

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Ivana Dasović

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Ivana Dasovič

Mentor: Doc. dr. Branko Ilič

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

V prvi vrsti se najiskrenejše zahvaljujem doc. dr. Branku Iliču za vso strokovno pomoč, nasvete ter spodbudne besede in podporo v trenutkih, ko mi je zmanjkovalo moči in volje.

Prav tako bi se ob tej priložnosti zahvalila svoji družini za vso potrpežljivost, podporo in prepotrebno motivacijo tako pri pisanju diplomske naloge, kot v življenju nasploh. Mami, oči, Ines in Mitja, hvala!

Zahvala tudi vsem prijateljem, ki so me bodrili in verjeli vame ter na kakršenkoli način pripomogli k izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem sodelavcem v Podjetju X, ki so mi zagotovili potrebne podatke za kvantitativno analizo, še posebej pa Tatjani in Zlati za razumevanje in omogočanje izostanka z dela za namene pisanja diplomskega dela.

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Podjetja X

21. stoletje je stoletje hitrih sprememb, močne konkurence, globalnega delovanja ter drugih značilnosti poslovnega okolja, ki od posameznih akterjev zahtevajo prilagodljivost in hitro odzivnost za obstanek in preživetje na trgu. Pri vsem tem ima ključno vlogo znanje kot temeljni dejavnik konkurenčne prednosti, ki ga pridobivamo, obnavljamo in ohranjamo s permanentnim izobraževanjem človeških virov, saj so le-ti tisti, ki se s svojim znanjem, kompetencami in sposobnostmi spoprijemajo z neprestanimi izzivi in so ključni generatorji razvoja ter uspešnosti organizacije. V začetnih poglavjih diplomskega dela so predstavljeni nekateri ključni teoretični pojmi in koncepti kot so upravljanje in razvoj človeških virov, definicija izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, cilji in motivi za izobraževanje ter poslovna uspešnost podjetja. Tem sledi empirični del kjer sem s pomočjo študije primera v Podjetju X, ugotavljala vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja, opredeljeno s petimi kazalniki, in sicer produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, inovativnost zaposlenih ter kakovost izdelkov. Na podlagi štirih od petih potrjenih hipotez zaključujem, da investicije v izobraževanje pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja.

Ključne besede: razvoj človeških virov, znanje, izobraževanje, investicije v izobraževanje, poslovna uspešnost.

The Influence of Investments in Education on Business Performance of Company X

The 21st century is a century of rapid changes, strong competition, global activity and other business environment characteristics, which demand from single players to adapt and respond quickly in order to assure their existence and survival on the market. Knowledge as the basic factor of competitive advantage plays a key role in all this. It is acquired, renewed and maintained by permanent education and training of human resources, since they are the ones who apply their knowledge, competences and skills to face constant challenges and who are key generators of development and performance of an organisation. The first chapters of diploma thesis present some of the key theoretical terms and concepts, such as human resource management and development, definitions of education, training and advanced training, goals as well as motivation for education and company's business performance. They are followed by the empirical part in which, based on a case study in Company X, I determined the influence of investments in education and training on the company's business performance defined by five indicators: productivity, economy, profitability, innovativeness of employees and product quality. Based on four confirmed hypotheses from five, my conclusion is that investments in education and training are a positive influence on a company's business performance.

Keywords: human resource development, knowledge, education, investments in education, business performance.

Kazalo

1 UVOD	8
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	10
2.1 UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI	10
2.2 POMEN ZNANJA ZA ORGANIZACIJO	11
2.3 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE	13
3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	14
3.1 CILJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	16
3.2 MOTIVI ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE	18
3.3 VRSTE IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	19
4 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA	21
4.1 UČINKOVITOST	21
4.2 USPEŠNOST	22
4.3 KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI	22
5 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA V PODJETJU X	27
5.1 OPIS PODJETJA X	27
5.2 IZOBRAŽEVANJE ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU X	28
5.3 UVOD V KVANTITATIVNO ANALIZO: HIPOTEZE IN METODOLOGIJA	29
5.4 ANALIZA EMPIRIČNIH PODATKOV	31
5.4.1 Prikaz gibanja kazalnikov poslovne uspešnosti Podjetja X v preučevanem obdobju ...	31
5.4.1.1 Koeficient produktivnosti	31
5.4.1.2 Koeficient ekonomičnosti	32
5.4.1.3 Koeficient rentabilnosti	33
5.4.1.4 Inovativnost zaposlenih	34
5.4.1.5 Kakovost izdelkov	35
5.4.2 Bivariatna regresijska analiza	38
5.4.2.1 Model vzročnosti zvez	38
5.4.2.2 Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost	39
5.4.2.3 Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost	41
5.4.2.4 Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost	43
5.4.2.5 Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih	45

5.4.2.6 Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov	46
6 PREVERJANJE HIPOTEZ IN INTERPRETACIJA	48
7 SKLEP.....	50
8 LITERATURA.....	52
PRILOGE.....	58
Priloga A: Gibanje koeficienta produktivnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010	58
Priloga B: Gibanje koeficienta ekonomičnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010	58
Priloga C: Gibanje koeficienta rentabilnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010.....	59
Priloga Č: Gibanje števila uporabnih inovativnih predlogov v Podjetju X med l. 2002 ter l. 2010.....	59
Priloga D: Gibanje vrednosti izmeta (v €) v Podjetju X med l. 2004 ter l. 2010.....	60
Priloga E: Korelacijska analiza – povezanost med spremenljivkami produktivnost, ekonomičnost ter rentabilnost	60
Priloga F: Nelinearni modeli regresijske analize in njihove statistike	61

Kazalo slik

Slika 2.1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	13
Slika 5.1: Gibanje koeficienta produktivnosti med l. 2000 ter l. 2010	31
Slika 5.2: Gibanje koeficienta ekonomičnosti med l. 2000 ter l. 2010	32
Slika 5.3: Gibanje koeficienta rentabilnosti med l. 2000 ter l. 2010.....	33
Slika 5.4: Gibanje števila uporabnih inovativnih predlogov zaposlenih med l. 2002 ter l. 2010 ..	34
Slika 5.5: Gibanje vrednosti izmeta (v €) med l. 2004 ter l. 2010	36
Slika 5.6: Razmerje med številom dobrih in slabih kosov med l. 2004 ter l. 2010.....	37
Slika 5.7: Model vzročnosti zvez med spremenljivkami	39
Slika 5.8: Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram	40
Slika 5.9: Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram	42
Slika 5.10: Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram	44

Slika 5.11: Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram	46
Slika 5.12: Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram	47

Kazalo tabel

Tabela 5.1: Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza	39
Tabela 5.2: Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza	41
Tabela 5.3: Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza	43
Tabela 5.4: Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih v Podjetju X med l. 2002 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza	45
Tabela 5.5: Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov v Podjetju X med l. 2004 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza	47

1 UVOD

Organizacije so v okolju, v katerem delujejo, soočene z mnogimi pritiski, ki od njih zahtevajo odzivnost, fleksibilnost, konkurenčnost ter prilagodljivost spremembam, ki jih prinašata nacionalni in predvsem globalni trg. To kar povzroča kompleksnost in dinamičnost poslovnega okolja, so vse pogostejši napredki v tehnologiji, nenehno vstopanje novih konkurentov v panogo, vse hitrejša spreminjanja okusa in potreb potrošnikov ter mnogi drugi izzivi, ki od podjetja zahtevajo pravočasen odziv, če želijo preživeti v negotovem poslovnem okolju (Sarri in drugi 2010, 270–271).

Vse večja postaja potreba po dobro usposobljeni delovni sili, zmožni hitrega učenja, prilagajanja ter reagiranja (Kopač in Trbanc 2004, 203). Kot pravi Drucker (1993), vstopamo v družbo znanja kjer je bolj kot proizvodnja stvari, pomembna produkcija znanja ter ustvarjalnost, kreativnost in inovativnost zaposlenih, ki ustvarjajo konkurenčno prednost ter s tem pripevajo k uspešnejšemu poslovanju ter rasti in razvoju organizacije.

Ključno vlogo danes pripisujemo predvsem človeškim virom, kajti posamezniki so tisti, ki posedujejo znanje ter se svojimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami neposredno spopadajo z izzivi iz okolja. To je tudi razlog, da uspešnejša podjetja danes vse več vlagajo ravno v upravljanje s človeškimi viri, torej v pristope s katerimi bi si zagotovili kompetentne, izobražene, prilagodljive in visoko motivirane zaposlene za uspešen nastop na trgu ter posledično večjo akumulacijo kapitala. V diplomskem delu se bom osredotočila zgolj na en pristop ravnanja s kadri, in sicer izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje, skratka kakršenkoli način pridobivanja znanja, za katerega menim, da je nujno zlo vsakega podjetja, ki želi konkurenčno nastopati na trgu.

Namen diplomskega dela je sprva osvetliti teoretične koncepte ter predpostavke o pomenu in vlogi človeških virov za organizacijo, hkrati pa na konkretnem primeru ugotoviti kako oziroma, če učinkovito ravnanje z njimi vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Cilj diplomske naloge je preučiti, koliko Podjetje X vlaga v izobraževanje in kako le-to vpliva na njegovo poslovno uspešnost. Pri tem bom izhajala iz predpostavke, da več kot podjetje vlaga v izobraževanje bolj uspešno je. Ker poslovna uspešnost ni enovit pojem, bom najprej preučila njene temeljne kazalnike ter med njimi izbrala nekaj kvantitativnih in nekaj kvalitativnih, na podlagi katerih bom ugotavljala povezavo med zgoraj omenjenima spremenljivkama.

V prvem delu diplomske naloge bom opravila pregled in analizo relevantne literature, ter nato s pomočjo deduktivne metode, torej sklepanja iz teoretičnih izhodišč na nek posamezen vzorec, oblikovala konkretne hipoteze, katerih primarno vodilo bo ugotoviti ali se višina investicij v izobraževanje odraža v večji uspešnosti podjetja. Slednje bom ugotavljala s pomočjo linearne in/ali nelinearne bivariatne regresijske analize, s katerima bom izračunala in preverila statistično značilno odvisnost med izbranimi spremenljivkami. Za lažjo predstavbo bom z univariatno analizo prikazala še gibanje izbranih kazalnikov v Podjetju X med leti 2000 in 2010.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu bodo pojasnjeni nekateri temeljni pojmi in koncepti kot so: upravljanje in razvoj človeških virov, pomen znanja za organizacijo, razmejitev pojmov učenje, izobraževanje in usposabljanje, izobraževanje zaposlenih ter za konec natančnejša opredelitev poslovne uspešnosti in njenih kazalnikov. Temu bo sledil empirični del, kjer bom s pomočjo študije primera v Podjetju X, na podlagi zgoraj opredeljene metodologije, preučila odvisnost med investicijami v izobraževanje ter izbranimi kazalniki poslovne uspešnosti.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

2.1 UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI

Globalizacija je s povečano konkurenco in hitrimi tehnološkimi spremembami družbeno in ekonomsko sfero dinamizirala do te mere, da se od akterjev zahteva vedno večja prožnost, odzivnost in tekmovalnost na različnih nivojih ekonomije in dela nasploh (Kopač in Trbanc 2004, 205; Sarri in drugi 2010, 270–271; Tai 2006, 52). Pomembno vlogo imajo predvsem človeški viri, ki se s svojim znanjem, sposobnostmi, kompetencami in motiviranostjo spoprijemajo z neprestanimi izzivi (Kohont in Svetlik 2005, 51). Zaradi spremenjene vloge človeka in njegovega prispevka k uspešnosti organizacije se čedalje večjo vlogo pripisuje upravljanju s človeškimi viri (Hassi in Storti 2011, 46; Mahesh in Suresh 2009, 42), ki ga Dessler (2003, 2) opredeli kot proces pridobivanja, usposabljanja, ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih ter hkrati zadeva pravne ureditve delovnih razmerij, zdravje in varnost zaposlenih ter pravičnost v organizaciji. Gre torej za različne aktivnosti, s katerimi skušamo doseči korist, pa tudi zadovoljstvo zaposlenih in organizacije (Možina 2002a).

Vse pomembnejša organizacijska dejavnost, znotraj upravljanja s človeškimi viri, postaja razvoj človeških virov, ki je bil prvotno v definicijah uporabljen kot sinonim za izobraževalno dejavnost in bil v tem smislu razumljen kot dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja ter sposobnosti zaposlenih za potrebe delovnega procesa (Možina 2002b, 56). Z dodajanjem tudi drugih, ne zgolj izobraževalnih kadrovskih aktivnosti, pa ima pojem danes širši pomen in je namenjen profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika (Možina 2009, 505), s katerim skušamo usmerjati in razvijati njegove zmožnosti za povečanje produktivnosti, strokovnosti, zadovoljstva in učinkovitosti za potrebe organizacije (McLean 2004, 271), po drugi strani pa tudi v čim večji meri zadovoljiti njegove lastne potrebe, cilje in interese¹ (Možina 2002a, 4; Možina 2002b, 56; McLean 2004, 271). Tako razvoj človeških virov zaznamujejo tri temeljne dejavnosti: izobraževanje, razvoj in usposabljanje (Nadler in Wiggs v Wang in McLean 2007, 99).

¹ Razvoj zaposlenih ima velik pomen tudi za zaposlene same, saj jim nudi možnost napredovanja, materialne in nematerialne ugodnosti, povečuje njihovo zaposljivost ter s tem večjo socialno varnost itd. (Možina 2002b, 63).

Drucker (1993, 6–8) pravi, da vstopamo v družbo znanja, kjer odločilen produkcijski dejavnik niso več zemlja, delo in kapital, temveč znanje, ki se kaže v produktivnosti in inovativnosti zaposlenih. Pomembno je poudariti, da za učinkovitost organizacij ni dovolj zgolj investiranje v kapital, ampak tudi načrtno investiranje v ljudi (Kavčič 1991, 235). Nagle spremembe v tehnoloških postopkih, organizaciji in metodah dela, produktih in storitvah zahtevajo stalno prilagajanje in usposabljanje zaposlenih, saj so le strokovno izobraženi in usposobljeni kadri, s svojim znanjem, spretnostmi, prilagodljivostjo ter motiviranostjo za nenehne izboljšave, ključni dejavniki razvoja in uspešnosti organizacije (Vukovič in Miglič 2006, 253; Svetlik in Zupan 2009, 48).

2.2 POMEN ZNANJA ZA ORGANIZACIJO

V družbi znanja je najpomembnejši kapital znanje (Mihalič 2006, 20), ki ga Možina (2009, 471) opredeli kot »razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov«, ter nastaja tekom našega učenja in dela. Vendar je potrebno poudariti, da je zgolj znanje samo po sebi premalo; za uspešnost in učinkovitost organizacij so pomembne predvsem njegova uporabnost, ustreznost in pravočasnost (Mihalič 2006, 106). Znanje za podjetje nima nobene vrednosti, če ga ne uporabimo v poslovni situaciji (Fitz-enz 2000, 8).

Drucker (1993, 185) pravi, da uporabo znanja razumemo kot kontinuirano izboljševanje procesov, proizvodov in storitev, kot izkoriščanje že obstoječega znanja za razvijanje novih, drugačnih procesov, proizvodov ter storitev ali kot inovacije.

Predvsem slednje so ključni generator sprememb v sodobnem gospodarstvu ter pomembno orožje v boju za konkurenčno prednost podjetij (Mihalič 2006, 20). Zaradi t.i. pojava »kreativne destrukcije«², ki je značilen za sodobno gospodarstvo, znanje hitro zastareva, tehnološki cikli se krajšajo, potrebe po novih znanjih pa se neprestano večajo (Kramberger in drugi 2004, 71; Kopač in Trbanc 2004, 206). To je tudi razlog, da formalno izobraževanje, tekom rednega šolanja, ne zadošča več potrebam dinamičnega gospodarskega okolja, ampak se čedalje bolj poudarja pomen vseživljenjskega učenja ter učečih se organizacij, ki spodbujajo klimo individualnega in

² Gre za mehanizem, ki neprestano uničuje staro in ustvarja novo ter s tem sili podjetja v nenehno inoviranje (Schumpeter v Ilič 2001, 36–37).

organizacijskega učenja ter stremijo k neprestanemu pridobivanju in produkciji novega znanja za ustvarjanje in krepitev delovnih ter poslovnih učinkov (Kopač in Trbanc 2004, 207; Možina 2009, 511; Pont 1995, 61). Poleg tega znanje omogoča prilagajanje in odzivanje na spremembe, pripomore k višji stopnji inovativnosti za doseganje konkurenčnosti ali celo konkurenčne prednosti (Možina in Jamšek 2002, 256; Mahesh in Suresh 2009, 42) in je kot tako »najbolj iskano tržno blago« ter »nevidno bogastvo« podjetja (Mihalič 2006, 20).

Čeprav o znanju govorimo kot o kapitalu, pa vseeno le-to ni tako neosebno, ampak je vedno vsebovano, naučeno in posredovano s strani človeka, zato je pomen in vloga posameznika pri ustvarjanju dodane vrednosti ključna (Drucker 1993, 210; Becker in Gerhart v Mahsud in drugi 2011, 230). Človeški kapital je tisti, ki pravzaprav »odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije, predvsem na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanje konkurenčne prednosti ter na višjo stopnjo ugleda organizacije« (Mihalič 2006, 48). Tiho znanje, ki ga posedujejo posamezniki, je tisto, katerega veljava se bo povečevala, kajti takšno znanje je težje posnemati ali ukrasti kot znanje, ki je organizacijsko izraženo (Možina 2002c, 18).

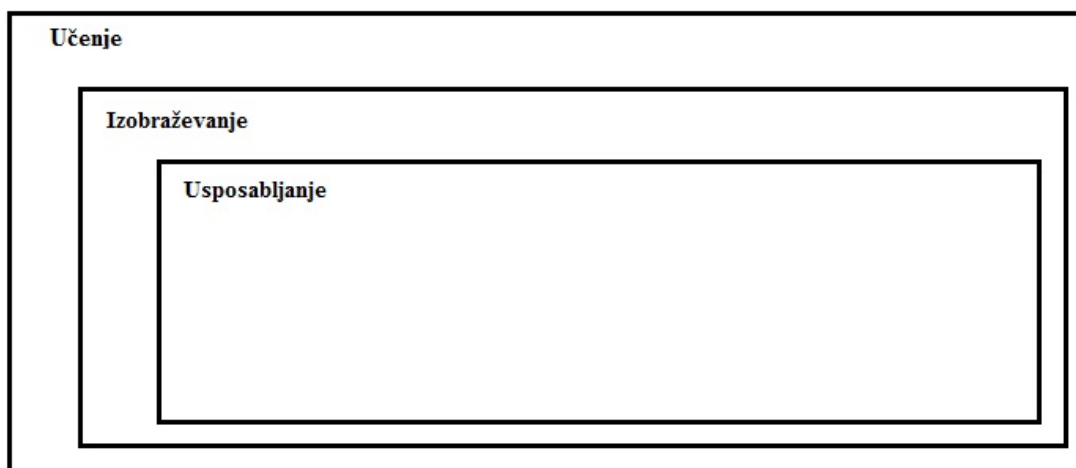
Tudi Svetlik pravi, da je v sodobni družbi, ki temelji predvsem na znanju, konkurenca usmerjena na področje človeških virov (Svetlik 2004, 4), saj zaposleni s svojim znanjem, pripadnostjo, spretnostmi in usposobljenostjo zagotavljajo konkurenčno prednost ter s tem rast in razvoj organizacije (Dessler 2003, 11). Iz tega lahko sklepamo, da ustrezno in uspešno upravljanje človeških virov predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, saj organizacije pri tekmovanju z drugimi potrebujejo ustrezno izobražene in usposobljene ljudi, ki pa jih je zaradi vse hitrejših sprememb potrebno zalagati z znanjem, pridobljenim z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem (Stupan 2009; Možina 2002a, 30).

2.3 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Učenje je dejavnost, ki zajema široko in kompleksno področje človekovih aktivnosti ter traja skozi celotno življenje posameznika (Možina 2009, 474–475). Borger in Seaborne (v Možina 2002č, 210) ga opredelita, kot »vsako bolj ali manj trajno spremembo v vedenju posameznika«, do katere privede določeno izkustvo. Tudi Jelenc (1996, 10) učenje opredeli podobno in sicer kot vsako namerno ali nenamerno dejavnost, ki vpliva na spremembo posameznika, pri čemer pa velik poudarek daje vplivu okolja ter dejavnostim, ki jih spremlja oziroma se jih udeležuje. Človek naj bi se učil celo življenje, da bi lahko sledil tehnološkim in družbenim spremembam ter spremembam na področju osebnega življenja³ (Možina 2009, 475), prav tako pa učenje pomembno vpliva na posameznikove spretnosti in motivacijo, ter s tem omogoča njegovo prilagajanje okolju (Vukovič in Miglič 2006, 20).

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem, pri čemer avtorji učenje vidijo kot širši pojem, ostala dva pa zgolj kot možni izpeljavi le-tega (Jelenc 2007, 34). Odnos med omenjenimi tremi pojmi prikazuje Slika 2.1.

Slika 2.1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina (2002d, 217).

³ Spremembe na delovnem mestu, v družini, karieri, starosti itd. (Možina 2009, 475).

Izobraževanje lahko razumemo kot eno izmed možnosti učenja, le da ta poteka med procesom, ki je običajno načrten, bolj strukturiran in ciljno usmerjen (Hughey in Mussnug 1997, 53). Pridobljena znanja, spretnosti, sposobnosti in navade, omogočajo posamezniku reševanje raznoraznih problemov ter uspešnejše in racionalnejše ravnanje v določenih življenjskih in delovnih situacijah (Možina 2009, 481).

Usposabljanje je izmed vseh treh pojmov najožje opredeljeno in predstavlja vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom (Možina 2009, 483). S slednjim razvijamo specifična znanja, spretnosti, sposobnosti, veščine, navade in druge kompetence, potrebne za učinkovito in uspešno opravljanje nekega konkretnega dela oz. nalog (Denby 2010, 147; Hughey in Mussnug 1997, 53). Razumljeno je kot nujna nadgradnja poklicnega izobraževanja v okviru sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, ki zaposlene opremijo s kompetencami, skladnimi z zahtevami dela in organizacijskimi cilji (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Za potrebe diplomskega dela pa je potrebno opredeliti še en način pridobivanja znanja, t.j. izpopolnjevanje. Gre za sistematično in usmerjeno dopolnjevanje, spreminjanje, širjenje in poglobljanje že pridobljenih znanj, spretnosti, veščin in drugih kompetenc zaposlenega (Mihalič 2006, 190), ki je prav tako nujno za uspešno in učinkovito opravljanje dela ter prilagajanje spremembam v in zunaj organizacije.

3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Izobraževanje zaposlenih je »sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja splošnih ter strokovnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc zaposlenega« (Mihalič 2006, 190). V splošnem ločimo tri temeljna področja, in sicer izobraževanje, usposabljanje ter izpopolnjevanje⁴ (Jelenc 2007, 23).

Ker so dobro usposobljeni in izobraženi zaposleni danes ključni dejavnik uspešnosti organizacije ter nosilci njenega razvoja, je organizirano izobraževanje neizbežno za vsako organizacijo ne

⁴ V okviru diplomskega dela razumem izobraževanje kot katerikoli način pridobivanja znanja, ne glede na to, ali gre za izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje.

glede na dejavnost, s katero se ukvarja (Jereb 1997, 72; Hughey in Mussnug 1997, 52). Nenehne spremembe prinašajo vedno nove potrebe po organiziranem učenju ter pridobivanju novih, širših znanj in veščin (Mishra in Bhaskar 2011, 344). Tega se morajo zavedati predvsem delodajalci in tako zagotoviti zadosten delež sredstev za izobraževanje in razvoj zaposlenih, s katerim bi pripomogli k večji izobraženosti in usposobljenosti zaposlenih ter posledično k večji uspešnosti in učinkovitosti za delo, ki ga opravljajo. Obenem pa naj bi imelo izobraževanje pozitiven vpliv tudi na inovativnost, produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost podjetju in hkrati večjo prilagodljivost ter odzivnost na spremembe iz okolja (Mihalič 2006, 116–117). Ker vsi ti dejavniki (ne)posredno vplivajo tudi na uspešnejše poslovanje podjetja, bi morala biti sredstva, namenjena izobraževanju, videna kot investicija in ne kot strošek, saj se poleg finančnega kapitala plemeniti tudi človeški kapital, ki ima čedalje večjo vlogo v času hitrih sprememb in velike konkurence (Pont 1995, 4; Tai 2006, 52).

Pomembno je, da se potreb po znanju zavedajo tudi zaposleni, saj spremembe v tehnologiji, organizaciji dela, proizvodnih programih itd. zahtevajo stalno obnavljanje kvalifikacij, ki jih posreduje izobraževanje in so nujne za delo (Ivančič 1999, 36). Brez učenja bi posamezniki ponavljali stare prakse, vsaka naključna sprememba pa bi lahko bila škodljiva, če ne pogubna. Zato naj izobraževanje zajema vse zaposlene, prav tako pa se priporoča spodbujanje in nagrajevanje vseh prizadevanj zaposlenih za učenje, pri čemer poudarek ni zgolj na pridobivanju tistih znanj, ki prispevajo k rezultatom in ciljem organizacije (Možina 2002c, 17), ampak tudi tistih iz področij, ki zanimajo posameznika, saj naj bi to pozitivno vplivalo na pripadnost, motiviranost in inovativnost posameznika (Černe in drugi 2011, 12).

Da bi bilo izobraževanje uspešno in s tem tudi donosno, je najprej potrebno identificirati trenutne in prihodnje izobraževalne potrebe (Pont 1995, 31). Le-te izhajajo iz tehnoloških zahtev delovnega procesa ali delovnega mesta, iz vizije ali načrtov organizacije in so bolj razvojne narave, nenazadnje pa tudi iz kariernih načrtov in želja posameznega zaposlenega (Kopač in Trbanc 2004, 208). Potem ko so izobraževalne potrebe znane, se oblikuje plan izobraževanja, v katerem opredelimo vrsto in obseg izobraževanja, število zaposlenih, ki se bo izobraževalo, časovne determinante posameznih izobraževanj, izvajalce ter navsezadnje potrebna finančna sredstva (Jereb 1997, 73). Naslednji korak je izvedba izobraževanja, ki ga lahko izvajajo

organizacije same, v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi institucijami, ali pa v celoti zunanje institucije (Ferjan 1999, 62). Pomemben del celotnega cikla izobraževanja in tudi zadnji korak v izobraževalnem postopku pa je evalvacija, s katero ugotavljamo učinke izobraževanja v smislu doseganja postavljenih ciljev (Možina 2009, 500) ter hkrati identificiramo težave, slabosti in neučinkovitosti v celotnem ciklu izobraževanja (Kopač in Trbanc 2004, 209).

Izobraževanje zaposlenih ni zgolj odgovornost oddelkov za človeške vire, ampak tudi vodij na nižjem in srednjem nivoju (Ferjan 1999, 61). Videno je namreč kot aktivnost med posameznikom, linijskim vodjem in kadrovskim sektorjem, pri čemer naj bi se v dialogu s posameznikom in linijskim vodjem izrazile organizacijske in individualne izobraževalne potrebe, kadrovske strokovnjaki pa naj bi jim na tem področju svetovali in poskrbeli za ustrezno obliko ter izvedbo izobraževanja (Pont 1995, 19).

3.1 CILJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Cilji izobraževanja⁵ izhajajo iz opredeljenih potreb po izobraževanju, na podlagi katerih oblikujemo programe in določimo metode ter oblike izobraževanj, po drugi strani pa so le-ti tudi temelj za evalvacijo, ki presoja uspešnost in ustreznost izobraževanja (Vukovič in Miglič 2006, 168).

Temeljni cilj izobraževanja zaposlenih, je da bi v čim večji meri dosegali cilje in zadovoljevali potrebe podjetja ter s tem ustvarjali dodano vrednost (Ulrich v Mihalič 2006, 52). Učinki izobraževanja so po navadi posredni in so lahko kratkotrajni ali dolgoročni ter prinašajo večje ali manjše ekonomske učinke (Jereb 1997, 73). Obstaja veliko možnih organizacijskih ciljev vlaganja v izobraževanje, ki naj bi vsaj posredno privedli do uspešnejšega in učinkovitejšega poslovanja organizacije, kot na primer:

- povečati uspešnost in učinkovitost posameznikov pri delu z dvigom produktivnosti, ustvarjalnosti, inovativnosti, pripadnosti ter zadovoljstva zaposlenih (Rejc Buhovac 2005, 28),

⁵ Cilje izobraževanja sem posredno že omenila tekom preteklih poglavij, zato jih bom v tekočem poglavju zgolj strnila v smiselno celoto.

- povečati prilagodljivost posameznikov tehnološkim zahtevam in novostim ter hitrim spremembam iz okolja (Kavčič 1991, 237),
- izboljšati delo posameznikov ter timov in s tem celotne organizacije z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti (Treven 1998, 209)
- povečati kakovost proizvodov ali storitev in konkurenčne prednosti ter izboljšati odnos do strank oz. uporabnikov (Vukovič in Miglič 2006, 168),
- zmanjšati število nesreč in posledično stopnjo absentizma ter fluktuacije v organizaciji (Huč in Jereb 2001, 10).

Poleg omenjenih ekonomskih razlogov vlaganja v izobraževanje pa ima le-to čedalje večji vpliv tudi na pripadnost zaposlenih ter s tem na oblikovanje organizacijske klime in identitete, ki pozitivno vplivajo na uspešnost in učinkovitost posameznika ter posledično organizacije (Kopač in Trbanc 2004, 218). Po segmentacijski teoriji⁶ je možnost izobraževanja značilnost dobrih delovnih mest (Kopač in Trbanc 2004, 218), kar naj bi pomenilo, da bi z vlaganjem v zaposlene posledično rasla tudi njihova pripadnost organizaciji. Poleg tega pa Svetlik (1999, 25) meni, da s tem ko izobražujemo in predvsem usposabljammo zaposlene v podjetju, jih s tem zalagamo z znanjem, ki je specifično za dotično organizacijo, neuporabno pa v drugih delovnih okoljih, zaradi česar so tesneje vezani nanjo. S tem ko vlagamo v izobraževanje in razvoj posameznika, mu dajemo občutek, da ga cenimo in da je njegov prispevek k organizaciji pomemben, prav tako pa se čuti okrepljenega in opremljenega z (novim) znanjem, ki mu omogoča boljše spopadanje z vsakodnevnimi aktivnostmi pri delu (Denby 2010, 147). Bolj kot so njegove potrebe v organizaciji zadovoljene, bolj produktiven in uspešen bo (Treven 1998, 11).

⁶ Na trgu delovne sile naj bi obstajala dva segmenta in sicer primarni in sekundarni segment trga delovne sile. Za primarni segment so značilna dobra delovna mesta, ki omogočajo ekonomsko, socialno in profesionalno napredovanje, na sekundarnem segmentu pa so slaba delovna mesta s slabšimi delovnimi pogoji, višjo stopnjo fluktuacije in nižjimi plačami (Kopač in Trbanc 2004, 218).

3.2 MOTIVI ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE

Motivacija je proces, ki izvira iz nezadovoljene potrebe ter človekovo vedenje usmerja k doseganju želenega cilja in s tem k zadovoljevanju te manjkajoče potrebe (Ferjan 1999, 118). Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana in le-ta ni nikoli spodbujena zgolj z enim ampak s številnimi bolj ali manj kompleksnimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik 2002, 473). Obstaja torej veliko motivov človekovega vedenja in aktivnosti, ki stimulirajo zadovoljevanje različnih potreb in jih glede na to tudi ločimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi usmerjajo posameznika k zadovoljevanju bioloških potreb, kot so žeja, lakota, bolečina, toplota itd., sekundarni motivi pa k zadovoljevanju psiholoških potreb, ki se v posamezniku razvijajo skozi življenje in gre za potrebe na višjih ravneh, med katere uvrščamo potrebo po moči, pripadnosti, varnosti, uveljavljanju in statusu (Treven 1998, 107–110). Stum je ugotovil, da dejavniki, ki zadovoljujejo višje potrebe, ne bodo delovali motivacijsko, če so nižje potrebe slabo zadovoljene (Stum v Vrban 2009, 61). Izobraževanje naj bi prispevalo k zadovoljevanju višjih potreb, zato je vpliv tega dejavnika na motivacijo posameznika odvisen od stopnje zadovoljenosti njegovih potreb (Vrban 2009, 60–61).

Če bi hoteli natančno določiti motive zaposlenih za izobraževanje, bi morali po njih vprašati vsakega posameznika, ne glede na to pa jih vseeno lahko nekaj izpostavim. V raziskavi *Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju* so motive za izobraževanje odraslih⁷ razvrstili v štiri skupine in sicer:

- povečati svojo uspešnost pri delu oz. na drugih življenjskih področjih (75 %),
- povečati osebno zadovoljstvo (6,5 %),
- doseči stopnjo izobrazbe (pribl. 4 %) in
- drugi motivi (14 %) (Jelenc 1989, 97).

Najvišji delež vprašanih je razvrščenih v prvi skupini, kjer so kot motiv za izobraževanje navedli naslednje: pridobitev novega znanja, lasten razvoj, izboljšanje svojega položaja, uspešnost pri delu, poklicu oz. v stroki (prav tam).

⁷ Sem štejemo vsakega posameznika, ki se vključi v neko obliko izobraževanja po že zaključenem začetnem izobraževanju (Jelenc 2007, 22).

Knowles pravi, da so se odrasli pripravljene učiti predvsem tiste stvari, ki jih morajo znati, da bi uspešneje delovali v različnih življenjskih situacijah, hkrati pa naj bi jih motivirali predvsem notranji pritiski in želja po večjem zadovoljstvu z delom, večji samozavesti in moči ter boljši kvaliteti življenja (Knowles v Gerber 2000, 83–84). Vsekakor pa ni mogoče zanemariti tudi zunanje motivacije, med katero štejemo plačo, napredovanje, boljše delovne razmere itd. (Knowles v Vukovič in Miglič 2006, 33). Ljudje se namreč pogosto izobražujejo, da bi zamenjali delovno mesto, izboljšali finančne nagrade, dosegli večjo avtonomijo pri delu, boljše delovne pogoje ter poklicni prestiž. To sovpada s teorijo človeškega kapitala, ki pravi, da z vlaganji v izobrazbo povečujemo dostop do delovnih mest z boljšimi nagradami (Ivančič 1999, 162).

Zaposlenim pa izobraževanje ne prinaša konkurenčne prednosti zgolj z vidika organizacije, ampak tudi posameznika, saj z izobraževanjem pridobiva znanja, kompetence in sposobnosti, ki mu v tekmovanju z drugimi pomagajo pridobiti ali ohraniti določeno delovno mesto. Kot pravita Kohont in Svetlik (2005, 67), bo »varnost posameznika v prihodnosti izhajala iz njegove zaposljivosti in ne zaposlitve«.

Zgolj dobra tehnološka odkritja niso dovolj za hitrejše, kakovostnejše in uspešnejše delovanje. Pomembna je motivacija zaposlenih za delo, ki skupaj s tehnološkimi dosežki pripomore k izdelavi kakovostnejših izdelkov, kar posledično vpliva na storilnost in s tem dobičkonosnost organizacije, ta pa naj bi navsezadnje vodila k boljšemu nagrajevanju ter s tem k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Možina 2002a, 5).

3.3 VRSTE IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Tekom prebiranja literature sem zasledila različne delitve vrst izobraževanja zaposlenih, vendar se bom v diplomskem delu naslonila predvsem na dve. Prva pravi, da lahko v splošnem vse vrste pridobivanja znanj zaposlenih delimo na **interna** in **eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja**⁸, kjer se interna izvajajo v, eksterna pa izven organizacije. Splošna definicija je v nadaljevanju nadgrajena z bolj specifično razčlenitvijo, ki interna in eksterna izobraževanja definira z različnimi podrobneje definiranimi vrstami pridobivanja znanja. V okviru internih

⁸ V nadaljevanju pojma izpopolnjevanje in usposabljanje uporabljam kot izobraževanje, saj sem tekom pisanja diplomske naloge pojem izobraževanje uporabljala za vse vrste pridobivanja znanja.

izobraževanj⁹ tako poznamo: funkcionalna interna izobraževanja, usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in ob delu, izobraževanje in usposabljanje v okviru uvajanja zaposlenih, usposabljanje zaposlenih v času pripravništva, usposabljanje zaposlenih v poskusnem obdobju ter usposabljanje v času opravljanja prakse.

V okviru eksternih izobraževanj¹⁰ pa so možne vrste pridobivanja znanj naslednje: funkcionalna eksterna izobraževanja, izobraževanje ob delu in iz dela, samostojno izobraževanje ter izpopolnjevanje na konferencah, strokovnih predavanjih, tečajih itd. (Mihalič 2006, 190–191).

Jelenc (1996, 16) na drugi strani trdi, da ločimo med štirimi temeljnimi vrstami učenja oz. izobraževanja odraslih in sicer med formalnim ter neformalnim izobraževanjem, organiziranim samostojnim učenjem in navsezadnje priložnostnim učenjem.

Temeljna razlika med formalnim in neformalnim izobraževanjem je, da formalno izobraževanje vodi do »formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov«¹¹ medtem ko pri neformalnem izobraževanju cilj ni pridobiti javno veljavne kvalifikacije, ampak znanja in spretnosti, potrebne za opravljanje nekega poklica ali zaradi nekih splošnih človekovih potreb (Jelenc Z. v Jelenc S. 1996, 14). Organizirano samostojno učenje je po navadi pobuda posameznika, pri čemer je od stopnje organiziranosti odvisno, v kolikšni meri posameznik dela sam oz. s pomočjo institucije (Jelenc 1991, 59). Priložnostno učenje pa je vseživljenjski proces, kjer posamezniki pridobivajo znanja in spretnosti iz vsakdanjih izkušenj neposredno iz svojega socialnega okolja – v družini, soseski, pri delu itd. (Jelenc 1991, 54–55).

Zgoraj omenjene vrste izobraževanja zaposlenih so lahko organizirane v številnih oblikah, kot so daljši in krajši izobraževalni programi, predavanja, delavnice, seminarji, tečaji, svetovanja, konzultacije, mentorstvo in pripravništvo, usposabljanje na delovnem mestu ipd. Poleg teh pogosto uporabljenih in že uveljavljenih pa čedalje večjo veljavo pridobivajo sodobnejše oblike izobraževanja, kot so skupine za izboljšave, študijske skupine, rotacijsko usposabljanje,

⁹ Interna izobraževanja naj bi bila namenjena predvsem pridobivanju splošnih znanj uporabnih za večje število zaposlenih v organizaciji (Mihalič 2006, 190).

¹⁰ Eksterna izobraževanja naj bi bila namenjena predvsem pridobivanju specifičnih strokovnih znanj, uporabnih za manjše število zaposlenih v organizaciji (Mihalič 2006, 191).

¹¹ To je lahko dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija (Jelenc 1991, 30).

simulacijsko izobraževanje, e-izobraževanje, izobraževanje na daljavo ipd. (Možina 2009, 495–496; Mihalič 2006, 190; Jelenc 1991, Dessler 2003, 192; Ferjan 1999, 81–85).

V večjih organizacijah številne izmed naštetih oblik izobraževanja potekajo interno, torej znotraj organizacije, medtem ko so manjše organizacije pogosto odvisne od zunanjih institucij, saj zaradi svoje majhnosti nimajo razvitega internega izobraževalnega sistema (Jereb 1997, 72). Pri tako raznovrstni izbiri oblik in izvajalcev izobraževanja na izbor vplivajo predvsem trije dejavniki, to so kakovost programa z ustreznimi učnimi vsebinami in cilji, stroški tovrstnega izobraževanja in navsezadnje čas trajanja izobraževanja (Vukovič in Miglič 2006, 172).

4 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA

Poslovna uspešnost je kompleksen in večdimenzionalen pojem, ki ga je potrebno spremljati iz vidika različnih dejavnikov, običajno tržnih, finančnih, kadrovskih in proizvodnih (Možina 2002c, 28). Po svoji širini seže tako na področje posameznikove uspešnosti kot uspešnosti celotne organizacije in njenega odnosa z okoljem (Vukovič in Miglič 2006, 208). Vsaka organizacija si prizadeva uspešno in učinkovito nastopati na trgu. Z vidika uspešnosti to pomeni, dosežati postavljene cilje in s tem uresničevati svoj namen in poslanstvo, hkrati pa bo poslovala čim učinkovitejše, čim nižji bodo njeni stroški pri uresničevanju zelenih rezultatov (Možina in Jamšek 2002, 251–252). Iz povedanega je torej mogoče razbrati, da ne smemo enačiti pojmov učinkovitosti in uspešnosti, saj ju ločijo razlike, ki jih bom opredelila v nadaljevanju.

4.1 UČINKOVITOST

Učinkovitost (ang. *efficiency*) mnogi avtorji razumejo kot »*delati stvari prav*« (Tekavčič 2002, 665; Možina in Jamšek 2002, 252; Turk 2006, 247) in jo najpogosteje povezujemo z doseganjem ekonomskih učinkov (Možina in Zupan 2009, 133). Gre za notranjo obravnavo organizacije, kjer se osredotočamo predvsem na stroškovni vidik poslovanja, v smislu ugotavljanja razmerja med količino potrebnih vložkov za doseganje določenega rezultata (Potočan 2005, 572). Pravimo, da je učinkovitost pozitivno razmerje med vložki in izloški (Kovač 2007, 177), poslovanje pa tem učinkovitejše, čim nižji so stroški za dani učinek (Možina in Jamšek 2002, 252).

Glavno merilo ekonomske učinkovitosti je t.i. »mini-maks« načelo, pri katerem moramo doseči maksimalen učinek z danimi sredstvi oziroma določen učinek z minimalnim vložkom (Rebernik 2008, 347; Tekavčič 2002, 667; Žibert 2004, 233). Iz tega lahko sklepamo, da je učinkovitost kvantitativno in statično merilo, ki presoja doseganje kratkoročnih ciljev, kar pa v tržnem gospodarstvu pomeni predvsem maksimizacijo dobička (Kramberger in drugi 2004, 80).

4.2 USPEŠNOST

Uspešnost (ang. *effectiveness*) za razliko od učinkovitosti pomeni »delati prave stvari« (Tekavčič 2002, 665) in jo običajno povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev (Možina in Zupan 2009, 133; Kovač 2007, 177). Je zunanja značilnost organizacije, ki jo presojamo na podlagi primerjave rezultata oz. stanja, ki smo ga dosegli, s cilji oz. stanjem, ki smo ga želeli doseči (Lipičnik 2002, 482). Za razliko od učinkovitosti, ki se usmerja predvsem na ekonomske cilje, se le-ta osredotoča na dolgoročne in kompleksnejše organizacijske cilje, ki poleg ekonomskih vključuje tudi socialne cilje, odnose v organizaciji in z okoljem, uresničevanje strategije ter doseganje ustrezne organiziranosti delovanja (Kramberger in drugi 2004, 80; Potočan 2005, 572). Uspešnost torej razumemo širše, saj nas poleg posledic določenih aktivnosti v organizaciji zanima tudi njihov vpliv na okolje (Potočan 2005, 572). Zavedati se je potrebno, da je uspešnost poslovanja potrebno presojati iz zornega kota mnogih udeležencev, predvsem potrošnikov, dobaviteljev, širše lokalne skupnosti in navsezadnje tudi zaposlenih, saj so vsi pomembni za uspešno poslovanje podjetja (Gruban 2010, 3).

4.3 KAZALNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI

Kot sem ugotovila, je poslovna uspešnost širok pojem zato je tudi meril in kazalnikov za njeno presojanje veliko. Za razliko od anglosaške tradicije, ki kot temeljni cilj poslovanja podjetja poudarja predvsem dobiček, evropska tradicija, pod katero se je razvijala tudi slovenska ekonomska stroka, uspešnost poslovanja obravnava celoviteje s tremi kazalniki: **produktivnost**, **ekonomičnost** in **rentabilnost** (Tekavčič 2002, 666). To so v splošnem najpogosteje uporabljeni kazalniki (Rebernik 2008, 368), ki jih moramo za celovitejšo in bolj poglobljeno presojo obravnavati hkrati, saj vsak prikazuje uspešnost poslovanja iz drugega zornega kota (Tekavčič

2002, 666). Potrebne finančne podatke, pa lahko najdemo v računovodskih izkazih natančneje v bilanci stanja, izkazu poslovnega izida ali pa izkazu denarnih tokov (Rebernik 2008, 364).

a) Produktivnost oz. proizvodnost

Produktivnost prikazuje tehnološko učinkovitost poslovanja in je definirana kot razmerje med »količinsko izraženim outputom in količinami inputov, ki so bile za ta output uporabljene«. Najpogosteje iz vidika uspešnosti poslovanja presojujemo **produktivnost dela**, kjer je edini spreminjajoči input delo, produktivnost pa v tem primeru definiramo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov ter ustrezno mersko enoto za delo, ki je lahko izražena v številu ur, številu zaposlenih itd.¹² (Rebernik 2008, 370). Pri tem velja, da je poslovanje tem učinkovitejše, čim večjo količino poslovnih učinkov proizvedemo na zaposlenega v enem obračunskem obdobju (Turk 2006, 248) oz. čim manj časa porabimo za proizvodnjo enote poslovnega učinka (Tekavčič 2002, 668).

Za presojanje rasti oziroma padanja produktivnosti dela v določenem obdobju, moramo primerjati dobljeni koeficient produktivnosti dela s taistim koeficientom v predhodnem obdobju. Na ta način dobimo indeks produktivnosti dela, kjer vrednost nad 100 pomeni večjo, vrednost pod 100 pa manjšo produktivnost dela v tekočem obdobju (Bergant 2005, 109).

b) Ekonomičnost oz. gospodarnost

Ekonomičnost, za razliko od produktivnosti dela, celoviteje prikaže uspešnost in učinkovitost poslovanja saj s tem kazalnikom ugotavljamo, kako uspešno smo gospodarili z vsemi prvinami poslovnega procesa ne zgolj z vloženim delom (Bergant 2005, 113). Definirana je kot razmerje med proizvedeno ali prodano količino poslovnih učinkov, ter za to potrebnimi stroški (Rebernik 2008, 370). Pri tem velja, da je poslovanje tem učinkovitejše, čim večja je količina poslovnih

¹² Pri tem se moramo odločiti, ali bomo za merilo vzeli delovni čas vseh zaposlenih ali zgolj tistih, ki so neposredno sodelovali pri proizvodnji, nadalje se sprašujemo, ali vzeti celoten delovni čas ali le čas, ko zaposleni dejansko delajo. Odločitev sprejmemo na podlagi tega, kaj želimo analizirati (Tekavčič 2002, 669).

učinkov na enoto stroška (Turk 2006, 251) oz. čim manjši so stroški na enoto poslovnega učinka (Tekavčič 2002, 670).

V praksi se ekonomičnost najpogosteje računa z razmerjem med prihodki in odhodki¹³ (Tekavčič 2002, 670), pri čemer podatke črpamo iz izkaza poslovnega izida (Rebernik 2008, 370).

Tudi v tem primeru nam zgolj koeficient ekonomičnosti, izračunan za tekoče obdobje, ne pove veliko, če ga ne primerjamo s taistim koeficientom v predhodnem obdobju. Na ta način dobimo indeks ekonomičnosti, ki nam prikaže, ali smo v tekočem obdobju poslovali gospodarnije ali ne (Turk 2006, 251).

c) Rentabilnost ali donosnost

Za razliko od prejšnjih dveh kazalcev, ki prikazujeta tehnološko učinkovitost, rentabilnost predstavlja zlasti finančno uspešnost poslovanja (Turk 2006, 253). Rebernik jo opredeli kot razmerje med določenim donosom in za to potrebnimi vlaganji. Glede na to, da lahko donos, pa tudi vlaganja različno opredelimo, izračunavamo različne koeficiente rentabilnosti (Rebernik 2008, 369). Lastnika podjetja bo verjetno najbolj zanimalo razmerje med dobičkom in zanj vloženim kapitalom, saj je njihov temeljni cilj predvsem oplajanje kapitala. Z vidika podjetja v splošnem, pa je bolj pomembno razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi poslovnimi sredstvi (Tekavčič 2002, 672), pri čemer skuša slediti temeljnemu načelu rentabilnosti, ki je z danimi sredstvi doseči čim večji dobiček (Žibert 2004, 238).

Za računanje rentabilnosti uporabljamo bilanco stanja, kjer najdemo podatke o posameznih delih premoženja, ter izkaza poslovnega izida, kjer, kot že ime pove, pridobimo podatke o poslovnem izidu (Rebernik 2008, 369).

¹³ Celotni prihodki / celotni odhodki ali poslovni prihodki / poslovni odhodki (Rebernik 2008, 370).

č) Drugi oziroma nefinančni kazalniki poslovne uspešnosti

Čeprav so zgoraj omenjeni kazalniki najpogosteje uporabljeni za presojanje uspešnosti poslovanja, pa je za celovitejšo presojo potrebno upoštevati tudi druge modele, ki se ne naslanjajo zgolj na računovodske oz. finančne podatke, ampak vključujejo tudi nefinančne kazalnike, ki pripomorejo k pojasnjevanju dejavnikov poslovne uspešnosti (Tekavčič 2002, 676) in katerih koristi se bodo šele na dolgi rok odražale v računovodskih izkazih (Možina in Jamšek 2002, 253).

Različni avtorji tako omenjajo različne kazalnike, s katerimi lahko presojamo poslovno uspešnost. Tekavčič (2002, 681) na primer prikaže naslednjo skupino kazalnikov, ki prikazujejo finančne in nefinančne informacije:

- **kakovost merjenja** – presojamo jo lahko na primer s številom reklamacij tekom garancije, številom pritožb kupcev, stroški popravil itd.,
- **stroški materiala in izmeta** – lahko izračunamo delež stroškov materiala v primerjavi s celotnimi stroški, odstotek izmeta v primerjavi z dobrimi kosi, odstotek izmeta znotraj celotnih stroškov itd.,
- **razpoložljivost in izkoriščenost opreme** – ugotavljamo stopnjo izkoriščenosti opreme, spremljamo število in trajanje zastojev v proizvodnji itd.,
- **obdobje od nabave do dobave proizvodov** – ugotavljamo pravočasnost dobave, učinkovitost proizvodnega cikla itd.

T.i. kvalitativne kazalnike uspešnosti poslovanja omenjajo tudi Kramberger in drugi (2004, 82); ti so:

- **inovativnost** – sem prištevamo različne kazalce, kot so intelektualni kapital, novo znanje, proizvodi, postopki in storitve, delež izdatkov za raziskave in razvoj glede na celotne prihodke od prodaje itd.,
- **kakovost** – kakovost se presoja predvsem iz vidika kupcev, pri čemer je lahko kazalec za kakovost zadovoljstvo kupcev s proizvodom/storitvijo, stopnja rasti povpraševanja kupcev, med drugim tudi cena proizvoda/storitve,

- **raznolikost proizvodov** – tudi ta vidik je usmerjen predvsem na kupce in sicer na zadovoljevanje njihovih različnih želja in potreb. Raznolikost lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov, številom različnih vrst proizvodov/storitev, s številom trgov, na katerih deluje organizacija ter
- **dodatne storitve kupcem.**

Gruban (2010, 2) na drugi strani kot kazalnike uspešnega poslovanja poleg zadovoljstva kupcev, dobaviteljev in okolja organizacije v splošnem, omenja tudi zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Ustrezno ravnanje s človeškimi viri, natančneje učinkovit sistem razvoja kadrov, pomembno vpliva na večjo storilnost in ustvarjalnost zaposlenih, boljšo kvaliteto dela in s tem na kakovostnejše proizvode oz. storitve, zmanjšanje stroškov in posledično na večjo dobičkonosnost poslovanja, hkrati pa delavca bolje prilagodi delu, kar pozitivno vpliva na absentizem, fluktuacijo, nesreče pri delu itd (Huč in Jereb 2001, 10; Gruban 2010, 2; Rejc Buhovac 2005, 31).

Sodobnejši modeli presojanja uspešnosti poslovanja torej kombinirajo finančne kazalnike, ki so usmerjeni predvsem na kratkoročno presojo poslovanja, z nefinančnimi kazalniki, s katerimi lahko analiziramo in razlagamo doseženo vrednost poslovanja in tudi oblikujemo nadaljnje cilje, strategijo, usmerjenost in dejavnosti organizacije (Gruban 2010).

Novejši in najpopularnejši model takšnega kombiniranega presojanja poslovanja je zlasti *Uravnotežen sistem kazalnikov*, obstajajo pa tudi številni drugi kot so *Prizma uspešnosti*, *Model poslovne odličnosti*, *Ekonomska dodana vrednost* (»EVA«), *Malcom Baldrige Quality Award* in drugi (Rebernik 2008, 372; Gruban 2010, 2).

Podjetje je torej kompleksen sistem, na katerega vplivajo tako makro kot mikro dejavniki, zato je potrebno presojati uspešnost iz zornega kota večih aktivnosti, pa tudi udeležencev v samem procesu (Jerovšek 1980, 42).

5 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA V PODJETJU X

5.1 OPIS PODJETJA X

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1921 in se je sprva ukvarjalo s proizvodanjem kovinske embalaže za prehrabeno in kemično industrijo. Leta 1948 se je proizvodni program razširil s tem, ko so začeli proizvajati izdelke svetlobne opreme za evropske proizvajalce avtomobilov. Zaradi raznovrstnosti programov, ki se vsebinsko niso dopolnjevali, se je prvotno podjetje razdelilo na štiri samostojne delniške družbe in ena izmed teh je danes Podjetje X.

Po privatizaciji leta 1997 se je spremenila lastniška struktura podjetja, prišlo je do preoblikovanja iz d.d. v d.o.o., izločeni so bili vsi mali delničarji. Tako je edini lastnik postal nemški koncern Y, ki se uvršča med sto največjih nemških podjetij in združuje približno 23 tisoč zaposlenih v več kot sedemdesetih proizvodnih obratih oziroma proizvodnih podružnicah. Podjetje X je torej del mednarodnega družinskega podjetja, velik prispevek k njenemu uspehu pa je moč pripisati predvsem dolgoletnim izkušnjam in mnogim priložnostim, ki so se odprle s partnerstvom z zgoraj omenjeno veliko nemško multinacionalko (Podjetje X 2007a).

Podjetje X tudi danes nadaljuje z razvojem in izdelavo svetlobne opreme in preko 90 odstotkov svojega prihodka ustvarja izven Republike Slovenije. S pomočjo inovativnih in razvojnih zamisli, kakovostnih izdelkov, zanesljivosti pri dobavah in konkurenčnih cen je podjetje eno izmed uglednejših partnerjev avtomobilske industrije (prav tam).

Temeljno gonilo delovanja je, da sledijo trem primarnim ciljem, ki so: zadovoljstvo kupcev s kakovostjo izdelkov in storitev, partnersko sodelovanje ter visoka raven znanja. Pri vsem tem pomembno vlogo pripisujejo človeškim virom in ravnanjem z njimi, saj se na različne načine trudijo ohranjati visoko motivirane in usposobljene zaposlene ter dvigovati njihovo zavest o kakovosti izdelkov, ki je, v očeh kupcev, odločilnega pomena. Slednje dosegajo predvsem s sistematičnim izobraževanjem ter stalnim strokovnim izpopolnjevanjem (prav tam).

5.2 IZOBRAŽEVANJE ČLOVEŠKIH VIROV V PODJETJU X

Med strateške cilje je podjetje med drugim uvrstilo ljudi, za katere verjamejo, da s svojim znanjem in sposobnostmi pomembno prispevajo k uresničevanju ciljev ter s tem k poslovni uspešnosti podjetja. O tem priča celovit in razvejan sistem izobraževanja in razvoja kadrov, ki si s stalnim in sistematičnim izobraževanjem zaposlenih prizadeva izboljšati kakovost dela in učinkovitost vsakega posameznika, saj verjamejo, da je vsak posameznik »nosilec kakovosti«, zato so v ustrezne procese izobraževanja vključeni prav vsi zaposleni (Podjetje X 2007a; Podjetje X 2007b, 2).

Pri svojem delovanju sistem izobraževanja in razvoja kadrov izhaja iz štirih sodobnih konceptov: upravljanje s kadrovskimi viri (*Human Resource Management*), razvoj človeških virov (*Human Resource Development*), upravljanje znanja (*Knowledge Management*) ter celovito upravljanje kakovosti (*Total Quality Management*) (Podjetje X 2007b, 2).

Kot je bilo omenjeno v teoretičnem delu diplomske naloge, tudi v praksi Podjetja X izobraževanje ni zgolj v domeni kadrovskega sektorja, ampak so primarno zanj odgovorni linijski ter operativni vodje, ki ugotavljajo izobraževalne potrebe, ter vsak posamezni zaposleni, katerega pravica in hkrati dolžnost je odkrivanje potreb po pridobivanju dodatnih znanj oz. sposobnosti ter stalno izboljševanje znanja in kakovosti svojega dela. Oddelek za razvoj kadrov v celotnem procesu svetuje, koordinira, organizira ter planira izobraževanje (Podjetje X 2007b, 3).

Sistem izobraževanja in razvoja kadrov temelji na naslednjih procesih:

- ugotavljanje izobraževalnih potreb,
- načrtovanje izobraževanja,
- informiranje in motiviranje za izobraževanje,
- programiranje izobraževanja,
- organiziranje in izvajanje izobraževanja,
- spremljanje in vrednotenje izobraževanja ter
- informacijska podpora in dokumentiranje.

V sklopu razvoja kadrov se izvajajo različne vrste in oblike izobraževanj, kjer gre v principu za tri področja, in sicer programi za pridobitev formalne izobrazbe¹⁴, programi usposabljanja z delom¹⁵ ter strokovno izpopolnjevanje, katerega namen je stalno izpopolnjevanje, dopolnjevanje in osvežitev strokovnih ter splošnih znanj in se izvaja prek različnih oblik kot so seminarji, tečaji, delavnice, obiski sejmov itd. Slednje beleži največ udeležencev pa tudi največ izobraževalnih ur (Podjetje X 2007b, 7–8).

5.3 UVOD V KVANTITATIVNO ANALIZO: HIPOTEZE IN METODOLOGIJA

V empiričnem delu bom s pomočjo študije primera preučila vpliv izobraževanja na poslovno uspešnost Podjetja X. Ker sem tekom ustvarjanja teoretičnega dela spoznala, da je poslovna uspešnost širok pojem, sem si za njeno opredelitev izbrala tri finančne kazalnike, to so produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ter dva nefinančna kazalnika, in sicer inovativnost zaposlenih ter kakovost izdelkov. Poleg finančnih posledic izobraževanja me bo torej zanimal tudi vpliv izobraževanja na vedenje zaposlenih oziroma na kakovost njihovega dela.

Spodaj opredeljene hipoteze bom preverila s pomočjo statistične obdelave podatkov v programu SPSS, natančneje z regresijsko analizo, s katero bom preučila odvisnost spremenljivk *produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, inovativnost zaposlenih ter kakovost izdelkov* od neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje*. Sprva bom predvidela linearno odvisnost in podatke analizirala s pomočjo linearne regresijske analize. V primeru, da podatki ne bodo pokazali odvisnosti, bom le-to preverila še s pomočjo nelinearne regresijske analize. V kolikor bodo podatki kazali na statistično značilno odvisnost med omenjeno skupino spremenljivk, bom postavljeno hipotezo lahko potrdila, v nasprotnem primeru bo hipoteza zavrnjena.

Da bi bila analiza čim bolj natančna, sem se odločila za zbiranje podatkov v daljšem časovnem obdobju, in sicer obdobju enajstih let¹⁶, od leta 2000 do leta 2010. Za štiri spremenljivke:

¹⁴ Sem uvrščajo izredni študij, strokovne specializacije ter kadrovske štipendije (prav tam).

¹⁵ Sem uvrščajo pripravništvo, strokovne prakse, uvajanje in usposabljanje novozaposlenih in prerazporejenih delavcev, delavcev, ki se vrnejo po daljši odsotnosti ter permanentno usposabljanje delavcev v neposredni proizvodnji (prav tam).

¹⁶ Eno preučevano leto je v mojem primeru eno poslovno leto organizacije, ki se prične s 1. junijem tekočega leta in konča z 31. majem naslednjega leta.

investicije v izobraževanje, produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost sem uspela pridobiti podatke za vseh 11 let, za spremenljivko *inovativnost zaposlenih* sem imela na voljo podatke od leta 2002 dalje, za spremenljivko *kakovost izdelka* pa sem uspela pridobiti podatke za 7 let in sicer od l. 2004 do l. 2010.

Z zgoraj predstavljeno metodo analiziranja podatkov bom preverila naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Z večanjem investicij v izobraževanje se povečuje produktivnost zaposlenih kar posledično pomeni tudi večjo poslovno uspešnost.

Hipoteza 2: Večje kot so investicije v izobraževanje, večja je ekonomičnost ter posledično poslovna uspešnost podjetja.

Hipoteza 3: Z večanjem investicij v izobraževanje se povečuje rentabilnost ter s tem poslovna uspešnost podjetja.

Hipoteza 4: Z večanjem investicij v izobraževanje povečujemo inovativnost zaposlenih kar posledično rezultira v večji poslovni uspešnosti podjetja.

Hipoteza 5: Večje investicije v izobraževanje prispevajo k boljši kakovosti proizvedenih izdelkov ter s tem k večji poslovni uspešnosti podjetja.

5.4 ANALIZA EMPIRIČNIH PODATKOV

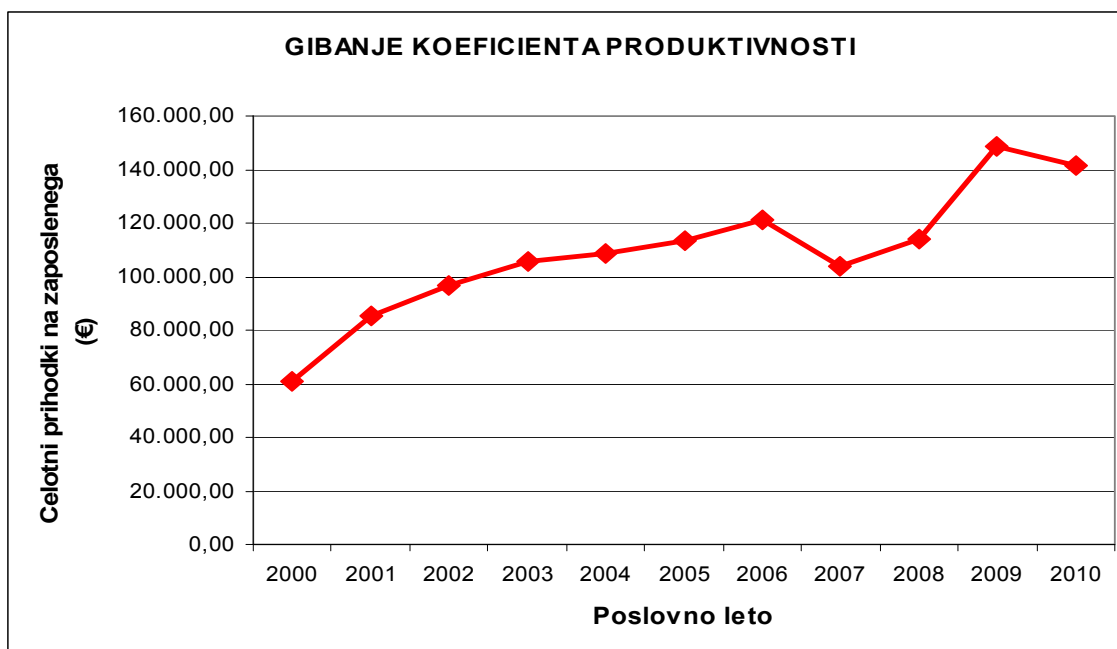
5.4.1 Prikaz gibanja kazalnikov poslovne uspešnosti Podjetja X v preučevanem obdobju

V začetku analize bom najprej grafično prikazala gibanje izbranih kazalnikov poslovne uspešnosti Podjetja X skozi preučevana obdobja, hkrati pa bom za bolj jasno razumevanje vsakega posebej še enkrat opredelila.

5.4.1.1 Koeficient produktivnosti

Za prvi finančni kazalnik poslovne uspešnosti sem izbrala koeficient produktivnosti, ki sem ga opredelila z razmerjem med celotnimi prihodki ter številom zaposlenih. Na enak način sem izračunala vseh 11 koeficientov produktivnosti za 11 preučevanih let. Gibanje le-tega prikazuje Slika 5.1¹⁷.

Slika 5.1: Gibanje koeficienta produktivnosti med l. 2000 ter l. 2010



Vir: Lastni izračuni.

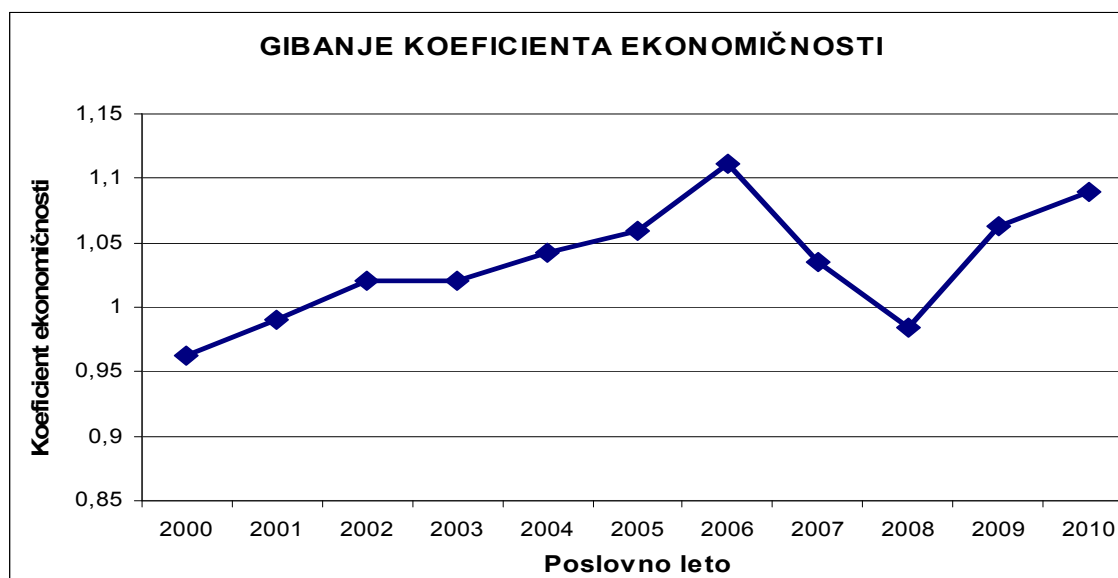
¹⁷ Gibanje koeficienta produktivnosti je tabelarno prikazano v Prilogi A.

Iz grafa lahko razberemo, da je produktivnost od leta 2000 do leta 2006 skoraj ves čas naraščala. Strm padec produktivnosti podjetje beleži v letu 2007, ko so se celotni prihodki v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšali za približno 4 milijone evrov, čeprav se je število zaposlenih v istem obdobju povečalo za 97 oseb. V letu 2008 začne ponovno počasi naraščati in v letu 2009 doseže svojo najvišjo vrednost. Leti 2007 in 2008 sta povezani z začetki svetovne gospodarske krize, za katero predpostavljam, da je vplivala tudi na Podjetje X, kar se v tem primeru kaže v nizki ravni produktivnosti. Opažam, da je Podjetje X vpliv krize začutilo že pred letom 2009, ko se je le-ta v slovenskem gospodarstvu šele dobro razmahnila, kar niti ni presenetljivo, glede na to, da Podjetje X deluje zlasti na tujih trgih.

5.4.1.2 Koeficient ekonomičnosti

Koeficient ekonomičnosti je drugi izbrani finančni kazalnik poslovne uspešnosti, ki sem ga opredelila z razmerjem med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Na enak način sem izračunala vseh 11 koeficientov ekonomičnosti za 11 preučevanih let¹⁸. Gibanje le-tega prikazuje Slika 5.2.

Slika 5.2: Gibanje koeficienta ekonomičnosti med l. 2000 ter l. 2010



Vir: Lastni izračuni.

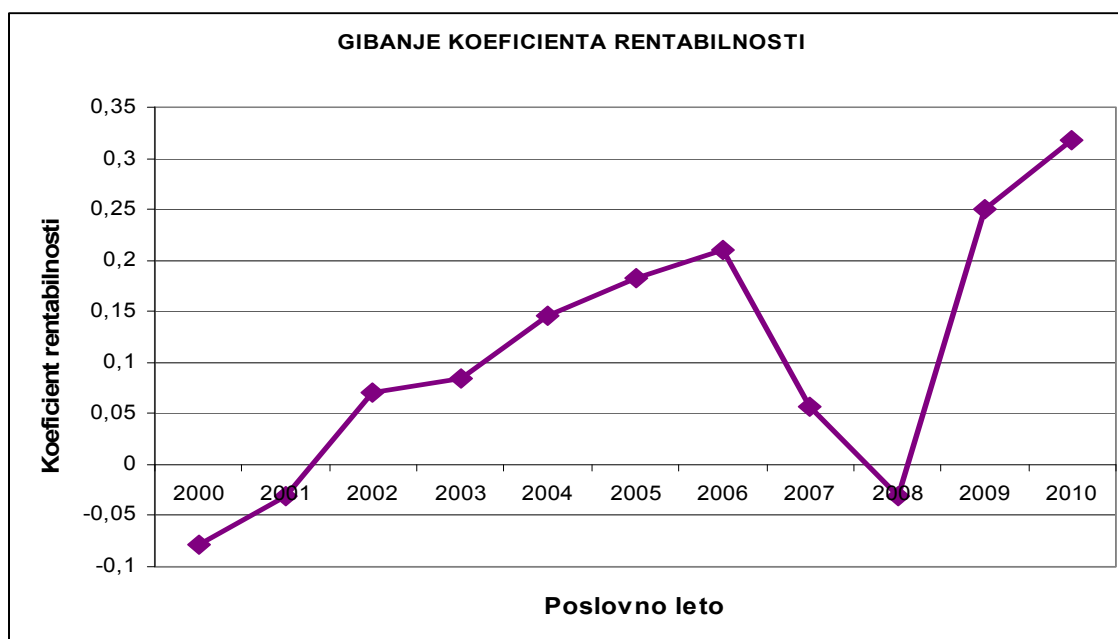
¹⁸ Glej podatke v Prilogi B.

Podobno kot v prejšnjem primeru iz grafa razberemo, da se ekonomičnost, sicer manjšimi nihanji, do leta 2006 povečuje in med leti 2007 ter 2008 strmo upade. Opazimo lahko, da je koeficient ekonomičnosti v letu 2008 manjši od vrednosti 1, kar pomeni, da so celotni odhodki v tistem letu presegli celotne prihodke in je podjetje poslovalo z izgubo. Zanimivo je, da strm padec ekonomičnosti beležimo v istem letu kot padec produktivnosti, kar si tudi v tem primeru razlagam z začetkom svetovne recesije.

5.4.1.3 Koeficient rentabilnosti

Koeficient rentabilnosti je tretji izbrani finančni kazalnik poslovne uspešnosti, opredeljen z razmerjem med čistim poslovnim izidom ter kapitalom. Na ta način sem izračunala 11 koeficientov rentabilnosti za 11 preučevanih let. Gibanje le-tega prikazuje Slika 5.3, podatki pa so tabelarno prikazani v Prilogi C.

Slika 5.3: Gibanje koeficienta rentabilnosti med l. 2000 ter l. 2010



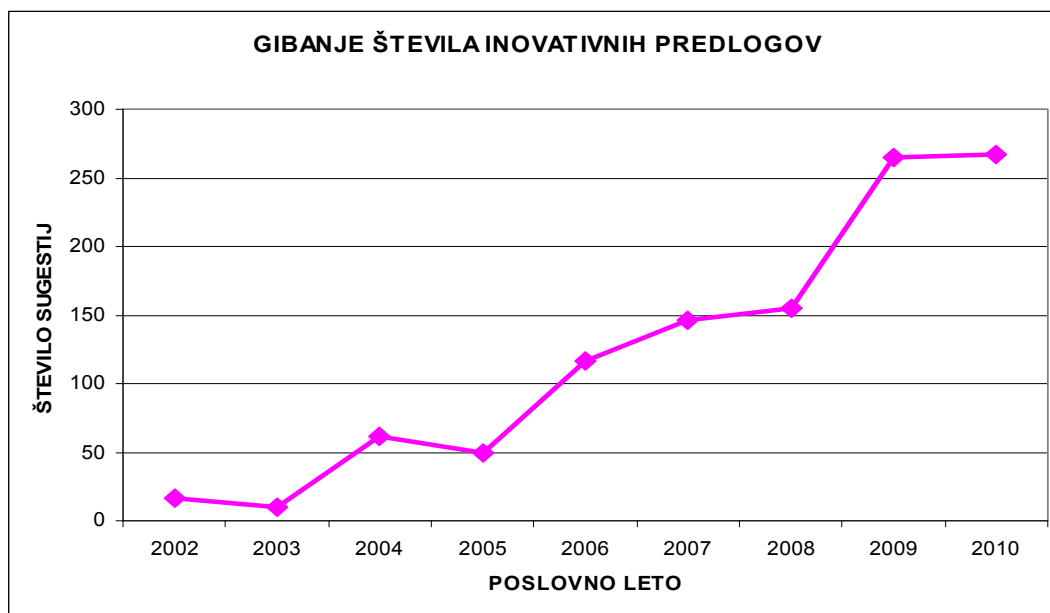
Vir: Lastni izračuni.

Kot pri predhodno predstavljenima koeficientoma tudi pri tem zaznamo naraščanje do leta 2006¹⁹ in nato strm padec med letoma 2007 ter 2008. Ugotavljam, da je leta 2008 podjetje poslovalo z izgubo, saj koeficient rentabilnosti dosega negativno vrednost. V nadaljnjih letih koeficient zopet strmo narašča in v letu 2010 doseže najvišjo vrednost. Tudi v tem primeru sumim, da je strm padec med letoma 2007 in 2008 povezan z gospodarsko krizo.

5.4.1.4 Inovativnost zaposlenih

Inovativnost zaposlenih je četrti izbrani kazalnik poslovne uspešnosti, izražen s številom uporabnih inovativnih predlogov zaposlenih skozi obdobja med leti 2002 ter 2010. Za razliko od prejšnjih kazalnikov preučujem gibanje tega kazalnika skozi obdobje devetih let, saj za leti 2000 ter 2001 ni podatka o številu inovativnih predlogov. Gibanje števila le-teh prikazuje Slika 5.4²⁰.

Slika 5.4: Gibanje števila uporabnih inovativnih predlogov zaposlenih med I. 2002 ter I. 2010



Vir: Lastni izračuni.

¹⁹ Izjemi sta leti 2000 ter 2001, kjer zaradi nekaterih dolgoročnih finančnih naložb, celotni odhodki podjetja presegajo celotne prihodke in posledično podjetje posluje z izgubo.

²⁰ Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi Č.

Iz grafa je razvidno nihanje števila uporabnih inovativnih predlogov, pri čemer je kljub blagim padcem čutiti tendenco naraščanja krivulje. Od leta 2002 do leta 2003 število sugestij blago upade in nato strmo naraste ter se v letu 2004 poveča za 54 predlogov. Leta 2005 ponovno opazimo blag padec, v nadaljnjih letih pa le še povečevanje števila inovativnih predlogov, ki sem jih označila za kazalnike inovativnosti zaposlenih. Leta 2010 beležimo najvišjo vrednost, ki se iz začetnih 16 poveča na 267 uporabnih inovativnih predlogov. Tako kot pri predhodnih grafih tudi v tem primeru opažam strm porast števila inovativnih predlogov med letoma 2008 in 2009, kar je mogoče tudi tu povezati z vplivom krize. Podjetje X si je, za razliko od drugih slovenskih podjetij, ki so se s krizo spopadla šele v letu 2009, v letu 2008 od krize že skoraj opomoglo, saj je vpliv krize prej začutilo in se bilo sposobno nanjo tudi prej odzvati. Za enega izmed načinov, kako se na krizo odzvati, je Podjetje X izbralo večjo odprtost do inovativnih predlogov ter večjo razvojno naravnost, saj v letu 2009 beleži kar 110 inovativnih predlogov več kot v letu 2008, s pomočjo katerih je podjetje doseglo prihranek v višini 110.954 evrov (Podjetje X 2010). Po drugi strani lahko večje število inovativnih predlogov pripišemo tudi samemu človeškemu faktorju, kajti ljudje se v času krize bojijo za svojo zaposlitev, postanejo bolj kompetitivni v boju za lastno konkurenčnost, kar je lahko kazalnik porasta števila sugestij.

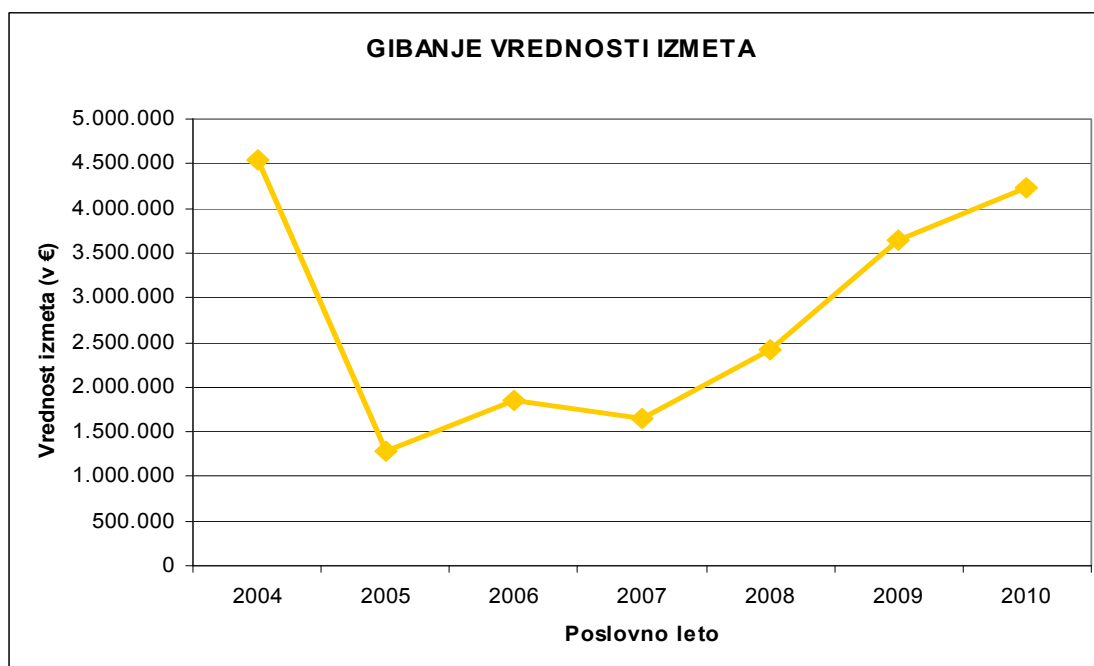
5.4.1.5 Kakovost izdelkov

Mnogi avtorji (Tekavčič 2002; Kramberger in drugi 2004; Gruban 2010) kot enega izmed odločilnih kazalnikov poslovne uspešnosti omenjajo kakovost izdelkov, ki se presoja zlasti iz vidika kupcev. Kvalitetni izdelki pomenijo manj reklamacij, nižje stroške popravil, dodano vrednost v očeh kupcev itd. in vse to posledično vpliva na dobičkonosnost poslovanja. Za ta kazalnik sem se odločila, ker je primarni in temeljni cilj Podjetja X prav proizvodnje kakovostnih izdelkov, s katerimi dosegajo visoko raven zadovoljstva strank. Tudi sam sistem izobraževanja in razvoja kadrov daje velik poudarek ravno kakovosti izdelkov, za doseganje katerih se izobražujejo vsi zaposleni.

Za potrebe analize sem kakovost izdelkov definirala z vrednostjo izmeta izraženega v evrih, pri čemer le-ta pravzaprav predstavlja slabo kakovost izdelkov. Predpostavila sem, da se z večanjem investicij v izobraževanje manjša vrednost izmeta oziroma večja kakovost izdelkov. Gibanje

vrednosti izmeta²¹ sem opazovala med leti 2004 in 2010, saj podatki za prejšnja leta niso bili dostopni (glej Sliko 5.5).

Slika 5.5: Gibanje vrednosti izmeta (v €) med l. 2004 ter l. 2010



Vir: Lastni izračuni.

Iz grafa je mogoče razbrati precejšnje nihanje vrednosti izmeta, in sicer v letu 2005 beležimo strm padec, kar je za Podjetje X optimističen rezultat, saj slednje pomeni izboljšanje kakovosti proizvedenih izdelkov. V letu 2006 vrednost zopet naraste, se v letu 2007 spusti, nato pa vse do leta 2010 narašča in doseže vrednost izmeta pri približno štirih milijonih evrov.

Ugotavljam, da je zgornji graf nekoliko zavajajoč, saj sicer prikazuje ponoven strm porast vrednosti izmeta, ne prikazuje pa, da se je tekom sedmih let drastično povečala tudi proizvodnja izdelkov, oziroma kot predstavljam v spodnjem grafu, proizvodnja dobrih²² kosov za nekaj več

²¹ Podatki za gibanje vrednosti izmeta so tabelarno prikazani v Prilogi D.

²² V poslovnem žargonu izraz za kvalitetno proizvedene kose.

kot 40 milijonov kosov²³. Spodnja slika (glej Sliko 5.6) tako prikazuje razmerje med dobrimi kosi, torej kvalitetnimi, ki ustrezajo zahtevam naročnikov, ter slabimi kosi, ki jih štejejo v izmet. Opazimo, da se razlika skozi vsa preučevana leta povečuje, kar pomeni, da je proizvedenih čedalje več dobrih kosov v primerjavi s slabimi in *vice versa*.

Slika 5.6: Razmerje med številom dobrih in slabih kosov med l. 2004 ter l. 2010



Vir: Lastni izračuni.

²³ Čeprav se zavedam, da s tem primerjam vrednosti, ki niso izražene v istih merskih enotah, vseeno menim, da je graf smiselen za okvirno primerjavo med gibanjem števila dobrih in slabih kosov (izraženimi v fizičnih enotah) ter vrednostno izraženim izmetom med leti 2004 in 2010.

5.4.2 Bivariatna regresijska analiza

Preučevanja vpliva investicij v izobraževanje na izbrane kazalnike poslovne uspešnosti se bom lotila s pomočjo bivariatne regresijske analize, sprva linearne, v kolikor le-ta ne bo kazala statistično značilne odvisnosti, jo bom nadomestila z nelinearno regresijsko analizo in glede na dobljene rezultate sprejela oz. zavrnila postavljene hipoteze.

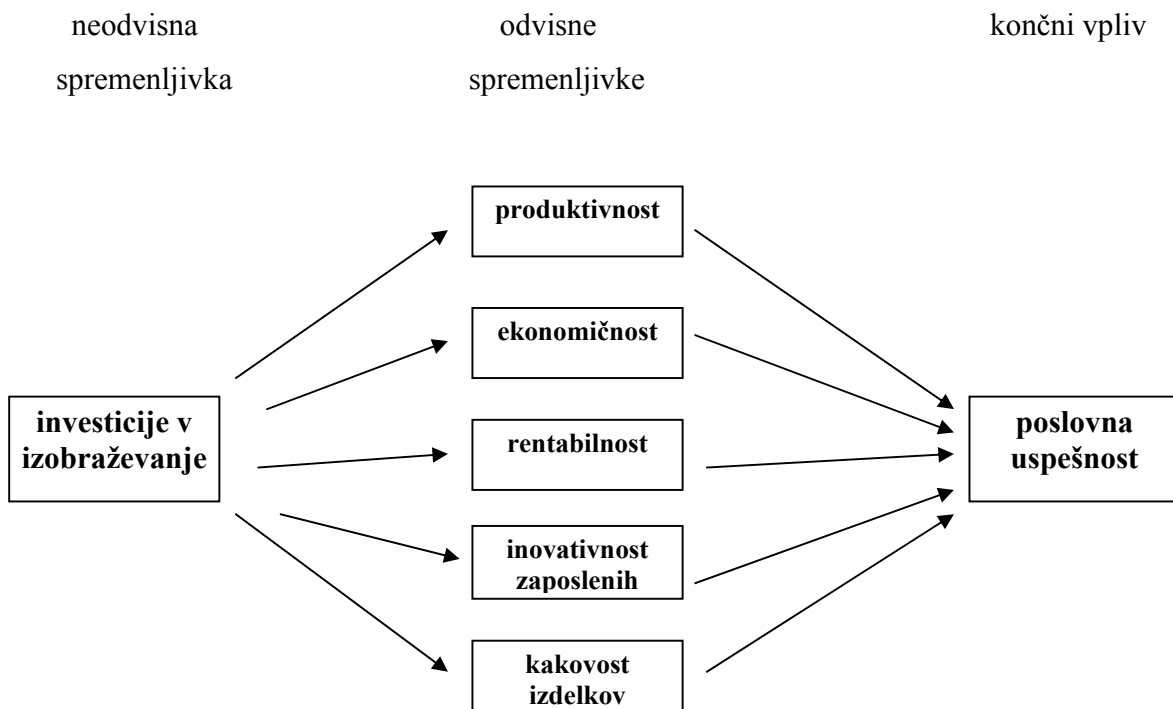
Pri analizi bom upoštevala tri statistike, in sicer korelacijski koeficient, determinacijski koeficient oz. delež pojasnjene variance ter signifikanco oz. statistično značilnost testne statistike t (v nadaljevanju signifikanca), ki jo bom preverjala pri 5 % tveganju²⁴.

5.4.2.1 Model vzročnosti zvez

S spodnjim modelom (glej Sliko 5.7) prikazujem, da investicije v izobraževanje, kot neodvisna spremenljivka, vplivajo na poslovno uspešnost podjetja prek petih odvisnih spremenljivk, ki so: *produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, inovativnost zaposlenih ter kakovost izdelkov*. Medsebojnih zvez med posameznimi odvisnimi spremenljivkami spodnji model, zaradi večje preglednosti, ne prikazuje, bodo pa omenjene tekom analize.

²⁴ Če je vrednost signifikance statistike t manjša od 0,05, lahko govorimo o statistično značilni povezanosti spremenljivk.

Slika 5.7: Model vzročnosti zvez med spremenljivkami



Vir: Lastno oblikovan model vzročnosti zvez.

5.4.2.2 Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost

S pomočjo linearne regresijske analize sem izračunala statistike, prikazane v Tabeli 5.1, s katerimi bom preverila odvisnost spremenljivke *produktivnost* od neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje*.

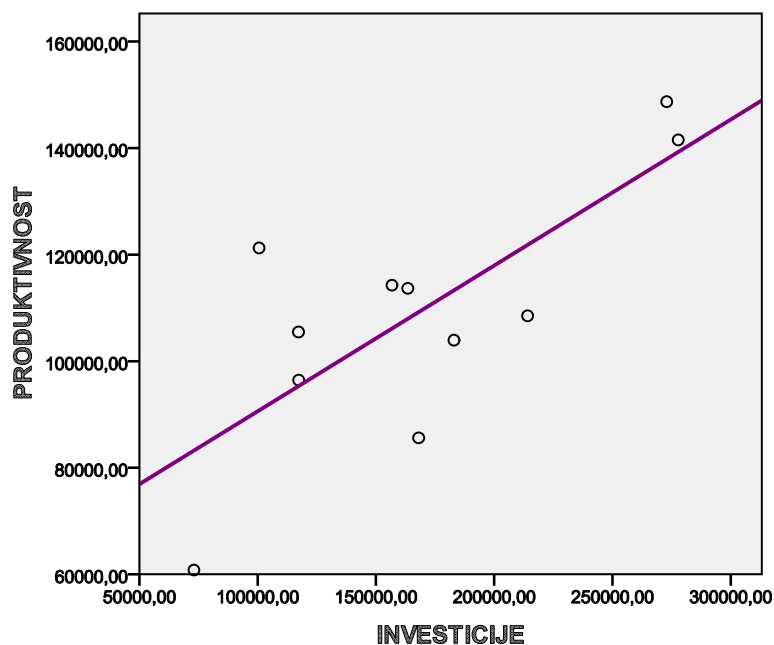
Tabela 5.1: Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza

Korelacijski koeficient (R)	0,750
Determinacijski koeficient (R²)	0,563
Signifikanca (Sig. t)	0,008

Po vrednosti korelacijskega koeficienta ($R = 0,750$) ugotavljam močno linearno povezanost med odvisno spremenljivko *produktivnost* ter neodvisno spremenljivko *investicije v izobraževanje*. Vrednost determinacijskega koeficienta²⁵ kaže, da lahko 56,3 % celotne variance produktivnosti pojasnimo z investicijami v izobraževanje, poleg tega pa tudi vrednost signifikance, ki je manjša od 0,05, kaže na statistično značilno odvisnost med spremenljivkama.

Pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama lahko grafično ponazorim tudi z razsevnim diagramom (glej Sliko 5.8), kjer o slednji priča naraščajoča premica z ostrim naklonom ter vrednostmi preučevanih obdobj, ki so bolj ali manj razvrščene ob regresijski premici.

Slika 5.8: Vpliv investicij v izobraževanje na produktivnost v Podjetju X med I. 2000 ter I. 2010 – razsevni diagram



Na podlagi predstavljenih podatkov potrjujem prvo hipotezo, ki pravi, da se z večanjem investicij v izobraževanje povečuje produktivnost zaposlenih, kar posledično pomeni tudi večjo poslovno uspešnost. Da obstaja pozitivna zveza med produktivnostjo in izobraževanjem niti ne preseneča, saj je temeljni cilj izobraževanja posameznikom posredovati znanje, ki jim bo omogočilo lažje

²⁵ Determinacijski koeficient kaže odstotek pojasnjene variance odvisne spremenljivke Y z neodvisno spremenljivko X (Ferligoj 1995, 191).

obvladovanje delovnih nalog ter s tem kvalitetnejše in produktivnejše opravljanje dela. V neki meri lahko zvezo med omenjenima spremenljivkama pojasnim tudi s teorijo človeškega kapitala, ki pravi, da se z vlaganjem v človeški kapital povečuje produktivnost, hkrati pa ta rezultira v boljšem zaslužku posameznika (Granovetter v Ivančič 1999, 46). Delodajalec tako vlaga v izobraževanje zaposlenih, da bi le-ti lažje sledili novostim ter ustvarjali dodano vrednost, ki za podjetje pomeni večji dobiček. Ljudje pa se izobražujejo, da bi s kvalitetno opravljenim delom in dodano vrednostjo vplivali na svoj osebni dohodek, saj pričakujejo, da bo ob večjih prihodkih podjetja le-to pripravljeno izplačati višjo plačo. Tudi Davis in Moor (v Ivančič 1999, 36) trdita, da so osebe, ki več investirajo v človeški kapital pri delu produktivnejše, zaradi česar so tudi bolje plačane.

5.4.2.3 Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost

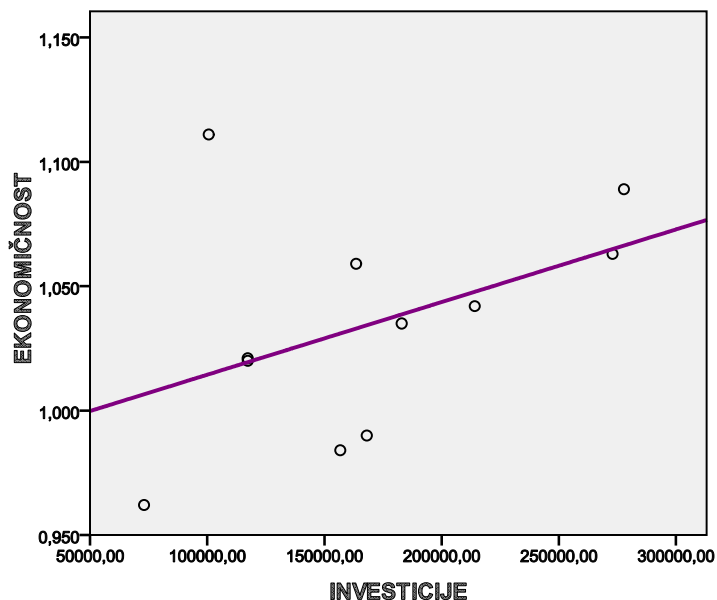
Vpliv neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje* na odvisno spremenljivko *ekonomičnost* sem najprej preverila z linearno regresijsko analizo in dobila podatke, prikazane v Tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza

Korelacijski koeficient (R)	0,430
Determinacijski koeficient (R²)	0,184
Signifikanca (Sig. t)	0,187

Korelacijski koeficient ($R = 0,430$) kaže zmerno povezanost med spremenljivkama, vendar je tveganje za sklepanje o linearni povezanosti preveliko, saj je le 18,4 % celotne variance odvisne spremenljivke *ekonomičnost* mogoče pojasniti z neodvisno spremenljivko *investicije v izobraževanje*. Da med spremenljivkama ni statistično značilne linearne odvisnosti, pa navsezadnje dokazuje tudi vrednost signifikance (Sig. $t = 0,187$), ki je občutno višja od 0,05. Slednje je razvidno tudi iz blagega naklona regresijske premice v razsevnom diagramu (glej Sliko 5.9).

Slika 5.9: Vpliv investicij v izobraževanje na ekonomičnost v Podjetju X med I. 2000 ter I. 2010 – razsevni diagram



Predno zavrnem hipotezo, bom, v izogib morebitni napaki, odvisnost med spremenljivkama preverila še s pomočjo nelinearne regresijske analize. V SPSS-u sem izbrala različne nelinearne regresijske modele²⁶, za katere sem preučila enake statistike²⁷ kot pri linearni regresiji in ugotovila, da so pri vseh modelih vrednosti korelacijskih in determinacijskih koeficientov nizke, prav tako pa so pri vseh modelih tudi vrednosti signifikance občutno višje od 0,05, kar je dokaz, da med odvisno spremenljivko *ekonomičnost* ter neodvisno spremenljivko *investicije v izobraževanje* ni statistično značilne nelinearne odvisnosti.

Na podlagi predstavljenih podatkov ugotavljam, da investicije v izobraževanje ne vplivajo na ekonomičnost, s čimer zavračam drugo hipotezo, ki pravi, da večje kot so investicije v izobraževanje, večja je ekonomičnost ter posledično poslovna uspešnost podjetja. Da vpliva ni, pripisujem opredelitvi ekonomičnosti z razmerjem med celotnimi prihodki ter celotnimi odhodki, ki zakrije marsikatero pomembno informacijo. Včasih se namreč zgodi, da kljub večjim prihodkom v nekem poslovnem letu, kar je lahko tudi posledica izobraževanja, celotni odhodki presežejo celotne prihodke zavrno zaradi morebitnih povečanih investicij v druge poslovne prvine na

²⁶ Logaritemska, inverzna, kvadratna, kubična, eksponentna in potenčna funkcija.

²⁷ Vrednosti statistik so tabelarno prikazane v Prilogi F.

primer delovna sredstva, predmete dela itd. Tako se investicije v izobraževanje v primerjavi s preteklim letom povečajo, ekonomičnost pa pade.

Rada bi torej opozorila, da v tem primeru zavračam zgolj direkten vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno, ne pa tudi morebiten posreden vpliv, ki bi ga lahko imele investicije v izobraževanje, na primer prek produktivnosti na ekonomičnost. Z SPSS-om sem namreč preverila korelacijo med neodvisnima spremenljivkama produktivnost in ekonomičnost ter ugotovila, da vrednost Pearsonovega koeficienta znaša 0,769, kar kaže na močno povezanost med spremenljivkama, hkrati pa je ta povezanost tudi statistično značilna, saj vrednost signifikance znaša 0,006²⁸. To pomeni, da se ob povečanju produktivnosti, poveča tudi ekonomičnost in ker je bila ugotovljena statistično značilna zveza med investicijami v izobraževanje ter produktivnostjo, zaključujem, da slednje, sicer posredno, vplivajo tudi na ekonomičnost.

5.4.2.4 Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost

Vpliv neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje* na odvisno spremenljivko *rentabilnost* bom preučila z linearno regresijsko analizo, natančneje s statistikami prikazanimi v Tabeli 5.3, na podlagi katerih bom sklepala o obstoju oziroma neobstoju linearne odvisnosti med omenjenima spremenljivkama.

Tabela 5.3: Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza

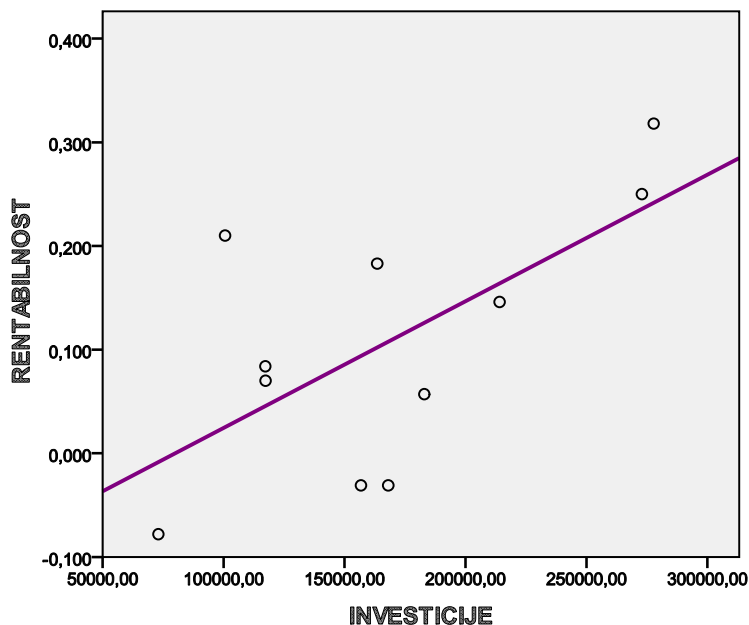
Korelacijski koeficient (R)	0,644
Determinacijski koeficient (R²)	0,414
Signifikanca (Sig. t)	0,033

Po vrednosti korelacijskega koeficienta ($R = 0,644$) ugotavljam zmerno linearno povezanost med odvisno spremenljivko *rentabilnost* ter neodvisno spremenljivko *investicije v izobraževanje*. Vrednost determinacijskega koeficienta nam kaže, da lahko 41,4 % celotne variance rentabilnosti

²⁸ Podatki o korelaciji med spremenljivkama so tabelarno prikazani v Prilogi E.

pojasnimo z investicijami v izobraževanje, poleg tega pa tudi vrednost signifikance 0,033 kaže na statistično značilno odvisnost med spremenljivkama. Pozitivno linearno povezanost prikazuje tudi razsevni diagram (glej Sliko 5.10), kjer vidimo naraščajočo premico z relativno velikim naklonom. To, da se vrednostne točke precej odklanjajo od regresijske premice, pa ne priča o slabi povezanosti med spremenljivkama, ampak o morebitnem obstoju drugih vplivov na odvisno spremenljivko *rentabilnost*.

Slika 5.10: Vpliv investicij v izobraževanje na rentabilnost v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram



Na podlagi predstavljenih podatkov potrjujem tretjo hipotezo, ki pravi, da se z večanjem investicij v izobraževanje povečuje rentabilnost in posledično poslovna uspešnost podjetja. Če se večja rentabilnost, pomeni da imamo na voljo več sredstev, ki jih lahko porabimo za izobraževanje, s pomočjo katerega ljudje dobivajo nove zamisli in ideje, izboljšujejo procese ter delo, postajajo bolj produktivni, tako vplivajo na večanje dobička in krog se ponovno sklene. Pri preučevanju poslovne uspešnosti torej nobenega kazalnika le-te ne smemo popolnoma osamiti od ostalih, kajti med vsemi obstaja medsebojna povezava, ki rezultira v uspešnejšem poslovanju podjetja. O tem priča tudi tabela v prilogi E, ki prikazuje rezultate pridobljene s korelacijsko analizo, s katero sem preučevala povezanost med zgoraj omenjenimi finančnimi kazalniki:

produktivnost, ekonomičnost ter rentabilnost. Slednja je pokazala močno in statistično značilno povezanost med vsemi tremi kazalniki.

5.4.2.5 Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih

S pomočjo linearne regresijske analize sem izračunala statistike predstavljene v Tabeli 5.4, z vrednostmi katerih bom preučila odvisnost spremenljivke *inovativnost zaposlenih* od neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje*.

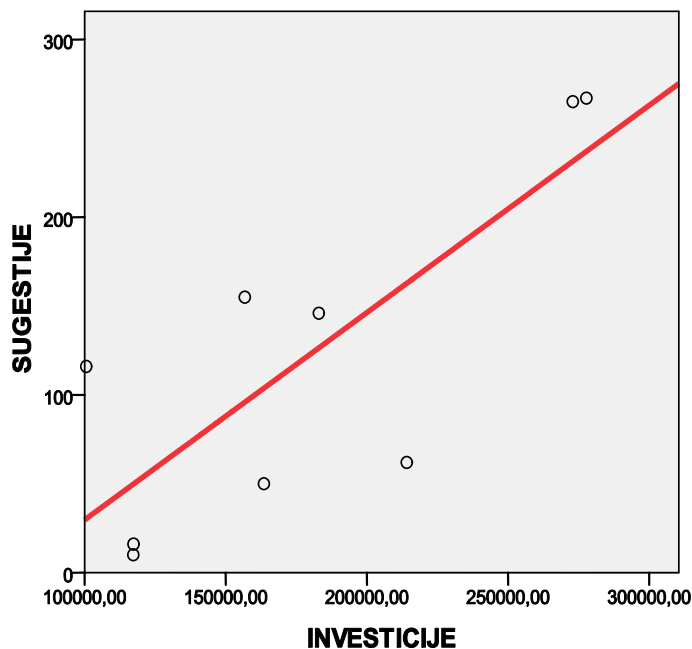
Tabela 5.4: Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih v Podjetju X med l. 2002 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza

Korelacijski koeficient (R)	0,785
Determinacijski koeficient (R²)	0,617
Signifikanca (Sig. t)	0,012

Korelacijski koeficient ($R = 0,785$) kaže na močno linearno povezavo med spremenljivkama, poleg tega pa lahko kar 61,7 % celotne variance inovativnosti zaposlenih pojasnimo z investicijami v izobraževanje. Tudi stopnja značilnosti 0,012 dokazuje, da je linearna odvisnost med omenjenima spremenljivkama statistično značilna.

Razsevni diagram (glej Sliko 5.11) prikazuje naraščajočo regresijsko premico s strmim naklonom, kar priča o pozitivni linearni povezanosti med spremenljivkama, vendar tudi v tem primeru opažam relativno velik odklon točkovnih vrednosti od premice, kar mi pove, da na vrednosti odvisne spremenljivke, poleg investicij v izobraževanje, vplivajo tudi drugi dejavniki, ki v diplomskem delu niso natančneje obravnavani.

Slika 5.11: Vpliv investicij v izobraževanje na inovativnost zaposlenih v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram



Na podlagi predstavljenih podatkov potrjujem četrto hipotezo, ki pravi, da se z večanjem investicij v izobraževanje povečuje inovativnost zaposlenih, kar posledično prispeva k večji poslovni uspešnosti. Ugotovitev je skladna tudi z Nelson-Phelpsovem pristopom o pojmovanju človeškega kapitala, ki pravi, da višja kot je stopnja človeškega kapitala, ki ga zaposleni pridobijo z izobraževanjem, višja je stopnja inovativnosti, ki posledično pripelje do večje produkcijske rasti in navsezadnje profitabilnosti podjetja (Delsen in Schonewille 1999).

5.4.2.6 Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov

S pomočjo linearne regresijske analize sem izračunala statistike prikazane v Tabeli 5.5, s katerimi bom preverila odvisnost spremenljivke *kakovost izdelkov* od neodvisne spremenljivke *investicije v izobraževanje*.

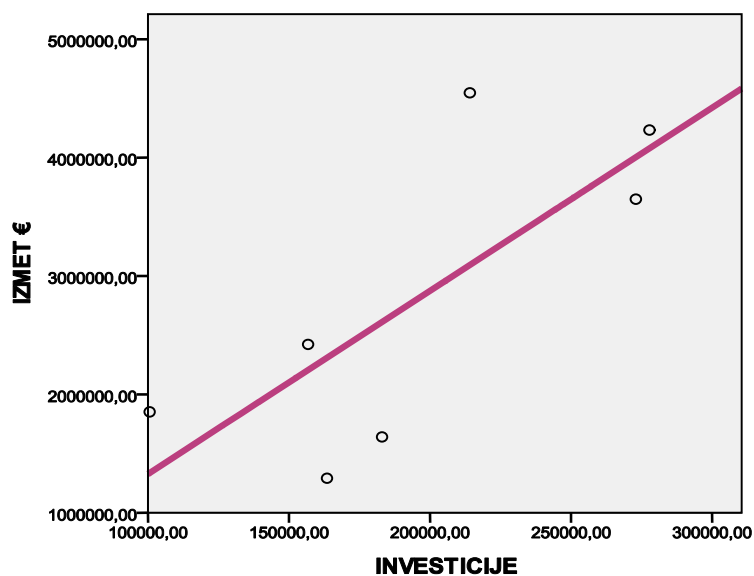
Tabela 5.5: Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov v Podjetju X med l. 2004 ter l. 2010 – linearna regresijska analiza

Korelacijski koeficient (R)	0,752
Determinacijski koeficient (R²)	0,566
Signifikanca (Sig. t)	0,051

Glede na vrednost korelacijskega koeficienta ugotavljam močno linearno povezanost med spremenljivkama in kar 56,6 % celotne variance kakovosti izdelkov lahko pojasnim z investicijami v izobraževanje. Med omenjenima spremenljivkama obstaja tudi statistično značilna linearna odvisnost, kar dokazuje vrednost signifikance, ki ni večja od 0,05.

Razsevni diagram (glej Sliko 5.12) z naraščajočo regresijsko premico kaže pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama, vrednostne točke pa se odklanjajo od idealne regresijske premice, saj poleg vpliva investicij v izobraževanje, verjetno na kakovost izdelkov vplivajo tudi drugi dejavniki, ki pa v raziskavo niso bili vključeni.

Slika 5.12: Vpliv investicij v izobraževanje na kakovost izdelkov v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010 – razsevni diagram



Iz predstavljenih podatkov sklepam, da investicije v izobraževanje vplivajo na kakovost izdelkov ter s tem na poslovno uspešnost podjetja, s čimer potrjujem peto hipotezo. Podjetje X velik del izobraževanja nameni prav zagotavljanju kakovosti in dobljeni rezultati so dokaz, da se slednja investicija podjetju splača.

6 PREVERJANJE HIPOTEZ IN INTERPRETACIJA

Za preučevanje vpliva investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Podjetja X sem določila pet kazalnikov, s katerimi lahko merimo oziroma ugotavljamo uspešnost poslovanja. Na podlagi tega sem oblikovala pet hipotez, ki sem jih kasneje preverjala z linearno in nelinearno regresijsko analizo, pri čemer sem slednjo omenila zgolj pri preverjanju druge hipoteze. Za vsak kazalnik poslovne uspešnosti sem sicer preverjala tudi statistike pridobljene z nelinearno regresijo, vendar slednjih nisem prikazala in interpretirala, saj po večini niso kazale statistično značilne odvisnosti ali pa je bila le-ta manjša od tiste pri linearni regresiji.

Potrdila sem štiri od petih hipotez, opozarjam pa, da se pri tem popolnoma zavedam raziskovalnih omejitev. Prvo vidim pri izbiri preučevanega obdobja. Za analizo sem namreč izbrala 11 poslovnih let podjetja, verjamem pa, da bi bila slednja mnogo kvalitetnejša ter rezultati prepričljivejši in realnejši, če bi preučevala podatke za vsaj 20 let ali več. Le-teh pa za tako dolgo obdobje nisem uspela pridobiti. Že pri izbiri enajstih poslovnih let sem se soočila s težavo, saj za spremenljivki *inovativnost zaposlenih* ter *kakovost izdelkov* podatki za vsa želenata leta niso bili dostopni. Omejena razpoložljivost podatkov je tako druga raziskovalna omejitev.

Naslednja omejitev, ki se jo zavedam pri preverjanju hipotez pa je ta, da sem se pri preučevanju vpliva neodvisne spremenljivke na pet odvisnih spremenljivk osredotočila zgolj na njen direkten vpliv, zanemarila pa morebiten vpliv številnih drugih dejavnikov na vrednost določenega kazalnika poslovne uspešnosti podjetja. Determinacijski koeficienti so večinoma kazali, da je le od 40 do 60 % variance odvisne spremenljivke pojasnjene z neodvisno spremenljivko, kar pomeni, da je verjetno preostali odstotek posledica vpliva drugih spremenljivk, kot so motivacija zaposlenih za delo, stanje na trgu, v panogi in konkurenci, uspešnost marketinških storitev itd. Eden takih dejavnikov, katerega vpliv pa sem izpostavila, je vpliv gospodarske krize na nekatere

finančne kazalnike. Pri preučevanju vpliva preostalih dejavnikov sem bila omejena tako z razpoložljivostjo podatkov, obsegom diplomske naloge kot tudi same širine teme.

Za štiri od petih odvisnih spremenljivk sem ugotovila statistično značilno linearno odvisnost od investicij v izobraževanje in zaključila, da se z večanjem investicij v izobraževanje poveča produktivnost zaposlenih (Hipoteza 1), rentabilnost (Hipoteza 3), inovativnost zaposlenih (Hipoteza 4) ter kakovost proizvedenih izdelkov (Hipoteza 5), kar posledično pomeni tudi večjo poslovno uspešnost. Pri tem sem, kot že omenjeno, zanemarila morebiten vpliv drugih dejavnikov, s pomočjo korelacijske analize pa ugotovila, da med skoraj vsemi izbranimi kazalniki obstaja povezanost in s tem medsebojni vpliv enega kazalnika na drugega.

Druga hipoteza je edina zavržena hipoteza, saj niti z linearno niti z nelinearno regresijo nisem ugotovila statistično značilne odvisnosti ekonomičnosti od investicij v izobraževanje. Ekonomičnost sem opredelila kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. V prvih dveh preučevanih poslovnih letih so zaradi nekaterih dolgoročnih naložb celotni odhodki presegli celotne prihodke in je podjetje poslovalo z izgubo, prav tako je podjetje z izgubo poslovalo leta 2008, kar sem povezala z vplivom gospodarske krize. V tem obdobju so investicije v izobraževanje naraščale, koeficient ekonomičnosti pa se je zaradi vpliva zgoraj omenjenih dejavnikov nižal, zato sta to morebitna razloga, da analiza ni pokazala statistično značilne odvisnosti. Obstaja verjetnost, da bi bili rezultati popolnoma drugačni, če bi v analizo zajeli daljše časovno obdobje, vendar zaradi tovrstne raziskovalne omejitve hipotezo zavestno zavračam.

7 SKLEP

Namen diplomske naloge je bil v prvi vrsti, raziskati pomen človeških virov v organizaciji. Gledano iz vidika dinamičnosti poslovnega okolja v katerem so pravzaprav edina stalnica spremembe, so predvsem človeški viri tisti, ki organizaciji omogočajo odzivnost, prilagodljivost in preživetje. Dogajajo se hitri tehnološki napredki, spreminjajo se potrebe in zahteve potrošnikov, standardi kakovosti, zaradi globalnega trga se povečuje konkurenca tako med posameznimi podjetji kot med samimi zaposlenimi. Vse to so razlogi, ki v ospredje postavljajo pomen vseživljenjskega učenja, torej dodatnega izobraževanja in usposabljanja, ki zaposlenim posredujejo nova, sveža znanja in pripomorejo k boljšim delovnim učinkom ter doseganju organizacijskih ciljev. Znanje je ključni dejavnik konkurenčne prednosti, človeški viri pa tisti, ki s svojo kreativnostjo in inovativnostjo sledijo ali celo prekašajo konkurente.

Poleg ekonomskih posledic izobraževanja zaposlenih, slednje vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo, pripadnost in motiviranost, torej na mehke dejavnike, ki so sicer težko dokazljivi, vendar zato nič manj pomembni. Ni važno zgolj vlaganje v stroje in tehnologijo, pomembno je vlaganje v ljudi, ki te stroje zasnujejo, upravljajo in ustvarjajo končne produkte ali storitve.

Kolikšna je raven zavedanja pomena izobraževanja zaposlenih v realnosti ter kakšen vpliv ima slednje na poslovno uspešnost, sem preverila na konkretnem primeru Podjetja X. Ugotovila sem, da jim zaposleni predstavljajo neprecenljiv vir, kar poleg ostalih aktivnosti dokazuje razvejan in dobro razvit sistem izobraževanja in razvoja kadrov, ter neprestano večanje investicij pa tudi števila udeležencev v izobraževanju. Da je za uspešno in učinkovito delovanje zaslužen vsak sleherni zaposleni, dokazuje dejstvo, da se ne izobražujejo zgolj višje izobraženi zaposleni in zaposleni na pomembnejših pozicijah, ampak tudi tisti v neposredni proizvodnji.

Pri preučevanju vpliva investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost Podjetja X, so me na eni strani zanimale finančne posledice, po drugi pa vpliv le-tega na vedenje zaposlenih ter kakovost njihovega dela. Tako sem poslovno uspešnost opredelila s tremi finančnimi kazalniki, in sicer

produktivnost, ekonomičnost ter rentabilnost in dvema nefinančnima kazalnikoma, to sta inovativnost zaposlenih ter kakovost proizvedenih izdelkov.

Ob zavedanju raziskovalnih omejitev, ki so: izbira (pre)kratkega preučevanega obdobja, omejena razpoložljivost podatkov ter neupoštevanje morebitnih drugih vplivov na odvisne spremenljivke, sem potrdila štiri od petih hipotez ter zaključila, da se z večanjem investicij v izobraževanje večja produktivnost zaposlenih, rentabilnost, inovativnost zaposlenih ter kakovost proizvedenih izdelkov, kar posledično pomeni tudi večjo poslovno uspešnost. Zavrnila sem zgolj drugo hipotezo, saj nisem ugotovila statistično značilne odvisnosti med ekonomičnostjo ter investicijami v izobraževanje. Če ne bi preučevala zgolj direktnega vpliva med odvisno in neodvisno spremenljivko, bi tudi to hipotezo verjetno lahko potrdila, kajti med vsemi tremi finančnimi kazalniki sem s korelacijsko analizo izračunala statistično značilno povezanost. To pomeni, da ob ugotovitvi vpliva investicij v izobraževanje na produktivnost in rentabilnost, slednje sicer posredno, vpliva tudi na ekonomičnost.

Glede na rezultate analize zaključujem, da so izobraženi in dobro usposobljeni zaposleni ključni dejavnik konkurenčnosti in hkrati uspešnosti vsake organizacije. Tega se zaveda tudi Podjetje X, katero naj nadaljuje z razvojnimi in izobraževalnimi aktivnostmi, kajti dognanja pričujočega diplomskega dela kot tudi sami poslovni rezultati so pokazali, da se slednje splača in obrestuje. Pomena izobraževanja se mora zavedati vsako podjetje, tako najmanjše kot največje, kajti s pomočjo izobraževanja zaposleni razvijajo in krepijo svojo inovativnost, ki je v času dinamičnega poslovnega dogajanja ključna pri odzivanju na spremembe in izzive iz okolja ter delovanju zaposlenih v smeri optimizacije časa, stroškov in kakovosti dela, kot pomembnih dejavnikov poslovne uspešnosti. Praksa, ki jo vidim kot ključno pri upravljanju s človeškimi viri, je obstoj oddelka za upravljanje znanja v vsakem podjetju, le-ta pa mora razviti dobro kooperacijo z linijskimi vodji ali neposredno nadrejenimi, ki poznajo zahteve delovnega mesta in potrebe gospodarskega okolja nasploh.

Glede na to, da so posledice vlaganj v izobraževanje vidne šele na daljši rok jih podjetja pogosto percipirajo kot stroške, kar je napaka. Izobraževanje je pomembna investicija v ljudi, ki sicer z odlogom, pomembno vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

8 LITERATURA

Bergant, Bogomil. 2005. *Ekonomika*. Novo mesto: Visokošolsko središče, Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

Černe, Matej, Miha Škerlavaj in Marko Jaklič. 2011. Vloga HR-managerjev pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih: kako ustvariti kulturo inovativnosti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (40): 10–14.

Delsen, Lei in Mark Schonewille. 1999. *Human Capital and Labour Productivity: Integration of Institutions and Endogenous Growth*. Dostopno prek: <http://129.3.20.41/eps/hew/papers/9908/9908001.pdf> (8. avgust 2011).

Denby, Steve. 2010. The importance of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training* 42 (3): 147–150.

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

Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.

Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba Zenel Batagelj.

Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York [etc.]: Amacom.

Gerber, Rod. 2000. Experience, common sense and expertise in workplace learning. V *Training for a smart workforce*, ur. Rod Gerber in Colin Lankshear, 73–96. London; New York: Routledge.

Gruban, Brane. 2010. *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti – nova merila za nove čase*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=gruban&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (5. junij 2011).

Hassi, Abderrahman in Giovanna Storti. 2011. Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. *Journal of European Industrial Training* 35 (1): 45–70.

Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 34 (1): 5–15.

Hughey, Aaron W. in Kenneth J. Mussnug. 1997. Designing effective employee training programmes. *Training for Quality* 5 (40): 52–57.

Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974-1994*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Andragoški center Republike Slovenije.

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

Jelenc, Zoran. 1989. *Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju*. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji in Pedagoški inštitut pri univerzi Edvarda Kardelja.

--- 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih: z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

--- 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije: Javni zavod Pedagoški inštitut. Dostopno prek: http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj_solstva/IU2010/Strategija_VZU.pdf (1. marec 2001).

Jereb, Janez. 1997. Organiziranost izobraževalne dejavnosti v slovenskih podjetjih. V *Zbornik referatov*, ur. Janez Jereb, 71–77. Limbuš: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.

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

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 50–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 203–229. Ljubljana: Sophia.

Kovač, Polonca. 2007. Podjetniški koncepti kot gibalno modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomske vidike javnega sektorja = Economic aspects of the public sector*, ur. Bogomil Ferfila, 94–265. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

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

Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.

Mahesh, Kavi in J. K. Suresh. 2009. Knowledge criteria for organization design. *Journal of Knowledge Management* 13 (4): 41–51.

Mahsud, Rubina, Gary Yukl in Gregory E. Prussia. 2011. Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18 (2): 229–246.

McLean, Gary N. 2004. National Human Resource Development: What in the World Is It? *Advances in Developing Human Resources* 6 (3): 269–275.

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.

Mishra, Bijaya in A. Uday Bhaskar. 2011. Knowledge management process in two learning organization. *Journal of Knowledge Management* 15 (2): 344–359.

Možina, Stane. 2002a. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002b. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 45–100. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002c. Učēča se organizacija – učēči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.

--- 2002č. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 207–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- in Franc Jamšek. 2002. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti kadrovske dejavnosti ter delovnih dosežkov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 249–290. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 99–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podjetje X. 2007a. *Predstavitvena brošura*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2007b. *Izobraževanje za kakovost Podjetja X*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2010. *Podatki o sugestijah v Podjetju X*. Ljubljana: interno gradivo.

Pont, Tony. 1995. *Investing in training and development: turning interest into capital*. London: Kogan Page.

Potočan, Vojko. 2005. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 38 (10): 570–576.

Rebernik, Miroslav. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.

Rejc Buhovac, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (7): 28–33.

Sarri, Katerina K., Ioannis L. Bakouros in Eugenia Petridou. 2010. Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training* 34 (3): 270–288.

Stupan, Renata. 2009. Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti: prenova modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v proizvodnem podjetju. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 44–48.

Svetlik, Ivan. 1999. Povezovanje dela in učenja. *Kadri: strokovno-informativna revija Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije* 5 (5): 21–28.

--- 2004. Uvod: razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1–12. Ljubljana: Sophia.

--- in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–693. Radovljica: Didakta.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

Vrban, Dušan. 2009. Zaposleni so nezadovoljeni: in tega ne moremo spremeniti: lahko le izrabimo za napredek. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 58–61.

Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Wang, Xiaohui in Gary N. McLean. 2007. The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review* 6 (1): 96–108.

Tai, Wei-Tao. 2006. Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review* 35 (1): 51–65.

Žibert, Franc. 2004. *Gospodarjenje*. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.

PRILOGE

Priloga A: Gibanje koeficienta produktivnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010

POSLOVNO LETO	KOEFICIENT PRODUKTIVNOSTI
2000	60.800,11
2001	85.610,16
2002	96.452,95
2003	105.468,27
2004	108.515,74
2005	113.678,54
2006	121.257,59
2007	103.944,57
2008	114.259,76
2009	148.698,10
2010	141.536,71

Priloga B: Gibanje koeficienta ekonomičnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010

POSLOVNO LETO	KOEFICIENT EKONOMIČNOSTI
2000	0,962
2001	0,99
2002	1,02
2003	1,021
2004	1,042
2005	1,059
2006	1,111
2007	1,035
2008	0,984
2009	1,063
2010	1,089

Priloga C: Gibanje koeficienta rentabilnosti v Podjetju X med l. 2000 ter l. 2010

POSLOVNO LETO	KOEFICIENT RENTABILNOSTI
2000	-0,078
2001	-0,031
2002	0,07
2003	0,084
2004	0,146
2005	0,183
2006	0,21
2007	0,057
2008	-0,031
2009	0,25
2010	0,318

Priloga Č: Gibanje števila uporabnih inovativnih predlogov v Podjetju X med l. 2002 ter l. 2010

POSLOVNO LETO	ŠTEVILO INOVATIVNIH PREDLOGOV
2000	n.p.
2001	n.p.
2002	16
2003	10
2004	62
2005	50
2006	116
2007	146
2008	155
2009	265
2010	267

Priloga D: Gibanje vrednosti izmeta (v €) v Podjetju X med l. 2004 ter l. 2010

POSLOVNO LETO	VREDNOST IZMETA (v €)
2000	n.p.
2001	n.p.
2002	n.p.
2003	n.p.
2004	4.547.080
2005	1.291.145
2006	1.851.822
2007	1.639.638
2008	2.421.749
2009	3.648.992
2010	4.232.888

Priloga E: Korelacijska analiza – povezanost med spremenljivkami produktivnost, ekonomičnost ter rentabilnost

Korelacije

Kazalniki		EKONOMIČNOST	RENTABILNOST	PRODUKTIVNOST
EKONOMIČNOST	Pearsonov koeficient	1	0,926	0,769
	Sig. t		0,000	0,006
RENTABILNOST	Pearsonov koeficient	0,926	1	0,859
	Sig. t	0,000		0,001
PRODUKTIVNOST	Pearsonov koeficient	0,769	0,859	1
	Sig. t	0,006	0,001	

Priloga F: Nelinearni modeli regresijske analize in njihove statistike

Nelinearni regresijski model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient (R^2)	Sig. t
Logaritemska funkcija	0,411	0,169	0,209
Inverzna funkcija	0,400	0,160	0,223
Kvadratna funkcija	0,453	0,205	0,834
Kubična funkcija	0,566	0,321	0,338
Potenčna funkcija	0,422	0,178	0,196
EkspONENTNA funkcija	0,438	0,192	0,178