

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Strgar

**Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja v
konjunkturi in recesiji: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Strgar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja v
konjunkturi in recesiji: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Najlepša hvala mentorju doc. dr. Branku Iliću za strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja v konjunkturi in recesiji: študija primera

S prehodom v družbo znanja tradicionalno priznani, materialni viri konkurenčne prednosti podjetja postajajo drugotnega pomena. Znanje prevzema vlogo ključnega proizvodnega dejavnika, katerega ni mogoče posnemati in predstavlja edino aktivno premoženje podjetja. Ravno zato je za podjetje ključnega pomena učinkovito upravljanje znanja, kar posledično zahteva tudi strateško odločanje o investicijah v izobraževanje. Slovenska podjetja se pomena znanja še vedno ne zavedajo v zadostni meri ter na investicije vanj gledajo predvsem s stališča stroškov, ki nimajo investicijske vrednosti. To postane v času recesije še bolj očitno, saj je ravno področje izobraževanja običajno prvo, ki se popolnoma opusti oziroma se investicije vanj drastično znižajo. Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na obravnavanje izobraževanja zaposlenih kot stroška je predvsem težavno merjenje učinkov letnega. Namen diplomskega dela je s statistično regresijsko analizo, temelječo na celovitem sistemu uravnoteženih kazalcev, izmeriti učinke izobraževanja ter s pomočjo zbranih relevantnih teoretičnih virov smiselno sklepati o dejanskem vplivu investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja Trimo v času konjunktura in recesije.

Ključne besede: znanje, investicije v izobraževanje, poslovna uspešnost, konjunktura, recesija.

The influence of investments in education on effectiveness of the company in times of economic growth and economic downturn: case study

With the transition to a knowledge society traditionally recognized, material sources of companies competitive advantage are becoming of the secondary meaning. Knowledge is becoming a key production factor, which can not be imitated and is the only active asset of the company. That is why the effective knowledge management is crucial for the company, which in turn requires a strategic decision-making about investments in education. Slovenian companies are still not sufficiently aware of the importance of knowledge and see the investments in it primarily in terms of costs that have no investment value. This becomes even more obvious in times of economic downturn, since the education is usually the first area in which investment are completely abandoned or drastically reduced. One of the key factors affecting the treatment of employee education as a cost is the difficulty of measuring the effects of it. The purpose of the diploma work is, with statistical regression analysis based on comprehensive system of balanced measures, to measure the effects of education and with the help of relevant theoretical sources reasonably inferred about the actual impact of investments in education on the effectiveness of the company Trimo in times of the economic growth and economic downturn.

Key words: knowledge, investments in education, company effectiveness, economic growth, economic downturn.

KAZALO

1 UVOD	8
1 1 Struktura in metodologija diplomske naloge	9
2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	10
2 1 Opredelitev izobraževanja zaposlenih.....	11
2 2 Pomen izobraževanja zaposlenih	13
2 3 Izobraževalna dejavnost v podjetju	15
3 EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	17
3 1 Človeški kapital in teorija človeškega kapitala	17
3 2 Izobraževanje zaposlenih– strošek ali investicija?.....	20
3 3 Investicije v izobraževanje zaposlenih v času recesije.....	23
4 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA	25
4 1 Učinkovitost podjetja	25
4 2 Uspešnost podjetja.....	26
4 3 Merjenje poslovne uspešnosti podjetja	28
5 EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA TRIMO D. D.....	30
5 1 Hipoteze in metodologija	30
5 2 Opis podjetja Trimo d. d.	33
5 3 Izobraževalna dejavnost v Trimu d .d.	33
5 4 Analiza podatkov.....	35
5 4 1 Preverjanje hipoteze 1	35

5 4 2 Preverjanje hipoteze 2	41
5 4 3 Preverjanje hipoteze 3	45
5 4 4 Preverjanje hipoteze 4	49
5 4 5 Preverjanje hipoteze 5	52
5 4 6 Preverjanje hipoteze 6	55
5 4 7 Preverjanje krovne hipoteze ter kontrolna analiza	58
6 SKLEP	64
7 LITERATURA	66
8 PRILOGE.....	72
PRILOGA A: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter stopnje novih proizvodov in sistemov (2003–2006; 2007–2010).....	72
PRILOGA B: Regresijska analiza stopnje novih proizvodov in sistemov ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010)	72
PRILOGA C: Regresijska analiza stopnje novih proizvodov in sistemov ter čistega dobička (2003–2006; 2007–2010)	73
PRILOGA Č: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega (2003–2006; 2007–2010).....	73
PRILOGA D: Regresijska analiza dodane vrednosti na zaposlenega ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010)	73
PRILOGA E: Regresijska analiza dodane vrednosti na zaposlenega ter čistega dobička (2003–2006; 2007–2010)	74
PRILOGA F: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010).....	74
PRILOGA G: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter čistega dobička (2003–2006; 2007–2010)	74

PRILOGA H: Tabelarni prikaz podatkov	75
--	----

1 UVOD

Delo v družbi znanja od nas zahteva novo znanje. Le primerno izobraženi in usposobljeni bodo našli prave rešitve v realnem svetu nove tehnologije in znanstvenih odkritij. Priča smo dematerializaciji poslovanja, kjer znanje prevzema vlogo ključnega proizvodnega dejavnika, ki ga ni mogoče posnemati in predstavlja edino aktivno premoženje podjetja. Po povečevanju tehnologije so ljudje tisti, ki ponovno prihajajo v ospredje kot pomemben konkurenčni dejavnik sodobnih podjetij. Sakaiya (1992, 217) ta prehod opiše kot proces prehoda med fazami razvoja elektronske tehnologije (»hardware«), računalniških programov (»software«) v fazo, kjer se nahajamo danes, in sicer v fazo razvoja človeškega kapitala (»humanware«). »Bistvo je v ljudeh in njihovem znanju« (Drucker 2002, 280).

V družbi, kjer edino konstanto predstavljajo spremembe, ki vodijo v hitro zastarevanje znanja, je pomen izobraževanja kot ključne oblike nadgrajevanja znanja večji kot kdajkoli prej. Vseživljenjsko izobraževanje postaja temeljna paradigma 21. stoletja, ki presega tradiciionalne razlike med načrtnim šolanjem ter nadaljnjim izobraževanjem. V sodobni družbi znanje oziroma izobraževanje nista več privilegij, temveč dolžnost vsakega posameznika, s čimer ohranja svojo zaposljivost ter socialni položaj (Lipušič 1996, 19). Naša osebna odgovornost je, da znanje obnavljamo in dograjujemo vse življenje, odgovornost podjetij pa, da nam zagotovijo primerno okolje ter možnosti za razvoj.

Drucker (2002, 5) pravi, da podjetja danes rutinsko zatrujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo, medtem ko jih malo v tej smeri resno deluje, še manj pa v to resnično verjame. Vloga izobraževanja je tudi v slovenskih podjetjih še močno zasenčena, kar se kaže tudi v obravnavanju investicij v izobraževanje zgolj kot stroška brez investicijske vrednosti. To je še bolj očitno v času recesije, ko je področje izobraževanja in usposabljanja prvo, ki se popolno opusti oziroma se investicije vanju drastično znižajo. Vendar pa Obradovičeva in Brečkova (2009, 39) opozarjata na nevarnost popolnega opuščanja investicij v izobraževanje v času recesije, saj se bo podjetje po koncu le-te znašlo pred novim problemom, in sicer problemom nekonkurenčnosti na »novem« trgu. Poudarjata, da je ravno v času recesije delovna sila še pomembnejša, saj poseduje potencial, ki lahko podjetje popelje naprej.

Menim, da je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na obravnavanje izobraževanja zaposlenih kot stroška, težavno merjenje učinkov le-tega. V praksi namreč le malo podjetij preseže reakcijsko raven vrednotenja učinkov izobraževanja. Razlog gre iskati v težavnosti

določanja ciljev na višjih ravneh. Določanje ciljev na prvi in drugi ravni (reakcija in učenje) je razmeroma lahko, medtem ko na višjih ravneh (spremembe vedenja, večja uspešnost organizacije) zahtevnost strmo narašča. Poleg tega je na višjih ravneh težko ločevati med vzroki in posledicami, saj je neposreden vpliv na končne rezultate težko pripisati zgolj izobraževanju. Težavnost vrednotenja na višjih ravneh pa še dodatno oteži časovni zamik med zaključkom izobraževanja ter njegovimi učinki na podjetje. Pomanjkljivo merjenje ter vrednotenje izobraževanja tako ne kaže dovolj velikih učinkov na poslovno uspešnost podjetja, kar vodstvu in menedžerjem otežuje upravičevanje nadaljnjih investicij v izobraževanje.

Namen diplomske naloge je s pomočjo regresijske analize, temelječe na celovitem sistemu uravnoteženih kazalcev, izmeriti vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja Trimo d.d. v konjunkturi in recesiji.

Cilj diplomske naloge pa je na podlagi razultatov regresijske analize ter s pomočjo zbranih relevantnih teoretičnih virov smiselno sklepati o dejanskem vplivu oziroma pomenu investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja Trimo d. d. v konjunkturi in recesiji.

1.1 Struktura in metodologija diplomske naloge

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu, z opisno metodo povzemam relevantne teoretične vire. V drugem poglavju opredeljujem pojem izobraževanja zaposlenih, pomen izobraževanja zaposlenih ter izobraževalno dejavnost v podjetju. Sledi poglavje, ki podrobneje analizira ekonomski pomen izobraževanja zaposlenih, kjer se osredotočam predvsem na teorijo človeškega kapitala, obravnavanje izobraževanja kot stroška oziroma investicije ter na investicije v izobraževanje v času recesije. V zadnjem poglavju teoretičnega dela sledi še pregled teoretičnih virov s področja poslovne uspešnosti podjetja. Poglavje obsega opredelitev pojma učinkovitosti in uspešnosti podjetja, značilnosti in pomanjkljivosti tradicionalnega merjenja poslovne uspešnosti ter pregled modernega merjenja poslovne uspešnosti.

V drugem, empiričnem delu obravnavam kvantitativno empirično raziskavo, kjer sem postavljene hipoteze analizirala na podlagi konkretnega podjetja Trimo d. d. (v nadaljevanju Trimo). Pri tem sem uporabila primerjalno analizo, ki mi je s primerjavo posameznih sklopov

krivulj spremenljivk omogočila sklepanje o povezanosti oziroma odvisnosti le-teh. Metodo sklepanja sem nadgradila s statistično regresijsko analizo, temelječo na lastno oblikovanem modelu za merjenje vzročno-posledične povezave med investicijami v izobraževanje, neposrednimi rezultati ter finančnimi in nefinančnimi učinki izobraževanja. Le-ta mi je z izračunom regresijskega, korelacijskega in determinacijskega koeficienta ter stopnje statistične značilnosti omogočila poiskati in analitično izraziti povezanost oziroma odnose med posameznimi sklopi neodvisnih in odvisnih spremenljivk. Relevantnost le-te sem preverila s kontrolno regresijsko analizo neposrednih učinkov investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja. Pri analizi rezultatov sem uporabila metodo eksplanacije ter metodo primerjave, s katerima sem sklepala o podobnostih oziroma razlikah med učinki izobraževanja na poslovno uspešnost v času konjunktura in recesije.

2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Drucker (2001, 6) pravi, da smo v tretjem tisočletju vstopili v družbo znanja, kjer bistveni in osrednji vir proizvodnje predstavlja znanje. Le-ta je namreč edini resnično neizčrpen ekonomski faktor ter edini trajnostni vir konkurenčne prednosti (Brannback v Mihalič 2006, 20).

Za družbo znanja obstaja še vrsta sopomenk, in sicer postindustrijska družba, storitvena družba, informacijska družba, družba sprememb, družba tveganja itd. Gre za novo družbeno-gospodarsko ureditev, katere temeljne značilnosti so spremembe v razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologij, dinamična rast uporabe interneta, globalizacija, procesi liberalizacije mednarodnega pretoka blaga, storitev in kapitala. Vse to vodi v večjo vlogo znanja (Bučar in Stare 2001, 1–2).

Pomen znanja v družbi znanja lahko bolje razumemo, če razčlenimo njene značilnosti oziroma dejavnike novega pospeševalnega sistema za nastajanje bogastva in prenosa družbene moči. Le-ta je v družbi znanja odvisen od učinkovitega trgovanja z idejami, ustvarjalnostjo, novim znanjem ter informacijami. Klasične dejavnike proizvodnje (delo, kapital, zemlja, surovine) nadomesti znanje, ki predstavlja temeljni element ekonomije znanja. Zaposleni tako postanejo lastniki najmočnejšega proizvodnega dejavnika za povečanje bogastva in pomenijo kritični, nenadomestljivi del proizvodnih sredstev.

Zaposlene se spodbuja k uporabi znanja ter kombiniranju domišljjskega znanja z akcijo, kar vodi v ustvarjanje inovacij. Masovna proizvodnja postaja stvar preteklosti, saj kupci namesto količine zahtevajo kakovost proizvodov, cenijo z »znanjem zasičene proizvode«. Proizvajalec in kupec se v novem ciklu ustvarjanja bogastva ponovno združita, delita si informacije, podatke in znanje. Kupci namreč s svojimi željami ter zahtevami sodelujejo pri oblikovanju oziroma določanju lastnosti proizvodov. Ustvarjanje bogastva vedno bolj postaja krožni proces, odpadki prejšnjega cikla predstavljajo vložke v naslednji cikel proizvodnje. Ta metoda zahteva vedno globlje znanstveno in okoljsko znanje. Novi sistem ustvarjanja bogastva je hkrati lokalni in globalni. Nove mikrotehnologije dajejo možnost ustvarjanja na lokali ravni, kar je bilo prej možno ustvariti le na nacionalni ravni. Mnoge funkcije pa prekoračijo nacionalne meje, ko se aktivnosti več narodov združijo v en sam proizvodjalni napor (Barle in drugi 2008, 192–193; Kranjc 2010a, 24; Toffler 1991, 232–233).

Na uresničevanje koncepta družbe znanja vpliva vrsta medsebojno povezanih dejavnikov. Ti dejavniki so predvsem izobraževanje in usposabljanje, raziskave in tehnološki razvoj, inoviranje ter uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj 2002, 158). V nadaljevanju se osredotočam zgolj na dejavnik izobraževanja.

2.1 Opredelitev izobraževanja zaposlenih

Družba znanja je organizirana na podlagi modela organizacije znanstvenega dela, kar vodi v načrtno in organizirano podpiranje raznih oblik pridobivanja ter koriščenja vseh vrst in oblik znanja (Ule 2004, 257).

Izobraževanje opredelimo kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad« (Jereb 1998, 177). Le-tega Jelenc (1996, 13–15) razdeli na:

- Formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje je namenjeno pridobivanju formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija. Slednje pa je namenjeno pridobivanju, obnavljanju, razširjanju, posodabljanju in poglobljanju znanja in spretnosti, potrebnih za opravljanje konkretnega poklica in se ne dokazuje z javno veljavno listino.

- Splošno in strokovno izobraževanje. O splošnem izobraževanju je mogoče govoriti takrat, ko je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na posredovanje takih znanj o naravi in družbi, ki jih za življenje nujno potrebuje vsak človek. Kadar pa gre pri izobraževanju za pridobivanje takšnih znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega strokovnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju (Jereb 1998, 18).
- Začetno fazo izobraževanja ali izobraževanje mladine in fazo nadaljnjega izobraževanja ali izobraževanje odraslih. Izobraževanje mladine zagotavlja osnovno znanje in vedenje in se običajno pridobiva v okviru formalnega, državnega šolskega sistema ter zagotavlja podlago nadaljnjemu izobraževanju, ki je namenjeno pridobivanju višjih stopenj izobrazbe, vključuje pa tudi vse vrste usposabljanja in izpopolnjevanja.

Izobraževanje zaposlenih predstavlja najobsežnejši segment izobraževanja odraslih ter ga lahko definiramo kot »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja, kot so dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki« (Ivanuša-Bezjak 1998, 52).

Izobraževanje zaposlenih je tesno povezano z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Vukovič in Migličeva (2006, 22) usposabljanje opredelita kot »niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje ter je skladno z zahtevami dela in organizacijskimi cilji«. Gre za zaključno stopnjo procesa izobraževanja oziroma za vmesno etapo med izobraževanjem in delom (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 483).

Ustrezno usposobljeni posamezniki naj bi, zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodabljali in izpopolnjevali svoje znanje, pridobivali nove spretnosti in spreminjali navade. To jim omogoča izpopolnjevanje, ki ga Vukovič in Migličeva (2006, 24) opredelita kot »proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad«.

2.2 Pomen izobraževanja zaposlenih

V sodobni družbi je nemogoče zaobiti koncept vseživljenjskega izobraževanja, ki je izhajajoč iz postindustrijskih in globalizacijskih teorij družbene spremembe ter nenehnega in hitrega razvoja znanosti in tehnologije postal prevladujoča paradigma sodobnega izobraževanja (Kump 2009, 5).

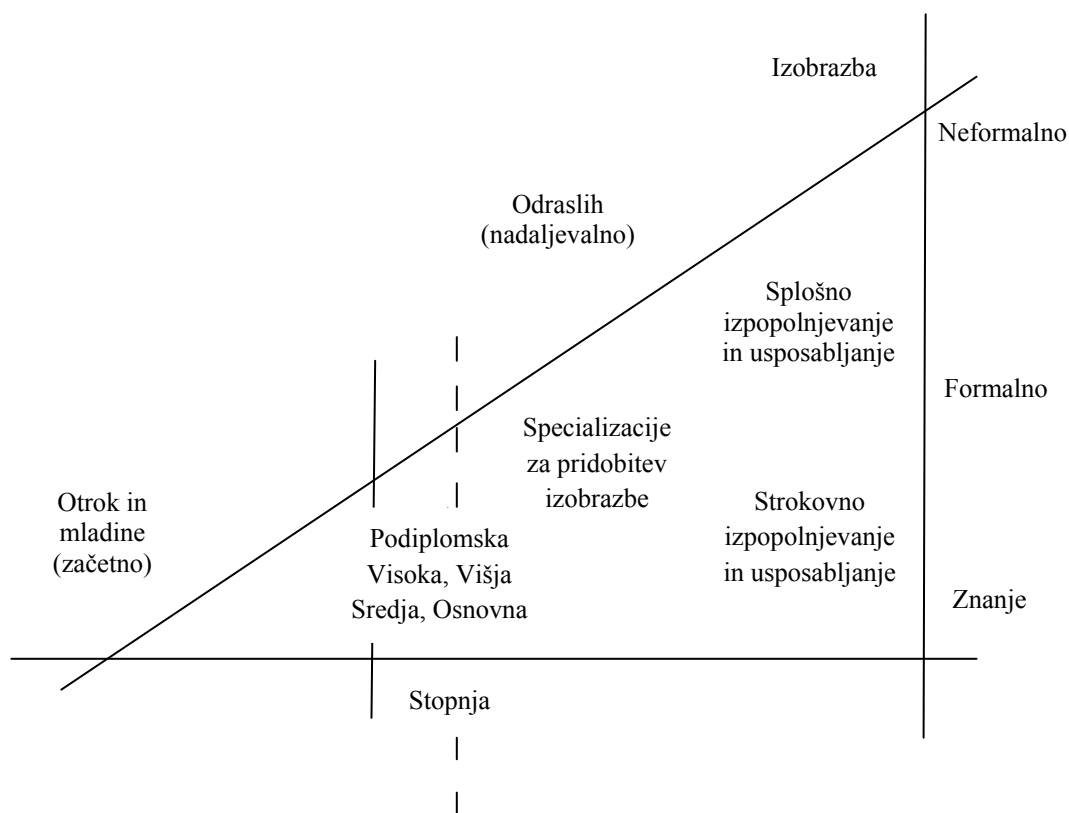
Evropska komisija vseživljenjsko izobraževanje opredeljuje kot »vse učne aktivnosti, ki potekajo v življenju, s ciljem izboljšati znanje, veščine in sposobnosti, znotraj osebnega, družbenega, socialnega vidika in/ali vidika, ki se nanaša na zaposlitev« (Dinevski in Brodnik 2004, 115).

Tradicionalna razdelitev življenja na tri ločena obdobja, šolanje, delo in upokojitev, ni več tako izrazita, meje med njimi so danes že dodobra zabrisane. Nihče več ne more pričakovati, da bo znanje, pridobljeno v mladosti, zadostovalo za celo življenje oziroma celotno delovno pot posameznika. Zgolj formalno izobraževanje v okviru šolskega sistema je namreč nezmožno zadovoljiti naraščajoče potrebe po znanju, saj precejšnjega dela znanj, zaradi njihovega hitrega nastajanja in tudi zastarevanja ni mogoče vključiti v učne načrte, poleg tega pa so potrebe po njih dokaj nepredvidljive (Delors 1996, 91–99). Ob tem Lipičnik (1998, 37–38) opozarja tudi na neustreznost obstoječega šolskega sistema. Ta temelji na starem konceptu »podajanja pasivnega znanja in mehničnega memoriranja za stabilna delovna mesta,« kateri ne zadovoljuje potreb postmoderne družbe, ki od posameznikov zahteva aktivno znanje ter predvsem uporabo znanja, ustvarjalno mišljenje, kritično presojo itd. Šolski sistem nam torej daje pretekle izkušnje, medtem ko pri delu potrebujemo prihodnje.

Zaradi razhajanja med znanjem pridobljenim v šoli in potrebami v praksi, se skrb za pridobivanje potrebnega znanja prenaša na posameznika oziroma na podjetje. Posameznik mora prvenstveno sam poskrbeti za svojo konkurenčnost z nenehnim razvojem znanja in drugih kompetenc. Tako se vedno bolj uveljavlja filozofija »up or out«, ki zahteva vseživljenjsko nadgrajevanje in izobraževanje posameznika ali pa njegov odhod iz podjetja. Ta filozofija danes nima več negativnega prizvoka, temveč postaja samoumevna ter pomeni edini možni in pravi način funkcioniranja najboljših in najbolj zaželenih, posameznikov in podjetij (Mihalič 2006, 188).

Izobraževanje ne le kot enkrat za vselej dano izkušnjo, temveč kot vseživljenjski proces (»life-long education«), ki prežema vsa področja posameznikovega življenja (»life-wide education«) (Kranjc 2010a, 24) prikazuje slika 2. 1.

Slika 2. 1: Strategija vseživljenjskega izobraževanja



Vir: Rečnik (1991, 12).

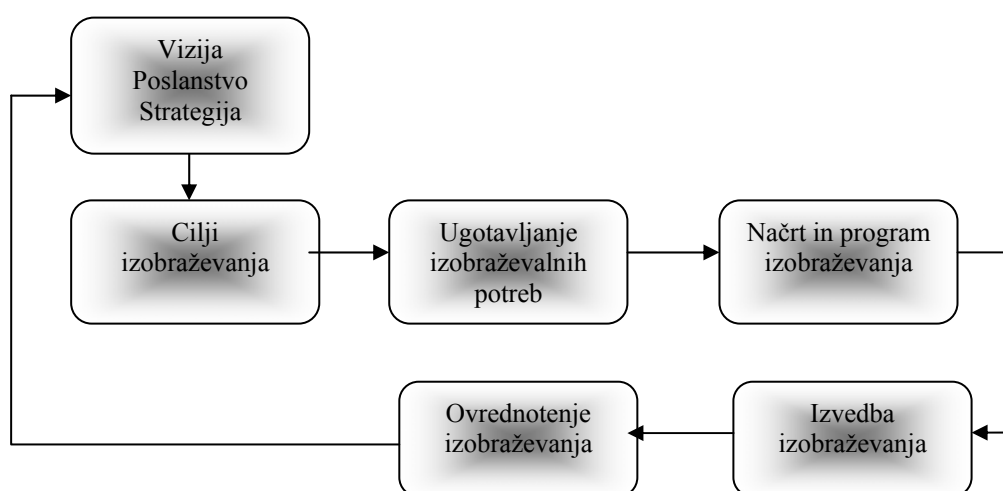
Proces izobraževanja se po končanem šolanju v sistemih izobraževanja odraslih nadaljuje vse življenje. Potrebe po izobraževanju namreč nikoli ne izginejo, saj tudi delo postaja vseživljenjski proces. Človek ni nikoli tako star, da se ne bi vključeval v družbo z nekim svojim delom in ustvarjanjem, pri čimer se delo večkrat spremeni in menja. Posameznike pri vseživljenjskem izobraževanju poleg sposobnosti vodi predvsem motivacija za ohranjanje svojega osebnega razvoja, kompetentnosti ter zaposljivosti. Vseživljenjsko izobraževanje je nujno, ne glede na vrsto, zahtevnost dela ali starost posameznika (Kranjc 2007, 10–12).

2.3 Izobraževalna dejavnost v podjetju

S stališča podjetja izobraževanje zaposlenih prispeva k večji produktivnosti, gospodarnosti ter k boljši kakovosti in organizaciji dela (Jereb 1998, 101). Jelenc (1998, 177) izobraževanje v podjetju opredeli kot »način izobraževanja zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela.« Izobraževanje v podjetju lahko poteka v tradicionalnih oblikah, kot so izobraževanje ob delu, strokovna predavanja, seminarji, tečaji, posveti, izobraževalne delavnice, simpoziji, kolegiji, pripravništvo oziroma uvajanje novo zaposlenih, štipendiranje itd. Vedno bolj pa podjetja uporabljajo tudi sodobne oblike izobraževanja, kot so rotacijsko usposabljanje, simulacijsko izobraževanje, e-izobraževanje ter ekstremno usposabljanje (Mihalič 2006, 190–191).

Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsakem podjetju. Zato je ključnega pomena, da podjetje na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno deluje pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov (Jereb 1998, 101). Da bi bili zaposleni v čim večji meri pripravljeni s svojim znanjem ter sposobnostmi prispevati k uspešnosti podjetja, naj bi podjetje svojo izobraževalno dejavnost uskladilo z razvojno vizijo podjetja ter poskrbelo, da se bo le-ta prilagajala vsem spremembam znotraj in zunaj podjetja (Huč in Jereb 2001, 6) (glej sliko 2. 2).

Slika 2. 2: Stopnje izobraževalne dejavnosti v podjetju



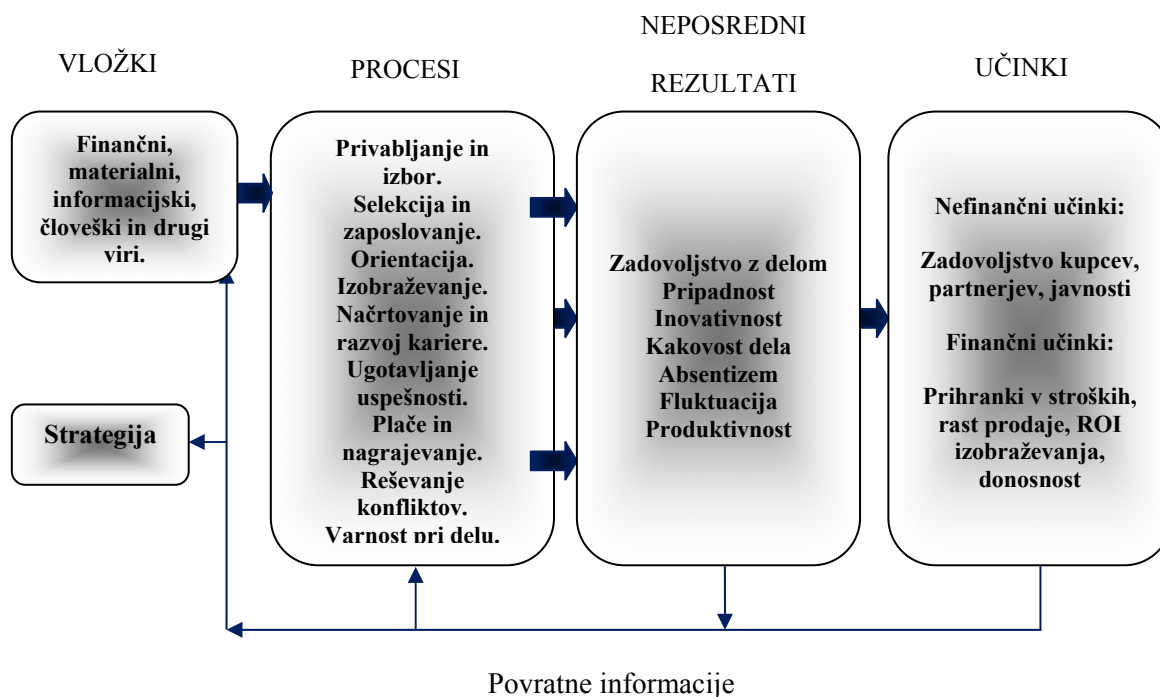
Vir: Povzeto po Možina (1998, 192–207).

S slike 2. 2 je razvidno, da je za uspešno izobraževalno dejavnost v podjetju potrebna podpora vodstva, ki deluje v skladu z generalnimi usmeritvami podjetja (vizija, poslanstvo, strategija) in opredeli tako kratkoročne kot dolgoročne cilje izobraževanja. Ostale stopnje se izvedejo v okviru odgovorne organizacijske enote za izobraževanje. Po izvedbi izobraževanja je potrebno ovrednotiti dosežene učinke ter le-te primerjati s postavljenimi cilji (Huč in Jereb 2001, 7).

Na tem mestu bi izpostavila stopnjo vrednotenja izobraževanja, ki je najpomembnejša, obenem pa tudi najtežavnejša. Le-ta namreč skozi vrednotenje učinkov izobraževanja v praksi ter njegovega prispevka k uspešnosti podjetja pri vodstvu upravičuje investicije v izobraževanje ter zagotavlja njihovo kontinuiteto. Obenem pa je stopnja vrednotenja izobraževanja izredno težavna, predvsem zaradi kompleksnosti učinkov izobraževanja, ki so lahko kratkoročni – dolgoročni, ekonomski – neekonomski, posredni – neposredni, medfazni – končni itd. Poleg tega jih je težko osamiti in obravnavati ločeno od drugih subjektivnih in objektivnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj in (ekonomsko) uspešnost podjetja (Rejc 2010, 6–7).

Za analizo povezanosti med izobraževanjem in uspešnostjo podjetja se uporablja t. i. sistemski pogled, ki omogoča prepoznavanje vpliva izobraževanja na delovno uspešnost ter pojasnjuje, kakšna naj bo pri tem njegova vloga. Sistemski pogled izhaja iz splošne teorije sistemov, kjer se vložek preko različnih procesov spremeni v rezultate. Rezultat enega procesa predstavlja vložek naslednjega procesa (glej sliko 2. 3). Sistem vodijo in spodbujajo povratne informacije, ki potekajo na ravni merjanja rezultatov ter na ravni povratnih informacij.

Slika 2. 3: Model za merjenje uspešnosti investicij v zaposlene



Vir: Rejc (2005, 29); Rejc (2010, 8).

Merjenje učinkov oziroma uspešnosti izobraževanja torej poteka po štirih fazah. V prvi fazi merimo investicije v izobraževanje, ki obsegajo formalne in neformalne stroške izobraževanja. V drugi fazi merimo procese oziroma učinkovitost kadrovske dejavnosti. V tretji fazi merimo neposredne rezultate izobraževanja, ki se odražajo v spremenjenem vedenju zaposlenih. V četrti fazi pa merimo nefinančne in finančne učinke izobraževanja (Rejc 2010, 6–8).

3 EKONOMSKI POMEN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

3.1 Človeški kapital in teorija človeškega kapitala

Že v 18. stoletju je Adam Smith v knjigi *Bogastvo narodov* izpostavil pomen izobrazbe »kot oblike človeškega kapitala, ki poveča produktivnost ljudi ter tako kot investicije v stroje, poveča proizvodnjo, dohodek in bogastvo.« Na ideji izobraževanja kot investicije in ne zgolj

kot stroška je konec 50. oziroma začetku 60. let 20. stoletja Schultz (1968) razvil teorijo človeškega kapitala, s katero je sprožil pravo revolucijo preučevanja samega koncepta človeškega kapitala ter posledic investicij v izobraževanje, usposabljanje ter druge načine oblikovanja človeškega kapitala (Bevc 1991, 13).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni. Na individualni ravni teorija človeškega kapitala poudarja pomembnost razumevanja pridobivanja znanja kot investicije v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Ljudje torej z izobraževanjem ter usposabljanjem in drugimi aktivnostmi investirajo vase, vendar ne zgolj zaradi samega zadovoljstva, temveč tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega dohodka ter drugih učinkov, ki so denarno neizmerljivi). Na podjetniški ravni je poudarek na koristih in stroških, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Temelji na predpostavki, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Če dodani dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja, velja usposabljanje kot uspešno (enako velja tudi za druge oblike oblikovanja človeškega kapitala). Na narodnogospodarski ravni pa teorija človeškega kapitala poudarja, da ima koristi od izobraževanja tudi družba sama (Kešeljevič 2004, 46).

V nadaljevanju se osredotočam zgolj na podjetniško raven, vendar lahko rečemo, da ne glede na individualno, podjetniško ali narodnogospodarsko raven teorija človeškega kapitala v svojem bistvu zagovarja idejo, da večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je produktivnost in posledično tudi plača posameznika. To pa posledično vodi tudi v večanje dodane vrednosti, ekonomske učinkovitosti in donosnosti podjetja, kar ima nenazadnje koristi tudi za družbo kot celoto (Bahun in Rojc 2006, 12).

Tomažič (2003, 27) trdi, da se vloga in pomen posameznih podjetniških virov skozi čas spreminjata. V družbi znanja se pomen najpomembnejšega vira iz finančnega kapitala premika na človeški kapital. Visoko izobražen in usposobljen človeški kapital je temeljni vir konkurenčne prednosti, saj predstavlja neposredni produkcijski dejavnik, ki omogoča raziskave, razvoj in inovacije ter ustvarja absorpcijsko sposobnost za uporabo novih tehnologij (Koopman v Barle in drugi 2008, 15–16). Po drugi strani Bontis in Fitz-enz (2002, 225) izpostavljata eno izmed ključnih značilnosti človeškega kapitala, ki že sama po sebi nosi

potencial konkurenčne prednosti, in sicer njegovo edinstvenost oziroma redkost, zaradi česar ga je težko posnemati in nima substitutov v virih drugih konkurenčnih podjetij.

Vendar pa Jerovšek (1980, 23–24) opozarja na dejstvo, da zgolj povečanje investicij v izobraževanje in s tem povečevanje človeškega kapitala še ne pomeni avtomatičnega povečanja takšnega znanja, ki bo imelo ugodne (ekonomske) učinke. Pozornost je potrebno nameniti pridobivanju kakovostnega človeškega kapitala oziroma identifikaciji in pridobivanju tistih znanj, ki bodo prinesla optimalne rezultate ter podjetju pomagala pri doseganju razvojne vizije ter uresničevanju politike in ciljev. Kakovost pred količino zagovarja tudi Toffler (1991, 398–399), saj meni, da je najdražje ravno poceni delo. Podjetja ga uporabljajo v fazi ugašanja masovne proizvodnje, zaradi odpora do sprememb, ki so v današnji družbi neizogibne. Lastniki podjetij skušajo povečati svoj dobiček s čim manj investicijami, vendar pa so ti ukrepi zgolj začasni. Namreč veliko bolj perspektivno je, da ima podjetje le peščico visoko izobraženih, dobro plačanih zaposlenih, kot pa maso slabo plačanih neizobraženih zaposlenih (Toffler 1991, 398–399).

Kakovost človeškega faktorja je prvi opredelil Schultz (1968) ter jo razdelil na prirojene in pridobljene sposobnosti. Slednje je poimenoval človeški kapital, katerega Bahun in Rojc (2006, 12) opredelita kot »investicijo v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu in rešuje poslovne probleme.«

Človeškega kapitala ni mogoče kupiti na trgu, mogoče ga je pridobiti oziroma povečati zalogo le-tega zgolj z investiranjem v človeka (Schultz v Černetič 2006, 133). Pri tem predstavljajo izobrazba ter z njo pridobljene sposobnosti, nagnjenja in znanja najpomembnejši del zaloge človeškega kapitala, izobraževanje pa ključno aktivnost za povečevanje te zaloge (Malačič 1984, 272). Izobraževanje tako že od 60. let 20. stoletja v svetu predstavlja eno najbolj produktivnih ter donosnih investicij (Bevc 1991, 13–15). Po mnenju Miheličeve (2006, 4) pa danes predstavlja tudi eno izmed najbolj varnih investicij, kar utemelji s sposobnostjo brezmejnega plemenitenja človeškega kapitala. Njegova vrednost namreč lahko le narašča in kar je najpomembnejše, te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.

Kljub navidezni singularnosti človeškega kapitala pa le-ta ni le stvar posameznikov, zato je ključnega pomena sposobnost podjetja, da čimbolje izkoristi človeški kapital svojih zaposlenih ter izzove uporabo njihovih skritih zmožnosti (Ule 2004, 261). Cilj vodstev

podjetij je, da poskušajo človeški kapital v obliki posebnih znanj prenesti na mrežo čim več zaposlenih, kjer se le-ta oplaja in prehaja v lastništvo podjetja (Gomezelj Omerzel 2008, 52). Človeški kapital je namreč izključno povezan z individualnim znanjem zaposlenih, kar pomeni, da v celoti pripada zaposlenim in si ga podjetje ne more lastiti. Odhod zaposlenih tako pomeni izgubo človeškega kapitala oziroma vsega, kar lahko misli, komunicira, ustvarja in učinkovito rešuje probleme. Prav zato je glavni cilj podjetja, da zagotovi čimvečji prenos človeškega kapitala v strukturni kapital, ki je v lasti podjetja (Kešeljevič 2004, 45).

3.2 Izobraževanje zaposlenih – strošek ali investicija?

Brez investicij v izobraževanje podjetja ne morejo slediti stanju znanosti in tehnike. Kljub temu v praksi podjetja investicije v izobraževanje zaposlenih še vedno obravnavajo kot strošek, ki znižuje knjigovodsko vrednost podjetja. Opredeljevanje izobraževanja kot stroška izvira iz neoklasične ekonomske teorije, ki vse, kar smo vložili v proizvodni proces (material, delo, izobraževanje itd.) obravnava kot strošek, ki je vključen v ceno proizvoda. Neoklasična ekonomska teorija namreč temelji na danem outputu oziroma maksimizaciji dobička, in sicer ob minimalnih stroških. Zaradi tega se ravna po logiki racionalne izbire, kar pa je v primeru investicij v izobraževanje oteženo. Učinke le-teh je namreč težko meriti, poleg tega se vsi učinki ne izražajo v bilancah podjetja (nefinančni učinki izobraževanja oziroma oblike necenovne konkurence). Tako glede na stroške izobraževanja le-ti ne dajejo zadostnih outputov, zaradi česar neoklasična ekonomska teorija investicije v izobraževanje obravnava kot strošek in ne kot investicijo (Prašnikar 1996, 117).

Da podjetja na investicije v človeški kapital gledajo s stališča stroškov ter so posledično le-tim manj naklonjena, po mnenju Bevčeve (1991, 40–42) izvira predvsem iz dejstva, da se investicije v človeški kapital razlikujejo od investicij v ostale proizvodne dejavnike, kar je posledica posebnih značilnosti človeškega kapitala. Človeški kapital je z razliko od materialnega kapitala neločljiv od svojega lastnika. Glede na to, da ta svoje znanje zgolj »posodi« podjetju, se pojavi vprašanje, komu rezultati investicij v izobraževanje dejansko pripadajo, posamezniku ali podjetju. Investicije v človeški kapital poleg investiranja ekonomskih sredstev zahtevajo tudi »investiranje časa«. Investicije v človeški kapital so namreč dolgoročne, saj so učinki izobraževanja lahko vidni šele čez nekaj let. Podjetjem problem pri upravičevanju investicij v človeški kapital predstavlja tudi nekonsistentnost le-

tega. Ta se namreč v primerjavi s finančnim kapitalom veliko hitreje razvrednoti, saj znanje v tempu hitrih sprememb hitro postane zastarelo. Strošek neuporabe oziroma nezadostne izkoriščenosti človeškega kapitala je mnogo večji kot pri drugih oblikah kapitala. Zaradi nepovratnosti (v primeru izvedbe napačne investicije) investicij v človeški kapital in zaradi njihove dolgoročne narave, je za majhne spremembe zaloge človeškega kapitala, potreben bistveno večji tok investicij kot pri drugih oblikah kapitala, s tem pa se bistveno zviša tudi stopnja tveganja v primerjavi z ostalimi investicijami.

Problem obravnavanja izobraževanja kot stroškov ali investicij izhaja iz njegove dvojne narave, ki hkrati odseva funkcijo investicije in funkcijo porabe. Dvojna funkcija izobraževanja – ekonomska in neekonomska – se izraža v učinkih izobraževanja ter jo je mogoče opredeliti tako na mikro kot na makro ravni. V obeh primerih se pojavljata dva problema. Na eni strani gre za problem ugotavljanja in merjenja obeh vrst učinkov, na drugi strani pa za problem ugotavljanja in ločevanja stroškov, povezanih z eno in drugo vrsto učinkov izobraževanja (Bevc 1991, 42).

Navezujoč se na prvi problem, Schultz (1968) med potrošne sestavine izobraževanja šteje sedanje zadovoljstvo, med investicijske sestavine pa bodoče zadovoljstvo, povezano z izobraževanjem. Na podlagi tega učinke izobraževanja deli na: sedanjo porabo (vidik porabe), bodočo porabo (vidik investicij) ter bodoče proizvodne sposobnosti (vidik investicij) (Bevc 1991, 43).

Pri potrošnih koristih izobraževanja, ki jih imenujemo tudi neekonomske oziroma nedenarne koristi, se poudarja vidik sedanjosti. Investicijska sestavina učinkov izobraževanja pa določa pojem vrednosti izobraževanja in daje njegovim učinkom ekonomski pomen (Bevc 1991, 44).

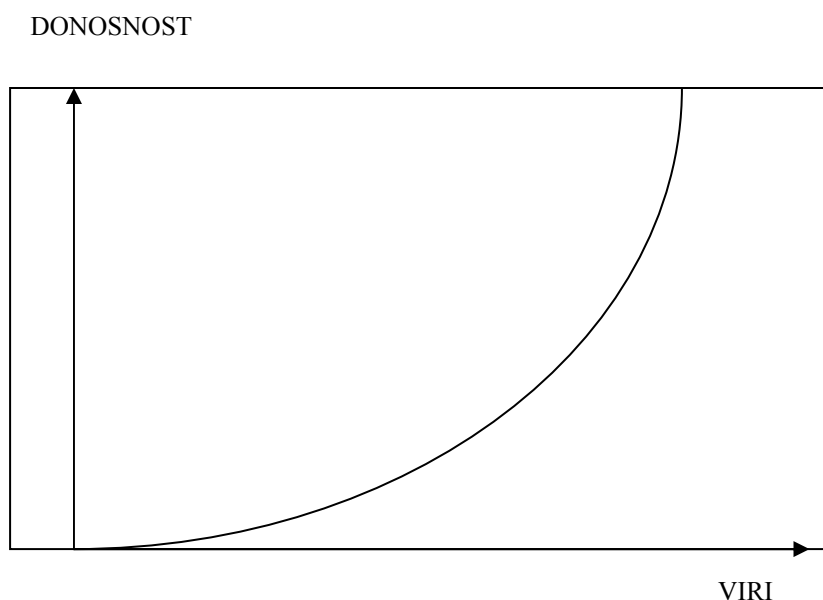
Problem ugotavljanja stroškov, povezanih z obema vrstama učinkov, je težje rešljiv. Kako pojmuje oziroma kam vključujemo stroške za izobraževanje, je ključnega pomena za upravičevanje investicij v izobraževanje ter posledično za zagotavljanje zadostnih sredstev. V teoriji obstajata dva skrajna načina pojmovanja stroškov izobraževanja, in sicer stroškovni oziroma potrošni in investicijski (Bevc 1991, 45).

Pri stroškovnem načinu se vsi neposredni stroški za izobraževanje pojmujejo kot tekoča poraba, kar pomeni, da izobraževanje prinaša zgolj potrošne učinke. Ključni problem pri takšnem obravnavanju izobraževanja je, da pojmuje stroške izobraževanja ločeno od njegovih

učinkov. Zanimarja torej ekonomske učinke izobraževanja, negativne posledice tega pa pridejo do izraza zlasti v zaostrenih gospodarskih razmerah (Bevc 1991, 45).

Investicijski način obravnavanja izobraževanja temelji na trditvi, da je izobraževanje predvsem investicija v proizvodne sposobnosti in znanje, ki zagotavljajo dolgoročni razvoj. Vsa porabljen sredstva za izobraževanje torej vidi kot investicije ter le-te povezuje z učinki, ki jih ustvarjajo (glej sliko 3. 1). Obenem omogoča odgovor na vprašanje, ali je neto učinek izobraževanja (učinek ob upoštevanju stroškov izobraževanja) pozitiven in ali je večji ali manjši glede na neto učinek drugih možnih investicij (Bevc 1991, 46).

Slika 3. 1.: Donosnost investicij v zaposlene



Vir: Tomažič (2003, 30).

Zgornja slika prikazuje naraščajoče donose investicij v zaposlene, saj podjetje z investiranjem v znanje le-tega povečuje in obnavlja, medtem ko ga ljudje z uporabo ne izničimo. Investicijski način obravnavanja izobraževanja bi tako lahko označili kot bolj pravilnega. Njegova prednost pa se kaže tudi v zagotavljanju stabilnejšega sistema financiranja izobraževanja (Tomažič 2003, 30; Bevc 1991, 42–46).

3.3 Investicije v izobraževanje zaposlenih v času recesije

Soočena z recesijo se številna podjetja znajdejo pod pritiskom obvladovanja stroškov, kar jih pogosto vodi v zavzemanje togega položaja zniževanja stroškov ter opuščanja investicij. Področje, ki je običajno prvo, kjer podjetja začnejo izvajati varčevalne ukrepe, je ravno področje ljudi, kar se kaže predvsem v odpuščanju zaposlenih in zniževanju sredstev oziroma prelaganju vseh investicij v zaposlene na kasnejše, le-tem bolj naklonjene čase. Sodeč po prvih rezultatih analize Posledice recesije na izobraževanje za potrebe trga dela in vpliv tega dejavnika na izhod iz recesije (2010), se podoben pojav kaže tudi v večini slovenskih podjetjih, saj so se v le-teh investicije v izobraževanje v zadnjih dveh letih bistveno zmanjšale (Mirčeva in Dobnikar 2010, 1–16).

Gulati in drugi¹ (2010, 2–4) podjetja, ki uporabljajo strategijo vsesplošnega zniževanja stroškov, poimenujejo preventivno usmerjena podjetja ter opozarjajo, da so posledice le-tega vidne v postavljanju nizkih ciljev, zmanjševanju inovacij, upadu kakovosti ter posledično v nezadovoljstvu strank, nezmožnosti prepoznavanja priložnosti za rast podjetja ter povzročanju strahu ter pesimizma med zaposlenimi. Edini cilj tako posameznikov kot podjetja samega postane zgolj preživetje. Poleg že omenjenih posledic radikalnega zmanjševanja investicij (v izobraževanje), Obradovičeva in Brečkova (2009, 38–39) opozarjata še na nevarnost negativnih posledic v prihodnosti, na kar kažejo tudi izkušnje iz preteklosti (azijska kriza, SARS, dogodki 9/11). Krizni časi namreč zahtevajo prestrukturiranje podjetja, pri čemer zaposleni in njihovo znanje predstavljajo ključno komponento, ki ne bo le določila, kako dobro in kako hitro se bo podjetje gibalo skozi trenutne izzive recesije, temveč tudi kako uspešno bo podjetje delovalo na trgu po koncu recesije. Avtorji so si namreč enotni, da trenutna recesija predstavlja prelomno točko, saj obstaja zelo majhna verjetnost, da bo trg, na katerem so podjetja delovala pred recesijo, enak tistemu, v katerem bodo delovala po njej. Tako je za podjetja ključnega pomena, da svojo finančno in operativno zavezanost razvoju in optimalnemu izkoriščanju človeškega kapitala

¹ Gulati in drugi (2010, 5) so leta 2008 izvedli obsežno raziskavo v katero je bilo zajetih 4700 podjetij. Namen raziskave je bila identifikacija strategij, katere podjetja uporabljajo v času recesije ter ocena učinkovitosti le-teh. Raziskava je temeljila na preučevanju treh predhodnih recesij (1980 – 1982, 1990 – 1991, 2000 – 2002), ki je poleg samega obdobja recesij zajela tudi obdobje treh let pred pojavom recesij ter obdobje treh let po končanju recesij.

ohranijo tudi v času recesije oziroma ji je potrebno nameniti še večjo pozornost kot v času konjunktura (Cangemi in drugi 2011, 38).

Vendar pa tudi zavzemanje nasprotnega položaja, torej osredotočanja zgolj na investicije in razvoj, ni optimalno. Takšna podjetja Guleti in drugi (2010, 5) poimenujejo promocijsko usmerjena podjetja, za katera je značilna kultura pretiranega poudarjanja recesije kot priložnosti. V tem duhu optimizma namreč obstaja nevarnost, da podjetje izvaja pretirane investicije, ob tem pa spregleda resne opozorilne znake, kot je na primer manjša kupna moč potrošnikov.

Gulati in drugi (2010, 6–8) na podlagi opravljene raziskave kot najprimernejšo izpostavljajo strategijo, ki jo uporabljajo t. i. progresivno usmerjena podjetja. Gre za iskanje ravnotežja med discipliniranim, selektivnim zniževanjem stroškov ter prepoznavanjem priložnosti za investiranje, ki zagotavljajo rezultate v razumnih povračilnih obdobjih. Tudi progresivna podjetja odpuščajo, vendar primarni način zniževanja stroškov predstavlja zniževanje stroškov poslovanja, in sicer s sistematičnim pregledom obstoječega poslovanja ter njegove prilagoditve izzivom recesije. Učinkovitost poslovanja se kaže tudi v povečanju morale, zaupanju vodstvu, ustvarjalnosti ter odsotnosti strahu zaposlenih. Prihranki, ki so posledica večje učinkovitosti poslovanja progresivnim podjetjem omogočajo investiranje v nove trge ter povečevanje svojih virov, kar jih vodi v boljši tržni položaj v primerjavi s konkurenti, tako v času recesije kot po njej.

Felstead in drugi² (2011) opozarjajo, da je nepravilno z gotovostjo trditi, da bodo recesijo preživela le tista podjetja, ki bodo investirala v izobraževanje in usposabljanje. Kljub temu da raziskava kaže, da investicije v izobraževanje in usposabljanje predstavljajo eno izmed ključnih komponent preživetja in prilagoditve mnogih podjetij razmeram na trgu tako v času konjunktura kot v času recesije, pa je potrebno izpostaviti, da je to le ena od mnogih komponent. Avtorji zagovarjajo vpetost investicij v izobraževanje v celotno strategijo

² Felstead in drugi so v letu 2010 izvedli raziskavo, ki je zajela mala in velika britanska podjetja v zasebnem in javnem sektorju ter različnih gospodarskih panogah. Raziskava je temeljila na kvantitativni analizi predhodnih raziskav ter kvalitativni analizi pol-strukturiranega intervjuja s 100 delodajalci. Namen raziskave je bil raziskati vpliv trenutne recesije na spremembe strategije investicij v izobraževanje in usposabljanje podjetij v primerjavi s predhodnimi recesijami (Felstead in drugi 2011).

podjetja, upoštevajoč dejavnost, velikost, tržni položaj, potrebe delavcev po znanju za čim večji doprinos k doseganju ciljev podjetja itd. Glede na te elemente je namreč mogoče, da v določenih podjetjih investicije v izobraževanje nimajo bistvenega vpliva na preživetje in uspešnost podjetja. Še več, avtorji opozarjajo, na nevarnost posledic investicij v izobraževanje preko njihove optimalne vrednosti, kar ima v času dolgotrajne recesije še večje negativne posledice kot v času kratkotrajne recesije oziroma v času konjunktura. Neučinkovito je namreč povečevati investicije v izobraževanje, kjer je predvideno povečanje produktivnosti zaposlenih majhna. Raziskava kaže, da je poleg investicij v izobraževanje in usposabljanje ključnega pomena tudi sama izvedba izobraževanja, upoštevati je potrebno celotno kadrovsko oziroma izobraževalno dejavnost v podjetju. Večina preučevanih podjetij v času recesije osnovne potrebe po izobraževanju in usposabljanju zadovoljuje preko internega izobraževanja in usposabljanja, z uporabo notranjih trenerjev, kroženja med delovnimi mesti, e-izobraževanja itd.

4 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA

Kot glavni vir dinamike podjetja pojmujeemo zavesten proces vodenja in upravljanja podjetij, usmerjen k ciljem podjetja. Podjetja se namreč poskušajo prilagajati številnim spremembam, ki se odvijajo tako zunaj kot znotraj podjetja. V splošnem se tovrstna dinamika meri predvsem z ekonomsko zasnovanimi pojmi, kot je učinkovitost podjetij, predvsem pa z njihovo rastjo ter dolgoročno uspešnostjo (Kramberger in drugi 2004, 71). Ker sta pojma učinkovitost in uspešnost podjetja tesno povezana, v nadaljevanju najprej opredeljujem pojem učinkovitosti, nato pa še pojem uspešnosti podjetja.

4.1 Učinkovitost podjetja

Po klasični teoriji podjetja kot »optimizacijskega avtomata« je temeljno merilo učinkovitosti poslovanja t. i. ekonomsko oziroma »mini – maxi« načelo (Kramberger in drugi 2004, 80). Ekonomisti opredeljujejo to načelo kot način doseganja določenih učinkov s čim manj sredstvi oziroma doseganje čim večjega učinka z določenimi sredstvi (Bajt in Štiblar 2002, 103). V ekonomskem jeziku je torej učinkovitost opredeljena z optimalnostjo proizvodnje, in

sicer kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov v podjetju in danih zunanjih omejitvah.

Področje menedžmenta in teorije organizacije učinkovitost razume kot »odnos med prvini poslovnega procesa (inputi) in rezultati (outputi)« ter jo opredeli kot »delanje stvari na pravi način,« torej kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za doseg določenih kratkoročnih ciljev« (glej sliko 4. 1) (Kramberger in drugi 2004, 80). V primeru učinkovitosti gre tako predvsem za ugotavljanje stroškovnega vidika v podjetju in je usmerjena v delovanje organizacije navznoter (Pučko in Rozman 1992, 284).

Iz omenjenih opredelitev lahko razberemo, da je učinkovitost izrazito kvantitativno, statično merilo aktivnosti podjetja. Poudarek je na finančnih kazalcih, ki jih lahko opredelimo kot informacije, ki se nanašajo na finančne kategorije oziroma so izraženi v denarni enoti mere ter izračunani na podlagi temeljnih računovodskih izkazov (Rejc 2003, 117–188, Rejc 2002, 19). Med najpogostejše uporabljene kazalce učinkovitosti štejemo: produktivnost, ekonomičnost ter rentabilnost ali donosnost. Produktivnost dela oziroma kapitala je najpogostejše opredeljena kot dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje. Ekonomičnost pomeni razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški ali obratno. Rentabilnost oziroma donosnost pa opredeljujemo kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom (Kramberger in drugi 2004, 81).

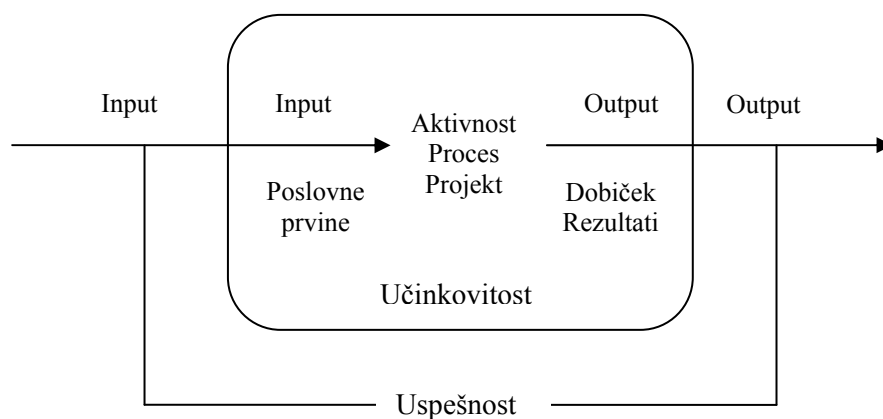
4.2 Uspešnost podjetja

Uspešnost podjetja predstavlja stopnjo uresničevanja postavljenih ciljev podjetja oziroma »delanja pravih stvari« (Turk 2000, 791). »Je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosežati najbolj izbrane cilje, zaradi katerih so bili ob začetku procesa potrebni vložki vanj, ki jih je obvladovalo načelo varčnosti, nato pa je bilo potrebno njihovo porabljanje, ki ga je obvladovalo načelo učinkovitosti« (Turk 2007, 72).

Opredelitev uspešnosti je potemtakem tesno povezana s tistim, kar želimo doseči ter pomeni odgovor na vprašanje, kako podjetje dosega svoje cilje. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja podjetja. Učinkovitost je zato prvi pogoj visoke uspešnosti, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja (Tekavčič v Možina ur. 2002, 665). Namreč, če je podjetje pri proizvodnji ali storitvah učinkovito, to še ne pomeni, da bodo le-te na trgu

dosegale primerne prodajne cene, kar pomeni, da je podjetje učinkovito, vendar neuspešno. Na drugi strani pa je podjetje na trgu lahko zelo uspešno zaradi svojega monopolnega položaja, vendar pa je neučinkovito pri proizvodnji poslovnih učinkov. Cilj vseh podjetij je torej biti učinkovit in uspešen.

Slika 4. 1: Koncept učinkovitosti in uspešnosti



Vir: Možina in drugi (2002, 252).

Uspešnost podjetja je v primerjavi z učinkovitostjo širši pojem. Usmerjena je na celovite, kompleksne cilje podjetja, ki ne zajemajo zgolj ekonomskih ciljev, temveč tudi socialne cilje, odnose znotraj podjetja ter odnose podjetja z okoljem. Uspešnost podjetja je odvisna od pravočasnega zaznavanja in korištenja priložnosti v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija. Podjetje je torej uspešno, če iz inputov iz okolja proizvaja takšne outpute, ki mu zagotavljajo konkurenčno poslovanje oziroma konkurenčno prednost (glej sliko 4. 1). S tega vidika uspešnost podjetja lahko razumemo kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti podjetja, usmerjeno k dolgoročnim ciljem podjetja (Kramberger in drugi 2002, 80).

4.3 Merjenje poslovne uspešnosti podjetja

Cilj vsake organizacije je obstanek na trgu. Doseganje tega cilja ob hitrih spremembah tako v samem podjetju kot v njegovem okolju še nikoli ni bilo težje. Podjetja se skušajo na omenjene spremembe prilagoditi z različnimi odločitvami, prijemi in razvojnimi (poslovnimi) strategijami (Kramberger in drugi 2004, 70–71). Za to so potrebne kakovostne informacije o uspešnosti poslovanja, ki omogočajo, da so aktivnosti temelječe na teh informacijah logične in dolgoročno ekonomsko upravičene (Tekavčič 2002, 665; Brečević in drugi 2003).

Tradicionalni pristop k merjenju uspešnosti podjetja izhaja iz teze, da je osnovni cilj vsake organizacije doseganje dobička (za svoje lastnike). Tradicionalno se je torej uspešnost preučevala z vidika lastnikov, ki so postavili glavne cilje podjetja in osnovne kazalce za merjenje uspešnosti. Glede na to, da je tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti izhajalo iz ekonomskega načela, kjer je sredstva za doseganje maksimalnega rezultata (dobička) predstavljal kapital lastnikov, je bil temeljni kazalec poslovne uspešnosti podjetja dobičkonosnost kapitala oziroma njemu alternativna dobičkonosnost sredstev (Rejc 2003, 118, Pučko 2004, 142–148). Med tradicionalne finančne kazalnike uvrščamo še donosnost naložbe, ekonomičnost, produktivnost, obračanje sredstev, opremljenost s sredstvi, rast prodaje, ustvarjanje denarnih tokov, računovodski model, finančni model itd. (Pučko 2004, 148; Rejc 2002, 128; Kaplan in Norton 2000, 37).

Računovodstvo je postalo jezik poslovanja, ki je zagotavljalo informacije za kvantitativno oziroma vrednostno izražanje poslovne uspešnosti (Kaplan, Norton 2000, 33). Kljub določenim prednostim finančnih oziroma računovodskih kazalcev, kot so zanesljivost, enostavna merljivost, medsebojna primerljivost ter skladnost z veljavnimi računovodskimi standardi, enostavna dostopnost itd. (Rock v Dornier in Karoui 2003, 3), pa je bila uporaba izključno finančnih kazalcev konec 80. let prejšnjega stoletja deležna vedno več kritik. Avtorji (Rejc 2003, 117; Hočevvar in drugi 2003, 225; Dimovski in Škerlavaj 2009, 19–20) izpostavljajo predvsem zastarelost, nizko izpovedno moč in skromno informacijska vrednost, možnost manipulacije in izkrivljanja finančnih kazalcev, kratkoročno usmerjenost, poudarjanje zgolj interesov lastnikov ter univerzalno naravo finančnih kazalcev.

Z zakonodajo zahtevana obdobja finančna poročila in finančni kazalniki morajo še naprej igrati pomembno vlogo pri opozarjanju vodstev, da izboljšave poslovanja služijo svojemu namenu, torej vodijo k izboljšanju finančnih rezultatov, saj je v nasprotnem primeru potrebna

ponovna preučitev strategije oziroma načrta za njeno izvajanje. Vendar pa v sodobnem okolju vodstvo podjetja potrebuje tudi dodatne kazalce, ki uspešnost poslovanja osvetlujejo iz različnih zornih kotov. Osnovni razlog za spremljanje nefinančne uspešnosti je dopolnitev informacij pridobljenih s tradicionalnim finančnim računovodstvom (Ittner in Larcker 2003, 89). V sodobnem poslovnem okolju podjetje za konkurenčno poslovanje potrebuje informacije tudi o zvestobi in zadovoljstvu strank, znanju, sposobnostih in drugih zmožnostih zaposlenih, kakovosti procesov, izdelkov in storitev, neto fluktuaciji itd. Te informacije nam zagotovi spremljanje nefinančnih kazalcev, ki jih Rejčeva (2002, 19–20) opredeli kot »informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno.«

Večina avtorjev (Kaplan in Norton; Lynch in Cross; Kennerley in Neely itd.) tako priporoča uporabo integriranih modelov merjenja uspešnosti poslovanja podjetja, ki vključujejo finančne kazalce v kombinaciji z nefinančnimi. »Vsi kazalci naj bodo urejeni v dobro strukturiran sistem merjenja uspešnosti poslovanja, ki predstavlja nabor kazalcev, ki omogočajo preverbo strategije v konkretne cilje in spremljanje uspešnosti posameznih aktivnosti, da bi ugotovili prispevek le-teh k načrtovanim rezultatom« (Peljhan in drugi 2010, 671).

Nekateri v svetu najbolj uveljavljeni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja so: uravnoteženi sistem kazalcev (Kaplan in Norton), SMART (Lynch in Cross), prizma uspešnosti (Kennerley in Neely), matrica uspešnosti (Keegan in dr.), evropski model poslovne uspešnosti itd. Ti modeli predstavljajo zgolj neko smernico, kako sistematično oblikovati model za merjenje poslovne uspešnosti določenega podjetja. Univerzalni sistem merjenja uspešnosti, ki bi bil uporaben v vseh podjetjih in v vseh okoliščinah, namreč ne obstaja (Rejc 2003, 119–120). Prav tako ne obstaja soglasje glede uporabe vrst in primerne števila kazalcev uspešnosti. Zgolj temeljito poznavanje le-teh ter njihovih medsebojnih odnosov omogoča vodstvu ustrezne odločitve o njihovi najprimernejši kombinaciji. Izbor ustreznih kazalcev uspešnosti je odvisen predvsem od cilja merjenja, ciljne javnosti, ki so ji rezultati merjenja namenjeni ter časovnega obdobja, znotraj katerega podjetje meri rezultate (Barabel in Dornier in Karoiu 2003, 3; Devinney in drugi 2005, 3).

5 EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA TRIMO D. D.

Namen kvantitativne empirične raziskave je z regresijsko analizo, temelječo na lastno oblikovanem modelu za merjenje vzročno-posledičnih povezav med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo podjetja, izmeriti učinke izobraževanja v podjetju Trimo d. d. v konjunkturi in recesiji.

5.1 Hipoteze in metodologija

Skozi celotno diplomsko delo me vodi predpostavka oziroma krovna hipoteza: »Med investicijami v izobraževanje in uspešnostjo podjetja, tako v konjunkturi kot v recesiji, obstaja pozitivna povezanost.

Pri empirični raziskavi krovne hipoteze se osedotočam na naslednje podhipoteze:

Hipoteza 1: »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je inovativnost zaposlenih.«

Hipoteza 2: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev.«

Hipoteza 3: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večji je čisti dobiček.«

Hipoteza 4: »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je produktivnost zaposlenih.«

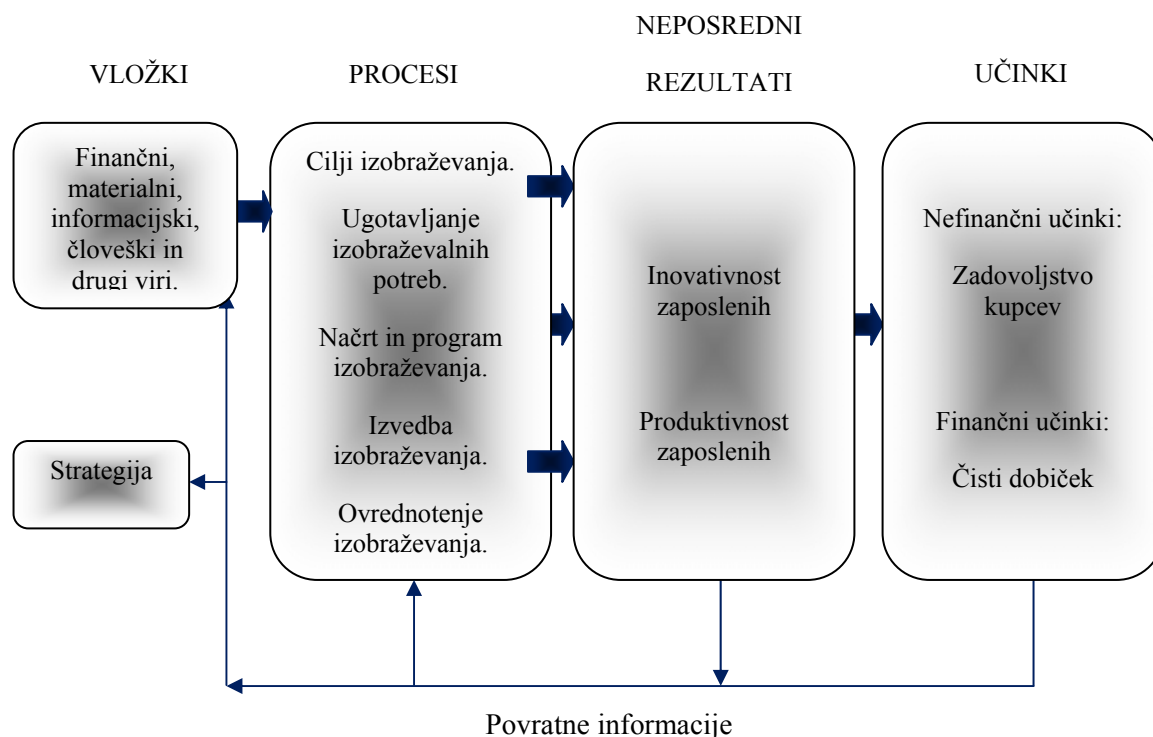
Hipoteza 5: »Večja, kot je produktivnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev.«

Hipoteza 6: »Večja, kot je produktivnost zaposlenih, večji je čisti dobiček.«

Pri oblikovanju podpornih hipotez sem izhajala iz zgoraj predstavljenega modela za merjenje uspešnosti investicij v zaposlene (glej sliko 2. 3) (Rejec 2010, 8). Model zagovarja sistematično merjenje investicij v izobraževanje, kar pomeni merjenje tako neposrednih rezultatov, ki se kažejo v spremembah vedenja zaposlenih, kot nefinančnih in finančnih učinkov izobraževanja. Rejčeva poudarja, da model predstavlja zgolj teoretično usmeritev, saj ga je potrebno prilagoditi vsakemu podjetju posebej. Prav zato sem tudi sama model

prilagodila potrebam diplomskega dela, in sicer z omejitvijo kazalcev na optimalno število (kazalcev je namreč zelo veliko, saj poleg kazalcev, ki jih že predpostavlja obstoječi model, vsako podjetje lahko razvije tudi svoje kazalce za merjenje uspešnosti investicij v izobraževanje oziroma uspešnosti podjetja). Pri naboru kazalcev sem se omejila zgolj na tiste, ki so bistveni za celovito analizo predmeta preučevanja ter za katere je bilo mogoče pridobiti podatke. Model, ki je temelj celotne analize vpliva učinkov investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja Trimo v času konjunktura in recesije, prikazuje slika 5. 1.

Slika 5. 1: Model za merjenje vzročno-posledičnih povezav med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo podjetja



Vir: Lastno oblikovan model (povzeto po Rejc 2005, 29; Rejc 2010, 8; Možina 1998, 192–207).

Model temelji na vzročno-posledičnih povezavah, kar pomeni, da postavljene hipoteze lahko obravnavamo kot reprezentativne za dokazovanje vzročno-posledičnih povezav oziroma

odnosov med izbranimi pojavi. Le-te so, kot sem že omenila, oblikovane po deduktivni metodi, kar pomeni, da se vežejo oziroma izhajajo iz teoretičnih virov.

Kot je razvidno iz slike 5. 1 sem se pri raziskavi povezanosti med investicijami v izobraževanje ter poslovno uspešnostjo podjetja Trimo v konjunkturi in recesiji najprej osredotočila na pregled petih stopenj izobraževalne dejavnosti v podjetju. Na predpostavki ustreznosti le-te sem v merskem delu empirične raziskave kot kazalca neposrednih rezultatov oziroma sprememb v vedenju zaposlenih zajela kazalca inovativnosti ter produktivnosti zaposlenih. Pri analizi prvega sem kot kazalec inovativnosti zaposlenih uporabila kazalec novih proizvodov in sistemov. Pri analizi produktivnosti zaposlenih pa sem kot kazalec le-te uporabila dodano vrednost na zaposlenega. V okviru nefinančnih učinkov investicij v izobraževanje sem se osredotočila na kazalec zadovoljstva kupcev ter v okviru finančnih učinkov investicij v izobraževanje na kazalec čistega dobička.

Pri analizi omenjenih kazalcev sem se omejila na področje osmih let. Zajela sem štiriletno obdobje recesije (2007–2010) ter štiriletno obdobje pred pojavom recesije (2003–2006). Ob tem opozarjam na omejenost raziskave tako s časovnega kot podatkovnega vidika, zato gre dobljene rezultate razumeti zgolj kot neke smernice oziroma delni prikaz stanja.

Temeljne podatke potrebne za empirično raziskavo sem zbrala s pomočjo sekundarne analize letnih poročil. Ker je predmet preučevanja ugotavljanje povezanosti med investicijami v izobraževanje in poslovno uspešnostjo podjetja Trimo v konjunkturi in recesiji, sem pri analizi zbranih podatkov najprej uporabila primerjalno analizo, ki mi je s primerjavo posameznih sklopov krivulj spremenljivk omogočila sklepanje o povezanosti oziroma odvisnosti le-teh. Nato pa metodo sklepanja nadgradila s statistično regresijsko analizo, ki mi je z izračunom regresijskega, korelacijskega in determinacijskega koeficienta ter stopnje statistične značilnosti omogočila poiskati in analitično izraziti povezanost oziroma odnose med posameznimi sklopi neodvisnih in odvisnih spremenljivk. Pri analizi rezultatov sem uporabila metodo eksplanacije in metodo primerjave, s katerima sem sklepala o podobnostih oziroma razlikah med učinki izobraževanja na poslovno uspešnost podjetja Trimo v času konjunktura in recesije.

5.2 Opis podjetja Trimu d. d.

Začetki podjetja Trimu segajo v leto 1961, ko je bilo ustanovljeno Kovinsko podjetje Trebnje, ki je poizvajalo jeklene konstrukcije in tehnološko opremo za potrebe lokalnega trga. Leta 1971 podjetje prevzame ime Trebanjska industrija montažnih objektov oziroma Trimu, pod katerim ga poznamo danes.

Trimu je danes globalno podjetje, ki je s svojo blagovno znamko prisotno v 54 državah sveta. Iz proizvajalca jeklenih konstrukcij se je Trimu razvil v ponudnika originalnih in celovitih rešitev, prilagojenih vsakemu kupcu posebej, in sicer na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev ter zvočno-izolativnih sistemov (Trimu 2010).

Podjetje pri poslovanju vodi vizija: »Postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb«. Uresničevanje le-te je podjetje pričelo že v 90. letih prejšnjega stoletja, ko so prodajno mrežo začeli širiti na mednarodni trg. Tako danes podjetje sestoji iz matične družbe Trimu in 22. odvisnih družb, ki skupaj tvorijo Skupino Trimu (Trimu 2009).

V Trimu v zadnjih petnajstih letih sistematično razvijajo poslovno odličnost. Razumejo jo kot doseganje in ohranjanje odličnih rezultatov na vseh področjih delovanja, s katerimi uresničujejo ali celo presegajo pričakovanja svojih deležnikov. Tako so tudi procesi na področju upravljanja z zaposlenimi del modela poslovne odličnosti, ki skrbi za nenehni razvoj oziroma izboljševanje poslovnih procesov. Pri razvoju procesov na področju upravljanja z zaposlenimi pa v Trimu delujejo tudi skladno s priporočili in najboljšimi praksami po evropskem modelu poslovne uspešnosti (EFQM) (Trimu 2009).

5.3 Izobraževalna dejavnost v Trimu d. d.

V Trimu strokovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih namenjajo veliko pozornost, saj se zavedajo, da so prav odlično usposobljeni ter prizadevni strokovnjaki Trimu pripeljali med priznana in razpoznavna evropska podjetja. Svoje zaposlene ter njihovo znanje vidijo kot bogastvo, ki ga je potrebno nenehno plemeniti z namenom njegove ohranitve oziroma povečanja, kar se kaže v dvigu ravni proizvodov, storitev in odnosov ter ustvarjanju dodane vrednosti. Stalna izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih razvijajo potrebne

kompetence veščin, znanj in osebnostnih motivov zaposlenih, da lahko kompetentno opravljajo svoje delo v vedno bolj zahtevnem poslovnem okolju in si tako zagotavljajo zaposljivost do zaključka karierne poti in osebnostno zrelo delovanje tudi po tem³ (Trimo 2009).

V Trimu se je v zadnjem desetletju pridobivanje novih znanj razširilo na vse zaposlene. Tako danes v Trimu razmišljajo celovito ter skladno s tem razvijajo potenciala vsakega posameznika ter mu nudijo ugodne razmere za razvoj in ustvarjalnost. Tako se je v Trimu razvila kultura, ki poudarja pomen nenehnega učenja ter strokovne in osebne rasti, tako za dobro posameznika kot podjetja. Skrb za učenje in osebno rast je v prvi vrsti odgovornost posameznika samega, podjetje pa mu pri tem pomaga, ga spodbuja in podpira. Posameznik, ki ne skrbi za svoj razvoj oziroma se noče izobraževati, slej ko prej sam sebe izključi iz podjetja (Trimo 2008).

Znanje in kompetence zaposlenih v Trimu sistematično nadgrajujejo v skladu s strateškimi usmeritvami Skupine Trimo in ugotovljenimi potrebami zaposlenih za obvladovanje vseh procesov v zahtevnem globalnem okolju. Vsakoletno izobraževanje poteka po načrtu, ki ga oblikuje kadrovska služba, in sicer na podlagi modela kompetenc, ki ga nenehno nagradjujejo z razvojem novih znanj ter kompetenc na posameznih strokovnih področjih. Le-tega nato nadgradijo s predlogi vodij in zaposlenih, dogovorjenih na Trimo dialogih. Trimo dialog je letni razgovor, ki ga vodja in zaposleni opravita vsaj enkrat letno, ko dogovorita osebne cilje zaposlenega, ocenita kompetence in karierne priložnosti zaposlenega (Trimo 2009).

Največ izobraževanj se v Trimu izvaja interno, z notranjimi in zunanjimi predavatelji. Ostala izobraževanja so zunanja in potekajo tako v Sloveniji kot v tujini. Izobraževanja se običajno izvajajo v manjših skupinah oziroma so usmerjena k posameznikom. V Trimu se zaposleni najpogosteje izobražujejo v naslednjih oblikah: dvodnevno tradicionalno izobraževanje za vse zaposlene, kjer se zaposlenim predstavi strateške cilje podjetja za tekoče leto, sejmi, simpoziji, konference, interne šole, delavnice oziroma akademije za posamezna strokovna področja, izdajanje tedenskih in mesečnih biltenov, študij ob delu, usposabljanje novo

³ Trimo pri njihovem delovanju vodi dolgoročno družbena odgovornost do ljudi in okolja. Njihova zavezanost razvoju zaposlenih se kaže tudi v štiriletni zaporedni pridobitvi priznanja za izobraževalni menedžment TOP 10, ki ga podjetjem za sistematično investiranje in usposabljanje zaposlenih v Sloveniji podeljujeta GV izobraževanje in Inštitut Sofos (Trimo 2009).

zaposlenih, srečanja, namenjena medsebojni izmenjavi znanj, izkušenj in širjenju dobrih praks, kroženje na delovni mestih oziroma med organizacijskimi enotami, e-izobraževanje (Trimo 2009).

Merjenje učinkovitosti izobraževanja v Trimu poteka po modelu EFQM, kjer se ocenjujejo učinki, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu. Poleg tega pa spremljajo in vrednotijo tudi izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje v delovnem procesu (Trimo 2010).

5 4 Analiza podatkov

V nadaljevanju bom prikazala in interpretirala s primerjalno ter regresijsko analizo pridobljene rezultate, na podlagi katerih bom potrdila oziroma ovrgla postavljene hipoteze.

5 4 1 Preverjanje hipoteze 1

Inovativnost⁴ v podjetju Trimo predstavlja eno izmed ključnih vrednot, temeljni način dela in ključni generator razvoja. V Trimu si prizadevajo ne le slediti spremembam v okolju, temveč z lastno strukturo razvojnih projektov tudi ustvarjati nove trende. Struktura razvojnih projektov obsega razvojne naloge s področja novih proizvodov in sistemov, izboljšave obstoječih produktov in sistemov, izboljšave notranjih procesov in postopkov ter bazične raziskave (Trimo 10).

⁴ Likar in drugi (2006, 31) inovativnost opredelijo kot »sposobnost posameznika oziroma podjetja za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah.« Z inovacijo mislimo »na vse tiste dejavnosti od temeljnih raziskav, invencij do razvoja in komercializacije, ki privedejo do novega izdelka ali proizvodnih sredstev« (Kamien in Schwartz v Ilič 2001, 29). Tehnološka inovacija je torej posledica invencije in pomeni odkritje novega procesa, izdelka, materiala, storitve ali metode (Kavčič v Ilič 2001, 29). Invencija kot prva faza tehnološke inovacije pomeni vsakršno ustvarjalno spoznanje, zamisel, ali dosežek, ki se s praktično uporabo spremeni v inovacijo, z razširitvijo – difuzijo le-te pa se zadnja faza tehnološke inovacije tudi zaključi (Toffler v Ilič 2001, 29).

Kot kazalec inovativnosti bom v nadaljevanju uporabila stopnjo novih proizvodov in sistemov,⁵ saj so le-ti rezultat inovativnih rešitev, pristopov in konceptov. Novi proizvodi in sistemi pomembno prispevajo k rasti prodaje, pridobivanju novih kupcev, vstopanju na nove trge ter zagotavljanju dolgoročne stabilnosti podjetja, kar je še posebej v času recesije za podjetje ključnega pomena. Poleg tega novi proizvodi in sistemi predstavljajo pomembno orodje pridobivanja konkurenčne prednosti, ki namesto nižanja prodajnih cen in/ali proizvodnih stroškov temelji na diferenciaciji ter kakovosti proizvodov in sistemov (Trimo 2009).

Iz grafa 5. 1 je mogoče razbrati tesno povezanost med spremenljivkama investicij v izobraževanje ter stopnjo novih proizvodov in sistemov. V letu 2004 se tako z 41,1 odstotnim povečanjem investicij v izobraževanje za 1 odstotek poveča tudi stopnja novih proizvodov in sistemov. V letih 2005–2006 je z minimalnim povečevanjem investicij v izobraževanje mogoče opaziti strmo vzpenjanje stopnje novih proizvodov in sistemov, in sicer v letu 2005 se ob 0,2-odstotnem povečanju investicij v izobraževanje stopnja novih proizvodov in sistemov poveča za 3 odstotne točke. V letu 2006 pa ob 2-odstotnem povečanju investicij v izobraževanje za 2 odstotni točki. V letu 2007 se je odstotek investicij v izobraževanje povečal za 27,4 odstotke, s čimer je stopnja novih proizvodov in sistemov narasla za 3 odstotne točke.

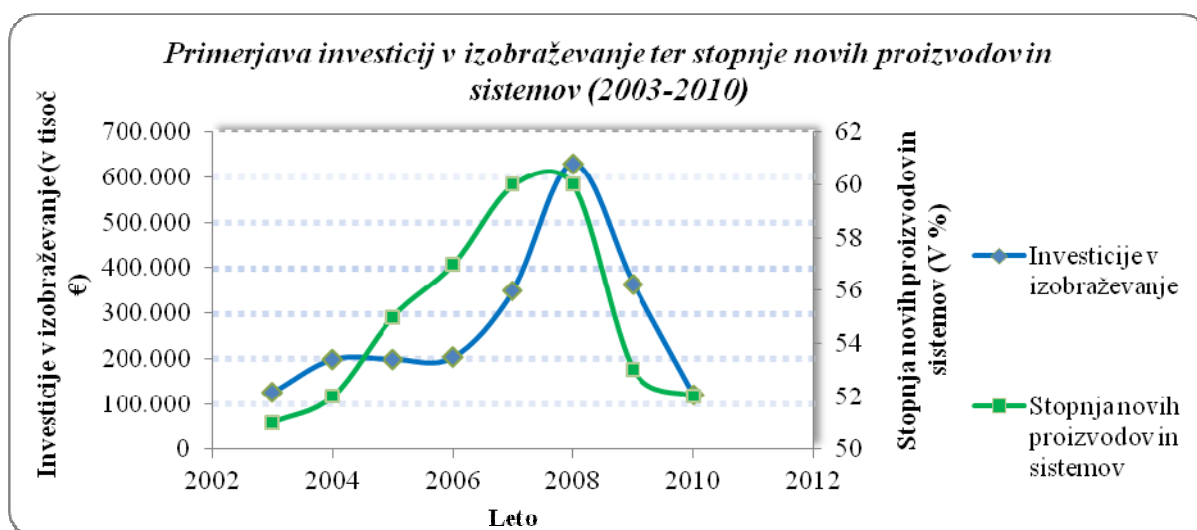
Po daljšem obdobju močne konjunktore so konec leta 2007 v Trimu zaznali prve znake svetovne finančne in gospodarske krize, ki je močno prizadela tudi gradbeni sektor (Trimo 2008). Kljub temu se v letu 2008 investicije v izobraževanje povečajo za 20,52 odstotkov in tako dosežejo najvišjo stopnjo investicij v izobraževanje v zadnjem desetletju. Vendar pa ob tem opazimo stagnacijo stopnje novih proizvodov in sistemov, ta namreč obstoji na 60 odstotkih.

Leto 2009 že močneje odseva posledice recesije, saj se investicije v izobraževanje zmanjšajo za 42,2 odstotka, ob čimer zabeležijo padec stopnje novih proizvodov in sistemov za 7 odstotkov. Razlog gre iskati v že omenjeni zmanjšani gradbeni aktivnosti na najpomembnejših trgih Skupine Trimo, katere večji padec je bil zabeležen konec leta 2008.

⁵ V Trimu vsakoletno merijo realizacijo razvojnih projektov, ki skladno z dolgoročno strategijo podjetja prispevajo k razvoju in posledično tudi k uspešnosti podjetja. V okviru strukture razvojnih projektov tako merijo tudi odstotek realizacije razvojnih nalog s področja novih proizvodov in sistemov (Trimo 2009).

Le-ta se namreč kaže v zmanjšanem številu naročil in investicijskih projektov, saj so mnogi investitorji na različnih trgih zaustavili oziroma preložili investicije v zgradbe in prilagodili investicijske načrte nastalim finančnim in tržnim razmeram. Poleg tega so zmanjšanje gradbene aktivnosti pospeševale še vsesplošna negotovost, kreditni krč ter presežek kapacitet (Trimo 2010). Kljub okrevanju svetovnega gospodarstva se je zmanjševanje gradbene aktivnosti nadaljevalo tudi v letu 2010. Posledično s tem se trend zniževanja investicij v izobraževanje v letu 2010 nadaljuje, in sicer z 66,9-odstotnim znižanjem, kar pomeni najnižjo stopnjo investicij v izobraževanje v zadnjih desetih letih. Ob tem se stopnja novih proizvodov in sistemov zniža za 1 odstotek (glej graf 5. 1).

Graf 5. 1: Primerjava investicij v izobraževanje ter stopnje novih proizvodov in sistemov (2003–2010).

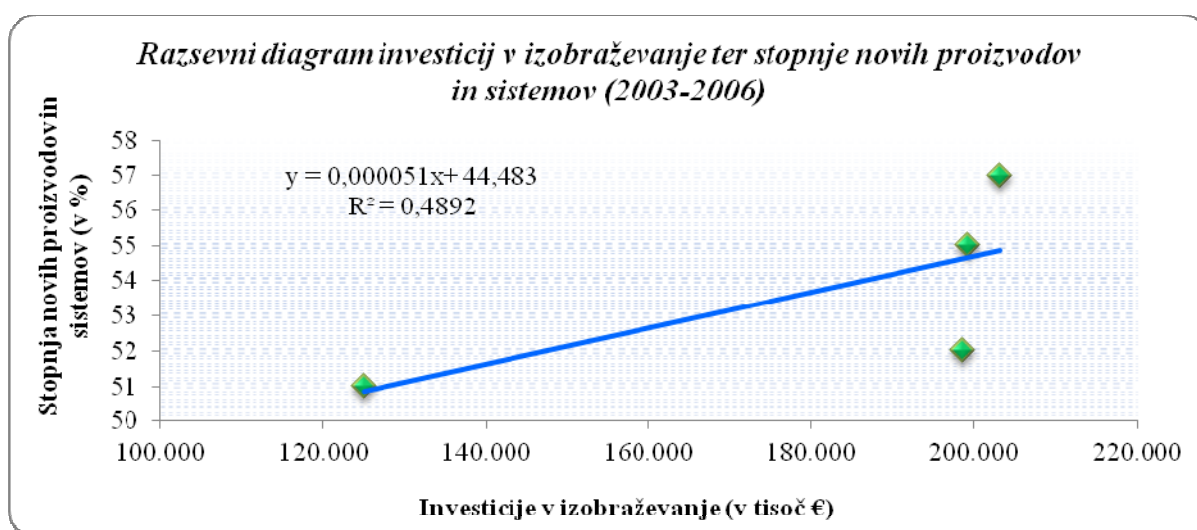


Vir: Lastno oblikovan graf

Tako v času konjunktura kot v času recesije korelacijski koeficient dokazuje visoko oziroma tesno povezanost med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko stopnje novih proizvodov in sistemov. Le-ta znaša 0,699, medtem ko je determinacijski koeficient enak 0,489, kar pomeni da je 48,9 odstotkov variance stopnje novih proizvodov in sistemov pojasnjene z linearnim vplivom investicij v izobraževanje. Vendar pa je iz grafa 5. 2 mogoče razbrati, da je naklon regresijske premice blag, kar kaže na

nizko vrednost regresijskega koeficienta, in sicer ob stopnji značilnosti 0,301. Stopnja značilnosti ter s tem posledično tudi tveganje sta previsoka (glej prilogo A), zato hipotezo »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je inovativnost zaposlenih,« za obdobje konjunktura zavračam.

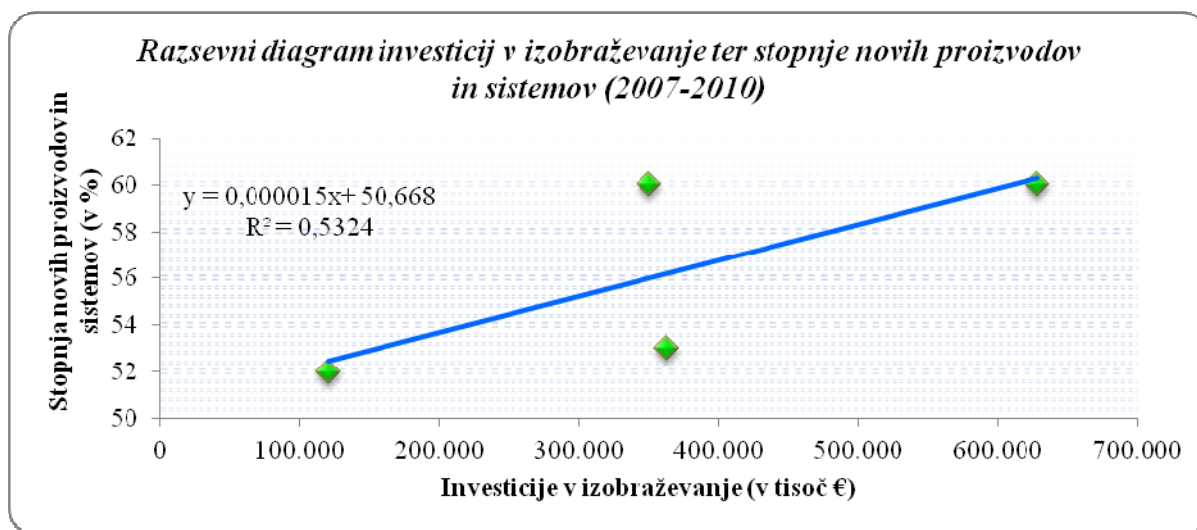
Graf 5. 2: Razsevni diagram investicij v izobraževanje ter stopnje novih proizvodov in sistemov (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

Regresijska analiza podatkov kaže, da se v času recesije povezanost med investicijami v izobraževanje ter stopnjo novih proizvodov in sistemov poveča. Korelacijski koeficient znaša 0,73, medtem ko investicije v izobraževanje pojasnijo 53,2 odstotka variance stopnje novih proizvodov in sistemov (glej graf 5. 3). Kljub temu hipotezo »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je inovativnost zaposlenih,« za obdobje recesije s 27-odstotnim tveganjem zavračam (glej prilogo A).

Graf poglavje 5. 3: Razsewni diagram investicij v izobraževanje ter stopnje novih proizvodov in sistemov (2007–2010)

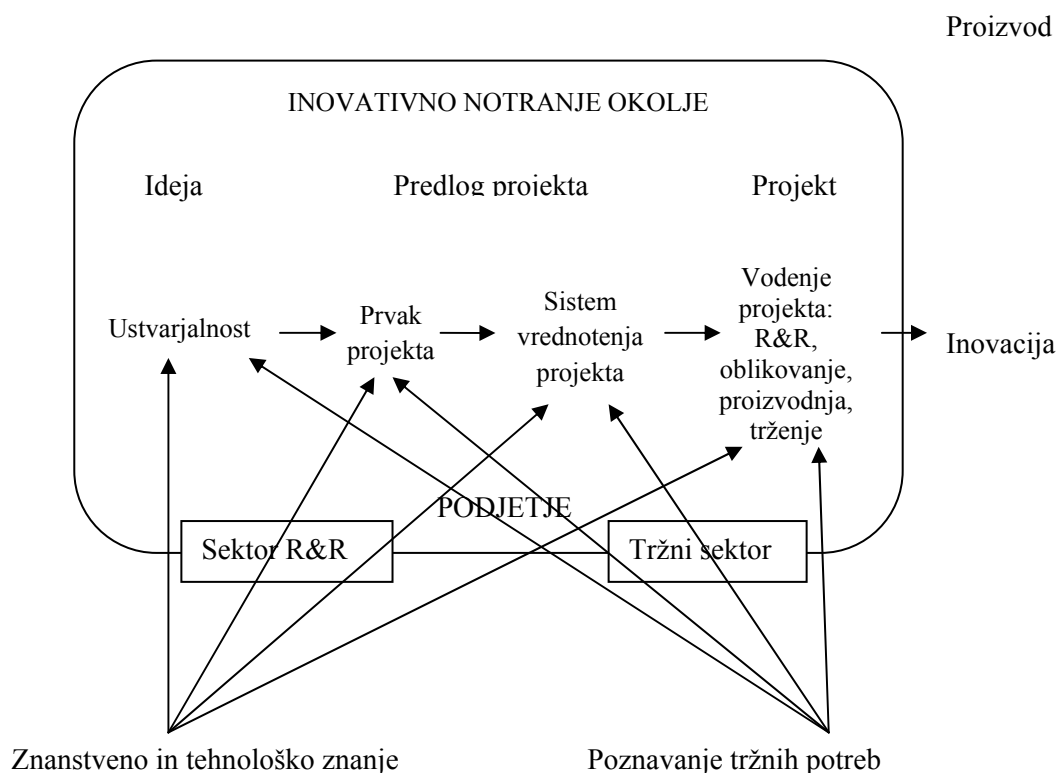


Vir: Lastno oblikovan graf

V podjetju Trimo ustvarjajo predvsem tehnološke inovacije, novi proizvodi namreč pomenijo preskok v tehnološki novosti proizvodov in tudi dizajnu (Trimo 2009). Tehnološke inovacije in z njimi proizvodi so rezultat zapletenih interakcij med dejavniki znotraj samega podjetja, medtem ko so le-te pogojene tudi z vplivom zunanjega okolja na inovativno dejavnost v podjetju (glej sliko 5. 2).

Slika 5. 2: Tehnološka inovacija kot rezultat zapletenih interakcij

ZUNANJE OKOLJE



Vir: Twiss (1991, 17).

Znanje in kompetence zaposlenih tako predstavljajo pomembno komponento novih proizvodov in sistemov, saj je ravno znanje temeljni gradnik inovacij, vendar pa zgolj znanje ne zagotavlja inovativnosti zaposlenih oziroma podjetja (Twiss 1991, 17).

Rezultate regresijske analize, ki kažejo na nepovezanost med spremenljivkama investicij v izobraževanje ter stopnjo novih proizvodov in sistemov, pojasnujem s prevladujočim vplivom preostalih dejavnikov, ki poleg znanja zaposlenih vplivajo na stopnjo novih proizvodov in sistemov. To potrjujeta tudi determinacijska koeficienta (glej graf 5. 1 in 5. 2), ki kažeta, da v konjunkturi stopnjo novih proizvodov in sistemov poleg investicij v izobraževanje pojasnjuje še 51, 1 odstotka dejavnikov, ki niso bili vključeni v preučevani model, v času recesije pa 46, 8 odstotkov preostalih dejavnikov.

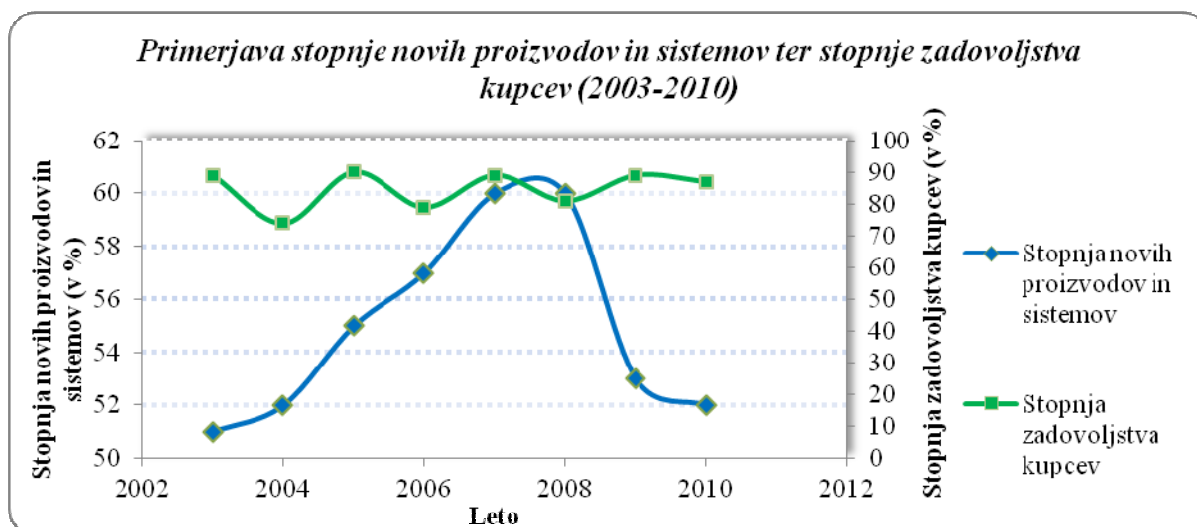
5 4 2 Preverjanje hipoteze 2

V Trimu vse aktivnosti usmerjajo v zadovoljne kupce, saj le-ti zagotavljajo stabilno prodajo, stabilen denarni tok in dobičke ter dolgoročno rast podjetja. V ta namen v Trimu že vrsto let merijo zadovoljstvo kupcev⁶ po različnih ciljnih skupinah, in sicer pri arhitektih in projektantih, največjih kupcih, končnih kupcih ter kupcih kontejnerjev. Meritve izvajajo v Sloveniji, za ključne segmente pa tudi v tujini. Na podlagi analiz rezultatov izvajajo aktivnosti in ukrepe za povečanje zadovoljstva, utrjevanje lojalnosti in negovanje dolgoročnih odnosov s kupci. Poleg tega jim rezultati merjenja zadovoljstva kupcev potrjujejo skladnost njihovih prizadevanj s pričakovanji in željami kupcev, kar posledično vodi tudi v sprejemanje boljših poslovnih odločitev, kar je še posebej v času recesije ključnega pomena (Trimo 2008).

Graf 5. 4 prikazuje gibanje krivulje spremenljivke novih proizvodov in sistemov ter spremenljivke stopnje zadovoljstva kupcev (ki služi kot nefinančni kazalec poslovne uspešnosti). Stopnja novih proizvodov in sistemov v času konjunktore vse do leta 2007 raste, po letu stagnacije in s pojavom posledic recesije v letu 2009 pa začne upadati. Medtem je pri krivulji stopnje zadovoljstva kupcev opaziti nenehno nihanje. Tako v letu 2004 kljub 1-odstotnemu povečanju stopnje novih proizvodov in sistemov stopnja zadovoljstva kupcev upade za 15 odstotkov. V letu 2005 se skupaj s 3-odstotnim povečanjem stopnje novih proizvodov in sistemov za 16 odstotkov poveča tudi stopnja zadovoljstva kupcev. Leto 2006 ponovno kaže na nepovezanost med spremenljivkama, saj se ob 2-odstotnem povečanju stopnje novih proizvodov in sistemov stopnja zadovoljstva kupcev zmanjša za 11 odstotkov. V letu 2007 se skupaj s 3-odstotnim povečanjem stopnje novih proizvodov in sistemov za 10 odstotkov poveča tudi stopnja zadovoljstva kupcev. Vendar se že v prihodnjem letu ob stagnaciji stopnje novih proizvodov in sistemov zmanjša za 8 odstotkov. V letih 2009 in 2010 ob upadanju stopnje novih proizvodov in sistemov za 7 oziroma 8 odstotkov, se stopnja zadovoljstva kupcev sprva poveča za 8 odstotkov, nato pa v letu 2010 upade za 2 odstotka (glej graf 5. 4).

⁶ Zadovoljstvo kupcev v Trimu merijo po posameznih področjih delovanja in storitev ter splošno zadovoljstvo, ki se ocenjuje z zelo dobro – zelo slabo. Pri analizi podatkov se osredotočam na odstotek, ki zajema kupce, ki svoje zadovoljstvo z blagovno znamko Trimo ocenjujejo kot dobro oziroma zelo dobro (Trimo 2009).

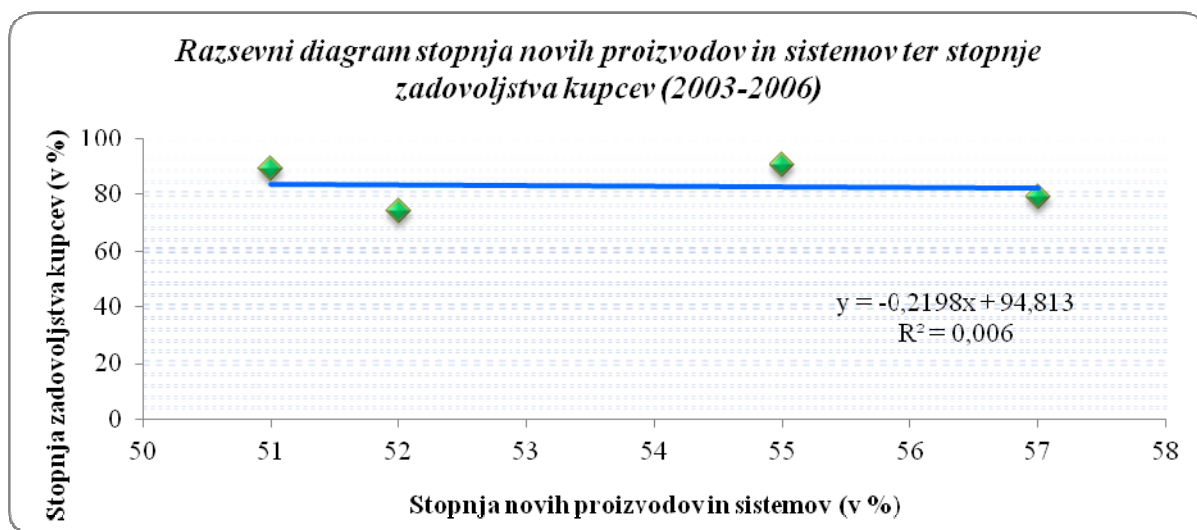
Graf 5. 4: Primerjava stopnje novih proizvodov in sistemov ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2010).



Vir: Lastno oblikovan graf

V času konjunktura med neodvisno spremenljivko stopnje novih proizvodov in sistemov ter odvisno spremenljivko stopnje zadovoljstva kupcev ne moremo govoriti o bistveni statistično značilni odvisnosti. Tako korelacijski kot regresijski koeficient kažeta na negativno povezanost med preučevanima spremenljivkama, kar pomeni, da se ob povečanju stopnje novih proizvodov in sistemov stopnja zadovoljstva kupcev zniža (glej graf 5. 5). Na neznatno povezanost med spremenljivkama kaže tudi determinacijski koeficient, saj le-ta znaša 0,006, kar pomeni, da stopnja novih proizvodov in sistemov pojasni zgolj 0,6 odstotka stopnje zadovoljstva kupcev (glej prilogo B). Hipotezo: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev,« za obdobje konjunktura zavračam.

Graf 5. 5: Razsevni diagram stopnje novih proizvodov in sistemov ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006)

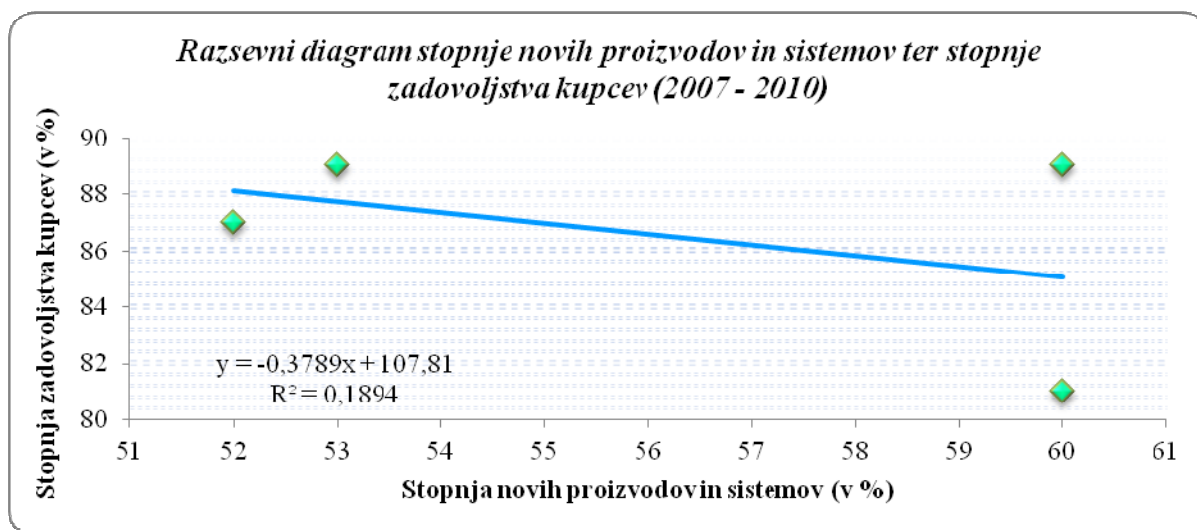


Vir: Lastno oblikovan graf

Statistična nepovezanost med spremenljivkama se v času recesije še poveča, saj so kratkoročni učinki izobraževanja v zaostrenih razmerah manj izraziti kot v času konjunktura, ko zaposleni nova znanja in sposobnosti hitreje in uspešneje pretvarjajo v novo poslovno vrednost (Rejc 2010, 7).

V času recesije korelacijski koeficient kaže zmerno oziroma že bistveno negativno povezanost med spremenljivkama. Odaljenost točk od regresijske premice (glej graf 5. 6) nakazuje šibko povezanost med spremenljivkama, kar dokazuje tudi determinacijski koeficient, ki znaša 0,189. To pomeni, da stopnja novih proizvodov in sistemov pojasnjuje zgolj 18,9 odstotkov variance stopnje zadovoljstva kupcev. Ob tem stopnja statistične značilnosti znaša 0,565, (glej prilogo Č), zaradi česar je tveganje, da bi govorili o statistično značilni povezanosti med spremenljivkama previsoko. Hipotezo: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev,« tudi za obdobje recesije zavračam.

Graf 5. 6: Razsevni diagram stopnje novih proizvodov in sistemov ter stopnje zadovoljstva kupcev (2007–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

Kljub statistični regresijski analizi menim, da celoviti, inovativni, posameznemu kupcu prilagojeni proizvodi in sistemi zagotovo prispevajo k zadovoljstvu kupcev. Pri merjenju zadovoljstva so namreč le-ti kot ključne elemente poslovnega sodelovanja s Trimom izpostavili predvsem kakovost proizvodov, celovite rešitve ter ustrezen dobavni rok (Trimom 2009). To bi lahko povezali tudi z ustvarjanjem novih proizvodov in sistemov, saj celotna Trimova vizija temelji na zagotavljanju celovitih rešitev za svoje kupce kamor prav gotovo spadajo tudi inovativni, vsaki stranki prilagojeni proizvodi in sistemi. Poleg tega je potrebno poudariti, da je ustvarjanje zadovoljnih kupcev dolgoročen in kompleksen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. To dokazuje tudi moja raziskava, saj v času konjunktura stopnja novih proizvodov in sistemov pojasni zgolj 0,6 odstotka stopnje zadovoljstva strank, v času recesije pa 18,9 odstotka.

Na tem mestu bi opozorila na omejenost moje raziskave, tako v smislu podatkovne kot časovne omejenosti. Namreč učinki izobraževanja se lahko kažejo kratkoročno kot tudi dolgoročno. Za identifikacijo celovitih učinkov investicij v izobraževanje je tako smiselno, če je to mogoče, merjenje le-teh razširiti na desetletja, česar moja raziskava ne omogoča. Trimu bi tako priporočala sistematično ter dolgoročno merjenje učinkov izobraževanja, saj le tako

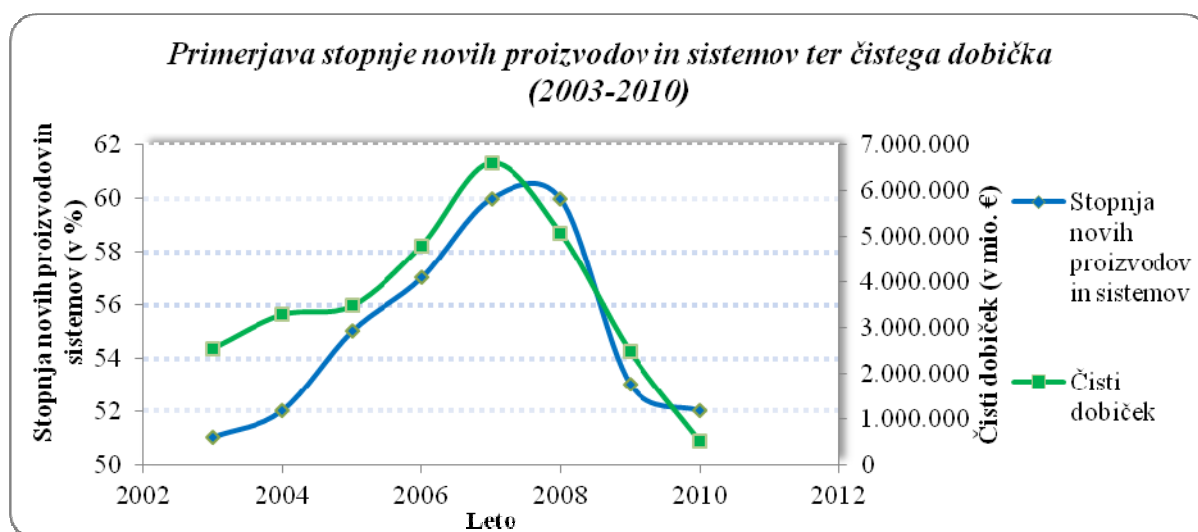
lahko pridobimo realne podatke, ki zaobjemajo tako kratkoročne kot dolgoročne učinke izobraževanja ter omogočajo podjetju napovedovati trende za prihodnost. Le-ti pa omogočajo racionalizacijo investicij v izobraževanje ter same izobraževalne dejavnosti, ki posledično vodi v večjo konkurenčnost oziroma uspešnost podjetja.

Razlog za nepovezanost med spremenljivkama gre iskati tudi v kompleksnosti oziroma oteženosti merjenja nefinančnih kazalcev uspešnosti. Ravno zato podjetja v večini še vedno uporabljajo tradicionalne, finančne kazalce poslovne uspešnosti, ki so zaradi vsakomesečnega zbiranja v bilancah podjetij veliko lažje dostopni, obsežnejši ter tudi lažje merljivi.

5 4 3 Preverjanje hipoteze 3

Graf 5. 7 kaže močno povezanost med spremenljivko stopnje novih proizvodov in sistemov ter spremenljivko čistega dobička (ki služi kot finančni kazalec poslovne uspešnosti). V letu 2004 se je tako z 1-odstotnim povečanjem stopnje novih proizvodov in sistemov za 29 odstotkov povečal tudi čisti dobiček. Leta 2005 ob 3-odstotni rasti stopnje novih proizvodov in sistemov zabeležijo porast čistega dobička za 5,9 odstotka. Leti 2006–2007 v podjetju Trimo zaznamuje obdobje močne konjunktura, pri čemer se ob 5-odstotnem povečanju stopnje novih proizvodov in sistemov čisti dobiček poveča za 90,2 odstotka. Sledi enoletno obdobje »prehoda«, ko ob stagnaciji stopnje novih proizvodov in sistemov beležijo zmanjšanje čistega dobička za 23,1 odstotka. Leti 2009–2010 že jasneje odražata posledice recesije. V letu 2009 ob 7-odstotnem padcu stopnje novih proizvodov in sistemov drastično upade tudi čisti dobiček, in sicer za 51,27 odstotka. Le-ta se v letu 2010 ob 1- odstotnem znižanju stopnje novih proizvodov in sistemov zmanjša za nadaljnjih 79,38 odstotkov (glej graf 5. 7).

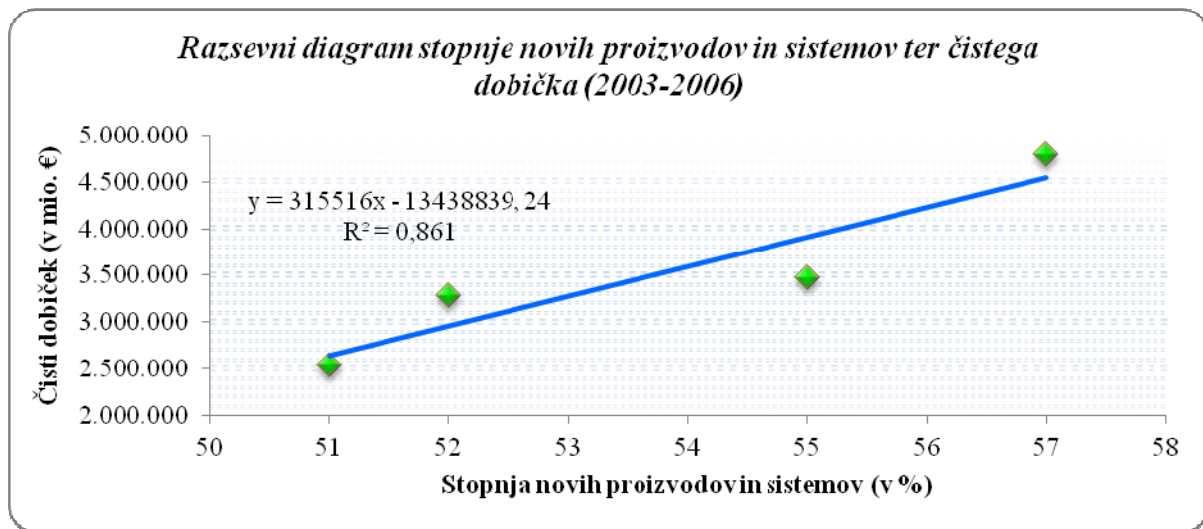
Graf 5. 7: Primerjava stopnje novih proizvodov in sistemov ter čistega dobička (2003–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

V obdobju konjunktore korelacijski koeficient znaša 0,928, kar kaže na tesno pozitivno povezanost med spremenljivkama oziroma na zelo visoko odvisnost čistega dobička od stopnje novih proizvodov in sistemov. Moč povezanosti je velika, saj stopnja novih proizvodov in sistemov pojasni kar 86,1 odstotka variance čistega dobička (glej graf 5. 8). Beta regresijski koeficient kaže na povečanje čistega dobička za 315.516 €, če se stopnja novih proizvodov in sistemov poveča za 1 odstotek. Kljub močni povezanosti med spremenljivkama, na katero kažejo koeficienti, pa hipotezo »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večji je čisti dobiček,« za obdobje konjunktore zavračam, saj test stopnje značilnosti koeficientov presega 5-odstotno stopnjo tveganja, zato ničelne hipoteze, da čisti dobiček ni odvisen od stopnje novih proizvodov in sistemov, ne morem zavrniti (glej prilogo C).

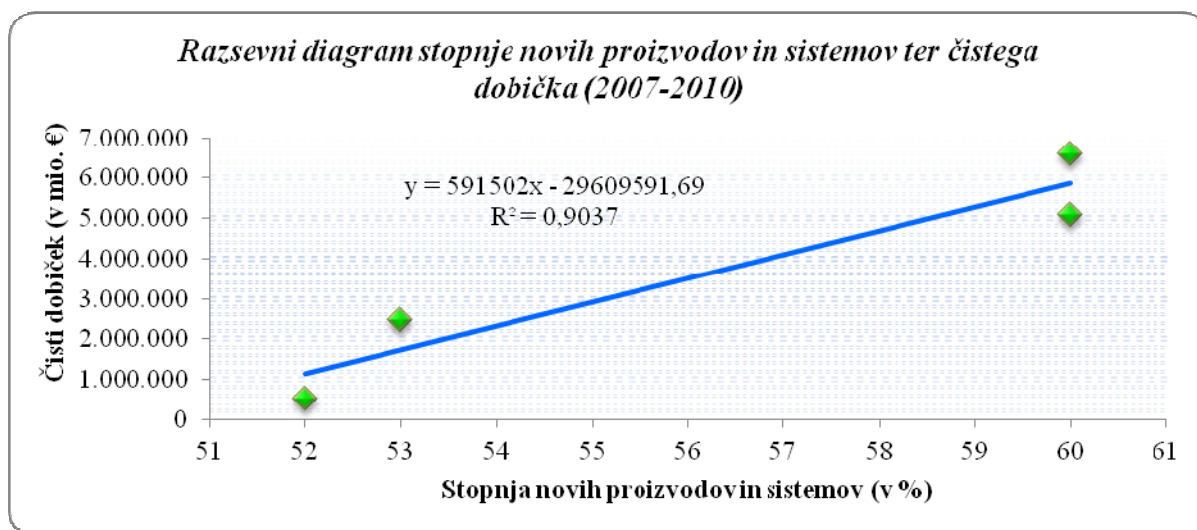
Graf 5. 8: Razsevni diagram stopnje novih proizvodov in sistemov ter čistega dobička (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

V času recesije se pozitivna statistična povezanost med spremenljivkama še poveča, kar lahko pojasnim z dolgoročnimi učinki izobraževanja na vedenje zaposlenih. Namreč kljub zmanjšanju investicij v izobraževanje so spremembe v vedenju zaposlenih relativno trajen učinek izobraževanja, ki se sprošča tudi v času recesije, ko so investicije v izobraževanje manjše. Korelacijski koeficient z vrednostjo 0,951, dokazuje zelo visoko odvisnost čistega dobička od stopnje novih proizvodov in sistemov (glej graf 5. 9). Glede na vrednost determinacijskega koeficienta ugotavljam, da je kar 90,4 odstotkov variance čistega dobička pojasnjene z linearnim vplivom stopnje novih proizvodov in sistemov ob zgolj 5-odstotnem tveganju (glej prilogo C). Hipotezo »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večji je čisti dobiček,« za obdobje recesije potrjujem.

Graf 5. 9: Razsevni diagram stopnje novih proizvodov in sistemov ter čistega dobička (2007–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

Povečanje vpliva stopnje novih proizvodov in sistemov na čisti dobiček v času recesije lahko pojasni predvsem prilagoditev Trimove poslovne strategije spremenjenim gospodarskim in tržnim razmeram. Recesija je v Trimu še povečala zavedanje pomembnosti dejavnosti področja raziskav in razvoja pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in ustvarjanju dodane vrednosti za kupce. Poleg tega se v Trimu zavedajo, da recesija ni edini izziv za podjetje, saj se mora to ustrezno odzivati tudi na spreminjajoče se globalne trende v gradbeni panogi, kar bo podjetju omogočilo ohranitev položaja na trgu tudi po koncu kriznega obdobja. V času recesije se v Trimu osredotočajo predvsem na razvojne projekte z večjo dodano vrednostjo, hitrejšim vstopom na trg in najboljšim razmerjem med potrebnimi vlaganji in donosom (Trimo 2009). Poleg tega so kljub velikemu zmanjšanju investicij v izobraževanje v letih 2009–2010 (glej graf 5. 1), z optimizacijo izobraževanja ter racionalizacijo stroškov, izvajali vsa potrebna izobraževanja ter pridobili vsa potrebna znanja, ki so temelj ustvarjanja novih proizvodov in sistemov (Trimo 2010).

5 4 4 Preverjanje hipoteze 4

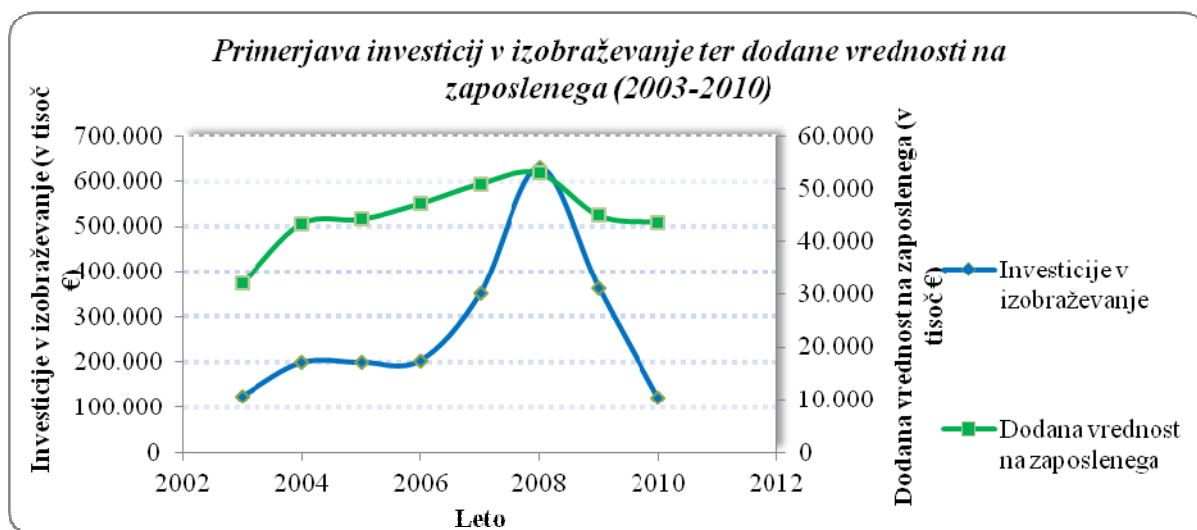
Pri analizi vpliva investicij v izobraževanje na vedenje zaposlenih bom, kot kazalec produktivnosti zaposlenih, uporabila dodano vrednost na zaposlenega. Med vsemi kazalci, ki jih spremljajo v Trimu, prav temu namenjajo največjo pozornost, saj je ključen pri zadovoljevanju interesa tako delničarjev kot zaposlenih ter predstavlja podlago za nadaljnje investicije ter uspešno upravljanje virov (Trimo 2004, Trimo 2005).

Graf 5. 10 že nakazuje povezanost med spremenljivkama investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega. Tako je v celotnem obdobju konjunktore s povečevanjem investicij v izobraževanje mogoče opaziti postopno naraščanje dodane vrednosti na zaposlenega. Po letu 2008 pa z zniževanjem investicij v izobraževanje pride do postopnega upadanja dodane vrednosti na zaposlenega.

V letu 2004 se tako z 41,1-odstotnim povečanjem investicij v izobraževanje za 35 odstotkov poveča tudi dodana vrednost na zaposlenega. V letih 2005–2006 je z minimalnim povečevanjem investicij v izobraževanje mogoče opaziti tudi minimalno oziroma postopno povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega. V letu 2005 se ob 0,2-odstotnem povečanju investicij v izobraževanje dodana vrednost na zaposlenega poveča za 2,3 odstotne točke. V letu 2006 pa ob 2-odstotnem povečanju investicij v izobraževanje, za 6,6 odstotka. Ob 27,4-odstotnem povečanju investicij v izobraževanje je leta 2007 narasla tudi dodana vrednost na zaposlenega, in sicer za 7,9 odstotka. Kljub recesiji v letu 2008 Trimo nadaljuje s pozitivnim trendom investicij v izobraževanje, le-te se povečajo za 20,52 odstotkov, ob čimer se za 4 odstotke poveča tudi dodana vrednost na zaposlenega.

Leta 2009 se v Trimu začne obdobje optimizacije stroškov in racionalizacije postopkov poslovanja kot odgovora na zaostrovanje posledic recesije. Omenjena strategija se kaže tudi na področju izobraževanja, saj se investicije v izobraževanje zmanjšajo za 42,2 odstotka, medtem ko se dodana vrednost na zaposlenega zniža za 15,1 odstotka. Trend zniževanja investicij v izobraževanje prehaja tudi v leto 2010, in sicer z znižanjem le-teh za 66,9 odstotkov. Ob tem se, za 2,87 odstotka, zniža tudi dodana vrednost na zaposlenega (glej graf 5. 10).

Graf 5. 10: Primerjava investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega (2003–2010)

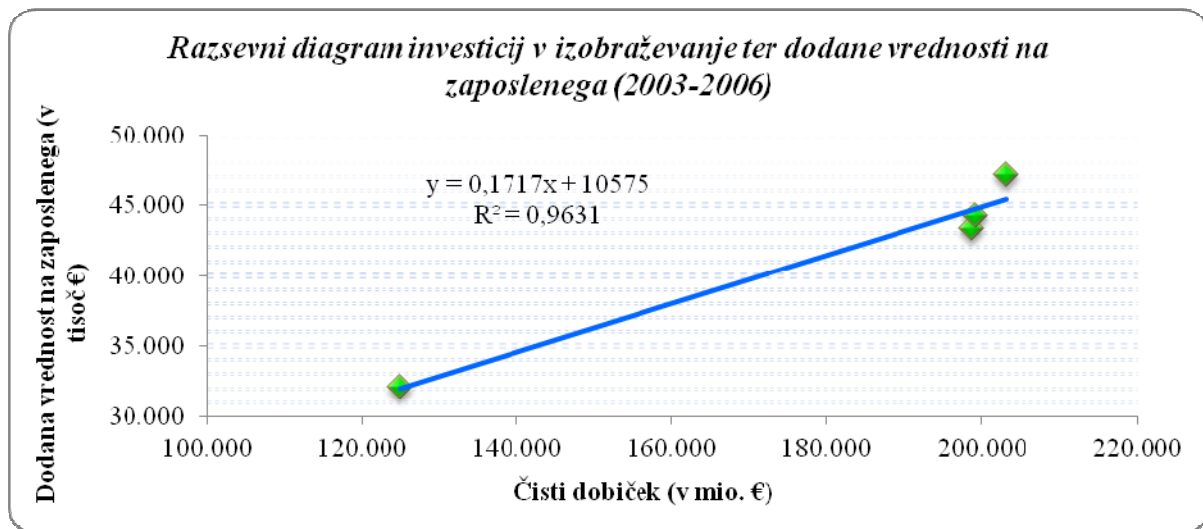


Vir: Lastno oblikovan graf

Povezanost med spremenljivkama v času konjunktore dokazuje tudi regresijska analiza. Korelacijski koeficient vrednosti 0,981 kaže na zelo visoko pozitivno odvisnost med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko dodane vrednosti na zaposlenega. Močno povezanost med spremenljivkama nakazuje tudi graf 5. 11, saj točke ležijo tesno ob regresijski premici (glej graf 5. 11). To dokazuje tudi determinacijski koeficient, saj je glede na njegovo vrednost kar 96,3 odstotkov variance dodane vrednosti na zaposlenega pojasnjene z investicijami v izobraževanje. Hipotezo »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je produktivnost zaposlenih,« za obdobje konjunktore z 2-odstotnim tveganjem potrjuje (glej prilogo Č).

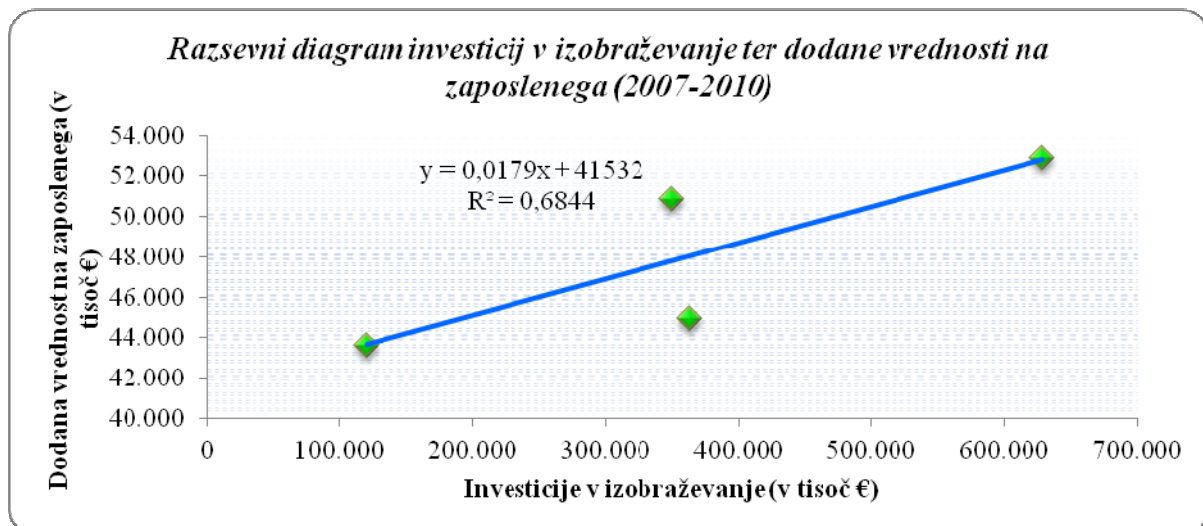
V času recesije se odvisnost dodane vrednosti na zaposlenega od investicij v izobraževanje nekoliko zniža, na kar nakazujeta tako korelacijski kot regresijski koeficient. Korelacijski koeficient zanaša 0,827, kar sicer kaže na visoko linerano odvisnost med spremenljivkama, vendar potrditev hipoteze, da med investicijami v izobraževanje ter dodano vrednostjo na zaposlenega obstaja pozitivna povezanost v času recesije predstavlja previsoko tveganje (glej prilogo Č). Hipotezo »Večje, kot so investicije v izobraževanje, večja je produktivnost zaposlenih,« za obdobje recesije zavračam.

Graf 5. 11: Razsewni diagram investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

Graf 5. 12: Razsewni diagram investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega (2007–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

Da v času recesije med investicijami v izobraževanje in dodano vrednostjo na zaposlenega ne moremo govoriti o statistično značilni povezanosti, menim, da gre razlog iskati predvsem v dejavnikih, ki niso bili zajeti v preučevani regresijski model. Namreč glede na vrednost determinacijskega koeficienta je v času recesije z linearnim vplivom investicij v izobraževanje pojasnjenih le še 68,4 odstotka variance dodane vrednosti na zaposlenega (glej graf 5. 12). Menim, da se dodana vrednost na zaposlenega v času recesije ni zmanjšala zgolj zaradi drastičnega zniževanja investicij v izobraževanje v letih 2009–2010. Kot sem že omenila, so v Trimu kljub manjšim investicijam v izobraževanje zadovoljili vse potrebe po znanju, in sicer z uporabo modernih alternativnih oblik izobraževanja, kot so e-izobraževanje, interne šole, delavnice oziroma akademije za posamezna strokovna področja, izdajanje tedenskih in mesečnih biltenov, srečanja, namenjena medsebojni izmenjavi znanj, izkušenj in širjenju dobrih praks ter kroženje na delovni mestih oziroma med organizacijskimi enotami.

Poleg tega so učinki izobraževanja na spremembe vedenja zaposlenih relativno trajni pojav in ne upadejo sočasno z zmanjšanjem investicij v izobraževanje. Da so spremembe v vedenju dolgotrajnejši in postopen proces kaže tudi graf 5. 10, saj krivulja dodane vrednosti na zaposlenega ne niha tako drastično kot krivulja investicij v izobraževanje. Zato menim, da gre vzroke za nepovezanost med spremenljivkama v času recesije iskati predvsem v dejavnikih oziroma spremenljivkah, ki niso vključene v preučevani model in pojasnjujejo 31,6 odstotkov variance dodane vrednosti na zaposlenega (glej graf 5. 12).

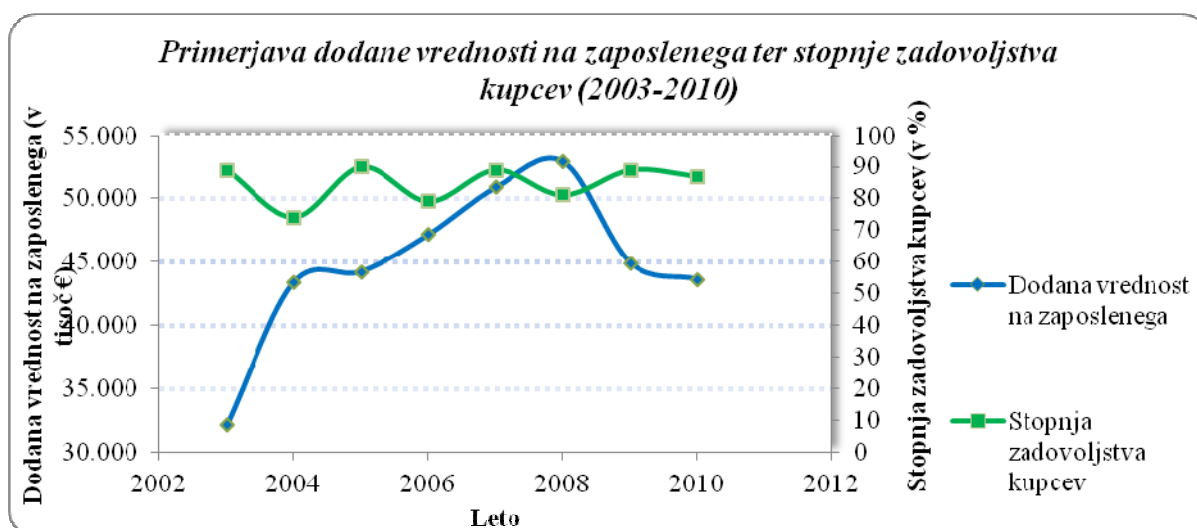
5 4 5 Preverjanje hipoteze 5

Graf 5. 13 prikazuje gibanje krivulj spremenljivke dodane vrednosti na zaposlenega ter spremenljivke stopnje zadovoljstva kupcev. Medtem ko krivulja dodane vrednosti na zaposlenega v času konjunktura raste ter po letu 2009, s pojavom posledic recesije upade, je pri krivulji zadovoljstva kupcev opaziti nenehno nihanje.

V letu 2004 se tako s 35-odstotnim povečanjem dodane vrednosti na zaposlenega stopnja zadovoljstva kupcev zniža za 15 odstotkov. Leta 2005 se ob povečanju dodane vrednosti na zaposlenega za 2,3-odstotne točke poveča tudi stopnja zadovoljstva kupcev, in sicer za 16 odstotkov. Že v naslednjem letu je ponovno opaziti neskladnost med spremenljivkama, saj ob 6,6-odstotnem povečanju dodane vrednosti na zaposlenega beležimo ponoven 11-odstotni

upad stopnje zadovoljstva kupcev. Spremenljivki sta ponovno usklajeni v letu 2007, ko se ob 7,9-odstotnem povečanju dodane vrednosti na zaposlenega za 10 odstotkov poveča tudi stopnja zadovoljstva kupcev. Leto 2008 še beleži naraščanje dodane vrednosti na zaposlenega, in sicer za 4 odstotke, ob čimer se stopnja zadovoljstva kupcev zniža za 8 odstotkov. V letu 2009 se dodana vrednost na zaposlenega zniža za 15,1 odstotka, medtem ko stopnja zadovoljstva kupcev beleži 8 odstotno rast. V letu 2010 pa se ob znižanju dodane vrednosti na zaposlenega za 2 odstotka zniža tudi stopnja zadovoljstva kupcev.

Graf 5. 13: Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2010)

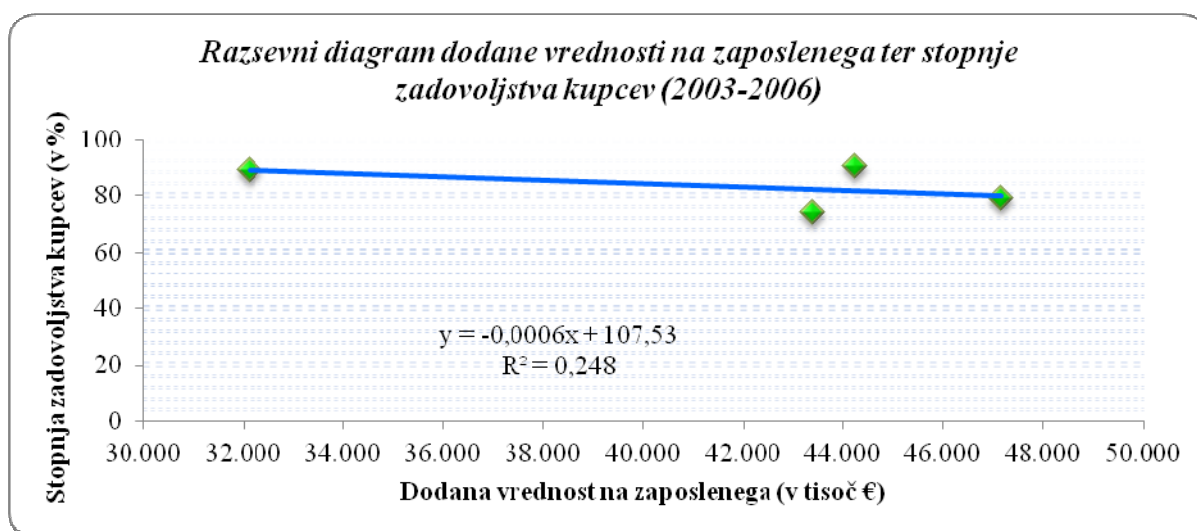


Vir: Lastno oblikovan graf

Tako v času konjunktore kot v času recesije rezultati regresijske analize kažejo negativno linearno povezanost med neodvisno spremenljivko dodane vrednosti na zaposlenega ter odvisno spremenljivko stopnje zadovoljstva kupcev, za kar sem možne razloge navedla že pri preverjanju hipoteze 2 (glej grafa 5. 14 in 5. 15).

V času konjunktore korelacijski koeficient z vrednostjo -0,498 kaže na srednjo oziroma zmerno negativno povezanost med spremenljivkama. Negativno odvisnost med spremenljivkama potrjuje tudi regresijski koeficient (glej graf 5. 14), medtem ko determinacijski koeficient kaže, da dodana vrednost na zaposlenega pojasnjuje zgolj 24,8 odstotkov variance stopnje zadovoljstva kupcev (glej prilogo D). Hipotezo: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev,« za obdobje konjunktore s 50,2-odstotnim tveganjem zavračam.

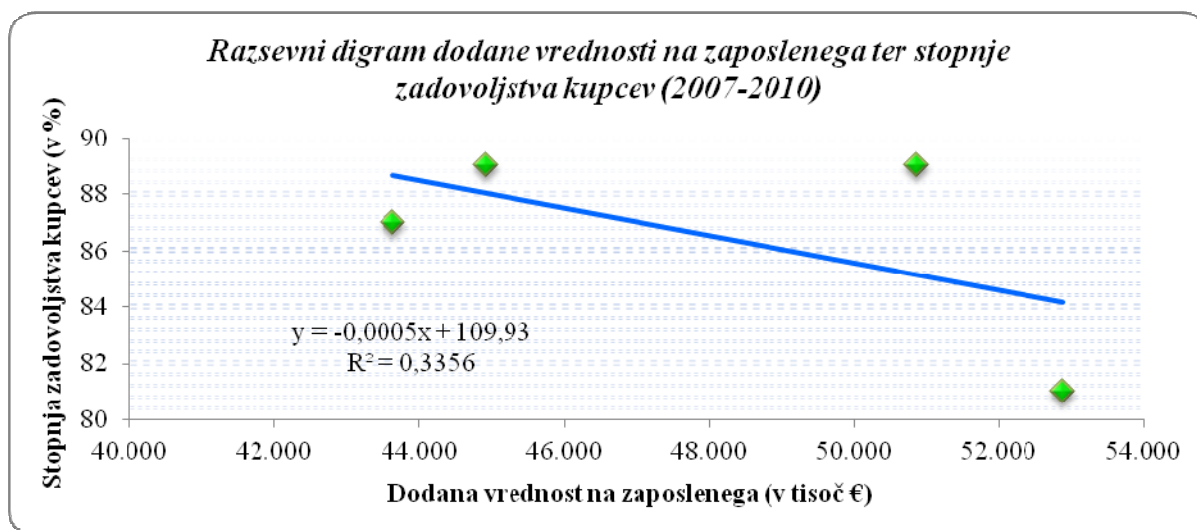
Graf 5. 14: Razsevni diagram dodane vrednosti na zaposlenega ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

Tudi v času recesije povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega zmanjšuje stopnjo zadovoljstva kupcev (glej graf 5. 15). Korelacijski koeficient znaša -0,579, ob zgolj 33,6-odstotni pojasnjenosti variance stopnje zadovoljstva kupcev z dodano vrednostjo na zaposlenega (glej prilogo D). Na podlagi rezultatov regresijske analize hipotezo: »Večja, kot je inovativnost zaposlenih, večje je zadovoljstvo kupcev,« za obdobje recesije z 42,1-odstotnim tveganjem zavračam.

Graf 5. 15: Razsevni diagram dodane vrednosti na zaposlenega ter stopnje zadovoljstva kupcev (2007–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

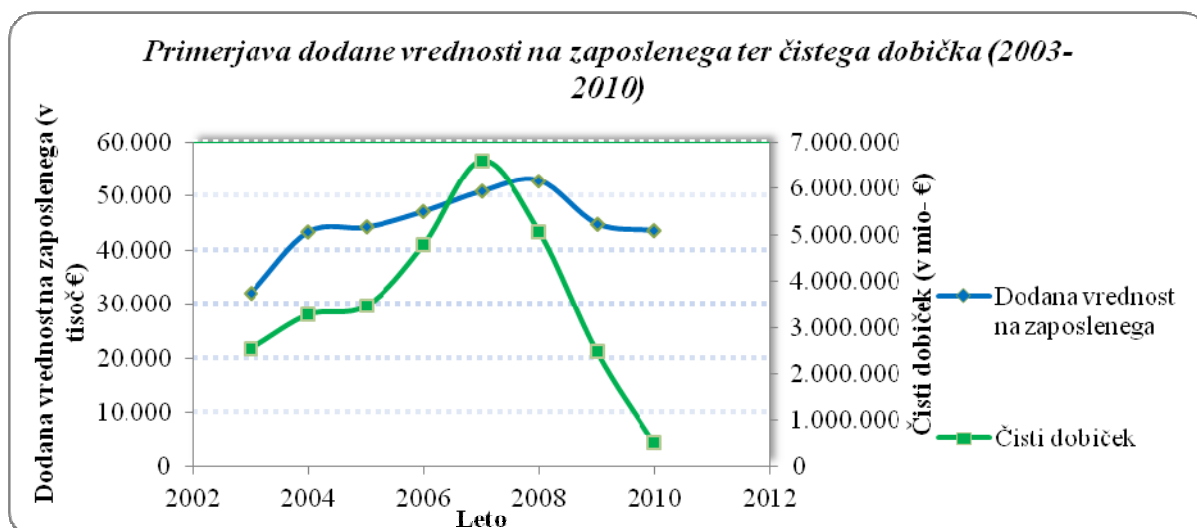
5 4 6 Preverjanje hipoteze 6

Graf 5. 16 kaže na tesno povezanost med spremenljivkama dodane vrednosti na zaposlenega in čistega dobička. Med leti 2003–2007 pozitivni trend dodane vrednosti na zaposlenega vpliva na povečevanje čistega dobička. V letu 2008 dodana vrednost še narašča, medtem ko čisti dobiček že prične upadati. Med leti 2009–2010 pa je znova opaziti medsebojno povezano gibanje spremenljivk, obe se namreč začneta zmanjševati.

V letu 2004 se tako s 35-odstotnim povečanjem dodane vrednosti na zaposlenega poveča tudi čisti dobiček, in sicer za 29 odstotkov. Leta 2005 se ob povečanju dodane vrednosti na zaposlenega za 2,3-odstotne točke, za 5,9 odstotka poveča tudi čisti dobiček. V letu 2006 ob 6,6-odstotnem povečanju dodane vrednosti na zaposlenega zabeležijo 38-odstotno povečanje čistega dobička. Leta 2007 se stopnja dodane vrednosti na zaposlenega poveča za 7,9 odstotke, čisti dobiček pa za 37,8 odstotka. V letu 2008 je pri dodani vrednosti na zaposlenega še mogoče opaziti pozitiven trend naraščanja, saj se le-ta poveča za 4 odstotke, medtem ko pri čistem dobičku že beležijo 23-odstotni upad. Leto 2009 zabeleži 15,1-odstotno zmanjšanje dodane vrednosti na zaposlenega ter 51,27-odstotno znižanje čistega

dobička. Medtem ko se upadanje dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2010 zniža zgolj za 2,87 odstotka, pa čisti dobiček zabeleži padec v vrednosti 79,36 odstotkov.

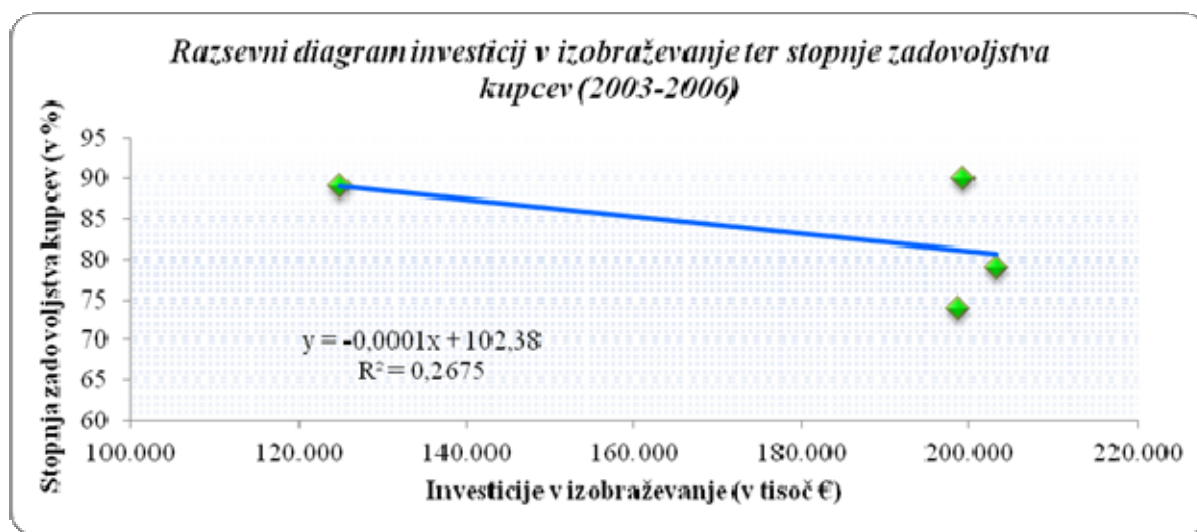
Graf 5. 16: Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega ter čistega dobička (2003–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

Tesno pozitivno povezanost med neodvisno spremenljivko dodane vrednosti na zaposlenega ter odvisno spremenljivko čistega dobička potrjuje tudi korelacijski koeficient. Le-ta v času konjunktura znaša 0,849 in kaže na visoko odvisnost čistega dobička od dodane vrednosti na zaposlenega. Dodana vrednost na zaposlenega pojasni 72,1 odstotka variance čistega dobička, medtem ko 27,9 odstotka čistega dobička pojasnjujejo spremenljivke, ki niso zajete v preučevanem modelu (glej graf 5. 17). Kljub povezanosti na katero nakazuje korelacijski koeficient hipotezo: »Večja, kot je produktivnost zaposlenih, večji je čisti dobiček,« za obdobje konjunktura, ob 15,1-odstotnem tveganju, zavračam (glej prilogo E).

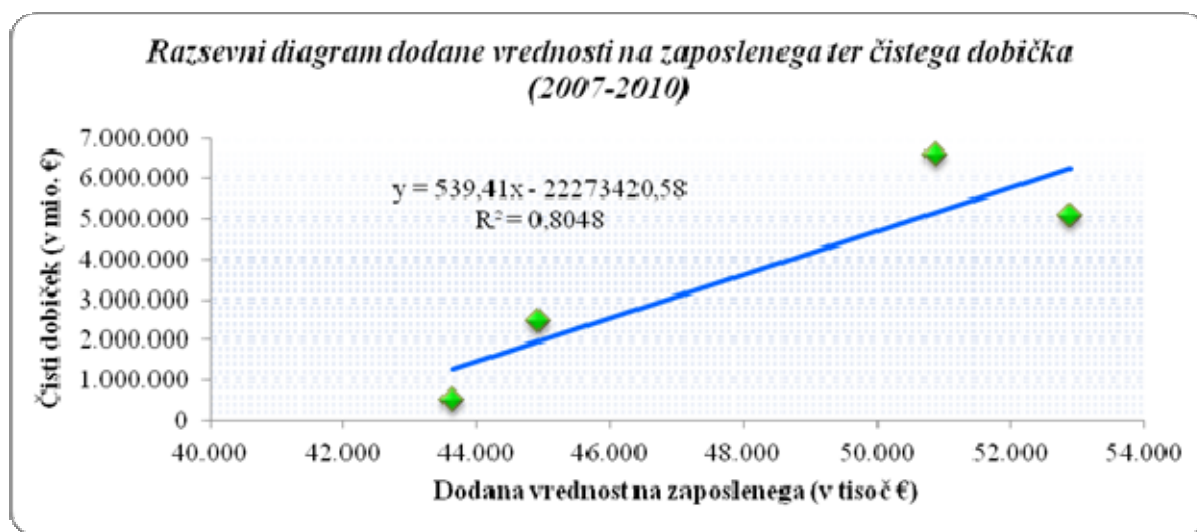
Graf 5. 17: Razsevni diagram dodane vrednosti na zaposlenega ter čistega dobička (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

Regresijska analiza podatkov kaže, da se v času recesije vpliv dodane vrednosti na zaposlenega na čisti dobiček poveča, kar lahko pojsnim z že omenjenimi relativno trajnimi učinki izobraževanja na vedenje zaposlenih. Regresijski koeficient znaša 0,897, kar kaže na zelo visoko odvisnost čistega dobička od dodane vrednosti na zaposlenega. Moč povezanosti med spremenljivkama dokazuje tudi determinacijski koeficient, ki znaša 0,805, kar pomeni, da dodana vrednost na zaposlenega pojasni 80,5-odstotni delež čistega dobička (glej graf 5. 18). Vendar pa stopnja značilnosti znaša 0,103, zaradi česar tudi (glej prilogo E) hipotezo: »Večja, kot je produktivnost zaposlenih, večji je čisti dobiček,« za obdobje recesije zavračam.

Graf 5. 18: Razsevni diagram dodane vrednosti na zaposlenega ter čistega dobička (2007–2010)

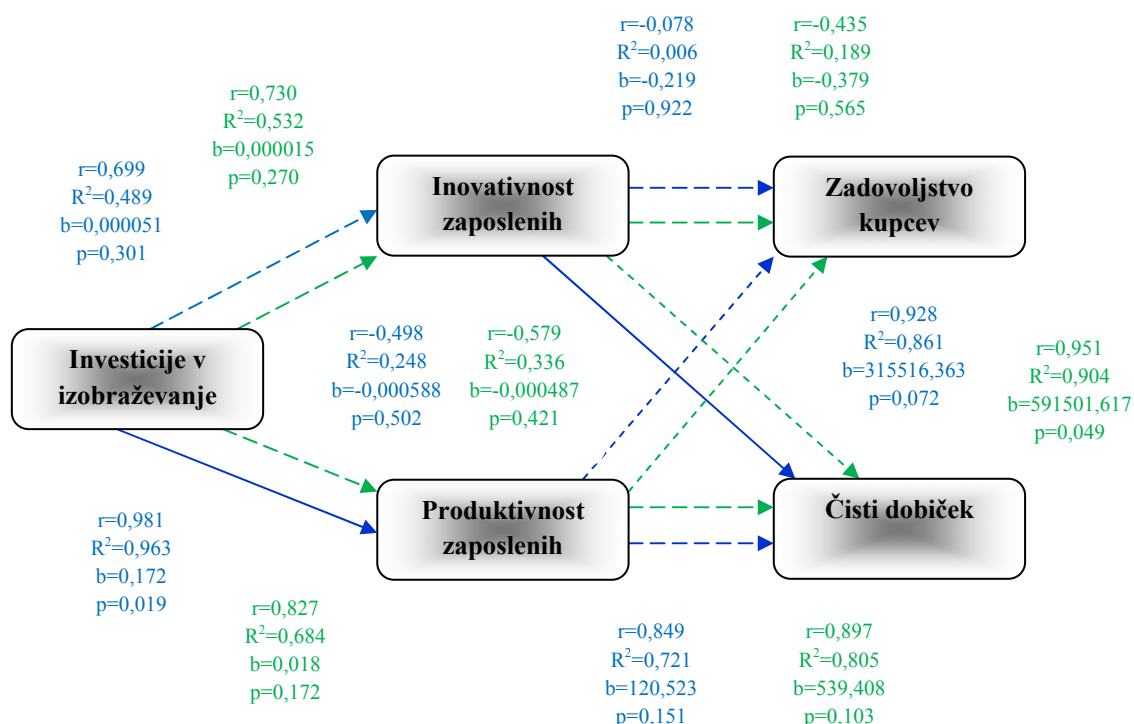


Vir: Lastno oblikovan graf

5 4 7 Preverjanje krovne hipoteze ter kontrolna analiza

Slika 5. 3 prikazuje končne rezultate regresijske analize povezanosti med investicijami v izobraževanje ter poslovno uspešnostjo podjetja preko neposrednih rezultatov oziroma sprememb v vedenju zaposlenih v podjetju Trim. Rezultati v večini kažejo konsistentnost v času konjunkturalne in recesije. Tako se v času recesije ob znižanju investicij v izobraževanje oziroma optimizaciji in racionalizaciji izobraževanja kažejo enaki učinki izobraževanja (na poslovno uspešnost podjetja), kot v času konjunkturalne (na sliki sem rezultate za obdobje konjunkturalne ponazorila z modro barvo, za obdobje recesije pa z zeleno). Nekonsistentnost rezultatov se kaže zgolj pri sklopu spremenljivk investicije v izobraževanje ter produktivnost zaposlenih in sklopu spremenljivk inovativnost zaposlenih ter čisti dobiček, za kar sem možne razloge obrazložila že pri preverbi hipoteze 4 oziroma hipoteze 3.

Slika 5. 3: Model za merjenje vzročno-posledične povezave med investicijami v izobraževanje, neposrednimi rezultati ter finančnimi in nefinančnimi učinki izobraževanja.



Vir: Lastno oblikovan model (povzeto po Rejc 2005, 29; Rejc 2010, 8).

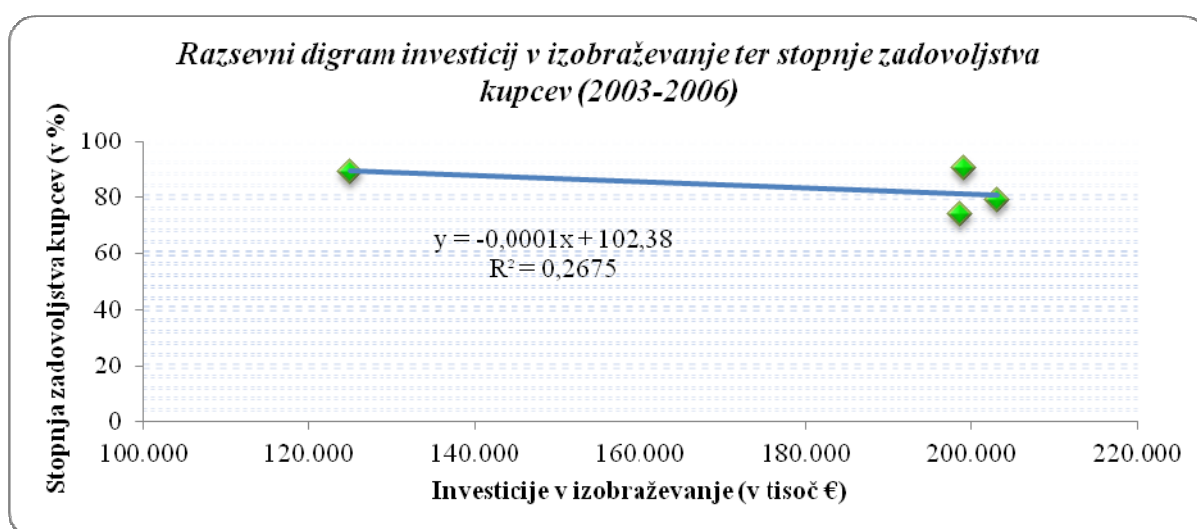
Iz slike 5. 3 lahko v času recesije razberemo visoko oziroma tesno povezanost med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko produktivnosti zaposlenih. Prav tako se v času recesije kaže močna povezanost med neodvisno spremenljivko inovativnosti zaposlenih ter odvisno spremenljivko čistega dobička. Medtem ko polne črte označujejo tesno povezanost med spremenljivkami, pa prekinjene črte kažejo nizko povezanost oziroma odsotnost le-te. Tako med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko produktivnosti zaposlenih in pa neodvisno spremenljivko inovativnosti zaposlenih ter odvisno spremenljivko čistega dobička v času konjunktura ni mogoče govoriti o statistično značilni pozitivni povezanosti. Prav tako odsotnost statistično značilne pozitivne povezanosti tako v času konjunktura kot recesije kažejo sklopi spremenljivk investicije v izobraževanje in inovativnost zaposlenih,

inovativnost zaposlenih in zadovoljstvo kupcev, produktivnost zaposlenih in čisti dobiček ter produktivnost zaposlenih in zadovoljstvo kupcev (glej sliko 5. 3).

Za preverjanje oziroma potrditev rezultatov pridobljenih z regresijsko analizo, opravljeno na podlagi modela za merjenje vzročno-posledične povezave med neposrednimi rezultati ter finančnimi in nefinančnimi učinki izobraževanja, sem izvedla kontrolno analizo, kjer sem analizirala neposredno povezanost med investicijami v izobraževanje ter poslovno uspešnostjo podjetja, v času konjunktura in recesije.

Kontrolna analiza kaže konsistentne rezultate z analizo vzročno-posledičnih povezav med neposrednimi in posrednimi učinki izobraževanja. Tako tudi kontrolna analiza kaže negativno linearno povezanost med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko stopnje zadovoljstva kupcev. V času konjunktura korelacijski koeficient znaša -0,518, kar kaže na srednjo, že bistveno negativno povezanost med spremenljivkama. Pri tem pa investicije v izobraževanje pojasnijo zgolj 26,7 odstotkov variance stopnje zadovoljstva kupcev (glej graf 5. 19). Zaradi vrednosti stopnje značilnosti, ki znaša 0,483 v obdobju konjunktura ne moremo govoriti o statistično značilni povezanosti med investicijami v izobraževanje ter stopnjo zadovoljstva kupcev (glej prilogo F).

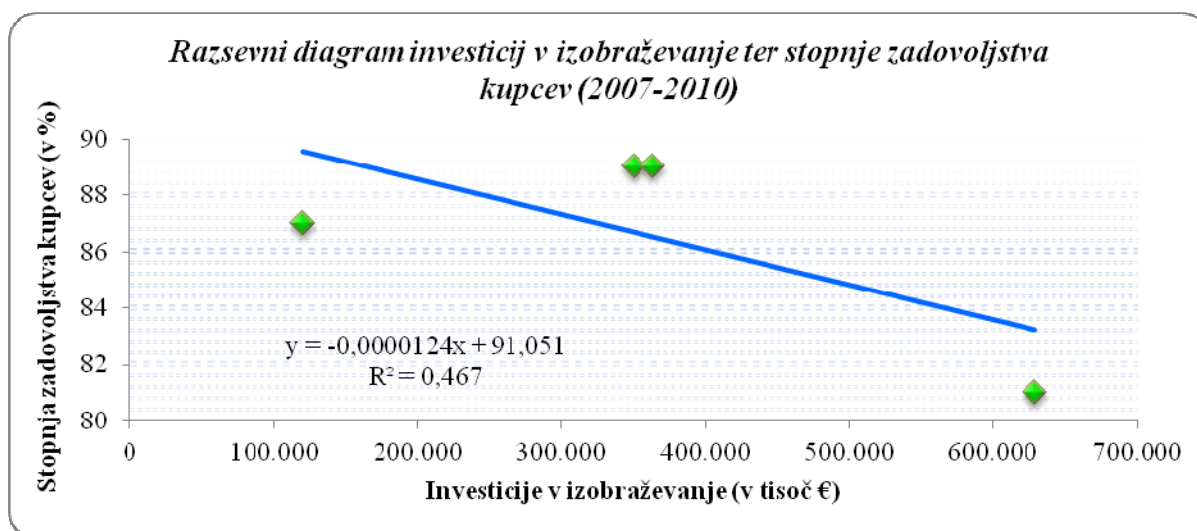
Graf 5. 19: Razsevni diagram investicij v izobraževanje ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

V času recesije se negativna linearna povezanost med spremenljivkama še poveča, na kar nakazuje tudi regresijski koeficient, saj regresijska premica strmo pada (glej graf 5. 20). Korelacijski koeficient znaša -0,683, kar kaže na visoko negativno povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient z vrednostjo 0,467 nakazuje, da varianco stopnje zadovoljstva kupcev investicije v izobraževanje pojasnijo v višini 46,7 odstotkov. Stopnja značilnosti znaša 0,317, kar posledično pomeni, da je tveganje previsoko, da bi lahko trdili, da v času recesije investicije v izobraževanje vplivajo na zadovoljstvo kupcev (glej prilogo F).

Graf 5. 20: Razsevni diagram investicij v izobraževanje ter stopnje zadovoljstva kupcev (2007–2010)

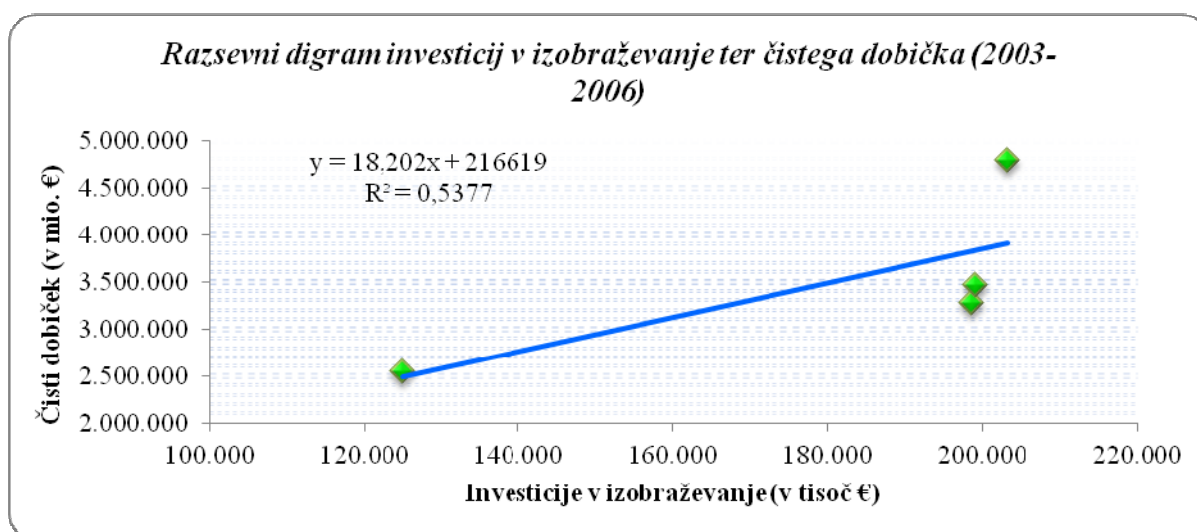


Vir: Lastno oblikovan graf

Tudi pri kontrolni analizi vpliva investicij v izobraževanje na finančni kazalec poslovne uspešnosti – čisti dobiček, se kaže skladnost rezultatov z analizo vzročno-posledičnih povezav med neposrednimi in posrednimi učinki izobraževanja. Kljub temu da se pri neposrednem merjenju vpliv izobraževanja na čisti dobiček zniža, pa regresijska analiza še vedno kaže na visoko, pozitivno povezanost med spremenljivkama. V času konjunktore korelacijski koeficient vrednosti 0,733 kaže na visoko pozitivno odvisnost med neodvisno spremenljivko investicij v izobraževanje ter odvisno spremenljivko čistega dobička. Glede na

vrednost determinacijskega koeficienta je 53,8 odstotkov variance čistega dobička pojasnjene z investicijami v izobraževanje (glej graf 5. 21). Vendar pa stopnja statistične značilnosti kaže na preveliko tveganje, zato tudi v primeru vpliva investicij v izobraževanje na čisti dobiček v obdobju konjunktura ne moremo govoriti o statistično značilni povezanosti med spremenljivkama (glej prilogo G):

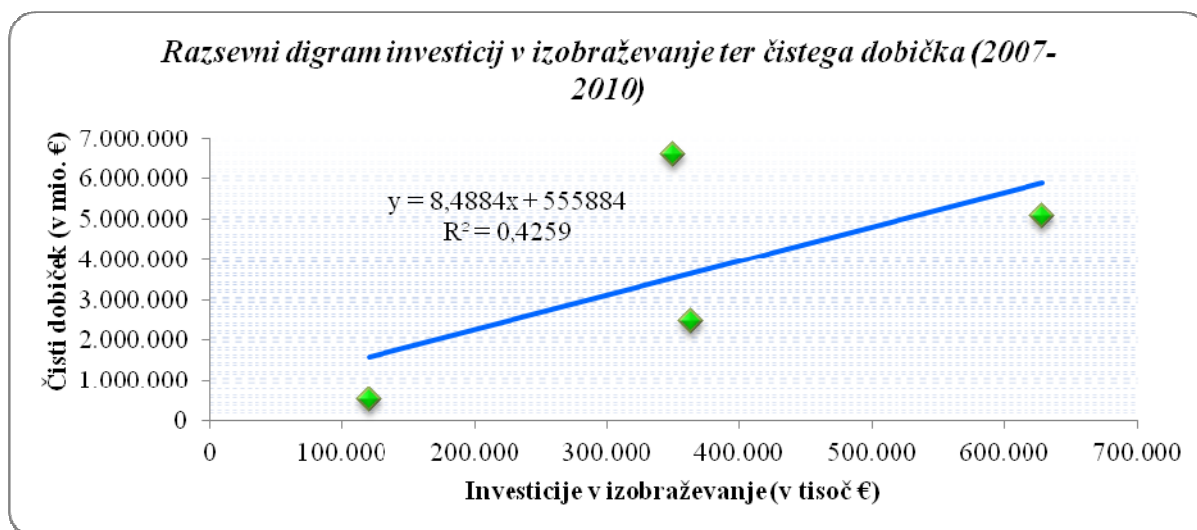
Graf 5. 21: Razsevni diagram investicij v izobraževanje ter čistega dobička (2003–2006)



Vir: Lastno oblikovan graf

V času recesije korelacijski koeficient kaže na srednjo do zmerno povezanost med spremenljivkama investicij v izobraževanje ter čistega dobička, vendar pa blag naklon regresijske premice nakazuje na nekoliko večjo šibkost te povezanosti (glej graf 5. 22). To dokazuje tudi determinacijski koeficient, ki je nekoliko nižji kot v času konjunktura, investicije v izobraževanje namreč pojasnijo 42, 6 odstotkov variance čistega dobička. Tudi v obdobju recesije ne moremo govoriti statistično značilni odvisnosti spremenljivke čistega dobička od spremenljivke investicij v izobraževanje, saj je ob stopnji značilnosti 0, 347 tveganje previsoko (glej prilogo G).

Graf 5. 22: Razsevni diagram investicij v izobraževanje ter čistega dobička (2007–2010)



Vir: Lastno oblikovan graf

Tako posredna kot neposredna regresijska analiza vpliva učinkov izobraževanja na poslovno uspešnost podjetja Trimo kažeta na negativno povezanost med investicijami v izobraževanje ter finančnim in nefinančnim kazalcem poslovne uspešnosti podjetja. Kljub temu da v obdobju recesije spremenljivka produktivnost zaposlenih kaže statistično značilno odvisnost od spremenljivke investicije v izobraževanje ter spremenljivka čisti dobiček kaže statistično značilno odvisnost od spremenljivke inovativnost zaposlenih, zaključujem, da je glede na celovit model ta povezava prešibka, da bi lahko govorili o bistveni statistično značilni odvisnosti poslovne uspešnosti podjetja Trimo od investicij v izobraževanje. Krovno hipotezo: »Med investicijami v izobraževanje ter uspešnostjo podjetja, tako v obdobju konjunktore kot recesije, obstaja pozitivna povezanost,« zavračam.

6 SKLEP

Že Einstein je rekel, da ob istem delovanju ni mogoče pričakovati različnega izida. Enako lahko rečemo tudi za sedanjo krizo. Podjetja s strategijo vztrajnega nižanja oziroma popolnega opuščanja investicij v izobraževanje torej ne morejo pričakovati, da se bodo ob nespremembi le-te izvlekla iz recesije. Tako je za izhod iz krize vse bolj odločilno vprašanje, ali bodo podjetja sposobna sprejeti in priznati nove paradigme ekonomskega in socialnega razvoja družbe znanja ter skladno z njimi tudi delovati. Le hitre in radikalne spremembe na področju izobraževanja in razvoja človeškega kapitala bodo slovenskim podjetjem omogočile ujeti korak z evropskimi državami in se ohraniti na svetovnih trgih (Brečko 2010, 3).

Podjetje Trino je inovativno podjetje, še več, v svoji panogi v slovenskem prostoru sodi v skupino t. i. inovacijskih voditeljev. Gre za inovacijsko agresivna in tehnološko najbolj napredna podjetja, ki določajo smer in ritem inovacijske konkurence. (Pretnar 2002, 182). Prvi pogoj za inoviranje oziroma podajanje novih idej je znanje, kar pomeni, da je znanje ter s tem posledično tudi investicije vanj ena izmed ključnih komponent, ki podjetju zagotavlja sam obstoj, posledično pa prispeva tudi k poslovni uspešnosti podjetja. Vendar pa je potrebno ob tem izpostaviti, da na poslovno uspešnost podjetja vplivajo številni dejavniki, ki kljub investicijam v izobraževanje lahko povzročijo, da učinki le-teh nimajo bistvenega neposrednega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. To dokazuje tudi moja raziskava, ki v primeru regresijske analize, temelječe na modelu za merjenje vzročno-posledične povezave med investicijami v izobraževanje, neposrednimi rezultati ter finančnimi in nefinančnimi učinki izobraževanja, ne kaže bistvenega vpliva investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja Trimo. Statistično značilna povezanost se kaže zgolj v primeru sklopa spremenljivk investicije v izobraževanje ter produktivnost zaposlenih ter sklopa spremenljivk inovativnost zaposlenih ter čisti dobiček. Medtem ko kontrolna analiza neposrednega vpliva investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja, ne kaže statistično značilne odvisnosti med spremenljivkami.

Menim, da je za vsako podjetje ključnega pomena, da celovito, dolgoročno ter sistematično meri učinke izobraževanja ter ovrednoti dejanski doprinos investicij v izobraževanje k uspešnosti podjetja. Ob tem je potrebno pridobljene rezultate razumeti v širšem smislu, saj težavnost samega merjenja učinkov izobraževanja oziroma osamitve le-teh od ostalih

dejavnikov lahko nakazujejo na odsotnost pomena izobraževanja v podjetju ter s tem zanemarijo posredni vpliv izobraževanja na poslovno uspešnost.

Kljub razhajanju teoretičnega dela in empirične raziskave le-ta daje smiselne zaključke. Menim namreč, da je nepravilno trditi, da so zgolj investicije v izobraževanje ključna komponenta, ki zagotavlja uspešnost podjetja oziroma njegovega preživetje v času recesije. Namreč le-te v določenih podjetjih dejansko nimajo bistvenega vpliva (odvisno od dejavnosti podjetja, položaja na trgu, starosti in ugleda podjetja itd.). Poleg tega bi izpostavila tudi zmoto, da velike investicije v izobraževanje prinašajo veliko količino znanja ter posledično velike učinke le-tega. Pomembno je namreč pridobivanje kakovostnega znanja, zato naj bi podjetja poleg investicijam v izobraževanje pozornost namenila tudi oblikovanju optimalne izobraževalne dejavnosti ter spodbudi zaposlenih, da pridobljeno znanje dejansko tudi uporabijo.

Vsako podjetje je individuum, na poslovanje katerega nenehno vplivajo številni notranji ter zunanji dejavniki. Iz tega razloga dopolnjujem mnenje Brečkove (2010, 3), da bodo le hitre in radikalne spremembe na področju izobraževanja in razvoja človeškega kapitala slovenskim podjetjem omogočile ujeti korak z evropskimi državami in se ohraniti na svetovnih trgih. Menim namreč, da bodo tako v konjunkturi kot recesiji uspešna oziroma konkurenčna tista podjetja, ki bodo celovito, sistematično in dolgoročno merila učinke investicij v izobraževanje ter skladno z rezultati racionalno ter optimalno investirala v izobraževanje, z namenom iskanja ter izrabljanja notranjih rezerv in sposobnosti prav vseh zaposlenih, in sicer skladno z oziroma z namenom uresničevanja celostne strategije podjetja.

7 LITERATURA

- Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Ekonomija, ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: Založba GV.
- Barle, Andreja, Nada Trunk Širca in Dušan Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Bezjak – Ivanuša, Mirjana. 1998. Ravnanje z ljudmi. *Podjetnik* 5 (5): 52–53.
- Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: DIDAKTA.
- Bontis, Nick in Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents. *Journal of intellectual capital* 3 (3): 223–247.
- Brečević, Djani, Polona Lajevce in Andraž Bučar. 2003. Uporabnost metodologije za izdelavo primerjalne analize uspešnosti prenosnih podjetij. 6. konferenca slovenskih elektroenergetikov. Portorož. Dostopno prek: <http://www.ireet.com/slo/referati/uporabnost-metodologije.pdf> (12. avgust 2011).
- Brečko, Daniela. 2010. Mesto organizacije na trgu določa znanje. *HRM* 8 (38): 3.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2001. Izzivi prehoda v informacijsko družbo. *Naše gospodarstvo* 48 (1–2): 1–9.
- Cangemi Joseph P., Harold Lazarus in Ted McQuade, ur. 2011. Successful leadership practices during turbulent times. *Journal of Management Development* 30 (1): 30–43.
- Černetič, Metod. 2006. *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Delors, Jacques. 1996. *Učenje, skriti zaklad: poročilo Mednarodne komisije za izobraževanje za enaindvajseto stoletje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dimovski Miha in Vlado Škerlavaj. 2009. *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dinevski, Dejan in Andrej Brodnik. 2004. Vseživljenjsko učenje in tehnološke inovacije za učinkovito izobraževanje odraslih. V *Kadri in management*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 115–123. Kranj: Moderna organizacija.

Dorier, Raphael in Lotfi Karoui. 2003. *Perceived performance within the same industry: diversity of homogeneity*. Actes de la XVIIème nordic conference on business studies. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=30&issue=1&articleid=1896727&show=html> (27. avgust 2011).

Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Založba GV.

--- 2002. *Management in the next society*. New York: Truman Talley books.

Felstead, Alan, Francis Green in Nick Jewson. 2011. *The impact of the 2008-9 recession on the extent, form and patterns of training at work*. Centre for learning and life chances in knowledge economies and societies. Dostopno prek: <http://www.llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/22-Felstead-Green-Jewson-final-2011-compressed.pdf> (19. september 2011).

Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.

Gulati, Ranjay, Nitin Nohria in Franz Wohlgezogen. 2010. Roaring out of recession. *Harvard Business Review* (marec). Dostopno prek: <http://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession/ar/1#> (25. avgust 2011).

Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: Založba GV.

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

Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ittner, Christopher D. in David F. Larcker. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review* 81 (11): 88–95.

- Jelenc, Zoran. 1996. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Kaplan Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kešeljevič, Aleksandar. 2004. Intelktualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43–49.
- Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kranjc, Ana. 2007. Nove paradigme vseživljenjskega izobraževanja. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 13 (4): 10–27.
- 2010a. Spreminjanje družbene strukture in vseživljenjsko izobraževanje – iz industrijske v družbo znanja. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 16 (2): 12–25.
- 2010b. Pospešeno in kakovostno izobraževanje odraslih je pot iz gospodarske krize. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 16 (1): 10–21.
- Kump, Sonja. 2009. Premislek o namenih izobraževanja odraslih. *Andragoška spoznanja, prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 15 (4): 5–7.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipužič, Boris. 1996. *Izobraževanje na razpotju: znanje za razvoj – svetovni izziv*. Ljubljana: Modrijan.
- Malačič, Janez. 1984. Teorija »človeškega kapitala«. *Ekonomska revija* 35 (2/3): 271–288.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Mirčeva, Jasmina in Mojca Dobnikar. 2010. Merila uspešnosti izobraževanja/usposabljanja v podjetjih: kaj kažejo evropski indikatorji in stanje v Sloveniji. *HRM* 8 (38): 15–20.

Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 469–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane, Rudi Rozman in Miroslav Glas, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: DIDAKTA.

Obradovič, Nina in Daniela Brečko. 2009. Deset priporočil za boljše rezultate zaposlenih med gospodarsko nestabilnostjo. *HRM* 7 (27): 38–39.

Peljhan, Darja, Metka Tekavčič in Mojca Marc, ur. 2010. Obvladovanje uspešnosti poslovanja: »Ali slovenska podjetja napredujejo?«. *Teorija in praksa* 47 (4): 671–689.

Prašnikar, Janez. 1996. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: Založba GV.

Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pučko, Danijel. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rečnik, Fredo. 1991. *Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje. Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Rejc, Adriana. 2002. Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2003. Tradicional vs. contemporary performance measurement: evidence from large slovenian companies. *Economic and business review for central and south-eastern Europe* 5 (1/2): 117–135.

--- 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM* 3 (7): 28–33.

--- 2010. Kazalci merjenja uspešnosti izobraževanja v organizacijah. *HRM* 8 (38): 6–14.

Sakaiya, Taichi. 1991. *The knowledge – value revolution, or a history of the future*. Tokio: Kodansha International.

Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.

Toffler, Allen. 1991. *Power shift, knowledge, wealth and violence at the edge of 21st century*. London: Bantam book.

Tomažič, Egon. 2003. Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večjih kakovosti letnih poročil. *Finance* 203: 27–30.

Trimo. 2002. *Letno poročilo 2002*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2002_final.pdf (19. avgust 2011).

--- 2004. *Letno poročilo 2004*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2004_final.pdf (19. avgust 2011).

--- 2005. *Letno poročilo 2005*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2005_final.pdf (19. avgust 2011).

--- 2008. *Letno poročilo 2008*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2008_final.pdf (19. avgust 2011).

--- 2009. *Letno poročilo 2009*. Dostopno prek: http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2009_final.pdf (19. avgust 2011).

--- 2010. *Letno poročilo 2010*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2010.pdf> (19. avgust 2011).

Turk, Ivan. 2000. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: slovenski inštitut za revizijo.

--- 2007. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 8 (11): 70–76.

Twiss, Brian. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Založba GV.

Ule, Andrej. 2004. Znanost v družbi znanja. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 256–271.

Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Ljubljana: Založba moderna organizacija.

8 PRILOGE

PRILOGA A: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter stopnje novih proizvodov in sistemov (2003–2006; 2007–2010)

	Stopnja novih proizvodov in sistemov (2003 – 2006)	Stopnja novih proizvodov in sistemov (2007 – 2010)
Investicije v izobraževanje	korelacijski koeficient 0,699 determinacijski koeficient 0,489 parcialni regresijski koeficient 0,0000511 p-vrednost 0,301 število enot 4	0,730 0,532 0,0000153 0,270 4

PRILOGA B: Regresijska analiza stopnje novih proizvodov in sistemov ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010)

	Stopnja zadovoljstva kupcev (2003 – 2006)	Stopnja zadovoljstva kupcev (2007 – 2010)
Stopnja novih proizvodov in sistemov	korelacijski koeficient -0,077 determinacijski koeficient 0,006 parcialni regresijski koeficient -0,219 p-vrednost 0,922 število enot 4	-0,435 0,189 -0,379 0,565 4

PRILOGA C: Regresijska analiza stopnje novih proizvodov in sistemov ter čistega dobička (2003–2006; 2007–2010)

	Čisti dobiček (2003 – 2006)	Čisti dobiček (2007 – 2010)
Stopnja novih proizvodov in sistemov	korelacijski koeficient 0,928 determinacijski koeficient 0,861 parcialni regresijski koeficient 315516,363 p-vrednost 0,072 število enot 4	0,951 0,904 591501,617 0,049 4

PRILOGA Č: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter dodane vrednosti na zaposlenega (2003–2006; 2007–2010)

	Dodana vrednost na zaposlenega (2003 – 2006)	Dodana vrednost na zaposlenega (2007 – 2010)
Investicije v izobraževanje	korelacijski koeficient 0,981 determinacijski koeficient 0,963 parcialni regresijski koeficient 0,172 p-vrednost 0,019 število enot 4	0,827 0,684 0,018 0,173 4

PRILOGA D: Regresijska analiza dodane vrednosti na zaposlenega ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010)

	Stopnja zadovoljstva kupcev (2003 – 2006)	Stopnja zadovoljstva kupcev (2007 – 2010)
Dodana vrednost na zaposlenega	korelacijski koeficient -0,498 determinacijski koeficient 0,248 parcialni regresijski koeficient -0,000589 p-vrednost 0,502 število enot 4	0,579 0,336 -0,000487 0,421 4

PRILOGA E: Regresijska analiza dodane vrednosti na zaposlenega ter čistega dobička (2003–2006; 2007–2010)

	Čisti dobiček (2003 – 2006)	Čisti dobiček (2007 – 2010)
Dodana vrednost na zaposlenega	korelacijski koeficient 0,849 determinacijski koeficient 0,721 parcialni regresijski koeficient 120,523 p-vrednost 0,151 število enot 4	0,897 0,805 539,408 0,103 4

PRILOGA F: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter stopnje zadovoljstva kupcev (2003–2006; 2007–2010)

	Stopnja zadovoljstva kupcev (2003 – 2006)	Stopnja zadovoljstva kupcev (2007 – 2010)
Investicije v izobraževanje	korelacijski koeficient -0,517 determinacijski koeficient 0,267 parcialni regresijski koeficient -0,000107 p-vrednost 0,483 število enot 4	-0,683 0,467 -0,0000124 0,317 4

PRILOGA G: Regresijska analiza investicij v izobraževanje ter čistega dobička (2003– 2006; 2007– 2010)

	Čisti dobiček (2003 – 2006)	Čisti dobiček (2007 – 2010)
Investicije v izobraževanje	korelacijski koeficient 0,733 determinacijski koeficient 0,538 parcialni regresijski koeficient 18,202 p-vrednost 0,267 število enot 4	0,653 0,426 8,488 0,347 4

PRILOGA H: Tabelarni prikaz podatkov

	Investicije v izobraževanje (v mio. €)	Stopnja novih proizvodov in sistemov (v %)	Stopnja zadovoljstva strank (v %)	Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč €)	Čisti dobiček (v mio. €)
2003	124.994	51	89	32.131	2.542.805
2004	198.625	52	74	43.398	3.277.549
2005	199.206	55	90	44.233	3.469.788
2006	203.168	57	79	47.154	4.790.519
2007	350.596	60	89	50.878	6.600.000
2008	629.243	60	81	52.896	5.069.725
2009	363.684	53	89	44.921	2.470.279
2010	120.358	52	87	43.633	509.493