

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Smajić

**Vpliv investicij v izobraževanje zaposlenih na učinkovitost in uspešnost  
podjetja Slovenske železnice, d.o.o.**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2012**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aida Smajić

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv investicij v izobraževanje zaposlenih na učinkovitost in uspešnost  
podjetja Slovenske železnice d.o.o.**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2012**

**Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Branku Iliču za vso podporo, ne samo pri izdelavi diplomskega dela, ampak tudi za vsa leta, ko me je vodil skozi življenje. Resnično je profesor v pravem pomenu besede in za vse študente želi vedno le najboljše. Njegova najlepša lastnost pa je, da mu to dejansko uspe.**

**Hvala mami Feridi, očetu Zijadu in prijateljici Tjaši, ki ste moj veter v krilih, da lahko letim tako visoko. Vem, da verjamete vame in da me vedno znova dvignete, tudi ko padem.**

**Ker pa rada razmišljam izven meja ustaljenih tirnic in je zame vse uresničljivo, sem si izbrala podjetje Slovenske železnice, d.o.o. Tako da se zaposlenim v podjetju zahvaljujem za strokovno pomoč in zasipanju z vsemogočimi številiškimi podatki pri izvedbi diplomskega dela.**

## **Vpliv investicij v izobraževanje na uspešnost in učinkovitost podjetja Slovenske železnice, d.o.o.**

Dejstvo je, da sta globalizacija in internacionalizacija oblikovali okolje, ki prinaša tveganja in negotovost. Slovensko gospodarstvo je močno povezano z evropskim gospodarstvom in tako s Slovenskimi železnicami. Podjetja s ciljem uspešnega poslovanja in preživetja na trgu vlagajo v znanje in usposobljenost svojih zaposlenih, v razvoj in tehnologijo. V diplomskem delu sem raziskala, kakšen vpliv imajo investicije v izobraževanje na uspešnost in učinkovitost podjetja Slovenske železnice, d.o.o. V teoretičnem delu sem opredelila pomen znanja v organizaciji, motivacijske teorije, kako se meri učinkovitost izobraževanja ter kateri so tisti kazalniki poslovne uspešnosti, s katerimi lahko presojava učinkovitost izobraževanja zaposlenih. Učinkovitost organizacije sem tako merila s tremi kazalniki, in sicer s proizvodnostjo, gospodarnostjo in donosnostjo. Moja predvidevanja, da investicije v izobraževanje zaposlenih vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja Slovenske železnice, so se potrdila. Zaradi oteženih pogojev in posledičnega roba kapitalске ustreznosti ter mogočega stečaja pa so rezultati kompleksni.

**Ključne besede: organizacijsko okolje, investicije v izobraževanje, uspešnost, učinkovitost, kazalniki uspešnosti.**

## **The Impact of investments in education on effectiveness and efficiency of organization Slovenian Railways Company (Slovenske železnice, d.o.o.)**

It is an indisputable fact that globalization and internationalization have shaped risky and insecure business environment. Slovenian economy is strongly related to European economy and it is therefor highly influenced by it. Companies aiming to be successful and able to survive on the market are eager to invest into employee's education and competencies development. The goal of my thesis is to research the impact of educational and training investments Slovenian Railways' effectiveness and success. The theoretical part focuses on the meaning of knowledge in organizations, motivational theories, measuring the educational efficiency and the indicators of business success that are used to measure the effectiveness of educational and training processes. I have used three indicators to measure organizational effectiveness: productivity, economy and profitability. My presumption, which takes into consideration a fact that investments in employee's education affect the efficiency and success of Slovenian Railways, turned out to be correct. The following could be explained with unstable business conditions, which have led the company to teeter on the edge of bankruptcy. The results of my survey are therefor rather complex.

**Key words: organizational environment, investment in education, effectiveness, efficiency, effectiveness indicators.**

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI .....</b>	<b>11</b>
<b>3 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....</b>	<b>13</b>
3.1 Pomen znanja v organizaciji.....	13
3.2 Učeca se organizacija.....	17
3.3 Organizacijsko učenje .....	21
3.4 Oblike in vrste izobraževanja zaposlenih .....	23
3.5 Vseživljenjsko učenje .....	28
3.6 Investiranje v izobraževanje in usposabljanje .....	29
3.7 Organizacija kot možgani .....	31
3.8 Parsonsov model izmenjave v teoriji organizacije.....	32
<b>4 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA .....</b>	<b>36</b>
4.1 Vrednotenje učinkov izobraževanja.....	43
<b>5 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....</b>	<b>45</b>
5.1 McGregorjeva teorija.....	46
5.2 Abraham Maslow – teorija potreb.....	47
5.3 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	48
5.4 Teorija ERG.....	50
5.5 Teorija značilnosti dela .....	52
5.6 Teorija spodbujanja .....	53
5.7 Vroomova teorija.....	54
<b>6 KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI ZA PRESOJO UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH .....</b>	<b>55</b>
6.1 Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja .....	56
6.2 Merjenje in ocenjevanje vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih.....	58
<b>7 EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>60</b>
7.1 Opis podjetja Slovenske železnice, d.o.o. ....	60
7.2 Model usposabljanja v Slovenskih železnicah, d.o.o.....	60
7.3 Uvod v študijo primera: hipoteze in metodologija.....	65
7.4 Analiza podatkov .....	66
7.4.1 Univariantna analiza podatkov .....	66
7.4.1.1 Koeficient proizvodnosti.....	66
7.4.1.2 Koeficient gospodarnosti .....	68
7.4.1.3 Koeficient donosnosti .....	69
7.4.1.4 Investicije v izobraževanje.....	70
7.4.2 Prikaz raziskovalnega modela .....	73
7.4.3 Linearna regresijska analiza .....	74
7.4.3.1 Vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost.....	77
7.4.3.2 Vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost .....	78
7.4.3.3 Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost.....	79
7.4.4 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki.....	80
<b>8 SKLEP .....</b>	<b>82</b>
<b>9 LITERATURA.....</b>	<b>84</b>

## PRILOGE

<b>Priloga A</b> .....	92
<b>Priloga B</b> .....	92
<b>Priloga C</b> .....	93
<b>Priloga Č</b> .....	93
<b>Priloga D</b> .....	94
<b>Priloga E</b> .....	96
<b>Priloga F</b> .....	98

## KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: ODNOS MED POJMI UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	25
SLIKA 3.2: SHEMA PARSONSOVE KONCEPTUALIZCIJE ORGANIZACIJE.....	35
SLIKA 4.1: MODEL ODLOČANJA ZA INVESTICIJO V USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE.....	41
SLIKA 4.2: MODEL VREDNOTENJA UČINKOV USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA.....	43
SLIKA 5.1: SHEMA HIERARHIJE PO MASLOWU.....	48
SLIKA 5.2: SHEMA ERG TEORIJE.....	52
SLIKA 7.1: MODEL USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH ŽELEZNICAH, D.O.O.....	63
SLIKA 7.2: NAČINI USPOSABLJANJA NA SLOVENSKIH ŽELEZNICAH, D.O.O.....	64
SLIKA 7.3: GRAF SPREMINJANJA KOEFICIENTA PROIZVODNOSTI V PODJETJU SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O. MED LETI 2000 IN 2009.....	67
SLIKA 7.4: GRAF SPREMINJANJA KOEFICIENTA GOSPODARNOSTI V PODJETJU SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O. MED LETI 2000 IN 2009.....	68
SLIKA 7.5: GRAF SPREMINJANJA KOEFICIENTA DONOSNOSTI V PODJETJU SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O. MED LETI 2000 IN 2009.....	70
SLIKA 7.6: GRAF GIBANJA NALOŽB V INVESTICIJE V IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O. MED LETI 2002 IN 2010.....	71
SLIKA 7.7: GRAF GIBANJA ŠTEVILA DELAVCEV V PODJETJU SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O., KI ŠTUDIRAJO OB DELU OD LETA 2002 DO LETA 2010.....	72
SLIKA 7.8: RAZISKOVALNI MODEL VPLIVA INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST PODJETJA SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.....	73
SLIKA 7.9: GRAFIČNA PONAZORITEV LINEARNE REGRESIJSKE ANALIZE.....	74

## KAZALO TABEL

TABELA 2.1: Prakse ravnanja s človeškimi viri.....	12
TABELA 2.2: Vidiki strateških sprememb v organizaciji.....	16
TABELA 5.1: Higieniki in motivatorji.....	50
TABELA 6.1: Kazalci za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti usposabljanja zaposlenih.....	57
TABELA 7.1: Koeficienti spremenljivke proizvodnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje.....	75

TABELA 7.2: Koeficienti spremenljivke gospodarnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje.....	76
TABELA 7.3: Koeficienti spremenljivke donosnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje.....	76
TABELA 7.4: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2003 in 2007.....	77
TABELA 7.5: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2003 in 2007.....	78
TABELA 7.6: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Slovenske železnice d.o.o., med leti 2003 in 2007.....	79

## 1 UVOD

Investicije v izobraževanje pripomorejo k bolj strokovni in tehnično višji izobrazbi zaposlenih. Tako so zaposleni bistveni dejavnik in gonilna sila delovnih aktivnosti v podjetju. Dejstvo je, da sta razvoj sodobne družbe in s tem globalizacija močno vplivala na spremembe v družbi. Spremembe v družbi pa zahtevajo hitre odzive, če želimo biti konkurenčni. Pomembno je, da se tega zavedajo tako posamezniki kot tudi izobraževalne institucije in podjetja, saj so delovanje in hiter odziv na spremembe v okolju eden izmed dejavnikov uspešnega gospodarstva.

V preteklosti so bile investicije v izobraževanje zaposlenih upravičene z odpravljanjem pomanjkljivega znanja zaposlenih. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja, v katerem se organizacije danes nahajajo, so se vodilni v podjetjih začeli zavedati pomembnosti kadrov. Vedno več pozornosti je namenjene izobraževanju zaposlenih, saj so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri temelj razvoja, kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Vprašanje, ki se poraja ob porastu tehnološkega napredka, večji konkurenčnosti podjetij, hitro spreminjajočem se okolju, je, kako naj organizacija ostane ali postane uspešna ob vseh spremembah, s katerimi se sooča. Menim, da odgovor na to vprašanje leži v investicijah v izobraževanje zaposlenih. K učinkovitosti in uspešnosti organizacij največ pripomorejo zaposleni, ki s svojim znanjem, usposobljenostjo, motivacijo in zavedanjem, da so pomemben del organizacije, pripeljejo podjetje do zastavljenih ciljev.

Zaposleni v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. imajo v skladu s potrebami delovnega procesa samega podjetja pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Še več, svoje znanje in usposobljenost so dolžni nenehno dopoljevati in poglobljati. Pomembno vlogo pri spoznanju pomembnosti investicij v zaposlene je pri podjetju Slovenske železnice, d.o.o. odigral vstop Slovenije v EU. Stremijo k enotnemu postopku izvajanja usposabljanja zaposlenih, izboljšanju storitev kakovosti usposabljanja in spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k usposabljanju. Podjetje Slovenske železnice, d.o.o. se zaveda pomembnosti investicij v izobraževanje zaposlenih.



Zato bom v diplomskem delu preučevala vpliv investicij v izobraževanje zaposlenih na učinkovitost in uspešnost podjetja Slovenske železnice, d.o.o. Moja hipoteza se glasi, da **med investicijami v izobraževanje zaposlenih v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. in učinkovitostjo ter uspešnostjo obstaja pozitivna povezanost.**

Vsako podjetje stremi k temu, da bi imelo takšne kadre, ki bi optimalno izkoristili svoje znanje in kadrovske potenciale. Z nenehnim spremljanjem, izobraževanjem in usposabljanjem pa bi na njih vplival tako, da prispevajo k hitrejšemu razvoju podjetja.

Tako je namen mojega diplomskega dela preučiti vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost in uspešnost Slovenskih železnic, d.o.o. Na tej točki se mi zdi pomembno poudariti, da takšna raziskava, kot jo bom naredila v Slovenskih železnicah d.o.o., še ni bila opravljena. Preveriti želim, ali za konkretni primer velja, da investicije v izobraževanje zaposlenih dejansko pripeljejo do večje učinkovitosti podjetja.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kakšna je dejanska povezava med investicijami v izobraževanje in učinkovitostjo organizacije. Za kazalnike učinkovitosti podjetja Slovenske železnice, d.o.o. bom uporabila izračunane koeficiente proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti. Podatke bom zbirala za obdobje med leti 2000 in 2009, ki jih bom dobila znotraj podjetja Slovenske železnice, d.o.o. Zanima me, ali imajo investicije v izobraževanje zaposlenih poseben vpliv na katerega izmed izračunanih koeficientov, to je kazalnikov učinkovitosti, in če da, kolikšen je ta vpliv.

Postavljeno hipotezo bom v prvem delu preverila s študijo relevantne literature, deskriptivno metodo, metodo analize, kar pomeni ugotavljanje posameznih sestavnih delov, razčlenjevanje celote v posamezne dele, sistematično zbiranje in vrednotenje podatkov, analize časovnih vrst, metodo sinteze, združitve bistvenega v novo celoto s slikovno ponazoritvijo, metodo opazovanja dogodkov v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. in metodo intervjuja s predstavniki podjetja, ki so zadolženi za procese izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

V analizi bom za preverjanje hipoteze uporabila linearno regresijsko analizo, s katero bom preverjala vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost podjetja ter izračunala posamezne koeficiente proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Sprva bom opredelila pojmovno-teoretična izhodišča, začenši z upravljanjem s človeškimi viri, pomenom znanja v organizaciji, učečo se organizacijo in organizacijskim učenjem. V tem delu diplomske naloge bom z metaforo organizacija kot možgani opisala organizacijo. Poudarila bom pomen vseživljenjskega učenja, investiranja v izobraževanje in usposabljanje. Uporabila bom literaturo, ki predstavlja pomembnost znanja v organizaciji. Koncept učeče se organizacije bom osvetlila tudi z druge plati, in sicer se bom dotaknila kritičnega pogleda na dejansko situacijo učečih se organizacij in njihovo umestitev v gospodarsko okolje. Opozorila bom tudi na nekatere omejitve, na katere lahko naletimo pri investicijah v izobraževanje zaposlenih v organizaciji. Zaradi pomembnega vidika vpliva motivacije zaposlenih na delovne procese in aktivnosti znotraj organizacije bom v teoretični del vključila tudi motivacijske teorije. Teoretični del bom zaključila z opredelitvijo uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter kazalnikov učinkovitosti.

V empiričnem delu diplomske naloge bom na podlagi zbranih podatkov in uporabe metode opazovanja dogodkov v podjetju Slovenske železnice, d.o.o., poteku procesov izobraževanja in usposabljanja ter metodi intervjujev opisala podjetje Slovenske železnice, d.o.o. in z modelom ponazorila proces usposabljanja v omenjenem podjetju. S pomočjo zbranih številskih podatkov znotraj omenjenega podjetja pa bom preučila študijo primera in z njo preverila postavljeno hipotezo.

## 2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Učinkovitost menedžmenta pri upravljanju s človeškimi viri je za organizacijo ključnega pomena. Organizacija želi skozi interese zaposlenih zadovoljiti svoje lastne interese (Ažman 1995, 19).

V literaturi najdemo različne definicije upravljanja s človeškimi viri.

Upravljanje s človeškimi viri je proces pridobivanja, izobraževanja, ocenjevanja in prerazporejanja ljudi na delovna mesta, s končnim učinkom povezanosti in ustvarjanja zdrave klime (Dessler 2003, 2).

Upravljanje s človeškimi viri določajo tri načela (Armstrong 1987, 54), kjer so najpomembnejše premoženje organizacije ljudje, učinkovit menedžment človeških virov je pot do uspeha in uspeh je najlažje doseči s povezovanjem kadrovske politike in poslovne politike organizacije.

Možina (2002) opisuje pojem upravljanja s človeškimi viri kot strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju človeških virov v podjetju. Program izvajanja upravljanja s človeškimi viri mora ustrezati okoliščinam organizacije, njenim organizacijskim odnosom, dinamiki, delovnemu okolju, metodam dela. Strategija organizacije je ustrezna kulturi organizacije, prav tako pa je tesno povezana s politiko organizacije, kjer so določene smernice in aktivnosti upravljanja s človeškimi viri.

Pomembno je poudariti, zakaj je strategija organizacije toliko povezana s kulturo organizacije. Programi spremembe na področju upravljanja s človeškimi viri se ne smejo izogniti vrsti skupnih običajev, ki jih zahteva nova situacija. Kot novonastalo situacijo lahko opredelimo čas recesije, v katerem se nahajamo. Ker organizacija prebiva v glavah vpletenih ljudi, učinkovita organizacijska sprememba vedno vključuje kulturno spremembo. Spremembe v tehnologiji, pravilih, sistemih, postopkih in politiki enostavno niso dovolj (Morgan 2004, 135). Te usmeritve dajejo potrebne ukrepe in postavljajo načine ravnanja s človeškimi viri. Glede na usmeritev ločimo različne prakse ravnanja s človeškimi viri glede na vrsto strategije in usmerjenost vodstva, kot prikazuje tabela 2.1.

Ta tabela prikazuje vrste strateške usmerjenosti in iz njih izhajajoče prakse ravnanj s kadrovskimi viri. Organizacija izbere sebi najprimernejšo glede na okolje. Najpomembnejši med praksami ravnanja sta usmerjenost k potrošniku in zagotavljanje kakovosti storitev.

**Tabela 2.1:** Prakse ravnanja s človeškimi viri

VRSTA STRATEGIJE	USMERJENOST	RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI
<b>Diverzifikacija</b> Različnost storitev omogoča konkurenčno prednost.	Nove, drugačne storitve.	- Izbor izkušenih sodelavcev s strokovnim znanjem, - spodbujanje kreativnosti, inovativnosti, - vzpostavitev sistema nagrajevanja.
<b>Zagotavljanje kakovosti</b> Nove metode dela omogočajo konkurenčno prednost.	Nove metode dela, kakovost storitev, tehnološka dovršenost.	- Izbor vrhunskih strokovnjakov, - nagrajevanje uspešnosti.
<b>Usmerjenost k potrošnikom</b> Upoštevanje potrošniških potreb omogoča konkurenčno prednost.	Storitve, pripravljene na željo potrošnika.	- Razvoj kariere, - zaposlovanje, - izobraževanje zaposlenih, - nagrajevanje glede na rezultate (zadovoljevanje potreb potrošnika).
<b>Zniževanje stroškov</b> Nizki stroški omogočajo konkurenčno prednost.	Nadzorovanje stroškov, ekonomičnost poslovanja.	- Kadrovska služba glede na zahteve potrošnikov, - merjenje uspešnosti / ocenjevanje, - nagrajevanje glede na stopnjo zniževanja stroškov, ekonomičnost.
<b>Usmerjenost na posebne trge</b> Zadovoljevanje potreb specifičnih uporabnikov.	Iskanje tržnih primanjkljajev, vrzeli.	- Izbor izkušenih sodelavcev za zadovoljitev potreb posebnih porabnikov, - nagrajevanje strokovnosti, - konstantno izobraževanje.

Vir: Možina in drugi (1998, 16).

Globalizacija poslovanja in vedno večja konkurenca od podjetja zahtevata neprestano iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam vse hitreje spreminjajočega se poslovnega okolja. Takšne okoliščine zahtevajo vedno večjo usmerjenost k ljudem in zaposlenim znotraj podjetja, ki postajajo nosilci znanja. Sodelovanje zaposlenih in menedžerjev kot vodij, ki s pomočjo različnih strategij oblikujejo vizijo in cilje podjetja ter jih prenesejo na vse zaposlene, zagotavlja skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev podjetja.

### **3 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

#### ***3.1 Pomen znanja v organizaciji***

Z vidika konkurenčnosti je znanje zagotovo prednost za organizacijo. Za uspešnost podjetja pa je potrebno pridobljeno znanje tudi dograjevati in obnavljati. Znanje v organizaciji je za vse vodilne velik izziv. Vendar se tudi to spreminja, vrednost znanja se povečuje, s tem pa se vse bolj uveljavljata vseživljenjsko učenje in izobraževanje odraslih.

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacij. Njihova razvitost je odvisna od mnogih ravni delovanja družbe. Proces učenja je kljub vse večji »brezmejnosti« znanja v kontekstu pospešene globalizacije v veliki meri lokaliziran. Tiste organizacije, ki so sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj organizacije kot v povezavi z okoljem, so zmagovalci družbe znanja (Jaklič 2006, 24).

Pretnar (2002, 30) opredeljuje znanje kot zalogo podatkov, zbranih iz različnih virov, izobrazbe ali prakse, pridobljeno na podlagi sposobnosti z namenom povečanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev.

Tekmovalno prednost podjetij lahko definiramo kot kombinacijo specifičnih sredstev, in sicer specifičnega znanja in procesov. Posledično je od kombinacije teh lastnosti odvisen položaj podjetja v družbi. Če znanje obravnavamo kot enega od sredstev za doseganje položaja podjetja v družbi brez operativne uporabe, nima nobenega vpliva na

uspešnost podjetja. Zmogljivost podjetja se odraža skozi več kot samo znanje. Zajema uporabo znanja v kombinaciji z izkušnjami<sup>1</sup> (know-how). Sposobnosti oziroma zmogljivosti podjetja v takšnem smislu pa imajo direkten vpliv na uspešnost podjetja, medtem ko ga samo znanje, tako tacitno kot eksplicitno, brez posebne operacionalizacije, nima. S te perspektive poznamo veliko različnih načinov za doseganje zmogljivosti, in sicer skozi raziskave in razvoj, inovacije, procese in tehnologije produkcije, načine upravljanja skupaj z upravljanjem s človeškimi viri, komunikacijske in kontrolne mehanizme ter operacijske procese, ki vključujejo logistiko, računovodstvo, marketing, prodajo, delo z dobavitelji in organizacijsko učenje (Schotter in Bontis, 2009).

Bontis poda definicijo strukturnega kapitala, ki je prisoten v organizaciji. Navezuje ga na organizacijsko tacitno znanje. Strukturni kapital pa se nanaša na mehanizme in strukture v organizaciji, ki spodbujajo zaposlene k optimalni uporabi intelekta in s tem posledično vplivajo na poslovno uspešnost. Z drugimi besedami, strukturni kapital pomeni organizacijski know-how, ki spodbuja spremembo človeškega kapitala v intelektualni kapital. Na tej točki je strukturni kapital kritična povezava, ki omogoča, da se intelektualni kapital meri na organizacijski ravni (Swart 2006).

Takšen pogled in definicija strukturnega kapitala, kjer je strukturni kapital skrit znotraj rutin v organizaciji, se osredotoča na neformalne poglede organizacijskega življenja. Purcell (2004) pravi, da je to kulturna dimenzija organizacije, ki se kaže v načinu, "kako stvari potekajo znotraj organizacije". Tako kulturni kapital vpliva na vsebino in procese komunikacije znotraj organizacije, razumevanje prostora in časa, v katerem se organizacija nahaja, in način ter koncepte pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Organizacije z močno izraženim strukturnim kapitalom uživajo veliko podporo dejavnikov organizacijske kulture, ki spodbuja posameznike k poizkušanju novih procesov, napakam in ponovnim poizkusom ter učenju. Takšen pristop k razumevanju strukturnega kapitala, ki zajema eksplicitno in tacitno znanje skupaj z izkušnjami,

---

<sup>1</sup> Kolektivni know-how oziroma kolektivno znanje se nahaja znotraj rutin in pravil v organizaciji (Winter in drugi v Swart 2006).

spodbuja eksperimentiranje, raziskave in razvoj ter inovativnost znotraj organizacije<sup>2</sup> (Bontis in Crossan v Swart 2006).

Z naraščanjem pomena znanja in učenja se je v organizacijah uveljavil pojem učeče se organizacije. Z uvajanjem tega modela se gradi nova kultura podjetja, saj je trenutno to najbolj inovativna enota, ki spodbuja stalno učenje kot primarno konkurenčno prednost (Svetlik 2004, 69). Strateške spremembe znotraj organizacije so predpogoj za preživetje v konstanto naraščujočem konkurenčnem okolju. Poznamo štiri različne vidike strateških sprememb. Rajagopalan in Spraitzer sta opredelila racionalni, učeči in kognitivni vidik strateških sprememb, ki pripomorejo k razvijanju učečih se organizacij. Avtorji so kasneje dodali še četrto teorijo strateških sprememb, in sicer organizacije, ki nastajajo (Sackmann in drugi 2009). Tabela 2.2 prikazuje različne vidike strateških sprememb in njihove značilnosti.

---

<sup>2</sup> V nekaterih primerih je bolje, da organizacije ali deli organizacij ne delujejo na inovativne načine, ampak da imajo specializirane in standardizirane delovne procese. Primer takšnih organizacij so odvetniške pisarne (Crossan v Swart 2006).

Tabela 2.2: Vidiki strateških sprememb v organizaciji

STRATEŠKA SPREMEMBA	ZNAČILNOSTI	MERILO
RACIONALNI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremembe v organizaciji so načrtovane in sekvenčne,</li> <li>- okolje direktno vpliva na vsebino strategij v organizaciji,</li> <li>- sprememba je enkratna<sup>3</sup>.</li> </ul>	- Upošteevajo se finančni kazalniki.
UČEČI SE VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremembe v organizaciji so ponavljajoč se proces,</li> <li>- strateške spremembe zajemajo tako vsebino strategije kot tudi pogoje okolja, v katerem se organizacija nahaja,</li> <li>- procesi vodenja so vključeni v organizacijske spremembe.</li> </ul>	- Spremembe pri zaposlenih, organizacijskih strukturah in procesih.
KOGNITIVNI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremembe v organizaciji so ponavljajoč se proces,</li> <li>- pomembne so spremembe na področju vodenja v organizaciji,</li> <li>- razlikujejo se razvojne in transformacijske spremembe.</li> </ul>	- Spremembe v ideologiji in teoriji, ki jih uporabljajo v organizaciji.
VIDIK ORGANIZACIJ, KI NASTAJAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacije se nenehno spreminjajo,</li> <li>- sprememba je ponavljajoč se proces,</li> <li>- sprememba postane del obnašanja zaposlenih in procesov v organizaciji.</li> </ul>	- Spremembe znotraj interpersonalnih prepričanj zaposlenih, odnosov in akcij.

Vir: prilagojeno po Sackmann in drugi ( 2009, 524).

<sup>3</sup> Sprememba se zgodi kot enkratni dogodek. Do nje pride samo enkrat in nikoli več.



Kot je razvidno iz tabele 2.2, so glavni dejavniki, pri vseh štirih vidikih strategij, spremembe. Predstavljeni so teoretični okvir in značilnosti, ki označujejo organizacije. Tabela nam omogoča vpogled v večplastno prakso sprejemanja sprememb in faz, ki jih zaposleni znotraj organizacije prisvojijo.

S problemom, na kakšen način lahko nekdo naredi kompleksen sistem, ki je sposoben učenja, se je ukvarjala skupina informacijskih teoretikov, ki jih je zanimala umetna inteligenca. Pojem umetne inteligence nam je znan pod imenom kibernetika. Bistveno spoznanje kibernetike je, da je sposobnost sistema, kako se znajti v samostojni regulaciji vedenja, odvisna od izmenjave informacij, ki vsebujejo negativne povratne informacije. Koncept negativne informacije precej nekonvencionalno razlaga mnogo vrst rutinskega vedenja. Razumevanje kibernetike nas vodi do teorij komunikacij in učenja, pri čemer poudarjajo štiri osnovna načela, in sicer (a) sistemi morajo imeti sposobnost zaznavanja, opazovanja in pregleda pomembnejših vidikov svojega okolja, (b) prav tako morajo biti sposobni povezati te informacije z operativnimi normami, ki usmerjajo vedenje sistema, (c) sposobni morajo biti odkrivati pomembnejše odklone od norm in (d) ob odkritju neskladnosti morajo biti sposobni vzpostaviti postopke za popravek (Morgan 2004, 80).

### ***3.2 Učeča se organizacija***

Pojasnjevanje in s tem opredelitev natančne definicije učeče se organizacije je že od nekdanj problem (Armstrong in Denton v Driver 2002). Učeča se organizacija ima tako prednosti kot tudi slabosti. Nekateri avtorji jo opredeljujejo kot pozitivni ideal s posebnim poudarkom na kvalitetah, ki jih predstavlja, kontrolnih mehanizmih znotraj nje in kritičnih pogledih na nekatere ideološke pasti, ki jih ima. V nasprotju s pozitivno perspektivo učeče se organizacije pa drugi avtorji poudarjajo negativne lastnosti, kot so izkoriščanje, zavajanje in manipulacija znotraj delovanja učeče se organizacije (Driver 2002).

Coopey (1995, 1998) pravi, da učeča se organizacija ne pomeni vedno več delovne demokracije in vzpostavljanje kooperativnega načina delovanja zaposlenih v njej, ampak ravno obratno. Informacijski sistemi v organizaciji so takšni, da vsi zaposleni v podjetju lahko sodelujejo pri razvoju strategij in politik, katerim dodajo podatke, ki jih prejmejo od okolja. Fleksibilni sistemi in pooblastila, v katere imajo vpogled zaposleni,

so posledica nastanka poslovnih dogodkov, ki temeljijo na znanju. Koordinacija je dosežena s sodelovanjem med internim trgom in posameznimi organizacijskimi enotami, medtem ko se na takšen način skupinam znotraj organizacije olajša kolektivno učenje in prilagajanje. Kontrola je tako dosežena skozi procese učenja (Pedler v Coopey 1995).

Senge (1990) definira učečo se organizacijo kot skupino ljudi, ki kolektivno povečuje svoje kapacitete z motivom doseganja želenih rezultatov. Z drugimi besedami, učeča se organizacija pomeni zavezo skupnosti do skupne vizije in prostovoljnega sodelovanja k doseganju ciljev organizacije, ki so jih posamezniki ponotranjili kot svoje osebne cilje (Driver 2002).

V učeči se organizaciji poteka permanentno in načrtno izobraževanje ter usposabljanje ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in ne glede na organizacijski nivo, na katerem se nahajajo. Izobraževanje je dolžnost in pravica vsakega zaposlenega, saj znanje predstavlja vrednoto (Mihalič 2006, 96).

V učeči se organizaciji je učenje izvedeno sistematično in načrtno ter skladno s politiko ter strateškimi in operativnimi cilji. Uporabljajo se sodobna orodja in pristopi, participacija zaposlenih je visoko nadpovprečna in vsi zaposleni imajo možnost razvoja. Učeče se organizacije navadno uporabljajo filozofijo »up or out«, kar pomeni permanentno nadgrajevanje svojega znanja ali pa odhod iz organizacije.

Menedžerji se lotevajo udejanjanja učeče se organizacije ter vse bolj spoznavajo, da so za uspeh potrebne tri stvari. Prva je preprosta opredelitev učeče se organizacije; učeča se organizacija je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje. Sposobna je tudi potrebnih organizacijskih sprememb, ki jih prinaša novo znanje. Druga je dober menedžment, ki je sposoben sistematičnega reševanja problemov, eksperimentiranja z novimi pristopi, učenja na lastnih izkušnjah in najboljših praksah drugih ter usklajevanja hitrega in učinkovitega prenosa znanja po podjetju. Tretje je merjenje; treba je razviti ustrezno matriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov. Potrebni so poslovni kazalci (Jaklič 2006, 23).

Značilnosti so, poleg navedenega, še evalviranje pridobljenih znanj, izrazit benchmarking, vodenje s cilji, inovativna in spodbudna organizacijska klima, prevladovanje timskega učenja, medtem ko je znanje visoko cenjeno.

Vsaka organizacija se lahko razvije v učečo se, vendar so predpogoj določene predispozicije za uvajanje pristopov učečega se sistema.

Ti predpogoji so (Garratt 1990) sprejetje različnih vlog politike, strategij in operacij, ki podpirajo prosti tok informacij in učenja. Poleg tega vodje vzpostavijo vlogo zaposlenih kot ključnih vrednosti, zmožnost transformiranja informacij pa na strateški nivo.

Na tej točki Coopey (1995) postavi vprašanje ustreznosti oblike vlade do procesov znotraj učeče se organizacije. Vloga politične aktivnosti je pomembna, saj lahko olajša spontanost aktivnega delovanja in odnose ter obenem varuje interese članov organizacije<sup>4</sup>. Tako je transformacija v učečo se organizacijo odvisna tudi od pravne ureditve in institucionalizacije, znotraj katere organizacija deluje. Prav tako je vprašljiva nagnjenost vodij do delitve moči, ki jo uživajo v tradicionalnih avtoritarnih oblikah organizacije (Senge in drugi v Coopey 1995).

Za učečo se organizacijo je najbolj ugodna fleksibilna organizacijska struktura, sploščena z malo organizacijskimi nivoji, decentralizirana, ki temelji na timskem učenju in delu. Ne samo organizacija kot celota, tudi timi znotraj nje so visoko fleksibilni (Ortenblad 2004).

Treba je razviti učenje na podlagi akcije (Jaklič 2006, 23). Organizacija lahko pristopi k učenju na »pilotnem projektu«, ki ima običajno pet sestavin:

1. izbor problema, ki je pomemben, nujen, do takrat brez rešitve, ne nujno najtežji oziroma kjer obstaja možnost rešitve,
2. oblikovanje timov, ki so seznanjeni s problemom,
3. izbor vprašanj, s katerimi gradimo sistemsko razmišljanje in kohezivnost skupine. Pri delu skupine se je treba držati pravila, da so na začetku pomembnejša vprašanja in refleksije, šele nato odgovori,
4. akcija. Skupina ima pooblastilo za akcijo,

---

<sup>4</sup> Coopey opozori na dejstvo, da je premalo pozornosti posvečene medsebojnemu ujemanju tradicionalnih oblik avtoritet s privatnim sektorjem organizacij.

5. učenje in vloga »trenerja« za akcijsko učenje. Trener ima moč posredovanja, je usmerjevalec učenja, išče možnosti učenja za celotno organizacijo in je moderator v procesu učenja.

Leta 2000 je 18 slovenskih podjetij v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije ustanovilo Inštitut za razvoj učečega se podjetja, Inštitut USP<sup>5</sup>, ki naj bi na ravni globalne družbe in podjetij širil koncept učeče se organizacije in tako prispeval h gradnji družbe znanja. Po modelu USP 8K, ki ga je razvil Inštitut USP, poteka razvoj in oblikovanje strukture učečega se podjetja v osmih korakih. Zastavljen je tako, da je primeren za uvajanje v različne vrste organizacij, tako v gospodarske kot negospodarske, v velike, srednje in male. Vsak posamezni korak predstavlja skupek aktivnosti, ki jih je treba izvesti in vpeljati v celotno podjetje. Prvi korak v modelu USP 8K je bil pristop k učečemu se podjetju, kjer je vodstvo sprejelo Listino učečega se podjetja. V drugem koraku se na podlagi analize stanja izdelala program uvajanja in razvoja učečega se podjetja, ki pa je potrjen s strani vodstva. V naslednjem koraku poteka postavitve podpornih okolij in organizacija projekta USP 8K, kjer se imenujejo ustrezni projektni timi. Timi začnejo z lastnim usposabljanjem in izdelovanjem programskih vsebin svojega dela. V četrtem koraku poteka ustvarjanje strateške infrastrukture učečega se podjetja. Podjetje obnovi vizijo, poslanstvo, cilje in strategije. V tem koraku se izvede tudi strateška analiza organizacijske kulture, postavijo se cilji in poti nadaljnega razvoja organizacijske kulture. Naslednji korak je namenjen vzpostavitvi nemotene komunikacije na vseh ravneh organizacije. V sedmem koraku poteka evalvacija doseženega stanja, imenovana tudi kontrolna točka uspešnosti uvedenih sprememb. V zadnjem, osmem koraku pa poteka načrtovanje nadaljnega dolgoročnega razvoja učečega se podjetja (Peršak 2009).

V teoriji organizacij obstajajo različni modeli uvajanja koncepta učečega se podjetja. Glede na to, da je model USP 8K nastajal s sprotnim preizkušanjem v konkretnih

---

<sup>5</sup> V nadaljnjem raziskovanju sem ugotovila, da je Inštitut USP v likvidaciji in je iz poslovnega registra Slovenije izbrisan dne 29. 10. 2009. Inštitut za razvoj učečega se podjetja je bil kot neprofitni zavod ustanovljen oktobra 2000. Ustanovilo ga je 18 večjih slovenskih podjetij. Poslanstvo Inštituta USP je pospeševanje razvoja organizacijske kulture znanja v podjetjih. Inštitut USP je razvijal menedžerska orodja za uvajanje koncepta učečega se podjetja v prakso. Tako je razvil različne vrste kratkoročnih in dolgoročnih projektov in jih tudi uvedel v prakso podjetij, ki so bila vključena v Inštitut USP. Do leta 2006 je z Inštitutom sodelovalo preko 200 podjetij.

slovenskih podjetjih, bi se ga lahko še vedno uporabljalo ne glede na dejstvo, da je Inštitut USP v postopku likvidacije.

Dixon (1998) poimenuje učečo se organizacijo kot antitezo tradicionalni birokratični organizaciji. V nasprotju z dejstvom, da se hierarhija in moč v tradicionalni organizaciji stopnjujeta od vrha proti nižjim ravnam organizacije, je moč, ki temelji na znanju v učeči se organizaciji, enakomerno porazdeljena na vse ravni organizacije in med vse zaposlene (Driver 2002).

Driver (2002) opozarja na kritiko učeče se organizacije. V kontekst postavlja vprašanje resničnosti oziroma utopične perspektive razumevanja učeče se organizacije. Opozori na potencialne zlorabe idealističnega razumevanja organizacije. Paradoksalno se lahko ideja delovanja organizacije, kjer vsi zaposleni ravnajo v skladu razvijanja svojih potencialov v dobro organizacije, sprevrže v kontrolni mehanizem in potencialno grožnjo, ki vodi v izkoriščanje zaposlenih.

### ***3.3 Organizacijsko učenje***

Organizacijsko učenje lahko opredelimo na podlagi treh različnih pogledov obnašanja in delovanja organizacije. Prva teorija se nanaša na dejstvo, da delovanje organizacije sloni na rutinskem delovanju. Akcija oziroma delovanje v organizaciji je v večji meri posledica logike ustreznosti ali legitimnosti kot logike namena. Procedure v organizaciji se prilagajajo situaciji in ne izbiri med različnimi možnostmi (Cyert in drugi v Levitt in March 1988). Drugi pogled poudarja dejstvo, da so akcije oziroma delovanje organizacije odvisne od zgodovine njenega delovanja. Delujejo na podlagi preteklih dejanj in ne toliko na podlagi prihodnjih. Postopoma se prilagajajo in učijo na podlagi povratnih informacij (Lindblom in Steinbruner v Levitt in March 1988). Tretja teorija obnašanja in delovanja organizacije je usmerjena na cilje. Njihovo delovanje je odvisno od primerjave med dejanskimi rezultati v organizaciji in tistimi rezultati, ki si jih želijo (Simon in Siegel v Levitt in March 1988). Na podlagi teorij sklepamo, da proces organizacijskega učenja sloni na kodiranju postopkov iz zgodovine delovanja organizacije v rutinsko delovanje<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> S pojmom rutina označujemo forme, pravila, procedure, konvencije, strategije in tehnologije, ki so značilne za organizacijo in znotraj katerih deluje. Med njih prištevamo tudi kulturo, prepričanja,

Brown in Duguid (1991) ugotavljata, da organizacijsko učenje poteka na podlagi treh osnovnih pojmov, ki so delo, učenje in inovacije<sup>7</sup>. Delovne prakse so načeloma rigidne do sprememb, učenje je proces, ki se razlikuje od dela in je problematično za spreminjanje, medtem ko so inovacije moteča, a nujna uvedba za spremembo načina dela in učenja v organizaciji. Do procesa organizacijskega učenja pa pride, ko so prisotni vsi trije pojmi. Učenje tako postane most med delom in inovativnostjo. Inovativnost pa je posledica načina razumevanja sprememb v okolju organizacije.

Pomemben vpliv na organizacijsko učenje in njegove pozitivne rezultate ima koncept socialnega kapitala, ki se nanaša na mreženje in socialne odnose med zaposlenimi. Fukuyama (1995) definira pojem socialnega kapitala kot skupek neformalnih vrednot in norm med zaposlenimi, ki jim omogoča sodelovanje med sabo. Tako ima investiranje v socialni kapital pozitivne učinke na izboljšanje delovnega okolja in vzpostavljanje procesa učenja, ki vodi v boljšo delovno uspešnost (D Ellinger, E Ellinger, Bachrach, Wang in Bas 2010).

Definicije organizacijskega učenja v literaturi se razlikujejo po kriterijih vključenosti, širine in osredotočenosti.

Organizacijsko učenje je koncept štirih metod (Dimovski in Colnar, 1999), in sicer **prilagajanja**<sup>8</sup>, **skupnih predpostavk**<sup>9</sup>, **pridobivanja znanja**<sup>10</sup> in **institucionalnih izkušenj**<sup>11</sup>.

Cikel organizacijskega učenja je sestavljen iz štirih stopenj (March in Olson 1975): akcija na ravni posameznika, akcija na ravni organizacije, odnos in odzivnost okolja ter poznavanje posameznika.

---

paradigme in znanje zaposlenih, ki so tako opora kot tudi kontradikcija formalnim rutinam (Levitt in March 1988).

<sup>7</sup> Avtorja izhajata iz perspektive, da so te tri oblike človeškega delovanja, generalno gledano, v konfliktnem razmerju.

<sup>8</sup> Prilagajanje pomeni zaznavanje in obvladovanje sprememb.

<sup>9</sup> Osnova za organizacijske teorije.

<sup>10</sup> Pridobivanje znanja temelji na odnosu med akcijo in rezultatom.

<sup>11</sup> To so učinkovitosti, pridobljene s pomočjo izkušenj.

Tesno povezane faze procesa pomenijo zaključen cikel, kadar so te faze nepovezane–pretrgane, sledi nepopoln cikel učenja (Dimovski in Colnar 1999).

V literaturi je navedenih naslednjih pet pogojev za izvajanje organizacijskega učenja (Nonako in Takeuchi 1995, 75): **namen** (izražen skozi strategijo vodstva podjetja), **neodvisnost** (dovoljeno neodvisno delovanje posameznika), **fluktuacija** in **kreativni kaos**<sup>12</sup> (motnje spodbujajo ljudi k odzivanju na okolje), **presežek** (presežki informacij pospešijo ustvarjanje znanja), **koristna raznolikost** (glede na starost, spol posameznika se informacije različno interpretirajo). Nonako in Takeuchi (1995) poleg petih pogojev za organizacijsko učenje kot glavno prednost v podjetju izpostavljata **inovacije**. Predstavita razliko med ameriškimi in japonskimi podjetji, kjer se pojem organizacijskega učenja razlikuje na osnovni ravni razumevanja znanja in informacij v organizaciji. V ameriških organizacijah je poudarek na predvsem eksplicitnem znanju, medtem ko je v japonskem modelu organizacije znanje skrito oziroma tacitno. Navedeno dejstvo je posledica intelektualne tradicije in kulture zahodnega oziroma vzhodnega sveta. Tako je znanje v organizaciji posledica internih procesov znotraj najvišjega vodstva v organizaciji<sup>13</sup> oziroma top menedžerjev. Individualno znanje tako postane organizacijsko znanje, ki si ga delijo zaposleni med sabo.

### ***3.4 Oblike in vrste izobraževanja zaposlenih***

Učenje znotraj organizacije lahko opredelimo kot dialog in izmenjavo idej iz različnih področij. Je kritičen in nujen element učečih se organizacij (Driver 2002).

Usposabljanje in razvoj sta vitalnega pomena za uspešno in sodobno organizacijo. Organiziran in strukturiran proces usposabljanja in razvoja znanja znotraj organizacije sega v časovno obdobje 19. stoletja. Današnja izpostavljenost hitrim spremembam v tehnološkem, družbenem in pravnem pogledu na sodobnih trgih zahteva konstantno investiranje organizacij v njihovo delovno silo. Usposabljanje in izobraževanje ter

---

<sup>12</sup> Nonako in Takeuchi zagovarjata pomembnost srednjega menedžmenta. Top menedžment povzroča kreativni kaos. Naloga srednjega menedžmenta je, da izpelje procese in inovacije ter prenese informacije na zaposlene.

<sup>13</sup> Avtorja podajata razliko med ameriškimi in japonskimi podjetji, kjer poudarjata, da je glavna slabost ameriških podjetij benchmarking, ki vodi v pomanjkanje kreativnosti.

razvoj imajo pozitivne učinke tako za organizacijo kot tudi posameznike. Na račun investicij organizacije povečajo svoje zmogljivosti in možnosti tekmovanja z ostalimi. Posamezniki imajo večje možnosti prerazporeditve na trgu in občutek osebnostne rasti. Nekateri zaposleni pridobijo možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja kot investicijo za dober odnos med organizacijo in njenim zaposlenim. Na podlagi teh izhodišč lahko trdimo, da ima usposabljanje in razvoj na področju organizacijskega znanja direktni pozitivni učinek na človeški kapital znotraj organizacije (Bontis in Serenko 2009).

Opredelitev osnovnih pojmov, kot so izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, je pomembno za doslednejše razumevanje investicij v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V najožjem smislu je **izobraževanje** pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje problemov. Je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja strokovnih in splošnih znanj, sposobnosti, veščin. Izobraževanje lahko opredelimo kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja (Možina 2009).

**Izpopolnjevanje** je usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno osvojenega znanja in sposobnosti. Vlaganje v izpopolnjevanje zaposlenih pozitivno vpliva na varnost zaposlitve zaposlenega in napredovanje znotraj podjetja (Ivančič 1996).

**Usposabljanje** je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti in veščin, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem opravljanju del v okviru delovnega procesa. To je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih najbolj potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Možina 2009). Usposabljanje lahko razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom. Nikakor ne smemo gledati usposabljanja kot ločeno enoto, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja. Obstaja pa terminološko razlikovanje glede razmerja med pojmom izobraževanje in usposabljanje. V Veliki Britaniji in angleško govorečih deželah je usposabljanje izločeno iz izobraževanja, v



drugih državah, med njimi tudi v Sloveniji, pa je usposabljanje ožji pojem od izobraževanja. Izobraževanje je tako širši pojem, ki zajema tudi usposabljanje<sup>14</sup>.

Na sliki 3.1 je prikazan odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje glede na vključenost procesov posameznega pojma znotraj drugega. Izobraževanje je del učenja in usposabljanje izobraževanja, medtem ko je usposabljanje eden izmed načinov učenja.

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



Vir: Možina (2002, 217).

V teoriji človeškega kapitala je Becker (1964) razvil dve obliki usposabljanja. Usposabljanje, kjer se zaposleni priuči lastnosti, ki imajo signifikantni pomen za organizacijo, v kateri dela, in splošno usposabljanje. Usposabljanje, ki je specifično za določeno organizacijo, nima nobene vrednosti na trgu zunaj točno te organizacije in zaposleni na takšen način na trgu delovne sile ne pridobijo nič. Na internem trgu znotraj organizacije pa se prednosti usposabljanja kažejo skozi višjo plačo in boljše karijerne priložnosti. Na takšen način se tudi bolj povežejo z organizacijo in obstaja manjša možnost, da bi jo zapustili (Becker v Pendelton in Robinson 2011). S splošnim izobraževanjem in generalnim usposabljanjem zaposleni pridobijo splošno znanje in kompetence, ki imajo veliko veljavo na trgu delovne sile, in tako ustvarjajo konkurenčno prednost zaposlenega. Na podlagi te tradicionalne teorije človeškega kapitala Becker ne zagovarja investicij v generalna usposabljanja s strani delodajalcev,

<sup>14</sup> V Veliki Britaniji pojem izobraževanje odraslih označuje proces razvijanja znanja, sposobnosti in navad, ki pa niso usmerjen v pridobivanje poklica. V proces se posameznik vključi po šolanju. V smislu izobraževanja odraslih za poklic uporabijo izraz usposabljanje (training). V Franciji za izobraževanje uporabljajo pojem *education*, za usposabljanje pa *formation*. Z izrazom *education* označujejo predvsem formalna izobraževanja, z izrazom *formation* pa poimenujejo vsa neformalna izobraževanja ter izobraževanja in usposabljanja v podjetjih (Možina, 2009).

čeprev je dejansko stanje v nasprotju in se organizacije odločajo za investiranje v generalno usposabljanje svojih zaposlenih (Green 2000).

Organizacija spoznava procese in stanja v okolju ob učenju in se jim tako lažje prilagaja. V splošnem lahko vse vrste izobraževanj delimo na interno in eksterno izobraževanje. Interno pridobivanje znanja se izvaja znotraj organizacije, eksterno pa izven organizacije. Pri vseh načinih izobraževanja, izpolnjevanja in usposabljanja poznamo sledeče oblike: učenje na ravni posameznika, učenje na ravni skupine in učenje na ravni organizacije. Učenje na ravni skupine je višji nivo učenja od tistega na ravni posameznika. Posameznik je nosilec učnih procesov in se druži v skupine. Iz tega sklepamo, da je tudi skupina nosilec učnih procesov (Možina 2009, 487). Seštevka individualnih učnih uspehov posameznika pa ne enačimo z učnim uspehom celotne skupine, saj vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme ter se vključuje v skupine zaradi izvrševanja nalog v organizaciji in zaradi osebnih potreb.

Skupine so lahko formalne ali neformalne. Z vidika organizacije so pomembnejše formalne skupine, saj so oblikovane, da izvršujejo določene naloge in dosegajo določene cilje. Za najboljši učinek pridobivanja znanja mora skupina prerasti v tim, ki ima jasno določene in merljive cilje in norme obnašanja. Pomembno je, da člani tima, posamezniki, sprejmejo in občutijo cilj delovanja tima kot svoj osebni cilj. S timskim učenjem in usklajenim delovanjem ustvarjajo posamezniki kolektivno znanje, ki se povratno kaže v njihovem znanju in sposobnostih (Možina 2009).

Človeški kapital je opredeljen kot neopredmetena sredstva, ki se nahajajo znotraj vsakega posameznika v organizaciji. Tako je produktivnost človeškega kapitala odvisna od kompleksne kombinacije različnih faktorjev, med katere spada talent zaposlenega, motivacija, nagrada, spretnosti, izkušnje, zdravje in celo stanje čustev (Bontis in Serenko 2009). Tako človeški kapital delimo na kompetence, kamor prištevamo spretnosti, izkušnje in know-how ter na obnašanje oziroma vedenje, ki je skupno ime za predanost in vrednote zaposlenih. Analiza človeškega kapitala obsega obe področji. Za doseg najbolj optimalnega delovanja organizacije pa se menedžerji zavedajo pomembnosti tako talenta svojih zaposlenih kot tudi pomembnosti njihove motivacije (Kim in Mauborgne v Bontis in Serenko 2009).

Če upoštevamo **načelo holizma**, ki pravi, da je celota več kot samo vsota sestavnih delov, ugotovimo, da je učenje na ravni organizacije več vsot individualnega učenja. Učni procesi na ravni posameznikov kot tudi učni procesi na ravni skupine so hkrati učni procesi organizacije. Za učenje na ravni organizacije je ključnega pomena sistematično in organizirano medsebojno sodelovanje zaposlenih. To omogoča reševanje delovnih problemov in učinkovitejše pridobivanje znanj, spretnosti in navad. Organizacija potrebuje bazo znanja, ki je neodvisna od posameznika, presega pa tudi znanje skupin in timov (Možina 2009, 489).

V procesu organiziranega učenja izvajalcev se največ uporabljajo naslednje oblike: predavanja, tečaji, delavnice, poučevanje, kroženje ali rotacija, uvajalni programi, programirano učenje<sup>15</sup>, učenje z računalnikom in centri za samostojno učenje<sup>16</sup>. Skupine za reševanje problemov so formalna oblika združevanja ljudi, študijske skupine pa oblikuje organizacija zaradi učenja s skupinskim delom. Poznamo tudi skupine, ki se oblikujejo za izboljšanje kakovosti ali izboljšanje proizvodnje ter programsko usmerjene skupine, ki delujejo po vnaprej določenem programu dela.

Delavnice ali angleško workshops so organizirana formalna oblika izobraževanja zaposlenih, kjer je potrebno točno opredeliti namen takšnega načina organiziranega učenja. Uspešnost delavnice je odvisen od jasno postavljenega problema ali vprašanja, zaradi katerega se delavnica organizira (Johnson 2010).

Izobraževanje zaposlenih delimo na funkcionalna interna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, izobraževanje in usposabljanje v okviru uvajanja zaposlenih, usposabljanje v okviru pripravništva, usposabljanje v okviru poskusne dobe in usposabljanje v okviru opravljanja prakse.

V okviru eksternih izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj, ki so namenjena pridobivanju specifičnih znanj, obstajajo funkcionalna eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, izobraževanje ob delu in iz dela, samostojna

---

<sup>15</sup> Programirano učenje je metoda učenja, pri kateri programirano učno gradivo prevzame vlogo učitelja (Johnson, 2009).

<sup>16</sup> Center za samostojno učenje je organizacijska oblika, ki podpira samostojno učenje. Organizacija na določenem mestu daje posamezniku na razpolago sredstva in omogoča dostop do virov, tako da se lahko sam uči ter čas in ritem učenja prilagaja svojim sposobnostim.

izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, izpopolnjevanja na konferencah, seminarjih (Jereb 1998).

### ***3.5. Vseživljenjsko učenje***

Metafora »vseživljenjsko učenje« opozarja na drugačen koncept učenja. Opozarja nas na učenje brez prostorskih in časovnih omejitev. Pojavlja se skozi različne diskurze in odvija na različnih socialnih praksah. Učenje se lahko manifestira zunaj ali znotraj tradicionalnih institucij. Znanje posredujejo učitelji, na ne nujno tradicionalno primeren ali verodostojen način (Edwards in Usher 2001, 276). Tako se koncept formalnega izobraževanja predstavlja na nov nivo, in sicer na nivo učenja na vseh področjih življenja.

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja, ki se preko stalnega in sistematičnega izobraževanja in usposabljanja izvaja skozi vse življenje (Svetlik 2004).

Vseživljenjsko učenje je definirano kot vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljšanje znanja, spretnosti in veščin. V Memorandumu o vseživljenjskem učenju je več prioritetenih področij vseživljenjskega učenja v Evropi (Mihalič 2006, 189).

Ta zagotavljajo splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, potrebnih za participacijo v družbi znanja, dvigovanje ravni vlaganja v človeške vire, razvoj učinkovitih metod učenja in okoliščin za permanentno učenje, izboljšanje poti razumevanja in ocenjevanja udeležb in dosežkov v neformalnem učenju, omogočajo enostaven dostop do kvalitetnih informacij in svetovanja o učnih možnostih, zagotavljajo možnosti za vseživljenjsko učenje v okolju posameznika s podporo informacijskih tehnologij.

Permanentno pridobivanje znanj, ki je ključnega pomena za zaposlene, izvira iz vseživljenjskega izobraževanja.

### **3.6 Investiranje v izobraževanje in usposabljanje**

Brez investiranja v znanje in usposabljanja zaposlenih podjetje ne more preživeti. Preden se podjetje poslužuje tovrstnih investicij, je treba postaviti cilje, do katere stopnje je lahko obstoječi način izobraževanja uspešen in kakšne so možne izboljšave. Preveri se tudi razpoložljivost sredstev, namenjenih investicijam, ali se investicija izplača in kako bo sprejeta med zaposlenimi (Ferjan 1999, 90).

Izpostavila bi pomembnost delitve deleža dobička z zaposlenimi in njihovo korelacijo do usposabljanja zaposlenih. Avtorja Pendleton in Robinson (2011) sta ugotovila, da obstaja pozitivna korelacija med delitvijo deleža dobička organizacije med zaposlene in zagotavljanja programov izobraževanja in usposabljanja s strani delodajalcev. Zaposleni pridobijo v različnih oblikah, če se odločijo vložiti svoj človeški kapital. Skozi udeležbo pri dobičku podjetja se odraža njihova identifikacija s podjetjem in pripravljenost do dodatnih izobraževanj in usposabljanj, kar pa ima za delodajalca pozitivne dolgoročne učinke. Med pozitivne dolgoročne učinke štejemo povečanje profita organizacije kot posledico večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih skozi delitev deleža dobička med zaposlene<sup>17</sup>. Tako imajo investicije v izobraževanje zaposlenih pozitivne posledice za zaposlene kot tudi delodajalce. Zaposleni se odločijo za sodelovanje pri izobraževanju in usposabljanju in maksimalni vključenosti človeškega kapitala ter svoji predanosti do organizacije, saj so deležni deleža podjetja<sup>18</sup>. V Veliki Britaniji se vlada zaveda pomena udeležbe zaposlenih v deleže podjetja, tako da so to obliko sodelovanja zaposlenih v organizaciji vključili med načine povečanja produktivnosti države (Roche v Pendelton in Robinson 2011).

Investiranje v človeški kapital se definira kot aktivnost, ki vpliva na prihodnji finančni in psihični prihodek s povečanjem človeških virov. Spodbuda je pričakovani donos (Becker 1964, 68). Investicija je uspešna, če se je povečal dobiček podjetja. Znanje

---

<sup>17</sup> Raziskava, ki sta jo avtorja naredila, temelji na podatkih, zbranih v Workplace Employee Relations Survey na 2295 različnih delovnih mestih leta 2004.

<sup>18</sup> Obstajajo tudi drugi pozitivni učinki, kot so večja pripadnost organizaciji v povezanosti s psihološkim učinkom, kot je večje zadoščenje zaposlenih zaradi lastninjenja deleža, zaradi izboljšanja finančne situacije zaposlenega in zaradi možnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah v organizaciji (Pendleton in Robinson 2011).

samo po sebi ne prinaša vrednosti, dokler ni uporabljeno v poslovnih situacijah (Fitz-enz 2000, 8).

Investiranje v kvalitetno izobraževanje zaposlenih je pomembno še z enega vidika. Bolj so zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje z ostalimi sodelavci, manjša je možnost, da bodo zapustili organizacijo. Tako je tudi dokazana pozitivna povezava s poslovno uspešnostjo, in sicer bolj so zaposleni uspešni na svojem področju, manjša je možnost, da bodo zapustili organizacijo. Tako obstaja pozitivna povratna zanka med investicijami v izobraževanje zaposlenih in poslovno uspešnostjo podjetja (Bontis in Fitz-enz v Bontis in Serenko 2009).

Najpogostejši vzroki investiranja v izobraževanje so nova zakonodaja, neustrezna usposobljenost zaposlenih in sprememba tehnologije.

Na osnovi določenih kriterijev se organizacija odloči, kdaj je čas za investiranje v izobraževanje zaposlenih (Kavran in Florjančič 1992, 84).

Takrat se organizacija odloči za **organizacijsko analizo** s preučitvijo strateških planov, preučijo se pretekla organizacijska usposabljanja. V kolikor to ne zadostuje ali ne pokriva potreb, se izvede **operativna analiza**, ki pomeni analizo nomenklature nalog, sistematizacijo delovnih mest in preučitev ocen delovnih rezultatov. Nezadovoljive ocene zahtevajo pripravo treninga. In kot zadnja sledi **analiza posameznikov**, kjer se preučujejo znanje in veščine posameznikov.

Koristnost vlaganja v izobraževanje se preverja z analizo stroškov in koristi. Analiza ocenjuje neto donos stroškov in koristi izobraževanja oziroma usposabljanja. Neto donos se primerja z neto učinkom vseh naložb. Z interno stopnjo donosa se stroški in učinki preračunajo na sedanjo vrednost in se povežejo. Pri tem je treba uporabiti enotne kriterije. Obstaja več meril, s katerimi se ocenjuje učinkovitost naložb v izobraževanje, a najpogostejša je ravno analiza stroškov in koristi (Bevc 1991).

### ***3.7 Organizacija kot možgani***

Če gledamo na organizacijo kot na možgane, se nam odkrije nov zorni kot razumevanja celotne interakcije med funkcijami, ki so znotraj podjetja, in človeškimi viri, ki opravljajo funkcije. Vsak vidik opravljanja funkcij znotraj organizacije je povezan in odvisen od proizvodnje informacije.

Strateški menedžerji sprejemajo odločitve z razvojem politike in planov, s katerimi sprožijo proizvodnjo informacij in sprejemanje odločitev drugih. Računalniki avtomatizirajo kompleksne informacijske tokove, in sicer z razvojem interneta, organizacijskih internetov in drugih mrež elektronske komunikacije organizacije postajajo sinonim za odločitve, taktike in pretok podatkov, ki oblikujejo vsakdanjo prakso.

Organizacije so informacijski in komunikacijski sistemi. Prav tako so sistemi za sprejemanje odločitev, tako da jih popolnoma legitimno poskušamo razumeti kot možgane, ki proizvajajo informacije (Morgan 2004, 73).

Herbert Simon in njegovi kolegi so v 40. in 50. letih zagovarjali dejstvo, da organizacije nikoli ne morejo biti brezhibno racionalne, saj je samo proizvodnja informacij znotraj organizacij omejeno, ker jih oblikujejo člani znotraj podjetja, ki niso brezhibni. Simon je trdil, da morajo ljudje ravnati na osnovi nepopolnih informacij o možnih potekih akcije in njihovih posledicah, da so sposobni raziskovati le določeno število rešitev, ki se nanašajo na dane odločitve in so nezmožni natančno vrednotiti odločitve. S temi tremi predpostavkami je opravičeno izzval ekonomske predpostavke o optimizaciji vedenja posameznika. Njegove raziskave vodijo v zaključek, da organizacije nikoli ne morejo biti racionalne in se morajo zadovoljiti z nepopolnim. Njegova teorija sprejemanja odločitev nas spodbudi k razmišljanju o organizaciji kot o možganih, ki drobijo, spreminjajo odločitve v rutino in povezujejo sam proces sprejemanja odločitev. To pa vodi v njihovo izvedbo (Simon 1987).

Če gledamo na organizacije s tega zornega kota, lahko opazimo, da obstaja delitev znotraj organizacije na posamezne oddelke, poleg definiranja strukture delovne aktivnosti ustvarjajo tudi strukturo informacij, interpretacij in predvsem sprejemanja

odločitev, ki temeljijo na informacijah. Tako velja, da imajo informacije odločilen vpliv na vsakdanje organizacijske operacije.

Dejstvo je, da nas razmišljanje o organizaciji kot o možganih spodbudi, da vnovič premislimo o ključnih nalogah menedžmenta. Delovanje in razumevanje delovanja možganskih funkcij spodneseta in izzoveta tradicionalne domneve o pomenu centralnega vodstva in kontrole. V ospredje postavimo ljudi, ki so člani organizacije, saj delujejo z možgani in gre za gledanje možganov na možgane. Ena glavnih prednosti razumevanja organizacije kot možganov je, da širše opredeljuje zahteve učečih se organizacij in načine, kako lahko različni elementi podpirajo drug drugega. Spodbuja razumevanje na znanju temelječega gospodarstva, kjer so človeška inteligenca, ustvarjalnost in poznavanje ključen vir.

Vsak posameznik ima možgane in tudi razvoj v elektronski tehnologiji kaže, kako lahko mobiliziramo inteligenco na širšem območju (Morgan 2004, 106).

### ***3.8 Parsonsov model izmenjave v teoriji organizacije***

Ravno zaradi okolja, v katerem se podjetje Slovenske železnice, d.o.o. nahajajo, sem s pomočjo Parsonsovega modela izmenjave v teoriji organizacije razložila, kako se omenjeno podjetje vključuje v slovensko gospodarstvo. Model organizacije razloži način, kako Parsons usmeri svojo teoretsko pozornost z najvišje institucionalne ravni družbe na mikro raven.

Parsons je oblikoval svoj generalni model na ravni teoretičnih predpostavk. Njegov model izmenjave temelji na preseganju instrumentalnih pristopov k delovanju. Odklonil je Webrov idealno tipski pristop in združil oba – idejni in materialni element delovanja. V knjigi *Toward general theory of action* je zapisal: delovanje moramo vedno razumeti kot stanje napetosti med dvema različnima vrstama elementov: normativnimi in pogojnimi (Parsons 1962).

Parsons predstavi gospodarstvo kot gospodarske procese, ki so vedno rezultat delovanja oziroma interakcije različnih variabel družbenega delovanja in samih gospodarskih parametrov. Gospodarstvo je tip družbenega sistema, za katerega je značilno delovanje,



ki se nanaša na določanje cen, količine in metod produkcije. Za gospodarstvo je značilno, da je podvrženo istim procesom, kot potekajo tudi v družbenem sistemu. Procesi pa so podvrženi štirim funkcionalnim imperativom.

Prvič, gre za ohranjanje kulturnega obrazca. Drugič za njegove institucionalne strukture, tretjič navaja posebne okoliščine, ki jim je vsak družbeni sistem podvržen in zadeva doseganje ciljev ter je povezan s četrtem procesom menjave med sistemom in okoljem. Osnovna naloga tega pa je adaptacija oziroma prilagajanje, s pomočjo katere dosegamo cilje sistema. Vse štiri probleme je treba ustrezno obvladovati oziroma rešiti, da bi se sistem ohranil. Vsak sistem tako tudi družbeno deluje znotraj štirih kategorij (Mesner Andolšek 1991).

Na podlagi gospodarskega okolja, v katerem se današnja slovenska podjetja nahajajo, med njimi tudi Slovenske železnice, d.o.o., bi bilo dobro uporabiti Parsonsov model za razlago problematike. Predvsem mislim na usmeritev slovenskih podjetij na tretji in četrti funkcionalni imperativ. To pomeni na posebne okoliščine, v katerih se podjetja v slovenskem gospodarstvu nahajajo, in posledično tudi na četrti problem oziroma kategorijo, znotraj katere družbeni sistemi, to je gospodarski sistem, delujejo.

Gospodarstvo kot samo je obravnaval kot poseben družbeni sistem. Koncept družbenega sistema pa je uporabljal na dveh ravneh. Sistem se najprej nanaša na družbo, kjer je gospodarstvo le eden od njenih podsistemov<sup>19</sup>. Gospodarski sistem je vpet v okolje oziroma je podsistem družbenega sistema. Na drugi ravni pa se sistem nanaša na gospodarstvo kot tako. Prav tako kot za družbeni sistem veljajo tudi za gospodarski sistem štirje funkcionalni imperativi, to je doseganje ciljev, prilagajanje, integracija in ohranjanje kulturnega vzorca. Med temi funkcionalnimi imperativi vsekakor mora prihajati do medsebojnega prepletanja. Gospodarski sistem, če želi biti uspešen in pozitivne outpute<sup>20</sup> vračati nazaj v družbeno okolje, se sooča s posebnimi okoliščinami, znotraj katerih "živi". Tako lahko povezanost gospodarstva s preostalimi

---

<sup>19</sup> Na tej ravni je gospodarstvo soočeno z nujnostjo prilagajanja.

<sup>20</sup> Stabilno določanje cen produktov in storitev, ki jih nudi samo podjetje znotraj gospodarskega sistema in posledično še večjega družbenega sistema. S stabilnim določanjem cen ter vzdrževanjem statusa quo znotraj podjetja lahko organizacija deluje (Mesner Andolšek 1991).

deli družbe ugotavljamo z analizo procesov input–output na ravni podsistemov, ki so hkrati procesi menjave med njimi.

Problem integracije gospodarstva se nanaša na način, kako se kombinirajo dosegljivi viri v procesu produkcije. Parsons ga imenuje podjetniška funkcija. Organizacija je povsem konkreten družbeni sistem. Center podjetniške funkcije je lociran v organizaciji. Mesto organizacije v gospodarstvu določa splošen cilj organizacije. Parsons tako ugotavlja, da je organizacija poleg ekonomske enote tudi političen sistem s svojimi problemi pripadnosti, ki hkrati razpolaga tudi z institucionalizirano oblastjo. Kot vsak drug družbeni sistem je subjekt notranje integracije s svojimi lastnimi vrednotami in kulturno tradicijo. Zato Parsons meni, da lahko splošen tip analize, s katero analiziramo gospodarstvo, uporabimo tudi pri analizi vsake konkretne enote gospodarskega sistema, se pravi organizacije (Mesner Andolšek 1991).

Pri Parsonsovem modelu AGIL posebne okoliščine organizacije predstavlja interakcija z družbenim okoljem (I). Tako lahko nadaljuje delovanje znotraj družbenega sistema in dosega cilje ali G (goal) . Verjamem pa, da v današnjem ekonomskem predvsem pa socialnem okolju, znotraj katerega se nahajamo, zelo težko latentno vzdržujemo stanje, ki bi prinašalo pozitivne outpute.

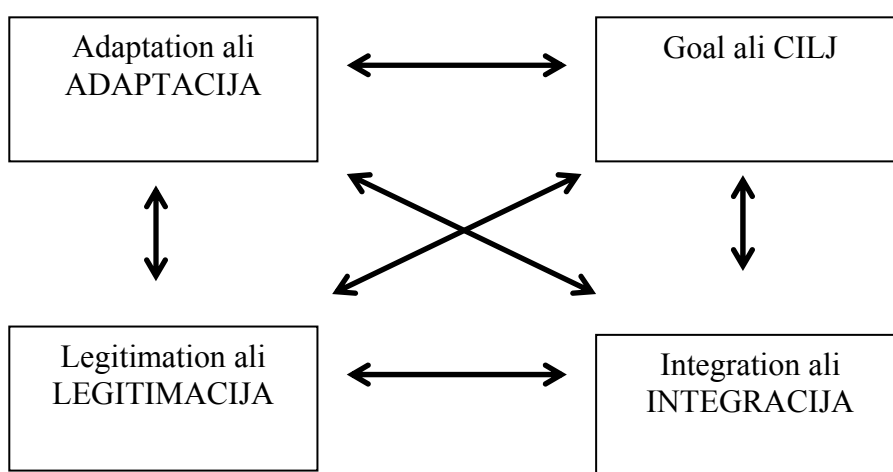
Parsons in Smelser (1957) ugotavljata, da štiri funkcionalne osnove, ki diferencirajo gospodarstvo kot sistem, ne zadostujejo za analizo njegove konkretne strukture, organizacije. Treba je upoštevati še dve funkcionalni nujnosti, in sicer nujnost adaptacije, ki ji je izpostavljena organizacija oziroma vsaka konkretna enota gospodarskega sistema, in nujnost integracije gospodarstva. Gospodarstvo se mora integrirati na institucionalni ravni znotraj sebe in v povezavi z drugimi negospodarskimi podsistemi družbe. Vsak aktivni sistem pa je lahko razložiti in razumeti na podlagi štirih fundamentalnih kategorij. Bistvo analize aktivnega sistema je ocena učinkov, ki jih imajo spremembe na sistem, na situacije in na značilnosti njegovih enot ter na spremembe med sistemom in njegovimi enotami. Vse spremembe je mogoče ponazoriti znotraj štirih dimenzij AGIL (Parsons in Smelser 1957).

Koncept nujnosti adaptacije in nujnosti integracije gospodarstva pa kaže na težave, ki jih ima Parsons, ko se skuša samo z uporabo modela menjave neposredno lotiti analize organizacije. Nujnost integracije gospodarstva sodi k problemom gospodarstva kot

sistema. Nujnost adaptacije konkretne organizacije pa je problem organizacije kot sistema. Ne glede na težave osnovni model menjave pri aplikaciji na analizo organizacije v osnovi ni izgubil niti svojega temeljnega pomena niti ni doživel kakšne nekorektnosti med relacijami menjav v modelu (Mesner Andolšek 1991).

Slika 3.2 ponazarja prepletanje in odnose med posameznimi funkcionalnimi imperativi. Predstavlja Parsonsovo identifikacijo funkcionalnih dimenzij v organizaciji in menjalne odnose med temi dimenzijami.

**Slika 3.2:** Shema Parsonsove konceptualizacije organizacije



Vir: prilagojeno po Mesner Andolšek (1991).

V prevodu pomeni »adaptation« sposobnost prilagajanja, »goal« je cilj, »legitimation« oziroma sposobnost ohranjanja kulturnega vzorca in nenazadnje integracija (izmenjava in interakcija z družbenim okoljem) ali »integration«.

Štirje osnovni problemi, ki so izpostavljeni v modelu aktivnega sistema, so: (1) prilagajanje objektom in situacijam zunaj sistema, (2) doseganje ciljev oziroma vzpostavljanje odnosov do objektov skozi instrumentalne procese, (3) integracija oziroma ohranjanje stanja interne »harmonije« in odsotnost konfliktov med enotami sistema ter (4) latentno vzdrževanje vzorca in odpravljanje napetosti, kar pomeni vzdrževanje obeh struktur; normativnih in kulturnih vzorcev vključno z motivacijo v skladu s svojimi zahtevami (Parsons 1953, 625).

Sistem se nanaša na gospodarstvo s štirimi funkcionalnimi imperativi (doseganje ciljev, prilagajanje, interakcija in ohranjanje kulturnega vzorca). Reševati jih mora kot vsak drug družbeni sistem. Kot formalno analitično izhodišče, ki določa značilnosti organizacije in jo loči od drugih tipov družbenih sistemov, izpostavi primarnost njene usmerjenosti v doseganje specifičnih ciljev. Ta primarni kriterij ima pomembne posledice tako za zunanje odnose kot za notranjo strukturo organizacije (Mesner Andolšek 1991).

Treba je popraviti »I« interakcijo z družbenim okoljem in G (goal) doseganje ciljev. Če bi več časa posvetili tretjemu in četrtemu (po zgoraj navedenih točkah) funkcionalnemu imperativu, bi bilo lažje latentno vzdrževati vzorec »L« (legitimation). Cilj ekonomije ni samo ustvarjanje prihodka na podlagi izkoriščanja posameznikov kot celote. Gre za maksimizacijo proizvodnje, ki je pogojena s kompleksom institucionalnih sistemom vrednot in družbenimi funkcijami ter njenimi podsistemi (Parsons in Smelser 1957).

#### **4 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA**

Avtorici Koch in McGrath (1996) navajata, da je, poleg produkta in poslovne strategije, centralna funkcija kadrovskega menedžmenta ustvarjanje boljšega človeškega kapitala, s katerim lahko konkurira na trgu. Tako se pojavi vprašanje, kdaj se organizacija odloči opraviti dolgoročno investicijo v izobraževanje zaposlenih in ali naj zaposli delovno silo, ki že ima spretnosti in znanje, ki jih organizacija potrebuje. V vsakem primeru je treba uskladiti potrebe po izobraževanju in usposabljanju s strateškimi potrebami organizacije.

Ko je investiranje v izobraževanje zaposlenih strateško pomembno za organizacijo, predpostavljamo, da obstaja pozitiven učinek in povračilo investicije ter da organizacija na takšen način pridobi konkurenčno prednost v primerjavi z ostalimi organizacijami (Krohn 2000, 64).

Krohn (2000) nam predstavi model odločanja za investiranje v izobraževanje zaposlenih, kjer je predpogoj zavedanje o razlikovanju med splošnim in specifičnim izobraževanjem in usposabljanjem. Po Beckerju (1964) se investicija v človeški kapital

loči od drugih investicij po dejstvu, da se ne more ločiti od posameznika. Spretnosti, znanje in prednosti, ki jih zaposleni pridobi, so njegova last. Zaradi tega je pomembno ločevanje med dvema vrstama izobraževanja in usposabljanja; med splošnim in specifičnim izobraževanjem in usposabljanjem<sup>21</sup>. Znanje, ki ga zaposleni pridobi s splošnim usposabljanjem, lahko uporabi tudi druga konkurenčna organizacija za svoje delovne procese. V primeru, da organizacija premalo nudi za novo pridobljeno znanje, obstaja možnost, da bo zaposleni organizacijo zapustil<sup>22</sup> (Koch in McGrath 1996). Sposobnosti in znanje, ki jih zaposleni pridobijo s specifičnim usposabljanjem, pa druge konkurenčne organizacije ne morejo uporabiti za svoje delovne procese.

Cilji izobraževanja izhajajo iz družbeno-ekonomskih potreb, zaradi večje motivacije pa tudi iz potreb posameznih udeležencev. V procesu kreiranja ciljev izobraževanja je treba upoštevati tako pedagoške oziroma andragoške zakonitosti kot tudi strukturo posameznih področij znanosti (Jereb 1998, 182).

Krohn (2000) nam predstavi model odločanja za investicije v izobraževanje zaposlenih. Prvi korak je ugotavljanje, ali je to investicija v splošno ali specifično izobraževanje in usposabljanje, ki je determinirano s trgom, v katerem se organizacija nahaja. Na visoko monopolističnem trgu se organizacija ne sooča s tekmovanjem za svoje zaposlene. Ker ni konkurenčnih organizacij, ki bi lahko uporabile njene zaposlene, ni tveganja za izgubo usposobljenega človeškega kapitala. V nasprotnem primeru, kjer obstaja konkurenca, je usposabljanje in izobraževanje zaposlenih splošnega pomena, kar pomeni, da lahko ostale organizacije uporabijo znanje, pridobljeno v drugi organizaciji<sup>23</sup>. Z vsakim izobraževanjem in usposabljanjem pa zaposleni pridobi splošno in specifično znanje, tako da model odločanja za investicije v izobraževanje zaposlenih predstavlja kombinacijo specifičnega in splošnega izobraževanja in usposabljanja.

---

<sup>21</sup> Razlika med njima je razložena v poglavju Oblike in vrste izobraževanja zaposlenih na strani 23.

<sup>22</sup> Kot primer Becker (1993) navaja usposabljanje vojaških pilotov v ZDA. Ocenjeno je, da je 90 odstotkov pilotov, ki so zaposleni v komercialnem sektorju, svoje znanje in sposobnosti pridobilo pri vojaškem usposabljanju. Ker vojska plačuje manj kot komercialni sektor, se veliko pilotov odloči nadaljevati kariero drugje (Krohn 2000).

<sup>23</sup> Podjetje Slovenske železnice, d.o.o. je na slovenskem trgu edina organizacija, ki nudi specifične storitve železniškega prometa. Investiranje v specifično usposabljanje zaposlenih ima strateško pomembnost. Prav tako je usposabljanje specifično, tako da velja  $S + G > 0$ .

Odločitev za investicijo v izobraževanje temelji na pričakovani povrnitvi iz pridobljenega specifičnega usposabljanja (S) skupaj s splošnim znanjem (G). Od seštevka je treba odvzeti izboljšanje produktivnosti in zmogljivosti, ki sta uporabni tudi za konkurenčne organizacije (Pic) (Becker 1993). Tako je Becker izpeljal enačbo, kjer velja:

$$S + G - Pic = 0.$$

V primeru, da je  $S + G > 0$ , imajo investicije v izobraževanje zaposlenih potencial za doseganje povračila investicij (Return On Investment oziroma ROI). Da je investicija strateškega pomena, pa velja  $S + G - Pic > 0$ . Ko z investiranjem v izobraževanje zaposlenih pridobimo večinoma specifične sposobnosti in znanja, velja  $S + G - Pic > 0$  in je investicija strateško smiselna. V primeru, da je izobraževanje takšno, da zaposleni pridobi večinoma splošno znanje in sposobnosti, pa velja  $S + G - Pic < 0$  in investicija v izobraževanje zaposlenih ni strateškega pomena. Becker (1993) pravi, da je investicija v splošno znanje zaposlenega racionalna edino takrat, ko organizaciji ni treba plačati stroškov. Kadar koli so stroški usposabljanja in izobraževanja manjši od povečanja produktivnosti, ima organizacija ROI oziroma pridobi z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih.

Krohn (2000) pravi, da je merjenje učinkovitosti izobraževanja odvisno od okolja, v katerem se organizacija nahaja. Če organizacija investira v splošno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v okolju, kjer prevladujejo pogoji popolne konkurence, obstaja velika verjetnost, da bodo zaposleni odšli tja, kjer za svoje znanje dobijo najugodnejšo kompenzacijo. Na trgu, kjer so izpolnjeni pogoji popolne konkurence, se vsak posameznik delovne sile obravnava enako. Z investiranjem v izobraževanje in usposabljanje posamezne skupine, ki je del delovne sile, tako ta skupina dobi dodano vrednost in ni več enaka ostalim posameznikom. Pri analizi strateške vrednosti investiranja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih obstajajo trije različni scenariji znotraj organizacije.

Prva interorganizacijska strategija predvideva popolnoma neodvisno konkurenco. Vsak izmed udeležencev na trgu obravnava investicije v izobraževanje popolnoma neodvisno glede na ostale deležnike. V tem primeru, ko na trgu vlada popolna konkurenca, investicije v splošno

izobraževanje in usposabljanje niso učinkovita strategija organizacije<sup>24</sup>. Druga strategija vlaganja v splošno izobraževanje in usposabljanje je sodelovanje. Če dve ali več organizacij na trgu razvijejo skupni sistem investicij v splošno izobraževanje zaposlenih v svojih podjetjih, bodo vse organizacije povečale produktivnost za enak delež<sup>25</sup>. Tretja strategija za splošno usposabljanje in izobraževanje na konkurenčnem trgu je konkurenčno sodelovanje. Brandenburger in Nalebuff (1996) sta izraz uporabila za poimenovanje poslovnih strategij, ki združujejo elemente popolne konkurence in sodelovanja (Krohn 2000, 69). Pravita, da je osnovnega pomena kreiranje in ohranjanje dodane vrednosti, ki jo zaposleni pridobi z investicijo v usposabljanje. Dejstvo je, da ljudje ne morejo biti aktivni v izolaciji (Brandenburger in Nalebuff 1996). Njuna strategija se imenuje co-opetition<sup>26</sup>. Ta strategija deluje po teoriji igre, kjer dva ali več udeležencev pri kolektivnem tekmovanju z ostalimi pridobi več. Pri tej strategiji se sklepajo tekmovalna zavezištva<sup>27</sup>. V teoriji igre sodelujejo štirje deležniki, in sicer potrošniki (customers), dobavitelji (suppliers), tekmovalci (competitors) in komplementarci (complementors). Komplementarci so udeleženci v teoriji igre, katerih produkti so bolj vredni skupaj s produkti drugega udeleženca oziroma organizacije. Ključnega pomena je tako zavedanje, da medsebojno sodelovanje organizacij z različnimi produkti prinese večjo vrednost produkta na trgu. Z združevanjem organizacij v skupnosti se investicije v splošno usposabljanje izkažejo strateškega pomena, saj imajo konkurenčno prednost pred organizacijami, ki niso v njihovi zvezi (Krohn 2000).

Teorija igre tako doda novo dimenzijo človeškega kapitala pri ugotavljanju strateškega pomena investicij v izobraževanje in usposabljanje. Kompleksnost večjega števila igralcev in

---

<sup>24</sup> Investicija v splošno usposabljanje na takšnem trgu ni učinkovita, saj ima tri velike omejitve, in sicer zaradi dodane vrednosti, ki jo zaposleni pridobi z izobraževanjem, obstaja velika verjetnost, da bo zapustil organizacijo, če bo imel drugje boljše pogoje. Da se poveča produktivnost zaposlenega, v katerega je organizacija investirala, je potreben čas. Tako se investicija ne povrne istočasno, ampak s časovnim zamikom. Druga omejitev je, da takšna situacija ne predvideva, da bodo tudi ostale organizacije investirale v izobraževanje in usposabljanje. Tretja pa je, da zaposleni, ki zapusti organizacijo, s sabo odnese tudi znanje (Krohn 2000, 68).

<sup>25</sup> V primeru sodelovanja obstajata dve omejitvi, in sicer v primeru, kjer je skupna investicija v splošno usposabljanje, v bistvu ne obstaja nobena strateška prednost ene organizacije pred drugo. Tako nobena organizacija ne pridobi konkurenčne prednosti pred drugo. Ta sistem deluje na predpostavki, da se vsi udeleženci držijo »pravil igre« (Krohn 2000, 69).

<sup>26</sup> Ime strategije je sestavljeno iz besed cooperative in competition. Slovenska beseda za co-opetition ne obstaja.

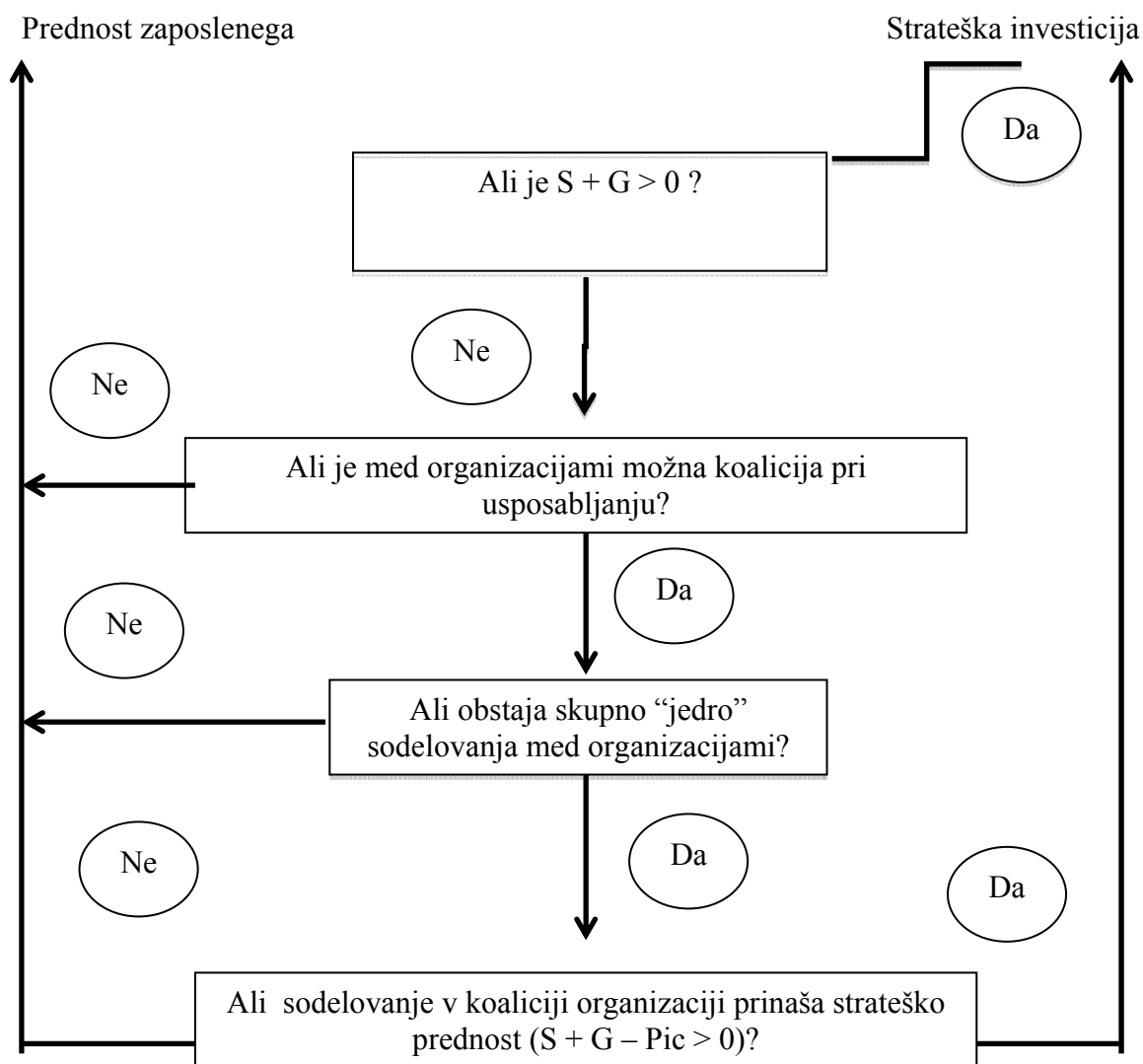
<sup>27</sup> Primer takšnega kooperativnega sodelovanja je šah, kjer vsaka poteza vpliva na končen izid.

same teorije igre nam onemogoča enostaven odgovor, kdaj investirati v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Tako je nastal model analize strateškega odločanja za investiranje v izobraževanje in usposabljanje, ki je prikazan na sliki 4.1.

Model prikazuje štiri korake pri odločanju za investicije v usposabljanje zaposlenih. V prvem koraku je treba upoštevati znano Beckerjevo formulo človeškega kapitala za investicije v usposabljanje. In sicer, če je seštevek splošnega in generalnega usposabljanja, od katerega odštejemo izboljšanje produktivnosti, ki je uporabna tudi za konkurenčne organizacije, večji od nič, so investicije v usposabljanje strateškega pomena in koalicija med organizacijami ni potrebna. V naslednjem koraku ugotavljamo, ali je koalicija med organizacijami na trgu možna. Takšno sodelovanje je možno med organizacijami s podobnimi interesi, ki imajo komplementarne produkte. Tretji korak je usmerjen v pridobivanje prednosti z medsebojnim sodelovanjem. Če organizacija s sodelovanjem pridobi vsaj toliko kot v primeru, če bi delovala samostojno brez koalicije, je teorija igre smiselna (Friedman v Krohn 2000). V zadnjem koraku organizacija ugotavlja, ali sodelovanje v koaliciji prinaša strateško prednost. Ali je  $S + G - Pic > 0$ .



**Slika 4.1:** Model odločanja za investicijo v usposabljanje in izobraževanje



Vir: prilagojeno po Krohn (2000, 72).

Vsak izmed korakov, v kateri se organizacija nahaja, je edinstven. Zato mora organizacija podrobno analizirati okoliščine, v katerih deluje, preden se odloči za sodelovanje z drugimi organizacijami na področju investiranja v usposabljanje zaposlenih<sup>28</sup>. Na podlagi prikazanega modela je odprt alternativni pogled na zvezo različnih organizacij, ki v skupno dobro vlagajo v usposabljanje zaposlenih z namenom pridobitve in izboljšanja produktivnosti vseh, ki sodelujejo (Krohn 2000).

<sup>28</sup> Če se delodajalec odloči, da bo investiral v izobraževanje zaposlenega, se mora pred tem prepričati, da bo investicija prinesla konkurenčno prednost celotni organizaciji. Izobraževanje in usposabljanje mora prinesiti tako izboljšanje produktivnosti kot tudi intraorganizacijsko konkurenčno prednost.

Cilji izobraževanja so oblikovani operativno, kar pomeni, da so usmerjeni h končnemu cilju – znanju, ki naj bi ga udeleženci osvojili tekom izobraževanja. Prav tako so definirane metode pri preverjanju doseganja ciljev (Ferjan 1999, 102).

Celotno področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine. V prvo skupino spadajo **kognitivni cilji**, ti pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj, pojmov in zakonitosti. V drugi skupini najdemo **motorične cilje**, pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin. V tretji skupini so **afektivni cilji**, ki pokrivajo področje vedenja, oblikovanja stališč, vrednot in odgovornosti.

Z investiranjem v izobraževanje zaposlenih želijo organizacije dobiti tudi rezultate oziroma pričakujejo korist. Pred začetkom je tako pomembno, da podjetje ve, kakšno vrednost ima investicija in kakšne koristi prinaša vlaganje v izobraževanje. S tem določijo oceno upravičenosti vlaganj v zaposlene in njihovo smiselnost.

Pri izvedbi izobraževanja osnovo predstavlja andragoški cikel, ki povezuje različne faze izobraževanja. Te faze so ugotavljanje potreb, načrtovanje programa, programiranje vsebin, priprava in organizacija procesa, izpeljava izobraževanja in vrednotenje njegovih izidov (Jelenc 1998, 82).

Kljub temu da med fazami vrednotenje predstavlja zadnjo fazo, ta v resnici pomeni izhodišče za naslednji izobraževalni cikel. Izobraževanje sproži nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja. Tako že sam posamezen cikel vsebuje vrednotenje oziroma evalvacijo, ki preučuje doseganje in uresničevanje izobraževalnih ciljev, ki so bili postavljeni.

Evalvacijo lahko opredelimo kot proces sistematičnega zbiranja podatkov z namenom ovrednotenja in podlaganja izboljšav (Marentič Požarnik 1999, 21-22).

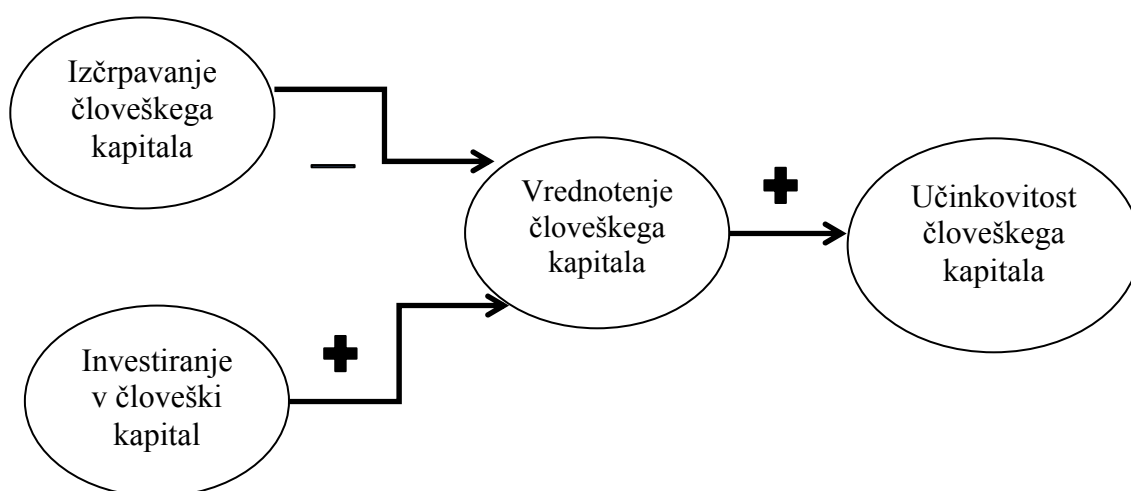
Morano (2001, 124-125) navaja, da lahko izvajalci izobraževanja izboljšajo lastno učinkovitost in učinkovitost izobraževanja samo z ustreznim ugotavljanjem in merjenjem uspešnosti izobraževanja, ki poteka od trenutka odločitve o izobraževalnem procesu. Učinkovit izvajalec izobraževanja je tisti, ki se zaveda, da je uspešnost izobraževanja odvisna od njegove dejavnosti v vseh fazah andragoškega ciklusa.

#### 4.1 Vrednotenje učinkov izobraževanja

Vsako izobraževanje in usposabljanje zaposlenega ima pozitivne učinke na produktivnost organizacije. Pomembno pa je, kako specifična so znanja, ki jih organizacija z investicijami pridobi. Povezava med investicijami v razvoj in povečanjem produktivnosti človeškega kapitala v organizaciji je velika (Koch in McGrath 1996). Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, torej stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe.

Bontis in Fitz-enz (2002) sta prikazala konceptualni model vrednotenja učinkov usposabljanja in izobraževanja. Predstavila sta dejavnike in posledice uspešnega upravljanja s človeškimi viri. Kot glavni kvantitativni dejavnik človeškega kapitala navajata zmožnost menedžmenta, da investira v človeški kapital in zaščiti organizacijo pred izčrpavanjem le-tega. Model je predstavljen na sliki 4.2.

**Slika 4.2:** Model vrednotenja učinkov usposabljanja in izobraževanja



Vir: prilagojeno po Bontis in Fitz-enz (2002, 228).

V raziskavi sta ugotavljala ROI<sup>29</sup> za vsakega zaposlenega. ROI je znašal 2,70, kar pomeni, da je organizacija za vsak 1,00 \$, ki ga je zapravila za zaposlenega, dobila povrnjenih 2,70 \$. Tako učinkovitost človeškega kapitala v Bontis in Fitz-enzovem

<sup>29</sup> ROI pomeni Return On Investment oziroma povračilo investicij v zaposlene.

konceptualnem modelu vrednotenja predstavlja odvisno komponento. Povračilo investicij v človeški kapital sta enačila z dodano vrednostjo, ki jo prinesejo investicije v zaposlene. Na podlagi vrednotenja človeškega kapitala lahko predvidevamo njegovo učinkovitost. Investicije v človeški kapital imajo hipotetično pozitivne učinke na upravljanje s človeškimi viri. Organizacije investirajo v zaposlene z usposabljanjem in razvojem<sup>30</sup>. Izčrpavanje človeškega kapitala ima hipotetično negativne učinke na upravljanje s človeškimi viri. Do izčrpanja pride, ko zaposleni zapustijo organizacijo. Najbolj negativen učinek ima izpad zaposlenih, ki zapustijo organizacijo po lastni volji zaradi boljših pogojev v drugi organizaciji (Bontis in Fitz-enz 2002, 235).

Vrednotenje predstavlja glavni element razvojnega procesa celotne organizacije, saj z njegovo pomočjo ugotovimo, kaj je bilo uspešno oziroma neuspešno in kaj je treba izboljšati. S pomočjo vrednotenja si lahko načrtamo smernice za uspešno prihodnost organizacije (Jereb 1998, 204).

Merjenje učinkov izobraževanja poteka na štirih ravneh. Prvič, s **stališča zaposlenih** – kaj udeleženci izobraževanja mislijo, zadovoljstvo z izobraževanjem (ocenjevanje s pomočjo anket), sledi **znanje zaposlenih** – koliko in kakšno znanje so udeleženci pridobili v procesu učenja. Naslednje je **vedenje zaposlenih** – spremembe in izboljšave udeležencevih spretnosti, načina dela in ravnanja. In kot zadnjo **raven organizacijskih dosežkov** – v kolikšni meri so doseženi cilji v skupini oziroma v organizaciji glede na pričakovane rezultate (Možina 2002, 26).

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, torej stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe.

Vrednotenje predstavlja glavni element razvojnega procesa celotne organizacije, saj z njegovo pomočjo ugotovimo, kaj je bilo uspešno oziroma neuspešno in kaj je treba izboljšati. S pomočjo vrednotenja si lahko načrtamo smernice za uspešno prihodnost organizacije (Jereb 1998, 204)

---

<sup>30</sup> Bontis in Fitz-enz sta v raziskavi, ki je zajemala 25 velikih organizacij z več kot 16.000 zaposlenih, kjer so namenili več kot 45 milijonov \$ za usposabljanje zaposlenih, ugotovila, da v povprečju v vsakega zaposlenega investirajo 2.083 \$.

## 5 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacija zaposlenih je centralna tema v raziskovanju delovanja organizacije, saj je vodilni faktor do poslovnega uspeha. Veliko akademske literature predstavlja različne koncepte, teorije in modele, s katerimi skušajo razložiti osnovne motive za motivacijo zaposlenih (Kleinbeck, Lock in Ambrose v Bontis in Serenko 2007). Zaradi globalizacije in zatorej radikalnih sprememb v strukturi delovnih mest in trgu dela je motivacija zaposlenih postala pomembna tema tako med akademskimi strokovnjaki kot tudi delodajalci (Bontis in Serenko 2007).

Motivacijske teorije so pomembne predvsem za ugotavljanje vedenja ljudi, ki izhaja iz njihovih motivov. Ljudje se namreč razlikujejo prav zaradi različnih motivov, ki jih ženejo k opravljanju nekega dela. Prva delitev je glede na vlogo, ki jo ima posamezen motiv v posameznikovem življenju; tu govorimo o delitvi motivov na primarne in sekundarne (Lipičnik 1996, 25).

Zmožnosti in sposobnosti zaposlenega so odvisne od posameznikovega dojetanja njegovega lastnega znanja, spretnosti, izkušenj, mrež, sposobnosti doseganja ciljev in prostora za osebno rast. Bolj zadovoljni zaposleni se obravnavajo kot bolj konkurenčni od ostalih. Tako nam literatura s področja industrijsko-organizacijske psihologije predstavlja veliko število različnih faktorjev, s katerimi delodajalec motivira zaposlenega, da čim bolje opravi svoje delo. Med njimi je eden najpomembnejših, a hkrati kontroverznih dejavnikov, in sicer zadovoljstvo zaposlenega pri delu (Judge v Bontis in Serenko 2007). Zadovoljstvo na delovnem mestu je tako vedenjska spremenljivka, ki odraža splošno oceno vseh vidikov lastnega delovnega mesta. Bontis in Fitz-enz (2002) trdita, da je zadovoljstvo zaposlenega pomemben dejavnik pri človeškem kapitalu in predpogoj za dobro upravljanje s človeškimi viri in znanjem.

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu z delovnim mestom in delom, ki ga zaposleni opravlja, ima usposabljanje in izobraževanje v organizaciji. Bontis in Serenko sta v raziskavi leta 2007<sup>31</sup> dokazala, da imata usposabljanje in razvoj kadra direkten pozitiven

---

<sup>31</sup> Raziskava je bila opravljena na primeru 14.769 zaposlenih v veliki finančni instituciji v Severni Ameriki. V raziskavi so ugotavljali, kako določeni dejavniki, kot so izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, višina plačila za opravljeno delo, negotovost zaposlitve in zadovoljstvo z nadzorom

učinek na zadovoljstvo zaposlenega pri delu in posledično na večje sposobnosti in zmogljivosti zaposlenih v organizaciji.

Motivacija za delo zaposlenih se ne more direktno izmeriti. Je nevidna, notranja in predstavlja teoretični konstrukt. Da bi jo lahko opazovali, se raziskovalci poslužujejo obstoječih teorij in modelov.

### **5.1 McGregorjeva teorija**

Ena izmed pomembnih teorij je *McGregorjeva teorija*. Objavljena je bila leta 1960 in je ena prvih postavljenim motivacijskih teorij. Deluje na dveh skrajnih možnostih človeškega obnašanja, kjer McGregor predpostavlja, da so vsi ljudje leni in jih je potrebno prisiliti k delu. Za motiviranje se uporabljajo različna prisilna sredstva. To je ena skrajnost obnašanja. Teorija Y, nasprotno od teorije X, predpostavlja, da so vsi delavci pridni in radi delajo. Vodje delavce le usmerjajo (Lipičnik 1993, 41).

Douglas McGregor govori o tem, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija zaposlenih, glavni pobudnik pa je vodja. V teoriji je označil dva tipa: prvega z X in drugi z Y. V prvi tip spadajo zaposleni, ki potrebujejo stalen nadzor, po naravi so leni in povprečni, delu se izmikajo. Za delo nimajo potrebne motivacije, nadrejeni jih morajo ves čas opominjati, neposlušnost pa sankcionirati. Nasprotno temu je teorija Y, po kateri povprečen človek prevzema odgovornost, je visoko motiviran za svoje delo, nadzor in usmerjanje tako nista potrebna (Vila in Kovač 2006, 95).

Njegova teorija je doživela precej kritik, kar pa je spodbudilo nadgradnjo v Z teorijo. V tej teoriji Reddin (1970) opisuje človeka kot bitje z voljo do dela, ki pa je nagnjeno k dobremu in slabemu. Razmere so tisti dejavnik, ki spodbudi eno ali drugo stran. Razum je tisti, ki človeka motivira, medčloveški odnosi pa spodbujajo človeka k naravnosti k ciljem.

Zaposlene je po tej teoriji težko razdeliti v eno ali drugo skupino, saj je meja med motiviranostjo in nemotiviranostjo težko določljiva (Rozman 1993, 240-241).

---

zaposlenih vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom ter posledično z njihovimi sposobnostmi in zmogljivostmi.

## 5.2 Abraham Maslow – teorija potreb

Teorija potreb je bila objavljena leta 1954 in je pritegnila veliko pozornosti stroke. V teoriji je opisanih pet človeških potreb, ki so med seboj v razmerju. Teorija je zelo logična in je bila kot taka sprejeta v vodilnih podjetjih. Uči, da zadovoljena potreba na nižji ravni stimulira k zadovoljevanju potreb na višji ravni. Več doseženih potreb motivira za opravljanje del. Višja plača tako stimulira, dokler niso zadovoljene osnovne potrebe, potem pa motivacijo zagotavljajo drugi faktorji, kot so varnost zaposlitve, potreba po prijateljstvu, dokazovanje svojih sposobnosti in čustvene želje.

Abraham Maslow je razvil teorijo z dvema konceptoma petih temeljnih skupin potreb; fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju; vse temeljne potrebe pa so med seboj v hierarhičnem redu (Maslow 1987).

Te potrebe so razdeljene na pet sklopov, in sicer na **fiziološke potrebe**: so potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek preživel (osnovne). V organizacijskem smislu je to minimalna plača in nekateri minimalni delovni pogoji. Sledijo **potrebe po varnosti**: v širšem smislu, kot varnost lastnega življenja. V moderni družbi sem uvrščamo: stabilnost eksistence, zavarovanje pred psihično ali fizično zlorabo, osnovna človekova svoboda in varnost zaposlitve. Prav tako so pomembne **potrebe po pripadnosti**: človek ima kot družbeno bitje stalno potrebo po prijateljstvu, ljubezni in sodelovanju. To se kaže kot iskanje prijateljskih in družbenih odnosov s sodelavci in vodstvom. **Potrebe po spoštovanju**: dokazovanje svojih sposobnosti, ki izhaja iz spoštovanja do samega sebe, svoje samostojnosti in želje po doseganju rezultatov. Tu se kaže želja po doseganju določenega statusa, da na osnovi svojega dela in uspeha dosežemo napredovanje. Sledi potreba po **samoaktualizaciji**: izraža se v želji in prizadevanju človeka, da bi do konca razvil svoje sposobnosti, talent, čustvene želje, svojo kreativnost in ustvarjalnost (Maslow 1982). Slika 5.1 predstavlja shemo zadovoljevanja potreb po Maslowu.

**Slika 5.1** Shema hierarhije po Maslowu



Vir: prilagojeno po Hodgetts (1991, 132).

Shema 5.1 s puščico, ki kaže navzgor, nakazuje postopno zadovoljevanje potreb, kjer so na prvem mestu osnovne ali fiziološke potrebe.

Teorija temelji na predpostavki, da ljudje postopoma težijo k zadovoljitvi potreb. Ko so zadovoljene primarne potrebe, med katere spadajo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, se lahko nadaljuje zadovoljevanje višjih, sekundarnih potreb. Če kar koli ogroža naše nižje potrebe, se osredotočimo na zadovoljitev osnovnih, preden se po lestvici potreb premaknemo.

### ***5.3 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije***

Medtem ko se Maslowa teorija fokusira na posameznikovo razlikovanje v motiviranosti, se Herzberg osredotoča na raziskovanje, kako delovna aktivnost in narava dela vplivata na posameznikovo motiviranost in učinkovitost. V svoji teoriji nam Herzberg predstavi drugačen vidik, in sicer pravi, da je motivacija pogojena s stopnjo izzivov in zanimivostjo, ki ga samo delo ponuja. Prav tako je pomembna stopnja, do katere delo nudi možnosti za priznavanje zaposlenega pri opravljanju dela in njegovo okrepitev. Herzberg je videl pomembnost konteksta, v katerem se delovno mesto nahaja (higienik),



kot pomemben dejavnik, ki vodi k zadovoljstvu in prihodnji motivaciji. Herzbergu pripisujemo zasluge za vpeljavo pomena oblikovanja dela in pogojev za njegovo opravljanje kot ključni faktor za motivacijo pri delu in vedenje (Steers, Mowday in Shapiro 2004).

Tretja teorija je *dvofaktorska motivacijska teorija*, ki jo je razvil Frederick Herzberg. Herzbergova teorija je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu, in sicer po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije.

Pri tem modelu je Herzberg leta 1959 jasno opredelil, kaj mora biti izpolnjeno za začetek procesa motivacije. To so t. i. HIGIENIKI – ki so osnova zadovoljstva in ne spodbujajo k delu. Neurejenost higienikov povzroča nezadovoljstvo v podjetju. Šele, ko so izpolnjeni higieniki, je smiselno uporabiti MOTIVATORJE – ki višajo zadovoljstvo in spodbujajo ljudi k opravljanju dela. Višanje higienikov bistveno ne povečuje zadovoljstva. Če se povišajo higieniki, postanejo po zvišanju sami po sebi umevni. Npr. podvojitve plače je motivacija kakšen mesec, nato pa se tega navadimo. Podvojitve plače ne poveča motivacije za 200 odstotkov. Je pa dobra plača (recimo vsaj povprečna ali nekoliko višja, kot je v panogi) izhodišče za dodajanje motivatorjev (Lipičnik 1996, 24).

Motivacijski dejavniki pri ljudeh ustvarjajo občutek zadovoljstva in so: doseganje rezultatov, priznanja, samo delo, odgovornost, napredovanje (Ferjan 1999, 119).

Vsi faktorji so navedeni v tabeli 5.1 in razdeljeni glede na skupino.

**Tabela 5.1** Higieniki in motivatorji

<b>HIGIENIKI</b>	<b>MOTIVATORJI</b>
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

Vir: Černetič (2004, 11).

Iz tabele 5.1 so na eni strani razvidni higieniki, to so osnova za opravljanje dela v organizaciji. Šele ko so higieniki izpolnjeni, je smiselno uporabljati motivatorje, ki spodbujajo k večjemu zadovoljstvu pri delu.

Na podlagi dvofaktorske teorije higienikov in motivatorjev je Herzberg (1976) razvil tipologijo zaposlenih, kjer so prikazani štirje osnovno tipi zaposlenih (Miner 2005):

1. oseba, ki ima zadovoljene tako higienike kot tudi motivatorje, ni nesrečna (higienik) in je tudi zelo srečna,
2. oseba, ki ima izpolnjena oba pogoja, a je higienik zelo šibek, medtem ko je motivator dobro izpolnjen. To je oseba, ki je tako nesrečna kot srečna. Primer takšne osebe je »lačen umetnik«,
3. oseba, ki ima izpolnjena oba pogoja za srečo. Higienik je zadovoljiv, medtem ko je motivator slabo izpolnjen. Takšna oseba ni nesrečna niti srečna,
4. oseba, ki ji manjka zadovoljstvo na generalni ravni. To je oseba, ki je nesrečna in čuti pomanjkanje sreče.

#### **5.4 Teorija ERG**

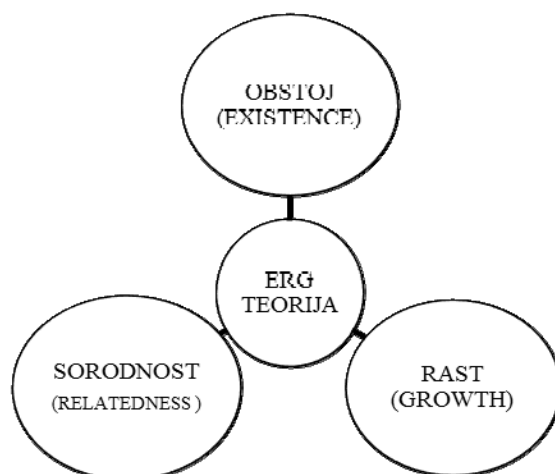
Clayton Alderfer je leta 1972 dopolnil Maslowo in Herzbergovo teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Po tej teoriji si posameznik lahko sam prizadeva za osebni razvoj tudi brez zadovoljenih

potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi. Vse tri potrebe se lahko pojavijo tudi istočasno. Teorija prav tako upošteva individualne razlike med ljudmi, vplive okolja in posameznikovo izobrazbo.

Teorija ERG predstavlja tri glavne kategorije človekovih potreb, in sicer obstoj, sorodnost in rast. Med potrebe obstoja spadajo vse psihološke in materialne želje, kot sta lakota in žeja, kot tudi materialne dobrine, in sicer plačilo za delo, bonitete in fizična varnost. Potreba po obstoju je okarakterizirana s ciljem zagotavljanja materialne varnosti. Prav tako se pri teh potrebah pojavi zadoščenje ene osebe na račun frustracije drugega posameznika, ko so dobrine omejene. Naslednja kategorija potreb so potrebe po sorodnosti oziroma odnosih z drugimi osebami. Odnosi z ljudmi se kažejo v delitvi misli in čustev. Glavna razlika med potrebami obstoja in potrebami sorodnosti oziroma po odnosih je v tem, da slednje ne morejo biti zadoščene brez vzajemnega sodelovanja z ostalimi osebami. Za vse skupine, ki so vključene v odnose, je njihovo zadovoljstvo (in frustracija) v korelaciji. Potreba po rasti se odraža skozi potrebo po ustvarjalnosti in produktivnosti na osebni ravni in na ravni dela, ki ga opravlja. Zadovoljstvo pri rasti se pojavi, ko je posameznik sposoben rešiti problem s pomočjo popolnega izkoriščanja svojih sposobnosti in razvijanjem novih sposobnosti. Psihološki učinek, ki ga človek pridobi z izpolnjevanjem potrebe po osebni rasti, je boljši občutek izpolnjenosti in rasti na osebni ravni oziroma na ravni človeka (Alderfer 1973).

Na sliki 5.2 je prikazana razdelitev potrebe v tri skupine. Razlika med Maslowo hierarhijo zadovoljevanja potreb in teorijo ERG je v tem, da Alderfer poudarja dejstvo, da se lahko več potreb, ki spadajo v različne skupine, pojavi hkrati (O'Connor in Yballe 2007, 740).

**Slika 5.2:** Shema ERG teorije



Vir: Černetič 2006, 12

Za razliko od Maslowa je Alderfer predstavil tristopenjsko lestvico potreb, ki jih razdelimo po skupinah:

- **prva skupina:** zadovoljevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. V primerjavi s teorijo po Maslowu: fiziološke potrebe in potrebe po varnosti,
- **druga skupina:** potrebe po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Po Maslowu: socialne potrebe in potrebe po spoštovanju,
- **tretja skupina:** potrebe po človekovem osebem razvoju. Po Maslowu: potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Černetič 2006, 12).

### ***5.5 Teorija značilnosti dela***

Motivacija zaposlenega je odvisna od oblikovanja dela. Model predstavi specifične notranje motivacije zaposlenega, da bo svoje delo čim učinkoviteje opravil. Model se osredotoča na interakcijo treh različnih variabel, in sicer na psihološko stanje zaposlenih, ki mora biti doseženo, da so motivirani za opravljanje dela, na karakteristike dela, ki spodbujajo takšno psihološko raven, in na attribute posameznikov, ki določajo, na kakšen način (v kolikšni meri pozitivizma) se bo zaposleni odzval na kompleksno in zahtevno delo<sup>32</sup> (Hackman in Oldham 1976).

---

<sup>32</sup> Model je narejen na podlagi raziskave v 7 organizacijah s 658 zaposlenimi na 62 različnih delovnih mestih.

Model značilnosti dela ali Hackman-Oldhamov model poudarja pomen individualnih razlik med posamezniki v podjetju. Kot pomemben individualen dejavnik je Hackman postavil velikost potrebe po razvoju. Najpomembnejši je potreba zaposlenih po razvoju pri opravljanju dela in so bolj osebno motivirani. Pri tem občutijo večje zadovoljstvo in si bolj prizadevajo za večjo kakovost opravljenega dela ter je absentizem manjši (Treven 2001, 134).

V njegovem modelu je govora o treh kritičnih psiholoških okoliščinah, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. V kolikor se zniža raven dela, je to posledica nizke ravni ene izmed teh treh psiholoških okoliščin. Rezultati dela pripomorejo k realnemu ocenjevanju uspešnosti osebnega dela. Osebna odgovornost pri delu pa se pojavi, ko posameznik sam doživlja odgovornost za delo (Lipičnik 1998, 170).

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje značilnosti:

**raznolikost sposobnosti:** učinek pomembnosti dela za posameznika je določen glede na vloženo znanje, veščine in tehnike, potrebne za doseg rezultatov,

**istovetenje z delom:** če se zaposleni poistovetijo z delom, so skrbnejši in delo je kvalitetneje opravljeno,

**pomembnost dela:** če ima rezultat dela ugodne posledice na ljudi, se pri delavcih poveča občutek pomembnosti,

**samostojnost pri delu:** posledica povečevanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh,

**povratne informacije:** o rezultatih dela mora biti delavec podrobno obveščen (Černetič 2004, 150).

### ***5.6 Teorija spodbujanja***

Teorija spodbujanja temelji na uporabi zunanjih nagrad, ki pozitivno vplivajo na posameznikovo vedenje. Nagrade nastopijo ob uspešno opravljenem delu, in sicer v obliki pohval, priznanj ali stimulacije. Ta teorija pa je pomanjkljiva z vidika neupoštevanja posameznikovih pričakovanj in drugih notranjih dejavnikov.

Notranje motivirani so predvsem ljudje, ki opravljajo raznolika in zanimiva dela. Njihovo prepričanje je namreč, da je že delo samo po sebi nagrada, in sicer takšna, ki izhaja iz dela samega, se imenuje **notranja nagrada**. V takem primeru so zunanje

nagrade nepotrebne ter imajo nasprotni učinek od zelenega. Negativni učinek zunanjih nagrad se običajno pojavlja pri ljudeh, ki opravljajo zanimivo delo. Pri nezanimivem in monotonem delu je potrebna zunanja nagrada, če želimo, da je delo dobro opravljeno (Černetič 2006, 16).

### **5.7 Vroomova teorija**

Vroomova teorija temelji na modelu, ki pojasnjuje zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z motivacijo in njenim učinkom. Vroom definira motivacijo kot proces izbire posameznika med posameznimi alternativnimi akcijami (Steers, Mowday in Shapiro 2004).

Pri tem postavlja tri izhodišča: **valenco**, s katero označuje zanimivost cilja in posameznikovo usmerjenost vanj; **pričakovanja**, da bo njegovo delovanje pripeljalo do določenega cilja; **instrumentalnost** – predstavlja povezavo med dvema ciljema, ki pomeni za delavca neposredni instrument za doseganje pomembnega cilja. Vrednost doseženega cilja je vrednotena po tem, kako posameznika ta cilj pripelje bližje k doseganju drugih ciljev. Delavca je mogoče motivirati za delo tako, da povežemo njegove motive s tistim, kar trenutno zahtevamo od njega (Černetič 2006, 14).

Na podlagi Vroomove teorije so razvili določene večdimenzionalne lestvice, s katerimi v podjetju merijo orientacijo povratne informacije. Povratna informacija, ki jo dobijo od zaposlenih, je poleg koristi doseganja ciljev, odgovornosti do sprejemanja povratnih informacij in ciljev tudi družbeno zavedanje, da so v organizaciji še drugače misleči posamezniki in učinkovitost upoštevanja same povratne informacije ter tudi obrambno obnašanje do povratne informacije takrat, ko zaposlenemu le-ta ni všeč (Linderbaum in Levy 2010). Ta dimenzija lestvice je definirana kot čustven odgovor zaposlenega na povratno informacijo v povezavi s ciljem (Vroom v Linderbaum in Levy 2010).

Vroomov model motivacijske teorije se uporablja le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa. Če svoje cilje in interese lahko zaposleni dosežejo mimo doseganja ciljev in interesov podjetja, bodo to tudi naredili – v kolikor bo to lažja pot. Model je uporaben v organizacijah, kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje zaposlene z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan 2000, 26).

## 6 KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI ZA PRESOJO UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Uspešnost poslovanja predstavlja vodilo poslovnih strategij in taktik, prav tako pa oblikuje podobo organizacije. Dejanja, osnovana na uspešnosti poslovanja, morajo biti logična in ekonomsko upravičena (Možina 2002, 665). Literatura s področja strateškega menedžmenta poudarja pomen idiosinkratičnih oziroma posebnih značilnih virov v organizaciji, ki pripeljejo organizacijo do uspešnosti. Tako ločimo med tremi glavnimi viri, in sicer so to fizični viri, kamor spadajo sredstva in tehnologija, organizacijski viri, kot sta struktura in organizacijska kultura, ter človeški viri, kot so know-how in spretnosti posameznih zaposlenih v organizaciji (Hitt in drugi v Koch in McGrath 1996). Cilj vsake organizacije pa je uspešnost.

Učinkovitost in uspešnost sta pojma, ki se v praksi pogosto nadomeščata in zamenjujeta, zato v nadaljevanju navajam razlike med njima. »Učinkovitost je prevod za angleški izraz »efficiency«. Pomeni gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba z vložki v proces doseči čim večje učinke, to je proizvode in storitve, in to s čim manjšimi potroški in stroški, ki so vezani na uporabljene prvine.« (Turk 2007, 72) Učinkovitost je torej razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napor. Je tehnični pojem v nasprotju z uspešnostjo, ki je družbeni pojem. Pogosto večja učinkovitost vodi k večji uspešnosti (Možina 2002).

»Uspešnost je prevod za angleški izraz »effectiveness«, je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosežati 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 je doseganje cilja, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena, je stopnja doseganja tega cilja.

Uspešnost organizacije v kapitalističnem gospodarstvu tako pomeni dobičkonosnost ali rentabilnost. Dobičkonosnost je razmerje med dobičkom in vlaganji (Možina 2002). Z vidika lastnika organizacije je to razmerje med dobičkom in vlaganji lastnikov ali kapitalom<sup>33</sup>. Z vidika organizacije pa je uspešnost dobičkonosnost vseh vloženih

---

<sup>33</sup> Dobičkonosnost kapitala ali Return On Equity ROE.

sredstev<sup>34</sup>. Dolgoročno gledano ima amortizacija enako vlogo kot dobiček, zato govorimo o donosnosti sredstev<sup>35</sup>. Na uspešnost organizacije tako najbolj vplivajo njeni prihodki in odhodki ter angažirana sredstva.

Na uspešnost organizacije vplivajo štirje faktorji, in sicer **velikost** organizacije v kontekstu; večja organizacija pomeni tudi večji obseg proizvodnje. **Jasna vloga** organizacije, kjer so jasno opredeljeni vodilni kadri in podrejeni. **Specializacija** organizacije pomeni, da strokovnjaki na svojih področjih zagotavljajo najvišjo možno stopnjo razvoja. Pomemben pa je tudi **nadzor** oziroma sistem kontrole za nadzor (Ivanko 1999, 148).

### ***6.1 Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja***

Glede na vsebinske značilnosti izobraževalne dejavnosti lahko kazalnike učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja družimo v družine kazalnikov: kazalniki produktivnosti, kazalniki stroškov, kazalniki časa, kazalniki kakovosti, kazalniki zadovoljstva (Rejc 2001, 117).

O učinkovitem izobraževanju lahko govorimo, ko se znižajo stroški na udeleženca, o uspešnem pa, ko delavci z novo pridobljenim znanjem pripomorejo k večji produktivnosti organizacije (Rejc 2001).

Podobno razlagamo kazalce z vidika časa, kakovosti in zadovoljstva. Tabela 6.1 prikazuje kazalnike učinkovitosti in kazalnike uspešnosti na različnih področjih delovanja organizacije.

---

<sup>34</sup> ROA ali Return On Assets.

<sup>35</sup> ROI ali Return On Investments.



**Tabela 6.1:** Kazalci za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja zaposlenih

<b>Družina kazalnikov</b>	<b>Kazalniki učinkovitosti</b>	<b>Kazalniki uspešnosti</b>
<b>Produktivnost</b>	- Število udeležencev, - odstotek po posameznem programu.	- Odstotek povečanja produktivnosti.
<b>Stroški</b>	- Stroški na udeleženca, - letni stroški usposabljanj in izpopolnjevanj, - odstotek plačil zunanjim izvajalcem, - odstotek stroškov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja.	- Odstotek prihranka v stroških.
<b>Čas</b>	- Trajanje izobraževanja.	- Odstotek skrajšanja izdelavnega časa.
<b>Kakovost</b>		- Odstotek izboljšanja kakovosti dela.
<b>Zadovoljstvo</b>	- Zadovoljstvo udeležencev izobraževanja.	- Zadovoljstvo nadrejenih z delom udeležencev.

Vir: Rejc (2001, 117).

Vsakega izmed sklopov lahko obravnavamo z vidika učinkovitosti bodisi z vidika uspešnosti. Pri učinkovitosti gre za presojo procesov in rezultatov v oddelku oziroma enoti, pri uspešnosti pa zajemamo pogled zunanjih uporabnikov storitev izobraževanja. Podobno je z vidika stroškov.

## **6.2 Merjenje in ocenjevanje vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih**

Spremljanje izobraževanja obravnava vpliv izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja na vedenje zaposlenih. Cilj izobraževanja je doseči spremembo vedenja zaposlenih v organizaciji in pri delavnih procesih.

Samuelson in Nordhaus (1989) sta produktivnost zaposlenih definirala kot »skupni izhod-output, ki je posledica inputa zaposlenih«. Tako je visoka stopnja produktivnosti zaposlenih rezultat, ki si ga vsaka organizacija želi. Produktivnost zaposlenih se nanaša na področje človeškega kapitala in njegovega doprinosa organizaciji. Če ima organizacija ustrezno strategijo, je sposobna poiskati dobre zaposlene in njihove sposobnosti čim boljje izkoristiti. Organizacija, ki zna sama kreirati človeški kapital, ima visoko produktivne zaposlene v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. Produktivnost zaposlenih je merljiva kot posledica investiranja v človeške vire.

Investicije v človeške vire so izvedljive na treh nivojih (Koch in McGrath, 1996). Področje investiranja v planiranje človeških kadrov je definirano kot analiza potreb po človeškem kapitalu za zadovoljevanje potreb in razvoju dejavnosti v organizaciji, ki vodijo v izpolnitev zadostnosti s človeškimi viri (Walker v Koch in McGrath 1996). Naslednje področje investiranja so investicije v najemanje novih zaposlenih. Na nivoju odločanja o zaposlitvi novega delavca so pomembne informacije o potencialnih zaposlenih. Koch in McGrath (1996) sta potrdila tezo, da več kot organizacija vложи v pridobivanje informacij, ki so povezane s produktivnostjo potencialnega zaposlenega v procesu najemanja nove delovne sile, pozitivneje bo to dejstvo vplivalo na produktivnost vseh zaposlenih. Prav tako na produktivnost zaposlenih pozitivno vpliva investiranje v razvoj in izobraževanje ter usposabljanje kadrov. Za določanje produktivnosti je najbolje primerjati celotne prihodke podjetja iz poslovnega obdobja s povprečnim številom zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih močno vpliva tako na **produktivnost, ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost podjetju**.

Zadovoljstvo zaposlenih se ocenjuje z vprašalniki (letnimi, mesečnimi). Zaposleni na ta način anonimno izražajo svoje mnenje. Raziskovalci so konstantno ugotavljali šibko povezavo med zadovoljstvom z delom in delovno učinkovitostjo

posameznika (Brief v Mesner Andolšek 2002), vendar se je vztrajno ponavljalo splošno prepričanje, da so zadovoljni delavci produktivnejši. Morda so se zaradi tega splošnega prepričanja raziskovalci kar naprej vračali k preverjanju zveze med zadovoljstvom in učinkovitostjo. Kontekstualna učinkovitost se nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu kontekstu, ki omogoča višjo delovno učinkovitost skupine, organizacije kot celote (na primer pomoč sodelavcu, dajanje konstruktivnih predlogov, širjenje dobre volje, zaščita organizacije). Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika in jih posameznik opravi prostovoljno in v splošnem zelo prispevajo k celotni uspešnosti organizacije (Mesner Andolšek 2002).

Absentizem se meri kot razmerje med številom izgubljenih dni zaradi izostankov in razpoložljivostjo delovnih ur.

Fluktuacija zaposlenih predstavlja prednosti in slabosti. Negativen vpliv fluktuacije je več prostovoljnih odhodov od prisilnih (nesreče pri delu, upokojitev, slabo zdravstveno stanje). Podjetju to povzroča stroške, predvsem v primerih, ko podjetje zapusti zaposleni, ki je ravno na vrhuncu svoje produktivnosti in ustvarjalnosti.

Pripadnost zaposlenih predstavljajo enaki cilji, filozofija in poslanstvo s podjetjem. Večja predanost delu pomeni boljše opravljanje dela. Ugotavlja se z vprašalniki, ki vsebujejo sedemstopenjsko Likertovo lestvico (Rejc 2001, 117–118). Širša definicija govori, da je pripadnost izraz “psihološke vezi”, ki zaveže posameznika k organizaciji. Ta vez je lahko različna. Večstopenjska zavezanost posameznika k organizaciji, ki je lahko v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije (O'Reily v Mesner Andolšek 2002).

Pripadnost zaposlenih se kaže na treh ravneh, in sicer najprej na ravni strinjanja z vrednotami, ki veljajo v podjetju. Pomembno je, da zaposleni sprejeme cilje podjetja. Naslednja raven, ki je kazalec pripadnosti zaposlenih, je pripravljenost posameznika, da za samo doseganje ciljev podjetja vложи več časa, truda in energije. Kar pa je neizpodbitni kazalnik pripadnosti zaposlenega, je dejstvo, da si posameznik želi ostati del podjetja (Rejc 2001).

## 7 EMPIRIČNI DEL

### 7.1 Opis podjetja Slovenske železnice, d.o.o.

Slovenske železnice, d.o.o. so enovito podjetje v stoddstotni lasti države s šestimi odvisnimi družbami, to so SŽ – Centralne delavnice Ljubljana, d.o.o, SŽ–ŽIP, storitve, d.o.o., Prometni institut Ljubljana, d.o.o., SŽ – Železniški zdravstveni dom, SŽ – Železniško gradbeno podjetje Ljubljana, d.d. in SŽ – Železniška tiskarna Ljubljana, d.d., v katerih imajo stoddstotni ali večinski delež. Ta podjetja, ki sestavljajo skupino Slovenske železnice, zagotavljajo vzdrževanje javne železniške infrastrukture in upravljanje javne železniške infrastrukture, vodenje železniškega prometa, prevažanje potnikov in blaga po javni železniški infrastrukturi, vleko vlakov in tehnično vagonsko dejavnost kot temeljne dejavnosti (Letno poročilo 2009).

Slovenske železnice, d.o.o. upravlja ustanovitelj neposredno in prek organov družbe, ki sta nadzorni svet in poslovodstvo. Vizija Slovenskih železnic je, da postanejo ključni, tržno usmerjen, tehnološko razvit ter stroškovno učinkovit železniški prevoznik in logist. Dejstvo je, da Slovenske železnice zaradi negativnih gospodarskih gibanj izvajajo ukrepe za izboljšanje poslovanja in finančno prestrukturiranje. Ukrepi se nanašajo na tržno področje<sup>36</sup>, področje organiziranosti<sup>37</sup> in finančno področje<sup>38</sup>.

### 7.2 Model usposabljanja v Slovenskih železnicah, d.o.o.

Glede na obstoječi način usposabljanja, zakonodajo, statute, mednarodne konvencije, pogoje in pogovore s predstavniki na področju izobraževanja in usposabljanja na Slovenskih Železnicah, d.o.o. lahko sestavim in opišem model izobraževanja zaposlenih s poudarkom na usposabljanju, ki velja v omenjenem podjetju.

---

<sup>36</sup> Večja in celovita usmerjenost na trg ter povečanje prihodkov v tovornem prometu z intenzivnejšim trženjem.

<sup>37</sup> Na področju organiziranosti in racionalizacije poslovanja stremijo k povečani stroškovni učinkovitosti. Vodenje in poslovni procesi so podprti z informacijsko tehnologijo.

<sup>38</sup> Cilj na finančnem področju je ustrežnejša kapitalna struktura in povečanje donosnosti vloženega kapitala.

Med teoretičnim usposabljanjem in praktičnim usposabljanjem je treba vzpostaviti določeno ravnotežje. S pojmom teoretičnega usposabljanja pojmem tisto vrsto usposabljanja, ki poteka v učilnicah in s predstavitvami, medtem ko je praktično usposabljanje izvedeno na samem delovnem mestu. To je vožnja brez nadzora in z nadzorom na tirih, ki so zaradi izobraževanja zaprti. Tako teoretično kot praktično usposabljanje morata biti računalniško podprta<sup>39</sup> (Slovenske železnice 2006).

Po opravljenem usposabljanju poteka ocenjevanje. Vse dejavnosti, povezane z usposabljanjem, so s strani pristojnih organov nadzorovane s sistemi standardov kakovosti<sup>40</sup>. Dodaten način ocenjevanja pa poteka z izvedbo neodvisnega ocenjevanja. Vsakih pet let je v vsaki državi članici treba opraviti neodvisno ocenjevanje postopkov za pridobitev in preverjanje strokovnega znanja ter sistema za izdajo dovoljenj in spričeval (Dodig 2011).

Za pridobitev dovoljenja za opravljanje dela morajo prosilci zadostiti določenim zahtevam. Te zahteve so minimalna starost 20 let. Minimalna starost se spusti na mejo 18 let v primeru, da gre za izdajo dovoljenja za opravljanje dela v državi članici, ki je dovoljenje izdala. Osnovne zahteve so ustrezna splošna izobrazba, kar pomeni opravljeno osnovno in srednje izobraževanje. Dokazati je treba tudi svojo fizično in psihično sposobnost, kar pomeni, da je treba opraviti zdravniški in zdravstveni pregled, kjer se pridobi potrdilo o ustreznosti. S spričevalom na jezikovnem področju dokazujejo ustrezno znanje. Izvajajo se poklicne kvalifikacije. Prosilci morajo opraviti izpit s področja infrastrukture, za katerega želijo pridobiti spričevalo (Dodig 2011).

Postopki za pridobitve dovoljenja in spričeval potekajo po določenih pravilih. Pristojni organi morajo celoten postopek objaviti. Dovoljenje mora biti izdano najkasneje v enem mesecu od prejema vseh potrebnih dokumentov s strani prosilca.

Po izdaji dovoljenj in spričeval potekajo redne evalvacije oziroma preverjanja. Vsi zaposleni, ki so vključeni v program izobraževanja in usposabljanja, morajo opravljati periodične izpite ali teste. Preverjanja potekajo periodično vsaka tri leta ali vsako leto.

---

<sup>39</sup> To se izkaže predvsem pri učenju signalizacije.

<sup>40</sup> Vse dejavnosti, povezane z usposabljanjem, ocenjevanjem sposobnosti ter posodabljanjem dovoljenj in spričeval, morajo stalno biti nadzorovane v okviru sistema standardov kakovosti.

V primeru, da je delavec zaradi kakršnih koli vzrokov od dela odsoten eno leto in v primeru, da je s svojim ravnanjem ogrozil varnost potnikov, se opravi izredno preverjanje.

Na Slovenskih železnica, d.o.o. poznajo različne načine usposabljanja. Usposabljanje poteka preko **elektronskega komuniciranja**, tako da uporabnika poveže s centrom za usposabljanje in z vodjami usposabljanja izven delovnega časa. Uporabniki elektronskega komuniciranja postavijo vprašanja, center usposabljanja in neposredni vodje pa odgovorijo nanje in na takšen način informirajo večje število uporabnikov ter tako odpravijo potencialne nejasnosti pri opravljanju dela.

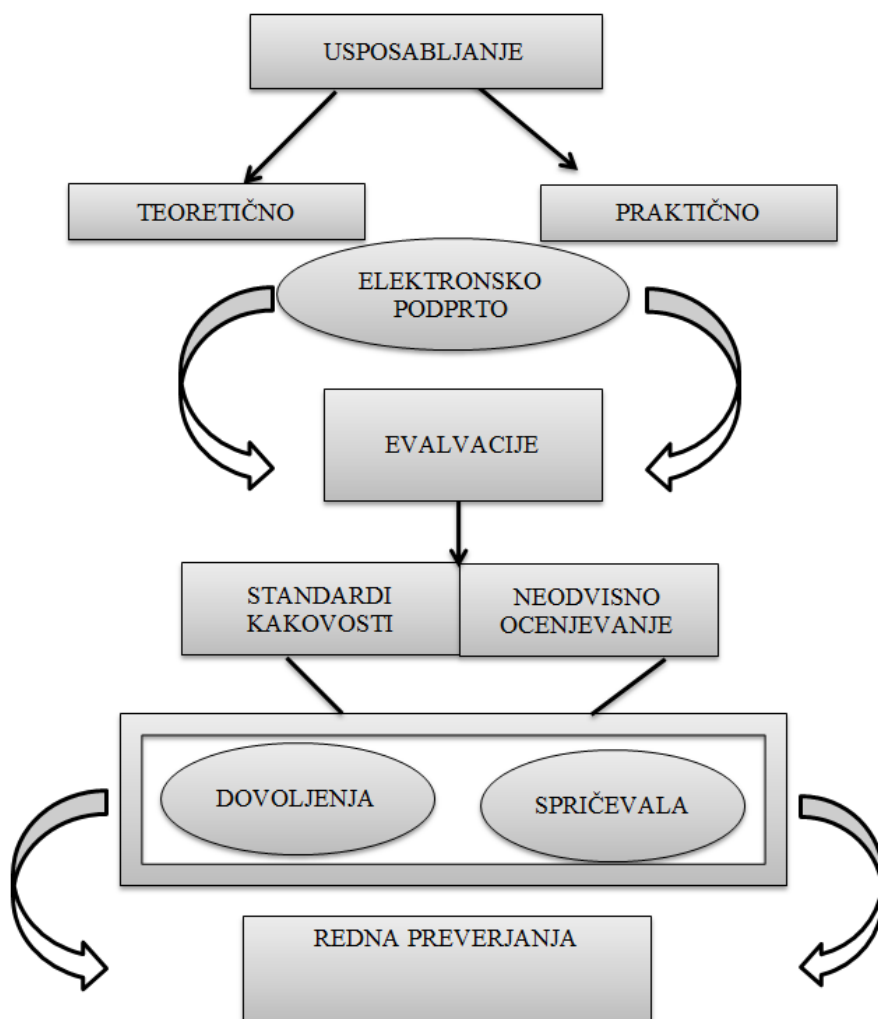
Nadgradnja elektronskega komuniciranja je **elektronsko poučevanje**. Elektronsko komuniciranje in elektronsko poučevanje nimata enakega pomena. E-poučevanje lahko obsega 18 do 36 ur letno. Delavec svoje znanje preverja tako, da se s svojo identifikacijsko številko vpiše in po pregledu e-gradiva opravi test. Postopek je končan, ko je test pozitivno opravljen. Takšna vrsta poučevanja je namenjena prometnikom, vlakovnim odpravnikom in strojevodjam.

Za nekatere specifične dele usposabljanja potekajo **usposabljanja z neposrednimi vodjami**.

Minimalno število ur usposabljanja je določeno s Pravilnikom o strokovnem izobraževanju delavcev. Splošni del usposabljanja, to je usposabljanje za več poklicev, katerih dela in naloge se povezujejo, poteka na enem centralnem izobraževalnem mestu.

Za lažje razumevanje kompleksnega sistema izobraževanja in usposabljanja na Slovenskih železnica le-tega ponazorim s sliko 7.1 modela usposabljanja v podjetju.

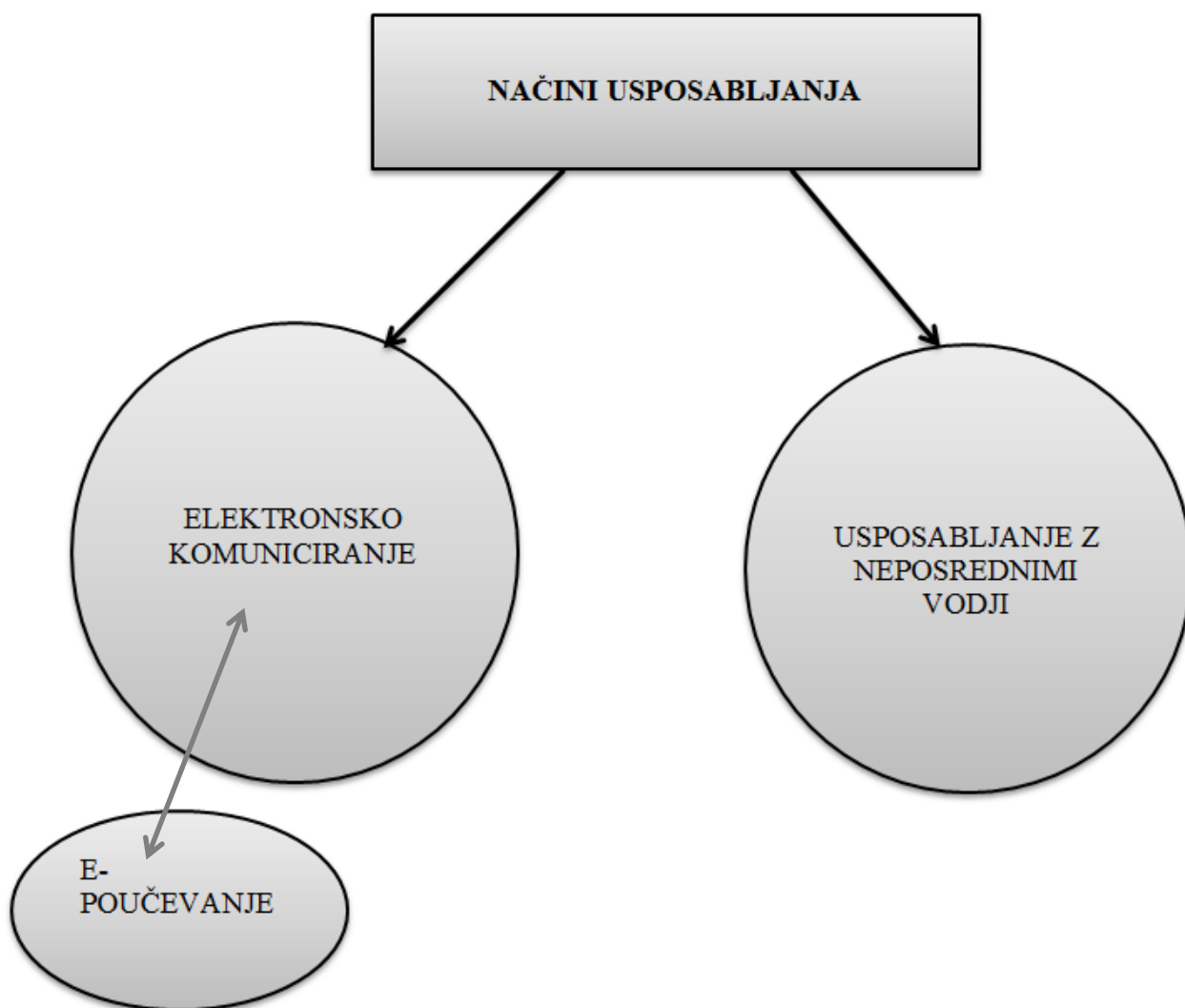
Slika 7.1: Model usposabljanja zaposlenih v Slovenskih železnicah, d.o.o.



Vir: lastno delo.

Razliko med posameznimi načini usposabljanja ponazorim s spodnjo sliko 7.2. Iz nje je razvidno, da elektronsko komuniciranje in elektronsko poučevanje nista enaka pojma. Elektronsko poučevanje je podsistem elektronskega komuniciranja.

**Slika 7.2:** Načini usposabljanja na Slovenskih železnicah, d.o.o.



Vir: lastno delo.

Slovenske železnice, d.o.o. se kot javno podjetje srečujejo z nemalo težavami in vsakodnevnimi spremembami na področju ekonomije, organizacije in samega trga<sup>41</sup>. Dejstvo je, da imajo Slovenske železnice nedinamičen in ustaljen način izobraževanja in usposabljanja delavcev. V času nenadnih in hitrih sprememb je treba sam sistem izobraževanja in usposabljanja prilagoditi hitro spreminjajočemu se okolju. Treba se je usmeriti na oblikovanje službe, ki skrbi za razvoj in izobraževanje kadrov, ter preverjati dejansko stanje in višino investicij, ki jih vložijo v izobraževanje ter usposabljanje, na

<sup>41</sup> Slovenske železnice opravljajo obvezne gospodarske službe, ki jih določa Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o železniškem prometu, in naloge upravljavca, ki jih določata omenjeni zakon in Zakon o varnosti v železniškem prometu.



samo uspešnost in učinkovitost podjetja Slovenske železnice, d.o.o. (Letno poročilo, 2009).

### ***7.3 Uvod v študijo primera: hipoteze in metodologija***

V nadaljevanju svoje diplomske naloge bom izvedla študijo primera s pomočjo zbranih podatkov, ki sem jih pridobivala pri službah znotraj podjetja Slovenske železnice, d.o.o. in v letnih poročilih<sup>42</sup>. Kot je omenjeno v uvodu, je hipoteza, da obstaja pozitivna povezanost med učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja Slovenske železnice, d.o.o. in investicijami v izobraževanje. Večje so investicije v izobraževanje zaposlenih, bolj uspešno in učinkovito je podjetje.

Za lažjo in preglednejšo ter posledično učinkovito študijo primera bom sprva opazovala gibanje koeficientov proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti ter investicije v izobraževanje med leti 2000 in 2009. Kasneje bom z linearno regresijsko analizo preučila vpliv odvisnih spremenljivk tako imenovanih koeficientov proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti na neodvisno spremenljivko investicije v izobraževanje. Koeficienti proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti so kazalniki učinkovitosti. Izhajajoč iz predpostavke, da bom z regresijsko analizo in izračunanimi parametri ugotovila statistično značilno odvisnost treh odvisnih spremenljivk od neodvisne oziroma da bo regresijska analiza pokazala linearno odvisnost učinkovitosti in uspešnosti podjetja od vlaganj v izobraževanje, bom hipotezo lahko potrdila.

Vse štiri preučevane spremenljivke so številske in zajemajo deset enot.

Glede na podatke, ki so mi bili dostopni, bom koeficiente izračunala po Turku (2006). Turk (2006, 248-255) koeficient proizvodnosti opredeli kot razmerje med celotnimi prihodki in številom zaposlenih, koeficient gospodarnosti kot razmerje med prihodki in odhodki, koeficient donosnosti pa kot razmerje med čistim dobičkom in kapitalom.

---

<sup>42</sup> Letna poročila zajemajo podatke od leta 2000 do leta 2009. Osredotočila sem se na desetletno časovno obdobje med leti 2000 in 2009.

## **7.4 Analiza podatkov**

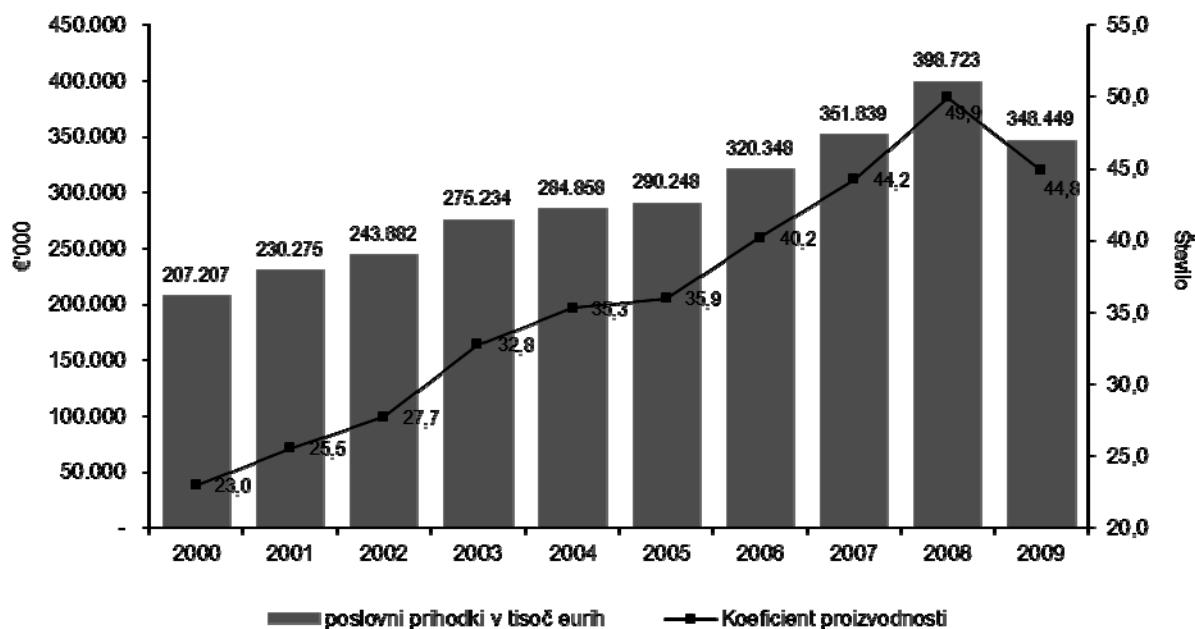
### **7.4.1 Univariantna analiza podatkov**

Z univariantno analizo podatkov bom prikazala gibanje koeficientov proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti v letih od 2000 do 2009.

#### **7.4.1.1 Koeficient proizvodnosti**

Po Turku (2006) sem koeficient proizvodnosti opredelila kot razmerje med celotnimi prihodki in številom zaposlenih. Zaradi kompleksnosti sestave in velikosti podjetja Slovenske železnice, d.o.o. sem med celotne prihodke iz letnih poročil upoštevala poslovne prihodke in število zaposlenih z dne 31. 12. tistega leta, ki ga statistično opazujem. Gibanje koeficienta proizvodnosti sem opazovala med leti 2000 in 2009, ponazorila pa sem ga s sliko 7.3, ki kaže graf spreminjanja koeficienta proizvodnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

**Slika 7.3:** Graf spreminjanja koeficienta proizvodnosti v podjetju Slovenske železnice d.o.o. med leti 2000 in 2009<sup>43</sup>



Vir: lastno delo.

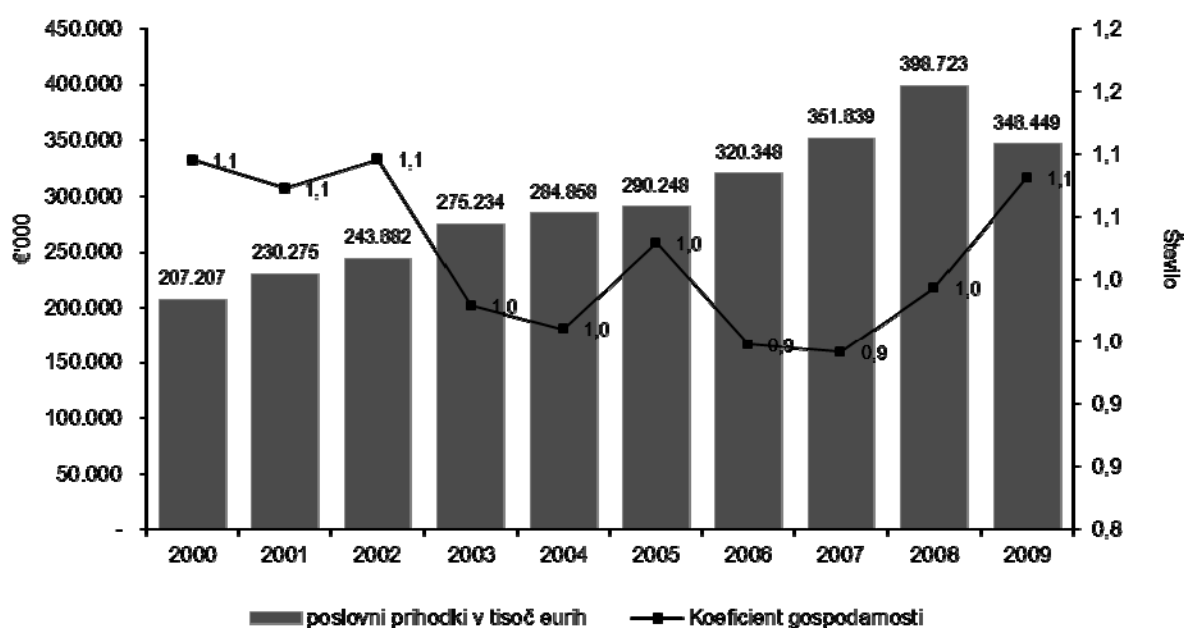
Iz grafa lahko razberemo, da koeficient proizvodnosti približno linearno narašča od leta 2000 do leta 2008, saj se celotni prihodki po letih povečujejo, medtem ko se število zaposlenih ne spreminja veliko oziroma rahlo upada. Leta 2000 je podjetje Slovenske železnice, d.o.o. imelo 207.207.000 evrov poslovnih prihodkov, leta 2008 pa kar 398.723.000 evrov. Število zaposlenih je po opazovanih letih upadalo. Med leti 2000 in 2009 se je zmanjšalo za 1298, in sicer je bilo 31. 12. 2000 9.026 zaposlenih, 31. 12. 2009 pa 7.728. Odstopanje gibanja koeficienta proizvodnosti je opaziti v letu 2009. Višina poslovnih prihodkov je v letu 2009 nižja za dobrih 50 milijonov evrov od leta 2008. Tudi število zaposlenih se niža, in sicer za 256. Padeč proizvodnosti lahko v veliki meri pripišemo gospodarski krizi.

<sup>43</sup> Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi A.

### 7.4.1.2 Koeficient gospodarnosti

Razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki je pokazatelj gospodarnosti. Gibanje koeficienta gospodarnosti, ki je prikazan na sliki 7.4, sem opazovala med leti 2000 in 2009. Zaradi preglednejšega prikaza sem izdelala graf spreminjanja koeficienta gospodarnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

**Slika 7.4:** Graf spreminjanja koeficienta gospodarnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2000 in 2009<sup>44</sup>



Vir: lastno delo.

Graf gibanja koeficienta gospodarnosti med leti 2000 in 2009 nam kaže, kolikšno je razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Kot je razvidno iz grafa, je koeficient pred letom 2003 več kot 1,0. Med leti 2003 in 2005 je razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki enako 1,0. Po letu 2006 znaša koeficient 0,9. Vzroke za takšno stanje gre iskati v dejstvu, da se je glede na leto 2005 kljub doseženemu dobičku<sup>45</sup> poslabšala stopnja lastniškosti financiranja<sup>46</sup>, in sicer predvsem zaradi

<sup>44</sup> Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi B.

<sup>45</sup> V letu 2006 je bil dosežen dobiček v višini 6.577.000 evrov.

<sup>46</sup> Lastniškost financiranja je razmerje med kapitalom in tujimi viri financiranja.  $\text{Kapital} / ((\text{obveznosti do virov sredstev za tekoče leto}) + (\text{obveznosti do virov sredstev za lansko leto}) / 2)$  (Zalar, 2011).

povečane izgube iz prejšnjih let za višino oblikovanih dolgoročnih rezervacij za odpravnine ob upokojitvi in jubilejne nagrade. Leta 2007 porastejo poslovni prihodki za skoraj 30 milijonov evrov. Tudi poslovni odhodki se povišajo za skoraj enako vrednost. Tako da tudi v letu 2007 znaša koeficient gospodarnosti 0,9.

Opaziti je zmanjšanje poslovnih prihodkov iz leta 2008 na leto 2009. Razlog gre pripisati splošni gospodarski krizi, ki se je kot zmanjšanje obsega prevozov po železnici odrazila že konec leta 2008. Leta 2009 se je še poglobila in povzročila nepričakovano velik izpad prevozov. Najobčutnejše so bile prizadete prav gospodarske panoge, ki so najpomembnejši uporabniki železniških prevozov. To so kovinskopredelovalna industrija, železarska in jeklarska industrija, industrija vozil ter gradbeništvo in proizvodnja gradbenega materiala<sup>47</sup>.

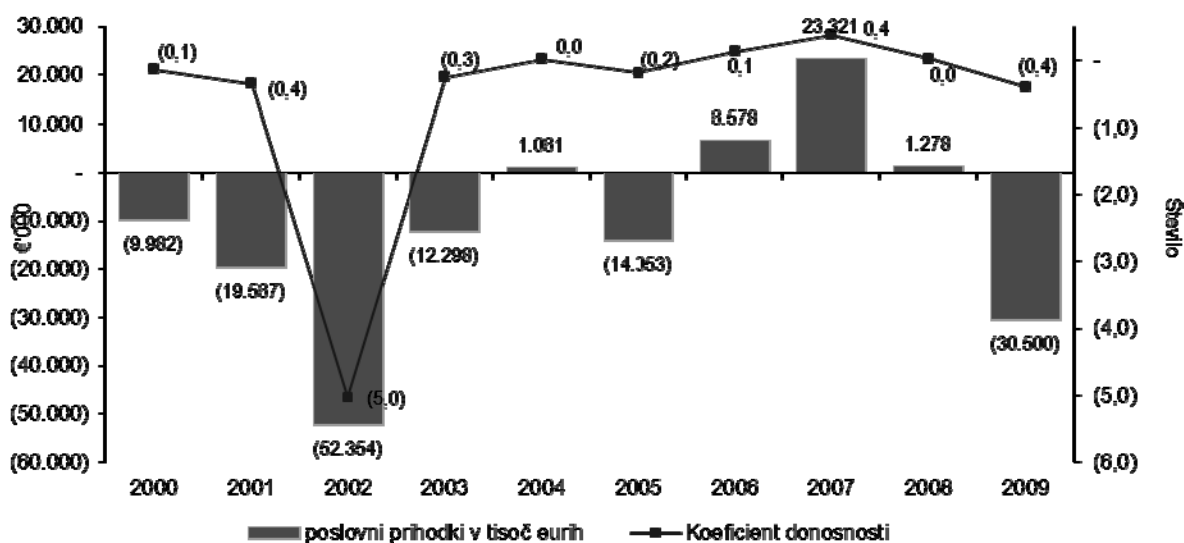
#### **7.4.1.3 Koeficient donosnosti**

Koeficient donosnosti je razmerje med čistim poslovnim izidom in kapitalom. Gibanje razmerja sem opazovala med leti 2000 in 2009. Zaradi lažjega spremljanja gibanja koeficienta donosnosti sem izdelala graf. Prikazano je na sliki 7.5.

---

<sup>47</sup> Obseg prevozov na Slovenskih železnicah se je leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 23 odstotkov (Letno poročilo Slovenskih železnic 2009, 2010).

**Slika 7.5:** Graf spreminjanja koeficienta donosnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2000 in 2009<sup>48</sup>



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz grafa, gibanje koeficienta donosnosti niha. Največje odstopanje je opaziti leta 2002, in sicer je koeficient negativen v višini 5,0. To pomeni, da je bil čisti poslovni izid veliko slabši, in sicer se je zmanjšal za skoraj 33 milijonov evrov. Leta 2002 se je tako zaradi izgube in povečanja materialnih sredstev<sup>49</sup> zmanjšal kapital. Povečal se je neto dolg, ki je opredeljen kot razlika med terjatvami in obveznostmi, za več kot tretjino.

#### 7.4.1.4 Investicije v izobraževanje

Investicije v izobraževanje sem obravnavala kot neodvisno spremenljivko. Zaradi kompleksnosti poimenovanja in ugotavljanja dejanskih sredstev, ki se vlagajo v izobraževanje zaposlenih, sem se osredotočila na stroške strokovnega izobraževanja in

<sup>48</sup> Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi C.

<sup>49</sup> Povečanje materialnih sredstev pomeni vsoto neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev in zalog.

študija ob delu<sup>50</sup> med leti 2002 in 2010. Da bi podatke lahko lažje opazovali glede na časovno obdobje, sem izdelala graf gibanja naložb v investicije v izobraževanje v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

Gibanje naložb v investicije v izobraževanje je prikazano na sliki 7.6.

**Slika 7.6:** Graf gibanja naložb v investicije v izobraževanje v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2002 in 2010<sup>51</sup>



Vir: lastno delo.

Iz grafa je razvidno, da je najmanj investicij v izobraževanje leta 2004, medtem ko so najvišje leta 2008. Med leti 2004 in 2006 naraščajo. Leta 2007 upadejo, in sicer se zmanjšajo za skoraj 80.000 evrov. Odgovor na vprašanje, zakaj pride do tolikšnega poskoka investicij v izobraževanje, sem našla v številu delavcev, ki se izobražujejo in pridobivajo formalno izobrazbo ob delu<sup>52</sup>. Leta 2007 jih je ob delu študiralo 140, medtem ko je leta 2008 številka zrasla na 242 (SAP poročila, 26. 9. 2011). Dejstvo je tudi, da so stroški študija relativno visoki, tako da je to dodaten razlog za povečanje investicij v izobraževanje. Za večjo preglednost podatkov sem izdelala graf gibanja

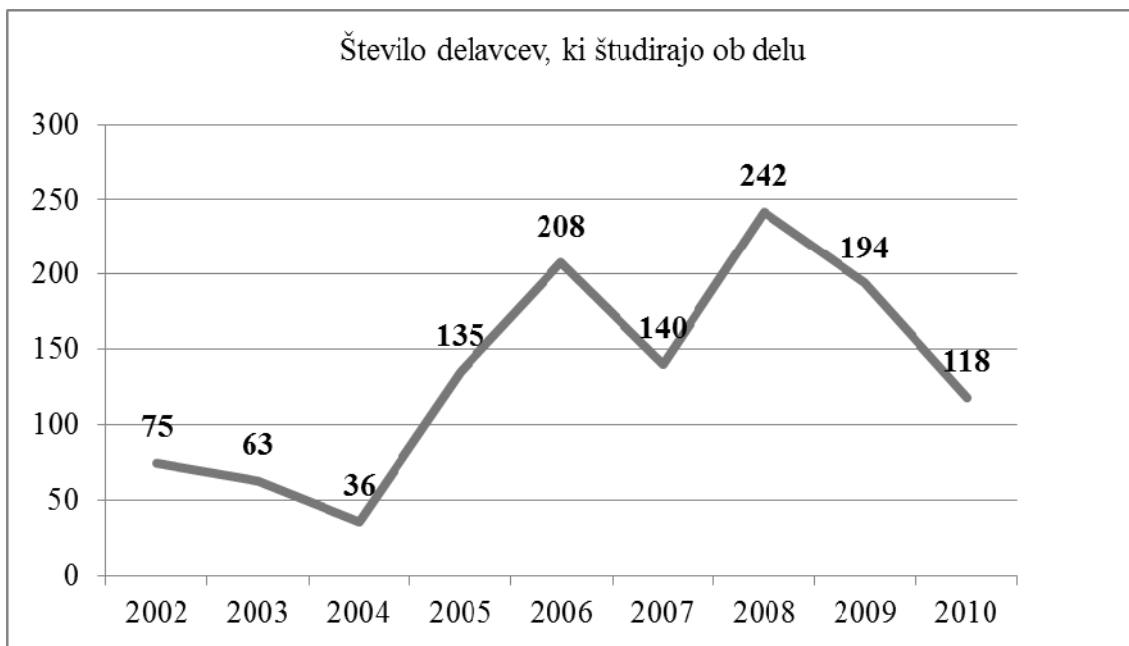
<sup>50</sup> Med investicije v izobraževanje zajemam sredstva, ki so namenjena strokovnem izobraževanju in specializaciji ter študiju ob delu (SAP poročila 26.09.2011).

<sup>51</sup> Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi Č.

<sup>52</sup> To je število delavcev, ki študirajo ob delu.

števila delavcev, ki študirajo ob delu, glede na posamezno leto. Število delavcev, ki študirajo ob delu, je po letih od 2002 do 2010 razvidno iz slike 7.7.

**Slika 7.7:** Graf gibanja števila delavcev v podjetju Slovenske železnice, d.o.o., ki študirajo ob delu, od leta 2002 do leta 2010<sup>53</sup>



Vir: lastno delo.

Iz grafa je razvidno, da je največji porast zaposlenih, ki študirajo ob delu, med leti 2004 in 2008. Izobraževalni cikel pridobivanja formalne izobrazbe oziroma študija je daljši, tako da v tem dejstvu najdem odgovor za takšno nihanje števila zaposlenih, ki študirajo ob delu.

V nadaljevanju bom preučila vpliv investicij na vsakega izmed kazalnikov. V nadaljnjih analizah bom uporabila podatke od leta 2002 do vključno leta 2007. Za takšen postopek sem se odločila, ker pred letom 2002 ni dostopnih zanesljivih podatkov o investicijah v izobraževanje. Tudi višina kapitala podjetja Slovenske železnice, d.o.o. se je 2002 drastično znižala. Vzroke za to gre iskati v povečanju izgub<sup>54</sup>. Po letu 2007 pride do

<sup>53</sup> Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi Č.

<sup>54</sup> Razvidno iz gibanja koeficienta donosnosti na sliki 7.6.

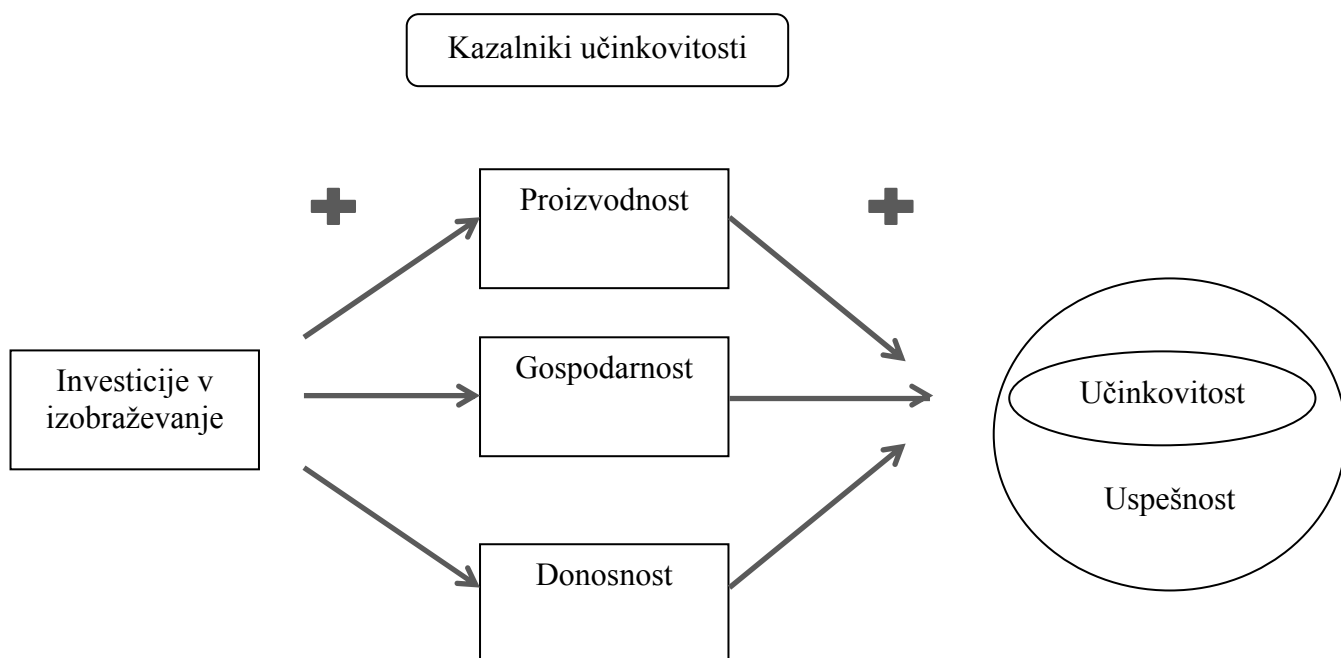


odstopanj pri vseh kazalnikih učinkovitosti. Predvidevam, da je v ozadju vpliv drugih spremenljivk, ki v analizo niso vključeni. Gre za vpliv sprememb gospodarskega okolja oziroma posledice gospodarske krize.

#### 7.4.2 Prikaz raziskovalnega modela

Ključne elemente diplomske naloge sem povezala v raziskovalni model, ki je prikazan na sliki 7.8, in sicer investicije v izobraževanje ter kazalnike uspešnosti, ki so proizvodnost, gospodarnosti in donosnost. Povezala jih bom z vzročno-posledičnimi odnosi, ki se zrcalijo v moji hipotezi, ki jo preverjam v diplomskem delu. Pri analizi sem uporabljala orodje SPSS.

**Slika 7.8:** Raziskovalni model vpliva investicij v izobraževanje na učinkovitost in uspešnost podjetja Slovenske železnice, d.o.o.



Vir: lastno delo.

### 7.4.3 Linearna regresijska analiza

Z linearno regresijsko analizo bom poskušala ugotoviti statistično značilno odvisnost treh odvisnih spremenljivk, to je koeficientov »produktivnosti«, »gospodarnosti« in »donosnosti« od neodvisne spremenljivke investicije v izobraževanje. Izračunane statistike, ki jih bom opazovala, so beta regresijski koeficient in stopnja značilnosti. Statistično značilnost vpliva bom preučevala pri petodstotnem tveganju, kar pomeni, da je stopnja značilnosti nižja od 0,05.

Linearna regresijska analiza je namenjena za **raziskovanje linearnih vzročnih povezanosti med eno odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami** (Koprivnik in Kogovšek 2004).

Ugotavljamo statistično značilnost in moč povezanosti ter napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke. Vpliv vsake od neodvisnih spremenljivk je ocenjen tako, da je neodvisen od medsebojnih vplivov neodvisnih spremenljivk.

Regresijski model z dvema spremenljivkama je grafično prikazan na sliki 7.9, zapišemo pa ga lahko kot:

$$Y = a + bX + E,$$

pri čemer je:

Y odvisna spremenljivka,

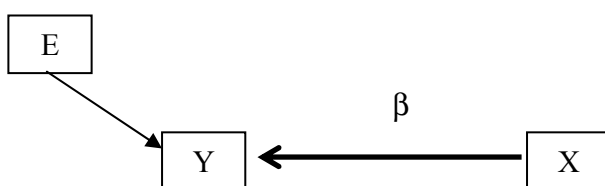
a točka, kjer regresijska premica seka os Y,

b naklonski kot regresijske premice, smerni koeficient

X neodvisna spremenljivka in

E člen napake.

**Slika 7.9:** Grafična ponazoritev linearne regresijske analize



Vir: Koprivnik in Kogovšek 2004.

Na podlagi slike 7.9 in splošne enačbe za linearno regresijsko analizo lahko izpeljemo enačbo, ki je specifična za moj primer računanja odvisnih spremenljivk, kjer velja:

$$U\check{C} = a + b \cdot Inv,$$

pri čemer je:

Y = kazalnik učinkovitosti in X = investicije v izobraževanje, a in b pa sta odvisna od posameznega kazalnika. Preberemo ju iz tabel 7.1, 7.2 in 7.3, kjer so posamezno izračunani vsi potrebni koeficienti za vsakega izmed kazalnikov uspešnosti.

**Tabela 7.1:** Koeficienti spremenljivke proizvodnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje

MODEL	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig	95 % interval zaupanja za B	
	Konstanta modela B	Standardna napaka	Beta regresijski koeficient $\beta$			Spodnja meja	Zgornja meja
Konstanta	32,458	3,957		8,202	0,004	19,864	45,051
Investicije	2,205E-005	0,000	0,649	1,476	0,236	0,000	0,000

Vir: lastno delo.

Tabela 7.1 prikazuje z analizo SPSS izračunane koeficiente za odvisno spremenljivko proizvodnosti, iz katerih sledi;

$$U\check{C} \text{ proizvodnost} = 32,458 + 2,2 \cdot 10^5 \text{INV}.$$

**Tabela 7.2:** Koeficienti spremenljivke gospodarnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje

MODEL	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig	95 % interval zaupanja za B	
	Konstanta modela B	Standardna napaka	Beta regresijski koeficient $\beta$			Spodnja meja	Zgornja meja
Konstanta	1,024	0,048		21,480	0,000	0,872	1,176
Investicije	-2,702E-007	0,000	-0,655	-1,502	0,230	0,000	0,000

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7.2 lahko preberemo potrebne koeficiente, s katerimi sestavim enačbo, ki številčno opredeljuje odvisnost kazalnika učinkovitosti, in sicer gospodarnosti od investicij v izobraževanje. Vidimo, da je beta regresijski koeficient negativen. Tako velja:

$$U\check{C} \text{ gospodarnost} = 1,024 - 2,702 \cdot 10^{-7} \text{ INV.}$$

**Tabela 7.3:** Koeficienti spremenljivke donosnost v odvisnosti od investicij v izobraževanje

MODEL	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig	95 % interval zaupanja za B	
	Konstanta modela B	Standardna napaka	Beta regresijski koeficient $\beta$			Spodnja meja	Zgornja meja
Konstanta	0,153	0,180		0,854	0,456	-0,418	0,725
Investicije	1,967E-007	0,000	0,165	0,290	0,791	0,000	0,000

Vir: lastno delo.

Tabela 7.3 prikazuje z analizo SPSS izračunane koeficiente, iz katerih je razvidno, da odvisna spremenljivka donosnost in neodvisna spremenljivka investicije v izobraževanje nista povezani, saj je signifikanca višja od 0,05, kar pomeni, da je stopnja tveganja za preverjanje domneve previsoka.

$\beta$  so standardizirani regresijski koeficienti, ki jih uporabimo za primerjavo vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno (v modelu jih napišemo ob puščicah). Vrednost koeficienta pomeni: če se neodvisna spremenljivka spremeni za en standardni odklon, se bo vrednost odvisne spremenljivke spremenila za  $B^{55}$  standardnega odklona. Velikost med  $-1$  in  $1$  se interpretira kot parcialni koeficient korelacije (Koprivnik in Kogovšek 2004). Ker gre za bivariatno regresijo, je enak Pearsonovemu koeficientu korelacije ( $r_{xy}$ ) in multiplemu koeficientu korelacije  $R^{56}$ .

#### 7.4.3.1 Vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost

S pomočjo regresijske analize bom preučevala odvisnost »proizvodnosti« od investicij v izobraževanje. V tabeli 7.1 so prikazane ključne statistike.

**Tabela 7.4:** Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2003 in 2007<sup>57</sup>

		INVESTICIJE V IZOBRAŽEVANJE
KOEFIČIENT PROIZVODNOSTI	Beta regresijski koeficient	0,649
	Stopnja značilnosti	0,004
	Število enot	5

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7.4 lahko razberemo, da neodvisna spremenljivka »investicije v izobraževanje« pozitivno vpliva na odvisno spremenljivko »proizvodnost«, saj beta regresijski

<sup>55</sup> B je konstanta modela, ki jo uporabimo v enačbi za napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke.

<sup>56</sup> Pearsonovi koeficienti in multipli koeficienti korelacije (R Square) so za vsako posamezno spremenljivko številčno prikazani v prilogah D, E in F.

<sup>57</sup> Podatki in rezultati raziskave so prikazani v Prilogi D.

koeficient znaša 0,649 ob stopnji značilnosti 0,004. Vpliv neodvisne spremenljivke je linearno premosorazmeren in velik.

#### 7.4.3.2 Vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost

Odvisnost oziroma povezanost med spremenljivkama je prikazana v tabeli 7.5.

**Tabela 7.5:** Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2003 in 2007<sup>58</sup>.

		INVESTICIJE V IZOBRAŽEVANJE
KOEFIČIENT GOSPODARNOSTI	Beta regresijski koeficient	-0,655
	Stopnja značilnosti	0,000
	Število enot	5

Vir: lastno delo.

Ugotovila sem, da lahko sklepam o statistično značilni odvisnosti spremenljivke »gospodarnosti« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«. Beta regresijski koeficient znaša -0,655, stopnja značilnosti pa je enaka 0.000. vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno kaže na linearno obratnosorazmerno povezanost.

Zaključim lahko s trditvijo, da investicije v izobraževanje vplivajo na koeficient gospodarnosti, ampak negativno. Na podlagi dosedanje analize koeficienta gospodarnosti sem ugotovila, da le-ta med letoma 2003 in 2007 začne upadati<sup>59</sup>. Lastniškost financiranja, ki je razmerje med kapitalom in tujimi viri financiranja, se je zmanjšala. Stopnja lastniškosti financiranja se je zaradi povečane izgube iz prejšnjih let za višino oblikovanih rezervacij za odpravnine ob upokojitvi in izplačilu jubilejnih nagrad kljub doseženemu dobičku leta 2005 poslabšala. Dejstvo je tudi, da je višina

<sup>58</sup> Podatki in rezultati raziskave so prikazani v Prilogi E.

<sup>59</sup> Graf gibanja koeficienta gospodarnosti je prikazan na sliki 7.5.

investicij leta 2004 in 2007 drastično upadla<sup>60</sup>, saj se je število delavcev, ki študirajo ob delu, v teh letih zmanjšalo. Napovedujem, da v primeru, da se investicije v izobraževanje spremenijo za eno enoto, se bo koeficient gospodarnosti zmanjšal za 0,655 enote.

#### 7.4.3.3 Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost

Odvisnost koeficienta donosnosti od neodvisne spremenljivke investicije v izobraževanje bom prav tako preučila z linearno regresijsko analizo. Podatki in rezultati so prikazani v tabeli 7.6.

**Tabela 7.6** Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. med leti 2003 in 2007<sup>61</sup>

		INVESTICIJE V IZOBRAŽEVANJE
KOEFIČIENT DONOSNOSTI	Beta regresijski koeficient	0,165
	Stopnja značilnosti	0,456
	Število enot	5

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7.6 lahko razberemo, da zveza med odvisno spremenljivko »donosnost« in neodvisno spremenljivko »investicije v izobraževanje« ni statistično značilna. To pomeni, da spremenljivki nista povezani. Beta regresijski koeficient znaša 0,165, medtem ko je stopnja značilnosti kar 0,456. Neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko koeficient donosnosti. Stopnja značilnosti oziroma tveganje za preverjanje domneve je večje od 0,05.

<sup>60</sup> Graf gibanja naložb v investicije v izobraževanje je prikazan na sliki 7.7.

<sup>61</sup> Podatki in rezultati raziskave so prikazani v Prilogi F.

#### 7.4.4 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki

Postavljeno hipotezo, da investicije v izobraževanje zaposlenih v Slovenskih železnicah, d.o.o. vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacije, lahko potrdim. Dva kazalnika učinkovitosti od treh sta povezana z investicijami v izobraževanje. Koeficient proizvodnosti in koeficient gospodarnosti kažeta statistično značilno povezanost z neodvisno spremenljivko »investicije v izobraževanje«. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko trdim, da povečanje vlaganja v izobraževanje linearno premosorazmerno vpliva na povečanje razmerja med celotnimi prihodki Slovenskih železnic, d.o.o. in številom zaposlenih. Vpliv neodvisne spremenljivke na koeficient proizvodnosti je premosorazmeren in velik. Pokazala se je tudi povezanost med povečanjem vlaganja v izobraževanje in razmerjem med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki (kazalnik učinkovitosti »gospodarnost«). Investicije v izobraževanje vplivajo linearno obratnsorazmerno na koeficient gospodarnosti. V kolikor se količina vlaganj v izobraževanje poveča za eno enoto, se kazalnik uspešnosti, ki je v tem primeru koeficient gospodarnosti, zmanjša za velikost  $\beta$  regresijski koeficient. Dejstvo je tudi, da je sistem izobraževanja na Slovenskih železnicah dokaj kompleksen. To je razvidno predvsem iz slike 7.1. Slovenske železnice, d.o.o. imajo določene službe, ki so zadolžene za izobraževanje zaposlenih. Število delavcev, ki se vključujejo v njihove izobraževalne sisteme, je veliko.

Na podlagi empiričnih rezultatov pa ne morem trditi, da obstaja povezanost med investicijami v izobraževanje in razmerjem med čistim poslovnim izidom in kapitalom. Razmerje med čistim poslovnim izidom in kapitalom je pokazatelj učinkovitosti, in sicer koeficient donosnosti. Dejstvo, da povezanost ne obstaja, lahko pojasnim s samo kompleksnostjo kapitala. Kot sem ugotovila v empiričnem delu, kjer so grafično prikazana gibanja koeficientov proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti, sem pojasnila, da sama kompleksnost kapitala v Slovenskih železnicah, d.o.o. izhaja iz povečanja neto dolga, ki je opredeljen kot razlika med terjatvami in obveznostmi, za več kot tretjino. Razlog se lahko pripiše v sami kakovosti podatkov, ki jo imajo na Slovenskih železnicah.



Zaradi njegove kompleksnosti se je tako zaradi izgube in povečanja materialnih sredstev<sup>62</sup> zmanjšal kapital. Povečal se je neto dolg, ki je opredeljen kot razlika med terjatvami in obveznostmi, za več kot tretjino. Kot posledica tega sem pri sami analizi lahko uporabila samo pet enot, kar vodi v težje statistično dokazovanje neodvisne spremenljivke na odvisno.

Pri univariantni analizi sem prišla do naslednjih ugotovitev: zaradi svetovne gospodarske krize, ki je v tesni povezavi s krizo v Sloveniji in močno vpliva na delovanje podjetja Slovenske železnice, d.o.o., so se po letu 2007 zmanjšali poslovni prihodki. Poslabšala se je tudi stopnja lastniškosti financiranja. Zaradi zadolževanja in ekonomskih sprememb v Slovenskih železnicah, d.o.o., ki vplivajo na kazalnike učinkovitosti po letu 2007, leta 2007, 2008 in 2009 nisem vključila v regresijsko analizo. Rezultati, ki sem jih ob izvedbi linearne regresijske analize dobila, so bili nerelevantni.

---

<sup>62</sup> Povečanje materialnih sredstev pomeni vsoto neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev in zalog.

## 8 SKLEP

Današnji, na znanju temelječi svet je sestavljen iz univerzalnih dinamičnih sprememb in informacij, s katerimi smo »bombardirani« iz vseh smeri in področij delovanja. Posledično je v vsaki organizaciji treba znati upravljati z znanjem. Pomembno je, kako izobraževanje in posledično znanje zaposlenega vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Organizacije tako v človeški kapital investirajo ravno na področju izobraževanja in usposabljanja. Poudarjen je pomen vseživljenjskega učenja na podlagi interorganizacijskih sprememb kot tudi sprememb zunaj organizacije. Spremembe in adaptacija nanje pa nam služijo kot osnova za stalni razvoj. Uspešno podjetje je tisto, ki mu uspe vzpostaviti ustrezne odnose med delodajalcem in delojemalci ter spodbuja dialog med zaposlenimi. Vedno bolj je čutiti usmerjenost h kupcu na podlagi omogočanja dodane vrednosti pri produktih in storitvah. Zveza med globalizacijo in tehnološkim napredkom je vzročno-posledična in vpliva na aktivno sodelovanje zaposlenih pri poslovnih odločitvah in uresničevanju zastavljenih poslovnih ciljev. Velik vpliv na produktivnost zaposlenih in posledično na učinkovitost in uspešnost organizacije pa ima motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. S področja strokovnega in motivacijskega vidika velja, da zaposleni, ki v svojem delu vidi tako strokovno kot osebno potrditev, je dovolj motiviran kader, ki razmišlja, ustvarja in »živi« s podjetjem. Investicije v izobraževanje in usposabljanje ter razvoj kadra pa neposredno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih z delom in na njihovo produktivnost. Višja produktivnost zaposlenih omogoča, da se organizacija lahko razvija, raste in integrira v gospodarstvo kot družbeni sistem.

Dejstvo je, da je današnje podjetniško okolje zelo dinamično, polno izzivov in od podjetja zahteva hitro prilagajanje na vseh področjih. Najlažje se je hitro odzivati in delovati z zaposlenimi, v katere se "vлага". S tem mislim na vlaganje v izobraževanje zaposlenih, na vseživljenjsko učenje. Posodabljanje poslovnih procesov in tehnologije, razširjanje ponudbe, večanje konkurenčnosti in predvsem stalno investiranje v izobraževanje zaposlenih je odgovor na turbulentno okolje, v katerem se nahajajo svetovne in slovenske organizacije.

Enako velja za Slovenske železnice, d.o.o.. Na podlagi intervjujev in same raziskave znotraj podjetja sem prišla do ugotovitve, da Slovenske železnice, d.o.o. imajo službe,

ki so zadolžene za izobraževanje zaposlenih, vendar je njihov izobraževalni sistem organiziran in predviden za izvajanje v obdobju industrializma ter za stabilno in predvidljivo okolje. Glede na to, da je število zaposlenih, ki se vključuje v sisteme izobraževanja, dokaj veliko, je potreba po prestrukturiranju in preoblikovanju izobraževalnega sistema na Slovenskih železnicah še toliko večja. Od njih se zahteva tržni pristop pri izbiri in delovanju kadrov, saj sta tržno gospodarstvo in konkurenca transportnih podjetij bolj zaostrena.

Treba je poudariti tudi tehnološke cikle v povezanosti z izobraževalnim. Res je, da je v veliki večini usposabljanje treba prilagajati tehnološkemu razvoju, vendar je včasih treba tehnološki razvoj naravnati na sistem zaposlenih in izobraževanje, ki nam je na voljo. To v veliki meri velja za podjetja, kot so Slovenske železnice. Njihova osnovna funkcija je izvajanje varnega prevoza potnikov in blaga.

Zaposleni so najpomembnejši člen vsakega podjetja, zato ni naključje, da so investicije v izobraževanje zaposlenih potrebne za razvoj Slovenskih železnic, d.o.o. Z izboljšanjem kakovosti in količine znanja znotraj organizacije pridobi organizacija konkurenčno prednost na trgu oziroma zunaj njega. Podjetja, ki želijo obstati v turbulentnem okolju, v katerem se globalno gledano nahajamo, se tega zavedajo in pripisujejo vse večji pomen motiviranosti in zagotavljanju »osebne« rasti posameznika znotraj delovanja v organizaciji. Tega se v podjetju Slovenske železnice, d.o.o. vsekakor zavedajo.

## 9 LITERATURA

1. Alderfer, P. Clyton in Benjamin Schneider. 1973. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science of Quarterly* 18 (4): 489–505.
2. Armstrog, Michael. 1996. *Personnel Managment Practice*. London: Kogan Page.
3. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 1 (2): 19–22.
4. Becker, S. Gary. 1964. *Human Capital*. Amsterdam: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
5. --- 1993. *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special references to education*. Chicago: University of Chicago Press.
6. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
7. Bontis, Nick in Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3): 223–247.
8. Bontis, Nick in Aleksander Serenko. 2007. The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of knowledge management* 11 (3): 31–51.
9. --- 2009. Longitudal knowledge startegising in a long-term healthcare organisation. *International Juornal of Tehnology Management* 47 (1): 276–297.
10. Bradenburger, M. Adam in Barry J. Nalebuff. 1996. *Co-opetition*. New York: Bantam.
11. Brown, S. John in Paul Duguid. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unfied view of working, learning and innovation. *Organization science* 2 (1): 40–57.
12. Coopey, John. 1995. The Learning Organization: Power, Politics and Ideology. *Management Learning* 26 (2): 193–214.
13. --- 1998. Learning to trust and trusting to learn: A role for radical theatre. *Management Learning* 29 (3): 365–382.
14. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

15. --- in Olga Dečman Dobrnjič. 2006. *Education planning and management of changes*. Ljubljana: Mednarodna multikonferenca Informacijska družba.
16. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. New York: Practice Hall.
17. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
18. Dimovski, Vlado in Jana Žnidaršič. 2009. Age management : a new paradigm in HRM within Slovenian Enterprises. *The journal of applied business research* 25 (3): 111–124.
19. Di Monte, Janko. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana: 28. avgust.
20. Dodig, Alenka. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. oktober.
21. Driver, Michaela. 2002. The Learning Organization: Foucauldian Gloom or Utopian Sunshine? *Human Relations* 55 (1): 33–53.
22. Edwards, Richard in Robin Usher. 2001. Lifelong Learning: A Postmodern Condition of Education? *Adult Education Quarterly* 51 (4): 273–287.
23. Ellinger, D. Andrea, Aleksander E. Ellinger, Daniel G. Bachrach, Yu-Lin Wang in Ays Banu Elmadag Bas. 2010. Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning* 42 (1): 67–85.
24. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Florjančič, Jože. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom, cop.
27. Garratt, Bob. 1990. *Creating a learning organisation : a guide to leadership, learning and development*. Cambridge: Director Books.
28. Green, Francis, Alan Felstead, Ken Mayhew in Alan Pack. 2000. The impact of training on labour mobility: Individual and firm-level evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations* 38 (2): 261–276.
29. Hackman, J., Richard in Greg Oldham. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250–279.
30. Herzberg, Frederik in Alex Zautra. 1976. Orthodox Job Enricment: Measuring True Quality in Job Satisfaction. *Personnel* 53 (5): 54–68.

31. Hočevar, Marko, Sandi Iglčar in Maja Zaman. 2002. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ivančič, Angela. 1996. *Investment in education and training and shifts between jobs in the Slovenian labour market*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr22-23Ivancic.PDF> (27. januar 2012).
33. Ivanko, Štefan, Štefan Kajzer, Aleksandra Kanujo-Mrčela, Bogdan Kavčič in Jure Kovač, ur. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Deu, Moderna organizacija.
34. Jelenc, Sabina. 1989. *Izobraževanje odraslih kot dejavnik našega razvoja*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani in Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji.
35. Jereb, Janez. 1998a. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. --- 1998b. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Johnson, Gerry, Shameen Prashantham, Steven W. Floyd in Nicole Bourque. 2010. The ritualization of Strategy Workshops. *Organization Studies* 31 (12): 1589–1618.  
Dostopno prek: <http://oss.sagepub.com/content/31/12/1589.full.pdf+html> (29. januar 2012).
38. Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Koch, J. Marianne in Rita Gunther McGrath. 1996. Improving Labour Productivity: Human Resources Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal* 17 (5): 335–354.
40. Koprivnik, Samo in Tina Kogovšek. 2004. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Kovač, Jure in Stane Možina. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
42. Krohn, A. Richard. 2000. Training as a Strategic Investment. *Advances in Developing Human Resources* 2 (1): 63–75.
43. Levitt, Barbara in James G. March. 1988. Organizational Learning. *Annual reviews* (14): 319–340.

44. Linderbaum, A. Beth in Paul E. Levy. 2010. The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management* 36 (6): 1372–1405.
45. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Še en pogled na znanje in izobraževanje*. Ljubljana: Znanje velja.
46. Maslow, H. Abraham. 1982. *Motivacija I ličnost*. Beograd: Nolit.
47. --- 1987. *Motivation and Personaity*, New York: Longman.
48. March, G. James in Johan P. Olsen. 1975. *The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity*. *European Journal of Political Research* (3): 147–171.
49. Marenčič-Požarnik, Barica. 1999. Evalvacija - kakšna, za koga, čemu? *Sodobna pedagogika* (4): 20–36.
50. Mesner-Andolšek, Dana. 1991. *Uporaba Parsonsovega modela izmenjave v teoriji organizacije*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr11MesnerAndolsek.PDF> (28. september 2011).
51. --- 2002. Make me Whole Again. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
52. 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.
53. Miner, B. John. 2005. *Organizational Behavior One: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
54. Mohorič, Ivan. 1968. *Zgodovina železnic na Slovenskem*. Ljubljana: Slovenska Matica.
55. Morano, Miran. 2001. *Kdaj je izobraževanje učinkovito. Andragoška spoznanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Mouritsen, Jan, Nikolaj P. Bukh, Helge T. Larsen in Mat R. Johansen. 2002. Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements. *Journal of Intellectual Capital* 3 (1): 10–29.
58. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in

- Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. --- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dmovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
61. Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
63. Ortenblad, Anders. 2004. The learning organization: towards an integrated model. *Learning Organization* 11 (2): 129–144.
64. O'Connor, Dennis in Leodones Yballe. 2007. Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature. *Journal of Management Education* 31 (6): 738–756.
65. Peršak, Marjan. 2006. Znanje in konkurenčnost organizacije. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 157–191. Maribor: Založba Pivec.
66. Parsons, Talcott. 1953. Some Comments on the State of the General Theory of Action. *American Sociological Review* 18 (6): 618–831.
67. --- 1962. *Toward general theory of action*. Cambridge, Harvard University Press. Dostopno prek Open Library.
68. --- in Neil J. Smelser. 1957. *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. London: Routledge & Kegan Paul.
69. Pendleton, Andrew in Andrew Robinson. 2011. Employee share ownership and human capital development: Complementary in theory and practice. *Economic and Industrial Democracy* 32 (3): 439–457.
70. Pool, Michael in Malcolm Warner. 1998. *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press.
71. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osebe, ekonomske analize in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.



72. Purcell, John, Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson, Bruce Royton in Juami Swart. *Vision and Values: The big Idea. Executive brief*. London: CIPD.
73. Reddin, J. William. 1970. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
74. Rejc Buhovac, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *Kadri* 3(7): 28–33.
75. Sackmann, A. Sonja, Petra M. Eggenhofer-Rehart in Martin Friesl. 2009. Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45 (4): 521–549.
76. Schotter Andreas in Nick Bontis. 2009. Intra-organizational knowledge exchange. An examination of reverse capability transfer in multinational corporations. *Journal of Intellectual Capital* 10 (1): 149–164.
77. Simon, A. Herbert. 1987. *Decision Making and Problem Solving*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/25061004> (28. oktober 2011).
78. Swart, Juani. 2006. Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital* 7 (2): 136–159.
79. Slovenske železnice. 2000. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
80. --- 2001. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
81. --- 2002. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
82. --- 2003. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
83. --- 2004. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
84. --- 2005. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
85. --- 2006a. Navodilo o izobraževanju delavcev, ki neposredno sodelujejo pri upravljanju železniškega prometa. *Uradne objave* (2): 635.
86. --- 2006b. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (8. avgust 2011).
87. --- 2007. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (18. September 2011).

88. --- 2008. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (18. September 2011).
89. --- 2009. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.slozeleznice.si/sl/podjetje/zamedije/letnaporocila> (18. September 2011).
90. --- 2011. *Stroški strokovnega izobraževanja in študija ob delu od 2002 do 2010 - pregled za SŽ, d.o.o.; SAP poročila*. Ljubljana: interno gradivo.
91. Srakar, Lidija. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 28. september.
92. Steers, M. Richard, Richard T. Mowday in Debra L. Shapiro. 2004. Introduction to special topic forum: The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review* 29 (3): 379–387.
93. Svetlik, Ivan in Jana Nadoh. 2004. *International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-based economy*. Ljubljana: Conference proceedings: 2–4.
94. Svetlik, Ivan. 2004. *Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja*. Dostopno prek: <http://www.dsrs.si/dejavnost/posveti/posvet03022004/IvanSVETLIK.doc> (30. avgust 2011).
95. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
96. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
97. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.
98. Uršič, Zdravko. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. september.
99. Vila, Antun in Jure Kovač. 2006. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba moderna organizacija.
100. Wiegmann, V. Toft. 1989. Motivacijska storilnost v zahodnih podjetjih s pomočjo nagrajevanja glede na uspešnost. *Organizacija in kadri* (22): 6–7.
101. *Zakon o varnosti v železniškem prometu (ZVZP-1-UPB-1)*. Ur. l. RS 102/2004 (18. avgust 2011).
102. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o železniškem prometu (ZZelP-F)*. Ur. l. RS15/2007 Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200715&stevilka=680> (19. September 2011).

103. *Zakon o varnosti v železniškem prometu (ZVZP-1-UPB-1)*. Ur. l. RS 85/2000. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200085&stevilka=3804> (15. september 2011).
104. Zalar, Jožica. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. september.

## PRILOGE

Priloga A: Koefficient proizvodnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

<b>KOEFICIENT PROIZVODNOSTI</b>			
	<b>Poslovni prihodki v tisoč evrih</b>	<b>Število zaposlenih</b>	
<b>2000</b>	207.207	9.026	23,0
<b>2001</b>	230.275	9.023	25,5
<b>2002</b>	243.682	8.794	27,7
<b>2003</b>	275.234	8.402	32,8
<b>2004</b>	284.858	8.073	35,3
<b>2005</b>	290.248	8.075	35,9
<b>2006</b>	320.348	7.976	40,2
<b>2007</b>	351.639	7.949	44,2
<b>2008</b>	398.723	7.984	49,9
<b>2009</b>	346.449	7.728	44,8

Priloga B: Koefficient gospodarnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

<b>Koefficient gospodarnosti</b>			
	<b>Poslovni prihodki v tisoč evrih</b>	<b>Poslovni odhodki v tisoč evrih</b>	<b>Koefficient gospodarnosti</b>
<b>2000</b>	207.207	226.940,0	1,1
<b>2001</b>	230.275	247.050,0	1,1
<b>2002</b>	243.682	267.051,0	1,1
<b>2003</b>	275.234	269.513,0	1,0
<b>2004</b>	284.858	273.527,0	1,0
<b>2005</b>	290.248	298.669,0	1,0
<b>2006</b>	320.348	303.474,0	0,9
<b>2007</b>	351.639	331.115,0	0,9
<b>2008</b>	398.723	395.995,0	1,0
<b>2009</b>	346.449	374.498,0	1,1

Priloga C: Koefficient donosnosti v podjetju Slovenske železnice, d.o.o.

<b>Koefficient donosnosti</b>			
	<b>Čisti poslovni izid v evrih</b>	<b>Kapital v evrih</b>	<b>Koefficient donosnosti</b>
<b>2000</b>	(9.982)	70.919,0	(0,1)
<b>2001</b>	(19.567)	55.108,0	(0,4)
<b>2002</b>	(52.354)	10.399,0	(5,0)
<b>2003</b>	(12.298)	48.051,0	(0,3)
<b>2004</b>	1.061	87.760,0	0,0
<b>2005</b>	(14.053)	73.347,0	(0,2)
<b>2006</b>	6.578	53.865,0	0,1
<b>2007</b>	23.321	61.527,0	0,4
<b>2008</b>	1.278	74.081,0	0,0
<b>2009</b>	(30.500)	75.320,0	(0,4)

Priloga Č: Tabelarni prikaz gibanja števila zaposlenih, ki študirajo ob delu

Leto	Število delavcev
2002	75
2003	63
2004	36
2005	135
2006	208
2007	140
2008	242
2009	194
2010	118

Število delavcev, ki študirajo ob delu

Priloga D: Statistične značilnosti med proizvodnostjo in investicijami v izobraževanje

**Opisne statistike spremenljivk**

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Število enot (N)
Proizvodnost	37.680	4.5141	5
Investicije	236814.00	132789.222	5

**Korelacije med spremenljivkami (Correlations)**

		Proizvodnost	Investicije
Pearsonov koeficient	Proizvodnost	1,000	,649
	Investicije	,649	1,000
Signifikanca	Proizvodnost	.	,118
	Investicije	,118	.
Sig. (1-tailed)	Proizvodnost	5	5
	Investicije	5	5

**Vstopne spremenljivke**

Model	Vstopne spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Investicije <sup>b</sup>	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: proizvodnost.

**Statistike za oceno celotnega modela; absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije**

Model	Absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije (R)	Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke (R Square)	Popravljeni (Adjusted R Square)	Standardana napaka ocene (Std. Error of the Estimate)
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,228	3,9668

- a. Neodvisna spremenljivka: investicije.
- b. Odvisna spremenljivka: proizvodnost.

**Statistike za oceno statistične značilnosti celotnega modela (ANOVA)<sup>a</sup>**

Model	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	df	Povprečna vrednost (Mean Square)	Statistika F	Stopnja značilnosti (Sig)
Regresija (Regression)	34,301	1	34,301	2,180	,236 <sup>b</sup>
Reziduali (Residual)	47,207	3	15,736		
Total	81,508	4			

- a. Odvisna spremenljivka: proizvodnost.
- b. Neodvisna spremenljivka: investicije.

**Koeficienti<sup>a</sup>**

Model	Korelacija (Correlations)		
	Točka nič (Zero-order)	Delnost (Partial)	Del (Part)
1 (Constant)			
Investicije	,649	,649	,649

- a. Odvisna spremenljivka: proizvodnost.

Priloga E: Statistične značilnosti med gospodarnostjo in investicijami v izobraževanje

**Opisne statistike spremenljivk**

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Število enot (N)
Gospodarnost	,960	,0548	5
Investicije	236814.00	132789.222	5

**Korelacije med spremenljivkami (Correlations)**

		Gospodarnost	Investicije
Pearsonov koeficient	Gospodarnost	1,000	-,655
	Investicije	-,655	1,000
Signifikanca	Gospodarnost	.	,115
	Investicije	,115	.
Število enot (N)	Gospodarnost	5	5
	Investicije	5	5

**Vstopne spremenljivke <sup>a</sup>**

Model	Vstopna spremenljivka	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Investicije <sup>b</sup>	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: gospodarnost.



**Statistike za oceno celotnega modela; absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije<sup>b</sup>**

Model	Absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije (R)	Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke (R Square)	Popravljeni (Adjusted) R Square	Standardna napaka ocene (Std. Error of the Estimate)
1	,655 <sup>a</sup>	,429	,239	,0478

a. Neodvisna spremenljivka: investicije.

b. Odvisna spremenljivka: gospodarnost.

**Statistike za oceno statistične značilnosti celotnega modela (ANOVA)<sup>a</sup>**

Model	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	df	Povprečna vrednost (Mean Square)	Statistika F	Stopnja značilnosti (Sig)
Regresija (Regression)	,005	1	,005	2,255	,230 <sup>b</sup>
Reziduali (Residual)	,007	3	,002		
Total	,012	4			

a. Odvisna spremenljivka: gospodarnost.

b. Neodvisna spremenljivka: investicije.

**Koeficienti**

Model	Korelacije (Correlations)		
	Točka nič (Zero-order)	Delnost (Partial)	Del (Part)
1 (Constant) Investicije			
	-,655	-,655	-,655

## Reziduali

	Minimum	Maximum	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Število enot (N)
Predvidena vrednost	,924	1,000	,960	,0359	5
Rezidual	-,0448	,0654	,0000	,0414	5
Standardna predvidena vrednost	-1,011	1,117	,000	1,000	5
Standardni rezidual	-,937	1,368	,000	,866	5

a. Odvisna spremenljivka: gospodarnost

Priloga F: Statistične značilnosti med donosnostjo in investicijami v izobraževanje

## Opisne statistike

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Število enot (N)
Donosnost	,200	,1581	5
Investicije	236814.00	132789.222	5

## Korelacije

		Donosnost	Investicije
Pearsonov koeficient	Donosnost	1,000	,165
	Investicije	,165	1,000
Signifikanca Sig. (1-tailed)	Donosnost	.	,395
	Investicije	,395	.
Število enot (N)	Donosnost	5	5
	Investicije	5	5

**Vstopne spremenljivke <sup>a</sup>**

Model	Vstopne spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Investicije <sup>b</sup>	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: donosnost.

**Statistike za oceno celotnega modela; absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije <sup>b</sup>**

Model	Absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije (R)	Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke (R Square)	Popravljeni (Adjusted R Square)	Standardna napaka ocene (Std. Error of the Estimate)
1	,165 <sup>a</sup>	,027	-,297	,1801

a. Neodvisna spremenljivka: investicije.

b. Odvisna spremenljivka: donosnost.

**Statistike za oceno statistične značilnosti celotnega modela (ANOVA)<sup>a</sup>**

Model	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	df	Povprečna vrednost (Mean Square)	Statistika F	Stopnja značilnosti (Sig.)
Regresija (Regression)	,003	1	,003	,084	,791 <sup>b</sup>
Rezidual (Residual)	,097	3	,032		
Total	,100	4			

a. Odvisna spremenljivka: donosnost.

b. Neodvisna spremenljivka: investicije.

**Koeficienti<sup>a</sup>**

Model	Korelacije (Correlations)		
	Točka nič (Zero-order)	Delnost (Partial)	Del (Part)
1 (Constant) Investicije	,165	,165	,165

**Reziduali**

	Minimum	Maximum	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Število enot (N)
Predvidena vrednost	,171	,226	,200	,0261	5
Rezidual	-,1708	,1889	,0000	,1559	5
Standardna predvidena vrednost	-1,117	1,011	,000	1,000	5
Standardni rezidual	-,949	1,049	,000	,866	5

a. Odvisna spremenljivka: donosnost.