

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Martina Maček

**Vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Martina Maček

Doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

V prvi vrsti bi se rada zahvalila svoji družini, predvsem mami in očetu, ki sta mi omogočila šolanje in mi ves čas stala ob strani. Mamí in oči, HVALA!

Ob tej priložnosti bi se rada zahvalila tudi fantu Roku, za vso moralno podporo, pomoč ter ljubezen. Hvala Rok!

Posebna zahvala gre tudi profesorju doc. dr. Branku Iliču za odlično mentorstvo, strokovne nasvete in pomoč. Profesor hvala!

Nenazadnje bi ob tej priložnosti rada izrazila veliko zahvalo Sebastianu za pomoč pri izdelavi diplomske naloge in vse spodbudne besede! Sebc hvala.

Diplomsko delo ne bi bilo popolno tudi brez Nuše, ki je poskrbela za lekturo. Nuško hvala!

Hvala tudi vsem prijateljem, ki ste verjeli vame!

»Če načrtuješ za eno leto, posadi seme, če za deset let, posadi drevo, če za 100 let, uči ljudi. Če poseješ seme enkrat, boš imel eno žetev. Če učiš ljudi, boš imel 1000 žetev.« Kitajski pregovor

Vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije: študija primera

Organizacija brez zaposlenih ne more obstajati. Kadri v organizacijah predstavljajo »neprecenljivi« vir, v katerega je potrebno neprestano vlagati. Z izobraževanjem zaposleni nadgrajujejo svoje znanje, saj brez tega znanje v hitro razvijajoči se družbi hitro »zastara«. Izobražen kader, s primernimi kompetencami in veščinami, lahko veliko doprinese k razvoju in rasti podjetja. Stalno investiranje v izobraževanje mora zato priti v zavest »organizacij« oziroma vodilnim ljudem znotraj nje. V diplomskem delu sem sprva opredelila teoretični okvir (razvoj in izobraževanje kadrov, uspešnost in učinkovitost poslovanja ter kazalnike slednje) ter nadalje raziskovala, kolikšen vpliv imajo investicije v izobraževanje na učinkovitost organizacije na primeru podjetja Trimo d.d. Učinkovitost organizacije sem merila s tremi kazalniki, in sicer proizvodnostjo, gospodarnostjo in donosnostjo. Kot sem predvidevala, imajo investicije v izobraževanje vpliv na učinkovitost organizacije, saj sta kar dva kazalnika to potrdila. Zaposleni so edinstven in nenadomestljiv vir v organizaciji in le tiste organizacije, ki se bodo tega zavedale, bodo lahko začrtale uspešno pot k doseganju ciljev.

Ključne besede: izobraževanje, investicije v izobraževanje, uspešnost, učinkovitost, kazalniki učinkovitosti

The effect of investments in education on organizational efficiency: case study

An organization cannot exist without its employees. Human resources in an organization are a priceless resource that requires constant and continuous investments. Employees upgrade their knowledge with constant education, as today's fast developing society causes knowledge to rapidly become obsolete. Well-educated, competent and skilful employees can contribute a great deal to the development and growth of the organization. Continuous investment in learning must therefore become part of organizations' and their leaders' consciousness. In my thesis, I firstly developed a theoretical framework (human resources development and education, effectiveness and efficiency of business operations and their indicators). Secondly, I conducted a research on the effects of investments in education on the efficiency of the company Trimo d.d. Three indicators were used: productivity, economy and profitability. As I had predicted, investments in education have an impact on the efficiency of the organization, thus two indicators confirmed this. Employees are a unique and irreplaceable resource and therefore only organizations aware of this, will be able to succeed in achieving their goals.

Key words: education, investments in education, effectiveness, efficiency, efficiency indicators

Kazalo

Uvod.....	7
1 Pojemno-teoretična izhodišča	9
1.1 Razvoj zaposlenih	9
1.2 Razmerje učenje-izobraževanje-usposabljanje	9
1.3 Izobraževanje	11
1.3.1 Cilji izobraževanja.....	13
1.3.2 Dejavniki izobraževanja.....	14
1.3.3 Oblike in metode izobraževanja.....	15
1.4 Izobraževanje kadrov kot investicija v človeški kapital.....	17
2 Uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacij	20
2.1 Uspešnost organizacije	20
2.2 Učinkovitost organizacije.....	21
2.3 Odnos med uspešnostjo in učinkovitostjo	21
2.4 Kazalniki učinkovitosti	22
3 Empirični del	26
3.1 Opis podjetja Trimo d.d.	26
3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja Trimo d.d.....	27
3.1.2 Človeški viri in izobraževanje.....	27
3.2 Uvod v študijo primera: hipoteza in metodologija.....	28
3.3 Analiza podatkov.....	29
3.3.1 Univariatna analiza podatkov.....	29
3.3.1.1 Koeficient proizvodnosti	29
3.3.1.2 Koeficient gospodarnosti.....	30
3.3.1.3 Koeficient donosnosti.....	31
3.3.1.4 Investicije v izobraževanje	32
3.3.2 Linearna regresijska analiza.....	33
3.3.2.1 Vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost	33
3.3.2.2 Vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost.....	35
3.3.2.3 Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost.....	36
3.3.3 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki	38
4 Sklep.....	39
Literatura	41
Priloge	44
Priloga A: Koeficient proizvodnosti v podjetju Trimo d.d.	44
Priloga B: Koeficient gospodarnosti v podjetju Trimo d.d.	44
Priloga C: Koeficient donosnosti v podjetju Trimo d.d.	45
Priloga Č: Investicije v izobraževanje v podjetju Trimo d.d.....	45
Priloga D: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti in v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2009.....	46
Priloga E: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2009.....	47
Priloga F: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2009.....	48

Kazalo slik

Slika 1.1: Razmerje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	10
Slika 1.2: Spremembe v okolju in strategije učenja	11
Slika 2.1: Odnos med uspešnostjo in učinkovitostjo.....	21
Slika 3.1: Graf spreminjanja koeficienta proizvodnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009	29
Slika 3.2: Graf spreminjanja koeficienta gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 2002 do leta 2009	30
Slika 3.3: Graf spreminjanja koeficienta donosnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009 v podjetju Trimo d.d.	31
Slika 3.4: Graf investicij v izobraževanje v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009.....	32
Slika 3.5: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost v podjetju Trimo d.d. od leta 1999 do leta 2007	34
Slika 3.6: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost v podjetju Trimo d.d. od leta 2005 do leta 2009	35
Slika 3.7: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na donosnost v podjetju Trimo d.d. od leta 1999 do leta 2009	37

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2007.....	33
Tabela 3.2: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 2002 in 2007.....	35
Tabela 3.3: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2007.....	36

Uvod

Razvoj sodobne družbe in hitro spreminjajoče se okolje sta pripeljala do korenitih sprememb v družbi. Globalizacija in napredek tehnologije sta povzročila spremembo v načinu delovanja posameznikov, družin, skupnosti idr. Pomemben, če ne celo največji vpliv pa je razvoj imel na organizacije in njihovo delovanje.

V preteklosti so pomembno vlogo pripisovali strojem in drugim mehaničnim napravam, ki so predstavljali vir uspešnosti organizacij. Ljudje so bili zgolj pripomoček za usmerjanje in nadzor naprav. S časom pa so se stvari začele spreminjati. Razvoj tehnologije je zmanjšal količino strojev in naprav, kar je privedlo do premika od tehnike k ljudem. Pomemben dejavnik v organizacijah so začeli postajati zaposleni. Delodajalci so se začeli zavedati, da je njihov obstoj brez predanih in sposobnih kadrov obsojen na propad.

Organizacija je skupek ljudi, brez katerih bi bil njen obstoj nemogoč. Ljudje v organizacijo vstopajo s svojo osebnostjo, navadami, znanjem, sposobnostmi itd. V podjetje pridejo z določenim namenom, željami in potrebami. Od tega, kako uspešna je organizacija pri uporabi in koriščenju posameznikovih zmožnosti ter usklajevanju potreb in želja zaposlenih s potrebami organizacije, pa je odvisna uspešnost organizacije.

Pot do uspešne organizacije je za delodajalce izziv, s katerim se nenehno spopadajo. Recepta, ki bi prinesel uspešno in učinkovito organizacijo, ni. Od lastnikov, menedžerjev oz. delodajalcev je odvisno, katero pot za doseg cilja bodo izbrali. Uspešnost je odvisna od okolja, v katerem deluje organizacija, od zaposlenih, konkurence na trgu itd. Menim, da k uspešnosti in učinkovitosti organizacije največ pripomorejo zaposleni, ki s svojo pripadnostjo, znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi doprinesejo k doseganju ciljev podjetja.

V diplomskem delu bom zato preučevala vpliv investicij v izobraževanje zaposlenih na učinkovitost organizacije. Moja hipoteza je sledeča: »Več kot podjetje vlaga v izobraževanje, bolj učinkovito je.«

Namen diplomskega dela je preučitev vpliva investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije v podjetju Trimo d.d. Preveriti želim, ali za konkretni primer velja, da vlaganje v izobraževanje doprinese k učinkovitosti organizacije.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kakšna ter kolikšna je povezava med investicijami v izobraževanje in učinkovitostjo organizacije. Analizirala bom vpliv investicij v izobraževanje na kazalnike učinkovitosti organizacije med leti 1999 in 2009. Pri tem bom poskušala opredeliti kazalnike učinkovitosti, s pomočjo katerih jo bom merila oz. ocenjevala. Poleg tega bom preverila še, ali imajo vlaganja v izobraževanje kakšen poseben vpliv na katerega izmed kazalnikov učinkovitosti.

Postavljeno hipotezo bom poskušala preveriti s pomočjo študije relevantne literature, deskriptivno metodo, metodo abstrakcije, metodo komparacije, analizo sekundarnih virov in analizo časovnih vrst. V analizi bom za preverjanje hipoteze uporabila linearno regresijsko analizo, s katero bom preverjala vpliv investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Sprva bom opredelila pojmovno-teoretična izhodišča, začenši z razvojem zaposlenih ter razmejitvijo pojmov izobraževanje, učenje in usposabljanje, nato bom podrobneje opredelila izobraževanje zaposlenih in investicije v izobraževanje, teoretični del pa zaključila z opredelitvijo uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter njunih kazalnikov. Drugi del diplomske naloge bo predstavljal empirični del. V njem bom preverila zastavljeno hipotezo s pomočjo analize sekundarnih podatkov, pridobljenih od podjetja Trimo d.d.

1 Pojemno-teoretična izhodišča

1.1 Razvoj zaposlenih

V splošnem razvoj pomeni spreminjati se, navadno v boljšo, popolnejšo obliko. Če torej logično sklepamo, nas razvoj zaposlenih pripelje tako do njihove osebne rasti kot tudi do rasti organizacije. Razvoj zaposlenih pripomore k večji uspešnosti in stabilnosti organizacije. Posameznik pa z razvojem izboljšuje in povečuje svoje kompetence, prilagodljivost in zaposljivost (Armstrong 2006, 535). Ključni dejavnik razvoja je znanje in ga lahko opredelimo kot »razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov« (Možina 2009, 471). Znanje si pridobimo med učenjem in delom. Vendar zgolj skladiščenje podatkov še ne pomeni pravega znanja. Šele ko je slednje preneseno v prakso, pridobi na vrednosti. Takrat lahko govorimo o novem znanju, novih sposobnostih, ugotovitvah idr. (prav tam)

Zmožnost, da organizacije pridobivajo, ustvarjajo, ohranjajo in dostopajo do znanja ter ga smiselno uporabljajo, je pogoj za učinkovitost organizacije. Vendar pa organizacija sama po sebi ne more proizvajati znanja. Nosilci znanja so posamezniki (Miglič 2002, 161).

Dejavnost razvoja zaposlenih je eno izmed področij upravljanja s človeškimi viri, ki je sestavljeno iz učenja, izobraževanja, razvoja in usposabljanja. (Treven 1998, 197) Razvoj zaposlenih doprinese h kopičenju znanja, ki ga pridobimo s pomočjo izobraževanja, učenja ter usposabljanja.

1.2 Razmerje učenje-izobraževanje-usposabljanje

Psihologi opredelijo učenje kot neko spremembo v vedenju, ki je posledica izkušnje, ki jo posameznik doživi in je trajna (Luthans, 1995; Tosi, Rizzo, Carrol, 1994; Robbins, 1992 v Treven 1998, 86). Podobno učenje opredeli tudi Pečjak (2001, 8), in sicer kot »spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom.«

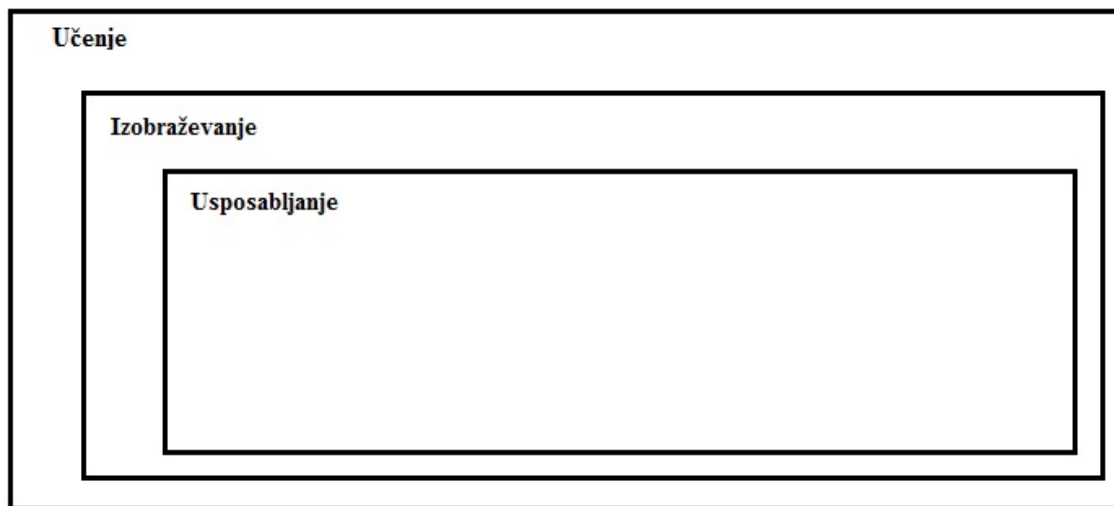
Na drugi strani Vaughn (2000, 2) izobraževanje opredeli kot prenašanje informacij in smernic – tako splošnih kot specifičnih – v organizirani obliki na udeležence izobraževanja.

Izobraževanje poteka v javnih in zasebnih šolah ter tudi v organizacijah in korporacijah. Izobraževanje je nujno potrebno za normalno delovanje v družbi in organizacijah.

Tretji termin, usposabljanje, pa zajema različne postopke, s katerimi poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko kar najbolje opravljal svoje delo. Posameznika usposabljammo za točno določeno delo na točno določenem delovnem mestu (Lipičnik 1998, 112).

Iz zgoraj navedenih dejstev lahko rečemo, da je učenje nadpomenka izobraževanju, ta pa nadpomenka usposabljanju. Razmerje je prikazano na sliki 1.1.

Slika 1.1: Razmerje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina (2009, 484).

Učenje je torej najširši pojem in predstavlja vsako dejavnost, ki spreminja posameznika. Nanj pri tem vplivajo okolje ter dejavnosti, v katere je vključen. Izobraževanje pa je načrtovan in oblikovan proces, znotraj katerega se posameznik uči, in je odvisno od »potreb in vrednot družbe«, medtem ko je učenje odvisno od posameznikovih želja in potreb (Možina 2009, 481). Najožji pojem, usposabljanje, predstavlja vmesno fazo med izobraževanjem in delom ter je zaključni del izobraževanja. Posameznik si pridobi spretnosti in veščine za opravljanje dela, ki so posledica »načrtnega in organiziranega učenja« (Možina 2009, 483).

Učenje v organizacijah danes postaja nuja, saj gre za »stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog« (Možina 2009, 473). Frekvenca učenja v organizacijah pa je odvisna od dinamike okolja. V

stabilnem okolju je učenje in prilagajanje na redke spremembe počasno, medtem ko je v nestabilnem okolju učenje vnaprej določeno in sistematično, saj samo to omogoča prilagajanje hitro spreminjajočemu se okolju (glej Sliko 1.2) (Treven 1998, 93).

Slika 1.2: Spremembe v okolju in strategije učenja



Vir: Treven (1998, 94).

Na sliki 1.2 prva krivulja prikazuje dinamiko organizacije v hitro spreminjajočem se okolju. Spremembe v okolju so pogoste, zato se pojavljajo zahteve po usmerjenem učenju. Vodoravna krivulja pa prikazuje organizacijo, ki deluje v okolju, kjer je malo sprememb, zato je tu prilagajanje bolj počasno, s sistematičnim učenjem. Iz slike je razvidno, da se krivulji na določenem mestu srečata. Stičišče je na mestu, kjer prva krivulja pride do take stopnje sprememb v okolju, v kakršni je organizacija, ki jo prikazuje vodoravna premica, ves čas. Leta se neprestano giblje v stabilnem okolju. V drugi organizaciji, ki jo prikazuje prva krivulja, pa so spremembe prisotne ves čas, zato se krivulja od stičišča naprej dviguje navzgor.

1.3 Izobraževanje

Uspeh posamezne organizacije je odvisen od njene zmožnosti tekmovanja pogosto kar znotraj globalne oz. svetovne ekonomije. Da bi se organizacije kar najbolj spoprijele z današnjimi spremembami na trgu, se morajo lotiti različnih tehnik. Podjetja se združujejo, internacionalizirajo, postajajo vse bolj fleksibilna na različnih področjih itd. Poleg tega podjetja vse več vlagajo tudi v izobraževanje. Človeške zmožnosti in sposobnosti so pogosto najbolj pomemben vir, s katerim razpolaga organizacija. Vsi ostali viri so nadomestljivi ali pa jih je mogoče posnemati od konkurence. Zgolj posameznik je edinstven in izobraževanje

zaposlenih nam omogoča, da kar najbolje uporabimo posameznikove zmožnosti¹ (Vaughn 2000, 1).

Izobraževanje zaposlenih ni pomembno zgolj za preživetje organizacije. Z izobraževanjem pridobimo tudi konkurenčno prednost, saj smo se sposobni učiti hitreje kot naši tekmeci (De Geus v Coetzer 2007, 417).

Jereb izobraževanje definira 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 1998b, 17). Izobraževanje v smislu učenja bo vodilo k stalni spremembi v vedenju (Vaughn 2000, 2).

Izobraževanje je bolj ali manj organiziran in strukturiran proces, v katerem posameznik prejema informacije in se uči. Stopnja strukturiranosti in možnosti vpliva posameznika na izobraževanje je odvisna od tega, ali je le-to formalno ali neformalno. Bolj kot je formalno in strukturirano ter bolj kot so vsebine in cilji določeni, manjša je možnost, da posameznik vpliva na potek učenja (Jelenc 1996, 10).

Izobraževanje ločimo na dve vrsti, splošno in strokovno izobraževanje. Če so v središču izobraževanja znanja, ki so nujno potrebna za življenje posameznika, govorimo o splošnem izobraževanju. Le-to izobraževanje poteka v osnovni in srednji šoli ter tudi na fakulteti. Poleg tega se splošno človek izobražuje tudi v družini, v službi ter tudi sam. Strokovno oz. poklicno izobraževanje pa je namenjeno pridobivanju znanj, spretnosti, sposobnosti in navad za strokovno opravljanje poklica. Gre za osvajanje znanja, ki ga posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Splošno in strokovno izobraževanje se prepletata, zatorej je med njima težko potegniti točno ločnico (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Potrebe in zahteve po določenih kadrih v posamezni organizaciji opredelimo glede na njeno tehnološko razvitost, na razvitost organizacije dela in na razvitost tržnoekonomskih odnosov ter glede na sedanje in prihodnje delovne procese. Kadri so v organizacijah ključni za razvoj in doseg zastavljenih ciljev. Zato je pomembno, da organizacije skrbijo za razvoj in

¹ Izobraževanju zaposlenih organizacije namenjajo vse več pozornosti tako po svetu kot pri nas, saj so usposobljeni in izobraženi kadri ključ za rast, večjo kakovost in uspešnost organizacije (Jereb 1998a, 177).

izobraževanje kadrov. Izobraževalna dejavnost v organizacijah je pomembna in je sestavni del celotnega izobraževalnega sistema (Jereb 1998b, 101).

1.3.1 Cilji izobraževanja

Cilje izobraževanja lahko izpeljemo iz »družbenih in ekonomskih potreb [...] pa tudi iz potreb posameznih udeležencev izobraževanja« (Ferjan 1999, 18). Cilje izobraževanja, ki izhajajo tako iz potreb posameznika kot organizacije, delimo na tri skupine:

1. Kognitivni cilji; ti krijejo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanj.
2. Motorični cilji; sestojijo iz področja gibanja ter razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin.
3. Afektivni cilji; le-ti vsebujejo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot (Jereb 1998a, 182).

Izobraževanje zaposlenih naj bi organizaciji doprineslo večjo produktivnost, večjo kakovost dela, gospodarnost ter boljšo organizacijo dela. Od tu lahko izpeljemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji. Ti so: neprestano usposabljanje delavcev glede na spremembe v organizaciji dela, razvoj tehnologije in družbenoekonomskih odnosov, uvajanje in usposabljanje kadrov ter nadaljnje izobraževanje. Poleg tega je treba stalno slediti potrebam po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, ki jih ima organizacija, ter jih pravočasno zadovoljiti. Izobraževanje v organizacijah je treba dvigniti na višjo raven ter vpeljati sodobne oblike in metode izobraževanja. Ne nazadnje pa je treba rezultate izobraževalne dejavnosti oceniti v praksi ter jih uporabiti kot podlago za morebitne izboljšave nadaljnjega izobraževanja v organizaciji (Jereb 1998b, 101).

Enako več vrst ciljev izobraževanja navaja tudi Ferjan (1999, 18). Omenja spoznavne cilje, cilje področja psihomotoričnih sposobnosti, cilje vzgojnega področja itd. Vsem pa je skupno, da so oblikovani operativno, torej da so jasno začrtani želeni dosežki udeležencev izobraževanja in metode, s katerimi preverjamo doseganje ciljev.

Cilji med seboj niso ločeni, marveč so v organizacijah in delovnih procesih pogosto prepleteni in dopolnjujoči se. Pri vsakem izobraževanju in usposabljanju je pomembna postavitve

operativnih izobraževalnih ciljev, s katerimi opišemo, kakšne učinke želimo doseči, česa bodo udeleženci zmožni ter kako bomo učinke in cilje ugotavljali (Jereb 1998a, 182).

Za vsako izobraževalno dejavnost je smiselna usklajenost z razvojem organizacije, saj lahko le tako sledi le-temu ter se odziva na kakršne koli spremembe tako znotraj kot izven organizacije. Podlaga doseganju organizacijskih ciljev pa so opravljene temeljne naloge. Te so analiziranje in ugotavljanje potreb, ki se pojavljajo v organizaciji, ter posledično zadovoljevanje teh potreb z napotitvijo zaposlenih na izobraževanje v okviru zmožnosti organizacije. Poleg tega je treba pripraviti načrte ter programe internih izobraževanj ter nadalje organizirati in izpeljati izobraževanje s primernimi oblikami in metodami izobraževanja. Ves čas pa je treba izobraževanje spremljati in nadzorovati ter ocenjevati njegove rezultate (Jereb 1998b, 102).

Podobno, a bolj podrobno, izobraževanje kot eno izmed nalog kadrovske funkcije opredeli Brekić (v Ferjan 1999, 58), ki pravi, da naj bi pokrivalo opravila, kot so raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del ter analiziranje posameznih del. Izobraževanje zajema tudi oblikovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistem stalnega izobraževanja v podjetju in oblikovanje lastnega modela izobraževanja v podjetju ter motivacijo ljudi za izobraževanje. Znotraj izobraževanja se ugotavlja tudi potrebe po prekvalifikacijah ter načrtuje, oblikuje in organizira izobraževanja. Izobraževanja je treba tudi nadzorovati in ocenjevati njihove posamezne stopnje. Poleg tega je treba poskrbeti tudi za administrativno-tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje, zagotoviti finance itd.

1.3.2 Dejavniki izobraževanja

Ločimo tri dejavnike izobraževanja, ki vplivajo na učinkovitost izobraževanja. Prvi je izobraževanec. Le-ta se samostojno ali sistematično, s pomočjo učitelja, izobražuje, usposablja ali izpopolnjuje glede na določeno vsebino izobraževanja. Drugi dejavnik je učitelj. Učitelj je strokovni sodelavec, katerega naloga je, da učinkovito posreduje izobraževalne vsebine izobraževancu. Poleg tega tudi organizira in izvaja izobraževanje ali usposabljanje. Tretji dejavnik pa so vsebine izobraževanja, v katerih so določeni cilji, ki naj bi se med izobraževanjem ali usposabljanjem uresničili (Jereb 1998a, 183).

Izobraževalci oz. učitelji bi se morali ukvarjati z aktivnostmi, ki prinesejo največjo vrednost organizaciji. To so dejavnosti, ki povezujejo izobraževanja s pričakovanimi rezultati, oblikovanje in razvoj novih izobraževalnih programov, ki pokrivajo nove poslovne potrebe, vodenje izobraževalnih programov, izbiranje in nadziranje ponudnikov izobraževanj, skrb za logistiko in administracijo izobraževanj ter merjenje uspešnosti izobraževanja² (Vaughn 2000, 4–5).

Na učinkovitost izobraževanja pa vplivajo tudi sodelavci učitelja, ki niso neposredno vpleteni v izobraževalni proces, vendar so v stiku z učiteljem. Vpliv na proces ima tudi okolje izobraževanja, uporabljeni učni pripomočki in sredstva, izbrana metoda izobraževanja ter zunanja in notranja organizacija izobraževalnega procesa (Jereb 1998b, 35).

1.3.3 Oblike in metode izobraževanja

Poznamo več oblik in metod izobraževanja. Oblike in metode izobraževanja nista sinonima. Oblika je »način organiziranosti izobraževanja, metoda pa je »pot, način, prijem, ki omogoča izpeljavo izobraževalne naloge³« (Matijević v Jelenc 1996, 68).

Ločimo tri oblike izobraževanja:

1. Množične izobraževalne oblike

Pri tej obliki se srečujemo z večjim številom izobraževancev, ki jim učitelj neposredno prenaša znanje. Značilno za to obliko je, da učitelj nastopa frontalno in hkrati komunicira s celotno skupino izobraževancev.

2. Skupinske oblike

Skupinske oblike so najpogostejše oblike izobraževanja v organizacijah. Značilno za to obliko je, da imamo več manjših skupin izobraževancev. Manjše skupine se ukvarjajo z enakimi ali različnimi nalogami, ki so del izobraževanja.

² Uspešnost izobraževanja se najpogosteje preverja na treh ravneh. Prva raven je procesna raven. Tu se ugotavlja, kako kadrovske strokovnjaki izvajajo izobraževanje. Na drugi ravni se izmeri, kakšen vpliv je imelo izobraževanje na zadovoljstvo, produktivnost, absentizem, fluktuacijo, ustvarjalnost in pripadnost podjetju. Tretja raven pa je »finančna« raven. Tu preverimo vpliv izobraževanja na finančno uspešnost podjetja (Rejc Buhovac 2005, 28).

³ Oblika je nadpomenka metode, saj predstavlja okvir izobraževalnega procesa, znotraj katerega za doseg organizacijskih ciljev uporabljamo izobraževalne metode. Izobraževalna oblika nekako uokvirja izbiro izobraževalne metode in obratno (Jereb 1998a, 185).

3. Individualne oblike

Pri tej obliki posameznik rešuje naloge sam zase in ne sodeluje z ostalimi, vedno pa pod nadzorom učitelja ali mentorja. Ta oblika je nujna za razvoj spretnosti za opravljanje določenega dela (Kranjc 1979, 110–116; Jereb 1998b, 56–57).

Na drugi strani so metode del izobraževalnega procesa, s katerimi poskušamo doseči cilje, ki smo si jih zastavili za določen izobraževalni proces. Poznamo več vrst metod in klasifikacij le-teh. V diplomskem delu se bom osredotočila na klasifikacijo, ki metode razlikuje glede na komuniciranje med učiteljem, izobraževanci in izvori informacij. Ločimo:

1. Pasivne izobraževalne metode

Učitelj ima pri teh metodah pomembno vlogo. Znanje posreduje s pisanjem, risanjem, razlaganjem itd. Izobraževanci ga poslušajo, si zapisujejo itd., vendar so pasivni. Ta metoda se uporablja pri množičnih izobraževalnih oblikah in v primerih, ko izobraževanci nimajo skoraj nikakršnega predznanja. Pasivne metode so metoda predavanja, metoda pripovedovanja, metoda opisovanja, metoda pojasnjevanja in metoda prikazovanja. (Možina 2009, 494).

2. Pasivno-aktivne izobraževalne metode

Pri teh metodah imajo v primerjavi z zgoraj opisanimi večjo vlogo vsi vključeni v izobraževalni proces. Učitelji in učenci so si enakovredni (Možina 2009, 494). Pasivno-aktivne metode so: metoda razgovora, diskusije, vaj, metoda proučevanja primerov, metoda igranja vlog in metoda urjenja (Jereb 1998b, 61).

3. Aktivne izobraževalne metode

Pri tej metodi nosilec znanja ni učitelj, učenci pa imajo vsaj nekaj predznanja. Aktivne metode slonijo na samostojnem nabiranju znanja iz različnih virov, pri čemer je učitelj v pomoč, z nasveti in navodili. Izobraževanci si lahko znanje pridobijo z metodo dela z besedili, z metodo dogodka, projektno metodo, metodo programiranega učenja ter metodo učenja z računalnikom (Možina 2009, 494; Jereb 1998a, 188).

Poleg omenjenih oblik in metod izobraževanja pa se dandanes pojavljajo sodobnejše oblike izobraževanja, kot so študijski sestanki, programske usmerjeni krožki, simulacijske metode, krožki za kakovost idr. (Jereb 1998a, 190).

Da pa bi bil izobraževalni proces kar se da uspešen, je poleg oblike in metode izobraževanja pomembna tudi izbira učnih sredstev in pripomočkov.

Najosnovnejši in najstarejši učni pripomočki so pisni viri znanja. Mednje prištevamo knjige, delovne zvezke, slovarje, enciklopedije itd. Poleg pisnih poznamo tudi vizualna učna sredstva. To so table, slike, grafikoni, diapozitivi idr. Za bolj nazorno ponazarjanje pa si pomagamo z avdiovizualnimi pripomočki, kot so npr. videokasete in DVD-ji. Najbolj splošno uporabljen pa je danes računalnik (Jereb 1998a, 193–194).

Izobraževanja lahko podjetja izvajajo sama, s pomočjo zunanjih institucij ali pa izobraževanja vodijo samo zunanje institucije. Katero vrsto izobraževanja bo posamezna organizacija izbrala, pa je odvisno od več dejavnikov, kot je npr. razpoložljivost kadrov za izpeljavo izobraževanja, razpoložljivost opreme, ekonomika izobraževanja idr. (Ferjan 1999, 61–62).

Oblik izobraževanja glede na to, kdo jih izvaja, je več. Oblike, ko podjetja vse vodijo sama, so uvajanje novozaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev, izobraževanje za kakovost itd. Na drugi strani pa imamo oblike izobraževanj, ko le-te izpeljejo zunanji sodelavci. Te so usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja, učenje tujih jezikov, uporaba računalniških programov itd. (Ferjan 1999, 62).

1.4 Izobraževanje kadrov kot investicija v človeški kapital

Znanje je v današnji družbi podlaga za uspešnost organizacij. Podjetja v razvitem svetu se pomena tega zavedajo, zato velik del investicij vlagajo v »širitev« znanja. Investicije, ki k temu pripomorejo, so investicije v tehnologijo, inovacije, predvsem pa v zaposlene (Možina 2009, 471) oz. v neizogibno potrebno investicijo – ljudi, kot temu pravi Vuk (1998, 12).

V današnjem času se je treba neprestano izobraževati, učiti, usposablјati. Brez tega je posameznikom in organizacijam onemogočeno normalno delovanje. Znanje, pridobljeno pred letom ali dvema, je že zastarelo. Vse več menedžerjev zato podpira in spodbuja izobraževanje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak 2006, 75), saj se zavedajo, da so zaposleni »največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi« (Ivanuša-Bezjak 2006, 22).

Znanje je zato postalo najbolj iskano blago, posledično pa so tudi investicije v človeški kapital in znanje postale najpomembnejše, saj le-to postaja najmočnejši vir trajnostne konkurenčne prednosti. (Mihalič 2006, 20)

Vendar pa znanje samo po sebi ne prinaša vrednosti, dokler ni uporabljeno v poslovnih situacijah. (Fitz-enz 2000, 8). Pri prenosu podatkov v znanje ter znanja v vrednost igra središčno vlogo človeški kapital (Mihalič 2006, 48). Človeški kapital je na znanju, spretnostih, inovacijskih sposobnostih in iznajdljivosti zaposlenih temelječ kapital. Poleg tega temelji tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja (Čater 2000, 511). Ustvarjena vrednost se kaže kot ekonomski učinek, izveden iz investicij v človeški kapital⁴ (Fitz-enz 2000, 8). Najpomembnejšo vlogo pri preoblikovanju znanja v vrednost pa igrata »osnovna vira človeškega kapitala, izobrazba in učenje vseh zaposlenih« (Delsen in Schonewille v Mihalič 2006, 48).

Investiranje v človeški kapital je najboljša investicija, saj ob vsakokratni investiciji v kadre dodana vrednost podjetja naraste (Mihalič 2006, 45) Ljudje so edini vir, ki imajo »inherentno« moč ustvarjanja vrednosti, medtem ko je tehnologija, kot pravi Fitz-enz (2000, 18), »pasiven vir«. Zato so investicije v zaposlene edini vir, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacij (Barney v Cowell 2007, 26).

Zaposlene izobražujemo in usposabljam, da bi sami osebno rasli in se razvijali, na drugi strani pa z namenom, da bi tako lahko čim več doprinesli tudi k rasti in razvoju organizacije in posledično k njeni učinkovitosti in uspešnosti. Ulrich (v Mihalič 2006, 52) dodaja, da je namen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, »da bodo lahko prispevali k ciljem in potrebam podjetja, v katerem delajo, ter ustvarili novo vrednost; pri tem pa upravljamo njihov človeški kapital, saj le-ta ustvarja vrednost podjetju.« Pravi še, da več kot investiramo v človeški kapital, večja bo dodana vrednost.

Organizacije potrebujejo za uspešno delovanje dober, usposobljen in izobražen kader, zato so vlaganja v zaposlene »ključnega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja ter za

⁴ Visoka stopnja človeškega kapitala vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost organizacije, predvsem prek večje profitabilnosti organizacije, njenega razvoja in rasti, zagotavljanja konkurenčne prednosti itd. (Mihalič 2006, 48).

njegovo poslovno uspešnost« (Milost 2007, 161). Investicije v ljudi vse bolj naraščajo, tak trend pa je mogoče pričakovati tudi v prihodnje (Milost 2001).

Za vsako organizacijo kot tudi družbo je smiselno vlagati v izobraževanje, saj lahko le tako sledi razvoju tehniki in znanosti. Investicije se pojavljajo v različnih oblikah. Razlikujemo materialne in nematerialne oblike. To so npr. investicije v stavbe ali nakup novih učnih pripomočkov kot primer materialnih oblik in na drug strani stroški neposredne izvedbe izobraževanja kot primer nematerialnih oblik (Ferjan 1999, 63).

Učinki investicij se pokažejo šele čez čas, zato jih lahko definiramo tudi kot »vsa današnja vlaganja za bodoče učinke« (Rebernik 1997, 361). Zaradi dolgoročnosti naložbe je treba omejene vire optimalno razporediti. Finančna sredstva, ki jih organizacije namenijo za izobraževanje, je treba zato razporediti tako, da bodo čim bolj koristna za organizacijo in doseganje njenih ciljev (prav tam).

Naložbe v ljudi so sestavljene iz več delov. Sestavine investicij so naložbe v razpis, v pridobitev, v uvajanje in formalno usposabljanje, v neformalno usposabljanje, v neformalno uvajanje, v pridobivanje izkušenj ter naložbe v razvoj (Milost 2007, 161).

Po Ferjanu (1999, 63) imajo investicije podjetij v izobraževanje več oblik. Te so: štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, šolanje vajencev po dualnem sistemu izobraževanja, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo oz. uvajanje novozaposlenih, prakse študentov v podjetjih in sponzoriranje raznih srečanj učencev in študentov.

Investicije v izobraževanje se močno razlikujejo od drugih investicij. Specifike razlikovanja bolj podrobno navaja Bevčeva (1991, 40–42), na podlagi človeškega kapitala kot nosilca diferenciacije. Specifičnosti investicij v izobraževanje so dolgoročnost naložbe, saj je proces izobraževanja dolg, učinki pa se pokažejo šele čez čas; nepovratnost naložbe, zato je napačno izvedena naložba izgubljena; visoka stopnja tveganja investicij zaradi dolgoročnosti in nepovratnosti vlaganj, pridobivanje človeškega kapitala zahteva poleg drugih sredstev tudi čas posameznika idr.

2 Uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacij

Organizacije nastajajo, umirajo in se v času svojega delovanja spreminjajo (Kramberger in drugi 2004, 71). Cilj vsake organizacije je obstanek na trgu. Ves čas svojega delovanja stremi k doseganju ciljev in rasti. Pri tem se srečuje s spremembami, ki se dogajajo tako znotraj organizacije kot tudi zunaj nje (Kramberger in drugi 2004, 71). Obstank organizacije na trgu je zato odvisen od notranjih in zunanjih dejavnikov. Podjetja se ves čas spopadajo z razmerami na trgu, okoljem ter poskušajo usklajeno delovati tudi navznoter. Prizadevajo si k nenehnemu razvoju in rasti, v kolikšni meri to dosežajo, pa je odvisno od več dejavnikov, npr. razvojne politike organizacije, organizacijske strategije, zaposlenih itd. Organizacije si torej ves čas prizadevajo biti čim bolj uspešne in učinkovite. Pojma pogosto enačimo, kar ni ustrezno, saj nista sopomenki. V nadaljevanju bom opredelila oba pojma ter navedla kazalnike učinkovitosti.

2.1 Uspešnost organizacije

Kot že omenjeno, uspešnosti ne gre enačiti z učinkovitostjo. Najbolj preprosta definicija uspešnost organizacije definira z doseganjem dobička, konstantnim večanjem dobička in organizacijsko rastjo. Za omenjeno pa je seveda potreben stalen dotok denarja (Rebernik 1997, 260). Da bi vse naštetu dosegli ter na podlagi tega sprejemali racionalne odločitve, potrebujemo določene informacije, t. i. računovodske izkaze. V pomoč pri analiziranju uspešnosti so nam izkaz stanja, ki prikazuje stanje premoženja v točno določenem trenutku, izkaz uspeha, ki nam poda informacijo o odhodkih in prihodkih v določenem obdobju, ponavadi za koledarsko leto (poslovni izid), ter izkaz denarnih tokov, ki prikazuje prejemke in izdatke, vendar za krajše obdobje (Rebernik 1997, 260–262).

Uspešnost pomeni »delati prave stvari« (Turk 1993, 273; Tekavčič 2002, 665; Kramberger in drugi 2004, 80). Gre za eksterno značilnost organizacij, merimo pa jo lahko tako, da pogledamo, kakšni so rezultati glede na vložke ali potroške (Turk 1993, 273).

2.2 Učinkovitost organizacije

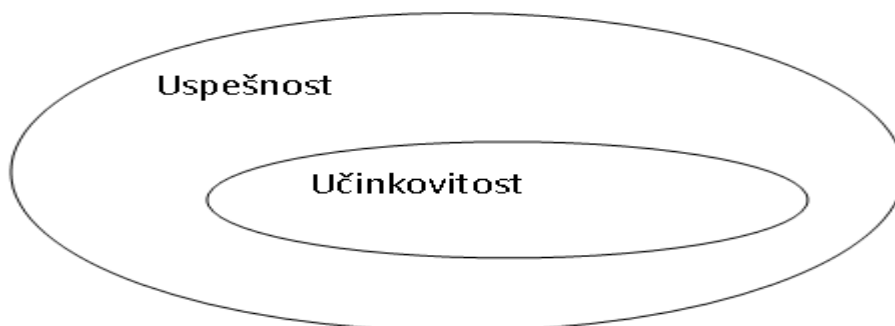
Učinkovitost je na drugi strani notranja značilnost organizacij in pomeni »delati stvari prav« (Turk 1993, 273; Tekavčič 2002, 665; Kramberger in drugi 2004, 80). Izražena je s kvantitativnimi kazalci, tj. merljivimi količinami, ki imajo v večini primerov finančni pomen (Volk Rožič 2010, 6).

»V primeru učinkovitosti gre bolj ali manj za ugotavljanje stroškovnega vidika v organizaciji. Ta je usmerjena v delovanje organizacije navznoter« (Pučko in Rozman 1992, 284). Izmerimo jo tako, da pogledamo, kolikšni potroški oz. vložki so bili potrebni, da smo dosegli želeni rezultat (Turk 1993, 273). Organizacija je učinkovita, ko je rezultat primerjave med vloženimi viri (inputi) in rezultatom (outputom) pozitiven (Kovač 2007, 177)

2.3 Odnos med uspešnostjo in učinkovitostjo

Uspešnost prikazuje kvalitativno merilo aktivnosti organizacije, medtem ko je učinkovitost kvantitativno merilo. Učinkovitost nam pove, ali podjetje ustrezno posluje, da bi doseglo cilje, z njo pa presojamo kratkoročne cilje. Uspešnost presoja dolgoročne, krovne cilje, le-ta pa je odvisna od zmožnosti organizacije za prepoznavanje priložnosti tako znotraj kot zunaj nje (Kramberger in drugi 2004, 80). Lahko bi rekli, da je uspešnost »nadpomenka« učinkovitosti oz. krovni, širši pojem (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Odnos med uspešnostjo in učinkovitostjo



Pojma pa nista vedno »premosorazmerno« povezana, saj učinkovitost še ne pomeni uspešnosti in obratno. Če je neka organizacija pri proizvodnji ali storitvah učinkovita, to še ne

pomeni, da bodo le-te na trgu dosegale primerne prodajne cene – kar pomeni, da bo neuspešna, a učinkovita. Na drugi strani pa se lahko zgodi, da je organizacija na trgu zelo uspešna zaradi svojega monopolnega položaja, hkrati pa je popolnoma neučinkovita pri proizvodnji poslovnih učinkov. Zaradi visokih prodajnih cen so prihodki višji od stroškov, kar povečuje kapital, organizacija pa je temu primerno uspešna. Cilj vseh organizacij pa je biti tako uspešen kot tudi učinkovit (Turk 1993, 273).

Temeljno merilo ekonomske učinkovitosti delovanja je ekonomsko načelo oz., kot ga imenujejo Kramberger in drugi, »mini-maks« načelo, ki stremi k doseganju maksimalnega outputa z viri, ki so na razpolago (Kramberger in drugi 2004, 80). Podjetja si po splošnem ekonomskem načelu prizadevajo dosežati čim večji učinek z danimi sredstvi oz. doseči neki učinek s čim manjšimi sredstvi (Žibert 2004, 233; Žnidaršič Kranjc 2001, 253; Rozman in Pučko 1996, 247). »Primerjava učinka z velikostjo sredstev, ki so potrebna za njegov nastanek, imenujemo učinkovitost sredstev in se v ekonomiji uporablja kot merilo merjenja učinkovitosti gospodarjenja« (Žibert 2004, 233). Da pa bi lahko izmerili uspešnost poslovanja, potrebujemo podatek o velikosti učinka ter sredstvih, ki so bila za to potrebna. Uspešnost gospodarjenja je torej razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za doseganje cilja (Žnidaršič Kranjc 2001, 253).

Podjetje med izbiro različnih možnosti porabe sredstev ves čas upošteva zgornjo formulo ter posledično temeljno načelo ekonomičnosti, saj ga le-to obvaruje pred propadom (Žnidaršič Kranjc 2001, 253).

2.4 Kazalniki učinkovitosti⁵

Najbolj splošen kazalnik učinkovitosti je razmerje med izložki in za to potrebnimi vložki. Če logično sklepamo, je cilj organizacije doseči določen izložek s čim manjšim vložkom oz. narediti čim večji vložek z določenim vložkom. Glede na to, s čim definiramo vložek in izložek, pa razlikujemo več kazalnikov učinkovitosti (Turk 1993, 273). Rekli bi lahko tudi, da cilje gospodarjenja in sredstva za doseganje cilja opredelimo na več načinov, kar posledično pomeni, da imamo različne mere učinkovitosti (Žnidaršič Kranjc 2001, 253).

⁵ Kazalniki učinkovitosti so tudi kazalniki uspešnosti organizacij, osredotočila pa se bom zgolj na kazalce učinkovitost, saj bo empirična analiza temeljila na njih.

Elementarni kazalniki, ki so za analiziranje učinkovitosti organizacije najpogosteje uporabljajo, so sledeči: donosnost ali rentabilnost, gospodarnost ali ekonomičnost, proizvodnost ali produktivnost, plačilna sposobnost ali solventnost ter različni kazalniki financiranja (Rebernik 1997, 265).

V diplomskem delu se bom osredotočila na tri najbolj tipične kazalnike učinkovitosti in sicer na produktivnost oz. proizvodnost, ekonomičnost ter na rentabilnost oz. donosnost.

Razlikujemo jih glede na opredelitev vložka pa tudi izložka v splošnem kazalniku. Pri proizvodnosti vložek predstavlja število zaposlenih oz. porabljen čas, pri ekonomičnosti porabljena sredstva oz. nastali stroški in odhodki, pri rentabilnosti pa vložena sredstva. Na drugi strani je izložek pri proizvodnosti in gospodarnosti količina poslovnih učinkov ali kakršnakoli izpeljava iz njih, pri donosnosti pa je izložek opredeljen zgolj vrednostno, npr. čisti dobiček (Turk 1993, 274).

1. Proizvodnost

Proizvodnost je opredeljena kot količina poslovnih učinkov na povprečno število zaposlenih (Turk 1993, 274) ali razmerje med količino proizvodov oz. storitev, izraženih v fizičnih enotah in vložnim delom v urah (Pučko in Rozman 1996, 249). Podobno produktivnost opredeli tudi Rebernik (1997, 267), in sicer kot razmerje med outputom, izraženim količinsko, in inputi, ki so bili za output potrebni in so prav tako izraženimi količinsko. Iz koeficienta proizvodnosti je razvidna tehnološka učinkovitost organizacije, pri čemer nam sam koeficient ne pove kaj dosti, dokler ga ne primerjamo s koeficientom iz drugega obračunskega obdobja ali s koeficienti drugih podjetij. Iz razmerja lahko razberemo, da je podjetje tem bolj učinkovito, kolikor večjo količino učinkov doseže na zaposlenega (Turk 1993, 274).

Produktivnost je najpogosteje izražena kot produktivnost dela, pri čemer je input delo, zato sledi, da je proizvodnost tudi razmerje med količino izdelkov in mersko enoto za delo (število ur, število delavcev itd.) (Rebernik 1997, 267).

Če podjetje proizvaja različne produkte, je treba najprej ugotoviti vrednost proizvodnje, ki jo nato delimo s številom zaposlenih po urah ali s številom porabljenih ur. Če se proizvaja zgolj

ena storitev ali produkt, pa se količino izdelkov deli s številom ljudi v podjetju. Kazalnik je tem večji, čim učinkoviteje so izrabljeni inputi (prav tam).⁶

2. Gospodarnost

Kazalnik ekonomičnosti je močno povezan z ekonomskim načelom, saj stremi k čim boljši pretvorbi inputov v outpute. Ekonomičnost tako izrazimo z razmerjem med prodano oz. proizvedeno vrednostjo in stroški, ki so bili za to vrednost porabljeni (Rebernik 1997, 266). Povedano drugače, gospodarnost je opredeljena z razmerjem med količino poslovnih učinkov in stroški, ki so za to potrebni (Turk 1993, 277).

Učinkovitost iz kazalnika gospodarnosti razberemo tako, da pogledamo njegovo velikost. Večji kot je, tem bolj je preoblikovanje inputov v outpute ekonomsko učinkovito (Rebernik 1997, 266) oz. podjetje posluje gospodarno, ko dosega čim večje učinke z danimi stroški (Turk 1993, 277).

Kazalnik ekonomičnosti lahko definiramo različno, podatke pa črpamo iz izkaza uspeha. Splošna formula je razmerje med vrednostjo in stroški, pri čemer je vrednost enaka prihodkom, stroški pa odhodkom (Rebernik 1997, 266).⁷

3. Rentabilnost

Kazalnik rentabilnosti prikazuje razmerje med donosom, ki je lahko izražen kot dobiček ali čisti dobiček, ter vlaganji, ki so bila potrebna. Donosnost je lahko tako definirana z različnimi koeficienti, odvisno od tega, kaj vzamemo kot donos in kaj kot vlaganje. Za izračun rentabilnost potrebujemo tako izkaz stanja kot tudi izkaz uspeha. Splošna formula je razmerje med donosom in vlaganji (Rebernik 1997, 266).

⁶ Na proizvodnost vpliva več dejavnikov. Med njimi gre omeniti tehnološke, npr. specifičnost proizvoda, delovnih razmer, delovnega procesa idr.; družbene, npr. visoke cene predmetov dela in organizacijske dejavnike, ki negativno vplivajo na proizvodnost, npr. nestrokovnost zaposlenega (Turk 1993, 274).

⁷ Tako kot na proizvodnost tudi na gospodarnost vplivajo trije dejavniki, tehnično-tehnološki, družbeni in organizacijski. Poleg tega pa tudi koeficient gospodarnosti »dobi smisel«, ko ga primerjamo z drugim koeficientom v podjetju ali s koeficienti drugih organizacij (Turk 1993, 277).

Kazalnik donosnosti prikazuje finančno učinkovitost podjetja, ki pa jo lahko opazujemo iz več zornih kotov. Iz perspektive lastnikov je donosnost najbolje preučevati z razmerjem med čistim dobičkom in kapitalom, s čimer opredelimo čisto donosnost kapitala. Če pa na donosnost gledamo s strani same družbe, je bolje meriti t. i. kosmato donosnost kapitala, ki je opredeljena z razmerjem med dobičkom in povprečnim kapitalom (Turk 1993, 279–280).

Večji kot je kazalnik donosnosti, bolj donosno je vloženo premoženje (Rebernik 1997, 266).

Kazalniki so torej izraženi kot indeks, delež ali koeficient, pridobljeni s primerjavo dveh vrednosti. Kazalniki niso enaki kazalcem poslovanja, saj so le-ti izraženi absolutno, npr. dobiček. Ko pa dobiček z nečim primerjamo, dobimo kazalnik (Tekavčič 2002, 666).

Vsak od treh kazalnikov prikaže doseganje ekonomskega načela z drugega zornega kota (Žnidaršič Kranjc 2001, 253).

Če na kratko povzamem: produktivnost nam prikaže, kolikšno število produktov proizvedemo v določenem času, pri čemer je produktivnost večja, čim večje je število proizvedenih produktov glede na enoto dela (Žnidaršič Kranjc 2001, 254–255). Produktivnost je dober kazalnik za naturalna gospodarstva, kjer ljudje proizvajajo in potrošijo. Z razvojem gospodarstva in pojava delitve dela pa ljudje proizvajajo tudi dobrine, ki jih ne potrebujejo in jih menjajo na trgu za dobrine, ki jih (Rebernik in Rozman 1996, 249–250). V času, ko se na trgu pojavljajo tudi menjave, pa produktivnost ni več dober oz. zadosten kazalnik učinkovitosti. V ospredje pride načelo ekonomičnosti, pri kateri merimo razmerje med uporabno vrednostjo produkta in vrednostjo, ki jo ima proizvod na trgu. Organizacija je tem bolj ekonomična, čim več produktov doseže na enoto stroškov. S pojavom delitve na trgu, menjave dobrin za denar ter posledično stremenjem k ustvarjanju nove vrednosti, dobička, pa se pojavi nova mera učinkovitosti, tj. rentabilnost. Podjetja si želijo ustvariti več, kot porabijo. Kazalnik opredelimo kot razmerje med rezultatom in sredstvi, potrebnimi za rezultat, oz. dobičkom in kapitalom, pri čemer kapital predstavlja vložke lastnikov, dobiček pa sredstva, ki nastanejo kot posledica preteklega gospodarjenja (Žnidaršič Kranjc 2001, 254–255; Rebernik in Rozman 1996, 250–251).

Podjetja uporabljajo vse tri kazalnike, pri čemer je v ospredju rentabilnost, ki se ukvarja s profitom, ekonomičnost in produktivnost pa sta v »ozadju«. Ekonomičnost se ukvarja z

učinkovitostjo posameznih delov podjetja, produktivnost pa s tehnično učinkovitostjo (Žnidaršič Kranjc 2001, 255; Rebernik in Rozman 1996, 251).

3 Empirični del

3.1 Opis podjetja Trimo d.d.

Podjetje Trimo, d.d. iz Trebnjega je sodobno in visokotehnološko podjetje, ki je na trgu prisotno že skoraj 50 let. Gre za inovativno in hitro rastoče podjetje, ki se ukvarja z razvojem rešitev s področja jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno-izolativnih sistemov. Da bi si zagotovili dolgoročno in stabilno rast, raziskujejo in razvijajo nove poslovne modele, procese, storitve, proizvode tehnologije ter trge. Gre za mednarodno podjetje, ki je prisotno v 54 državah po svetu (Trimo 2010a). Podjetje Trimo d.d. je matična družba Skupine Trimo⁸ (Trimo 2010c).

Filozofija podjetja je poslovna odličnost, ki jo soustvarjajo vsi zaposleni in je prisotna v celotnem delovanju. V »trdno skupnost« jih povezujejo Trimove vrednote, ki dovoljujejo svobodno razmišljanje. Kadri predstavljajo pomemben člen v skupnosti, zato v podjetju stremijo k stalnemu razvoju zaposlenih. Skrbijo tudi za razvoj kompetenc svojih zaposlenih, da se lahko ti čim bolj uveljavijo v globalnem okolju. Poleg tega razvijajo tudi zaposlenim in njihovim družinam prijazno podjetje (prav tam).

Znanje in intelektualni kapital predstavljata v podjetju Trimo d.d. največji vrednoti. Zavedajo se njunega pomena, saj je v sodobnem svetu le z njima moč ustvariti novo vrednost. (Trimo 2001) Zavzemajo se za trajnostni razvoj ter poskušajo čim bolj sobivati z okoljem in družbo, ki jih obdaja. S tem namenom razvijajo ljudem in okolju prijazne izdelke (prav tam).

⁸ Skupino Trimo sestavljajo poleg matične družbe še njene odvisne družbe. To so: Akripol, d.d., Akripol Zagreb, d.o.o., Akripol-S, d.o.o., TINDE, d.o.o., TRIMO UK Ltd., TRIMO Prefabricated Buildings Ltd., TRIMO UAE FZE, TRIMO ITALIA S.r.l., OOO TRIMO VSK, TRIMO Građenje, d.o.o., TRIMO POLSKA Sp. z o.o., TRIMO INŽENJERING, d.o.o., OOO TRIMO RUS, OOO Tehnopark Vjazniki, OOO Trimo Stroj Inženiring, SIA TRIMO LATVIJA, TRIMO BH, d.o.o., CBS Inštitut, d.o.o., TRIMO MAKEDONIJA doel, TRIMO Construct Romania S.r.l., TRIMO BULGARIA OOD, Trimo DD Iberica de paneles industriales s.l. Družba Trimo ima v njih prevladujoč lastniški delež oz. prek svojih hčerinskih družb (skupno) obvladuje navedene družbe (Trimo 2010c).

3.1.1 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja Trimo d.d.

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, njihova vizija pa je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na tem področju. Zavzemajo se za dovršene rešitve, ki omogočajo kupcem povečevanje uspešnosti. Poleg tega stremijo h grajenju finančno močnega podjetja, ki ustvarja donose ter rast podjetja za delničarje. Skrbijo tudi za prijazen odnos do okolja, v katerem delujejo. Ohraniti ga želijo čistega tudi za prihodnost s podporo različnih dejavnosti. (Trimo 2002, Trimo 2010b) Glavne vrednote Trima d.d. so odgovornost, partnerstvo, inovativnost, strast, zanesljivost in zaupanje (Trimo 2009).

3.1.2 Človeški viri in izobraževanje

V podjetju Trimo d.d. se zavedajo, da si bodo dolgoročno stabilno rast in uravnotežen razvoj v dinamičnem in konkurenčnem okolju zagotovili s kompetentnimi zaposlenimi. Stremijo k zaposlenim z mednarodno primerljivim znanjem, inovativnostjo, ambicioznostjo in visokimi etičnimi ter moralnimi normami (Trimo 2008).

Da bi pridobili zgoraj opisane zaposlene, zavestno ustvarjajo kreativno in dinamično okolje, ki omogoča drugačno mišljenje in prinaša inovativne rešitve. V podjetju izobražujejo vse zaposlene, poseben poudarek pa namenjajo prepoznavanju in razvijanju talentov (prav tam).

Vizija kadrovskega področja je »postati podjetje, v katerem lahko zaposleni uresničujejo svoje karijerne sanje in tudi cilje podjetja« (prav tam). Zavedajo se, da se bodo lahko zgolj z naložbami v znanje še naprej uvršali med »prvake« gospodarske rasti v Sloveniji. Zato si nenehno prizadevajo k strokovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Trimo 2001).

3.2 Uvod v študijo primera: hipoteza in metodologija

V diplomskem delu se bom osredotočila na študijo primera ter preučevala vpliv investicij v izobraževanje zaposlenih na učinkovitost organizacije. Kot že omenjeno, je hipoteza sledeča: »Več kot podjetje vlaga v izobraževanje, bolj učinkovito je.«

V študiji primera bom sprva preučila gibanje koeficientov proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti ter investicije v izobraževanje med leti 1999 in 2009. V nadaljevanju pa bom z linearno regresijsko analizo preučila odvisnost spremenljivk »proizvodnost«, »gospodarnost« in »donosnost« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«. Za tovrstno analizo sem se odločila na podlagi zastavljene hipoteze, saj testiranje slednje zahteva preučevanje linearne odvisnosti ene spremenljivke od druge. V analizi bom za preverjanje hipoteze uporabila linearno regresijsko analizo z eno neodvisno spremenljivko, »investicije v izobraževanje« in tremi odvisnimi spremenljivkami. Te so kazalniki učinkovitosti, in sicer »proizvodnost«, »gospodarnost« in »donosnost«. V primeru, da bom z regresijsko analizo in izračunanimi parametri ugotovila statistično značilno odvisnost treh odvisnih spremenljivk od neodvisne oziroma da bo regresijska analiza pokazala linearno odvisnost učinkovitosti podjetja od vlaganj v izobraževanje, bom hipotezo lahko potrdila.

Vse štiri preučevane spremenljivke so številske. Spremenljivke »investicije v izobraževanje«, »proizvodnost« in »donosnost« zajemajo enajst enot (letni podatki za obdobje od 1999 do 2009), medtem ko spremenljivka »gospodarnost« zajema zgolj osem enot zaradi nedostopnosti podatkov pred letom 2002 (letni podatki od leta 2002 do 2009).

Kazalnike učinkovitosti lahko opredelimo na več načinov, odvisno od tega, kako opredelimo vložek in izloček. Glede na dostopne podatke bom koeficiente izračunala po Turku (2006). Turk (2006, 248–255) koeficient proizvodnosti opredeli kot razmerje med celotnimi prihodki in številom zaposlenih, koeficient gospodarnosti kot razmerje med prihodki in odhodki, donosnost pa kot razmerje med čistim dobičkom in kapitalom.

3.3 Analiza podatkov

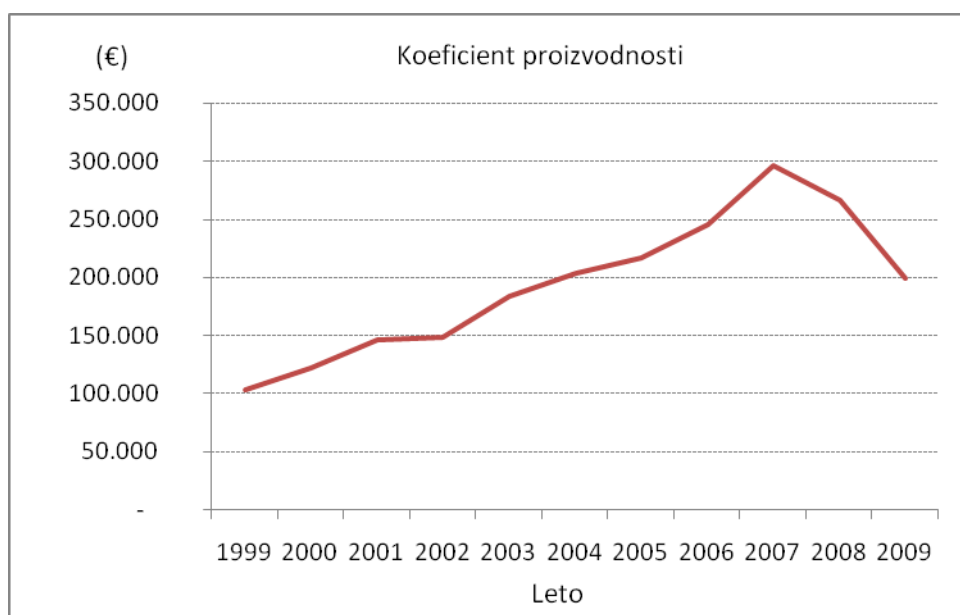
3.3.1 Univariatna analiza podatkov

Z univariatno analizo bom prikazala gibanje koeficientov proizvodnosti in donosnosti ter investicij v izobraževanje v letih med 1999 in 2009. Gibanje koeficienta gospodarnosti pa bom zaradi manjkajočih podatkov preučevala med leti 2002 in 2009.

3.3.1.1 Koeficient proizvodnosti

Koeficient proizvodnosti sem po Turku (2006) opredelila kot razmerje med celotnimi prihodki in številom zaposlenih. Gibanje koeficienta sem spremljala v obdobju med letom 1999 in 2009, slednje pa je prikazano na Sliki 3.1.

Slika 3.1: Graf spreminjanja koeficienta proizvodnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009⁹



Iz grafa lahko razberemo, da koeficient proizvodnosti od leta 1999 do leta 2007 približno linearno narašča, saj se celotni prihodki med omenjenimi leti povečujejo, medtem ko število zaposlenih ne narašča zelo. Leta 1999 so vsi prihodki znašali skoraj 43 milijonov evrov, leta 2007 pa kar 164 milijonov evrov. Število zaposlenih se je v tem času povečalo za 138 oseb. Manjši odklon od linearnosti je viden zgolj v letu 2001 in 2002, saj se koeficient proizvodnosti le minimalno poveča. Kot je razvidno iz grafa, koeficient po letu 2007 pada, saj

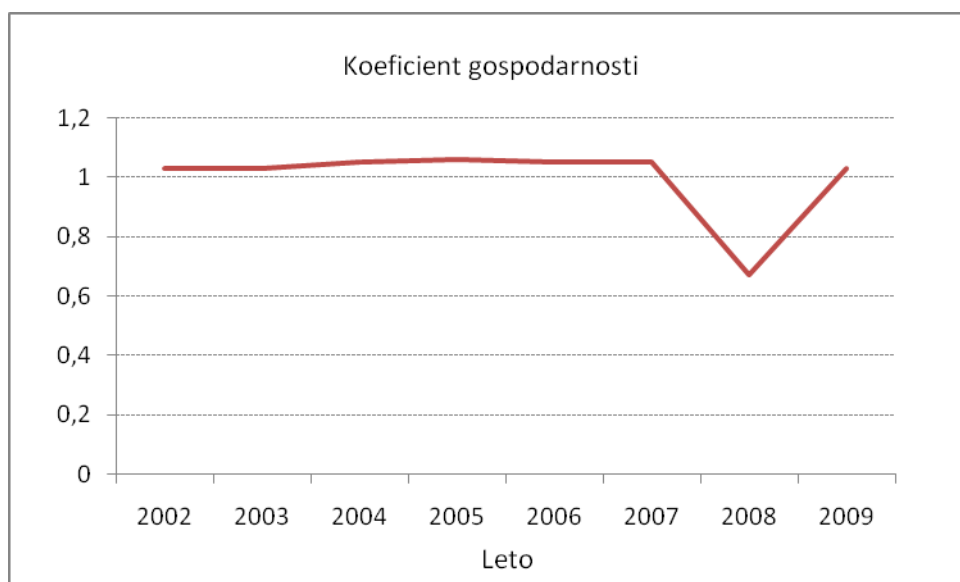
⁹ Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi A.

se znižujejo tako celotni prihodki kot tudi število zaposlenih. Celotni prihodki so v letu 2009 nižji za več kot 60 milijonov evrov. Prav tako je prišlo do upada števila zaposlenih, in sicer s 556 v letu 2007 na 510 zaposlenih v letu 2009. Padeč proizvodnosti v letih 2008 in 2009 lahko v veliki meri pripišemo gospodarski krizi.

3.3.1.2 Koeficient gospodarnosti

Razmerje med prihodki in odhodki je pokazatelj gospodarnosti. Na podlagi pridobljenih podatkov sem gibanje koeficienta gospodarnosti spremljala med leti 2002 in 2009 (glej Sliko 3.2), saj podatki za leta med 1999 in 2001 niso dostopni.

Slika 3.2: Graf spreminjanja koeficienta gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 2002 do leta 2009¹⁰



Slika 3.2 prikazuje gibanje koeficienta gospodarnosti. Kot je razvidno iz grafa, je leta med leti 2002 in 2007 konstanten. Leta 2008 koeficient gospodarnosti močno pade, nato pa leta 2009 zopet strmo naraste in pride na nivo, kjer se je gibal v prejšnjih letih. V letu 2008 so odhodki večji od prihodkov za skoraj 70 milijonov evrov, medtem ko se v ostalih letih razlika giblje med 3 in 8 milijoni evrov. Spet se pojavi vprašanje, v kolikšni meri je padeč leta 2008 odvisen od gospodarske krize.

¹⁰ Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi B. Graf in tabela (glej Prilogo B) ne vključujeta podatkov za leta 1999, 2000 in 2001, saj so podatki nedostopni.

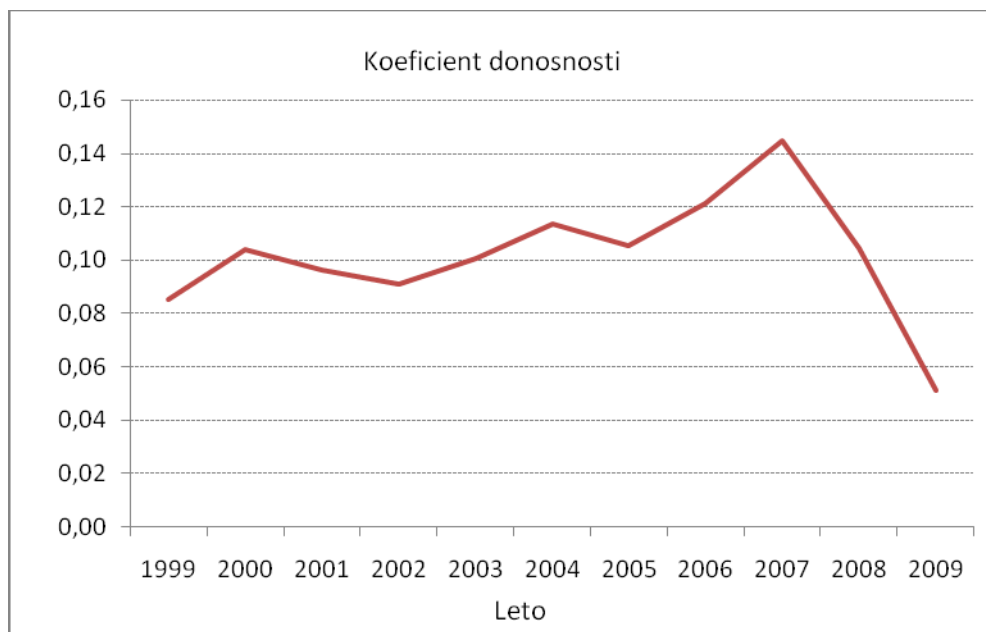
Leta 2008 so prihodki sicer padli, in sicer za več kot 20 milijonov evrov, kar bi lahko pripisali gospodarski krizi. Odhodki so se na drugi strani povečali za skoraj 60 milijonov evrov. Porast odhodkov zaznamo v vseh preučevanih letih, to pa bi lahko pripisali povečevanju naložb, npr. v inovacije, zaposlene, proizvodne procese itd. V letu 2008 zaznamo še posebej enormen porast odhodkov. Ker rast prihodkov ni sledila rasti odhodkov je vrednost koeficienta drastično padla, saj ta znaša le 0,67.

V letu 2009 se koeficient vrne na raven prejšnjih let. Prihodki se sicer znižajo v primerjavi z letom 2008, prav tako pa se znižajo odhodki. Slednji se drastično znižajo, za skoraj 116 milijonov evrov, kar lahko pripišemo varčevalnim ukrepom podjetja zaradi gospodarske krize.

3.3.1.3 Koeficient donosnosti

Pokazatelj donosnosti je razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Gibanje razmerja sem spremljala med leti 1999 in 2009 (glej Sliko 3.3).

Slika 3.3: Graf spreminjanja koeficienta donosnosti v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009 v podjetju Trimo d.d.¹¹



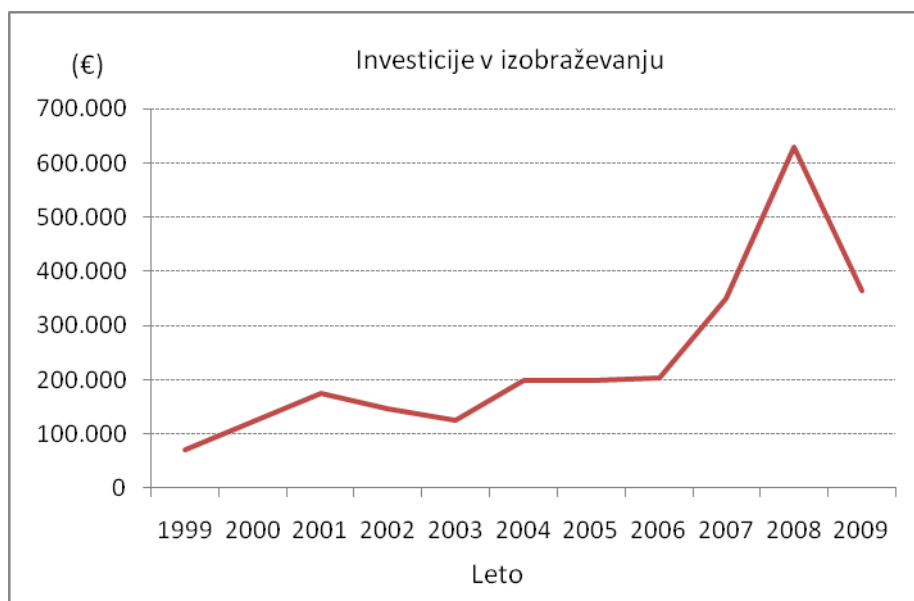
¹¹ Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi C.

Kot je razvidno iz grafa, gibanje koeficienta donosnosti niha. Koeficient sprva naraste, nato od leta 2000 do leta 2002 pada. Temu sledi vzpon do leta 2004 in zopet rahel padec v letu 2005. Leta 2006 in 2007 koeficient strmo naraste, leta 2008 in 2009 pa znova strmo pade. Koeficient leta 2009 znaša samo 0,051, medtem ko je vrednost koeficienta v najboljšem letu 2007 0,145. Predvidevamo lahko, da je tudi na koeficient donosnosti imela velik vpliv gospodarska kriza, saj lahko podobno kot pri koeficientu proizvodnosti zaznamo značilen padec po letu 2007.

3.3.1.4 Investicije v izobraževanje

Neodvisno spremenljivko »investicije v izobraževanje« sem preučevala v času od leta 1999 do leta 2009. Gibanje naložb v investicije podjetja Trimo d.d. je prikazano na Sliki 3.4.

Slika 3.4: Graf investicij v izobraževanje v podjetju Trimo d.d. v času od leta 1999 do leta 2009¹²



Slika 3.4 prikazuje investicije v izobraževanje med leti 1999 in 2009. Investicije do vključno leta 2001 naraščajo, medtem ko se leta 2002 in 2003 zmanjšajo. Leta 2004 naložbe zopet narastejo in se v letih 2005 in 2006 ne spremenijo. V naslednjih dveh letih pride do ogromnega povečanja investicij v izobraževanje, saj le-te leta 2008 znašajo več kot trikrat toliko kot leta 2006. V letu 2009 zopet pride do zmanjšanja investicij v izobraževanje. Te znašajo približno toliko kot leta 2007.

¹² Podatki so tabelarno prikazani v Prilogi Č.

V nadaljevanju bom preučila vpliv investicij na vsakega izmed kazalnikov. V nadaljnjih analizah bom uporabila le podatke do vključno leta 2007, saj podatki za leti 2008 in 2009 zelo odstopajo od podatkov ostalih let pri vseh kazalnikih učinkovitosti. Predvidevam, da je v ozadju vpliv drugih spremenljivk, ki v analizo niso vključene, kot npr. učinki in posledice gospodarske krize. V primeru, če v analizo vključim podatke tudi za leti 2008 in 2009, pride v določenih primerih do navidezne odvisnosti, v drugih pa do značilnih odstopanj vrednosti beta regresijskega koeficienta¹³.

3.3.2 Linearna regresijska analiza

Z linearno regresijsko analizo bom poskušala ugotoviti statistično značilnost odvisnosti treh odvisnih spremenljivk, in sicer »produktivnosti«, »gospodarnosti« in »donosnosti«, od neodvisne spremenljivke investicije v izobraževanje. Opazovala bom naslednje izračunane statistike: beta regresijski koeficient, stopnjo značilnosti in delež pojasnjene variance. Statistično značilnost vpliva bom preučevala pri 5-odstotnem tveganju (stopnja značilnosti nižja od 0,05).

3.3.2.1 Vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost

S pomočjo regresijske analize bom preučevala odvisnost »produktivnosti« od »investicij v izobraževanje«. V tabeli 3.1 so prikazane ključne statistike.

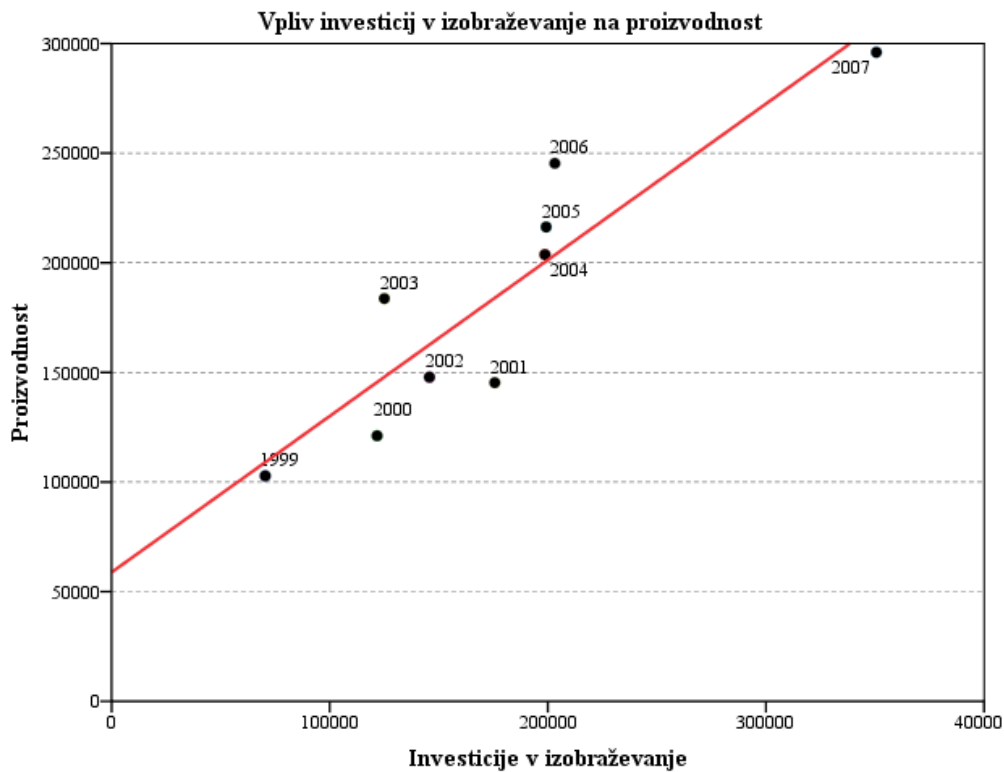
Tabela 3.1: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2007

		Investicije v izobraževanje
Koeficient proizvodnosti	Beta regresijski koeficient	0,902
	Stopnja značilnosti	0,001
	Število enot	9
	Delež pojasnjene variance	78,7%

¹³ Podatki so grafično in tabelarno prikazani v prilogi D, E in F.

Rezultate linearne regresijske analize sem prikazala tudi vizualno, in sicer z razsevnim diagramom (glej Sliko 3.5).

Slika 3.5: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost v podjetju Trimo d.d. od leta 1999 do leta 2007



Iz tabele 3.1 lahko razberemo, da neodvisna spremenljivka »investicije v izobraževanje« pozitivno vpliva na odvisno spremenljivko »proizvodnost«. Beta regresijski koeficient namreč znaša kar 0,902 ob stopnji značilnosti 0,001, pri čemer pojasnimo kar 78,7 odstotka variance. Sledeče vizualno prikazuje tudi slika 4.5. Investicije v izobraževanje pozitivno vplivajo na proizvodnost.

3.3.2.2 Vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost

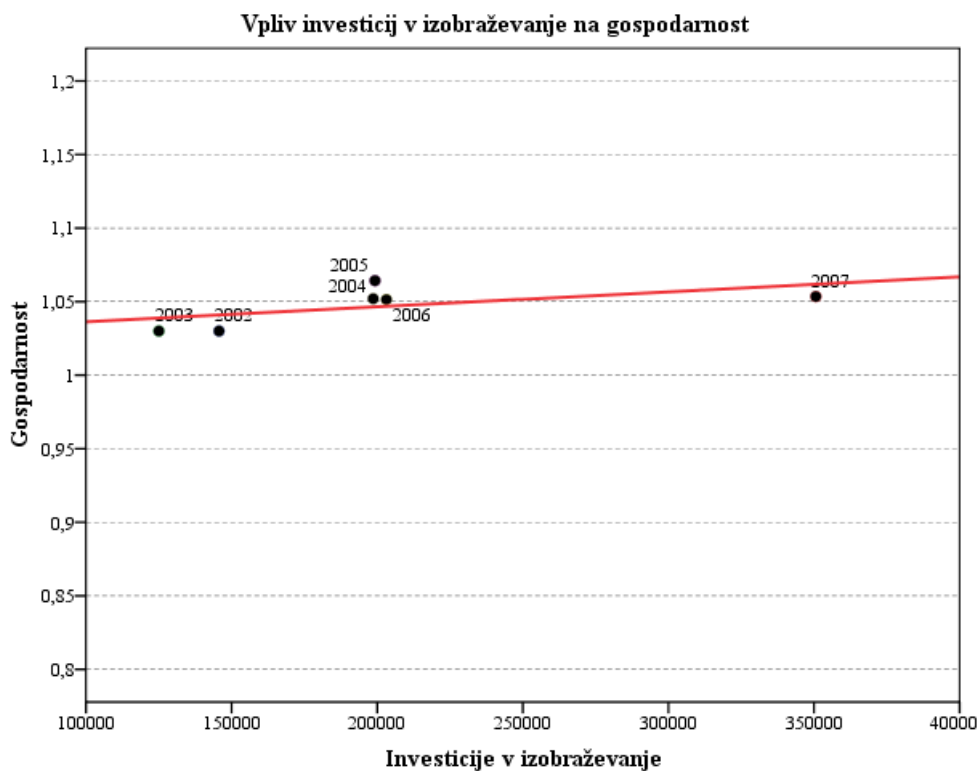
V nadaljevanju bom s pomočjo regresijske analize preučevala odvisnost »gospodarnosti« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«. V tabeli 3.2 so prikazane ključne statistike.

Tabela 3.2: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 2002 in 2007

		Investicije v izobraževanje
Koeficient gospodarnosti	Beta regresijski koeficient	0,579
	Stopnja značilnosti	0,229
	Število enot	6
	Delež pojasnjene variance	16,90%

Rezultate linearne regresijske analize sem prikazala tudi grafično. Razsevni diagram prikazuje vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost v podjetju Trimo d.d. (glej Sliko 3.6).

Slika 3.6: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost v podjetju Trimo d.d. od leta 2005 do leta 2009



Ugotovimo lahko, da ne moremo sklepati o statistično značilni odvisnosti spremenljivke »gospodarnosti« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«. Beta regresijski koeficient sicer znaša 0,579, vendar je stopnja značilnosti in s tem tveganje previsoko – ta znaša 0,229 (glej Tabelo 4.2). Enako lahko zaključimo na podlagi razsevnega diagrama na Sliki 3.6. Krivulja, ki se prilega podatkom, ima namreč zelo blag naklon, je pravzaprav vodoravna premica. Zaključimo lahko, da investicije v izobraževanje ne vplivajo na gospodarnost.

3.3.2.3 Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost

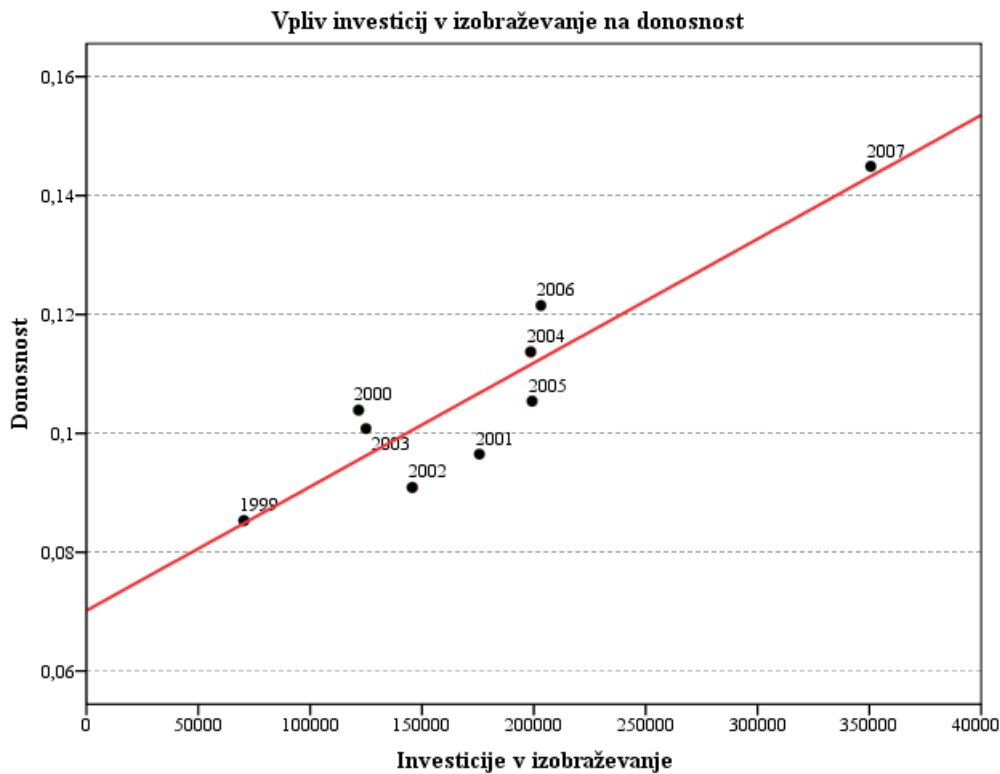
Odvisnost koeficienta donosnosti od investicij v izobraževanje bom preučila s pomočjo regresijske analize. V tabeli 3.3 so prikazane ključne statistike.

Tabela 3.3: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2007

		Investicije v izobraževanje
Koeficient donosnosti	Beta regresijski koeficient	0,916
	Stopnja značilnosti	0,001
	Število enot	9
	Delež pojasnjene variance	81,50%

Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost v podjetju Trimco d.d. v letih med 1999 in 2009 je prikazan na Sliki 3.7.

Slika 3.7: Razsevni diagram – vpliv investicij v izobraževanje na donosnost v podjetju Trimco d.d. od leta 1999 do leta 2009



Iz tabele 3.3 lahko razberemo odvisnost spremenljivke »donosnost« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«. Beta regresijski koeficient korelacije znaša kar 0,916 ob stopnji značilnosti 0,001. S tem lahko pojasnimo kar 78,7 odstotka variance. Vpliv »investicij v izobraževanje« na »donosnost« je grafično prikazan na sliki 3.7. Zaključimo lahko, da te investicije pozitivno vplivajo na donosnost.

3.3.3 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki

Hipotezo, ki sem jo postavila, »Več kot podjetje vlaga v izobraževanje, bolj učinkovito je.«, lahko potrdim. Kar dva od treh kazalnikov učinkovitosti, »produktivnost« in »donosnost«, sta namreč statistično značilno odvisna od spremenljivke »investicije v izobraževanje«. S povečanjem vlaganja v izobraževanje se tako pozitivno povečata razmerji med celotnimi prihodki in številom zaposlenih (kazalnik učinkovitosti »produktivnost«) ter med čistim dobičkom in kapitalom (kazalnik učinkovitosti »donosnost«), kar kaže na povečano učinkovitost podjetja. Tretji kazalnik, »gospodarnost«, ni statistično značilno odvisen od »vlaganj v izobraževanje«, kar bi lahko pripisali povečevanju odhodkov v enaki meri kot povečevanju prihodkov v času hitre rasti podjetja. Razlog se morda skriva tudi v sami kakovosti podatkov, saj sem dostopala le do podatkov šestih let, torej je bilo v analizo tako vključenih le 6 enot, česar posledica je težje dokazovanje statistično značilnega vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno. Vseeno pa je odvisnost spremenljivk »produktivnost« in »donosnost« od spremenljivke »vlaganje v izobraževanje« statistično tako značilna, saj sta koeficienta zelo visoka (blizu 1), tveganje pa zelo nizko (stopnja značilnosti znatno pod 0,01), da lahko sklepamo, da se vlaganje v izobraževanje podjetju splača zaradi posledičnega učinkovitejšega delovanja. Pri potrjevanju hipoteze se zavedam raziskovalnih omejitev. Izbrana časovna vrsta je namreč pri univariatni analizi pri spremenljivki »gospodarnost« zajemala le 8 enot, medtem ko je pri ostalih treh spremenljivkah vključevala 11 enot. Pri linearni regresijski analizi pa sem morala pri časovnih vrstah zaradi kakovosti podatkov odvzeti še 2 enoti pri vsaki spremenljivki. Raziskovalni omejitvi pri analizi sta torej kratkost časovnih vrst in nedostopnost nekaterih podatkov.

Poleg glavne ugotovitve, da vlaganje v izobraževanje pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, smo pri univariatni analizi ugotovili, da na kazalnike učinkovitosti v letih 2008 in 2009 vplivajo spremenljivke, ki niso bile predmet raziskovanja in zato niso bile vključene v analizo. Glede na stanje globalnega in slovenskega gospodarstva sklepam, da so to spremenljivke, bolj ali manj povezane z gospodarsko krizo v zadnjih letih. Ker je po mojem mnenju zaradi vpliva teh spremenljivk prišlo do značilnih odstopanj v vrednostih kazalnikov učinkovitosti, sem v linearni regresijski analizi uporabila podatke le za časovno obdobje do vključno leta 2007. Poteza se je izkazala za pravilno, saj smo dobili precej bolj realne rezultate, ki med drugim niso prikazovali navideznih povezanosti med spremenljivkami.

4 Sklep

Kadri postajajo s hitrim razvojem družbe in napredkom informacijske tehnologije vse bolj pomemben vir oziroma »živo sredstvo« podjetja. Obstoja organizacij brez kadrov ni. Ker pa cilj podjetja ni zgolj obstoj, temveč je le-ta stalen razvoj in napredek ter sposobnost tekmovati s hudo konkurenco na trgu, se podjetja vse bolj zavedajo pomena dobrih, izobraženih, usposobljeni ljudi, s kompetencami in veščinami, potrebnimi za uspešno opravljanje dela. Da bi take zaposlene pridobili in zadržali v podjetju ter z njihovo pomočjo dosegali zastavljene organizacijske cilje, je treba zaposlenim nuditi raznovrstna izobraževanja in izpopolnjevanja. Znanje hitro zastara, zato ga je treba ves čas nadgrajevati. Vlaganje v človeški kapital postaja vse bolj pomembno in ključno za uspešno in učinkovito delovanje.

Kot pravi Mihaličeva (2006, 48) visoka stopnja človeškega kapitala vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost organizacije, predvsem preko večje profitabilnosti organizacije, njenega razvoja in rasti, zagotavljanja konkurenčne prednosti itd. Da pa bi dosegli visoko stopnjo človeškega kapitala v organizaciji, je treba izvajati izobraževalne procese zaposlenih. V kolikšni meri investicije v ljudi vplivajo na učinkovitost organizacije sem poskušala raziskati v empiričnem delu. Učinkovitost sem po Turku (2006) merila na podlagi treh kazalnikov učinkovitosti, in sicer proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti. Z linearno regresijsko analizo, s katero sem analizirala odvisnost spremenljivk »proizvodnost«, »gospodarnost« in »donosnost« od neodvisne spremenljivke »investicije v izobraževanje«, sem prišla do zaključka, da imajo investicije pozitiven vpliv na proizvodnost in donosnost, ne pa tudi na gospodarnost. S tem lahko zastavljeno hipotezo, da »Več kot podjetje vlaga v izobraževanje, bolj učinkovito je«, potrdim ob upoštevanju raziskovalnih omejitev. To sta kratkost časovnih vrst in nedostopnost nekaterih podatkov.

S pomočjo univariatne analize sem ugotovila tudi, da podjetje Trimo d.d. spada oz. je pred recesijo spadalo med uspešna, hitro rastoča slovenska podjetja, ki neprestano vlagajo v izobraževanje kadrov, še posebej od leta 2007 naprej. Vlaganje v izobraževanje se jim je očitno splačalo, saj se je premosorazmerno s povečanim vlaganjem povečevala tudi učinkovitost podjetja. Vseeno pa se porajajo tudi vprašanja o tako močnem vplivu investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije. Glede na to, da so v letih 2008 in 2009 na vrednosti kazalnikov učinkovitosti močno vplivale spremenljivke, ki niso bile vključene v

multivariatno analizo, se sprašujem, ali niso tudi pred letom 2008 na učinkovitost bolj kot vlaganje v izobraževanje vplivale druge spremenljivke. Ali lahko pripišemo vlaganju v izobraževanje takšen vpliv, glede na to, da v analizo nismo vključili drugih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na učinkovitost podjetja, kot so na primer spremenljivke, povezane s stanjem na trgu?

Poleg tega je pomembno še izpostaviti specifično investicij v izobraževanje. Učinki določenih investicij, kot so npr. investicije v delovna sredstva, so vidni takoj. Učinki investicij v izobraževanje pa se pokažejo šele čez čas. Smotrno bi bilo raziskati, koliko časa po izobraževanju se pokažejo učinki tega na učinkovitost podjetja, vendar je to že predmet nadaljnjih preučevanj.

Menim, da so rezultati dober pokazatelj vpliva investicij v izobraževanje na učinkovitost organizacije. Učinki so pokazali smotrnost vlaganja v ljudi v podjetju Trimo d.d., zato naj k temu stremijo tudi v prihodnje. Odklon je sicer zaznati v času gospodarske krize, vendar na to v podjetju niso imeli vpliva. Iz dobljenih rezultatov v prejšnjih letih lahko sklepamo, da imajo investicije pozitiven vpliv na učinkovitost, v kolikor se ne pojavi kakšen »negativen dejavnik«, na katerega podjetje nima vpliva. Glede na dolgoročnost naložb v izobraževanje lahko predvidevamo, da so v rezultatih podjetja Trimo d.d. za leto 2008 in 2009, kljub slabšim rezultatom, vidni tudi učinki investicij v izobraževanje prejšnjih let. Morda bi bili rezultati brez tega še slabši. Iz navedenega sledi, da so investicije v izobraževanje smiselna naložba. Podjetje Trimo d.d. naj zato sledi načrtani politiki izobraževanja in slednjo še naprej vzpodbuja. Kot je razvidno iz rezultatov analize investicije dodatno pripomorejo k večji proizvodnosti in donosnosti. Slednji sta kazalnika učinkovitosti, ta pa bo pripomogla k nadaljnjemu uvrščanju podjetja Trima d.d. med najboljše.

Kadri oziroma zaposleni so pomemben, če ne celo najpomembnejši člen vsakega podjetja. Menim, da so vlaganja v ljudi neprecenljiva investicija, katere učinki so morda težko merljivi, pa vendar so in se jih podjetja zavedajo. Tako tudi Trimo d.d. vidi svoj potencial v ljudeh, v katere neprestano vlaga. Menim, da bi »pomen zaposlenih« moral priti v zavest vseh slovenskih podjetij, saj bi tako marsikatero podjetje poslovalo bolje ali pa se celo izognilo propadu.

Literatura

- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
- Coetzer, Alan. 2007. Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 19 (7): 417-434.
- Cowell, Noel M. 2007. Human Resource Development and Enterprise Competitiveness in Jamaica. *Journal of Eastern Caribbean Studies* 32 (4): 25–53.
- Čater, Tomaž. 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505–520.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York [etc.]: Amacom, cop.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Jereb, Janez. 1998a. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 1998b. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Sophia.
- Kranjc, Ana. 1979. *Metode izobraževanja odraslih: andragoška didaktika*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kovač, Polona. 2007. Podjetniški koncepti kot gibal modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javnega sektorja*, ur. Bogomil Ferfila, 94–265. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resource management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala : priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- --- 2007. *Računovodstvo človeških zmožnost*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pečjak, Vid. 2001. *Učenje, spomin, mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. Knj. 1, Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- --- 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja. Knj. 1, Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rejc Buhovac, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *Kadri* 3(7): 28–33.
- Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664-692. Radovljica: Didakta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trimo. 2001. *Letno poročilo 2000*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2000.pdf> (20. avgust 2010).
- --- 2002. *Letno poročilo 2001*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2001.pdf> (20. avgust 2010).
- --- 2008. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2007.pdf> (20. avgust 2010).
- --- 2009. *Letno poročilo 2008*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2008.pdf> (20. avgust 2010).
- --- 2010a. *Predstavitev Trima*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/podjetje/predstavitev-trima/> (20. avgust 2010).

- --- 2010b. *Vizija in poslanstvo*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/podjetje/vizija-poslanstvo/> (20. avgust 2010).
- --- 2010c. *Letno poročilo 2009*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2009_final.pdf (20. avgust 2010).
- Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- --- 1993. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Vaughn, Robert N. 2000. *The professional trainer: a human resource training & development guide*. Euclid (OH): Williams Custom Publishing.
- Volk Rožič, Nevenka. 2010. *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja [elektronski vir]: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Osnove_upravljanja_in_organizacija_poslovanja-Volk_Rozic.pdf (28. avgust 2010)
- Vuk, Drago. 1998. *Investicijska izgradnja: (dopolnjeni zapiski predavanj)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Žibert, Franc. 2004. *Gospodarjenje*. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 2001. *Organizacija in ekonomika prometnih podjetij*. Ljubljana: Dej.

Priloge

Priloga A: Koeficient proizvodnosti v podjetju Trimco d.d.

Leto	Koeficient proizvodnosti
1999	102.812
2000	121.091
2001	145.359
2002	147.832
2003	183.691
2004	203.761
2005	216.368
2006	245.344
2007	296.030
2008	266.626
2009	199.338
Aritmetična sredina	193.477
Standardni odklon	60.973

Priloga B: Koeficient gospodarnosti v podjetju Trimco d.d.

Leto	Koeficient gospodarnosti
1999	nedostopni podatki
2000	nedostopni podatki
2001	nedostopni podatki
2002	1,03
2003	1,03
2004	1,05
2005	1,06
2006	1,05
2007	1,05
2008	0,67
2009	1,03
Aritmetična sredina	1,00
Standardni odklon	0,13

Priloga C: Koeficient donosnosti v podjetju Trimco d.d.

Leto	Koeficient donosnosti
1999	0,0853
2000	0,1039
2001	0,0965
2002	0,0909
2003	0,1008
2004	0,1137
2005	0,1054
2006	0,1215
2007	0,1449
2008	0,1044
2009	0,0511
Aritmetična sredina	0,1017
Standardni odklon	0,0232

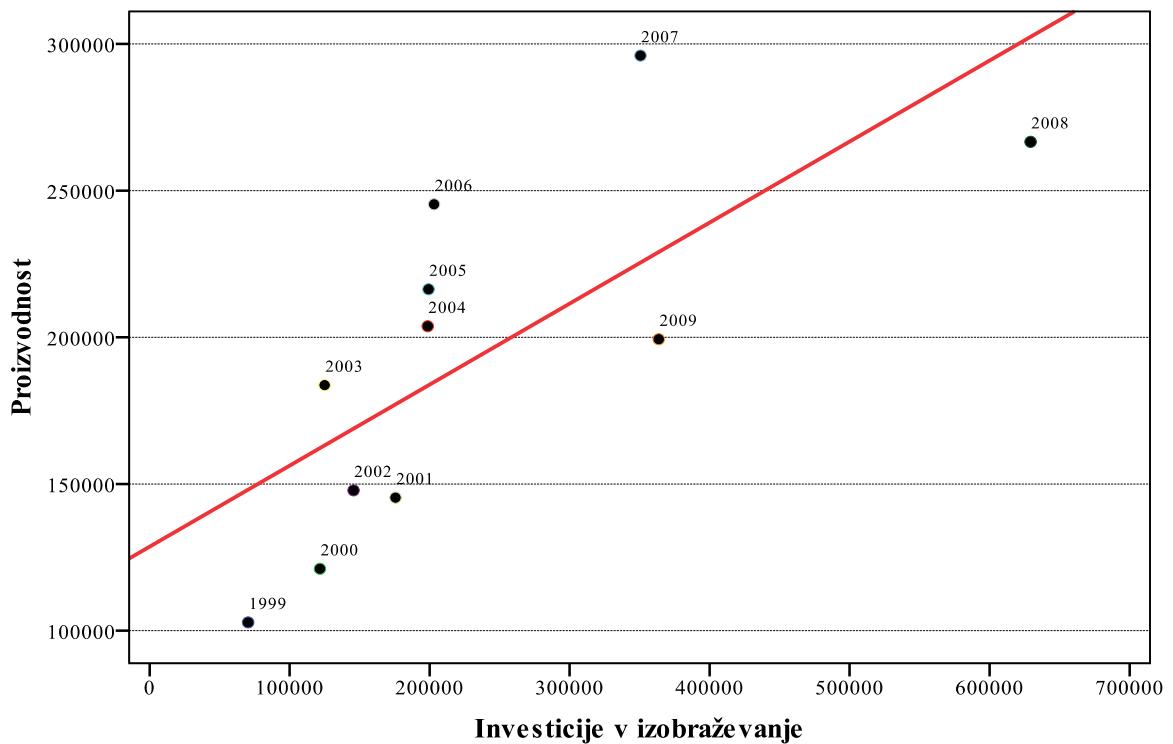
Priloga Č: Investicije v izobraževanje v podjetju Trimco d.d.

Leto	Investicije v izobraževanje
1999	70.385
2000	121.659
2001	175.639
2002	145.674
2003	124.994
2004	198.625
2005	199.206
2006	203.168
2007	350.596
2008	629.243
2009	363.684
Aritmetična sredina	234.807
Standardni odklon	158.907

Priloga D: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient proizvodnosti in v podjetju Trimio d.d. med leti 1999 in 2009

		Investicije v izobraževanje
Koeficient proizvodnosti	Beta regresijski koeficient	0,720
	Stopnja značilnosti	0,013
	Število enot	11
	Delež pojasnjene variance	46,50%

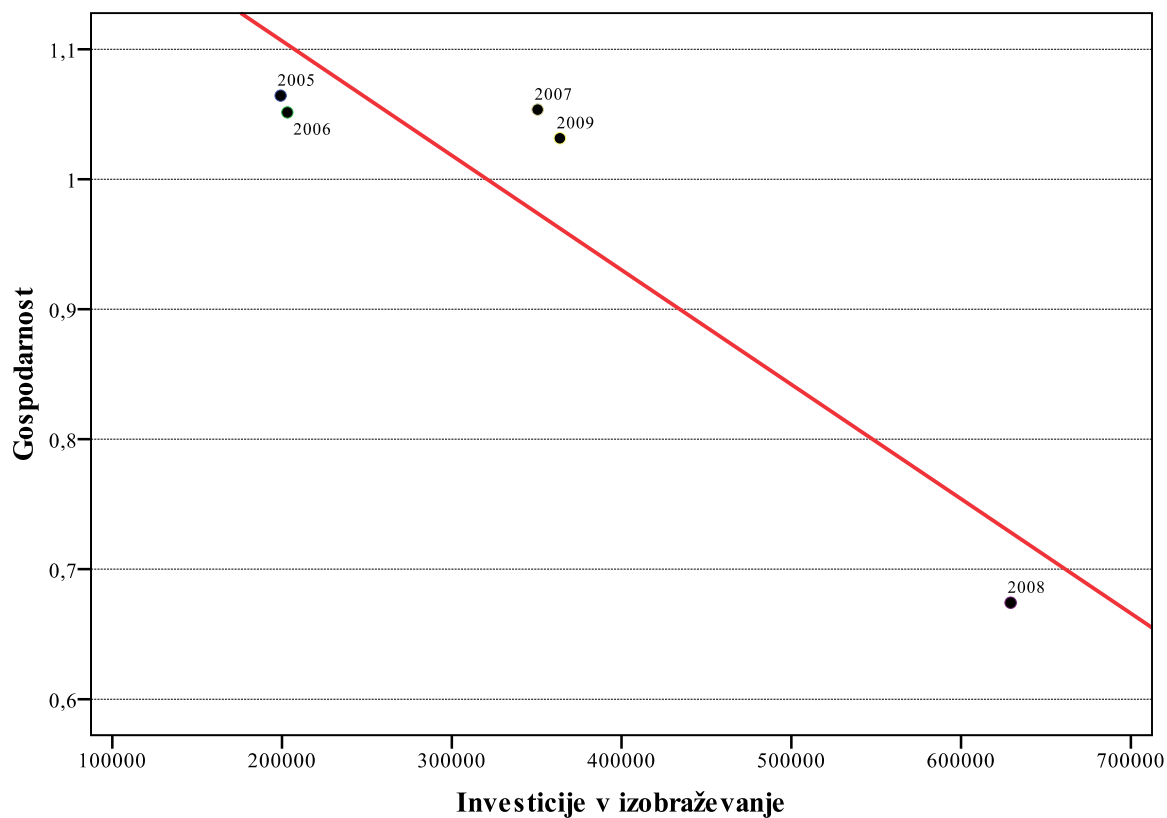
Vpliv investicij v izobraževanje na proizvodnost



Priloga E: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient gospodarnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2009

		Investicije v izobraževanje
Koeficient gospodarnosti	Beta regresijski koeficient	-0,914
	Stopnja značilnosti	0,030
	Število enot	5
	Delež pojasnjene variance	78,10%

Vpliv investicij v izobraževanje na gospodarnost



Priloga F: Vpliv investicij v izobraževanje na koeficient donosnosti v podjetju Trimo d.d. med leti 1999 in 2009.

		Investicije v izobraževanje
Koeficient donosnosti	Beta regresijski koeficient	0,059
	Stopnja značilnosti	0,864
	Število enot	11
	Delež pojasnjene variance	-0,107

Vpliv investicij v izobraževanje na donosnost

