število potnikov, to pa mu lahko uspe le ob enakih cenah vozovnic.

Na podlagi izračuna korelacij med spremenljivkama investicije v izobraževanje in čisti dobiček (Priloga C) sem ugotovila, da med spremenljivkama ni statističnih značilnosti<sup>33</sup>. Ker o povezanosti spremenljivk ni mogoče govoriti se druga hipoteza v celoti zavrne. Zavrnitev hipoteze je posledica dejstva, da vsako izobraževanje nima zgolj ekonomskih učinkov, ampak tudi vrsto neekonomskih, ki se kažejo skozi pripadnost zaposlenih, fluktuacijo, motivacijo, ipd.

### 9.5.3 Hipoteza 3

*Povečevanje investicij v izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na nefinančna merila uspešnosti Podjetja X.*

S to hipotezo želim dokazati, da večanje investicij v izobraževanje pripomore k večjemu številu prepeljanih potnikov. Število prepeljanih potnikov sem v tem primeru uporabila kot nefinančno merilo uspeha na podlagi kazalca poslovanja s strankami, ki ga definirata Kaplan in Norton (2000). Smiselno bi bilo uporabiti kot nefinančno merilo uspeha tudi število koristnih predlogov zaposlenih oz. število izboljšav, vendar pa v Podjetju X do tega podatka nisem imela dostopa.

---

<sup>33</sup> Vrednost Pearsonovega koeficienta in signifikance je razvidna iz Priloge C.

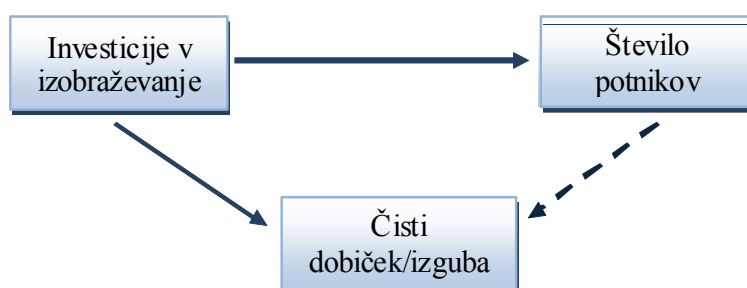
Kaplan in Norton (2000, 77) opredelita osnovno skupino kazalnikov pri poslovanju s strankami, ki je enaka za vse organizacije in vključuje naslednjih pet kazalcev:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Primarna dejavnost Podjetja X je javni transport in v okviru le tega zadovoljevanje potreb uporabnikov. Tako je uspešnost podjetja močno povezana z zadovoljstvom uporabnikov, le to pa se meri na letni ravni skozi oceno zadovoljstva. Na oceno vplivajo številni dejavniki kot so delež klimatiziranih vozil, točnost prihodov in odhodov iz postajališč, število prodajnih mest ipd.

V nadaljevanju želim poudariti vpliv izobraževanja na uspešnost poslovanja tudi skozi vidik poslovanja s strankami in sicer skozi ohranjanje starih oz. pridobivanje novih strank. Tako sem si za nefinančno mero uspešnosti izbrala število prepeljanih potnikov po letih. Izhajam iz raziskovalnega modela, ki ga prikazujem na sliki 9.2. Domnevam, da povečevanje investicij v izobraževanje zaposlenih pozitivno vpliva na število prepeljanih potnikov, hkrati pa domnevam, da imata obe spremenljivki pozitiven vpliv tudi na čisti dobiček podjetja.

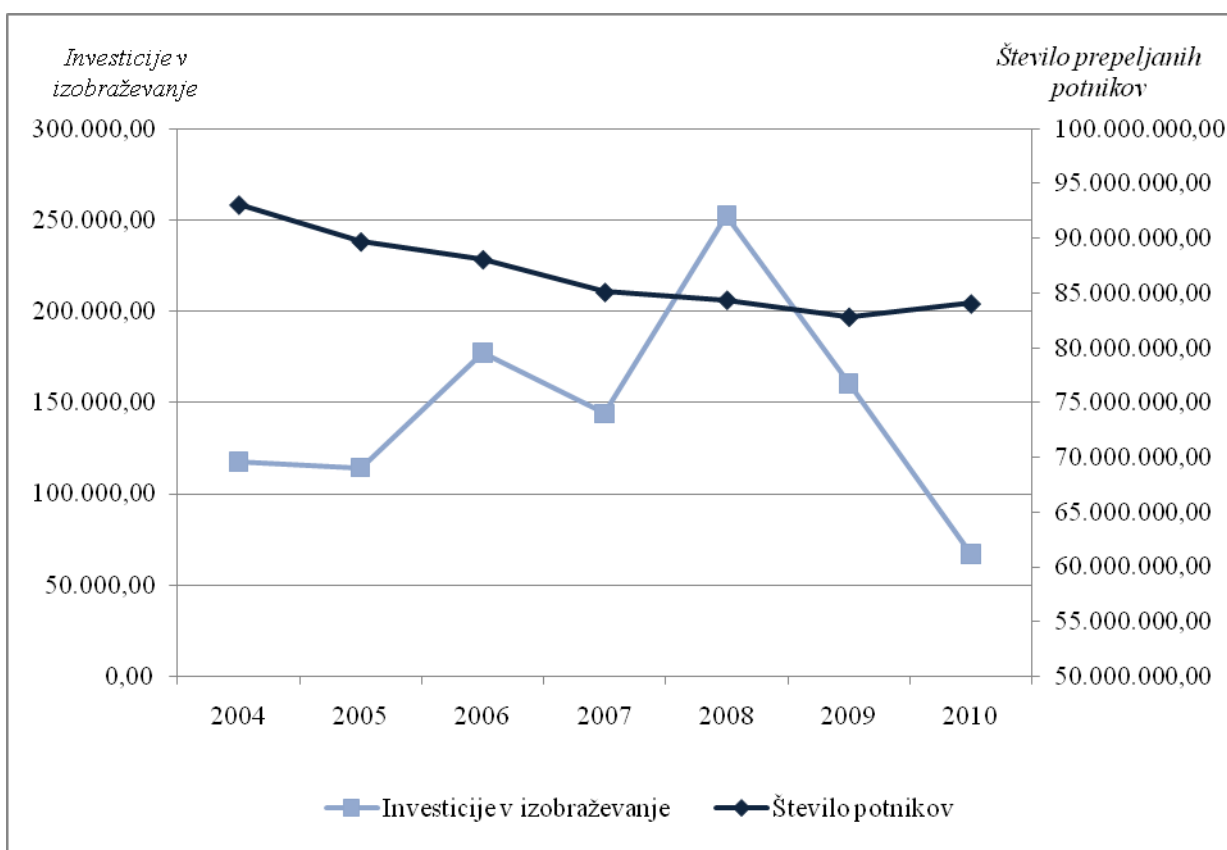
*Slika 9.2: Raziskovalni model spremenljivk*





Graf 9.8 prikazuje povezanost med investicijami v izobraževanje in številom prepeljanih potnikov. Iz grafa lahko razberemo, da je število prepeljanih potnikov do leta 2009 počasi upadalo, medtem ko po letu 2009 podjetje ponovno beleži porast števila potnikov. Leta 2009 je bilo prepeljanih 82.847.233 potnikov, medtem ko jih je bilo v letu 2010 prepeljanih 84.051.917. Govorimo lahko o 1,4% povečanju števila potnikov glede na leto 2009. Investicije v izobraževanje so se do leta 2008 povečevale, po letu 2008 pa sledi močan upad. Glavni razlog krčenja investicij v izobraževanje je, kot sem že omenila pri prejšnji hipotezi, gospodarska kriza.

*Graf 9.8: Korelacija med investicijami v izobraževanje in številom prepeljanih potnikov.*



Vir: Interni podatki Podjetja X.

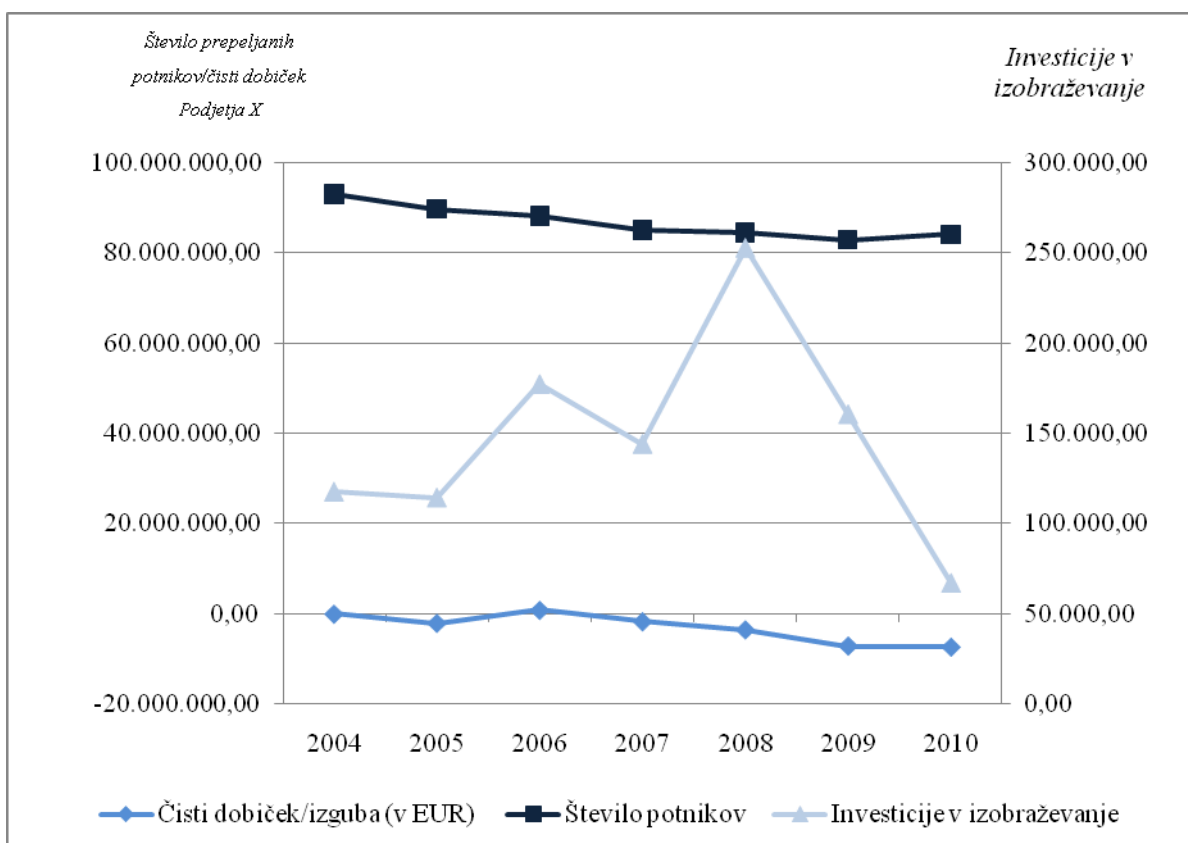
Na podlagi izračuna korelacij med spremenljivkama investicije v izobraževanje in število prepeljanih potnikov (Priloga D) sem ugotovila, da ni statističnih značilnosti<sup>34</sup> med spremenljivkama. Ker o povezanosti spremenljivk ni mogoče govoriti, se tudi tretja

<sup>34</sup> Vrednost Pearsonovega koeficienta in signifikanca sta razvidna iz priloge D.

hipoteza v celoti zavrne. Investicije v izobraževanje pa nimajo vpliva niti na zadovoljstvo uporabnikov oz. potnikov. Povprečna ocena zadovoljstva uporabnikov od leta 2006 dalje narašča<sup>35</sup>, kljub temu, da se investicije v izobraževanje od leta 2008 dalje zmanjšujejo.

Čeprav med investicijami v izobraževanje in številom prepeljanih potnikov ni statističnih značilnosti, pa statistične značilnosti so<sup>36</sup> med številom prepeljanih potnikov in čistim dobičkom oz. izgubo podjetja (Priloga D). Graf 9.9 tako prikazuje korelacijo med omenjenimi spremenljivkami.

*Graf 9.9: Korelacija med investicijami v izobraževanje, številom prepeljanih potnikov, in čistim dobičkom Podjetja X.*



Vir: Interni podatki Podjetja X.

<sup>35</sup> Oceno zadovoljstva uporabnikov Podjetje X meri na lestvici od 1 do 5. Podjetje X je leta 2006 prejelo oceno 3,6, leta 2007 oceno 3,65, leta 2008 oceno 3,69, leta 2009 oceno 3,71 in leta 2010 3,72.

<sup>36</sup> S 5% tveganjem lahko trdimo, da med številom prepeljanih potnikov in čistim dobičkom oz. izgubo podjetja obstaja statistično značilna zveza (Priloga D).

Zaključim lahko, da investicije v izobraževanje nimajo neposrednega vpliva ne na finančna merila uspešnosti Podjetja X, prav tako pa tudi ne na nefinančno merilo uspeha, kot je število prepeljanih potnikov. Pri tem je verjetno pomembna ugotovitev, da bi pri izbiri drugačne nefinančne mere (npr. število koristnih predlogov zaposlenih oz. število izboljšav), prišla do drugačnih zaključkov, vendar pa do teh podatkov v Podjetju X nisem uspela priti.

Hkrati ugotavljam, da je gospodarska kriza pomembno zaznamovala poslovanje Podjetja X. Pri raziskovanju vseh treh hipotez se v letu 2008 zgodijo pomembni prelomi tako v prihodkih oz. dobičku podjetja, kakor tudi pri vlaganju v izobraževanje in razvoj zaposlenih.

S stalnim izobraževanjem je mogoče bistveno vplivati na uspešnost učenja ter pridobivanja znanj, pomembnih za doseganje poslovne uspešnosti podjetja. To nas vodi k zaključku, da za podjetja niso odločilnega pomena intenzivnost izobraževanja, število izobraževalnih ur, oblik in programov, torej količina izobraževanja. Pomembneje je, ali so bila z izobraževanjem pridobljena manjkajoča in potrebna nova znanja, kratka znanja v podporo procesu sprememb znotraj podjetja in njegovem poslovnem okolju. Merilo pri tej presoji so lahko pridobljeni ali novi izdelki ter storitve, novi proizvodni postopki, tehnologije z več vgrajenega znanja, racionalnejša raba surovinskih in energetskih virov in s tem povezana cenovna konkurenčnost, čistejše okolje podjetja, drugačni pristopi do kupcev in dobaviteljev, učinkovitejše menedžiranje in drugo. V luči teh meril je mogoče ocenjevati delež, prispevek izobraževanja k povečevanju konkurenčnosti podjetja in s tem k večji uspešnosti (Rojc in Bahun 2001, 79).

Vodilni v podjetju morajo biti sposobni hitrega prilagajanja in ustreznega odzivanja na spremembe, zaposlene pa morajo usmerjati na izobraževanja, ki jim ne bodo dala odgovorov zgolj na zastavljena vprašanja pač pa bodo gradila na njihovi zmožnosti razvijanja lastnih odgovorov (Senge 1990).

## 10 SKLEP

Na prehodu iz industrijske družbe v družbo znanja vodijo globalizacija, hiter tehnološki razvoj, informiranost družb, tržišča in kupcev ter neizprosna konkurenca do neizogibnih sprememb. Tok sprememb postaja vedno hitrejši in vse kompleksnejši, to pa od podjetij zahteva fleksibilnost, sposobnost predvidevanja ter hitrega in ustreznega odzivanja na spremembe. Ljudje, ki imajo ustrezna znanja, sposobnosti in veščine, so strateškega pomena in eden ključnih dejavnikov konkurenčnosti in uspešnosti podjetij sodobnega časa. Samo človek, ki se nenehno uči in razvija, je sposoben prilagajanja spremembam, fleksibilnosti in ustvarjalnosti. Tako si uspešna podjetja z vlaganjem v razvoj, stalnimi izboljšavami in vlaganjem v človeški kapital prizadevajo čim bolj zadovoljiti potrebe vseh udeleženih strani. Le tisti zaposleni, ki se nenehno učijo in razvijajo, bodo sposobni uspešnega prilagajanja spremembam.

Seveda pa izobraževanje samo še ne pomeni ustvarjanja znanja. Za uspešno izobraževanje je potrebno povezovanje razvoja zaposlenih z vizijo in strategijo podjetja. V procesih razvoja morajo sodelovati tako vodje, menedžerji ter notranji in zunanji izobraževalci kot tudi kadrovska služba in zaposleni. Podjetje si s sistematičnim razvojem zaposlenih, zagotavljanjem primernejše usposobljenosti za delo, prispevkom k motivaciji zaposlenih in izboljševanju vsakovrstnih notranjih in zunanjih dejavnikov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Razvoj zaposlenih je torej eden ključnih procesov, ki služijo uresničevanju vizije in ciljev organizacije v nenehno spreminjajočem se okolju. Podjetja morajo izobraževanje zaposlenih sprejeti kot pomemben korak k izboljševanju svojega poslovanja. Zaposlenim, ki želijo podjetju svoj doprinos, je možnost izobraževanja zelo pomembna. Hkrati pa z izobraževanjem zaposlenih največ pridobi prav podjetje.

Uspešnost podjetja pa se v praksi še vedno najpogosteje ugotavlja skozi klasične primerjave s konkurenti na podlagi finančnih kazalcev uspešnosti, kot so dobiček, prodaja, prihodki, dodana vrednost na zaposlenega ipd. Številne revije<sup>37</sup> objavljajo lestvice najuspešnejših podjetij preteklega leta, ki so oblikovane zgolj na finančnih kazalcih. Finančni kazalniki so precej lažje merljivi kot nefinančni in verjetno je prav

---

<sup>37</sup> Slovenske revije in časopisi kot so Manager, Dnevnik, Finance ter tuji kot so Business Week, Fortune Magazine in Sunday Times.

zaradi tega prehod na uravnotežene kazalnike uspešnosti toliko bolj dolgotrajen, čeprav finančni kazalniki ne predstavijo stanja v celoti oziroma so osredotočeni zgolj na preteklo poslovanje. Novejši kazalniki poleg finančnega vidika upoštevajo tudi vidik poslovanja s strankami, notranjega poslovnega procesa in vidik rasti in učenja. Vsi skupaj zagotavljajo uresničitev vizije in poslovne strategije.

V diplomskem delu sem preučevala vpliv izobraževanja zaposlenih na uspešnost podjetja. Skozi analizo obeh spremenljivk sem ugotovila, da med izobraževanjem zaposlenih in uspešnostjo Podjetja X ni direktne povezanosti. Število izobraževanj ne vpliva na skupne prihodke podjetja. Tudi med investicijami v izobraževanje in čistim dobičkom ni mogoče govoriti o statistično značilnih vplivih. Investicije v izobraževanje ne vplivajo niti na nefinančna merila uspešnosti Podjetja X, kot je število prepeljanih potnikov v posameznem koledarskem letu. Omejen obseg analize, ki je prisoten pri vseh hipotezah, mi ne dovoljuje, da bi lahko zapisala trdne zaključke ali da bi lahko hipoteze strogo zavrnila. Tako ugotavljam, da končni rezultati analize niso enoznačni, ampak kažejo na kompleksnost možnih vplivov iz eksternega in internega okolja, na specifičnost panoge, ter na značilnosti Podjetja X.

Dobljeni rezultati me vodijo k zaključku, da za podjetje ni odločilnega pomena intenzivnost izobraževanja, število izobraževalnih ur ali programov, torej količina izobraževanja, pač pa je pomembno, ali so bila z izobraževanjem pridobljena manjkajoča in potrebna nova znanja. Pomembno je, ali so bile potrebe po izobraževanju določene skladno s strategijo in cilji podjetja ter ugotovljenimi potrebami in interesi. Hkrati ugotavljam, da vpliv izobraževanja poteka preko številnih intervenirajočih dejavnikov, zato je zelo težko meriti njegov vpliv v podjetju.

Velik pomen pri izobraževanju je tudi v sodelovanju med podjetjem in zaposlenimi. Zaposleni se morajo do neke mere prilagajati ciljem in strategiji podjetja, podjetje pa mora motivirati in usmerjati zaposlene v področja, ki jih potrebuje. To bi morala biti strategija podjetja. Izobraževanje je dolgoročen proces, zato je pomembno, da ima podjetje oblikovano strategijo izobraževanja, ki vključuje vse udeležence. Le tako je podjetje lahko dolgoročno uspešno.

Skozi intervju ugotavljam, da se podjetje zaveda pomena izobraževanja, vendar pa mu ne posveča dovolj pozornosti. Podjetje X nima izdelanih natančnih kazalcev za merjenje učinkovitosti izobraževanja, zato tudi ne spremljajo koristi tovrstnih vlaganj. Ker so v velikih podjetjih izdatki za izobraževanje še toliko večji in ker se pomen izobraževanja in intelektualnega kapitala nenehno povečujeta, je bistveno, da podjetje spremlja učinkovitost in uspešnost izobraževanja. Nadzorovanje izobraževanja je izredno pomembno za dvig produktivnosti dela in spremljanje ciljev podjetja.

Predlagam izdelavo natančnih kazalcev, ki bodo merili učinkovitost izobraževanja s procesnega vidika, z vidika vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih in z vidika vpliva na finančno uspešnost podjetja. Kazalci s procesnega vidika se v Podjetju X do določene stopnje že uporabljajo. Tako podjetje meri število izobraževanj na zaposlenega, število ur izobraževanja na zaposlenega, delež internega izobraževanja ter razmerje med zakonsko določenimi izobraževanji in tistimi, ki pripomorejo k boljšemu opravljanju delovnih nalog. Na tem mestu bi Podjetju X predlagala uvedbo sistematičnega merjenja zadovoljstva udeležencev z izobraževalnimi vsebinami, organizacijo izobraževanja in možnostmi uporabe novega znanja v delovnem okolju. Na področju vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih priporočam uvedbo kazalcev, ki bi nadrejenim omogočala spremljanje učinkov izobraževanja, ki jih udeleženec pokaže v določenem časovnem obdobju in spremljanje števila uresničenih predlogov o izboljšavah s strani zaposlenih. Hkrati predlagam tudi spremljanje zadovoljstva zaposlenih, ki se pomembno odraža na motivaciji in fluktuaciji zaposlenih. Kazalci, ki vplivajo na finančno uspešnost se do določene stopnje izvajajo. Merijo se skupni stroški izobraževanj za posamezno koledarsko leto, povprečni stroški izobraževanja na zaposlenega v posameznem koledarskem letu ter višina izdatkov za posamezne skupine izobraževanj. Predlagam uvedbo kazalca, ki bi meril še prihranke v stroških iz naslova izobraževanja (zmanjšanje reklamacij, boljše obvladovanje strojev, optimizacija delovnega časa ipd.).

Podjetju X predlagam, da na izobraževanje zaposlenih gleda kot na naložbo v znanje in prihodnost Podjetja X. Ob upoštevanju finančnega faktorja, se zavedam, da so naložbe v izobraževanje močno omejene. Tako predlagam, da podjetje uporabi cenejše, a zato nič manj učinkovite načine izobraževanja, kot je E-izobraževanje. Glede na dolgo tradicijo podjetja in veliko količino tihega znanja predlagam spodbujanje internega izobraževanja

in vključitve vseh potencialnih notranjih izobraževalcev v proces nenehnega usposabljanja znotraj posameznih strokovnih področjih. S tem bi zagotovili neprekinjen prenos znanja med zaposlenimi ter ustvarjali temelje interne baze znanja. Hkrati vidim veliko priložnost v izrabi sodobne tehnologije, predvsem skozi avdio/video tehniko. Glede na velikost podjetja in številčnost interesov hkrati predlagam vzpodbujanje samoizobraževanja zaposlenih.

Zaključim lahko, da je razvoj zaposlenih eden ključnih procesov v organizaciji, ki služijo uresničevanju vizije in ciljev organizacije v nenehno spreminjajočem se okolju. Le z razvojem zaposlenih organizacija izrablja več svojih potencialov, s tem pa ključno prispeva k poslovnemu uspehu.

## 11 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
2. Avsec, Tamara, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar. 2007. *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
3. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
4. Becker, Garry S. 1964. *Human Capital*. National Bureau of Economic Research. New York: Columbia University Press.
5. Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen in Goran Roos. 1999. The Knowledge Toolbox. A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4): 391-402.
6. --- 2001. Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews* 3 (1): 41-60.
7. Boxall, Peter F. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* 6 (3): 59-75.
8. Burnes, B. 2004. *Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
9. Collis, D. J. 1996. Organizational capability as a source of profit. V *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ur. B. Moingeon in A. Edmondson, 139-163. London: Sage.
10. Crosby, Phillip B. 1990. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Das T. K. in Bing-Sheng Teng. 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* 26 (1): 31-61.
12. Davidsson, P. in B. Honig. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 18 (3): 301-330.
13. Dessler, Gary. 2001. *Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Dobbs, Rita L., Judy Y. Sun in Paul B. Roberts. 2008. Human Capital and Screening Theories: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 10 (6): 788-801.



15. Draft, L. Richard. 2000. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College.
16. Drobnik, Nadja. 2001. Pomen izobraževanja na daljavo za gospodarstvo. *Andragoška spoznanja* 7 (4): 56-60.
17. Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
18. --- 2001. *Managerski izivi v 21. Stoletju*. Ljubljna: GV založba.
19. Ehrenberg, Ronald G. in Robert S. Smith. 2000. *Modern Labour Economics: Theory and Public Policy*. 7<sup>th</sup> ed. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
20. European Commission. 2000. *A Memorandum of Lifelong Learning*. Dostopno prek: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf> (15. maj 2011).
21. Eurydice. 2002. *Key Competencies. A developing concept in general compulsory education*. Dostopno prek: <http://www.eurydice.si> (6. februar 2011).
22. Florjančič Jože, Stane Možina, Ditka Bagon, Marko Colnar, Jože Gričar, Boža Javornik, Janez Jereb, Jože Jesenko, Jerina Kodelja, Polde Podlogar, Svilan Sibil, Alenka Srdič in Franc Tomše. 1987. *Kadri in informacijska tehnologija*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78-91.
24. Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
25. --- 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
26. --- 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
27. Gruban, Brane. 2002. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila> (6. februar 2011).
28. --- 2007. *Uvajanje modelov kompetenc*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvajanje-modelov-kompetenc.pdf> (5. april 2011).
29. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 1998. *Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si> (6. februar 2011).
30. --- 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
31. --- 2008. Letni razgovor s sodelavci. *Plače in kadri* (6): 1-3.

32. Jaklič, Marko, Stane Možina, Jure Kovač, Štefan Ivanko in Polonca Šek Mertük. 2006. *Menedžment znanja. Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
33. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
34. Jelenc, Zoran. 1994. *Stanje in razvoj raziskovanja izobraževanja odraslih v Sloveniji: končno poročilo*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
35. Jereb, Janez. 1987. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: moderna organizacija.
36. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
38. Johnson, Richard. 2004. *The Practice of Cultural Studies*. London: Thousand Oaks.
39. Kaplan Robert in D. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Kirkpatrick, Donald L. 1979. *Evaluating Training Programs, The four Levels*. Second edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
41. Kovač, Bogomir. 1999. Vrednotenje človeških sposobnosti: Sodobni modeli notranjega podjetništva in razvoj intelektualnega kapitala kot konkurenčna prednost podjetja. *Kadri* 5 (4): 4-15.
42. Krajnc, Ana. 1984. *Sodoben razvoj izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Zavod za tehnično izobraževanje.
43. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kubr, M. 2002. *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labor Office.
45. Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Lawler, E. E. in S. A. Mohrman. 2003. HR as a Strategic Partner: *Human Resource Planning* 26 (5): 15.
47. Lenarčič, Blaž. 2007. Transfer znanja in socialni kapital v družbi znanja. *Družboslovne razprave* 23 (56): 91-108.
48. Ličen, Nives. 2006. *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno in postmoderno*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

49. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Nonaka I. in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
51. Majcen, M. 2002. Pozabljena zaupnost na štiri oči. *Manager* (5): 51-54.
52. Marrewijk, Marcel in Joanna Timmers. 2003. Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethic* 44 (2-3): 174-184.
53. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348-363.
54. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
55. --- 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
56. Mincer, Jacob. 1958. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *The Journal of Political Economy* 66 (4): 281-302.
57. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Javni zavod Pedagoški inštitut.
58. --- 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. Poklicno in strokovno izobraževanje*. Dostopno prek: <http://www.belaknjiga2011.si/pdf> (2. maj 2011).
59. Mirčeva, Jasmina. 2011. *Izobraževanje zaposlenih v času gospodarske krize; pravica, privilegij ali nujnost*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
60. Možina, Stane. 2000. Učeča se organizacija, Kranj: *Industrijska demokracija* 4 (5): 4-9.
61. ---, Ivan Svetlik, F. Jamšek, J. Jereb, J. Florjančič, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojević in M. Merkač Skok. 2002a. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Možina, S., Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002b. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

63. Možina, S. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač. Mribor: Založba Pivec.
64. Mulej, Barbara. 2008. Vpliv dejavnikov izobraževanja na evalvacijo izobraževanja. *Organizacija* 41 (2): 132-138.
65. Muršak, Janko. 2001. Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 52 (4): 66-79.
66. OECD. 2007. *Lifelong Learning and Human Capital*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/43/50/38982210.pdf> (24. april 2011).
67. Podjetje X. 2004. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
68. --- 2005. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
69. --- 2006. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
70. --- 2007. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
71. --- 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
72. --- 2009. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
73. --- 2010. *Glasilo Podjetja X*. Ljubljana: Interno gradivo.
74. Prokopenko, Joseph. 1987. *Productivity Management. A Practical Handbook*. Ženeva: ILO.
75. Psacharopoulos, George. 1995. *The Profitability of Investment in Education: Concepts and Methods*. Human Capital Development and Operations Policy. Dostopno prek: [commdev.org/files/1863\\_file\\_Profitability\\_Investment\\_Edu.pdf](http://commdev.org/files/1863_file_Profitability_Investment_Edu.pdf) (5. junij 2011).
76. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vpliv na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.
77. Pulić, Ante. 2002. *Uničujete ali ustvarjate vrednost?* Dostopno prek: <http://www.finance.si/22173/A.-Puli%20-%20Ustvarjate-ali-uni%20-%20Ujete-vrednost> (16. maj 2011).
78. Rampersad, H. K. 2007. *Organisational Learning for Successful Companies*. Dostopno prek: <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/ThoughtLeader/Rampersad/Organisational-Learning.pdf> (14. marec 2011).
79. Rašič, Katja in M. Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.

80. Reid, Richard. 2006. Productivity and quality improvement: An implementation framework. *International Journal of Productivity and Quality Management* 1 (1-2): 26-36.
81. Rejc, Adriana. 2001. Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. Ljubljana: *Andragoška spoznanja* 7 (4): 116-119.
82. Rifkin, Will in Liz Fulop. 1997. A review and case study on learning organizations. *Learning Organization* 4 (4): 135 – 148.
83. Rojc, Emil in Drago Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
84. Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
85. Schendel, D. E. in C. W. Hofer. 1979. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown.
86. Schultz, Theodore W. 1971. *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
87. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
88. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač. 55-69. Mribor: Založba Pivec.
89. SRS. 2006. *Slovenski računovodski standardi*. Slovenski inštitut za revizijo. Dostopno prek: <http://www.si-revizija.si/publikacije> (6. junij 2011).
90. Starčič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
91. Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
92. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 199-211.
93. Tekavčič, Metka. 2002. *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didakta.
94. --- 1995. *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.

95. Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
97. Tuijnman, Albert in Ann-Kristin Boström. 2002. Changing Notions of Lifelong Education and Lifelong Learning. *International Review of education* 48 (1-2): 93-110.
98. Turk, Dunja. 2004. *Treba je določiti najpomembnejše izobraževalne potrebe*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/104170/Treba-je-dolo%E8iti-najpomembnej%B9e-izobra%BEevalne-potrebe> (17. januar 2011).
99. --- 2011. *Letos dodatna okrepitev naložb v kadre*. Dostopno prek: <http://podjetnistvo.finance.si/315812/Letos-dodatna-okrepitev-nalo%BEb-v-kadre> (11. junij 2011).
100. Turk, Ivan. 2000. *Revidiranje poslovanja in presojanje vprašanja odličnosti podjetja*. 6. letna konferenca revizorjev. Zbornik referatov. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
101. --- 2007. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 8 (11): 70-76.
102. Ule, Andrej. 2004. Znanost v družbi znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 256-271.
103. Ulrich, David. 1997. *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
104. Williamson, Oliver. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36 (2): 269-296.
105. *Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2)*. Ur. l. RS 131/2006 (14. december 2006).
106. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002 (15. maj 2002).
107. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006 (19. april 2006).
108. Zupan Nada, ur., Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRILOGE

### *Priloga A: Statistični test povezanosti spremenljivk*

		Povprečni strošek izobraževanj na za posleneqa (v EUR)	Povprečno število ur izobraževanj na zaposleneqa
Povprečni strošek izobraževanj na zaposleneqa (v EUR)	Pearson Correlation	1	,631
	Sig. (2-tailed)		,128
	N	7	7
Povprečno število ur izobraževanj na zaposleneqa	Pearson Correlation	,631	1
	Sig. (2-tailed)	,128	
	N	7	7

### *Priloga B: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 1.*

		Skupni prihodki (v EUR)	Število izobraževanj na zaposleneqa
Skupni prihodki (v EUR)	Pearson Correlation	1	-,452
	Sig. (2-tailed)		,308
	N	7	7
Število izobraževanj na zaposleneqa	Pearson Correlation	-,452	1
	Sig. (2-tailed)	,308	
	N	7	7

*Priloga C: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 2.*

		Investicije v izobraževanje	Čisti dobiček/izguba
Investicije v izobraževanje	Pearson Correlation	1	,204
	Sig. (2-tailed)		,661
	N	7	7
Čisti dobiček/izguba	Pearson Correlation	,204	1
	Sig. (2-tailed)	,661	
	N	7	7

*Priloga Č: Korelacijska tabela za statistično preverjanje hipoteze 3.*

		Čisti dobiček/izguba	Število potnikov	Investicije v izobraževanje
Čisti dobiček/izguba	Pearson Correlation	1	,754	,204
	Sig. (2-tailed)		,050	,661
	N	7	7	7
Število potnikov	Pearson Correlation	,754	1	-,250
	Sig. (2-tailed)	,050		,589
	N	7	7	7
Investicije v izobraževanje	Pearson Correlation	,204	-,250	1
	Sig. (2-tailed)	,661	,589	
	N	7	7	7



## **OPORNE TOČKE ZA INTERVJU V PODJETJU X**

1. Izobraževanje zaposlenih v Podjetju X:
  - možnosti izobraževanja/usposabljanja zaposlenih;
  - so zaposleni informirani o možnostih dodatnega usposabljanja/izobraževanja;
  - je za izobraževanje namenjenih dovolj finančnih sredstev;
  - se podjetje v prvi vrsti omejuje na zakonsko predpisana izobraževanja;
  
2. Kako podjetje naredi letni plan/načrt izobraževanj?
  
3. Merjenje in evalvacija kakovosti izobraževanja.
  
4. Učinki izobraževanja za podjetje, kazalci s katerimi podjetje meri te učinke.
  
5. Spodbujanje prenosa novih informacij/znanj sodelavcem in načini zanj.
  
6. Motivacija zaposlenih za dodatna izobraževanja/usposabljanja.
  
7. Ima po vašem mnenju izobraževanje zaposlenih vpliv na poslovno uspešnost podjetja?
  
8. Kako bi komentirali trditev:  
»V procesu ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih morata biti posameznik in podjetje povezana, da je izobraževanje uspešno.«
  
9. Usklajevanje želja in interesov posameznika v velikem podjetju s planom izobraževanja.