

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Maša Pelko**

**Inovativno izobraževanje zaposlenih – primer Akademije Vzajemne  
zdravstvene zavarovalnice, d.v.z.**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Maša Pelko**

**Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek**

**Inovativno izobraževanje zaposlenih – primer Akademije Vzajemne  
zdravstvene zavarovalnice, d.v.z.**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2009

## **Inovativno izobraževanje zaposlenih – primer Akademije Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z.**

V današnjem negotovem gospodarstvu, v katerem so spremembe edina stalnica, se je pomen vlaganja v razvoj zaposlenih in njihovih kompetenc le še okrepil in izpostavil človeški vir kot temeljni vir konkurenčnih prednosti. Ob vsem tem le kontinuirano učenje in novo znanje omogočata prilagajanje spremembam in preživetje, zato je učinkovit izobraževalni sistem postal nuja učečih se organizacij. V diplomskem delu sem se zato ukvarjala predvsem s pomenom znanja in izobraževanjem zaposlenih. V teoretičnem delu sem opredelila glavne pojme, kot so znanje, intelektualni in človeški kapital, izobraževanje in usposabljanje. V empiričnem delu pa sem kot primer dobre prakse vlaganja v razvoj zaposlenih in inovativnega izobraževanja predstavila Akademijo Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z. S pomočjo rezultatov anketne raziskave sem nakazala na morebitno povezanost med izobraževanjem zaposlenih in njihovo uspešnostjo ter motivacijo pri delu. Nadalje sem poskušala ugotoviti korelacijo med izobraževanjem zaposlenih in poslovno uspešnostjo podjetja, kar pa mi ni uspelo.

Ključne besede: znanje, intelektualni kapital, človeški kapital, izobraževanje zaposlenih.

## **Innovative employee education – the case of Academy of health insurance company Vzajemna**

In today`s uncertain economy, where changes are constant, the importance of investing into development of employees and their competencies have increased. Human resources have been brought forward as a fundamental source of competitive advantages. Only due to the permanent learning and new knowledge can organizations adjust and survive, thus effective educational systems are a necessity to them. My diploma paper deals with the meaning of knowledge and employee education. In my theoretical part I have defined the main terms such as knowledge, intellectual and human capital, education and training. As an example of good practice of investing into employee development and innovative education in my empirical part I have presented a so-called Akademija project of the health insurance company Vzajemna. The data, acquired with my research, have shown that there is some kind of a connection between employee education, successfulness and motivation at workplace. Furthermore, I have tried to find a correlation between employee education and business efficiency but I failed to find it.

Key words: knowledge, intellectual and human capital, employee education.

## KAZALO

1	UVOD.....	7
2	POMEN ZNANJA V ORGANIZACIJI .....	9
2.1	Opredelitev znanja.....	9
2.2	Vrste znanja .....	10
2.2.1	Komercialno znanje .....	10
2.2.2	Eksplicitno in tacitno znanje.....	11
2.3	Pomen znanja v organizaciji .....	11
2.4	Ustvarjanje organizacijskega znanja.....	12
3	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	14
3.1	Značilnosti učeče se organizacije.....	14
3.2	Kultura učeče se organizacije .....	15
4	ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEMELJNI VIR USPEHA.....	16
4.1	Intelektualni kapital .....	17
4.1.1	Opredelitev intelektualnega kapitala .....	17
4.1.2	Struktura intelektualnega kapitala.....	18
4.2	Človeški kapital .....	19
4.2.1	Opredelitev človeškega kapitala .....	20
5	VLOGA IN POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH.....	21
5.1	Vseživljenjsko učenje .....	22
5.2	Razvoj zaposlenih in izobraževanje v organizaciji .....	23
5.3	Oblike izobraževanja zaposlenih .....	25
6	PROJEKT AKADEMIJA VZAJEMNE, D.V.Z. ....	28
6.1	Z odkrivanjem pomanjkljivosti do ideje in nastanka Akademije.....	29
6.2	Vizija in cilji Akademije .....	30
6.2.1	Združitev strokovnega znanja s predavateljskimi veščinami .....	32
6.2.2	Letna strateška konferenca.....	32
6.2.3	Sistem mentorstva in coachinga .....	32
6.2.4	Spodbujanje sodelavcev za (samo)razvoj in izobraževanje .....	33

6.2.5	E-izobraževanje .....	33
6.3	(Pričakovane) koristi in učinki delovanja Akademije .....	33
7	RAZISKAVA O USPEŠNOSTI AKADEMIJE .....	35
7.1	Metodološka izhodišča in predpostavke .....	35
7.1.1	Namen raziskave .....	35
7.1.2	Raziskovalne hipoteze .....	35
7.1.3	Opis metodologije .....	35
7.1.4	Analiza vprašalnika .....	36
7.2	Rezultati raziskave .....	37
7.2.1	Značilnosti populacije.....	37
7.2.2	Razvoj, znanje in izobraževanje kot vrednota.....	39
7.2.3	Uspešnost in motivacija kot posledica izobraževanj.....	40
7.2.4	Poslovna uspešnost kot posledica izobraževanj .....	42
7.3	Sklepne ugotovitve .....	44
8	ZAKLJUČEK.....	45
9	LITERATURA .....	48
	PRILOGA .....	52

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1	Oblike spreminjanja znanja.....	13
Slika 4.1:	Celostna taksonomija intelektualnega kapitala organizacije .....	19

## **KAZALO TABEL**

Tabela 5.1:	Prednosti in slabosti internih in eksternih izobraževanj/usposabljanj.....	27
Tabela 7.1:	Število sklenitev zavarovanj za člane in nečlane Akademije.....	43

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 7.1: Spol anketiranih .....	37
Graf 7.2: Starost anketiranih .....	38
Graf 7.3: Delovna mesta zaposlenih .....	38
Graf 7.4: Razvoj, znanje in izobraževanje kot vrednota zaposlenih .....	39
Graf 7.5: Uspešnost in motivacija pri delu kot posledica izobraževanj .....	41

## 1 UVOD

Kompleksnost in dinamika globalne ekonomije sta močno spreobrnila sodobno poslovno okolje, ki z novimi izzivi narekuje nenehno spreminjanje organizacij. Le-te se soočajo s pritiski tako iz notranjih kot iz zunanjih okolij, zato potreba po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco postaja vse močnejša. Organizacije so prisiljene v pospešeno tekmovanje z ostalimi organizacijami, v nujni potrebi po preživetju pa si vse poskušajo na podobne načine zmanjšati stroške in povečati storilnost. Pri tem imajo vse na razpolago razmeroma enak dostop do naravnih in finančnih virov ter do tehnologije, razlikujejo pa se po kvaliteti človeških virov, ki jih imajo na voljo. Sodobne organizacije, ki so determinirane zlasti s storitveno naravnostjo in izobiljem investicijskega kapitala, se tako soočajo z naraščajočim pomenom znanja, ki postaja ključni vir konkurenčnih prednosti.

Danes se vrednost podjetja ne vrednoti le s knjigovodskim kapitalom, temveč v ospredje stopa intelektualni kapital. Znanje je postalo poglobilni dejavnik poslovnega procesa in s tem, ko so se podjetja začela tega zavedati, se je povečalo zanimanje za to, kako znanje, ki ga imajo, čim bolj oplemenititi. Tako je investiranje v človeški kapital in znanje postalo najpomembnejša naložba, saj znanje ni le najbolj iskano tržno blago, temveč tudi nova valuta dobe intelektualnega kapitala (Drucker 2005).

Zaposleni kot nosilci znanja so za organizacije postali dragoceno sredstvo. Če ima organizacija na razpolago finančna sredstva, lahko kupi vse potrebne predmete, toda da iz njih ustvari dodano vrednost, potrebuje ljudi in njihove vire, to je znanje, izkustva, zmožnosti, ustvarjalnost, sodelovanje (Svetlik in Zupan 2009). Za izkoriščanje tega človeškega potenciala je potrebno v podjetju ustvariti kulturo učenja, ustvarjanja in prenosa znanj ter okolje, ki temelji na zaupanju v sposobnosti zaposlenih.

Vedno znova je aktualno razmišljanje, kako v podjetju iz znanja čim več iztržiti in kako ga pravilno izkoriščati. Podjetja se s tem spopadajo na različne načine, mojo pozornost pa je pritegnila Akademija Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z. (v nadaljevanju Akademija), katere namen je s svojo inovativnostjo uspešno pretvarjati človeški kapital v strukturnega. V

diplomski nalogi bom zato predstavila Akademijo, ki s svojim delovanjem želi v podjetju ustvariti spodbujajoče okolje za nastajanje in prenos znanj, s tem večjo pripadnost zaposlenih, bolj motivirano delovno silo in nove vire konkurenčnosti.

Cilj diplomske naloge je opredeliti pomen znanja v sodobni organizaciji, predstaviti koncept učeče se organizacije in analizirati, ali vlaganje v človeški kapital pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja in posledično poslovni uspešnosti tako zaposlenih kot podjetja. Teoretična izhodišča bom poskušala podpreti z empiričnim delom, v katerem bom predstavila rezultate raziskave, opravljene med člani Akademije in ostalimi zaposlenimi Vzajemne, d.v.z.

Namen diplomskega dela je umestiti obravnavane pojme in koncepte v teoretični okvir. Pri tem želim znanje prikazati kot enega ključnih kapitalov sodobnih podjetij in opozoriti na pomen učenja v današnjih organizacijah. Hkrati želim prikazati, kako lahko načrtno, sistematično in premišljeno vlaganje v človeški kapital pripomore k uspešnosti in večji konkurenčnosti organizacije. Na podlagi teoretične osnove pa bom empirično poskušala preveriti povezavo med vlaganjem v razvoj kadrov, njihovo uspešnostjo in poslovno uspešnostjo podjetja.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela – teoretičnega in empiričnega. V prvem delu bom spregovorila o znanju in njegovem pomenu. Sledila bo opredelitev učeče se organizacije, potem pa podrobnejša poglobitev v intelektualni in človeški kapital. Za konec teoretičnega dela bom opisala pojma izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter predstavila sodobne trende v razvoju kadrov. Empirični del bom začela s predstavitvijo Akademije Vzajemne. Z opisom ciljev, rezultatov in koristi Akademije bom omogočila dober vpogled v inovativno izobraževanje zaposlenih, čemur bo sledila raziskava o uspešnosti Akademije. Diplomsko nalogo bom zaključila z ugotovitvami, ki jih bom poiskala s primerjalno analizo.



## 2 POMEN ZNANJA V ORGANIZACIJI

»V gospodarstvu, kjer je edina zares zanesljiva stvar negotovost,  
je en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje«.

J. Nonaka

Gonilna nit sodobnega gospodarstva in eden temeljnih potencialov vsake organizacije je znanje. Fraza »Znanje je moč« nas spremlja na vsakem koraku, v strokovnih revijah strmo narašča število člankov o menedžmentu znanja, število konferenc na to temo pa se hitro množi. Čemu pravzaprav ljudje posvečamo toliko pozornosti? Kaj sploh je znanje?

### 2.1 Opredelitev znanja

Vprašanje, kaj je znanje, nam ponuja nemalo odgovorov. V literaturi najdemo številne poglede in opredelitve pojma znanje, še najbolj smiselna in enostavna pa se mi zdi opredelitev, da je znanje razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 471). Malo bolj razširjena je misel, da je znanje celota izkustev, vrednot in smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje (Kovač 2000, 35).

Že iz splošnih opredelitev znanja je razvidno, da je pojem znanje tesno povezan s pojmi, kot so informacija, sposobnost, izkustvo itd. Veliko ljudi ne razlikuje znanja od podatkov in informacij, zato je prav, da pojme med seboj razmejimo. Najnižjo raven učenja predstavljajo *podatki*, ki jih zaznamo z opazovanjem. Gre za določeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov, ki za nas nimajo večjega pomena. Šele ko spoznamo, da so podatki za nas in naše delo pomembni, jih razumemo kot *informacije*. Informacije so torej podatki, ki jih postavimo v kontekst in uredimo tako, da se pokaže njihov pomen. Ko informacije dejansko uporabimo pri delu, predvsem z namenom izboljšanja delovne uspešnosti, se razvije *znanje*. Gre za sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz izkušenj posameznika. Če znanje povežemo z lastno intuicijo, pa dosežemo najvišjo raven učenja, t.j. *modrost* (Sitar v Možina in Kovač 2006, 61-62).

## **2.2 Vrste znanja**

Z intenzivnim zanimanjem za znanje se je v številnih znanstvenih disciplinah razvilo več različnih teorij, ki ga razlagajo. Filozofi, psihologi, sociologi, ekonomisti znanje razumejo drugače kot teoretiki s področja organizacije in menedžmenta. Ti na znanje gledajo predvsem s podjetniškega vidika, zato je za njih pomembno predvsem komercialno znanje.

### **2.2.1 Komercialno znanje**

Komercialno znanje je tisto znanje, ki je za podjetje koristno in katerega cilj je doseganje uspešnega poslovanja podjetja. Namen komercialnega znanja je ugotoviti, kaj na trgu, v konkurenčnem in finančnem smislu, deluje bolje. Demarest (1997) komercialno znanje definira kot razvito in vodeno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so vključeni v delovanje podjetja in razvrščeni po vsem podjetju in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju poslovnih učinkov. Znanje, vključeno v delovanje podjetja, pa avtor razdeli v tri skupine: (1) *tacitno znanje* oziroma znanje posameznika, (2) *deljeno znanje* oziroma znanje skupin in (3) *utelešeno znanje*, ki je formalizirano, eksplicitno izraženo in ga je zato možno razvrščati po podjetju. Nahaja se v surovinah, proizvodih, storitvah, strojih, poslovni praksi in procesih ter organizacijskem okolju in kulturi.

Znanje postane resničen vir podjetja šele takrat, ko je razvrščeno po podjetju in ga je zato mogoče vključiti v procese delovanja. Konrad (v Čater 2000, 507) po tem kriteriju govori o štirih oblikah znanja: (1) *konceptualno znanje* ali »know-what«, kjer gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi s šolanjem in usposabljanjem, (2) *aplikativno znanje* ali »know-how«, kjer gre za sposobnost uporabe pravil s strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov, (3) *sistemska znanje* ali »know-why«, ki zaposlenim omogoča, da so na podlagi razvite intuicije zmožni predvidevati interakcije dejavnikov in nepričakovane posledice, ter (4) *motivirana kreativnost* ali »care-why«, ki poleg omenjenih oblik znanja vsebuje še motivacijo, vztrajnost in prilagodljivost.

### **2.2.2 Eksplicitno in tacitno znanje**

Znanje ima številne dimenzije, vključno s tacitno in eksplicitno. Če povzamemo Michael Polanyi-jevo definicijo, je *eksplicitno ali kodirano* znanje prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Dokaj enostavno ga lahko predstavimo v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itd. Predstavlja vrh ledene gore, pod katere se skriva *tacitno ali tiho* znanje. To znanje je subjektivno in vezano na kontekst, zato ga je težko formalizirati, artikulirati in ga deliti. Posameznik ga pridobi iz neposredne izkušnje, globoko je zakoreninjeno v dejanjih, idealih, vrednotah itd. (Hirotaka in Nonaka 1995, 59-60; Rant 2005, 620).

Z vidika posameznika je tacitno znanje izredno pomembno, saj ga razlikuje od sodelavcev. Z organizacijskega vidika pa je pomembno tako tacitno kot eksplicitno znanje, saj gre za komplementarno razmerje. S kreativnim delovanjem posameznikov tacitno in eksplicitno znanje medsebojno vplivata drug na drugega (Hirotaka in Nonaka 1995, 61). Preveliko posvečanje organizacije eksplicitnemu znanju pomeni izgubo konkurenčne prednosti, saj se ga da hitro posnemati. V ospredje je zato treba postaviti tacitno znanje, saj predstavlja vir inovativnosti in ključne kompetence organizacije, po katerih se razlikuje od konkurence.

### **2.3 Pomen znanja v organizaciji**

Sodobne organizacije se soočajo z naraščajočim pomenom znanja, saj le-to, skupaj z intelektualnim kapitalom, postaja ključni vir konkurenčne prednosti. Uspešne organizacije so le tiste, ki konsistentno ustvarjajo novo znanje, ga širijo po vsej organizaciji in ga pri tem tudi hitro vključijo v nove tehnologije in proizvode (Nikl 2003, 177). V dinamičnem okolju ekonomije znanja tako govorimo o novi paradigmi – o poslovođenju znanja (Dimovski in drugi 2005, 30).

Konkurenčno prednost podjetje doseže, če razpolaga z več relevantnega znanja kot konkurenti. Hkrati pa sta za preživetje podjetja pomembna dva dejavnika: (1) relativna kakovost znanja in sposobnost zaposlenih v podjetju glede na konkurenco in (2) uspešnost podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial (predvsem znanje), ki se skriva v zaposlenih. Podjetja morajo zato

pridobiti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi (Čater 2000, 505).

Organizirano učenje in pridobivanje znanja vpliva na rast in razvoj podjetja. Pomen naložb v znanje narašča, naložba v izobrazbo ljudi pa postaja eno najdonosnejših investicij v podjetju. Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje so danes še vedno »redko blago« in ker je večina znanja skritega v glavah zaposlenih, je znanje težko posnemati (Sitar v Možina in Kovač 2006, 61). Naložbe v znanje poleg omenjenih koristi prinašajo tudi določeno varnost podjetju. Raziskave namreč kažejo, da lahko konkurenca izniči prednost podjetja pri cenah v dveh mesecih, prednost v človeških potencialnih pa šele v sedmih letih (Čater 2000, 506).

## **2.4 Ustvarjanje organizacijskega znanja**

Vsako podjetje, ki si prizadeva biti inovativno, mora imeti aktiven odnos do ustvarjanja in razvijanja znanja. Ustvarjanje organizacijskega znanja je namreč pomembno iz dveh razlogov. Če želijo zaposleni delovati učinkovito, morajo imeti določeno mero skupnega znanja. V nasprotnem primeru bi bilo nemogoče koordinirati še tako enostavno delovanje zaposlenih. Zaradi tega mora biti znanje vpeto v organizacijska pravila, rutine in ostale hierarhične strukture. To skupno znanje pa je pomembno tudi zato, da jamči doslednost in nemoteno delovanje organizacije tudi v primeru, če jo zaposleni zapustijo (Holmqvist 1999).

Nonaka je na podlagi trditve, da podjetja pridobljeno znanje ne le uporabljajo in preoblikujejo, temveč ga tudi proizvajajo, razvil t.i. teorijo ustvarjanja znanja v podjetju. Teorija temelji na dveh dimenzijah, epistemološki in ontološki. Epistemološka predstavlja delitev znanja na eksplicitno in tacitno, pri čemer je pomembno, da se znanje ustvarja z interakcijo med obema vrstama znanj. Na osnovi tega loči štiri oblike prehajanja znanja: kombinacijo, internalizacijo, eksternalizacijo in socializacijo (gl. sliko 1). *Kombinacija*, ali prehajanje eksplicitnega znanja v eksplicitno, pomeni, da si posamezniki izmenjujejo znanje z dokumenti, srečanji, računalniškim omrežjem itd. *Internalizacija* je proces tvorbe eksplicitnega znanja v tacitno, kar je tesno povezano z metodo »učenje z delom«. *Eksternalizacija* je pretvorba tacitnega znanja v eksplicitno, kar se kaže v obliki metafor, konceptov, hipotez in modelov. *Socializacija* pa pomeni prehajanje tacitnega

znanja v tacitno, kar se dogaja preko procesa izmenjave izkušenj. Posamezniki se učijo z opazovanjem, posnemanjem in vajo, ne pa s poslušanjem (Hirotaka in Nonaka 1995, 56-70; Čater 2000, 508; Nikl 2003, 178).

Slika 2.1 Oblike spreminjanja znanja

		<b>CILJ</b>	
		<b>Implicitno znanje</b>	<b>Eksplicitno znanje</b>
<b>IZHODIŠČE</b>	<b>Implicitno znanje</b>	Socializacija	Eksternalizacija
	<b>Eksplicitno znanje</b>	Internalizacija	Kombinacija

Vir: Hirotaka in Nonaka (1995, 62).

Druga dimenzija je ontološka, ki predstavlja raven skupinske interakcije oziroma število vključenih oseb. Gre za prehod znanja od posameznika preko skupine na raven organizacije in nato na medpodjetniško raven (Nikl 2003, 178).

Za ustrezno ustvarjanje znanja Nonaka predlaga poseben tip organizacije, t.i. hipertekst organizacijo, ki je sestavljena iz treh nivojev. Najnižji nivo je baza znanja, vmesni nivo je nivo poslovnega sistema, kjer se izvajajo vsakodnevni postopki, najvišji nivo pa je nivo projektnih timov. Tu projektni timi, katerih člani so izbrani iz različnih oddelkov, ustvarjajo znanje, saj so ob strateški viziji podjetja med seboj povezani in vključeni v skupen proces nastajanja znanja. Ko je znanje ustvarjeno, se projektni timi premaknejo v arhivski nivo baz znanja, kjer opravijo pregled pridobljenega znanja. Po zaključenem dokumentiranju in indeksiranju novega znanja, pa se premaknejo v nivo poslovnega sistema in tam sodelujejo v vsakodnevem poslovanju (Čater 2000, 508-509).

### **3 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

V času stalnih sprememb je potrebno, da se organizacije na nove izzive pripravljajo sistemsko in izdelajo strategijo, kako v prihodnosti delovati uspešnejše od konkurence. Za nove naloge in izzive je potrebno novo znanje in sposobnosti, zato učenje postaja del vsakodnevnega delovnega procesa, učeče se organizacije pa nuja današnjega časa. Učeče se organizacije so namreč uspešne zato, ker razvijajo razumevanje do okolja, so odprte za zunanje vplive in se na splošno prilagajajo socialnim in etičnim tendencam (Dimovski in drugi 2005, 26).

Pojem učeče se organizacije je populariziral Senge (v Urh 2003, 124), ki jo opredeljuje kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljšavo procesov, proizvodov in storitev; ki olajšuje učenje svojih zaposlenih tako na individualnem kot na skupinskem nivoju; ki se nenehno spreminja, zato da bi dosegla svoje strateške cilje. Moč učeče se organizacije je tako v njeni sposobnosti, da identificira in uporablja vse znanje, ki je na voljo, in ga tudi razvija z vsemi možnimi oblikami učenja.

#### **3.1 Značilnosti učeče se organizacije**

S strukturnega vidika je učeča se organizacija izredno fleksibilna, sploščena z malo organizacijskimi nivoji in decentralizirana. Taka struktura je nujno potrebna za hiter pretok informacij in znanja ter enostaven dostop do le-teh in za hitro odzivnost na spremembe. Visoko fleksibilna pa mi le organizacijska struktura, temveč so znotraj učeče se organizacije tudi visoko prilagodljivi timi, saj gre v tovrstnih organizacijah za intenzivno rotacijo med specializiranimi timi in nadpovprečno stopnjo intenzivnosti učenja (Mihalič 2006, 104-105).

Učečo se organizacijo prežema želja oziroma potreba po povečanju intenzivnosti učenja. Zaposleni nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje zelenih ciljev, razvijajo nove vzorce razmišljanja, se kolektivno navdušujejo ter se učijo, kako se učiti skupaj (Dimovski in drugi 2005, 91).

V učeči se organizaciji je vsako učenje izvedeno sistematično in načrtno ter v skladu s politiko in strateškimi cilji. Pri pridobivanju znanja se uporabljajo sodobna orodja in pristopi, spodbuja se participacijo zaposlenih, vsi zaposleni pa imajo enake možnosti (samo)razvoja. V taki organizaciji prevladuje vodenje s cilji, demokratično komuniciranje, značilna je inovativna in spodbudna organizacijska klima in timsko učenje. Predvsem pa se v učeči se organizaciji znanje resnično visoko ceni in je ena izmed najpomembnejših vrednot (Mihalič 2006).

Watkins in Marsick (1996, 4) za učečo se organizacijo naštevata sedem komplementarnih značilnosti. To so (1) nenehno ustvarjanje priložnosti za učenje, (2) spodbujanje vedoželjnosti, (3) spodbujanje sodelovanja in učenja v timu, (4) vzpostavitev sistema, ki bo zajel znanje in ga posredoval drugim, (5) opolnomočenje zaposlenih, (6) povezovanje organizacije z njenim okoljem in (6) vodje, ki so zgled zaposlenim.

### **3.2 Kultura učeče se organizacije**

Za širjenje znanja po učeči se ali katerikoli drugi organizaciji je izredno pomembna ugodna organizacijska kultura. Pod pojmom organizacijska kultura razumemo celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman 2000, 134). Kultura je zato pomemben element pri doseganju poslovne uspešnosti, saj vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, motivacijo zaposlenih, sposobnost učenja organizacije, učinkovitost in inovacijske zmožnosti.

Za učeče se organizacije je značilna predvsem organizacijska kultura zaupanja in odprtosti, ki na štiri načine vpliva na vednje, ki je ključno za ustvarjanje, delitev in aplikacijo znanj (De Long in Fahey 2000, 113) :

- oblikuje predstave o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno upravljati,
- opredeljuje razmerje med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem, torej določa, kdo znanje kontrolira, kdo ga deli in kdo ga shranjuje,
- ustvarja kontekst za medsebojne interakcije, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji,

- ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji.

Organizacijska kultura zaupanja in odprtosti ljudi spodbuja, da razvijajo različne interese, se navdušujejo nad novimi znanji ter so motivirani za deljenje lastnih znanj in praks. Večinoma ljudje, predvsem vrhunski strokovnjaki, zelo neradi posredujejo znanje svojim sodelavcem. Razlog tiči v konkurenci znotraj podjetja, ki poraja vprašanje, kakšne koristi bo imel posameznik od posredovanja znanja drugim, ter v nemogočem nagrajevanju intelektualnih prispevkov posameznikov, kar zmanjšuje motivacijo (Čater 2000). Za odstranitev teh ovir je zato potrebno ustvariti okolje, kjer je čustvom zaposlenih dovoljena svoboda, kjer si bodo lahko med seboj zaupali, izmenjavali ideje in znanje. Kultura znanja v učečih se organizacijah naj zato podpira ustvarjanje in prenos znanja, poudarja kreativnost, inovativnost, učenje in pripravljenost na delitev znanja s sodelavci.

#### **4 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEMELJNI VIR USPEHA**

Dinamične tehnološke, ekonomske in socialno politične spremembe so v postkapitalistični družbi znanja prispevale k naglemu razvoju in krepitvi zavedanja pomena intelektualnega kapitala za rast dodane vrednosti. Tako so se začeli pojavljati pojmi, kot so intelektualni, človeški in socialni kapital. Izmed teh ima človeški kapital najdaljšo tradicijo, saj so že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja razvili teorijo človeškega kapitala. Z organizacijskega vidika pa je človeški kapital, kot sestavni del intelektualnega kapitala, postal zanimiv pred dvajsetimi leti, ko so teoretiki začeli ugotavljati, da h konkurenčnosti in uspešnosti organizacije najbolj prispevajo tisti viri, ki so najtežje ugotovljivi in merljivi, t.i. neotipljivi viri (Svetlik in Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 33).



## **4.1 Intelektualni kapital**

Prevzemi in združitve podjetij so v državah z razvitimi trgi kapitala praksa vsakodnevnega poslovnega življenja. Pri tem gre opaziti velike razlike med tržnimi in knjigovodskimi vrednostmi podjetij, velik del te razlike pa predstavlja t.i. intelektualni kapital.<sup>1</sup>

### ***4.1.1 Opredelitev intelektualnega kapitala***

Intelektualni kapital je izraz, katerega opredelitev je izredno zahtevna, saj danes obstaja toliko različnih definicij intelektualnega kapitala kot je avtorjev, ki so ga proučevali s praktičnega ali teoretičnega vidika. Veliko ljudi intelektualni kapital zamenjuje z intelektualno lastnino, menedžmentom znanja ali drugimi podobnimi koncepti, vendar pa intelektualni kapital te koncepte presega.

Številni avtorji intelektualni kapital opredeljujejo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacij, ki ustvarja vrednost (Bontis 2000; Brinker 2000; Roos in drugi 2000; Svetlik in Zupan 2009). V finančnem smislu je intelektualni kapital razlika med tržno in knjižno vrednostjo organizacije, vendar nam ta vrednost malo pove o vsebini intelektualnega kapitala. Brookingova (1997, 364) tako opisuje štiri kategorije intelektualnega kapitala: (1) tržna sredstva, ki dajejo organizaciji moč na trgu; (2) intelektualna lastnina oziroma sredstva, ki so rezultat razuma; (3) infrastrukturna sredstva, ki dajejo organizaciji notranjo moč, npr. kultura, informacijski sistemi; in (4) človeški viri oziroma ljudje, zaposleni v organizaciji, ki prispevajo znanje, strokovnost itd.

Vrednost intelektualnega kapitala podjetja izvira iz neotipljivih stvaritev človeškega intelekta in vsebuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnosti za reševanje problemov, poslovodne sposobnosti ter druga znanja, ki jih imajo zaposleni (Čater 2000). Intelektualni kapital je tako v večini primerov v podjetju bolj pomemben kot finančni kapital (Mihalič 2006). Vendar kljub temu fiksni kapital nima zanemarljive vloge, saj sta za uspešno delovanje potrebna oba, najboljše rezultate pa podjetje dosega le z interakcijo obeh.

---

<sup>1</sup> Največje razlike med tržnimi in knjigovodskimi vrednostmi podjetij se pojavljajo v panogah kot so zavarovalništvo, računalništvo, farmacevtika, zdravstvo itd.

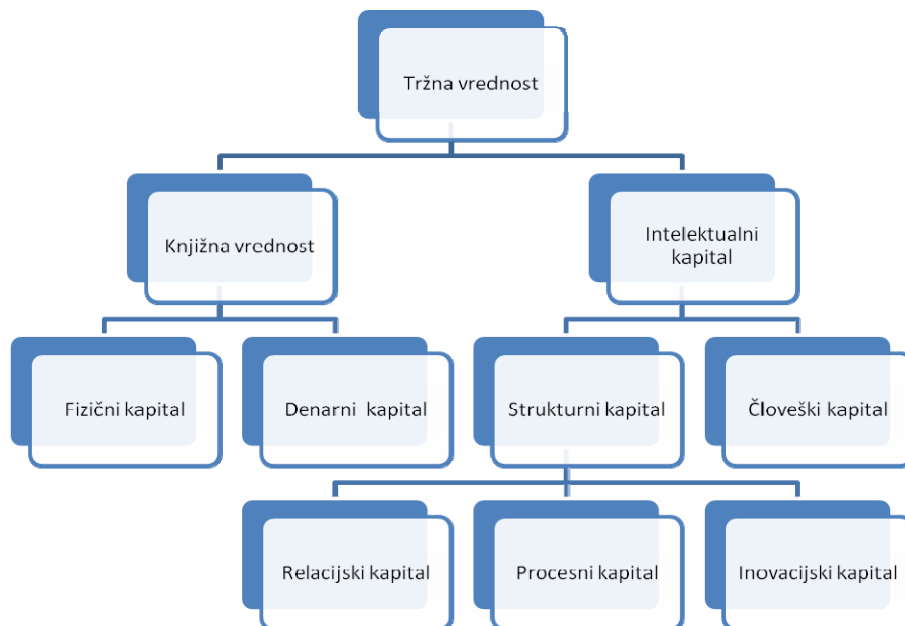
#### **4.1.2 *Struktura intelektualnega kapitala***

Enega najbolj poznanih in široko uporabljenih razčlenitev intelektualnega kapitala je opredelila švedska zavarovalniška družba Skandia. Kapital podjetja je razdelila na finančni in intelektualni kapital, slednjega pa v grobem še na dva ključna dela - človeški in strukturni kapital. Finančni kapital je sestavljen iz materialnega in denarnega kapitala, vendar bo v skladu z načeli ekonomije znanja izvzet iz nadaljnjega analiziranja.

Strukturni in človeški kapital predstavljata nevidna sredstva in procese ter znanje, utelešeno v zaposlenih (Roos in drugi 2000). Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki lahko kadarkoli odidejo iz organizacije, zato ta kapital za podjetje predstavlja precejšnjo negotovost. Strukturni kapital pa ostane v organizaciji tudi ko zaposleni odidejo in je v njeni lasti. Deli se na kapital odjemalcev (potencial kupcev, podatkovne baze o kupcih itd.) in organizacijski kapital. Slednji se razčleni še v relacijski, procesni in inovacijski kapital. Relacijski kapital oziroma kapital odnosa do kupcev vključuje profil kupcev, vlogo kupcev, podporo kupcem in podobno. Procesni kapital je vsota vseh znanj, ki so formalizirana v podjetju, inovacijski kapital pa vključuje moč obnovitve podjetja izraženo v obliki intelektualne lastnine, s poslovnimi skrivnostmi in podobno (Roos in drugi 2000; Mihalič 2006).

Taksonomijo intelektualnega kapitala, ki se najpogosteje uporablja tudi v praksi organizacij, lahko na shematičen način predstavimo v okviru slike na naslednji strani.

Slika 4.1: Celostna taksonomija intelektualnega kapitala organizacije



Vir: Roos in drugi (2000, 21); Joia (2000).

Ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, z odnosom in intelektualnimi priložnostmi, ki so sposobnost inovativnega razmišljanja. Strukturni kapital pa izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti ter zrcali notranje in zunanje vidike podjetja (Roos in drugi 2000, 23).

## 4.2 Človeški kapital

V postkapitalistični družbi znanja je človeški kapital postal ključni element obstoja in razvoja organizacij. Zaposleni podjetja kot nosilci znanj, čustev, sposobnosti, izkušenj in vrednot namreč postajajo najpomembnejši vir konkurenčne prednosti (Tomažič 2003).

Človeški kapital je »življenjska kri« intelektualnega kapitala, zato so v tem kontekstu inovacijski, relacijski in procesni kapital v funkciji podpornih elementov človeškega kapitala (Mihalič 2006, 45).

#### **4.2.1 Opredelitev človeškega kapitala**

Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti pa tudi na vrednotah, kulturi in filozofiji podjetja (Čater 2000, 511). Je ključni vir korporativne odzivnosti na nove dogodke, reševanje problemov in inoviranje (ne)opredmetenih vrednosti podjetja (Mihalič 2006, 45).

V okviru terminologije poslovnega sveta je človeški kapital definiran kot kombinacija treh dejavnikov (Mihalič 2006):

- *kvalitete posameznika*, ki jo implementira v svoje delo (inteligenca, energija, zanesljivost, pripadnost itd.),
- *sposobnosti posameznika*, da se uči (nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija itd.),
- *motivacije posameznika*, da deli informacije in pridobljena znanja (timski duh in ciljna usmerjenost).

Človeški kapital prvenstveno izhaja iz zmožnosti, odnosov in intelektualnih prožnosti zaposlenih v podjetju. Pri tem so zmožnosti sestavljene iz znanja in veščin zaposlenih, kar je izhodišče za ustvarjanje vrednosti. Odnos zaznamuje pripravljenost zaposlenih uporabiti svoje znanje v korist podjetja. Je del človeškega kapitala, na katerega lahko podjetje zelo malo vpliva, saj je odvisen predvsem od osebnostnih lastnosti. Intelektualno prožnost pa označujejo sposobnosti zaposlenih uporabiti svoje znanje v najrazličnejših situacijah ter sposobnosti pretvoriti neki idejo v končni izdelek oziroma storitev (Roos in drugi 2000, 25).

Celoten človeški kapital je v lasti zaposlenih. Cilj vodstev podjetij je, da poskušajo človeški kapital v obliki posebnih znanj prenesti na mrežo čim več ljudi, kjer pridobiva na kakovosti in prehaja v lastništvo podjetja. Vodstvo si torej prizadeva za uspešen proces spreminjanja človeškega kapitala v strukturnega.

Človeški kapital lahko ločimo tudi glede na to, kje je najpomembnejši. *Človeški kapital, ki je specifičen za neko podjetje*, obsega tako znanje, ki pomeni vrednost samo znotraj določenega podjetja. Ta vrsta človeškega kapitala podjetju ne prinaša pomembnih prednosti pred konkurenti. *Človeški kapital, ki je specifičen za neko panogo*, obsega znanje, ki je pridobljeno na podlagi

izkušenj določene panoge. Ta oblika človeškega kapitala igra pomembno vlogo pri snovanju inovacij, po navadi ga imajo samo strokovnjaki v določeni panogi. *Človeški kapital, ki je specifičen za posameznika*, pa so znanja, ki se lahko uporabljajo v različnih podjetjih in panogah. Gre za splošne menedžerske in podjetniške veščine, izobrazbo, izkušnje zaradi delovne dobe in veščine, pridobljene na strokovnih usposabljanjih (Gomezelj Omerzel 2008, 51-52).

Raziskave kažejo, da večina podjetij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala (Merkač Skok 2005). Človeški kapital namreč v organizacijah pogosto odigra strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala izjemno pomembno ter celo odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije, na večjo profitabilnost, rast in razvoj, višjo stopnjo ugleda v javnosti in nenazadnje tudi na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala. Z zaposlenimi se je zato nujno potrebno ukvarjati in vlagati v njihov kapital.

Blaug (v Gomezelj Omerzel 2008) omenja šest vrst naložb v človeški kapital, in sicer v zdravje, dodatno izobraževanje, iskanje zaposlitve, migracije, informacije o delu ter v izobraževanje na delovnem mestu in zunaj njega. Zaradi namena diplomske naloge v nadaljevanju sledi le analiza izobraževanja na delovnem mestu in zunaj njega.

## **5 VLOGA IN POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH**

Hiter znanstveno-tehnični, tehnološki in splošni družbeni razvoj so povzročili, da vsaka izobrazba oziroma znanje naglo zastara. Brez nenehnega učenja, načrtnega (samo)izobraževanja, izpopolnjevanja svojih sposobnosti in celotne osebnosti ne moremo iti v korak z zahtevami časa. Izobraževanje je zato danes nepogrešljiv, sestavni del človekovega dela in življenja.

Izobraževanje zaposlenih je za sodobno organizacijo postalo nuja, za učečo se organizacijo pa tudi vrednota in del njene kulture. Danes bi verjetno težko našli organizacijo, ki ne bi priznavala velikega pomena izobraževanja zaposlenih, kljub temu pa se poudarki in pristopi k izobraževanju

in razvoju zaposlenih med organizacijami lahko precej razlikujejo, tako glede obsega izobraževanja kot glede načinov in metod, ki jih uporabljajo.

Za sodobno izobraževanje zaposlenih v organizacijah je značilno, da je le-to postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno. Izobraževanje zaposlenih je zaznamovano z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter pristopom generalizacije v pridobivanju znanj v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjeno področje dela. Značilna je tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja, saj se zaposleni zavedajo pomena skrbi za stalno lastno izobraževanje in razvoj. Posameznik mora namreč prvenstveno sam skrbeti za svojo konkurenčnost s pridobivanjem novih znanj in drugih kompetenc, to pa je osnova koncepta vseživljenjskega učenja (Mihalič 2006).

### **5.1 Vseživljenjsko učenje**

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša predvsem na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja, ki se izvaja skozi vse življenje. Je dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno ali neformalno bodisi naključno ali priložnostno (Jelenc 2007, 10). Evropska pobuda za vseživljenjsko učenje (ELLI – European Lifelong Learning Initiative) opredeljuje vseživljenjsko učenje kot nenehno spodbujanje posameznikov, da si pridobivajo znanje, spretnosti in razumevanja, oblikujejo vrednote ter razvijajo zmožnosti, da bi življenje oplemenitili z ustvarjalnostjo, veseljem v vseh vlogah in okoliščinah (Ličen 2006, 88).

Dokaz, da je vseživljenjskemu učenju potrebno pripisati velik pomen, so tudi dokumenti UNESCO. V njih je namreč zapisano, da je »življenje samo trajajoč učni proces, toda vsak človek potrebuje tudi posebne priložnosti za nadaljevalno, namensko in posledično organizirano učenje, da bi mogle slediti tehnološkim in družbenim spremembam, da bi se lahko prilagodil spremembam v svojem osebem življenju in tako uresničil svoje razvojne zmožnosti« (Kodelja v Širca in drugi 2006, 6).

Vseživljenjsko učenje kot pojem za množično izobraževanje odraslih je pomemben razvojni dejavnik družbe, saj se z njim uravnavajo razmerja na trgu delovne sile, preprečuje odrinjenost nekaterih skupin prebivalstva, izboljšuje izobrazbeno in kulturno raven prebivalstva, širi znanje, povečuje kakovost življenja in demokratizacijo družbe (Mohorčič Šporar v Mirčeva in Velikonja 2001).

Na ravni organizacije je vseživljenjsko izobraževanje oziroma učenje zaposlenih posledica zavedanja pomena človeških virov za doseganje organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. V ta namen organizacija razvija politiko upravljanja človeških virov, kamor poleg izobraževanja sodi tudi vključevanje zaposlenih v načrtovanje in razvoj strategij, pooblašcanje in prevzemanje odgovornosti, kar spodbuja posameznikovo iniciativnost, kreativnost, avtonomnost in odgovornost na delovnem mestu.

## **5.2 Razvoj zaposlenih in izobraževanje v organizaciji**

Naložba v znanje in razvoj zaposlenih generira največjo dodano vrednost organizacije, saj so zaposleni in njihovi potenciali tisti, ki prispevajo k dolgoročni rasti. Podjetje znanje lahko pridobi z nakupom ali z notranjim razvijanjem, a v praksi se je boljše izkazala slednja možnost, zato podjetja čedalje več pozornosti namenjajo razvoju zaposlenih, njihovem izobraževanju in usposabljanju.

Ko govorimo o razvoju zaposlenih, imamo v mislih organizirano izobraževanje zaposlenih v določenih časovnih obdobjih, ki daje možnost za izboljšanje delovnih dosežkov in osebni razvoj zaposlenih (Ažman 1995, 22). Temeljni namen razvoja zaposlenih je tako zagotoviti primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti svoje cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Pri tem je treba podariti, da razvoj zaposlenih vključuje naslednje dejavnosti (Treven 1999, 188; Možina v Svetlik in Zupan 2009):

- *Učenje*: opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje ali prakse.
- *Izobraževanje*: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence. Je ožji pojem kot učenje.

- *Usposabljanje*: načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride ob spremljanju učnih primerov, programov, in kot upoštevanje napotkov, ki omogočajo posamezniku, da doseže potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje svojega dela. Je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti.

Osnovna dilema organizacije pri izobraževanju se nanaša na finančne stroške in dejstvo, da se učinki izobraževanja pokažejo šele na dolgi rok. Čeprav si v mnogo podjetjih želijo, da bi bili rezultati vidni takoj, je potrebno izobraževanje gledati skozi prizmo vizije in poslanstva podjetja. Podjetje, ki ima neko vizijo glede svoje pozicije čez 10 let, lahko slednjo realizira, če v zvezi s tem že danes vleče nekatere poteze (Račnik 2009).

Izobraževanje oziroma učenje na delovnem mestu prinaša veliko prednosti za organizacijo. Je veliko bolj učinkovito kot formalno izobraževanje, ki ga izvajajo izobraževalne institucije. Izobraževanje na delovnem mestu namreč izhaja iz neposredne delovne situacije in obravnava probleme, s katerimi se zaposleni srečujejo vsak dan v svojem delovnem okolju. Zaradi poznavanja problematike zaposleni lažje prevzamejo dejavno vlogo v izobraževalni dejavnosti in so bolj motivirani za iskanje ustreznih odgovorov in rešitev (Urh 2006). Če je izobraževalna dejavnost v podjetju pravilno organizirana, pa so njeni učinki tudi naslednji (Treven 1999):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkov, hitrosti in produktivnosti,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje, razvoja lastnih prednosti in povečanja njihove pristojnosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v vizijo in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in spretnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.



Učeče se organizacije temeljijo na ustvarjanju in prenosu znanja med zaposlenimi, zato poskrbijo za ustrezno organizacijsko kulturo. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta namreč pomembna elementa učenja zaposlenih. Učinkovit sistem pretoka informacij v delovnem okolju, razpoložljivost in dostopnost virov znanja, usmerjenost vsebine delovnega procesa, sprejemanje idej zaposlenih, nagrajevanje prizadevanj zaposlenih, občutki varnosti in prizadevanja za izboljšanje kakovosti dela pa so še ostali dejavniki, ki spodbujajo oblikovanje, ohranjanje in razvoj učnih navad zaposlenih (Urh 2006, 79-80).

### **5.3 Oblike izobraževanja zaposlenih**

Človek se uči zaradi potreb po izpopolnjevanju, samouresničevanju in osebnostnem razvoju. Nekateri so pri tem bolj motivirani in zavzeti kot drugi, zato se v organizacijah pogosto pojavi vprašanje, kako v največji meri stimulirati oziroma spodbujati razvoj človeških potencialov?

Odgovor na to vprašanje se skriva v različnih organiziranih ali neorganiziranih oblikah aktivnosti, ki lahko povečujejo občutek zadovoljstva v procesu učenja in ob doseganju pozitivnih rezultatov spodbujajo k vseživljenjskemu učenju.

Podjetja, ki organizirajo programe izobraževanja, morajo pri izbiri učnih metod upoštevati cilje, ki jih želijo doseči, predhodno znanje udeležencev ter sredstva, ki jih zahteva izvajanje neke metode. Pozorna morajo biti na didaktična načela in upoštevati, da hočejo zaposleni imeti občutek obvladovanja tako vsebine kot tudi samih aktivnosti znotraj izobraževanja ali usposabljanja. Vzpostaviti je treba občutek povezave med temo predavanj in vlogo, ki jo imajo kot posamezniki znotraj te teme v organizaciji, saj to spodbudi njihovo aktivno sodelovanje med izobraževanjem (Macduff 2005). V procesu organiziranega učenja se največ uporabljajo oblike kot so predavanja, delavnice, praktične vaje z namenom in poučevanje.

Sodoben način dela pogosto zahteva timsko delo in skupine za diskusijo. V podjetjih, ki hočejo izboljšati učinkovitost svojih človeških virov, mora vodstveni stil postati bolj humanističen, potrebno pa je uvesti tudi participativne metode dela. Timsko delo omogoča boljše odločanje, varuje pred nepremišljenimi potezami in krepi zavzetost članov za doseganje ciljev. Krepijo se

iniciativa, kreativnost in predanost, ki je potrebna za opravljanje dela. Naloga vodje je, da ustavi ozračje odprtosti, sprejemanja in zaupanja, kar motivira člane tima (Konrad 1996, 61).

V podjetjih nove razsežnosti dobiva tudi mentorstvo, ki ni več omejeno le na pripravnike in novo zaposlene, temveč se je polje aktivnosti močno razširilo. Mentor v podjetju zaposlenemu svetuje in ga podpira pri razvoju kariere, osebnostni rasti in odkrivanju svojih talentov. Spodbuja ga k vključevanju v procese vseživljenjskega učenja, prenosu znanja in ustvarja ugodne pogoje za sinergično timsko delo. Hkrati oblikuje in razvija izobraževalno mrežo, ki pokriva vse potrebe zaposlenih po učenju s kar najboljšimi povratnimi informacijami (Urh 2003). Razvoj sistema učinkovitega mentorstva je za podjetje postal življenjsko pomemben, saj na dolgi rok podjetju pomaga k večji konkurenčnosti in delovni učinkovitosti zaposlenih, prispeva k zadovoljstvu posameznika ter celotnega kolektiva.

V okviru najsodobnejših in vedno bolj popularnih načinov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je potrebno posebej izpostaviti rotacijsko usposabljanja ali kroženje zaposlenih znotraj podjetja in e-izobraževanje. Kroženje zaposlenih in s tem povezano opravljanje sorodnih delovnih nalog v drugem okolju zagotavlja razvoj znanj, spretnosti in sposobnosti ter zvišanje morale, zadovoljstva, učinkovitosti in fleksibilnosti zaposlenih (Urh 2003, 131-132). Podjetja se ga največkrat poslužujejo pri razvoju vodilnih in vodstvenih kadrov, ki v največji meri potrebujejo široka znanja z vseh področij poslovanja. Rotacijsko učenje se izjemno dobro izkaže pri razporejanju pravih delavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se ob izvajanju tovrstnega izobraževanja pogosto pokaže, da posameznik dosega večjo uspešnost na drugem delovnem mestu (Mihalič 2006, 191). Kroženje pa ima pozitivne učinke tudi za podjetje, saj omogoča obvladovanje nepričakovanih, nenačrtanih dnevnih odsotnosti zaposlenih.

E-izobraževanje ali izobraževanje na daljavo zaradi vedno večjih možnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije izredno pridobiva na pomenu. E-učenje postaja najhitrejši način učenja, ki ga lahko izvajamo brez kakršnihkoli časovnih ali lokacijskih omejitev. E-učenje zato danes s pomočjo virtualnih učilnic in coachov ter drugih tehnoloških rešitev omogoča neslutene možnosti študija na vseh nivojih (Mihalič 2006, 191-192).

V splošnem lahko vse vrste pridobivanja znanja delimo na interna in eksterna izobraževanja in usposabljanja. Interna izobraževanja izvajamo znotraj podjetja, eksterna pa izven podjetja s pomočjo zunanjih izvajalcev. Pri odločitvi za eno ali drugo obliko mora podjetje pretehtati prednosti in slabosti (glej tabelo 1).

**Tabela 5.1: Prednosti in slabosti internih in eksternih izobraževanj/usposabljanj**

	Interna izobraževanja	Eksterna izobraževanja
<b>Prednosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programi so prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi so aktualni.</li> <li>• Medsebojno poznavanje izobraževancev, ugodna socialna klima, dobre komunikacije.</li> <li>• Možnost prilagajanja izobraževalnih procesov naravi delovnih procesov ter specifičnim razmeram in pogojem podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih podjetij.</li> <li>• Spoznavanje lastnih problemov.</li> <li>• Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa.</li> <li>• Učitelji niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizacijah.</li> <li>• Medsebojni stiki.</li> <li>• Primerjanje z drugimi podjetji.</li> </ul>
<b>Slabosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativna zaprtost izbranih in obravnavanih problemov.</li> <li>• Ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj podjetja.</li> <li>• Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero.</li> <li>• Slepota za lastne probleme.</li> <li>• Izobraževalni proces je pogosto moten.</li> <li>• Včasih neustrezna usposobljenost učiteljev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programi so neprilagojeni konkretnim problemom in razmeram in niso dovolj aplikativno naravnani.</li> <li>• Težji prenos znanja, sposobnosti in navad.</li> <li>• Izobraževanci so manj motivirani in manj aktivni.</li> <li>• Konkretni problemi organizacije so obravnavani le izjemoma.</li> <li>• Večji stroški.</li> </ul>

Vir: Merkač Skok (2005, 173).

Ne glede na to, za katero učno metodo ali vrsto izobraževanj se podjetje odloči, pomembno je, da je načrtovanje izobraževanja zaposlenih sestavni del načrtovanja človeških virov in človeškega kapitala. Pri načrtovanju izobraževanj zaposlenih je zato potrebno upoštevati njihove želje in

ideje, zaradi česar so temeljni viri za načrtovanje izobraževanj in usposabljanj zaposlenih karierni načrti, redni letni razgovori, individualni načrti izobraževanj, izdelani kompetenčni profili in podobno.

## **6 PROJEKT AKADEMIJA VZAJEMNE, D.V.Z.**

Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z. je specializirana družba za vzajemna zavarovanja. Kot neprofitna zavarovalnica je v izključni lasti približno 900.000 članov, zavarovalcev. Ustanovljena je bila s pravno-formalno ločitvijo prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja od obveznega zdravstvenega zavarovanja v okviru Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije leta 1999. Je največji nosilec prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj v Sloveniji (Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z).

V Vzajemni je zaposlenih približno 290 ljudi, ki živijo skladno z vodilom, da je organizacija uspešna le, če pri postavljanju in uresničevanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni. Zgodba o uspehu se začne pri zaposlenih, zato je vodstvo Vzajemne v strateškem razvojnem programu opredelilo področje kadrov kot enega ključnih, saj zavarovalnica potrebuje inovativne zaposlene, ki sprejemajo spremembe, ovire in probleme kot izzive, nove ideje in rešitve. Ker se Vzajemna zaveda, da ja kakovostno ravnanje z ljudmi in vlaganje v njihov razvoj eden ključnih dejavnikov pri uresničevanju poslovne strategije, veliko investira v svoje kadre. Investiranje v razvoj zaposlenih pa razume kot dolgoročno naložbo v premoženje in ne kot strošek.

Da je Vzajemna na dobri poti pri razvoju zaposlenih, ji je že večkrat potrdila strokovna javnost s podeljenimi priznanji in nagradami na HR področju<sup>2</sup>. Eno izmed priznanj je v okviru izbora Inovativna kadrovska praksa leta 2008 dobil projekt Akademija Vzajemne z uvrstitvijo med pet najboljših finalistov. Njegov nastanek, namen, cilje, rezultate in pričakovane koristi ter učinke delovanja želim predstaviti v nadaljevanju.

---

<sup>2</sup> Uvrstitev med finaliste izbora Zlata nit 2007/2008, s čimer se Vzajemno prišteva med najboljše zaposlovalce v Sloveniji v skupini velikih delodajalcev, in priznanje leta 2006 za najboljši HRM projekt za projekt Vrednote.

## 6.1 Z odkrivanjem pomanjkljivosti do ideje in nastanka Akademije

Dobro izdelana strateška vizija, poznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, znanje o vplivu konkurenčnosti (na produkte, storitve, proces in sistem), sposobnost predvideti probleme in obenem večšine, potrebne za prepoznavanje priložnosti v času sprememb, so kompetence, ki morajo biti zastopane pri vodilnih kadrih (Rhind v Lazarevič 2007, 185). Da bi okrepili nekatere od omenjenih ravni znanja, so se vodilni pri Vzajemni leta 2004 pod vodstvom vrhunškega trenerja udeležili več treningov in ob koncu definirali pomanjkljivosti na treh področjih, ki pomembno vplivajo na razvoj podjetja in zaposlenih. Leto kasneje je bila sprejeta odločitev, da se vzpostavijo tri iniciative in s tem trije prostovoljno oblikovani delovni timi, ki bodo delovali na posameznih področjih. Ena izmed treh omenjenih iniciativ je bila t.i. *iniciativa za vzpostavitev učinkovitega izobraževanja*, v katero je bilo vključenih dvanajst zaposlenih z različnih ravni in poslovnih področij.

Po enoletnem delu so člani iniciative ugotovili, da želijo na področju izobraževanja narediti še več in da za to potrebujejo več kadrovskih in finančnih virov. Porodila se je ideja o vzpostavitvi Akademije, ki so jo v sodelovanju s kadrovsko službo predstavili vodstvu podjetja. Temelji ideje o Akademiji pa slonijo na naslednjih ugotovitvah iniciative (Lazarevič 2007, 186):

- v procesu vzpostavitve učinkovitega izobraževalnega sistema **morajo sodelovati vsi zaposleni**,
- zaposleni potrebujejo **integrirano znanje** in želijo biti sooblikovalci izobraževalnega načrta,
- **sodelovanje večjega števila internih strokovnjakov** z različnih področij in ravni je nujno, če želimo združiti interno znanje in ga prenesti med vse zaposlene,
- različne skupine ljudi v podjetju potrebujejo **mentorje in coache**<sup>3</sup>,
- v podjetju je potrebno razviti **več internih predavateljev**,
- zaposleni si želijo **novih, bolj zanimivih metod** prenašanja znanja.

Poleg že omenjenih ugotovitev iniciative so k ideji o vzpostavitvi Akademije veliko prispevale tudi vrednote podjetja<sup>4</sup>, rezultati merjenja organizacijske klime, podatki, pridobljeni iz razvojnih

---

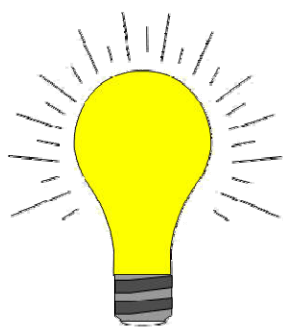
<sup>3</sup> V slovenščini ustreznega prevoda ni, čeprav se najbolj ponuja beseda trener. Beseda trener predstavlja možno razumevanje, da trener »predpiše«, kaj mora trenirana oseba delati, kar pa ni praksa pri coachingu.

pogovorov, izsledki interne raziskave o ugotavljanju motivacije zaposlenih za izobraževanje, analize internih vprašalnikov, ki jih Vzajemna uporablja za ugotavljanje zadovoljstva, kakovosti in izobraževalnih potreb zaposlenih ter podatki benchmarkinga<sup>5</sup>.

Vodstvo podjetja je idejo o Akademiji podprlo in zaposleni so postali uresničevalci ideje. Direktorji vseh organizacijskih enot so idejo o Akademiji prenesli na sodelavce, ti pa so se prostovoljno odločali za sodelovanje v njej. Oblikovala se je skupina 32 posameznikov iz vseh organizacijskih enot Vzajemne, med katerimi pretežno ni menedžerjev (le dva). S tem se je ideja o Akademiji leta 2006 spremenila v projekt.

## 6.2 Vizija in cilji Akademije

Ko je bil projektni tim Akademije oblikovan, je sledila delavnica z istim zunanjim strokovnjakom, ki je sodeloval že pri definiranju treh iniciativ. Namenjena je bila predvsem spoznanju pomena in ustvarjanja vizije ter zastavljanja ciljev. Končni rezultat je bila zapisana vizija, narisani simbol (žarnica) in izbran slogan – Znanje za znanje.



**Znanje za znanje!**

Vizija Akademije se glasi:

*V okviru projekta Akademije bomo vzpostavili učinkovit sistem prenosa znanj, ki bo pripomogel k širini in dvigu znanja, strokovnosti, učinkovitosti, samozavesti in zadovoljstva zaposlenih v Vzajemni. S tem bomo sledili vrednotam Vzajemne in strateškemu razvojnemu programu ter izkoriščali konkurenčne prednosti. S skladnim razvojem bomo postali prestižna izobraževalna institucija, znana po odličnosti in oblikovanju ter združevanju znanja na vseh področjih (Lazarevič 2007, 187).*

---

<sup>4</sup> Vrednote Vzajemne so (1) zadovoljstvo strank, (2) odličnost in stabilnost, (3) timsko delo, (4) razvoj, znanje in izobraževanje, (5) medsebojni odnosi in (6) zadovoljstvo zaposlenih.

<sup>5</sup> Benchmarking je nepretrgan in sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja (Spendolini 1992, 9-10).

Vzajemna si je zadala cilj vzpostaviti učinkovit izobraževalni sistem, ki bo izhajal iz zavedanja o pomenu stalnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Z Akademijo želijo zaposlenim omogočiti, da bodo lažje dosegali letno začrtane cilje, hitrejše izkoriščanje konkurenčnih prednosti, prispevali k večjemu ugledu podjetja, izboljšati kakovost izobraževalnih programov in s tem znanja zaposlenih ter vsem zagotoviti celostno znanje in informacije ter tako vplivati na kakovost produktov in storitev. Obenem pa želijo prek Akademije povečati motivacijo zaposlenih, spodbuditi delo v timih in povečati samospoštovanje posameznikov. Da bi vse omenjeno uresničili, so člani Akademije opredelili pet ključnih ciljev za obdobje dveh let:

- usposobiti člane Akademije za delo internih predavateljev, mentorjev, coachev in uvedba novih metod prenašanja znanja,
- organiziranje in vodenje letne interne delavnice, namenjene vsem sodelavcem Vzajemne,
- vzpostavitev sistema mentorstva in coachinga,
- letno pripravljati predlog načrta izobraževanj
- vzpostaviti e-učenje.

Po dveh uspešnih letih se je projekt Akademije nadaljeval, postavljene cilje pa so nadgradili še z vpeljavo aktivnosti po modelu EFQM<sup>6</sup>, z namenom vzpostaviti poslovno odličnost Vzajemne, in prodajnim coachingom.

Z vzpostavitvijo Akademije se je povečala naložba v izobraževanje in s tem posledično tudi število izobraževanj. V Vzajemni so se zaposleni leta 2008 izobraževali v povprečju 53, 3 ure, kar je v primerjavi z drugimi slovenskimi zavarovalnicami visoko nadpovprečno. V istem obdobju se je namreč vsak zavarovalniški delavec izobraževal v povprečju 34, 6 ur, kar je za 35 % manj kot v Vzajemni (interni dokumenti Vzajemne d.v.z.).

---

<sup>6</sup> Evropski model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako podjetje napreduje v smeri odličnosti.

### **6.2.1 Združitev strokovnega znanja s predavateljskimi veščinami**

Večina podjetij novo znanje še vedno išče pri zunanjih strokovnjakih, ki zaradi boljše usposobljenosti udeležence bolj navdušijo in privabijo k aktivnemu poslušanju kot morebitni interni predavatelji. Da bi Vzajemna to spremenila, je članom Akademije omogočila številne treninge, skozi katere so osvojili nove, sodobnejše izobraževalne pristope podajanja snovi. Osvojili so veščine javnega nastopanja, pridobili znanje za učinkovito pripravo gradiva, predstavitev, nastopov in podobno. Strokovno znanje so povezali s pridobljenim in tako prevzeli vlogo aktivnih internih predavateljev.

### **6.2.2 Letna strateška konferenca**

Vedno večje spremembe presegajo potrebo po specializiranem znanju in zahtevajo vse širše znanje in sposobnosti ljudi, da to znanje integrirajo in uporabijo pri svojem delu (Lazarevič 2007). V ta namen Akademija vsako leto organizira vsaj eno interno strateško konferenco, na kateri zaposleni pridobijo temeljno znanje o procesih, ki potekajo v sklopu posameznih poslovnih področij, in njihovi medsebojni povezanosti. Hkrati ustvari »varen« prostor, da lahko vsi zaposleni odprto komunicirajo, sodelujejo in prispevajo svoje ideje. Na ta način želi podjetje pri zaposlenih spodbujati nadaljnjo inovativnost, saj predstavljajo nove ideje ključni vzvod za povečanje vrednosti podjetja.

### **6.2.3 Sistem mentorstva in coachinga**

Rezultati ankete, opravljene v podjetju, so pokazali, da bi zaposleni z optimalno pomočjo sodelavcev pri vključevanju v delovni proces lahko dosegli večjo storilnost in hitreje začeli samostojno delati. V podjetju so zato začeli vzpostavljati sistem mentorstva<sup>7</sup> in coachinga<sup>8</sup>. Člani Akademije so v okviru Akademije 1 in 2<sup>9</sup> pripravili pravilnik o izvajanju mentorstva in se usposobili za mentorje. V sklopu Akademije 3 pa se je izvajanje mentorstva razširilo. Omogočen

---

<sup>7</sup> Mentor je izkušeni zaposleni, ki s svojim znanjem in spretnostmi poskrbi za spodbudo in oporo zaposlenim. Je vir informacij, ki s svojimi izkušnjami pomaga (novo)zaposlenemu (Zidar Gale 2006).

<sup>8</sup> Coach je oseba, ki s spretnim spraševanjem, aktivnim poslušanjem in vztrajanjem pri uresničevanju ciljev spodbuja opravljanje nalog, povečuje učinkovitost, izboljšuje motivacijo in pozna pravila usmerjanja (prav tam 2006).

<sup>9</sup> Projekt Akademija 1 je bil vzpostavljen leta 2006, Akademija 2 leta 2007 in Akademija 3 leta 2008.



je bil obisk podjetja, izdelana je bila revizija mentorskega sistema, člani pa so se še naprej dodatno usposabljali na temo mentorstva. Z namenom, da bi člani prodajnih ekip v praktičnih prodajnih situacijah delovali uspešneje in bolj profesionalno, se je za člane Akademije začel vzpostavljati tudi prodajni coaching.

#### **6.2.4 Spodbujanje sodelavcev za (samo)razvoj in izobraževanje**

Pomembna naloga vsakega člana Akademije je spodbujanje sodelavcev, da sami skrbijo za svoj razvoj, da prepoznavajo svoje izobraževalne potrebe in zbirajo izobraževalne predloge v svojem okolju ter jih posredujejo vodstvu Akademije. Vsak član Akademije prejme od drugih članov predloge, ki se nanašajo na njegovo poslovno področje, in na podlagi teh predlogov pripravi osnutek o vsebini delavnic, ki pomenijo izhodišče za pripravo internega letnega izobraževalnega načrta. Poleg članov sooblikujejo izobraževalni načrt tudi kadrovska služba, direktorji organizacijskih enot in vodstvo, ki načrt obenem tudi odobri.

#### **6.2.5 E-izobraževanje**

Intranet je odličen vir informacij za zaposlene, sredstvo internega komuniciranja in orodje, ki zaposlenim pomaga pri delovnih procesih in izmenjavi internih informacij. Z vzpostavitvijo intraneta v Vzajemni se je dostopnost do informacij na področju znanja močno okrepila. Vsi zaposleni lahko dostopajo do gradiv internega izobraževanja, si ogledajo načrt izobraževanja ter gradivo eksternih izobraževanj, ki so javnega značaja. V sklopu intraneta si podjetje prizadeva vzpostaviti učinkovit e-izobraževalni sistem, ki bo dopolnjeval obstoječe oblike izobraževanja. Hkrati pa e-izobraževanje ponuja ustrezne rešitve na časovne, ekonomske in prostorske izzive ter zagotavlja prilagodljive rešitve, možnost hitrega dopolnjevanja vsebin izobraževanja in sočasno izvajanje za veliko število uporabnikov.

### **6.3 (Pričakovane) koristi in učinki delovanja Akademije**

Omenila sem že, da številne raziskave kažejo, da obstaja povezava med investiranjem v izobraževanje in razvoj ter ustvarjanjem konkurenčne prednosti podjetja. Poročilo o ključnih trendih na področju človeškega kapitala 2006 (Saratoga Institute) razkriva, da razvoj večšin in

talentov zaposlenih ustvarja inovacije v podjetju, medtem ko višina porabljenih sredstev za izobraževanje in inovativnost v podjetju nista vzročno povezani (Lazarevič 2007, 191).

Akademije je nastala z namenom ustvarjati koristi za zaposlene, zavarovalnico in zavarovance. Z oblikovanjem spodbujajočega okolja želi podjetje povečati pripadnost zaposlenih, ustvariti bolj motivirano delovno silo in nove vire konkurenčnosti. Zavarovancem želi ponuditi boljši servis, kar je mogoče le z dovolj usposobljenim timom, ki prepoznava njihove potrebe. Z delovanjem Akademije Vzajemna dolgoročno pričakuje predvsem racionalnejšo porabo sredstev, namenjenih za izobraževanje (nižja rast stroškov izobraževanj in bolj učinkovita izraba namenjenih sredstev), prihranek časa in stroškov pri uvajanju (novo)zaposlenih v delo (mentorstvo, coaching, e-izobraževanje) ter povečanje zadovoljstva zaposlenih na področju učenja in razvoja kadrov, komunikacije, informiranja ipd. Akademija pa je tudi dobro orodje za odkrivanje talentov, razvoj učne kulture, razbremenitev vodij, krepitev samozavesti zaposlenih in dvig kakovosti internih izobraževanj.

Delovanje Akademije in njena vloga v podjetju je pomembna tudi zaradi naslednjih razlogov, ki jih ni mogoče izmeriti (Lazarevič 2007):

- z vzpostavljanjem sistematičnega izobraževanja in vključitvijo zaposlenih jim je Vzajemna dala občutek, da so pomembni,
- udeležba v sooblikovanju izobraževalnega sistema je za zaposlene nagrada za njihovo delo in trud,
- organiziranje in izvajanje letne strateške konference omogoča vzpostavljanje neformalnih vezi med zaposlenimi in osebni razvoj (olajša komunikacijo in omogoča hitrejše usklajevanje v podjetju),
- izobraževalni dogodki podjetja so lahko v pomoč vodstvu za promoviranje njihovih stališč.

## **7 RAZISKAVA O USPEŠNOSTI AKADEMIJE**

### **7.1 Metodološka izhodišča in predpostavke**

#### **7.1.1 Namen raziskave**

Ko pride do načrtovanja izobraževanj in usposabljanj zaposlenih, se kadroviki pogosto sprašujejo o učinkovitosti le-teh. Je izobraževanje zaposlenih strošek ali investicija? Kakšno dodano vrednost prinašajo nova znanja zaposlenim? Ali je posledica izobraževanj res večja uspešnost zaposlenih kot je mogoče zaslediti v literaturi? Namen moje raziskave je ugotoviti oziroma najti odgovore na ta vprašanja ter tako z lastnimi ugotovitvami ilustrirati predstavljeno teorijo.

#### **7.1.2 Raziskovalne hipoteze**

Rdeča nit diplomske naloge je teza, da učeča se organizacija, v želji po ohranitvi svoje konkurenčnosti, sistematično pospešuje učenje in usposabljanje zaposlenih in tako spodbuja posameznike k tistim vedenjskim oblikam, ki prispevajo k stalnemu povečanju njihove osebne vrednosti in posledično vrednosti podjetja. Ta teza je osnova za postavitev mojih dveh hipotez:

**H1: Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih povečuje uspešnost in motivacijo pri delu.**

**H2: Člani Akademije so pri svojem delu bolj uspešni od zaposlenih, ki niso člani Akademije.**

Poleg preverjanja hipotez sem se odločila, da bom z raziskavo preverila tudi, ali zaposleni živijo skupaj z vrednoto o razvoju, znanju in izobraževanju, saj se mi to zdi pomemben indikator za nadaljnje analize.

#### **7.1.3 Opis metodologije**

Za preverjanje prve hipoteze sem za zbiranje podatkov uporabila spletni anketni vprašalnik. Ta metoda se mi je za anketiranje zaposlenih zdela najprimernejša, saj zagotavlja anonimnost, omogoča pridobitev velike količine podatkov in za anketiranca ni časovno zamudna. Prednost ankete pa je tudi ta, da omogoča enake vrste odgovorov in zato lažje vrednotenje le-teh.

Anketni vprašalnik kot metoda kvantitativnega raziskovanja ima poleg prednosti tudi svoje slabosti. Pri anketah vedno obstaja nevarnost mehničnega odgovarjanja, lahko pa se pojavijo še

problemi pri razumevanju vprašanj. Glede na to, da nas preko spleta, telefona in pošte nenehno obmetavajo z različnimi anketami, smo jih ljudje že rahlo naveličani, zato si marsikdo ne vzame časa za njihovo reševanje. To sem opazila tudi pri svojem raziskovanju. Anketo sem poslala 294 zaposlenim, v roku dveh tednov pa dobila le 100 odgovorov, kar predstavlja 34-odstotno odzivnost. Razlog za tako nizko odzivnost se verjetno skriva tudi v tem, da je bila anketa poslana v času rednih letnih dopustov, ko je veliko zaposlenih odsotnih.

Za preverjanje druge hipoteze sem uporabila metodo primerjalne analize. Iz sektorja za trženje sem pridobila podatke o sklenjenih zavarovanjih leta 2008 za devet članov Akademije in devet zaposlenih, ki niso člani Akademije. Akademija ima sicer 32 članov, vendar niso vsi prodajniki, zato je vzorec le devet-številen. Da bi bil vzorec čim bolj primerljiv, vseh osemnajst zaposlenih, ki so predmet analize, dela na enakih delovnih mestih in imajo približno enako število let delovne dobe v zavarovalništvu.

#### **7.1.4 Analiza vprašalnika**

Vprašalnik je obsegal sedem vprašanj. V prvem delu, ki je imel štiri vprašanja z različnimi trditvami, sem preverjala stališča zaposlenih do izobraževanj, znanja in razvoja ter vpliva izobraževanj na zadovoljstvo in motivacijo. V drugem delu pa sem želela od zaposlenih dobiti demografske podatke, zato se vprašanja nanašajo na spol, starost in delovno mesto. Vprašanja so zaprtega ali polodprtega tipa, pri dveh pa je bilo potrebno ustrezne kategorije rangirati od najmanjšega do največjega.

Kot priporoča literatura (Lipičnik 1998), sem pri vprašanjih, kjer želim preveriti stališča zaposlenih, uporabila 6-stopenjsko lestvico, pri čemer 1 pomen: *Sploh se ne strinjam* in 6: *Zelo se strinjam*. Razpon odgovorov anketirancu omogoča, da se lažje opredeli za odgovor, hkrati pa 6-stopenjska lestvica preprečuje izbiro vmesne vrednosti. Na ta način sem izločila možnost, da se anketiranci ne bi odločili za nobenega od dveh polov, torej bodisi za negativnega (od ena do tri) ali pozitivnega (od štiri do šest). Pri analizi in obdelavi podatkov sem vse odgovore pri posameznem vprašanju razdelila na omenjena pola.

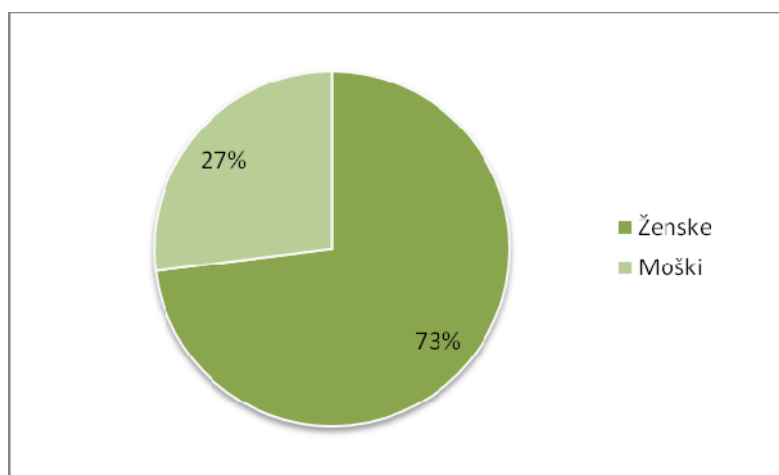
## 7.2 Rezultati raziskave

### 7.2.1 Značilnosti populacije

#### 1. Spol

Med stotimi vrnjenimi vprašalniki so prevladovalе ženske, saj je odgovorilo 73 % žensk in 27 % moških. Šest oseb na vprašanje ni odgovorilo. Na ravni celotne Vzajemne je razmerje med moškimi in ženskami približno enako, saj je zaposlenih 78 % žensk in 22 % moških.

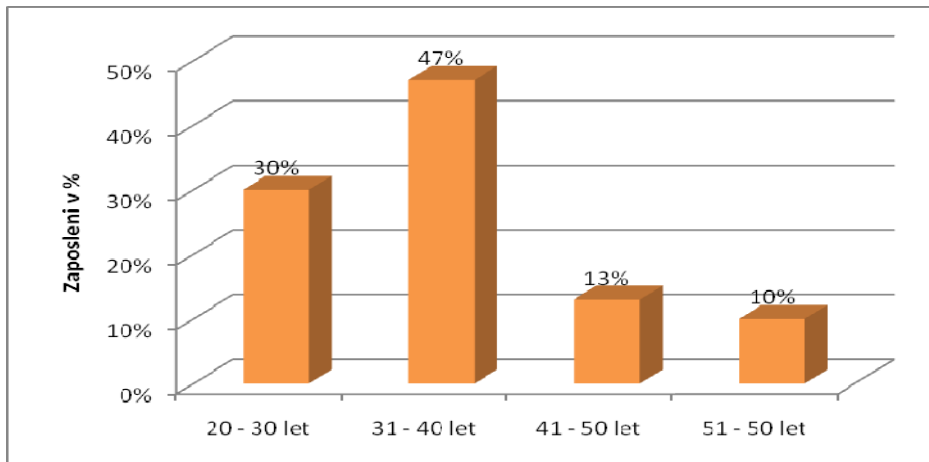
**Graf 7.1: Spol anketiranih**



#### 2. Starost

Vprašanje o starosti je preskočilo pet oseb. Med tistimi, ki so odgovorili, je največ takih, ki sodijo v starostni razred od 31 do 40 let, in sicer 47 %. 30 % je bilo najmlajših, torej starih od 20 do 30 let. Veliko manj, le 13 %, anketiranih je starih med 41 in 50 let, še malo manj (10 %) pa takih, ki so stari med 51 in 60 let. Povprečna starost vseh zaposlenih v Vzajemni je 37 let. Moški so povprečno stari 37,5 let, ženske pa leto manj.

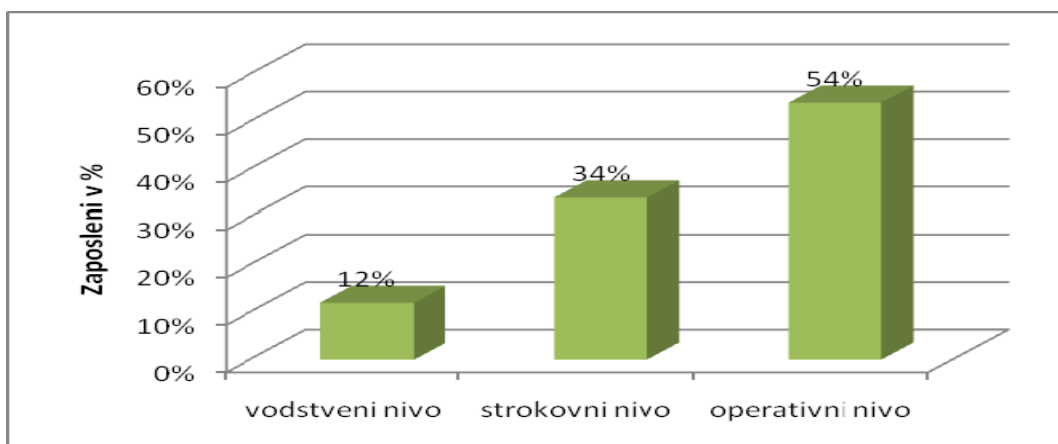
**Graf 7.2: Starost anketiranih**



### 3. Delovno mesto

V Vzajemni so delovna mesta kategorizirana v tri nivoje. V vodstveni nivo sodijo uprava, direktorji in vodje. Operativni nivo je največji, sem pa sodijo sodelavci in svetovalci. Tretji nivo je strokovni nivo, kamor uvrščamo strokovnjake. Med prispelimi odgovori je bilo največ zaposlenih iz operativnega nivoja (54 %), sledi mu strokovni nivo (34 %), najmanj pa je bilo zaposlenih z najvišjih delovnih mest (12 %). Tudi na ravni Vzajemne je največ ljudi zaposlenih v operativnem nivoju (61 %), sledijo strokovnjaki (27 %) in vodstvo (12 %).

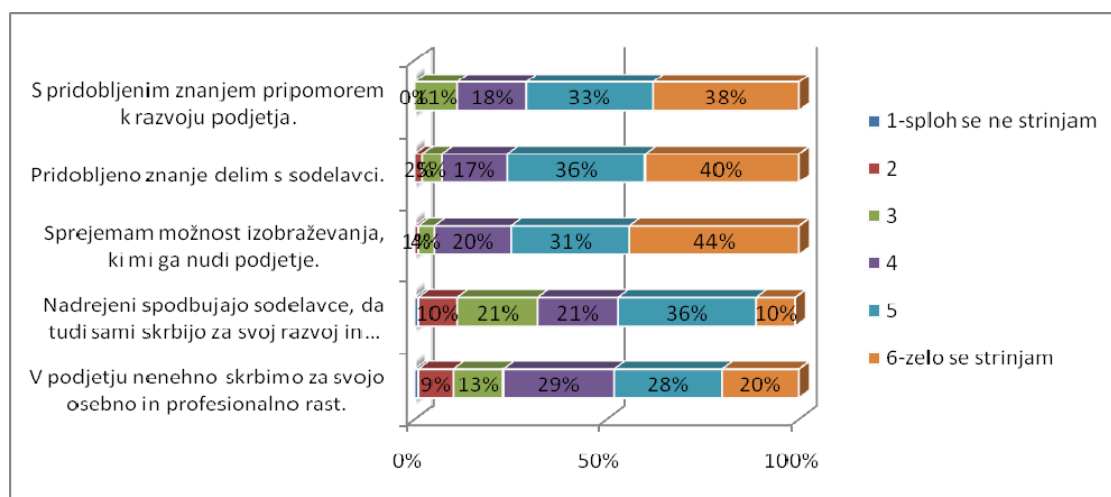
**Graf 7.3: Delovna mesta zaposlenih**



### 7.2.2 Razvoj, znanje in izobraževanje kot vrednota

Uresničevanje poslanstva in vizije Vzajemne sloni na sledenju zaposlenih vrednotam, ki so temelj rasti in razvoja podjetja. Preden se lotim preverjanja hipotez želim analizirati, ali je razvoj, znanje in izobraževanje resnično vrednota, ki jo zaposleni sprejemajo in z njo znotraj podjetja tudi živijo. Do sedaj smo že spoznali, da je podjetje uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabijo hitreje kot zaposleni pri konkurentih. Če je razvoj, znanje in izobraževanje vrednota zaposlenih, potem bo za učenje več motivacije, bolj bo uspešno in učinkovito, pridobljeno znanje pa se bo med zaposlenih hitreje prenašalo.

Graf 7.4: Razvoj, znanje in izobraževanje kot vrednota zaposlenih



Iz zgornjega grafa je razvidno, da zaposleni v Vzajemni zelo cenijo razvoj, znanje in izobraževanje. Če odgovore razdelim na negativni in pozitivni pol, potem se 89 % zaposlenih strinja, da s pridobljenim znanjem pripomorejo k razvoju podjetja. 93 % pridobljeno znanje deli s sodelavci, približno enak odstotek (95 %) pa sprejema možnosti izobraževanj, ki jih nudi podjetje. Iz tega je lepo razvidno, da se zaposleni zavedajo pomena vseživljenjskega učenja in aktivno sodelujejo v procesu pridobivanja novih znanj in veščin.

Učeca se organizacija mora v prizadevanju za doseganje odličnosti vključiti prav vse zaposlene. Odgovornost vodij je zato, da skozi proces vodenja, izobraževanja in stalnega učenja motivirajo zaposlene. V Vzajemni se 67 % zaposlenih strinja, da nadrejeni spodbujajo sodelavce, da tudi

sami skrbijo za svoj razvoj in izobraževanje. V prihodnosti bi bilo smiselno delati na tem, da se ta odstotek poveča, saj je za učečo se organizacijo nujno potrebno spodbujati kontinuirano organizacijsko učenje. Glede na to, da pa 77 % anketiranih meni, da v podjetju nenehno skrbijo za osebno in profesionalno rast, je Vzajemna dober primer organizacije, ki podpira ustvarjanje in prenos znanja, poudarja kreativnost, inovativnost, učenje in na ta način omogoča zaposlenim njihovo rast.

### ***7.2.3 Uspešnost in motivacija kot posledica izobraževanj***

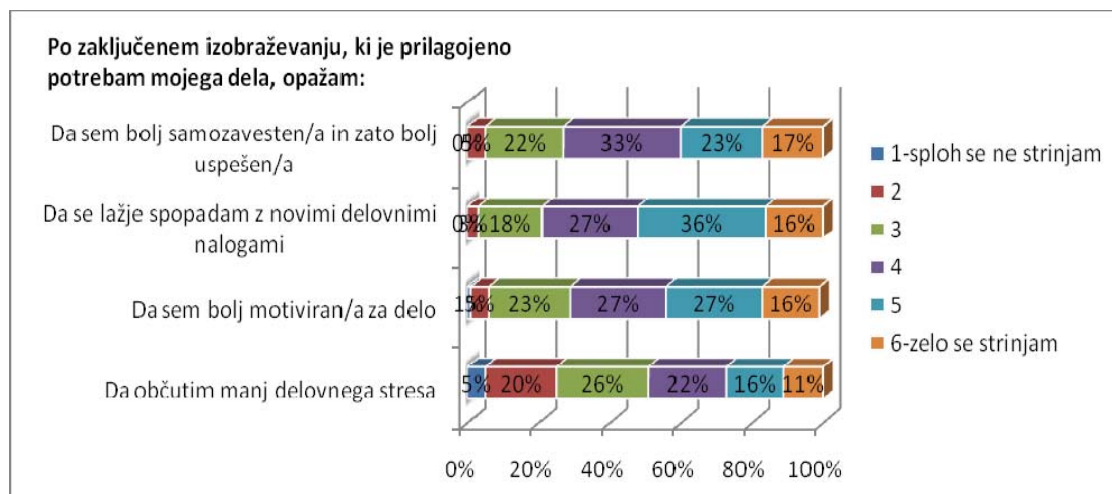
Danes je v ospredju spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnih podjetij v odnosu do njihovih tekmecev, ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija, temveč ljudje, ki organizacijo naredijo posebno, drugačno. Zaradi tega morajo menedžerji pozornost posvečati motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih, saj le-to dolgoročno pripomore k odpravljanju raznih pojavov, od katerih lahko kot najpogostejše navedemo absentizem na delovnem mestu, visoko stopnjo fluktuacije in nizko stopnjo kakovosti, produktivnosti in učinkovitosti.

Vedenje zaposlenih je odvisno od številnih dejavnikov, ki jih pri zaposlovanju delavcev ne moremo predvideti. Pred nekaj leti je bilo vedenje zaposlenih odvisno predvsem od višine plače, regresa in števila dni dopusta. Danes pa se vedno več menedžerjev zaveda, da so merila tudi druga: dostopnost informacij, sproščeno sporazumevanje, nagrajevanje izrednih dosežkov, odnos vodstva do zaposlenih, osebna rast in razvoj ...

Uspešnost zaposlenih merimo z različnimi raziskovalnimi metodami. Sama sem v anketni vprašalnik vključila trditve, s katerimi želim preveriti svojo prvo hipotezo, ki pravi, da *izobraževanje in usposabljanje zaposlenih povečuje uspešnost in motivacijo pri delu.*



**Graf 7.5: Uspešnost in motivacija pri delu kot posledica izobraževanj**



V Vzajemni je sistem izobraževanja močno prepleten z razvojem zaposlenih in kot tak temelji na izobraževalnih potrebah delavcev. Pri pripravi izobraževalnega načrta sodelujejo tako kadrovska služba in vodstveni delavci kot člani Akademije ter ostali zaposleni. Na ta način je zagotovljeno, da so izobraževanja prilagojena potrebam dela zaposlenih. Ker zaposleni na izobraževanju poslušajo vsebine, s katerimi nadgrajujejo svoja znanja in si širijo obzorje, predpostavljam, da so po izobraževanjih bolj samozavesti in posledično tudi bolj uspešni. S to trditvijo se strinja 73 % anketiranih, kar nakazuje na to, da je posledica izobraževanj večja uspešnost zaposlenih.

Cilj vseh izobraževanj je zaposlenim omogočiti, da bodo za svoje delo bolj usposobljeni, zaradi česar se bodo lažje spopadali z novimi delovnimi nalogami. 79 % anketiranih meni, da jim izobraževanja, prilagojena njihovim potrebam, resnično pomagajo pri spopadanju z novimi nalogami. Malenkost manj (70 %) pa jih je mnenja, da so zaradi izobraževanj bolj motivirani za delo.

V literaturi (Rowden in Conine 2005) je zaslediti predpostavke, da izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu pomaga pri zmanjševanju delovnega stresa. Zaposleni pridobijo novo uporabno znanje, se zato lažje spopadajo z novimi delovnimi nalogami in posledično občutijo manj stresa. Približno polovica (51 %) anketiranih se s to predpostavko ne strinja, 49 % pa se s tem strinja.

Če vse štiri trditve strnem in se osredotočim na hipotezo, da izobraževanje zaposlenih povečuje uspešnost in motivacijo pri delu, bi glede na dobljene rezultate lahko rekla, da se kažejo trendi, da hipoteza drži. Težko pa bi z gotovostjo rekla, da izobraževanje vpliva na večjo uspešnost in motivacijo pri delu, saj bi za to potrebovala bolj natančne podatke in bolj natančno analizo le teh. Kljub temu pa menim, da je Vzajemna s svojim izobraževalnim sistemom na dobri poti, saj je večina anketiranih mnenja, da so zaradi izobraževanj bolj samozavestni in zato bolj uspešni, da se lažje spopadajo z novimi delovnimi naloga in da so bolj motivirani za delo.

#### **7.2.4 Poslovna uspešnost kot posledica izobraževanj**

Merjenje učinkovitosti izobraževanj ni enostaven proces, saj je izobraževanje ena izmed tistih dejavnosti, katerih vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od ostalih številnih vplivov. V podjetjih običajno spremljajo le stroške izobraževanja in nekatere kazalce o procesih izobraževanj, redkeje pa se lotijo merjenja vpliva izobraževanj na vedenje zaposlenih in finančni izid. Kljub temu, da se zavedam, da je problematika merjenja učinkovitosti izobraževanj najbolj pereča ravno tam, kjer poskušamo ugotoviti, kolikšne so finančne koristi iz naslova vloženih sredstev, bom poskušala vseeno preveriti kolikšen je finančni učinek.

Najbolj znani modeli merjenja učinkovitosti izobraževanj so sestavljeni iz več ravni. Najpogosteje gre za tri ravni: na prvi ravni ugotavljamo, kako kadrovski strokovnjaki izvajajo izobraževanje; na drugi ravni merimo, kakšni so vplivi izobraževanja na vedenje zaposlenih – na zadovoljstvo, produktivnost, absentizem, fluktuacijo in pripadnost; na tretji ravni pa merimo, kakšen vpliv ima izobraževanje na finančno uspešnost podjetja (Rejc 2005, 29). S svojo hipotezo, ki pravi, da so *člani Akademije bolj uspešni pri delu kot zaposleni, ki niso člani Akademije*, torej želim preveriti oziroma izmeriti tretjo raven. Pri tem ni bilo mogoče kontrolirati vplivov kot so absentizem delavcev<sup>10</sup>, zunanji vplivi<sup>11</sup>, čas trajanja zaposlitve, osebne lastnosti idr., čeprav se zavedam, da imajo pomembno vlogo. Osredotočila sem se le na dejavnik povečanje prodaje,

---

<sup>10</sup> Bolniške izostanke, izostanke zaradi izobraževanj (člani Akademije imajo veliko več izobraževanj kot nečlani, zato so tudi manj prisotni na delu).

<sup>11</sup> Upoštevati moramo število strank, ki obiščejo poslovalnico, saj se ta nekje lahko zelo razlikuje (poslovalnica v manjšem kraju ima lahko precej manjši obisk strank v primerjavi s poslovalnico v prostorih ZZZS).

saj predpostavljam, da člani Akademije zaradi večjega števila ur izobraževanj, torej več novega znanja, veščin in pridobljenih sposobnosti, sklenejo več zavarovanj kot nečlani Akademije.

Tabela 7.1: Število sklenitev zavarovanj za člane in nečlane Akademije

Poslovna enota	Član Akademije v 2008	Število sklenitev za leto 2008*	Ni član Akademije v 2008	Število sklenitev za leto 2008*
PE A	P1	232	P10	743
PE A	P2	430	P11	809
PE B	P3	632	P12	549
PE C	P4	344	P13	734
PE D	P5	459	P14	547
PE E	P6	617	P15	582
PE F	P7	721	P16	311
PE G	P8	559	P17	233
PE H	P9	1399	P18	667
<b>SKUPAJ</b>	SUM P1-P9	<b>5393</b>	SUM P10-P18	<b>5175</b>

\*upoštevano je skupno število zavarovanj produktov VZdravje, VNadomestila+ in VNezgode+

Glede na vrhno tabelo sklepam, da moja predpostavka ni pravilna. Čeprav so člani Akademije leta 2008 sklenili za 218 oziroma 4 % več zavarovanj kot nečlani Akademije, so razlike med primerjalnima skupinama preveč neenakomerne oziroma prihaja do prevelikih odstopanj. Če bi bila moja predvidevanja pravilna, bi vsi ali vsaj večina članov Akademije sklenila več zavarovanj kot nečlani. Razvidno pa je, da temu ni tako, saj je npr. prodajnik ena (P1) sklenil za kar 220 % manj zavarovanj kot prodajnik deset (P10), čeprav oba delata v isti poslovalnici in na enakem delovnem mestu. Prodajnik dve (P2) je sklenil za 47 % manj zavarovanj kot prodajnik enajst, ki ni član Akademije... Zakaj prihaja do takih razlik? Zakaj moja predpostavka ni pravilna?

Odgovor verjetno lahko najdemo v dejavnikih, ki sem jih sprva skušala ignorirati. Absentizem prodajnikov, njihove delovne izkušnje, osebne lastnosti, zunanji dejavniki, število strank v poslovalnici idr. imajo prevelik vpliv na sklepanje zavarovanj zaposlenih. Če bi resnično hotela preveriti svojo drugo hipotezo, bi morala k analizi pristopiti bolj celostno. Potrebovala bi več podatkov, v samo analizo pa bi morala vključiti tudi ostali dve ravni, se pravi preveriti izobraževalne procese in vedenje zaposlenih po izobraževanju.

### 7.3 Sklepne ugotovitve

Uspešna podjetja veliko sredstev vlagajo v ustvarjanje tržnih, zaposljivih kadrov in jim namesto znanja na zalogo ponujajo izobraževanja, prilagojena potrebam njihovega dela. Zagotovitev slednjega je dolgotrajen proces, ki se ga je Vzajemna lotila v vzpostavitvijo Akademije. Ustvarila je 32 »ambasadorjev« sprememb v podjetju, ki so željni novega znanja in pomagajo pri razvijanju in spodbujanju veščin drugih sodelavcev, z namenom, da bi tudi oni dali od sebe čim več in tako prispevali k lastnemu razvoju, zadovoljstvu ter doseganju rezultatov podjetja.

Z raziskavo o uspešnosti Akademije sem želela preveriti, kakšno dodano vrednost prinašajo nova znanja zaposlenim in ali je posledica izobraževanj res večja uspešnost in motivacija zaposlenih. Prišla sem do zanimivih ugotovitev, ki so delno potrdila moja pričakovanja, delno pa ne.

Sodeč po rezultatih, zaposleni v Vzajemni relativno visoko cenijo in vrednotijo razvoj, znanje in izobraževanje. Zavedajo se pomena vseživljenjskega učenja in sprejemajo možnosti izobraževanj, ki jim jih nudi podjetje. Pridobljeno znanje delijo s sodelavci in s svojim znanjem prispevajo k razvoju podjetja.

Vsako podjetje si želi zadovoljne in visoko motivirane zaposlene. K doseganju tega cilja lahko pripomore tudi izobraževanje, še posebej, če je znanje vrednota zaposlenih, tako kot je to primer v Vzajemni. V literaturi je mogoče zaslediti rezultate raziskav (Rowden 2002, Rowden in Conine 2005), da je uspešnost zaposlenih v veliki meri odraz možnosti izobraževanj, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu. Z rezultati svoje ankete sicer ne morem zagotovo potrditi prve hipoteze, vendar pa lahko rečem, da v podjetju obstajajo trendi, ki izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pozitivno povezujejo z uspešnostjo in motivacijo pri delu. Vsaka investicija v izobraževanje zaposlenim seveda ne prinaša večje motiviranosti za delo, saj so izobraževanja lahko zelo različna v pogledu prostovoljnosti, vsebin, času trajanja itd. Posamezniki se jih udeležujejo na podlagi različnih motivov, interesov in želja. Rezultati moje ankete so verjetno odraz tega, da zaposleni visoko vrednotijo znanje in izobraževanje, da so vsebine prilagojene potrebam dela in da so izobraževanja prostovoljna. Ker tako verjetno zadovoljujejo svoje notranje motive, tudi povezujejo izobraževanje z večjo motivacijo in uspešnostjo pri delu.

Tako kot v literaturi nisem našla nobenih konkretnih ugotovitev glede poslovne uspešnosti kot posledice izobraževanj tudi s svojo raziskavo ne morem potrditi druge predpostavke. Zaradi pomanjkanja podatkov in premajhnega vzorca bi bila kakršnakoli namigovanja, da so zaposleni, ki so kot člani Akademije deležni več izobraževanj in so zato bolj usposobljeni kot nečlani, tudi bolj poslovno uspešni, naprimer. Za potrditev druge hipoteze bi bilo potrebno narediti analizo s celovitejšimi podatki (spremljanje na dolgi rok, analiza po posameznih produktih..), ki bi nas morda lahko pripeljala do povezave med vlaganjem v človeški kapital preko izobraževanj in večjo poslovno uspešnostjo podjetja.

## **8 ZAKLJUČEK**

Aktualna vprašanja, kako povečati učinkovitost, uspešnost, si pridobiti na trgu prednostni položaj, kako v hudi konkurenci preživeti in povečati dodano vrednost, iščejo odgovore v organizacijskih spremembah in inovativnih praksah. V širšem pogledu določajo uspeh podjetja trije pomembni dejavniki: vloženi kapital, sredstva (stroji, naprave) in ljudje, ki so pripravljeni in sposobni, da iz vsega ustvarijo produktiven in donosen proces.

Sposobnost preživetja podjetja je v času hitrih sprememb odvisna predvsem od relativne kakovosti znanja glede na konkurenco. Uspešna podjetja iščejo načine, kako ustvarjati novo znanje, pri tem pa se zavedajo, da so za učinkovit poslovno-organizacijski sistem ustvarjanja in omogočanja znanja ključni ljudje: njihova motivacija, izkušnje, spretnosti, vedenje. Sodobno podjetje zato gradi na človeku posamezniku.

Danes znanje hitro zastara, potrebno je vseživljenjsko učenje, to pa podjetja sili v izobraževanja, ki morajo biti učinkovita in prilagojena zahtevam trga. Le-to omogoči, da so zaposleni usposobljeni tako, da so sposobni v najkrajšem času delo opravljati samostojno, odgovorno, kakovostno in varno v skladu s pričakovanimi zahtevami.

V diplomski nalogi je bilo večino teorije posvečene pomenu znanja za učeče se organizacije, človeškemu kapitalu in izobraževanju zaposlenih. Različne teorije in mnenja priznanih avtorjev o

vlaganju in razvoju v človeški kapital, učinkih ter posledicah le teh na vedenje zaposlenih in poslovno uspešnost podjetja sem želela povezati v sklenjen krog. Naj razložim. Za sodobno podjetje je znanje najpomembnejši kapital, saj omogoča konkurenčno prednost. Da podjetje znanje pridobi, mora vlagati v razvoj svojih zaposlenih in z inovativnim izobraževanjem poskrbeti za ustvarjanje in prenos novih znanj. Izobraževanje zaposlenih, ki poleg povečanja kapacitete znanj prispeva tudi k večji produktivnosti, boljši kakovosti in organizaciji dela, pa vpliva še na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Vse skupaj prispeva k poslovni uspešnosti organizacije. Krog je torej sklenjen, cilj podjetja pa dosežen.

Teorija včasih govori eno, praksa pa drugo, zato sem se odločila na primeru Akademije Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z. praktično preveriti, kakšen učinek ima izobraževanje zaposlenih na njihovo uspešnost in motivacijo ter kakšen učinek ima znanje zaposlenih na poslovno uspešnost podjetja. Zaposleni v Vzajemni vrednoto razvoj, znanje in izobraževanje visoko cenijo, saj so rezultati pokazali, da živijo skladno s to vrednoto. Zavedajo se pomena vseživljenjskega učenja in nadpovprečno veliko število ur posvetijo pridobivanju novih znanj. K temu jih, poleg želje po osebni in profesionalni rasti, motivira tudi primerna kultura podjetja, ki spodbuja učenje in inovativnost. Nadalje je moja raziskava pokazala, da so, skladno s teorijo, tudi v Vzajemni trendi pozitivne povezave med izobraževanjem zaposlenih, njihovo uspešnostjo in motivacijo pri delu. Izobraževanja, prilagojena potrebam njihovega dela, možnost sodelovati pri načrtovanju izobraževalnega plana, možnost vključitve v Akademijo in tako postati interni predavatelj... Vse to so dejavniki, ki izobraževanja približajo zaposlenemu, ga spodbudijo k vrednotenju le tega, in zaradi specifičnosti omogočajo lažje spopadanje z delovnimi nalogami.

Rezultati raziskave kažejo, da intenzivnost investicij v izobraževanje zaposlenih ni ključni pokazatelj poslovne uspešnosti podjetja. S primerjavo prodajnih, torej finančnih, rezultatov članov in nečlanov Akademije nisem mogla dokazati nikakršne povezave med znanjem in poslovno uspešnostjo, zato sem to predpostavko zavrgla. Vzorec je bil premajhen, poleg tega pa proces merjenja učinkovitosti izobraževanj ni enostaven, saj je izobraževanje težko osamiti od številnih vplivov intervenirajočih dejavnikov, kar pa je tudi bistveno spoznanje.

Če pogledam projekt Akademija, ki se med drugim zavzema za nove pristope in načine izobraževanje, lahko zaključim, da gre vsekakor za odraz dobre prakse. Podjetje se zaveda, da intelektualni in človeški kapital pridobivata na veljavi in z Akademijo zagotavlja medsebojno povezanost poslovne strategije in izobraževanja. Z razvojem Akademije je Vzajemna razvila lastni inovativni izobraževalni projekt, katerega namen je predvsem optimizacija izobraževalnega procesa in prilagoditev natančno določenim potrebam in ciljem, prilagojenim podjetju.

## 9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management: A guide to action*. London: Philadelphia.
2. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 1 (1/2): 19-24.
3. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
4. Bontis, Nick. 2000. Measuring Intangible Corporate Assets. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 68-84. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (25. julij 2009).
5. Brinker, Barry. 2000: *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge, CPA Vision Project*. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org> (20. julij 2009).
6. Brooking, Annie. 1997. The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning* 30 (3): 364-365. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (15. julij 2009).
7. Čater, Tomaž. 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505-520.
8. Damarest, Marc. 1997. Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 374-384. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (15. julij 2009).
9. De Long, David W. in Liam Fahey. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of management executive* 14 (4): 113-127.
10. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustanovite podjetje znanja*. Ljubljana: Založba GV.
11. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Drucker, F. Peter. 2005. Prihaja povsem drugačen svet, Intervju z managerskim gurujem Petrom Druckerjem, 2.del. *Finance* (158/2005). Dostopno prek: <http://www.finance.si>.
13. Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanj zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
14. Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (9): 10-17.



15. Hirotaka, Takeuchi in Ikujiro Nonaka. 1995. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford (UK) : Oxford University Press.
16. Holmqvist, Mikael. 1999. Learning in imaginary organizations: creating interorganizational knowledge. *Journal of Organizational Change Management* 12 (5): 419-438.
17. Jelenc, Zoran. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije : Javni zavod Pedagoški inštitut.
18. Joia, Luiz A. 2000. Measuring Intangible Corporate Assets: Linking Business Strategy with Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 68-84. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (26. julij 2009).
19. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
20. Kovač, Bogomir. 2000. *Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
21. Lazarevič, Jelica. 2007. Znanje za znanje – predstavitev Akademije Vzajemne. V *14. dnevi slovenskega zavarovalništva*, 184-194. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
22. Ličen, Nives. 2009. *Uvod v izobraževanje odraslih: izobraževanje odraslih med moderno in postmoderno*. Ljubljana : Znanstvena založba Filozofske fakultete.
23. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
24. Macduff, Nancy. 2005. Principles of Traininig for Volunteers and Employees. V *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, ur. Robert D. Herman, 703-734. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Maček, Matjaž. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital.
26. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

27. 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.
28. Mirčeva, Jasmina in Marija Velikonja, ur. 2001. *Udeležba prebivalcev Slovenije v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
29. Možina, Stane in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
30. Nikl, Aljoša. 2003. Ustvarjanje organizacijskega znanja in ljudje. *Organizacija znanja* 8 (4): 175-188.
31. Račnik, Marjan. 2009. *Izobraževanje, strošek ali investicija?*. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=207&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (31. julij 2009).
32. Rant, Živa. 2005. Vrednost znanja. *Organizacija* 38 (10): 619-623.
33. Rejc, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (7): 28-33.
34. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital : krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital.
35. Rowden Robert W. 2002. The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses. *Human Resource Development Quarterly* 13 (4): 407-26. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (17. avgust 2009).
36. Rowden Robert W. in Clyde T Conine Jr. 2005. The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning* 17 (4): 215-230. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (17. avgust 2009).
37. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Sahinidis, Alexandros G. in John Bouris. 2008. Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training* 32 (1): 63-76. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (28. julij 2009).
39. Spendolini, Michael. 1992. *The Benchmarking book*. New York: Amacom, cop.

40. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
42. Tomažič, Egon. 2003. Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. *Finance* 203: 27-30.
43. Treven, Sonja. 1999. Razvoj in usposabljanje zaposlenih. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 45 (3/4): 187-195.
44. Trunk Širca, Nada, Doris Gomezelj Omerzel, Katarina Fister, Dušan Lesjak, Katarina Košmrlj in Živana Marčeta. 2006. *Implementacija sistema priznavanja neformalnega in priložnostnega učenja v slovenski visokošolski prostor: predstavitev rezultatov projekta*. Koper: Fakulteta za management.
45. Urh, Irma. 2006. Vpliv delovnega okolja na učenje zaposlenih. *Sodobna pedagogika* 57 (3): 72-89.
46. Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z. Dostopno prek: <http://www.vzajemna.si> (2. avgust 2009).
47. Watkins, Karen E. in Victoria J. Marsick. 1996. *In action: Creating the learning organization*. Virginia: American Society for Training and Development.
48. Zidar Gale, Tatjana. 2006. Raba metode »coaching« v izobraževalne namene. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (14): 46-49.

## PRILOGA

Anketni vprašalnik

### 1. Po zaključenem izobraževanju, ki je prilagojeno potrebam mojega dela, opažam:

	1	2	3	4	5	6
Da sem bolj samozavesten/a in zato bolj uspešen/a.						
Da sem bolj motiviran/a za delo.						
Da se lažje spopadam z novimi delovnimi nalogami.						
Da občutim manj delovnega stresa.						

### 2. Razvoj, znanje in izobraževanje:

	1	2	3	4	5	6
V podjetju nenehno skrbimo za svojo osebno in profesionalno rast.						
Nadrejeni spodbujajo sodelavce, da tudi sami skrbijo za svoj razvoj in izobraževanje.						
Sprejemam možnost izobraževanja, ki mi ga nudi podjetje.						
Pridobljeno znanje delim s sodelavci.						
S pridobljenim znanjem pripomorem k razvoju podjetja.						

### 3. Spol:

M

Ž

### 4. Starost:

a) 20 - 30 let

b) 31 - 40 let

- c) 41 - 50 let
- d) 51 - 60 let

**5. Delovno mesto:**

- a) Vodstveni nivo
- b) Operativni nivo
- c) Strokovni nivo