

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**David Kastelec**

**Vpliv investicij v izobraževanje na  
organizacijsko klimo  
(Študija primera X)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2013**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**David Kastelec**

**Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**Vpliv investicij v izobraževanje na  
organizacijsko klimo  
(Študija primera X)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2013**

## **ZAHVALA:**

*Diplomsko delo posvečam **svojim staršem!***

*Na tem mestu bi se vama najprej rad zahvalil za življenje. Hvala vama tudi za vso ljubezen, vzgojo, podporo ter nasvete, ki so mi pomagali tako pri vsakodnevnih kot tudi življenjskih odločitvah in me izoblikovali v osebo, kakršna sem.*

*Prav tako se zahvaljujem sestri in bratu za prijateljstvo ter vso pomoč, podporo in razumevanje tekom izdelave diplomske naloge.*

*Posebno zahvalo namenjam tudi **mojemu dekletu!***

*Hvala ti za vse nasmeh in spodbude, ki so me v času pisanja diplomske naloge nenehno razveseljevale in dvigale. Hvala ti tudi za pomoč in potrpljenje, predvsem pa za vso tvojo ljubezen!*

*Velika zahvala pa gre seveda mentorju **doc. dr. Branku Iliču!***

*Hvala Vam za odlično sodelovanje, vse spodbudne besede, misli in nasvete skozi vsa štiri leta mojega študija, predvsem pa hvala za vse smernice, dostopnost in pomoč pri nastanku diplomskega dela.*

## **Vpliv investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo (študija primera X)**

V zadnjem času smo priča nenehnim spremembam in negotovosti na vseh področjih, zato se je le-tem potrebno stalno prilagajati in lahko rečem, da prehajamo iz družbe znanja v družbo nenehnega, vseživljenjskega učenja. V boju za obstoj ali ohranjanje konkurenčne prednosti, tako na nacionalnih kot na globalnih trgih, se podjetja čedalje bolj zavedajo pomena nenehnega izobraževanja svojih zaposlenih in njihovega zadovoljstva oziroma pozitivne organizacijske klime. Navedeno pa v veliki meri za slovenska podjetja še ne velja, saj učinke izobraževalne dejavnosti zanemarjajo ter razumejo investicije v izobraževanje bolj kot strošek in ne kot dolgoročno naložbo v zaposlene in posledično uspešnost podjetja.

Diplomska naloga v teoretičnem delu opredeljuje pojme učenja v organizaciji, izobraževanja, organizacijske klime ter merjenja učinkov le-teh. Empirični del pa temelji na izvedeni raziskavi in analizi primera X iz realnega poslovnega okolja. Predstavlja vpliv investicij v izobraževanje na posamezne dimenzije organizacijske klime – motivacijo in zavzetost zaposlenih, razvoj kariere zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih ter končno na skupno organizacijsko klimo.

Rezultati analize niso zelo signifikantni in kažejo na to, da na organizacijsko klimo v podjetju ne vplivajo le investicije v izobraževanje, pač pa je možnih dejavnikov vpliva več, tako iz eksternega kot internega okolja, navedena argumentacija pa poda določeno mnenje in pogled na situacijo ter razloge zanjo.

**Ključne besede: učenje, izobraževanje, investicije v izobraževanje, organizacijska klima.**

## **Influence of investment in education on organisational climate**

There have been major changes and insecurities on all social levels in the recent years and a constant adjustment is a proof of transition from a knowledge - based society to a lifelong learning one. Being a part of harsh marketing competition the companies themselves are getting more and more aware of the importance and necessity of the continuous development of employee qualifications as well as positive work environment. However, the majority of Slovenian companies still neglect education investment and its effects considering them more a cost than a long - term input into employees and company's success.

Theoretical part of my diploma paper deals with defining learning, education processes and organisational climate as well as with their efficiency measurement. Empirical part, though, is based on analysis and research of an X example from business environment. It represents influences of education investment on different segments of work environment - motivation and commitment of the employees, their career development and satisfaction.

Results are not decisive; but they do show the multiplicity of factors both from outside as well as from the company itself that influence working environment. Education investment stays an important factor, for which my diploma paper gives arguments, a certain perspective and definitions.

**Key words: learning, education, education investment, organisational climate.**

## KAZALO

1	UVOD .....	7
1.1	Opredelitev cilja in namena predmeta proučevanja .....	7
1.2	Hipoteze.....	8
1.3	Struktura in metodologija diplomske naloge.....	8
2	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV IN KONCEPTOV .....	9
2.1	Pomen znanja v organizaciji.....	9
2.2	Učeca se organizacija .....	13
2.2.1	Učenje v organizaciji .....	15
2.2.2	Učeca se organizacija v primerjavi s tradicionalno organizacijo.....	18
2.3	Opredelitev izobraževanja in sorodnih pojmov.....	20
2.3.1	Oblike in vrste izobraževanj zaposlenih .....	20
2.3.2	Izobraževanje v organizaciji .....	21
2.3.3	Usposabljanje .....	24
2.4	Investiranje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih .....	25
2.5	Spremljanje in vrednotenje učinkov investicij v izobraževanje .....	28
2.5.1	Vrednotenje učinkov učenja oziroma izobraževanja .....	28
2.5.2	Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja .....	29
2.5.3	Merjenje in ocenjevanje vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih .....	31
2.6	Vseživljenjsko učenje .....	32
2.7	Teorija človeškega kapitala .....	34
3	ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	36
3.1	Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo .....	40
3.2	Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih .....	42
3.3	Ugotavljanje organizacijske klime .....	43
3.4	Proučevanje in merjenje organizacijske klime .....	43
3.5	Koristi merjenja organizacijske klime .....	46
3.6	Spreminjanje klime.....	47
4	UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO .....	49
4.1	Opredelitev predmeta raziskave .....	49
4.2	Potek empirične raziskave .....	49
5	EMPIRIČNI DEL (študija primera x).....	50

5.1 Dimenzije organizacijske klime in vprašalnik SiOK .....	50
5.2 Opis podjetja.....	51
6 PRIKAZ PODATKOV IN ANALIZA REZULTATOV .....	53
6.1 Investicije v izobraževanje .....	53
6.2 Motivacija in zavzetost.....	55
6.3 Razvoj kariere.....	58
6.4 Zadovoljstvo zaposlenih.....	60
6.5 Vpliv investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo.....	63
7 SKLEP .....	65
8 LITERATURA .....	69
PRILOGA A: Korelacijska tabela za spremenljivke investicije v izobraževanje, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in zavzetost, razvoj kariere in klima-skupno. ....	69

## KAZALO SLIK

Slika 3.1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji .....	39
Slika 3.2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ....	42
Slika 5.1: Kazalnik storilnosti v podjetju X med letoma 2000 in 2011 .....	52
Slika 5.2: Kazalnik dodana vrednost na zaposlenega v podjetju X med letoma 2000 in 2010... ..	52
Slika 6.1: Graf investicij v izobraževanje med leti 2004 in 2011 v podjetju X. ....	54
Slika 6.2: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter motivacijo in zavzetostjo zaposlenih v podjetju X (2004–2005) .....	56
Slika 6.3: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter razvojem kariere zaposlenih v podjetju X (2004–2011). ....	59
Slika 6.4: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter zadovoljstvom zaposlenih v podjetju X (2004–2011). ....	62
Slika 6.5: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter organizacijsko klimo (skupno) v podjetju X (2004–2011). ....	64

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlike med starim konceptom izobraževalne dejavnosti in učečo se organizacijo .....	19
Tabela 2.2: Premik od proti novi organizacijski paradigmi učeče se organizacije .....	19
Tabela 2.3: Kazalniki za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževalne dejavnosti... ..	30
Tabela 3.1: Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo .....	41

# 1 UVOD

## *1.1 Opredelitev cilja in namena predmeta proučevanja*

Živimo v zelo posebnem času, ko se v naši družbi, pred našimi očmi skorajda neopazno razvijajo ključni mejniki, ki nas in okolje okrog nas determinirajo in zaznamujejo z nenehnimi spremembami tako v zasebnem kot v poslovnem, kulturnem, političnem in gospodarskem okolju. Edina gotova stvar je negotovost in sprememba edina stalnica.

Neke samoumevne varne zaposlitve ni več, prav tako ni več samoumevno uspešno poslovanje podjetja. Vse organizacije, ki so ne glede na velikost, akterji tako na nacionalnih kot na globalnih gospodarskih trgih, so glede na nenehne spremembe iz okolja prisiljene na prilagoditve in nenehna soočenja z novimi izzivi in na hiter odziv nanje. Podjetja so druga drugemu rival in bijejo neusmiljeni boj za svoj obstanek. Pri tem pa so ključni člen in konkurenčna prednost vsakega izmed njih njegovi zadovoljni, uspešni in učinkoviti zaposleni. Zaposleni tvorijo jedro in bistvo organizacije ter so vir konkurenčne prednosti in investicija v prihodnost, zato so organizacije iz nekdanjega dojemanja ravnanja s človeškimi viri kot vsak dodatni strošek in nenamenjanje pozornosti ter zanikanje pomembnosti izobraževanja prešla na novo filozofijo učeče se organizacije in s tem poudarjanje nenehnega učenja in znanja. Podjetja se sedaj zavedajo, da je za obstoj in uspešno poslovanje potrebno preudarno upravljanje s človeškimi viri ter nenehno vlaganje v izobraževalno dejavnost. Vlaganje v izobraževanje dobiva povsem nov pomen, in sicer ni več razumljeno kot strošek, temveč kot dolgoročna investicija, ki se navadno obrestuje. Najpomembneje pri omenjeni transformaciji je sprememba mišljenja in nekkih stalnih vedenjskih vzorcev za opravljanje dela. Zaposleni, v katerega organizacija preko izobraževanj investira, ki se je pripravljen učiti in sprejemati vedno nove izzive in metode dela ter se pomembno udejstvuje in kontinuirano vključuje v delovni proces, tudi pomembno vpliva na oblikovanje organizacijske klime v podjetju. Organizacijsko klimo torej oblikuje več dejavnikov oziroma dimenzij. Nekateri izmed njih so motivacija, nagrajevanje, razvoj kariere, notranji odnosi s sodelavci, komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih. Na vse naštetje dimenzije in posledično na skupno organizacijsko klimo pa gotovo vpliva kontinuirano izobraževanje in usposabljanje.

Predpostavljam, da je izobraževanje zaposlenih možno uporabiti tudi kot obliko nematerialnega motiviranja zaposlenih in tako posledično vplivati na organizacijsko klimo,

katera pa povratno vpliva na vedenje posameznika in skupine v organizaciji ter posledično na samo uspešnost podjetja. Moj glavni cilj in namen diplomske naloge je preveriti in raziskati vpliv investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo v podjetju X. Na podlagi empirične analize študije primera bom skušal ugotoviti in sklepati o učinkih investicij v izobraževanje na posamezne dimenzije in s tem posledično na celotno organizacijsko klimo ter pokazati, da je za podjetje izobraževanje zaposlenih investicija in ne strošek.

## ***1.2 Hipoteze***

Osnovna teza moje diplomske naloge je, da investicije v izobraževanje rezultirajo v organizacijski klimi. V nalogi se bom osredotočil na vpliv investicij v izobraževanje na posamezne izbrane dimenzije<sup>1</sup> organizacijske klime. Diplomska naloga torej temelji na štirih hipotezah, za katere predpostavljam pozitiven vpliv in ki jih bom v empiričnem delu na podlagi študije primera podjetja X preverjal, statistično analiziral in interpretiral.

Hipoteze so naslednje:

Hipoteza 1: ***Investicije v izobraževanje vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih.***

Hipoteza 2: ***Investicije v izobraževanje vplivajo na razvoj kariere zaposlenih.***

Hipoteza 3: ***Investicije v izobraževanje vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.***

Hipoteza 4: ***Investicije v izobraževanje vplivajo na organizacijsko klimo.***

Zanimalo me bo, ali investicije v izobraževanje v večji meri vplivajo na organizacijsko klimo, ali pa je ta zveza odvisna še od možnih drugih dejavnikov vpliva oziroma intervenirajočih spremenljivk.

## ***1.3 Struktura in metodologija diplomske naloge***

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Teoretični del bo sestavljen iz opredelitve in razčlenbe osnovnih pojmov ter konceptov. Navezuje se na pomen znanja v organizaciji,

---

<sup>1</sup> Dimenzij organizacijske klime je več. Za raziskovanje vpliva investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo, sem iz množice njenih dimenzij izbral motivacijo in zavzetost zaposlenih, razvoj kariere in zadovoljstvo zaposlenih, saj sem predpostavljal, da bo na teh področjih vpliv investicij v izobraževanje najbolj viden in signifikanten. Naštete dimenzije so vse, skupaj še z ostalimi, tvorec celotne/skupne organizacijske klime in so zajete v povprečne ocen organizacijske klime, katera pa je v obravnavi pri četrti hipotezi.



učecho se organizacijo, izobraževanje in usposabljanje, spremljanje in vrednotenje njihovih učinkov, teorijo človeškega kapitala in vseživljenjsko učenje ter organizacijsko klimo, njeno merjenje in vrste. Ta del bo izključno teoretične narave, temelječ na deskriptivni metodi in kavzalno–neeksperimentalni metodi raziskovanja, s katero bom skušal nekatere pojave podrobneje razjasniti in odkriti vzročno-posledično zvezo med njimi. Podatke bom zbiral na osnovi sekundarnih virov, upoštevajoč znanstveno literaturo.

Drugi, empirični del pa bo na podlagi teoretičnega dela zasnovan kot študija primera podjetja X, kjer bom s statističnimi analizami na primeru realnega poslovnega okolja poskušal raziskati povezanost med investicijami v izobraževanje in organizacijsko klimo.

## **2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV IN KONCEPTOV**

### ***2.1 Pomen znanja v organizaciji***

Znanje je z vidika ustvarjanja in zagotavljanja konkurenčnosti podjetja ključna prednost in pomemben proizvodni faktor organizacije. Samo znanje, brez nenehnega obnavljanja, izpopolnjevanja in dograjevanja, pa ne bi imelo nobenega učinka na uspešnost podjetja v sodobnem, trdem konkurenčnem okolju, zato je nenehno učenje in privajanje spremembam nujno potrebno. Ker pa se pomembnost in vrednost takega znanja stalno povečuje, se v družbi čedalje bolj uveljavljata tudi izobraževanje odraslih in vseživljenjsko učenje. Organizacije, kjer so ti procesi stalno prisotni, imenujemo učeče se organizacije.

»Nova znanja odpirajo nova spoznanja, ki porajajo nove zamisli. Ustvarjanje le-teh pomeni razvoj novih izdelkov, storitev in doživetij ter povečanje intelektualnega kapitala organizacije, kar pa je temelj konkurenčnosti« (Mayer 1999, 29). »Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji« (Albert v Možina 2001, 341). Drucker (1993) poudarja, da bodo ključno vlogo odigrali nosilci znanja ter da bodo uspešna tista podjetja, ki bodo znala bolje upravljati z znanjem; torej tista, ki bodo znanje znala poiskati oz. pridobiti, ustvariti, razvijati, zavarovati in ohranjati, porazdeliti po podjetju, prenašati, povečati, izkoristiti ipd. Ali kot pravi De Geus (Možina 2001, 341): »Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti.« Nadalje Drucker (1993) razvije podobno idejo in meni, da v družbi, ki jo zaznamuje široka uporaba znanja,

podjetje mnogo bolj potrebuje izobražene delavce, kot le-ti potrebujejo podjetje. Glede na opisani pomen znanja je razumljivo, da narašča tudi pomen naložb v znanje. Danes veljajo naložbe v znanje oziroma izobrazbo ljudi za eno najdonosnejših investicij v podjetju. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki se ob učinkovitem ravnanju s človeškimi viri obrestuje oziroma kapitalizira v dolgoročno investicijo. Že prvotna teorija človeškega kapitala, ki se je prvič pojavila konec 50-ih let, se je ukvarjala s povezavo med stroški izobraževanja in prihodki, ki jih le-to prinaša. Povezava se je izkazala za pozitivno, saj so se ob večjih vlaganjih v izobraževanje povečali tudi poslovni prihodki in dobiček (OECD 1997).

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

Kljub navedenemu je potrebno poudariti in izpostaviti, da naj bi učenje doseglo vse nivoje organizacije in ne samo vrhnjega menedžmenta, saj je to »nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva prav vse poslovne funkcije. Vodstveni kader naj bi zato spodbujal in nagrajeval vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah. Podjetja in posamezniki v njih bi brez učenja preprosto ponavljali že obstoječo - stalno prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila zgolj naključno in kratkoročno, zato se kaže potreba po zavestnem ravnanju z znanjem v podjetjih« (Senge 1990, 1).

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

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

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

Pretnar (2002, 30) pa znanje pojmuje kot: »zalogo podatkov in informacij, ki so: zbrani iz razpoložljivih virov, znanja, izobrazbe ali prakse razširjena na podlagi sposobnosti ustvarjanja podatkov in njihovega spreminjanja v informacije, ki niso na voljo iz drugih virov, z namenom povečanja sposobnosti učinkovitega sprejemanja konsistentnih odločitev.«

Upravljanje znanja v organizaciji je ključen in pomemben proces, ki poganja vse ostale organizacijske procese. Opredelimo ga lahko tudi kot »problem zajemanja, organiziranja in obnavljanja informacij, ki se nahajajo v podatkovnih bazah, dokumentih itd., katerega cilj ni le pridobivanje pravih informacij v pravem času, ampak gre za prostor, kjer ljudje lahko raziskujejo, uporabljajo in manipulirajo znanje ter si ga izmenjujejo in delijo z ostalimi (ang. knowledge community)« (Thomas in drugi 2001, 881).

Malo podjetij se zaveda pomembnega dejstva, da je pestrost in različnost znanj posameznikov ključno in da je takšno znanje združbe teh posameznikov večje, kot je zgolj seštevek znanja njenih članov. Se pravi, poleg kvantitete je pomembna tudi kvaliteta in predvsem diverzifikacija znanja.

Grant (2001, 147) pravi, da je »temeljno načelo v ravnanju z znanjem tehnična delitev dela. Večja raznolikost znanja članov organizacije povečuje kolektivno znanje. Povezovanje tako različnega znanja pa je zahteven proces. Prihodnost ustvarjanja znanja je odvisna predvsem od koordinacije. Prav odnosi med člani organizacije vodijo v sinergijo znanja – znanja naj bi bila torej smotrno usklajena.«

»Znanje je potemtakem novo orodje teorije organizacije in menedžmenta, ki skuša odgovoriti, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital organizacije« (Dimovski in drugi 2005, 28).

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

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

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

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

Organizacije z močno izraženim strukturnim kapitalom uživajo veliko podporo dejavnikov organizacijske kulture, ki spodbuja posameznike k poizkušanju novih procesov, napakam in ponovnim poizkusom ter učenju. Takšen pristop k razumevanju strukturnega kapitala, ki zajema eksplicitno in tacitno znanje skupaj z izkušnjami, spodbuja eksperimentiranje, raziskave in razvoj ter inovativnost znotraj organizacije (Bontis in Crossan v Swart 2006).

Z naraščanjem pomena znanja in učenja se je v organizacijah uveljavil pojem učeče se organizacije. Z uvajanjem tega modela se gradi nova kultura podjetja, saj je trenutno to najbolj inovativna enota, ki spodbuja stalno učenje kot primarno konkurenčno prednost

(Svetlik 2004, 69). Strateške spremembe znotraj organizacije so predpogoj za preživetje v konkurenčnem okolju.

## ***2.2 Učeča se organizacija***

V današnjem času se tehnološki procesi, organizacija in načini dela hitro spreminjajo. Nova znanstvena odkritja pomenijo vedno večje in širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materiala, orodja, strojev in naprav. Vse te hitre in dinamične spremembe pa od vsakega posameznika zahtevajo stalno prilagajanje novim razmeram. Znanje in spretnosti, ki so jih ljudje pridobili pri osnovnem izobraževanju, hitro zastarijo, zato jih je potrebno stalno nadgrajevati (Možina 2002).

Lipičnik (2001, 339) pravi, da »znanje v starem smislu ostaja kot količina informacij, znanje v novem smislu pa postaja zmožnost kombiniranja podatkov in informacij v nova spoznanja ali rešitve«. Sodobni trendi globalizacije gredo v smeri drugačnega izobraževanja oziroma učenja. To bi po mnenju Lipičnika (2001, 338) morale razvijati posameznikove zmožnosti za »opazovanje, adaptacijo in uporabo znanja, za samostojno in objektivno razmišljanje, ustrezno presojo in sodelovanje z ostalimi akterji. Tako se način učenja spreminja v kombiniranje informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov«.

Znanje je na poseben način definirano v učeči se organizaciji. »Tu znanje niso več samo pridobljene informacije, temveč zmožnost za učinkovito akcijo. Učenje, s katerim se znanje povečuje, ni omejeno le na mišljenje, temveč je tesno povezano tudi z dejavnostjo. Tako učenje postane nova, posebna oblika dela, ne nekaj, kar se dogaja izven dela, temveč srčika produktivne dejavnosti« (Konrad 1999, 90).

Torej, vsaka organizacija naj bi z vidika doseganja ali ohranjanja konkurenčne prednosti na področju znanja svoj način poslovanja spremenila tako, da bi uveljavila načela učeče se organizacije, ki spodbuja sistematično učenje, tudi iz samega poslovanja.

Pojem in koncept »učeča se organizacija« je relativno nov. Seže v čas znanstveno-tehnične revolucije, ko je prišlo do transformacije množične industrijske produkcije v avtomatizirano proizvodnjo, v kateri na račun odpravljanja odtujenosti in rekvalifikacije industrijskega dela

»postajata odločilna znanje in odgovornost. Prevladujoča kakovost ni več spretnost, temveč odgovornost« (Kern in Schumann v Urh 2003, 124).

Neprestano izboljševanje in prilagajanje sposobnosti podjetja so temelj učeče se organizacije. Vloga tako celotne organizacije kot vsakega posameznika je nenehno učenje in doseganje novih spoznanj ter stalna osebna rast in razvoj skupaj z organizacijo.

»Z več strani se pojavljajo trditve, da naj bi bila sposobnost podjetja, da se uči, večja ali enaka stopnji spremembe, s katero se mora spopasti. Postindustrijsko podjetje, ki deluje v negotovi in nemirni situaciji, naj bi se preoblikovalo v smeri izobraževalne kulture« (Alessandrini 1996, 165).

Utemeljitelj koncepta »učee se organizacije«, Peter M. Senge (1990), je v začetku 90-ih let opredelil učečo se organizacijo in jo ločil od tradicionalne avtoritativne nadzorujoče organizacije. V njej vidi prevladujoči tip organizacije prihodnosti ter meni, da bo organizacija temeljila na naslednjih podmenah (Ferjan 1999, 174):

- *preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in skupinskemu delu;*
- *ljudje bodo stalno izpopolnjevali svoje znanje in pridobivali nove veščine;*
- *ljudje bodo postali bolj ekstravertirani (odprti do sodelavcev);*
- *ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost; na tej usmeritvi bo temeljilo kolektivno delo v organizaciji;*
- *delo organizacij bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustni.*

Možina (2000, 468) pravi, da je učeča se organizacija »dinamična celota, ki se nenehno prilagaja spremembam v okolju, ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje tako znotraj kot zunaj organizacije. Pri vsem pa je najpomembnejše, da je prisotno ravnanje z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja«.

Avtorji različno definirajo učenje v organizaciji. Huber (1991, 90) meni, da je le-to »kombinacija štirih procesov: pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja«. Tudi Dimovski (2005, 98) meni, da ima »organizacijsko učenje štiri vidike. Prvi, informacijski vidik se dotika procesov pridobivanja

informacij, naslednji, interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj, temelječih na informacijah, vedenjski se osredinja na akcije, ki prav tako temeljijo na informacijah in novih razumevanjih, vidik strateškega menedžmenta pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja«. Ti procesi se ukvarjajo z različnimi vrstami organizacijskega učenja in najznačilnejšimi dejavnostmi na tem področju. Opredeljen je kot sistem, pri katerem menedžerji skušajo razširiti zmožnosti članov organizacije, da delujejo z njo in njenim okoljem tako, da izberejo le odločitve, ki stalno povečujejo njen uspeh (Dimovski in drugi 2005, 95).

Jelenc Krašovec (2000, 37) navaja, da je učenje, ki poteka v organizaciji, učenje posameznikov ter hkrati skupinsko – kolektivno učenje, česar posledica je spreminjanje organizacije. Od tega, kako poteka učenje in kaj je namen učenja, pa je odvisno, ali lahko neko organizacijo opredelimo kot učečo se organizacijo ali pa kot organizacijo, kjer morda poteka učenje, vendar ni vidnih rezultatov, ker poteka na napačnem nivoju.

### *2.2.1 Učenje v organizaciji*

Med pojmom »učeča se organizacija« in »učenje v organizaciji« je potrebno opredeliti razliko. Kot že navedeno, ima učeča se organizacija sposobnost prilagajanja hitrim in nepredvidljivim spremembam v okolju, ta lastnost pa izhaja iz samega načina dela in mišljenja vseh akterjev, ki so vanjo vključeni.

Ferjan (1999, 184) učenje v organizaciji (organizacijsko učenje, učenje na ravni organizacije) opredeli kot »specifično vrsto dejavnosti oziroma procesov, ki potekajo med vsemi akterji. Učenje organizacije tako vključuje: način analize in reševanja problemov, individualno učenje, učenje timov in učenje organizacije kot celote«. Pravi, da način učenja karakterizira in determinira učečo se organizacijo, ki pa jo opredeli kot organizacijo, ki se je sposobna prilagajati hitrim spremembam v okolju, njena sposobnost prilagajanja pa izhaja iz načina dela vseh zaposlenih.

Po Senge-ju (1990, 3) se učeča se organizacija osredotoča na stalne izboljšave v svojih procesih, produktih in storitvah ter se z namenom doseganja strateških ciljev nenehno spreminja, učenje svojih članov pa omogoča tako v smislu individualnega, kot skupinskega razvoja. Pri učeči se organizaciji gre za skupino ljudi, ki za ustvarjanje zelenih rezultatov in

doseganje ciljev stalno širijo, nadgrajujejo ter posodablajo svoja znanja in spretnosti. Znotraj takšne organizacije se oblikujejo tudi nova mišljenja o prizadevanju za nenehno, tako skupinsko kot individualno učenje. Učeča se organizacija se glede na navedeno bistveno razlikuje od tradicionalne avtoritarno kontrolirane organizacije, njena moč pa izhaja iz sposobnosti identificiranja in uporabe vsega znanja, ki je na razpolago, sama pa hkrati z vsemi možnimi oblikami učenja nenehno razvija svoja lastna.

Garvin (1998, 51) definira učečo se organizacijo kot »organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov«. Meni, da bi organizacije brez premišljenega in načrtovanega ravnanja z znanjem enostavno ponavljale že do sedaj ustaljeno prakso, kakršna koli morebitna sprememba pa bi se pojavila zgolj po naključju ali le za kratek čas. Poudarja tudi, da naj bi učenje doseglo vse nivoje organizacije in ne le menedžmenta, saj gre pri učenju za nadfunkcijsko aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije.

Bistvo učeče se organizacije je, kot pove že izraz,

*stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote, ki na tak način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenost vseh zaposlenih. Takšna organizacija deluje celostno ustvarjalno in kritično ter tako pooseblja značilnosti, pomembne za konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov nasploh, vpliva pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija temelji na timskem delu in na medsebojnem sodelovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomešča z demokratičnimi načini vodenja. S tem vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi (Jelenc Krašovec 2003, 31).*

Z vidika kulture učečo se organizacijo podobno kot Senge (1990) opredeli tudi Mayo (2007), dodatno pa determinira še nekaj drugih značilnosti, kot so participacija zaposlenih pri procesih, ki spodbujajo učenje na vseh nivojih, izmenjava izkušenj znotraj določenih delovnih skupin ter učenje na podlagi izkušenj. Meni, da so člani učeče se organizacije komunikativni, zelo radovedni in željni novih znanj, katera znajo odkriti in poiskati ter so jih zaradi odprtosti in odkritosti do sodelovcev pripravljeni deliti drug z drugim.



Ključni poudarek pri konceptu učeče se organizacije je premik od individualnega učenja na ravni posameznika do učenja na ravni celotne organizacije. Nenehno in vseobsegajoče učenje ter iskanje znanja ni vsakodnevna obveznost učeče se organizacije, ampak je to način njenega življenja oziroma delovanja (Senge 1990).

*Ugotavljamo, da je učeča se organizacija v literaturi pogosto opredeljena kot vzporedna struktura ali podsistem, ki temelji na specifičnih vrednotah. Lahko rečemo, da gre za posebno kulturo, ki so jo organizacije izoblikovale (ali pa k temu težijo) kot odgovor na pojav ekonomije znanja. Znanje in učenje sta kot proces ustvarjanja znanja postala ena osrednjih tem organizacijskega razvoja, ohranjanja konkurenčnosti in ne nazadnje tudi preživetja (Birman Forjančič 2006, 59).*

Trenutno ene najbolj inovativnih enot gospodarstva - učeče se organizacije, so najverjetneje nastale zaradi postopnega širjenja mnogih novih tehnologij v nacionalno in globalno ekonomijo. S popolnoma svojevrstno tehniko povezujejo neoprijemljivi človeški kapital, tj. angažirano delo-znanje (človeški viri) in oprijemljivi fizični (denarni) kapital. Uspešno in učinkovito delo-znanje je trenutno redka prvina poslovanja, zato v sodobnih organizacijah vse pomembnejšo vlogo nosi tudi upravljanje s človeškimi viri in (organizacijskimi in drugimi) znanji oziroma intelektualnim kapitalom (Svetlik 2004, 69).

Organizacija, ki vrednoti znanje kot svojo primarno konkurenčno prednost, spodbuja stalno učenje in aktivno upravlja svoj intelektualni kapital, je tista, ki uspešno nadgrajuje svoj obstoj in se tako uspešno uči. Ni več tehnologija tista, ki jo označujemo za generatorja znanja, temveč so to vlogo prevzeli ljudje; »imperativ učeče se organizacije je sprejemati znanje od vsepovsod, iz vseh ravni organizacije. Med učeče se organizacije štejemo le tiste, katerih vodilni se zavedajo povezave med znanjem in vodenjem, saj prinaša 21. stoletje intenzivnejše tekmovanje tako za kvalificirane ljudi kot za kupce oziroma potrošnike« (Huseman in drugi 1998, 213).

Organizacija je tista, ki naj bi razvijala strukturo, v kateri bodo zaposleni dopolnjevali svoje sposobnosti. Da bi obdržali prednost med konkurenco v sodobnem svetu, kjer se podjetja spoprijemajo s spremembami (pričakovanje ter zahteve kupcev, zaposlenih, spremembe na družbenem, ekonomskem in znanstvenem področju ter spremembe na delovnem mestu), so organizacije spoznale, da se morajo preoblikovati v tako skupnost, kjer sposobnosti razvija

vsak posameznik ter se hitro prilagodi zunanjim zahtevam. Velik izziv predstavlja tudi oblikovanje učeče se organizacije, saj zahteva razumevanje petih podsistemov – učenja, vodenja, znanja, zaposlenih ter tehnologije (Marquardt 1996, 16).

Vsaka klasična organizacija uveljavlja svoj način utiranja poti do učeče se organizacije, vendar pa se tradicionalna organizacija ne more izogniti nekaterim ključnim fazam, da postane učeča se organizacija. Preoblikovanje individualnega in tacitnega v organizacijsko znanje je eden največjih izzivov pri vzpostavitvi modela menedžmenta znanja v učeči se organizaciji. »Bistveno je, da tržno vrednost podjetja sestavljata njegov finančni in intelektualni kapital. Učeča se organizacija zagovarja prilagodljivost in sodelovanje idej pri celotnem kolektivu ter pospešuje komunikacijo in sodelovanje med svojimi člani tako, da je vsakdo vpet v prepoznavanje in reševanje problemov, njene značilnosti pa so enakost, vsem dostopne informacije in nizka stopnja hierarhije« (Dimovski in drugi 2005, 8). Zaposleni so tako izpostavljeni nenehnemu izpopolnjevanju svojih sposobnosti in doseganju zelenih rezultatov ter gojijo in prilagajajo novo pridobljene vzorce mišljenja. Na ta način se organizacija ves čas privaja na skupno učenje ter v svojem delovanju uporabi le najboljše izkušnje in znanje. Tako pa se tudi sama stalno uči, je odprta za okolje in goji željo po neprestanem širjenju svojih sposobnosti za učenje (Dimovski in drugi 2005, 8).

### *2.2.2 Učeča se organizacija v primerjavi s tradicionalno organizacijo*

Učeča se organizacija za razliko od tradicionalne organizacije predstavlja nov koncept in ključni korak pri doseganju prilagodljive organizacije, ki s pomočjo izobraževanja vseh zaposlenih stremi k razvoju organizacije na novem, višjem nivoju. V spodnji Tabeli 2.1 so navedene razlike med starim konceptom izobraževalne dejavnosti v tradicionalni organizaciji in učečo se organizacijo, v naslednji, Tabeli 2.2, pa so prikazani koraki premika učeče se organizacije od stare proti novi paradigmi.

*Tabela 2.1: Razlike med starim konceptom izobraževalne dejavnosti in učečo se organizacijo*

	STAR MODEL	NOV MODEL
<b>UDELEŽENCI</b>	izbrani udeleženci	celotno osebje
<b>VSEBINA</b>	tehniška znanja, znanja o menedžmentu	multidisciplinarna znanja
<b>POSTAVITEV</b>	učilnica, razred	učeča se organizacija
<b>ČAS IZVEDBE</b>	začetek zaposlitve	vseživljenjsko
<b>RAZLOG</b>	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno vrednost

Vir: Ferjan (1999, 175).

Iz Tabele 2.1 je razvidno, da učeča se organizacija pomeni izboljšanje oziroma napredek od različnih modifikacij tradicionalnega, birokratskega tipa organizacije, kar pa še ne pomeni, da je to nov, samostojni tip organizacijske strukture, kajti tudi znotraj le-te je možno zaznati različne dimenzije oziroma stopnje določenih organizacijskih struktur kot so kompleksnost, formalizacija in centralizacija (Ferjan 1999, 174–175).

*Tabela 2.2: Premik od stare proti novi organizacijski paradigmi učeče se organizacije*

OD	PROTI (DO)
<b>standardizirane integracije</b>	fleksibilnemu integriranemu sistemu
<b>zaprtega sistema</b>	odprtim sistemom v smislu vključevanja zunanjega okolja
<b>avtokratskega menedžmenta</b>	horizontalnim stilom vodenja
<b>mehanicističnega modela zaposlenih – pričakovati je, da bodo poskrbeli za natančno določene naloge</b>	poudarjanja in spodbujanja samovodenja, avtonomije, prevzemanja odgovornosti in iniciativnosti
<b>pasivno oblikovanih treningov, pri čemer sta bolj poudarjena merjenje učnih rezultatov in procedura</b>	aktivnemu samoučenju in spodbujanju pozitivne učne klime

Vir: Brečko (2001, 39).

Tabela 2.2 prikazuje, da je za učečo se organizacijo kot nekakšno novo organizacijsko strukturo značilen integriran, toda fleksibilen sistem, kar pomeni, da je organizacija decentralizirana, njeno vodstvo pa s horizontalnim stilom vodenja in politiko ravnanja z ljudmi pri delu skuša kombinirati in spodbujati na eni strani samostojno in samoiniciativno delo zaposlenih ter jim omogočati večjo odgovornost, na drugi strani pa ima še vedno močno razvit integriran sistem obstoječih, veljavnih organizacijskih vrednot, s čemer pa organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki podjetje ohranja skupaj. Takšno podjetje je tudi zelo odprto do različnih dejavnikov iz zunanjega okolja, politike ter socialnih in finančnih vprašanj (Brečko 2001, 40).

Tudi Garvin (1998, 47–80) je tradicionalno organizacijo od učeče se organizacije ločil na podlagi petih značilnosti. To so: »sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj – benchmarking ter hiter in učinkovit prenos (transfer) znanja skozi organizacijo«.

Učeča se organizacija za razliko od tradicionalne, ki v ospredje kot svoj cilj postavlja organizacijo in maksimizacijo dobička, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek; pojmuje kot osnovno poslanstvo in temelj obstoja aktivnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v socio-kulturni sistem, kot lastnika in uporabnika svojih znanj in spretnosti. Ključne stvari v takšni organizaciji so procesi učenja in produkti znanja. Samo vodenje organizacije pa predstavlja umetnost balansiranja in iskanja sinergij med različnimi subjektivnimi in organizacijskimi interesi z glavnim ciljem večanja intelektualnega kapitala. Temeljna razlika med učečo se organizacijo in tradicionalno organizacijo je torej pretežno v sami miselnosti, duhu in kulturi le-teh (Peršak 2003).

## ***2.3 Opredelitev izobraževanja in sorodnih pojmov***

### *2.3.1 Oblike in vrste izobraževanj zaposlenih*

V sledečem poglavju bom opredelil pojme, ki so v neposredni povezanosti z učenjem. To so izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, ki imajo ožji pomen kot njihova nadpomenka – učenje. Slednje je vseživljenjski proces, kajti učimo se celo življenje, izobraževanje, usposabljanje ali učenje v organizaciji pa je za razliko od učenja časovno

determinirano in z namenom pridobitve specifičnih in konkretnih znanj, ki so potrebna za opravljanje delavnih nalog v organizaciji.

Če se človek ne bi stalno izobraževal in izpopolnjeval svojega znanja, ne bi dosegal svojih razvojnih potencialov, saj izobraževanje prispeva k spoznavanju lastnih želja in potreb posameznika ter hkrati od njega izzove kritično in stvarno razmišljanje glede okolja. Nenazadnje vse to prispeva k vključitvi v socializacijo. Brez ustreznega okolja in interakcije z njim, se človeška osebnost ne razvije ustrezno (Jereb 1998, 14).

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

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

Z naglim razvojem novih tehnologij in odkritji v znanosti je izobraževanje dobilo nove naloge. Znanje namreč v današnjem času zastara hitreje kot kdajkoli prej v zgodovini. Razvoj zahteva stalno in nenehno izobraževanje, kateremu se ne more nihče več izmikati, zahteva pa tudi izboljševanje izobraževanja s ključno nalogo priprave posameznika za samoizobraževanje. Tako je stalnost izobraževanja izrazito sodobna značilnost (Jereb 1998, 16).

### *2.3.2 Izobraževanje v organizaciji*

Vzporedno s trendom globalizacije družbe in čedalje večje konkurence na trgu, dobiva tudi izobraževanje čedalje večjo veljavo. »Izobrazba je eden ključnih vidikov kakovosti delovne sile oziroma kakovosti človeškega faktorja, imenovane v zadnjih dvajsetih letih tudi človeški kapital. Izobraževanje velja od šestdesetih let dalje v svetu za eno najbolj produktivnih naložb in je najpomembnejši razvojni dejavnik« (Bevc 1991, 15).

Izobraževanje v organizaciji je »način izobraževanja zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela« (Jelenc 1991, 32). Izobraževanje zaposlenih tako lahko opredelimo tudi kot: »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi

dejavnostmi (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)« (Ivanuša-Bezjak 1998, 56).

Namen izobraževanja zaposlenih v organizaciji je imeti ustrezno usposobljen kader, ki bi s svojim znanjem znal povečevati uspešnost in učinkovitost organizacije. Armstrong (1998, 187) meni, da je to možno le, če »ima vsak zaposleni določene sposobnosti, spretnosti in znanje, ki pripomore k učinkovitosti, če se kakovost dela posameznikov in timov izboljšuje, če se zaposleni razvijajo v smeri, ki omogoča največji možni osebni razvoj.«

»Izobraževanje zaposlenih torej velja za eno najpomembnejših kadrovske dejavnosti. Mislimi je potrebno predvsem na morebitne koristi iz naslova izobraževanja, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje produktivnosti dela in večja ustvarjalnost zaposlenih, večja skrb in usposobljenost za kakovostno delo, manj absentizma in fluktuacije ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju« (Delaney in Huselid v Rejc Buhovac 2005, 28).

»Izobraževalna dejavnost naj bi imela podporo najvišjega vodstva, ki deluje v skladu z generalnimi usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo, strategija) in definira cilje izobraževanja, tako dolgoročne kot kratkoročne. Ostali koraki (stopnje) se izvedejo v organizacijski enoti, ki je odgovorna za izobraževanje. Po izvedbi izobraževanja naj bi ovrednotili dosežene učinke in jih primerjali s postavljenimi cilji« (Huč in Jereb 2001, 7).

Cilji izobraževanja so naslednji (Armstrong 1993, 529):

- *razvoj sposobnosti zaposlenih in izboljšanje njihovega dela,*
- *pomoč zaposlenim, da rastejo z organizacijo – s ciljem, da bodo takoj, ko bo mogoče, vključeni v kadrovske potrebe podjetja,*
- *skrajšanje začetnega časa učenja zaposlenih pri novem delu ob imenovanju, prerazporeditvi ali napredovanju in zagotovitvi, da bodo postali strokovno in ekonomsko odgovorni takoj, ko bo to mogoče.*

Zgoraj navedeni cilji naj bi podjetju omogočali »kratkoročno in dolgoročno dinamičnost ter kreativnost zaposlenih, ki zagotavlja, da upravljanje s človeškimi viri deluje kot živ organizem in s tem ob pravih pristopih zagotavlja podjetju rast in razvoj« (Armstrong 1993, 529).

Primaren namen izobraževanja je vsekakor usklajevanje ciljev podjetja ter potreb in želja zaposlenih (Miglič 2002).

Podjetje, ki želi uspešno poslovati, naj bi s svojo ustrežno kadrovsko-izobraževalno politiko znalo doseči, da so zaposleni za uspešnost poslovanja podjetja pripravljene pomagati z vsem svojim znanjem in sposobnostmi (Huč in Jereb 2001). »S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti izrabe virov in boljši organizaciji dela« (Jereb 1998, 101). »Izobraževalna dejavnost v podjetju naj bi delovala usklajeno z razvojno vizijo podjetja in se prilagajala vsem spremembam znotraj in zunaj podjetja« (Huč in Jereb 2001, 6).

»Vlaganje v izobraževanje naj bi, ne glede na relacijo med znanjem in fizičnim kapitalom pri povečanju uspešnosti in učinkovitosti, vplivalo na samo učinkovitejše delovanje podjetja. Vendar je ta vpliv težko določiti« (Žemva 2007, 18). »Obstaja takšno število kompleksnih dejavnikov, da je izredno težko, če ne celo nemogoče, oceniti vpliv določenih izobraževalnih programov na rezultate podjetja« (Kirkpatrick 1979, 273). Tako »vpliv variira tudi zaradi drugih zunanjih dejavnikov na trgu, zaradi notranje organizacije v podjetju, organizacijske klime, načina kontrole in koordinacije ter motivacije zaposlenih« (Žemva 2007, 18).

Jerovšek (1980, 16–25) pri raziskovanju vpliva investicij v izobraževanje ugotavlja, da »izobrazba vpliva na učinkovitost<sup>2</sup> podjetja in da je zanjo izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša, kot pa le količina zaposlenih z visoko izobrazbo. Proces nastanka nekega produkta namreč ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. S povečanjem zaposlenih z zadostno ravnijo izobrazbe na vseh delovnih mestih, seveda v skladu z zahtevnostjo dela, povečamo tudi uspešnost<sup>3</sup> podjetja«.

---

<sup>2</sup> »Učinkovitost je opredeljena z optimalnostjo proizvodnje, tj. kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov podjetju in danih zunanjih omejitvah. Razume se tudi kot odnos med prvinami poslovnega procesa in rezultati in se opredeli kot "delanje stvari na pravi način" se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za doseg odločenih (kratkoročnih) ciljev« (Ilič in drugi 2004, 80).

<sup>3</sup> »Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. S tega vidika se lahko uspešnost razume tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije« (Ilič in drugi 2004, 80).

Nedvomno je torej v današnjem času v organizacijah vloga znanja, izobrazbe in izobraževanja vseh zaposlenih vse pomembnejša, saj le-to pomembno rezultira v konkurenčnosti, inovativnosti, ugodni organizacijski klimi ter ne nazadnje uspešnosti in učinkovitosti podjetij<sup>4</sup>.

### 2.3.3 Usposabljanje

Pri opredeljevanju pojma »izobraževanje« je potrebno od njega razmejiti še pojem »usposabljanje«. »Proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti, najbolj pogosto označujemo s pojmom usposabljanje« (Jereb 1998, 17).

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

»Usposabljanje je učenje, namenjeno opravljanju nekega dela, lahko ga razumemo kot sistematičen razvoj znanja, veščin in vzorcev obnašanja, katere posameznik potrebuje za izvrševanje ustreznih delovnih nalog« (Anderson 1994, 117). Milkovich in Boudreau (1994, 490) opredeljujeta takšno izobraževanje kot »sistematičen proces za pridobivanje veščin, pravil, zamisli in vedenj, katerih rezultat bo izboljšanje in prilagoditev lastnosti zaposlenih z zaposlitvenimi zahtevami«. »Učni dogodki so sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem ter namenjeni učenju specifičnih spretnosti in postopkov« (Vukovič in Miglič 2006, 23).

Usposabljanje je tudi Možina (v Mihalič 2006, 190) definiral kot »proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti in veščin, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem opravljanju del v okviru delovnega procesa«. »To je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih najbolj potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Usposabljanje lahko razumemo tudi kot neko vmesno

---

<sup>4</sup> »Podjetje je lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje stroškovno neoptimalno (z izgubo), in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira obseg proizvodnje oziroma dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev« (Ilič in drugi 2004, 80). »Učinkovitost pomeni "delati stvari prav", medtem, ko uspešnost pomeni "delanje pravih stvari"« (Rejc 2001a).



etapo med izobraževanjem in delom. Nikakor ne smemo gledati usposabljanja kot ločeno enoto, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja« (Možina 2002, 216).

Usposabljanju soroden pojem pa je izpopolnjevanje, katerega Ivančič (1996) opredeljuje kot usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno osvojenega znanja in sposobnosti. Vlaganje v izpopolnjevanje zaposlenih pozitivno vpliva na organizacijsko klimo, varnost zaposlitve zaposlenega in napredovanje znotraj podjetja.

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

- *stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije,*
- *načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje,*
- *kontinuirano zadovoljevanje potreb organizacije po usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov,*
- *pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja,*
- *dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih metod izobraževanja,*
- *vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti.*

Navedene postavke stremijo k vzpostavitvi optimalnih izobraževalnih pogojev in usposabljanja med posameznimi člani v organizaciji, da bi zaposleni tako dobili zavest za neprestano izobraževanje, ki bo ohranjalo vez z globalnimi smernicami v izobraževanju v organizacijah. Vsak zaposleni ključno prispeva k uspehu, tako da s svojimi spoznanji in pridobljenim znanjem podaja organizaciji inovativne predloge in zamisli, ki pa morajo biti v organizaciji tudi ustrezno sprejeti.

#### ***2.4 Investiranje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih***

Da organizacija prenese pritiske konkurence, so potrebna stalna vlaganja in investiranje. Prav investicija v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je ena bistvenejših. Da je ta uspešna, je ključna premišljena izbira izobraževanj in usposabljanj. Ta morajo biti primerna za

zaposlene, saj le na ta način lahko delajo dobičkonosno.

Po Ferjanu (1999) se investicije v izobraževanje in usposabljanje interpretira na dva načina:

- izobraževanje kot potrošnja, ki stremi k izboljšanju življenjskega oziroma materialnega standarda posameznikov,
- izobraževanje kot investicija, ki prispeva k rasti dohodka podjetja oziroma nacionalnega dohodka in končno tudi družbenega bogastva.

Investicija doseže svoj uspeh, ko je znanje uporabljeno v poslovnem okolju in je na ta račun povečan dobiček podjetja (Fitz-enz 2000, 8).

V smislu teorije alokacije časa Becker (1976) pravi, da imajo investicije v človeški kapital<sup>5</sup> vpliv le na raven plač. Vsak posameznik z uporabo njegovega lastnega časa in dobrin proizvaja človeški kapital, torej je output le-tega funkcija omenjenih vložkov, proizvedeni rezultat človeškega kapitala pa poveča njegovo prejšnjo količino oziroma zalogo. Od te skupne količine kapitala je potrebno še na račun zastaranja človeškega kapitala v določenem obdobju usposabljanja odšteti določeno zmanjšanje.

Becker (1964) definira investicije v človeški kapital kot dejanja, ki s povečanjem človeških virov vplivajo na prihodnji finančni in psihični dohodek. Spodbuda za to investiranje je odvisna od pričakovanega donosa. Ta je večja pri mlajši populaciji, saj lahko od te investicije dobivajo prihodke še vrsto let, hkrati pa je oportunitetni strošek nižji kot kasneje.

Med investicijami v izobraževanje posameznikov in poslovno uspešnostjo obstaja ključna povezava, zato je kvalitetno izobraževanje zaposlenih še toliko pomembnejše. Čim več znanja so zaposleni posamezniki pripravljene deliti in predstaviti svojim sodelavcem, tem močnejša vez se tvori med njimi samimi in organizacijo. Posamezniki, ki so bolj vpeti v tovrstne dejavnosti, so tako uspešnejši v svoji stroki in posledično obstaja manjša možnost, da bi

---

<sup>5</sup> Človeški kapital je definiran kot kombinacija temeljnih dejavnikov, ki jih opredeljujejo: *kvalitete posameznika* (inteligenca, pripadnost, zanesljivost in podobno), *spособnosti posameznika* (učenje, nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, iznajdljivost) in *motiviranost posameznika* (timsko delo, ciljna usmerjenost, delitev znanj ter idej z ostalimi) (Fitz-enz 2000 v Mihalič 2006, 45).

zapustili svoje delovno mesto (Bontis in Fitz-enz v Bontis in Serenko 2009).

Investiranje v znanje in usposabljanje zaposlenih je bistveno za napredek in obstoj podjetja. Preden menedžment prične s tovrstnimi investicijami, naj bi se vprašal, »ali je investicija nujna, ali obstajajo trenutna razpoložljiva sredstva in ali je z njimi možno doseči postavljene cilje, do kakšne stopnje je obstoječi način izvajanja usposabljanja in izobraževanja uspešen in v kolikšni meri lahko z obstoječimi sredstvi izboljšamo uspešnost podjetja« (Ferjan 1999, 90). Končno je ključno vprašanje, ali se taka investicija sploh splača.

Za preverjanje in ugotavljanje uspešnosti ter učinkovitosti investiranja v izobraževanje ali delovno usposabljanje v podjetju, vodilni v organizaciji največkrat uporabljajo analizo stroškov in koristi. S tovrstnimi analizami je mogoče oceniti neto donos celotnih stroškov in koristi, ki jih takšno vlaganje v izobraževanje ali delovno usposabljanje prinese.

Bevčeva (1995) navaja dve vrsti stroškov izobraževanja oz. usposabljanja. Kot prvo; »stroški usposabljanja in izobraževanja (posredni stroški, denarna in nedenarna sredstva) ter izdatki za usposabljanje (neposredni stroški, denarna sredstva), kot drugo pa; individualni in družbeni stroški ter stroški podjetja« (Bevc 1995, 68).

Kdaj je najprimernejši čas za investiranje v izobraževanje ali usposabljanje zaposlenih, se organizacija odloči na osnovi določenih kriterijev, najpogostejši primeri pa so sprememba tehnologije ali načina dela, nova zakonodaja ali pa neusposobljenost delavcev za delo. Vodstvo za presojo uporablja:

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

## ***2.5 Spremljanje in vrednotenje učinkov investicij v izobraževanje***

Znanje je abstrakten, hkrati pa zelo konkreten, kompleksen pojem. Ravno zaradi takšnih lastnosti ga je tako kvalitativno kot kvantitativno težko opredeliti oziroma izmeriti. Kljub temu pa je ravno iz vidika njegovega prepričljivega utemeljevanja nujno spremljanje rezultatov in učinkov investicij v izobraževanje zaposlenih v organizaciji. Potrebno je torej spremljanje tako izvajanja aktivnosti izobraževanja kot njegovih rezultatov oziroma učinkov.

Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja je torej odločilnega pomena, ker: »pridobimo formalno utemeljitev, da je bila poslovna odločitev pravilna, finančno upravičena; zaposleni v kadrovske dejavnosti čutijo svojevrstno zadovoljstvo, ko poznajo rezultate svojega dela; poznavanje rezultatov omogoča osredotočenje na ključne programe aktivnosti, to je tiste, ki vodijo k želenim rezultatom in učinkom; bodo udeleženci izobraževanja ravnali bolj odgovorno, če bodo vedeli, da se spremlja rezultate in učinke dejavnosti v podjetju« (Rejc 2001a, 84).

Na podlagi tega lahko sklepamo, da je merjenje oziroma presojanje rezultatov in učinkov nujno potrebno, sicer izboljšave praktično niso možne.

### ***2.5.1 Vrednotenje učinkov učenja oziroma izobraževanja***

Možina (2002, 26) navaja, da je »vrednotenje učenja postopek, ki menedžerjem pomeni pripomoček, da kolikor je mogoče sistematično in objektivno ugotavljajo ustreznost in uspešnost učenja in možnosti nadaljnjega izobraževanja.«

Vrednotenje oziroma merjenje učenja poteka na štirih ravneh, vsaka od njih pa zahteva drugačne metode ocenjevanja. Te ravni so (Možina 2002, 26):

- 1. stališča zaposlenih*** - kaj udeleženci izobraževanja mislijo, koliko so zadovoljni z znanjem, ki so ga pridobili (ocenjujemo s pomočjo anket in pogovorov);
- 2. znanje zaposlenih*** - koliko in kakšno znanje so udeleženci pridobili v procesu učenja (zato so primerni testi, vprašalniki, preizkusi);

**3. vedenje zaposlenih** - kako in v čem so se udeleženci v času učenja spremenili oziroma kako so izboljšali svoje spretnosti, način dela in ravnanje (to preverjamo s podatki okoliščin in kakovosti opravljenega dela);

**4. raven organizacijskih dosežkov** - v kolikšni meri so doseženi cilji v skupini oziroma v organizaciji glede na pričakovane rezultate.

*Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, torej stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Na osnovi tega lahko rečemo, da je vrednotenje izobraževanja kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla, in sicer od ugotavljanja izobraževalnih potreb, planiranja, programiranja, do organizacije in izvajanja izobraževanja (Jereb 1998, 204).*

Jereb (1998, 204) meni, da so si izobraževanja glede na osnovni namen izhodišča spremljanja in vrednotenja med seboj različna in tako loči:

**- Notranje vrednotenje izobraževanja:**

Pri notranjem vrednotenju gre za spremljanje in ocenjevanje izobraževalne dejavnosti pretežno na podlagi učinkov, vidnih v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu.

**- Zunanje vrednotenje izobraževanja:**

Pri zunanjem vrednotenju gre za spremljanje in ocenjevanje izobraževalne dejavnosti na podlagi učinkov in posledic, vidnih v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, predvsem kot večja storilnost in večja kvaliteta dela, v boljših medsebojnih odnosih na delovnem mestu, v povečani prilagodljivosti ter mobilnosti zaposlenih ipd.

**2.5.2 Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja**

Kazalnike učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja je glede na vsebinske značilnosti izobraževalne dejavnosti možno združiti v skupine kazalnikov, in sicer: kazalnike produktivnosti, stroškov, časa, kakovosti in kazalnike zadovoljstva (Rejc 2001b, 117).

Vsako izmed teh skupin kazalnikov lahko obravnavamo z dveh vidikov; z internega vidika, to

je po učinkovitosti ali pa iz eksternega vidika, kjer se obravnava uspešnost izobraževalne dejavnosti. Da je izobraževanje učinkovito, morajo biti stroški na udeleženca, glede na preteklo leto nižji, da pa je izobraževanje uspešno, morajo delavci s pridobljenim znanjem pripomoči k večji produktivnosti organizacije, s predlogi o izboljšavah pa k znižanju stroškov (Rejc 2001b, 117).

Na podoben način se razlaga tudi kazalce z vidika časa, kakovosti in zadovoljstva. Iz Tabele 2.3 so razvidni kazalniki učinkovitosti in kazalniki uspešnosti iz različnih področij in skupin kazalnikov v organizaciji.

*Tabela 2.3: Kazalniki za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževalne dejavnosti*

SKUPINA KAZALNIKOV	Kazalniki učinkovitosti	Kazalniki uspešnosti
<b>Produktivnost</b>	- Število udeležencev - Odstotek po posameznem programu	- odstotek povečanja produktivnosti
<b>Stroški</b>	- stroški na udeleženca - letni stroški usposabljanj in izpopolnjevanj - odstotek plačil zunanjim izvajalcem - odstotek stroškov izpopolnjevanja znanja in usposabljanja	- odstotek prihranka v stroških pri izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih
<b>Čas</b>	- trajanje izobraževanja	- odstotek skrajšanja izdelavnega časa
<b>Kakovost</b>		- odstotek izboljšanja kakovosti dela
<b>Zadovoljstvo</b>	- Zadovoljstvo udeležencev s programom izobraževanja	- Zadovoljstvo nadrejenih z delom udeležencev izobraževanj

Vir: Rejc (2001b, 117).

Tabela 2.3 je poskus nekakšne sistematične ureditve informacij za celostno spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževalne dejavnosti, vendar pa pri izbiri kazalnikov še niso izčrpane vse možnosti, izbrani kazalci pa zaradi razlik v primarni dejavnosti podjetij niso primerni za vse organizacije (Rejc 2001b, 118–119).

Ko spremljamo učinkovitost in uspešnost izobraževalne dejavnosti, ne smemo upoštevati le podatkov, temelječih na zgoraj navedenih kazalnikih, pač pa je pomembno, da upoštevamo še

druge dimenzije, kot so sprememba delovnih navad, sprememba organizacijske klime itd., ki pa so največkrat težko ali nemerljive.

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

Spremljanje in vrednotenje učinkov investicij v izobraževanje zajema tudi vprašanje, kako izobraževalna dejavnost zaposlenih v organizaciji vpliva na vedenje le-teh, saj je bistveni in ključni cilj izobraževanja ravno doseg sprememb vedenja izobraževancev.

Podjetja najpogosteje zaradi investiranja v izobraževanje in človeške vire zanima produktivnost zaposlenih, v zadnjem času pa se je zelo uveljavil kazalnik dodana vrednost na zaposlenega, ki pa zelo natančno in neposredno izraža ustvarjanje nove, dodane vrednosti v podjetju. »Poleg produktivnosti pa velja omeniti še zadovoljstvo zaposlenih, ki močno vpliva tako na njihovo produktivnost kot tudi na njihovo ustvarjalnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost organizaciji<sup>6</sup>« (Rejc 2001b, 118).

**Zadovoljstvo zaposlenih** ocenjujemo oziroma merimo z mesečnimi ali letnimi vprašalniki in tako od zaposlenih pridobimo anonimna mnenja o različnih vidikih zaposlitve. Čeravno so raziskovalci ugotovili šibko korelacijo med zadovoljstvom z delom in delovno učinkovitostjo, se še vedno vztrajno ponavlja splošno prepričanje, da so zadovoljni zaposleni učinkovitejši in produktivnejši (Brief v Mesner Andolšek 2002).

---

<sup>6</sup> »**Absentizem** merimo kot razmerje med številom izgubljenih dni zaradi izostankov in razpoložljivim fondom delovnih ur« (Rejc 2001b, 118).

»**Fluktuacija zaposlenih** predstavlja tako prednosti kot slabosti. Negativen vpliv fluktuacije je najbolj viden v več prostovoljnih odhodih iz organizacije od »prisilnih« (nesreče pri delu, upokojitev, slabo zdravstveno stanje). To za podjetje predstavlja strošek, še posebno v primerih, ko iz podjetja odide zaposleni, ki je ravno na vrhuncu svoje produktivnosti in ustvarjalnosti« (Rejc 2001b, 118).

**Pripadnost zaposlenih** lahko opredelimo kot poistovetenje njihovih osebnih ciljev s cilji, filozofijo, poslanstvom in vizijo podjetja. Dejstvo je, da zaposleni, ki je bolj predan delu bolje opravlja svoje delovne naloge in zadolžitve. Širša definicija pripadnosti zaposlenih pravi, da je pripadnost izraz psihološke vezi, ki zaveže posameznika k organizaciji v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije (Oreily v Mesner Andolšek 2002).

Pripadnost zaposlenih se poleg zgoraj naštetih postavk kaže še na ostalih ravneh, in sicer na ravni, ko je posameznik sprejel cilje podjetja in je za njihovo doseganje pripravljen vložiti več svojega časa, truda in energije, ko se strinja z organizacijskimi vrednotami in navsezadnje, ko je zadovoljen in si zelo želi ostati del podjetja (Rejc 2001b, 118).

## **2.6 Vseživljenjsko učenje**

Pri vse hitrejših gospodarskih in družbenih razmerah je učenje, izobraževanje in usposabljanje ključnega pomena ohranjanja »koraka s časom«. Od našega vseživljenjskega učenja in pridobivanja znanj ter kompetenc je odvisna tako prožnost, varnost in kakovost delovnih mest kot sama integriranost v družbo na vseh ostalih ravneh življenja, zato je vseživljenjsko učenje pomembno, saj spodbuja ustvarjalnost in inovativnost ter tako omogoča polno gospodarsko in družbeno udeležbo.

Termin »vseživljenjsko učenje« determinira nov, drugačen koncept učenja. Opozarja na učenje brez kakršnih koli prostorskih ali časovnih omejitev. Pojavlja se skozi različne diskurze in odvija na različnih socialnih praksah. Učenje se tako lahko manifestira tudi zunaj in ne nujno le znotraj tradicionalnih institucij, znanje pa lahko učitelji posredujejo tudi na ne nujno tradicionalno primeren ali verodostojen način. Tako se koncept formalnega izobraževanja prestavlja na novo raven, in sicer na nivo učenja na vseh področjih in vseh obdobjih življenja (Edwards in Usher 2001, 276).

Koncept vseživljenjskega učenja seže v začetek sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Unesco (1996) razpravlja o veliki raznolikosti nalog in oblik sodobnega izobraževanja, saj le-to zajema vse dejavnosti, ki ljudem v vseh starostnih obdobjih omogočajo pridobivanje novih spoznanj o svetu okoli njih, soljudeh in tudi samemu sebi. Navedeno pojmuje kot definicijo vseživljenjskega učenja. »Ta način učenja, skozi celotno življenje, bo ključno vplival na prilagajanje naraščajočim potrebam trga delovne sile ter usposabljal za boljše obvladovanje spreminjajočih se časovnih omejitev in obdobji v posameznikovem bivanju« (Eurydice 2000, 9).

Temeljni poudarek vseživljenjskega učenja je, da izobraževanje in učenje nista vezana le na delo v službi, ampak na celotno življenje, od rojstva pa vse do smrti, učenje pa poteka v vseh življenjskih obdobjih (European Older People's Platform 2007).

»Pojem vseživljenjskega učenja izhaja iz spoznanja, da je le nenehno učenje skozi celoten posameznikov življenjski cikel edini možni način odzivanja na različne in nenehne izzive okolja. Učenje mora postati sestavni del življenja in ne sme biti omejeno le na eno ali več življenjskih obdobji« (Vukovič in Miglič 2006, 21).



Vseživljenjsko učenje je definirano kot »vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljšanje znanja, spretnosti in veščin« (Mihalič 2006, 189). To je tudi »proces, ki zajema vse oblike učenja bodisi formalno, bodisi neformalno ter naključno ali priložnostno« (Jelenc 2007, 10). Podobno pravi tudi Svetlik (v Mihalič 2006, 189) in sicer, da se »koncept vseživljenjskega učenja nanaša na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja, ki se preko stalnega in sistematičnega izobraževanja in usposabljanja izvaja skozi vse življenje«.

Paul Lengrand, teoretik s področja permanentnega izobraževanja pravi, da je vseživljenjsko učenje tesno povezano s pravico »biti človek«, ta pa je hkrati tudi njegova dolžnost. Vsak posameznik je prisiljen k avtonomiji in hkrati obsojen na svobodo, tako lahko v tem kontekstu le pasivno spremlja znanstvene doktrine ali pa jih tudi aktivno raziskuje (Lengrand 1976).

Ideja vseživljenjskega učenja je torej definirana kot ena izmed ključnih ambicij 21. stoletja. Dandanes izobrazba ni več zgolj preparacija za nadaljnje življenje, ampak se je le-ta spremenila v vseživljenjsko kampanjo, v posebno formo, ki jo lahko danes označimo kot način življenja (Boyadjieva in Petkova 2005).

Vseživljenjsko učenje prinaša koristne posledice za ljudi vseh starosti in za celotno družbo<sup>7</sup>. Posameznikom omogoča, da se zaradi večje informiranosti, kreativnosti in inovativnosti lažje vključijo v družbo, hkrati pa povečuje njihovo možnost za zaposlitev in posledično seveda učinkovitost na delovnem mestu.

Vseživljenjsko učenje pa je pomembno tudi zaradi demografskih sprememb, s katerimi se sooča celotna Evropa. Staranje prebivalstva že sedaj močno vpliva na družbo in gospodarstvo ter s tem posledično tudi na izobraževanje, v prihodnosti pa bo še bolj. Za boljšo vključitev v družbo in večjo učinkovitost na delovnem mestu starejši potrebujejo znanja in spretnosti, ki so bistvene za življenje v današnji družbi. Tukaj je mišljeno predvsem zanje tujih jezikov in

---

<sup>7</sup> V današnji starajoči se družbi je vidik vseživljenjskega učenja in vizija izobraževanja v tretjem življenjskem obdobju ključnega pomena. Naraščajoče število upokojencev ima lahko tudi pozitiven vidik, ki pa se ga še ne zavedamo dovolj in sicer, da so starejši že obogateni z veliko praktičnimi znanji in bi tako nanje lahko gledali kot na potencialne inštruktorje in učitelje, ki so vir mnogih sposobnosti, spretnosti in znanj, katera pa bi lahko prenesli na mlajše generacije.

poznavanje sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije (European Older People's Platform 2007).

## ***2.7 Teorija človeškega kapitala***

Vsak posameznik ima neka uporabna znanja in sposobnosti, vendar ta miselnost ni vključena v zavest, da so »ta znanja in sposobnosti tudi oblika kapitala in da je ta kapital v veliki meri produkt namernega investiranja. V zahodnem svetu je človeški kapital napredoval veliko hitreje kot nečloveški - konvencionalni kapital. Rast tega je najbolj distinktivna značilnost v ekonomskem sistemu« (Schultz 1971, 24).

Malačič (1984, 273) pravi, da je »človeški kapital mogoče pridobiti z investiranjem v človeka in da človeku služi tako pri proizvodnji kot pri potrošnji«.

Večinski del našega potrošništva je osredotočen v investiranje v človeški kapital. Najbolj eksplicitni primeri tega so izobraževanje, zdravje in notranja migracija za pridobitev boljših služb, veliko pa je tudi zaslužkov študentov in zaposlenih delavcev za izobraževanje ter prosti čas, ki ga namenijo k izboljševanju znanja. To so načini, ki povečajo posameznikovo produktivnost, saj so prav investicije v človeški kapital bistvene za zaslužek vsakega delavca (Schultz 1971, 24–25).

Becker (1972) o človeškem kapitalu pravi, da posamezniki vase vlagajo z izobraževanjem, izpopolnjevanjem, usposabljanjem in z drugimi aktivnostmi. Cilj tega ni le trenutno zadovoljstvo, temveč tudi spodbuda po pričakovanih donosih (povečanega bodočega dohodka s povečanimi zaslužki) teh naložb v prihodnosti ter ostalih učinkov, ki niso finančno merljivi. »Izobraževanje je iz ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se pozneje povrne. Ko se posameznik ekonomsko racionalno odloča za izobraževanje, tehta stroške izobraževanja in bodoče dohodke, ki jih bo investicija kasneje prinašala« (Lah 2005, 66). »Te naložbe prinašajo denarni donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti produktivnosti posameznika, ki se nato kaže v povečanih zasluških v toku življenja« (Bevc 1991, 23). Glavna predpostavka, na kateri sloni model človeškega kapitala, je, da so »osebni dohodki enaki mejni produktivnosti dela in naraščajo v skladu z njo, ob tem pa izobraževanje nima posrednih ali neposrednih učinkov« (Bevc 1991, 30).

*Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni. Poleg že omenjenega individualnega vidika je s strani organizacij pomemben tudi podjetniški vidik. Podjetja poskušajo v sodobnem svetu, ki je naravnano izrazito tekmovalno, ohranjati ali pridobiti konkurenčno prednost (nova znanja, tehnologije) pred ostalimi konkurenti. Podjetniški vidik poudarja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Če dodatni dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja, velja usposabljanje kot uspešno (Kešeljević 2004, 46).*

Temeljni namen teorije človeškega kapitala je ta, da pomaga reševati ekonomske probleme na področjih investiranja v izobraževanje kot tudi v strokovno usposabljanje na delovnem mestu. (Nerdrum in Erikson 2001).

Novejša Schultzova (1982, 28) teorija človeškega kapitala poudarja poleg proizvodnih še podjetniške sposobnosti. Pri tem se nanaša na sposobnosti s katerimi posameznik zbere informacije, ki so potrebne za prilagoditev spremembam v okolju. Bistvene sestavine človeškega kapitala so tako pridobljene sposobnosti in informacije, pri čemer tudi informacijam pripisuje ekonomsko vrednost. Kot zalogo človeškega kapitala pa ne razume le raznovrstnih pridobljenih sposobnosti, temveč tudi prirojene (Kavčič 1993, 1111–1112).

V Schultzovem definiranju človeškega kapitala imata izobrazba in izobraževanje osrednje mesto. To je razvidno tudi iz njegovih postavk, ki opisujejo glavne dejavnosti za izboljšanje človekovih sposobnosti:

- 1. zdravstvene storitve v širšem smislu; to vključuje vse kar vpliva na pričakovano življenjsko dobo, zdravje in vitalnost ljudi*
- 2. usposabljanje na delovnem mestu, ki ga organizirajo podjetja*
- 3. formalno organizirano osnovno, srednje, višje in visoko izobraževanje*
- 4. študijski programi za odrasle, ki jih ne organizirajo podjetja in vključujejo dopolnilne programe pouka*
- 5. migracije posameznikov in družin zaradi iskanja boljših zaposlitvenih možnosti (Bevc 1991, 25).*

Teorija človeškega kapitala torej poudarja kvalitativno komponento – pomen znanja in sposobnosti tako na individualni kot tudi podjetniški ravni pred kvantitativno. Ena izmed oblik človeškega kapitala je tudi izobrazba in sicer zato, ker obstaja kot del človeka. Izobrazba opremlja posameznika z znanjem in spretnostmi, ki zvišajo njegovo bodočo produktivnost in posledično njegove bodoče dohodke ter zadovoljstvo, od vsega tega pa je odvisna tudi spodbuda za investiranje v človeški kapital, nedvomno pa je večja pri mlajših, ker lahko »vlagatelj« donose na investicijo dobiva dalj časa, hkrati pa je oportunitetni strošek izobraževanja nižji kot kasneje (Schultz 1971). Prav z investicijo v človeka lahko pričakujemo ne samo višji človeški kapital, ampak tudi zaslužek pri konvencionalnem kapitalu, saj je posameznik tisti, ki je z inovativnostjo, prilagajanjem spremembam, predlogi za izboljšave ter posredovanjem svojega človeškega kapitala drugim v organizaciji ključni akter za uspešnost podjetja in konkurenčno prednost pred drugimi istovrstnimi podjetji v tekmovalnem okolju (Becker 1964).

### **3. ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Kot navaja Lipičnik (1998, 73) »se podjetja iz različnih razlogov odločajo za preučevanje organizacijske klime. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za pojmovanje organizacijske klime: organizacijska klima, psihološka klima, osebnost podjetja, vzdušje v podjetju, delovno ozračje«.

V nadaljevanju bom opisal pojmovanje organizacijske klime večih avtorjev, ki so se ukvarjali s tovrstnimi pojmi.

O organizacijski klimi je Lipovec (1987, 302) zapisal:

*Eden izmed splošnih rezultatov organiziranja podjetja je tudi organizacijsko ozračje, klima ali atmosfera, ali pa tudi delovna morala. Oba pojma se uporabljata pogosto kot sinonima in pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Delovno ozračje označuje za stanje složnosti in zdravja v organizirani združbi, tako da člani splošne razmere presojujejo ugodno. Odvisno je zlasti od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, kolikor izvira iz njihovega sodelovanja. Delovna morala je tesno povezana z integracijo in strnjenoostjo osebja. Stanje*

*delovne morale ali organizacije ozračja je pogosto nenamerni, globalni rezultat organizacijske združbe, ki ga sodobna organizacijska veda smatra za enako želeni cilj, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta.*

Ashkanasy, Wilderom in Peterson (2000, 5) so zapisali:

*Organizacijska klima je del organizacijske kulture, predstavlja vzdušje in kaže vedenje ter občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v matičnem ter v povezanem podjetju. Organizacijska klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter pogoje dela. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi.*

Lipičnik (1998, 73–74) o organizacijski klimi pravi:

*Klima je ozračje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivata na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se združbe ljudi med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri zaposlenih. Govorimo tudi o razlikah, povezanih s psihološko strukturo.*

Vsi avtorji v navedenih definicijah pojmujejo organizacijsko klimo kot vzdušje, oziroma ozračje v organizaciji, ki ga soustvarjajo tako številni elementi iz okolja kot vsi zaposleni; torej vsi skupaj in istočasno tudi vsak akter posebej. V vsaki organizaciji obstaja različna klima, saj so tudi v različnih organizacijah zaposleni različni ljudje, ki tudi tvorijo in ustvarjajo različne klime. Strinjajo se tudi, da je organizacijska klima odraz dožemanja same organizacije, možnosti in pogojev dela s strani zaposlenih ter stopnje zadovoljenosti njihovih potreb.

Schneider (1990, 384) je organizacijsko klimo opredelil kot: »zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega je rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k

doseganju določenih ciljev, v podjetju določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid organizacije.«

Lipičnik (1998) in Schneider (1990) organizacijsko klimo pojmujeta kot percepcijo, zaznavo zaposlenih glede svojih možnosti, pogojev pri delu in dojetanja lastne organizacije. Za lastno zadovoljstvo je pomembna klima, ki jo ustvarja vsak posameznik, zato organizacijo sprejema v okviru svojih vrednot. O organizacijski klimi pa govorimo, ko zaznave posameznih akterjev postanejo skupne in pripadajo večjemu številu ljudi v organizaciji.

Rus (2004, 175) organizacijsko klimo definira kot prevladujoče vzdušje v določeni skupini, ki je neločljivo povezana s strukturo in procesi v organizaciji. Bistven pa je tudi vsak posameznik in njihove osebne značilnosti (sposobnosti, temperament, značaj, vrednote, stališča in motivacija).

Gilmer (1969, 60) meni, da se organizacija loči od drugih prav po organizacijski klimi, ta pa vpliva tudi na vedenje ljudi v njej ter tako podaja celoten kontekst stimulacije in poteka dela.

Koys in DeCotiis (1991) organizacijsko klimo pojmujeta za večdimenzionalen in trajno obstoječi zaznavni fenomen, ki je v organizaciji skupen večini članov, pri tem pa gre za opise in ne vrednotenje dogodkov.

Kavčič (1991, 95) pa navaja, da »klimo predstavlja psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovi interakciji. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč in pričakovanj zaposlenih«.

Mihalič (2007, 7) organizacijsko klimo definira »kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov«.

Iz mnogih definicij različnih avtorjev, ki na tem področju obstajajo, lahko izluščimo naslednje bistvene lastnosti organizacijske klime (Biro Praxis 2012):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave;
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja;
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Cilj vsake organizacije je omogočiti takšne pogoje za oblikovanje klime, ki bo omogočala doseganje optimalnih rezultatov. Na spodnji Sliki 3.1 lahko vidimo ključne elemente, ki pomembno oblikujejo in soustvarjajo celotno organizacijsko klimo.

*Slika 3.1: Temeljni elementi celotnega sistema organizacijske klime v organizaciji*



Vir: Mihalič (2007, 7).

Kakšna klima se bo razvila v organizaciji, je odvisno od več dejavnikov. Vsi temeljni elementi, ki so prikazani na zgornji Sliki 3.1 in ki sestavljajo organizacijsko klimo, so torej neposredno povezani z zaposlenimi in njihovim dožemanjem organizacije kot akterja zadovoljevanja njihovih potreb.

### **3.1 Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

Organizacijska klima in organizacijska kultura se v večini literature pojavljata skupaj, zato sta večkrat napačno interpretirani. Poleg tega, da je njun izvor popolnoma drugačen, ju loči še veliko drugih lastnosti. V tem poglavju se bom zato osredotočil na ključne razlike oziroma podobnosti med obema.

Konrad (1987) meni, da sta si klima in kultura v podrednem odnosu. Kultura sega na globalno področje, zaznamuje jo preteklost, hkrati pa je usmerjena v prihodnost in se jo raziskuje s kvalitativno metodologijo – analizo jezika, obredov, mitov itd. Klima pa pojmuje trenutne, sedanje razmere in je zato bolj analitična. Za raziskovanje te pa se uporabljajo kvantitativne metodologije raziskovanja, kot so vprašalniki. Pojma zaznamujeta tudi različna nastanka – klima izvira iz psihološke smeri, pojem kultura pa se je razvil ob preučevanju kulturne antropologije in etnologije. Pojma organizacijska kultura in organizacijska klima pa sta si enolična v njunem razlaganju posameznikovega vedenja v organizaciji, pri čemer se oba elementa zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje zaposlenih (Konrad 1987, 106–107).

Kavčič (2001, 112) je ločil in podrobneje opredelil pojma takole:

- *Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko je znanstveni vir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.*
- *Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, prepričanj in vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji.*
- *Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskujejo izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.*



Hatch, Pettigrew, Schein in Sackmann zagovarjajo obširno zgradbo organizacijske kulture. Pravijo, da med to spadajo tudi osebne vrednote in sistemi prepričanj ter organizaciji na ta način podajo smisel. Organizacijsko klimo obsegajo bolj empirično dosegljivi elementi (vedenjske lastnosti, odnosi), organizacijska kultura pa je bolj implicitna (Ashkanasy in drugi 2000, 5).

Obe, organizacijska klima in organizacijska kultura se srečujeta z osebnimi doživljanji objektivnih vidikov v organizaciji. Obe sta ključni pri vedenju akterjev v organizaciji in sta obenem tudi posledica njihovega ravnanja. Na ravni organizacije ne obstajata le kot celota, temveč tudi kot njen del in veljata za relativno stabilna elementa v organizaciji (Možina in drugi 1998, 191).

Naše navade, nazori, vrednote, norme, simboli in tudi tradicija vplivajo na naše vedenje v organizaciji, zato je kultura upoštevana kot del organizacijske klime (Vodopija in drugi 2007, 34).

V spodnji Tabeli 3.1 so navedene bistvene razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo glede na določene elemente različnih disciplin.

*Tabela 3.1: Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo*

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Beamish in Fey (2011, 860).

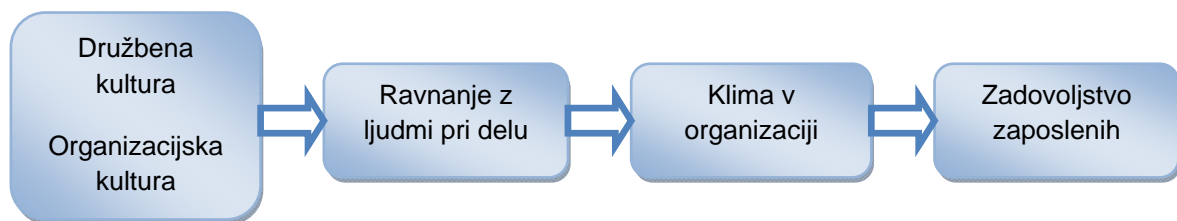
Kot je razvidno iz Tabele 3.1, je organizacijska kultura je zbir vrednot, norm, načinov obnašanja in različnih spoznanj, ki so zaposlenim privzgojena ali pa so jih prenesli iz preteklosti ter so tako lastne določeni organizaciji in po katerih se le-ta loči od drugih organizacij, saj ima vsaka svojstveno kulturo. Organizacijska klima pa je za razliko od kulture

odraz našega sedanjega (psihološkega) stanja, počutja in vzdušja v neki organizaciji ter skupek zaznav in občutij zaposlenih glede raznih postopkov, pravil in medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Pri proučevanju organizacijske klime naj bi izhajali iz organizacijskih ciljev, pri čemer ugotavljamo, kako, na kakšen način in ali sploh obstoječa klima spodbujevalno vpliva na njihovo doseganje.

### ***3.2 Povezave med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih***

Kopelman, Brief in Guzz opisujejo razumno povezavo med omenjenimi pojmi in trdijo, »da kultura v družbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih«, kar tudi prikazuje spodnja Slika 3.2 (Schneider 1990, 282).

***Slika 3.2: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih***



Vir: Schneider (1990, 289).

Skupno mišljenje in skupne vrednote so tiste, ki oblikujejo socialni kontekst, v katerem se organizacije nahajajo in delujejo. Čeprav različne organizacije delujejo v podobnem družbenem kontekstu in jih determinirajo določene skupne lastnosti in podobnosti, pa se med organizacijami in njihovimi kulturami pojavljajo razlike. Te so najvidnejše in največje v ravnanju z ljudmi pri delu, predvsem ko gre za zaposlovanje, nagrajevanje, napredovanje in upokojevanje ter jim lahko pripisujemo posledičnost razlik v sami družbeni in organizacijski kulturi.

Kot navaja Schneider (1990), so »zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih«.

### ***3.3 Ugotavljanje organizacijske klime***

Pri proučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Lipičnik (1997, 198) pravi, da »klime ni potrebno iskati, ker je ta vedno prisotna. Tudi ni potrebno ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so vedno prisotne. Vprašanje je le, katere nas zanimajo. Zato moramo posamezne dimenzije klime predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima«.

Ko proučujemo klimo v neki organizaciji, je torej potrebno klimo najprej predvideti in opredeliti njene temeljne značilnosti, kajti na podlagi le-teh predpostavk lahko nato določimo smer raziskovanja. Da pa ne bi bilo potrebno vedno znova iskati dimenzij, ki bi jih morali proučevati za ugotavljanje organizacijske klime, so nekateri avtorji izoblikovali napotila<sup>8</sup> oziroma neke osnove za ugotavljanje in prepoznavanje klime. Z njimi bi lahko hitro ugotovili klimo, »podobno kot odčitamo temperaturo s termometra in ugotovimo, kdo je bolan in kdo zdrav« (Lipičnik 1997, 199).

### ***3.4 Proučevanje in merjenje organizacijske klime***

Proučevanje in merjenje organizacijske klime je postalo sestavni del proučevanja organizacij, saj rezultati pripomorejo k oblikovanju politik za učinkovito upravljanje s človeškimi viri, rezultati le teh (ustrezna organizacijska klima in primerno oblikovana organizacijska kultura) pa se odražajo na sami fleksibilnosti, uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije v konkurenčnem okolju.

Vodstvo s tovrstnimi raziskavami in merjenjem pridobi mnenje različnih zaposlenih v organizaciji o njihovem delu, delovnem okolju, pogojih dela ter dobi vpogled v celotno organizacijo. Menedžment s tem pridobi tudi povratno informacijo, v kolikšni meri

---

<sup>8</sup> Primeri takšnih napotil so:

1 »Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!

2 Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!

3 Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njihovih vodij!

4 Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce« (Lipičnik 1997, 199)!

organizacija zadovoljuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Ugotovi tudi, kaj bi bilo za izboljšanje le-teh potrebno spremeniti ter pripravi akcijski načrt za realizacijo in izvedbo sprememb (Lipič 2001, 20).

Mihaličeva (2007, 44) meni, da je »merjenje organizacijske klime priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno ter obenem tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji«.

Organizacijsko klimo je možno meriti na več načinov. Gilmer (1969, 76–77) je v svojem delu definiral tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije in ugotavljanje klime z vprašalniki.

Pri proučevanju organizacijske klime je potrebno biti izredno pozoren, da se ga ne lotimo z vidika posameznika, saj so odgovori posameznika lahko precej nezanesljivi, ker izražajo njegovo subjektivno mnenje. Da bi dobili kar se da objektivne rezultate, je najbolje uporabiti metodo anketiranja z vprašalnikom. Ta mora temeljiti na osnovi trditev, na katere lahko anketiranec odgovarja z označevanjem stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja ter tako poišče raven odgovora, ki mu najbolj ustreza.

Ko klimo preučujemo z vprašalniki, je potrebno sistematično upoštevati določene korake, ki pa jih je Lipičnik, v sklopu celotne tehnologije proučevanja organizacijske klime z vprašalniki razdelil na: pripravljala dela, sestavo vprašalnika, zbiranje odgovorov, analiza odgovorov, predstavitev rezultatov in načrtovanje akcij (Lipičnik 1998, 77–79):

### **1. Pripravljala dela:**

To je začetna faza, ki zajema ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, možnosti in načine financiranja, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, način zbiranja ter uporabe podatkov. Tukaj torej skušamo ugotoviti in zajeti vse tehnične vidike proučevanja organizacijske klime.

### **2. Sestava vprašalnika:**

Pri sestavi vprašalnika je potrebno ugotoviti, katere dimenzije klime so tiste, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri proučevanju klime oziroma sestavljanju trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe, ob trditvi pa je potrebno ponuditi možnost takšnega odgovora, ki izraža stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z navedeno trditvijo. Priporočljivo

je tudi, da trditve, ki zajemajo isto ali sorodno področje razpršimo po vprašalniku tako, da je možna kontrola skladnosti odgovorov.

### **3. Zbiranje odgovorov:**

To je tehnično nezahtevna faza, pri kateri vprašani glede na zahtevana navodila vpisujejo svoje odgovore na trditve, vendar lahko pride do težav zaradi nezaupanja v tistega, ki bo odgovore zbiral oziroma analiziral. Ljudje se namreč, v primeru napačnega dojetanja oziroma razumevanja vprašanj, bojijo sankcij, zato je v izogib temu potrebno odstraniti vse ovire, ki bi anketiranca ovirale pri svobodnem izražanju svojih doživljanj in mu zagotoviti anonimnost.

### **4. Analiza odgovorov:**

Pri analizi odgovorov je najpomembnejše, da je vprašalnik zasnovan tako, da ga je možno obdelati tudi z ustrežno statistično analizo, s pomočjo katere lahko detektiramo značilne dimenzije klime. Kvalitetna analiza podatkov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

### **5. Predstavitev podatkov:**

Predstavitev podatkov je zelo pomembna faza, saj je možno, da so rezultati proučevanja klime bistveno drugačni, kot jih je naročnik raziskave pričakoval. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina ostalih v združbi, ali se klimi še ni prilagodil, ali pa tega zavestno noče.

### **6. Načrtovanje akcij:**

Načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime je končni korak raziskovanja klime. Ugotavljanje klime ni in ne more biti samo sebi namen, zato je iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, potrebno presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja akterjev v organizaciji ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji mogoče neustrezni ipd.

Z merjenjem se ugotavlja vzroke in posledice vedenja zaposlenih, zato se je potrebno zavedati, da z vsakim raziskovanjem klime v ljudeh vzbudimo neka pričakovanja po spremembah, zlasti izboljšanju organizacijske klime.

### **3.5 Koristi merjenja organizacijske klime**

Merjenje organizacijske klime nam prinaša določene prednosti. Altman (2000) je opredelil naslednje:

- **Vpletenost zaposlenih**

Vključevanje v organizacijo je omogočeno tudi na drugačen način, kot je sicer običajno in opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah. Na podlagi raziskav so ugotovili, da zaposleni, ki imajo večje zadolžitve, delajo z večjim zadovoljstvom, svoje delo boljše opravljajo, v podjetju ostanejo daljše obdobje in so manj bolniško odsotni.

- **Dobri delovni rezultati**

Med delovnim okoljem in delovno uspešnostjo je pomembna povezava. Korektno okolje vpliva na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost. Raziskave so pokazale, da organizacijska klima vpliva celo na to, kako stranke zaznavajo kvaliteto ponujenih produktov ali storitev.

- **Vzpostavljanje komunikacije**

Komuniciranje z zaposlenimi v veliko podjetjih predstavlja problem. Novejše smernice organizacijskega prestrukturiranja in združevanja organizacij so privedle do tega, da vsak menedžer predstavlja odgovornost za večje število zaposlenih, kar pa vpliva na njegovo manjšo učinkovitost. Nekateri menedžerji imajo z zaposlenimi možnost ali čas govoriti le o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in zadolžitvah, za pogovore o delovnem okolju pa možnosti in časa večkrat zmanjka ali pa do njih sploh ne pride. Prav merjenje organizacijske klime pa tako omogoča, da menedžerji na učinkovit način zbirajo informacije, ki so zanje bistvene.

- **Primerjava med organizacijami**

Na podlagi rezultatov, ki jih da merjenje organizacijske klime, organizacije ustvarijo medsebojne primerjave delovnega okolja z ostalimi podjetji na trgu. To je ključno predvsem pri določanju politike in usmeritvi podjetja.

- **Proaktivno vodstvo (menedžment)**

Dejavnosti, ki so zaradi merjenja organizacijske klime omogočene menedžerjem, so slednje: večja proaktivnost, olajšano obvladovanje zaposlenih in delovnega okolja. Identificirajo se tudi ključna problemska področja delovnega okolja, kar prepreči njihovo prerast v krizo. Če je izvajanje raziskav redno, lahko vodstvo naredi evidenco, ki pokaže, na katerih področjih je zaznan napredek ter katera področja so kritična in bodo v bodoče potrebovala večjo pozornost.

### **3.6 Spreminjanje klime**

Klimo običajno proučujemo z namenom uporabe rezultatov ugotovitev za kasnejše odločitve pri spreminjanju klime. Ugodnost oziroma neugodnost klime radi ocenjujemo z vidika doseganja zastavljenih ciljev, za njihovo nedoseganje pa ni vedno kriva le neugodna klima, temveč tudi vrsta drugih dejavnikov.

Dubrovski (2000, 92–93) o spreminjanju organizacijske klime pravi, da:

*ljudje praviloma ne marajo sprememb, zato je zaposlene velikokrat težko pripraviti do sprememb. Razumsko ljudje sprejemajo potrebo po spremembi, čustveno pa bi želeli, da to počne nekdo drug. Vzroki za odpor, ki se pojavi pri zaposlenih, so lahko pomanjkanje varnosti in negotovost, navade, običaji, selektivno zaznavanje informacij, izguba osebnega vpliva in moči, občutek, da rešitev ni prava, strah pred nerazumevanjem problema, nezadovoljiva nagrada za spremembe, visoki alternativni interesi, nesprejemljivi osebni stroški, zmanjšanje možnosti napredovanja itd. Neustrezna organizacijska klima in kultura lahko ogrozita obstoj organizacije, če preveč otežujeta prilagajanje spremembam, zato je potrebno v organizaciji dobro poznati tako klimo kot kulturo ter odnos zaposlenih do sprememb, ki se pripravljajo.*

»Spremeniti organizacijsko klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. Ob tem se postavljata predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja« (Lipičnik 1997, 202).

Po navadi imajo moč in največjo odgovornost za nastajanje, spreminjanje in uspešno vpeljavo vodilni v organizaciji. »Organizacija ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora menedžment

pri svojem delu upoštevati psihološke kot tudi sociološke vidike, ki so tesno povezani z medsebojnimi odnosi, komunikacijo ter medsebojno povezanostjo vseh zaposlenih v organizacij«, navaja Bernik (1998, 6).

Mihaličeva (2007, 73) pa trdi, da:

*osnovni predpogoj za uvajanje sprememb temelji na pogoju preobrata zaposlenih, v smislu reorganizacije in modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravo na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pogosto pomeni spremembo celotne klime, kar je bistveno težje od spremembe strategije, ciljev, kariernega razvoja itd. Potrebno se je zavedati, da je za vse to sprva potrebna sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi sprememb je potrebna močna motiviranost za uvajanje sprememb in dovzetnost zanje. Potrebno je torej spremeniti mentaliteto na nivo celotnega poslovnega sistema, kar pa je najbolj zahteven in dolgotrajen proces.*

Po Lipičniku (1997, 202) se klima lahko spreminja na več načinov:

- 1. nekontrolirano, nenadzorovano, vendar ne tudi naključno. Gre za klimo, ki kasneje ovira doseganje cilja in narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje klime lahko povzroča veliko vplivov iz bližnjega in daljnega okolja, pri realizaciji namer, pa ga dojemamo kot vsak moteč faktor.*
- 2. z navodili in dekreti se poskuša uravnati vedenje posameznikov organizacije; pravila in predpisi vplivajo na obnašanje posameznikov in ga regulirajo ter tako urejajo slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime pa ni ustrezen v primeru, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi vodja - delavec.*
- 3. z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.*

Če zaposleni zaupajo v posameznike, ki jim predlagajo nove, inovativne akcije, se organizacijska klima lahko hitro spremeni in posledično izboljša razmere v prihodnosti. Predloge pa je potrebno tudi uresničiti, saj neuresničenje pričakovanj prinese mnoge nezaželene reakcije in razočaranja. Klima in njena dimenzija tako ustvarjata neposreden stik z



ljudmi, pri tem pa imajo tako formalni kot tudi neformalni vodje največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje (Lipičnik 1997, 203).

## **4. UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO**

### ***4.1 Opredelitev predmeta raziskave***

Namen empirične raziskave v diplomski nalogi je proučiti oziroma ugotovi vzročno-posledično razmerje med investicijami v izobraževanje in organizacijsko klimo v podjetju x. Merjenje učinkov izobraževalne dejavnosti v podjetju zahteva kompleksen pristop, vse od stroškov izobraževanja pa do različnih njegovih posledic oziroma učinkov, bodisi v finančnih kazalnikih ali organizacijski klimi.

### ***4.2 Potek empirične raziskave***

V začetni fazi empirične raziskave sem na osnovi predpostavk in omenjene domače ter tuje literature oblikoval hipoteze, torej po deduktivni poti. Vse hipoteze izražajo relacije med neodvisno in odvisno spremenljivko, in sicer se navezujejo na vpliv investicij v izobraževanje na posamezne izbrane dimenzije klime, katere pa, če jih posplošimo, bistveno determinirajo in oblikujejo celotno-skupno organizacijsko klimo.

Bistvene podatke, potrebne za izvedbo empirične raziskave sem pridobil po pogovoru z kadrovske direktorice v podjetju x, pregledovanju letnih poročil istega podjetja in drugih gradiv ter statističnih baz in sicer za obdobje od leta 2004 do 2011. V naslednjem koraku sem na podlagi že oblikovanih hipotez pridobljene podatke statistično obdelal z računalniškim programom SPSS (Statistical Product and Service Solutions) in jih s pomočjo Excel-a prikazal v grafih. Sledi še faza interpretiranja in vrednotenja rezultatov raziskave vpliva investicij v izobraževalno dejavnost na organizacijsko klimo. Na koncu sledijo še morebitni predlogi za izboljšanje in spremembe ter modifikacije dobljenih rezultatov v povezavi z raziskovanim področjem vpliva, s tem sklepom pa bo empirični del zaključen.

## 5. EMPIRIČNI DEL (študija primera x)

Glavni namen študije primera je raziskati vpliv investicij v izobraževalno dejavnost v podjetju X na organizacijsko klimo. V nadaljevanju bom opredelil dimenzije organizacijske klime in opisal projekt SiOK, ki meri organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih. Vrsto let je v projekt merjenja organizacijske klime SiOK vključeno tudi podjetje x, katerega predstavitev sledi v nadaljevanju in na osnovi katerega sem proučeval relacijo med investicijami v izobraževalno dejavnost po letih in izbranimi dimenzijami organizacijske klime. Rezultate bom nato prikazal v grafih in jih na podlagi statistične obdelave ovrednotil in interpretiral.

### *5.1 Dimenzije organizacijske klime in vprašalnik SiOK*

Lipičnik (1998, 75) o dimenzijah organizacijske klime pravi, da »moramo pred proučevanjem klime najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Pri tem ne smemo izpustiti tistih dimenzij, ki lahko bistveno vplivajo na tiste pojave, ki nas zanimajo«.

Trevenova (2001, 123) k temu doda, da »vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej«.

»Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije organizacijske klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo« (Lipičnik 1998, 75).

Pri proučevanju vpliva izobraževalne dejavnosti na organizacijsko klimo sem si pomagal tudi s projektom raziskovanja organizacijske klime-SiOK. »Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji, pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije, pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Sedaj projekt poteka že več let pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt, in ne več v povezavi z GZS« (Biro Praxis 2012).

»Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani« (Biro Praxis 2012).

Doslej je v projektu SiOK sodelovalo že okoli 900 organizacij, kar pomeni, da je na področju organizacijske klime že prešel v standard in normo, saj omogoča periodično spremljanje in primerjavo rezultatov analize po posameznih kategorijah tako v času kot tudi v prostoru.

*Vprašalnik sestavlja 69 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Zaposleni vse trditve ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, rezultati pa so izraženi kot povprečne vrednosti. SiOK celotno organizacijsko klimo razdeli na posamezne dimenzije, kot so: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere in zadovoljstvo zaposlenih (Biro Praxis 2012).*

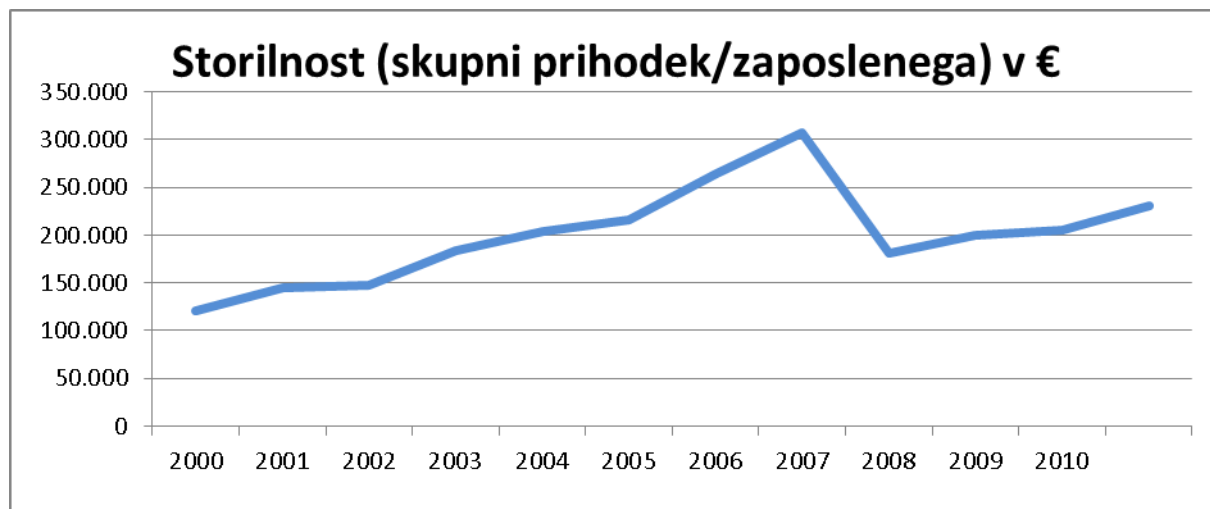
Za izvedbo raziskave vpliva investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo, sem se v empiričnem delu diplomske naloge osredotočil na izbrane 3 dimenzije klime (zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in zavzetost ter razvoj kariere) in povprečje vseh dimenzij (klimaskupno), rezultate analize pa bom prikazal v nadaljevanju.

## **5.2 Opis podjetja**

Izbrano podjetje X je slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1961 in se ukvarja z dejavnostjo proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov. Deluje znotraj Skupine X in je neposredno prisotno na 25 trgih. Glede na to, da je povprečno število zaposlenih v družbi 450, ga uvrščamo med velika podjetja.

Na naslednjih dveh slikah (Slika 5.1 in Slika 5.2) je s kazalnikoma storilnosti, ki pove kolikšna je vrednost skupnega prihodka na zaposlenega in dodano vrednostjo na zaposlenega, ki pove razliko med realizirano in pričakovano stopnjo donosa na zaposlenega, prikazana uspešnost podjetja X v časovnem obdobju od leta 2000 do 2011.

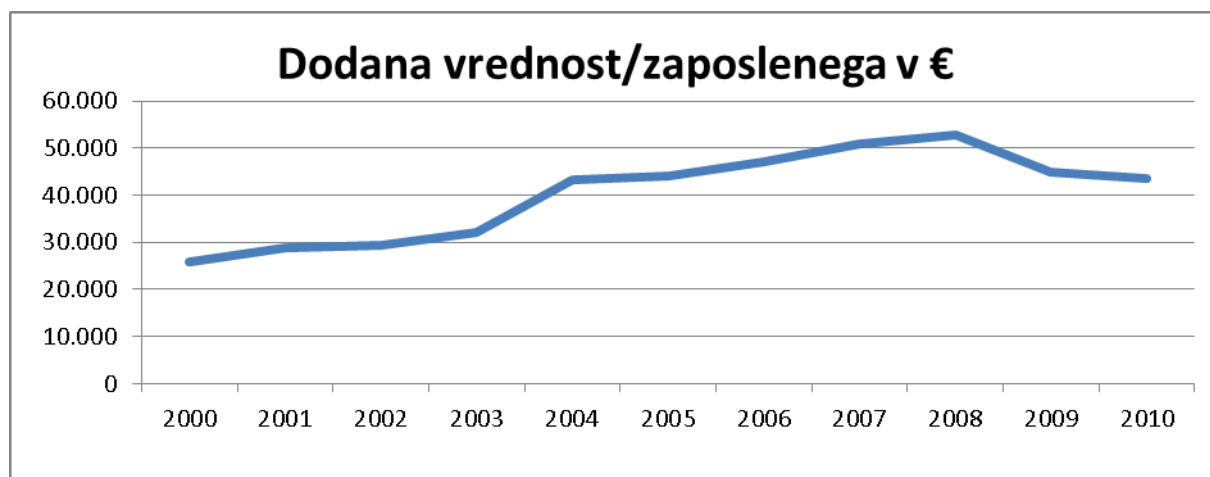
Slika 5.1: *Kazalnik storilnosti v podjetju X med letoma 2000 in 2011.*



Vir: podjetje X (2013).

Storilnost in podjetja X je od leta 2000 dalje neprestano in zanesljivo rasla, vse do leta 2007, ko je tudi, v zajetem časovnem obdobju, dosegla najvišjo vrednost. V letu 2008 je nato sledil občuten padec storilnosti. Prav tako je po letu 2008, ko je dosegla vrh zajete deкаде, pa vse do 2010 padala tudi dodana vrednost na zaposlenega, medtem ko je od leta 2000 naprej konstantno rasla. V tem času padanja uspešnosti je bilo podjetje ravno sredi dvoletnega izobraževalnega procesa voditeljstva, po koncu katerega so lahko vodilni menedžerji v podjetju X, z novimi znanji prispevali k ponovnem okrevanju uspešnosti podjetja (podjetje X 2013).

Slika 5.2: *Kazalnik dodana vrednost na zaposlenega v podjetju X med letoma 2000 in 2010.*



Vir: podjetje X (2013).

Podjetje X je inovativno podjetje, ki nenehno vlaga v svoje zaposlene, saj se zaveda potenciala, ki ga nosijo njegovi zaposleni. Investira v izobraževanje zaposlenih, prav tako pa že vrsto let spremlja in meri organizacijsko klimo preko projekta SiOK.

Podjetje X se v zadnjem času spopada z okoliščinami gospodarske krize tako v Sloveniji kot v svetu, kljub temu pa je usmerjeno naprej in deluje v smeri vizije in poslanstva. Ob vsem tem pa ne pozablja na okolje, zato so njihovi projekti naravnani v trajnostni razvoj ter okolju prijazne izdelke in tehnologije. Empirični del diplomske naloge sem lahko opravljal na njihovem primeru pod pogojem anonimnosti, zato sem zaradi poslovno tajnih informacij prikrikl dejansko ime podjetja in ga naslovil s »podjetje X«, vsi podatki iz opravljenih analiz pa so resnični.

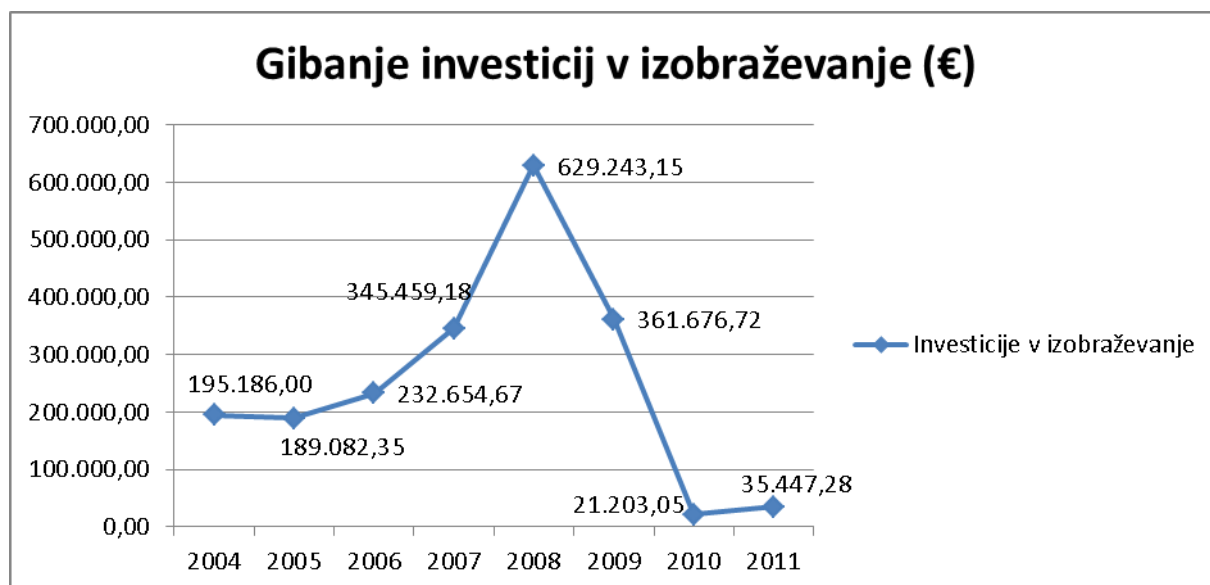
## **6. PRIKAZ PODATKOV IN ANALIZA REZULTATOV**

### ***6.1 Investicije v izobraževanje***

Investicije v izobraževanje obravnavam kot neodvisno spremenljivko, od katere je odvisna organizacijska klima oziroma posamezne izbrane dimenzije klime. Pojem investicije v izobraževanje je zelo kompleksen in zajema vsa sredstva za vse oblike in vrste izobraževanj, ki jih podjetje namenja za izobraževalno dejavnost. Na tem mestu je ključen poudarek na dolgoročnosti, saj se sredstva, namenjena za izobraževalno dejavnost, na kratek rok po navadi razumejo kot strošek, ta pa se skozi čas kapitalizira in se kasneje obravnava kot dolgoročna investicija v človeka, ki pa je glavni akter v organizaciji.

Za lažje opazovanje podatkov o investicijah v izobraževanje podjetja X glede na izbrano časovno obdobje, sem izdelal graf gibanja investicij v izobraževanje med leti 2004 in 2011, ki je prikazano na spodnji Sliki 6.1.

Slika 6.1: Graf investicij v izobraževanje med leti 2004 in 2011 v podjetju X.



Vir: podjetje X (2013).

Zgornja slika prikazuje gibanje letnih investicij, ki jih podjetje X namenja za izobraževalno dejavnost. Kot je razvidno, so se investicije v izobraževanje vsako leto povečevale ter se v štirih letih potrojile in sicer iz približno 200.000 € leta 2004 na skoraj 630.000 € leta 2008. Nato pa leta 2007 že sledi zmanjšanje investicij za skoraj polovico, leta 2010 pa dosežejo najmanjšo vsoto v prikazanem časovnem obdobju, in sicer 21.203 €, ki pa se naslednje leto (2011) zopet nekoliko dvigne. Generalno gledano je najbolj očiten padec investicij v izobraževanje iz leta 2008 do 2010. V samo dveh letih je podjetje X radikalno znižalo znesek, namenjen izobraževalni dejavnosti, in to kar za 94%. Kot odgovor na tovrstno zmanjšanje investicij lahko razumemo svetovno gospodarsko krizo in pričetek varčevalnih ukrepov tudi v podjetju X, vsekakor pa to ne pomeni bistvenega zmanjšanja izobraževalne dejavnosti v podjetju X, temveč prestrukturiranje izobraževanj iz večinoma eksternih v pretežno interna, ki pa so mnogo cenejša. Tako so v podjetju X leta 2010 kar 91% vseh izobraževanj izvedli interno, zunanja so potekala le v obliki konferenc in simpozijev, prvič pa so poskusili tudi e-izobraževanje.

V nadaljevanju sledita prikaz in interpretacija podatkov oziroma dobljenih rezultatov vpliva investicij v izobraževanje na izbrane dimenzije organizacijske klime, to je na motivacijo in zavzetost zaposlenih, na razvoj kariere in na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X, ter potrditev ali ovržba postavljenih hipotez.

## 6.2 Motivacija in zavzetost

V naslednjem poglavju bo predstavljen vpliv investicij v izobraževanje na motivacijo in zavzetost zaposlenih, katerega sem preverjal s prvo hipotezo.

Hipoteza 1: *Investicije v izobraževanje vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih.*

Levine (1995, 46) pravi, da »motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili.«

Motivacija in zavzetost je ena izmed dimenzij organizacijske klime, s katero se ugotavlja in proučuje zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela ter pripravljenost sprejeti dodatno delo ali napor.

Uhanova (2000, 11–12) splošna opredelitev motivacije pravi, da je motivacija:

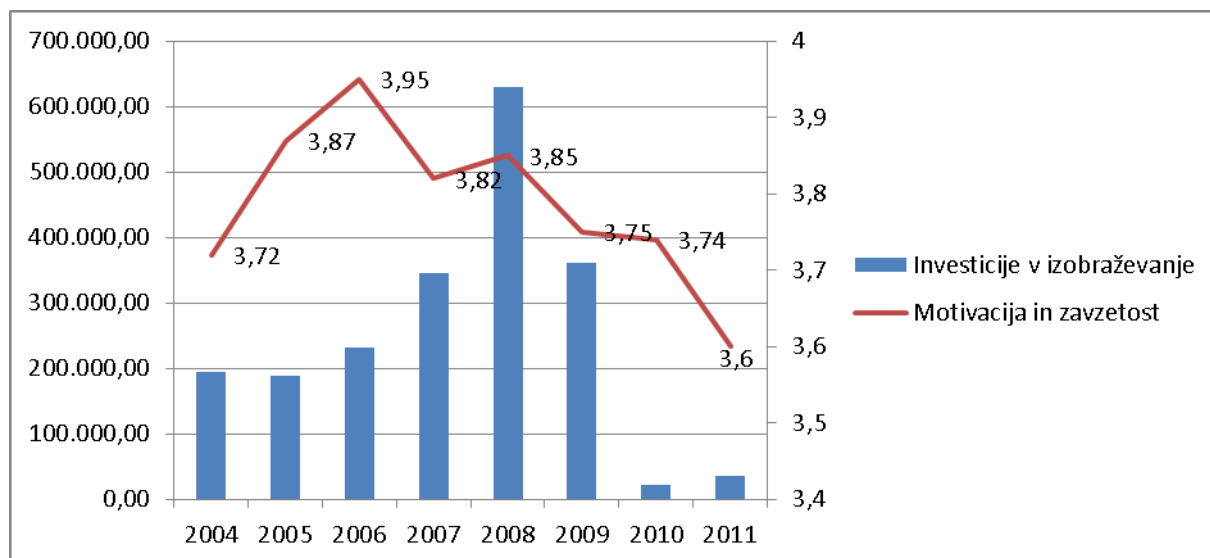
*usmerjanje človekove aktivnosti k zelenim ciljem s pomočjo njihovih motivov. Bolj natančno pa je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem zelenega v resničnost. Potreba je torej razlika med zelenim in dejanskim stanjem. Motivacija je nenehen spodbujevalen proces delovnega (poslovnega) življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odločanju. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega (samo)pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega oziroma njih pričakujemo ali pričakujejo sami in tako, kot najboljše zmorejo.*

»Za delo motivirani posamezniki prispevajo za organizacijo veliko korist«, pravi Keenan (1996, 35), saj motivirani ljudje potrebujejo manj nadzora, ker se čutijo koristne, svoje delo opravljajo z veseljem, zavzeto, kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirjih. Ker je zavest visoka, se v okolici ustvarja odlično delovno vzdušje, zaposleni pa so posledično na lastno željo pripravljeni trdo in več delati.

Motivacija in zavzetost je ena izmed dimenzij organizacijske klime in je bila zato vključena v vprašalnik SiOK ter tako kot vse ostale dimenzije, merjena na pet-stopenjski ocenjevalni

lestvici. Za lažje ugotavljanje povezanosti med investicijami v izobraževalno dejavnost in motivacijo ter zavzetostjo zaposlenih v podjetju X sem izdelal graf, ki ga prikazuje spodnja Slika 6.2.

**Slika 6.2: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter motivacijo in zavzetostjo zaposlenih v podjetju X (2004-2011).**



Vir: podjetje X (2013).

V zgornjem grafu sta prikazani dve spremenljivki in sicer neodvisna - investicije v izobraževanje ter odvisna - motivacija in zavzetost zaposlenih v podjetju X. Razvidno je, da se investicije v izobraževanje vsako leto povečujejo in leta 2008 dosežejo daleč največjo vrednost – skoraj 630.000 €, ki pa nato v samo dveh letih strmo padejo. Tudi motivacija in zavzetost zaposlenih se od leta 2004 strmo vzpenja in leta 2006 doseže vrh proučevanega časovnega obdobja, nato pa vse do leta 2011 pada, z izjemo korekcije navzgor leta 2008. Glede na zgornjo sliko predpostavljam, da se je, sicer z manjšim zamikom, s povečevanjem investicij v izobraževanje povečevala tudi motivacija zaposlenih, ravno tako pa tudi padala pri zmanjševanju denarnih vložkov v izobraževalno dejavnost, torej ena spremenljivka vpliva na drugo.

Iz grafa je sicer razviden nek trend povezanosti spremenljivk investicij v izobraževanje in motivacije ter zavzetosti zaposlenih, katero pa sem tudi empirično preveril in statistično



izračunal<sup>9</sup>. Ugotovil sem, da med spremenljivkama investicije v izobraževanje in motivacijo ter zavzetostjo obstaja srednja oziroma zmerna pozitivna povezanost, vendar le-ta ni dovolj statistično pomembna, zato prve hipoteze, kljub temu da povezanost obstaja, ne morem potrditi, kar je najverjetneje posledica odloženega učinka vpliva.

Očitno obstaja še veliko ostalih dejavnikov, ki poleg investicij v izobraževanje vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Kot razlog za to trditev naj navedem primer, da občutno povečanje zneska investicij v izobraževanje leta 2008 ni povzročilo tako očitno povečane motivacije zaposlenih. Možen vzrok za povečanje motivacije zaposlenih med leti 2004 in 2006 je lahko tudi vstop Slovenije v EU. Odpirali so se novi trgi, podjetje X je bilo poslovno zelo uspešno, skratka za podjetje X je bila do 2008 zelo velika konjunktura, kar se je odražalo tudi v vzdušju med zaposlenimi in posledično v njihovi motivaciji in zavzetosti. Po letu 2008, pa lahko upad tako investicij v izobraževanje kot motivacije zaposlenih razumem kot odraz gospodarske krize, s katero se je pričelo spopadati tudi podjetje X. Kljub temu, da so se investicije v izobraževalno dejavnost znižale na minimum, se količina izobraževanj ni znižala, le prestrukturirala se je iz pretežno eksternih izobraževanj v interna, ki pa so mnogo cenejša, motivacija zaposlenih pa je kljub temu konstantno padala.

Razlogov, zakaj hipoteze ni moč potrditi je potemtakem lahko še veliko. Eden izmed njih je tudi ta, da korelacijske zveze med investicijami v izobraževalno dejavnost in motivacijo ter zavzetostjo zaposlenih v podjetju X ni možno razlagati zgolj in samo enosmerno vzročno, saj le-ta najverjetneje deluje v obe smeri. Ta povezava pa tudi ni nujno samo direktna in linearna, ampak je lahko tudi posredna, preko večih členov in dejavnikov vpliva.

Kot ključno stvar pa lahko poudarim zamik vpliva t.i. odložene spremenljivke investicije v izobraževanje, saj njen učinek ni takoj viden ampak se pokaže na daljši rok.

---

<sup>9</sup> »Pearsonov koeficient korelacije predstavlja linearno povezanosti dveh spremenljivk. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se nahaja med -1 in 1. Vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, vrednost 1 pa pomeni popolno pozitivno povezanost (0,00 -> ni povezanosti; 0,01-0,19 -> neznatna povezanost; 0,20-0,39 -> nizka/šibka povezanost; 0,40-0,69 -> srednja/zmerna povezanost; 0,70-0,89 -> visoka/močna povezanost; 0,90-0,99 -> zelo visoka/zelo močna povezanost; 1,00 -> popolna (funkcijska) povezanost)« (BenStat 2013). V mojem primeru znaša Pearsonov koeficient korelacije 0,468 (glej prilogo A).

### **6.3 Razvoj kariere**

V nadaljevanju sledita interpretacija in razlaga rezultatov analize vpliva investicij v izobraževanje na razvoj kariere.

Hipoteza 2: *Investicije v izobraževanje vplivajo na razvoj kariere zaposlenih.*

Po mnenju Lipičnika (1998, 180) je kariera »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«.

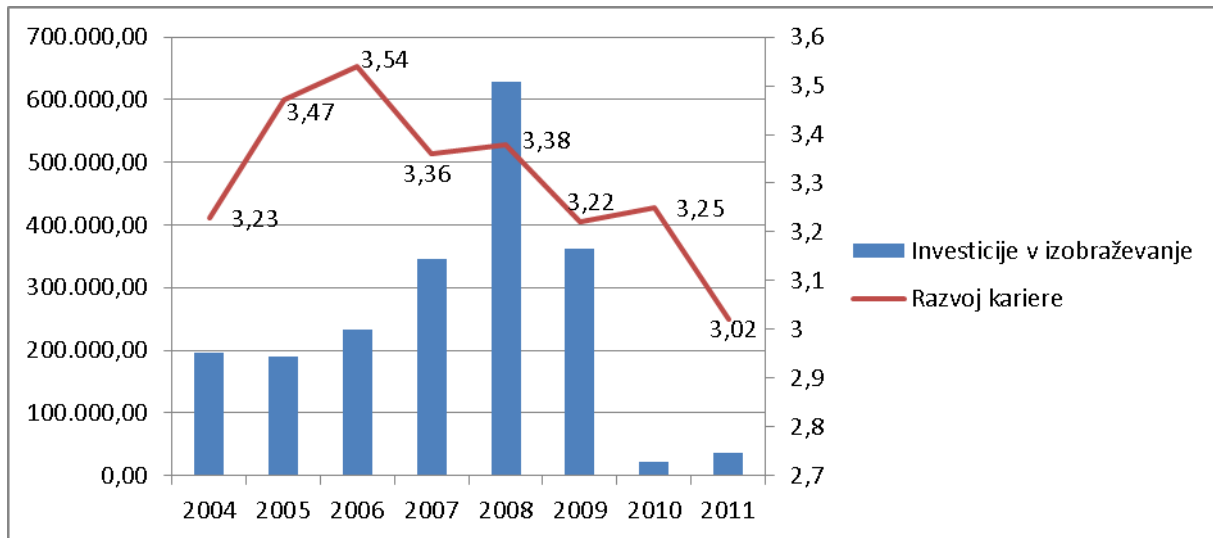
Glavni pomen razvoja kariere je dožemanje svojega dela kot spodbude, možnosti in priložnosti samoizpopolnjevanja. Z veliko truda, napora in vlaganj ter jasno ciljno usmerjenostjo v prihodnost lahko posameznik, ki ima ambicije, s pomočjo izobraževanja in drugih vložkov doseže želeni cilj.

Karierni načrt lahko nastopa kot močan motivacijski dejavnik in posamezniku pripomore pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Za oblikovanje, načrtovanje in razvoj kariere pa ni zainteresiran le posameznik, temveč tudi organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Človeške zmožnosti so njen bistveni konkurenčni element, zato jih načrtno in sistematično oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere.

Pri razvoju kariere imajo posebno vlogo menedžerji. Ne samo, da zastopajo razvojne poti organizacije, ampak tudi njenim zaposlenim pomagajo pri oblikovanju njihove kariere, hkrati pa skrbijo še za svojo (Lipičnik 1998, 180).

Spodnja Slika 6.3 grafično prikazuje povezanost med spremenljivkama investicijami v izobraževalno dejavnost in razvojem kariere v podjetju X.

Slika 6.3: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter razvojem kariere zaposlenih v podjetju X (2004-2011).



Vir: podjetje X (2013).

Drugo hipotezo preverjam s spremenljivkama investicije v izobraževanje in oceno<sup>10</sup> zaposlenih glede možnosti za razvoj kariere v podjetju X, ki je druga od izbranih dimenzij proučevanja organizacijske klime. Po raziskavah SiOK je ta dimenzija med najslabše ocenjenimi. Kljub temu, da je razvoj kariere druga najslabše ocenjena dimenzija organizacijske klime tudi v podjetju X, pa je v primerjavi z ostalimi podjetji v tovrstni dejavnosti boljša in nad povprečjem SiOK (podjetje X 201). Iz zgornje slike vidimo, da se graf ocene razvoja kariere v podjetju X od leta 2004 vzpenja in 2006 doseže najvišjo vrednost v obravnavanem časovnem obdobju, nato pa začne ciklično padati in z izjemo minimalne korekcije navzgor leta 2008 in 2010 pada vse do 2011. Tudi investicije v izobraževalno dejavnost v podjetju X so se v prvi polovici grafa vzpenjale, po letu 2008 pa so se bistveno znižale, tako da bi lahko zaznal nek trend povezanosti med spremenljivkama, katero pa sem natančneje še statistično preveril in izračunal s Pearsonovim koeficientom korelacije<sup>11</sup>. Med spremenljivkama investicije v izobraževanje in razvoj kariere sicer obstaja nizka oziroma šibka pozitivna povezanost, vendar le-ta ni dovolj statistično pomembna, zato hipoteze »investicije v izobraževanje vplivajo na razvoj kariere zaposlenih«, kljub temu, da povezanost obstaja zaradi omejenega obsega analize ne morem potrditi in s tem skleniti trdnejših zaključkov.

<sup>10</sup> Gre za subjektivno mnenje respondentov o možnosti razvoja kariere v podjetju X, ki so jih izražali na pet – stopenjski ocenjevalni lestvici vprašalnika SiOK.

<sup>11</sup> V mojem primeru znaša Pearsonov koeficient korelacije 0,389 (glej prilogo A).

Za uspešno načrtovanje osebnostnega in kariernega razvoja zaposlenih je potrebno upoštevati naslednje dimenzije razvoja (Možina, Florjančič, Gabrijelčič v Kadrovska služba vlade RS 2003, 5):

**Strokovni razvoj:** tu je mišljeno na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.

**Osebnostni razvoj:** definiran je kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.

**Delovni razvoj:** pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem.

Za izboljšanje razvojnih možnosti kariere v podjetju X je potrebno v njegovem notranjem okolju ustvariti občutek, da sleherni izmed zaposlenih lahko zasede najvišje mesto v organizaciji, hkrati pa se morajo zaposleni zavedati, da bo želeno delovno mesto zasedel tisti, ki bo tako po delovni uspešnosti kot osebnostno najprimernejši za opravljanje obveznosti in odgovornosti na takšnem položaju. Potrebno je tudi definirati jasne, objektivne in transparentne kriterije za razvoj kariere in napredovanje v organizaciji, ki temeljijo na dosežkih, znanjih in inovativnosti ter jih povezati z ocenjevanjem in nagrajevanjem.

#### **6.4 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembna dimenzija organizacijske klime. Sledeče poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov vpliva investicij v izobraževanje na to dimenzijo.

Hipoteza 3: **Investicije v izobraževanje vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.**

Zadovoljni zaposleni so za organizacijo in njeno uspešnost ključnega pomena, kajti zaposleni, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni, svoje delo opravljajo z veseljem, kakovostno in učinkovito. Podobno lahko trdimo tudi z vidika zaposlenega. Zadovoljen posameznik deluje na podlagi intrinzične motivacije in se v želji po osebni rasti na delovnem mestu v

organizaciji, kjer je zaposlen, nenehno dokazuje in se dobro počuti ter posledično uspešno in učinkovito dela.

Mihaličeva (2008, 4) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot »pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta«.

*Zadovoljstvo pri delu pa lahko opredelimo tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med delavce, se dobro počuti pri opravljanju dela. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na prihodnost lastne kariere (Mihalič 2008, 4).*

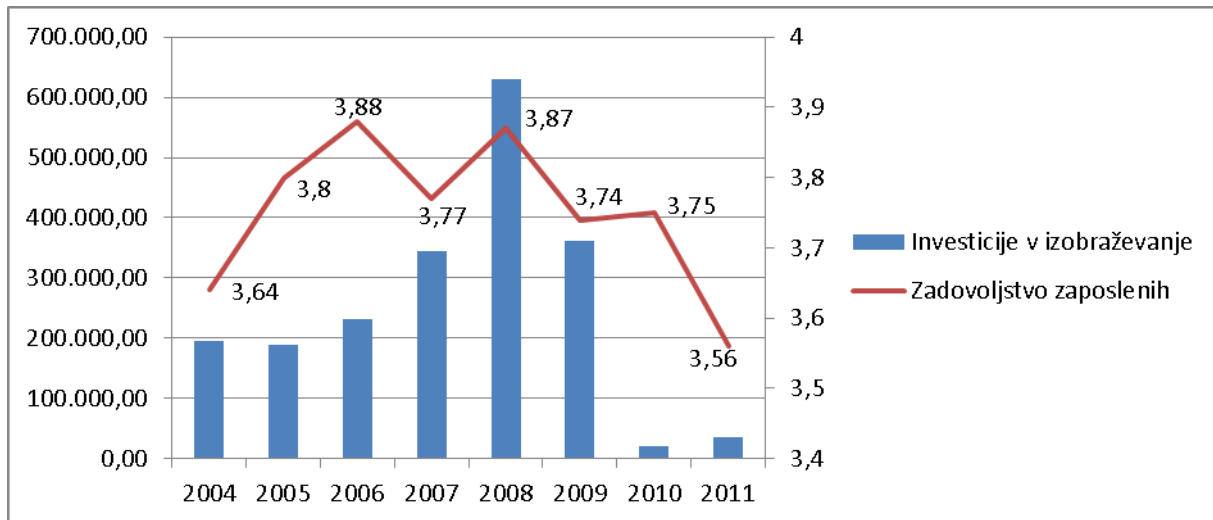
Hollenbeck in Wright (Treven 1998, 131–132) pravita, da je »zadovoljstvo pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom«.

Omenjena predpostavka vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (Treven 1998, 131–132):

- 1. Vrednost; zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.*
- 2. Pomembnost; zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu visoko plačo, za drugega pa so pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela.*
- 3. Zaznavanje; s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.*

Na naslednji Sliki 6.4 je grafično prikazana povezanost med spremenljivkama investicijami v izobraževalno dejavnost in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju X.

**Slika 6.4: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter zadovoljstvom zaposlenih v podjetju X (2004-2011).**



Vir: podjetje X (2013).

Slika 6.4 prikazuje povezavo med spremenljivkama investicije v izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih. Iz grafa je razvidno, da v letih od 2004 do 2006 skupaj z naraščanjem investicij v izobraževalno dejavnost narašča tudi zadovoljstvo zaposlenih, od leta 2006 pa zadovoljstvo ciklično narašča in pada do 2010, leto kasneje pa strmo pade in doseže najnižjo vrednost v zajetem časovnem obdobju, ravno tako v zadnjih dveh letih dosežejo najnižjo vrednost investicije v izobraževanje. Glede na graf lahko tudi pri teh proučevanih spremenljivkah zaznam vzorec povezanosti, katero pa sem še statistično preveril in izračunal s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije<sup>12</sup>. Ugotovil sem, da se med spremenljivkama investicije v izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih nakazuje srednja oziroma zmerna pozitivna povezanost. Hipotezo 3 kljub temu zavračam, saj omenjena povezanost ni dovolj statistično pomembna in vpliv ene spremenljivke na drugo ni tako velik, da bi hipotezo z gotovostjo potrdil.

Čeprav je rezultat glede na pričakovanja presenetljiv, je zanj možno poiskati razloge. Kot prvo naj poudarim, da na zadovoljstvo zaposlenih ne vplivajo zgolj in samo investicije v izobraževanje, temveč še veliko drugih dejavnikov, kot so motivacija, razvoj kariere, nagrajevanje, odnosi s sodelavci itd. Lahko rečem, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo kar vse posamezne dimenzije ocenjevanja organizacijske klime, zato vpliv investicij v izobraževanje ne pride do tolikšnega izraza. Kot dejavnike vpliva je pri zadovoljstvu

<sup>12</sup> V mojem primeru znaša Pearsonov koeficient korelacije 0,587 (glej prilogo A).

zaposlenih potrebno upoštevati tudi različne organizacijske in osebne razloge, ki se v različnih situacijah različno manifestirajo.

Nadalje, investicije v izobraževanje na kratek rok nimajo tako bistvenega in močnega vpliva, kakor je pomemben njihov pomen in vpliv dolgoročno. Če bi želeli analizirati dejanski vpliv investicij v izobraževanje tako na zadovoljstvo zaposlenih kot na katero koli drugo dimenzijo organizacijske klime, bi morali v raziskavo zajeti daljše časovno obdobje, to pa v moji študiji primera ni bilo mogoče, saj razpolagam tako z omejeno količino podatkov kot tudi z omejenim (krajšim) časovnim obdobjem za relevantne in realne rezultate ugotavljanja ter interpretiranja tovrstnih odloženih vplivov in trendov pa je to nujno potrebno.

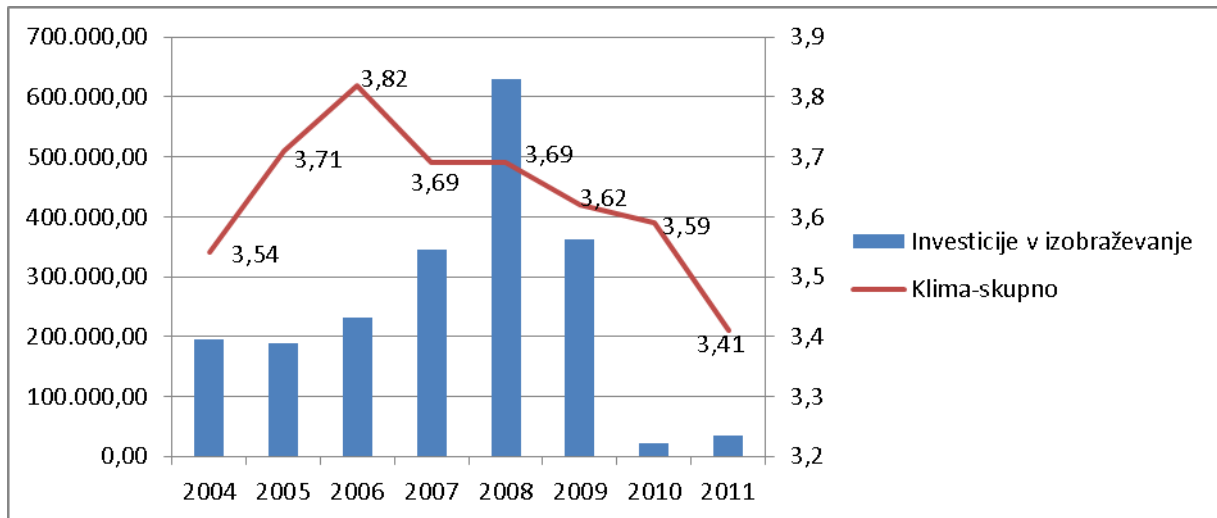
### ***6.5 Vpliv investicij v izobraževanje na organizacijsko klimo***

Ker je organizacijska klima sestavljena iz več dimenzij, bom v sledečem poglavju prikazal še vpliv investicij v izobraževanje na celotno organizacijsko klimo, ki pa je v tem primeru razumljena kot skupek povprečnih ocen vseh dimenzij.

Hipoteza 4: ***Investicije v izobraževanje vplivajo na organizacijsko klimo.***

Na spodnji Sliki 6.5 lahko vidimo prikazano povezavo med spremenljivkama investicijami v izobraževalno dejavnost in organizacijsko klimo. Slednjo tvori povprečje vseh 13-ih že zgoraj naštetih dimenzij organizacijske klime, zato sem jo poimenoval »organizacijska klima-skupno«

**Slika 6.5: Povezanost med investicijami v izobraževanje ter organizacijsko klimo (skupno) v podjetju X (2004-2011).**



Vir: podjetje X (2013).

Zgornji graf predstavlja povezanost spremenljivk investicije v izobraževanje in organizacijsko klimo, ki je v tem primeru povprečje ocen vseh 13-ih dimenzij klime v organizaciji. Podobno kot pri prejšnjih interpretacijah posameznih dimenzij klime gre v tem primeru za naraščanje pozitivne organizacijske klime skladno z naraščanjem investicij v izobraževalno dejavnost od leta 2004 do 2006, nato naslednji dve leti stagnira, kasneje pa se, skladno z občutnim zmanjšanjem investicij v izobraževanje strmo spusti in leta 2011 doseže najnižjo točko.

Strmo vzpenjanje tako vrednosti organizacijske klime kot tudi investicij v izobraževanje lahko povežem z vstopom Slovenije v EU in s tem na nove trge, ki so pripomogli k večji poslovni uspešnosti podjetja X, posledično pa so zaposleni v podjetju X v času njegove konjunktore organizacijsko klimo vrednotili zelo visoko. Po letu 2008, ko je nastopila svetovna gospodarska kriza in se je znesek investicij v izobraževanje bistveno zmanjšal, pa je vztrajno pričela padati tudi organizacijska klima, del katere je tudi vsesplošno vzdušje v družbi in privatnem življenju zaposlenih. Spremembe v zunanjem okolju so ene bistvenejših povzročiteljev trenda gibanja tako organizacijske klime kot tudi investicij v izobraževanje v podjetju X.

Iz grafa je razvidna povezanost med proučevanima spremenljivkama, torej z naraščanjem investicij v izobraževanje narašča tudi pozitivna ocena organizacijske klime, prav tako pa je usklajeno tudi padanje po letu 2008. Povezanost spremenljivk pa sem preveril tudi s



statističnim izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije<sup>13</sup>, ki kaže na srednjo oziroma zmerno pozitivno povezanost investicij v izobraževanje in organizacijske klime, hipoteze 4 pa vseeno ne morem potrditi, saj povezava ni dovolj statistično pomembna.

Na podlagi le-tega lahko rečem, da med spremenljivkama investicije v izobraževanje in organizacijska klima obstaja srednja oziroma zmerna povezanost. Ker pa ni dovolj statistično pomembna, hipoteze 4, čeravno povezanost obstaja, ne morem potrditi.

Tudi pri preverjanju zadnje hipoteze je razlogov za njeno nepotrditve veliko. Najprej naj izpostavim, da korelacije med investicijami v izobraževanje in organizacijsko klimo ni možno razumeti samo kot vzročno enosmerno, temveč jo je potrebno gledati in proučevati v obe smeri. Vsekakor lahko predpostavljam, da imajo investicije v izobraževanje vpliv na organizacijsko klimo, vendar s časovnim zamikom učinkov. Pri vsem tem je potrebno biti pazljiv in upoštevati tudi, da ta povezava ni nujno zelo intenzivna in močna, saj je med tema dvema spremenljivkama še veliko drugih členov in dejavnikov vpliva na razmerje, ki delujejo kot intervenirajoče spremenljivke. Končno lahko rečem, da čisto vsaka investicija v izobraževalno dejavnost nima in ne more imeti neposrednih učinkov vpliva na celotno organizacijsko klimo, ampak lahko rezultira na njenih posameznih dimenzijah in tudi drugih področjih kot so storilnost, uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

## **7. SKLEP**

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje (Možina in drugi 2002, 207). Z vidika konkurenčnosti je znanje zagotovo prednost za organizacijo. Za uspešnost podjetja pa je potrebno pridobljeno znanje tudi dograjevati in obnavljati, saj se le-to tudi stalno spreminja. Vrednost znanja se povečuje, s tem pa se vse bolj uveljavljata tudi vseživljenjsko učenje in izobraževanje odraslih.

»Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacij, njihova razvitost pa je odvisna od mnogih ravni delovanja družbe. Tiste organizacije, ki so sposobne organizirati učenje in znanje ter proces sprememb voditi tako znotraj organizacije kot v povezavi z okoljem, so zmagovalci družbe znanja« (Jaklič 2006, 24).

---

<sup>13</sup> V tem primeru znaša Pearsonov koeficient korelacije 0,471 (glej prilogo A).

Pomembno je, da zna organizacija zgraditi pravi odnos do izobraževanja svojih zaposlenih in ji ni vseeno, kakšna je organizacijska klima ter zadovoljstvo njenih zaposlenih. Zagotovo podjetje brez izobraženih zaposlenih, ne more biti konkurenčno na trgu; če pa se podjetje zaveda dolgoročne pomembnosti investicij v izobraževanje, poleg tega pa še skrbi za pozitivno organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, se le-to lažje sooča z ostalimi rivali na trgu, saj vse naštetu pomeni njegovo konkurenčno prednost.

Pri načrtovanju izobraževanj je potrebno, da organizacija prisluhne zaposlenim in upošteva njihova mnenja, kaj jih pri izobraževanju moti ter kakšni so posameznikovi cilji. Ključno pri vsem pa je, da podjetje spozna, da so njegovi izobraženi, zadovoljni in motivirani zaposleni glavni akterji konkurenčne prednosti, saj kot taki lahko z inovativnimi izdelki in storitvami podjetju zagotavljajo uspeh.

Ker sem predpostavljal, da višina oziroma velikost investicij v izobraževanje v podjetju vpliva na organizacijsko klimo, sem se odločil na primeru iz realnega poslovnega okolja proučiti povezanost navedenih spremenljivk, kar pa je bilo tudi moje temeljno raziskovalno vprašanje. Preko štirih hipotez sem preverjal vpliv investicij na posamezne izbrane dimenzije klime (zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in zavzetost zaposlenih, karierni razvoj zaposlenih), ki pa sem jih nato posplošil na celotno organizacijsko klimo. Preko analize rezultatov svoje raziskave sem ugotovil, da množičnost in intenzivnost investicij v izobraževanje ne rezultira ključno v organizacijski klimi. Po statistični obdelavi vseh spremenljivk sem s Pearsonovim koeficientom korelacije ugotovil, da med spremenljivkami investicije v izobraževanje in motivacijo zaposlenih, razvojem kariere zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih in skupno organizacijsko klimo obstaja pozitivna povezanost. S tega vidika se nagibam k potrditvi hipotez, ki pa jih zaradi premajhne povezanosti in statistične neznačilnosti vseeno zavračam.

Čeprav je rezultat glede na pričakovanja presenetljiv, je razlogov, zakaj hipotez ni mogoče potrditi, lahko veliko. Kot ključno stvar lahko poudarim, da korelacijske zveze med investicijami v izobraževalno dejavnost in organizacijsko klimo v podjetju X ni možno razlagati zgolj in samo enosmerno vzročno, saj le-ta najverjetneje deluje v več smeri. Predpostavljam, da imajo investicije v izobraževanje zagotovo vpliv na organizacijsko klimo, vendar ta povezava ni vedno eksplicitna in neposredna, saj na organizacijsko klimo vpliva še vrsta drugih dejavnikov, kot so različni organizacijski in osebni razlogi. Le-ti v določenih

situacijah različno prihajajo do izraza in s tem omejujejo intenzivnost vpliva investicij v izobraževanje.

Kot drugi razlog za nepotrditve hipotez, ki pojasni (ne)korelacije med spremenljivkami je prav gotovo specifičnost same spremenljivke investicij v izobraževanje. Gre seveda za spremenljivko, ki ne more biti samostojno razumljena, temveč jo je potrebno upoštevati v širšem kontekstu dogajanja, politike in uspešnosti podjetja.

Naj izpostavim še nekaj odprtih problemov in omejitev, s katerimi sem se soočil tekom raziskave ter nekaj sugestij za menedžment podjetja X z vidika izsledkov raziskovanja te tematike. Veliko podjetij ni bilo pripravljenih sodelovati v moji raziskavi. Glavni razlog za to je bila, v skladu s politiko podjetja, zaupna narava podatkov, predvsem merjenj organizacijske klime. Drugi najpogostejši razlog pa je bil, da se veliko podjetij v tem trenutku zaradi gospodarske krize nahaja v težki situaciji in zaradi tega nočejo razkrivati podatkov slabega poslovanja.

Omeniti velja tudi dejstvo, da je proces merjenja učinkovitosti izobraževanja in njegovih vplivov na organizacijsko klimo zelo kompleksen, zato je v mojem primeru težko oziroma nemogoče govoriti o metodi, s katero bi bilo možno ta vidik celostno izmeriti, kajti izobraževanje je ena tistih komponent, katere vplive na organizacijsko klimo je praktično nemogoče izvzeti in razločiti v množici drugih. Druga omejitev mojega raziskovanja je ta, da investicije v izobraževanje na kratek rok nimajo tako bistvenega in močnega vpliva, kakor je pomemben njihov pomen in vpliv dolgoročno. Če bi dejansko želeli analizirati tako imenovane odložene vplive investicij v izobraževanje, bi morali v raziskavo zajeti daljše časovno obdobje, to pa v moji študiji primera ni bilo mogoče, saj sem razpolagal tako z omejeno količino podatkov kot omejenim (krajšim) časovnim obdobjem. Za relevantne in realne rezultate ugotavljanja ter interpretiranja tovrstnih odloženih vplivov in trendov je potrebno daljše, vsaj deset-letno obdobje, zato naj podjetje tovrstne raziskave ponavlja več desetletji in tako ugotovi dejanske učinke investicij v izobraževanje ter se na podlagi njih odloča za nadaljnje naložbe.

Pomembno je tudi dejstvo, da čisto vsaka investicija v izobraževalno dejavnost nima in ne more imeti učinkov vpliva na organizacijsko klimo, ampak lahko rezultira na drugih področjih, saj je lahko izobraževanje med različnimi izobrazbenimi profili zaposlenih tudi različno razumljeno. Zaposleni imajo glede na stopnjo in vrsto izobrazbe različne interese,

motive in želje o izobraževalnih vsebinah, obsegu trajanja, prostovoljnosti itd., tako ne morem trditi, da vsi zaposleni enako dojemajo izobraževanje kot nagrado in motivacijo ter posledično izobraževanje kot dejavnik vpliva na pozitivno organizacijsko klimo. Izobraževanja in usposabljanja v podjetju naj temeljijo na upoštevanju želja zaposlenih (v skladu s smernicami podjetja), saj lahko rečem, da je uspešnost izobraževanja in stopnja zadovoljstva oziroma organizacijske klime najvišja takrat, ko v zaposlenih vzbudimo intrinzične motive za lastno osebnostno in strokovno rast ter emancipacijo na delovnem mestu. V kolikor pa gre le za izobraževanja, ki jih v skladu z doseganjem ciljev narekuje podjetje brez upoštevanja zaposlenih, gre za ekstrinzične motive, ki pa niso nujno razumljeni kot motivacija, ampak pogosto kot dodatna delovna obveznost, zato je posledično tudi vpliv investicij v izobraževanje na pozitivno organizacijsko klimo bistveno manjši.

Nepotrditve vseh postavljenih hipotez je še en dokaz več, da v realnem poslovnem okolju določenega dejavnika praktično ni možno izolirati in ga obravnavati ločeno od vrste ostalih. Slednje je tekom izdelave diplomskega dela tudi bistveno spoznanje. Čeprav vse postavljene hipoteze v diplomskem delu zavračam, menim, da ugotovitve vseeno sporočajo, da vlaganja v izobraževanje dolgoročno vplivajo na organizacijsko klimo. Navedena argumentacija poda določeno mnenje in pogled na situacijo ter razloge zanjo, hkrati pa je lahko tudi vodilo za morebitne spremembe in izboljšanje obstoječega stanja.

## 8. LITERATURA

1. Alessandrini, Giudotta. 1996. *Organizacija izobraževanja*. Nova Gorica: Educa.
2. Altman, Rob. 2002. *Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Workforce Problems*. Dostopno prek: <http://nma1.org/Communications/Manage/2000-05/UnderOrgan.htm> (13. junij 2013).
3. Anderson, Alan H. 1994. *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
4. Armstrong, Michael. 1993. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
5. --- 1998. *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan page.
6. Ashkanasy, Neal. M., Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. 2000. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Beamish, Paul W. in Carl F. Fey. 2011. Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies* 22 (5): 853–882.
8. Becker, Gary S. 1964. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: National Bureau of Economic Research.
9. --- 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: The University of Chicago Press.
10. --- in Isaac Ehrlich. 1972. Market Insurance, Self-Insurance, and Self-Protection. *The Journal of Political Economy* 80 (4): 623–648.
11. BenStat. 2013. *Pearsonov koeficient korelacije*. Dostopno prek: <http://www.benstat.si/2012/01/31/pearsonov-koeficient-korelacije/> (14. avgust 2013).
12. Bernik, Jurij. 1998. *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
14. ---, Janez Malačič, Zvone Vodovnik in Bogomir Kovač. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
15. Bezjak – Ivanuša, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 5 (5): 52–53.
16. Birman Forjančič, Zdenka. 2006. Učeča se organizacija: Element razvoja zaposlenih v podjetjih. *Andragoška spoznanja* 12 (1): 50–60.

17. Biro Praxis. 2012. *Kaj je organizacijska klima?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html> (16. julij 2013).
18. Bontis, Nick. 2005. The Ultimate Management Activity. *Metohos Magazine* 1 (3): 26–31.
19. --- in Aleksander Serenko. 2009. Longitudal Knowledge Stategising in a long-term healthcare organization. *International Juornal of Tehnology Management* 47 (1): 276–297.
20. Boyadjieva, Pepka in Kristina Petkova. 2005. Towards a New Understanding of Education in the Globalizing World: Lifelong Learning. *Managerial Law* 47 (3/4): 21–30.
21. Brečko, Danijela. 2001. Učeča se organizacija in delavci znanja: Prezemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *Andragoška spoznanja* 7 (1): 38–47.
22. Chauhan, N. in Nick Bontis. 2004. Organizational Learning Via Groupware: A path to discovery or disaster? *Int. J. Technology Management* 27 (6-7): 591–610.
23. Dimovski, Vlado. 1994. *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dimovski.pdf> (5. avgust 2013).
24. ---, ur., Sandra Panga, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
25. Drucker, Peter F. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
26. Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
27. Edwards, Richard in Robin Usher. 2001. Lifelong Learning: A Postmodern Condition of Education? *Adult Education Quarterly* 51 (4): 273–287.
28. Eurydice. 2000. *Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah Evropske Unije*. Dostopno prek: [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/lifelong\\_learn\\_contr\\_educ\\_syst\\_member\\_status-oth-svn-t05.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/lifelong_learn_contr_educ_syst_member_status-oth-svn-t05.pdf) (8. julij 2013).
29. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom, cop.
31. Garvin, David A. 1998. *Building a Learning Organization*. V Harvard Business Review on Knowledge Management, 47-80. Boston: Harvard Business School Press.
32. Gilmer, Beverly H. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
33. Grant, Robert M. 2002. The Knowledge-Based View of the Firm. V Choo, Chun Wei in Nick Bontis: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*, 133-149. Oxford: Oxford University Press.

34. Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* 2 (1): 88–115.
35. Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34 (1): 5–14.
36. Huseman, Richard C. in Jon P. Goodman. 1998. *Leading With Knowledge. The Nature of Competition in the 21 Century*. Thousand Oaks, California: Sage publication.
37. Ivančič, Angela. 1996. *Investment in education and training and shifts between jobs in the Slovenian labour market*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr22-23Ivancic.PDF> (18. julij 2013).
38. Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanja kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 13–24. Maribor: Pivec.
39. Jelenc Krašovec, Sabina. 2000. *Univerza v procesu oblikovanja učeče se družbe: doktorsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
40. --- 2003. *Univerza za učečo se družbo: kako univerza sledi tokovom sodobnega izobraževanja*. Ljubljana: Sophia.
41. Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
42. --- 2007. Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji. Dostopno prek: [http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj\\_solstva/IU2010/Strategija\\_VZU.pdf](http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/razvoj_solstva/IU2010/Strategija_VZU.pdf) (23. junij 2013).
43. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
44. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
45. Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
46. Kadrovska služba Vlade RS. 2003. *Uvajanje letnih pogovorov s sodelavcem*. Dostopno prek: [http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mju.gov.si/Kadrovski\\_bilteni/Letni\\_pogovori\\_s\\_sodelavcem\\_publikacija\\_2003.pdf](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mju.gov.si/Kadrovski_bilteni/Letni_pogovori_s_sodelavcem_publikacija_2003.pdf) (29. junij 2013).
47. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
48. --- 2001. *Upravljanje podjetij*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

49. Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija: management*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Kešeljević, Aleksandar. 2004. Intelektualni capital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43–49.
51. Kirkpatrick, Donald L. 1979. *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
52. Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *XV posvetovanje psihologov Slovenije*, Radenci.
53. --- 1999. Delovne kariere: Izziv za izobraževanje. *Sodobna pedagogika* 50 (2): 80–91.
54. Koys, Daniel J. in Thomas A. DeCotiis. 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44 (3): 265–285.
55. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Založba Sophia.
56. Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Maklen.
57. Lengrand, Paul. 1976. *Uvod u permanentno obrazovanje*. Beograd: Beogradski izdavaško-grafički zavod.
58. Podjetje X. 2013. Letno poročilo. Trebnje: interno gradivo.
59. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. --- 2001. Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija* 34 (6): 338–340.
62. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Malačič, Janez. 1984. Teorija "človeškega kapitala". *Ekonomska revija* 35 (2/3): 271–288.
64. Marquardt, Michael J. 1996. *Building the Learning Organizations. A Systems Approach to Quantum improvement and global Success*. New York: McGraw-Hill.
65. Mayer, Janez. 1999. Organizacija, ki se uči in ustvarja. *Kadri* 5 (5): 29–32.
66. Mayo, Andrew. 2007. What are the characteristic of a true learning organization? *Strategic HR Review* 6 (2): 4.
67. Mesner Andolšek, Dana. 2002. Make me Whole Again. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1), 10–29.
68. Miglič, Gozdana. 2002. Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi: doktorska disertacija. *Kadri* 7 (9): 56–73.



69. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Burr Ridge.
70. --- 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
71. Milkovich, George T. in John W. Boudreau. 1994. *Human Resource Management*. Irwin: Burr Ridge.
72. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. ---, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
74. --- 2000. Učeca se organizacija. *Industrijska demokracija* 4 (5): 4–9.
75. --- 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34 (6): 341–343.
76. --- 2002. *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Nerdrum, Lars in Truls Erickson. 2001. Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital* 2 (2): 127–135.
79. OECD. 1997. *Measuring What People Know: Human Capital Accounting for The Knowledge Economy*. Paris: OECD.
80. Peršak, Ivan. 2003. *Državni nadzor nad lokalnimi skupnostmi: s posebnim poudarkom na ureditvi v Republiki Sloveniji*: magistrsko delo. Ljubljana: Pravna fakulteta.
81. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osebe, ekonomske analize in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
82. Purcell, John, Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson, Bruce Royton in Juami Swart. 2004. *Vision and Values: The big Idea. Executive brief*. London: CIPD.
83. Rejc, Adriana. 2001a. Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. *Kadri* 7 (7): 71–82.
84. --- 2001b. Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. Izobraževalni management: izobraževanje v gospodarstvu, portorož, 21–22. *Pedagoška spoznanja* (7): 116–119.

85. Rejc Buhovac, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *Kadri* 3 (7): 28–33.
86. Rus, Veljko S. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
87. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
88. Schotter Andreas in Nick Bontis. 2009. Intra-organizational knowledge exchange. An examination of reverse capability transfer in multinational corporations. *Journal of Intellectual Capital* 10 (1): 149–164.
89. Schultz, Theodore W. 1971. *Investment in human capital. The role of education and research*. London: Collier – MacMillan limited.
90. Senge, Peter M. 1990. The fifth discipline. *The art and Practise of Learning Organizations*. London: Centuray Business.
91. Svetlik, Ivan. 2004. *Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja*. Dostopno prek: <http://www.ds.rs/dejavnost/posveti/posvet03022004/IvanSVETLIK.doc> (18. julij 2013).
92. Swart, Juani. 2006. Intellectual Capital: Disentangling an Enigmatic Concept. *Journal of Intellectual Capital* 7 (2): 136–159.
93. The European Older People's Platform. 2007. *Lifelong Learning – A Tool For All Ages*. Dostopno prek: [http://www.age-platform.eu/images/stories/EN/AGE\\_leaflet\\_lifelong\\_learning.pdf](http://www.age-platform.eu/images/stories/EN/AGE_leaflet_lifelong_learning.pdf) (23. Julij 2013).
94. Thomas, John C., Wendy A. Kellogg in Tom Erickson. 2001. The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management. *IBM Systems Journal* 40 (4): 863–884.
95. Urh, Irma. 2003. Učeha se organizacija. *Sodobna pedagogika* 54 (1): 122–139.
96. Vodopija, Breda, Maja Vukasović-Žontar, Bor Rozman, Branko Žunec. in Otmar Lajh. 2007. *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.
97. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
98. Žemva, Mojca. 2007. *Vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost in uspešnost podjetja Acroni d.o.o.: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

**PRILOGA A: Korelacijska tabela za spremenljivke investicije v izobraževanje, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in zavzetost, razvoj kariere in klima-skupno.**

Korelacijska tabela

		Investicije_izobrazevanje	Skupna_klima	Razvoj_kariere	Motivacija	Zadovoljstvo
Investicije_izobrazevanje	Pearsonov koeficient	1	,471	,389	,468	,587
	Signifikanca (enostranski test)		,119	,170	,121	,063
	Število enot (N)	8	8	8	8	8
Skupna_klima	Pearsonov koeficient	,471	1	,969**	,990**	,942**
	Signifikanca (enostranski test)	,119		,000	,000	,000
	Število enot (N)	8	8	8	8	8
Razvoj_kariere	Pearsonov koeficient	,389	,969**	1	,990**	,900**
	Signifikanca (enostranski test)	,170	,000		,000	,001
	Število enot (N)	8	8	8	8	8
Motivacija	Pearsonov koeficient	,468	,990**	,990**	1	,937**
	Signifikanca (enostranski test)	,121	,000	,000		,000
	Število enot (N)	8	8	8	8	8
Zadovoljstvo	Pearsonov koeficient	,587	,942**	,900**	,937**	1
	Signifikanca (enostranski test)	,063	,000	,001	,000	
	Število enot (N)	8	8	8	8	8

\*\* . Korelacija je značilna pri stopnji 0.01 (enostranski test).