

Metod Šuligoj, Lucija Turčič

PRIMERJALNA ANALIZA KORPORATIVNIH AKADEMIJ V SLOVENSKEM GOSPODARSTVU

POVZETEK

V članku avtorja najprej predstavita teoretični okvir in koncept korporativne akademije, pri čemer pojasnita tudi funkcijo in načine merjenja uspešnosti korporativnih akademij. S primerjalno analizo sedmih korporativnih akademij iz Slovenije in ene iz tujine ugotavljata, da zaradi splošne krize večina zmanjšuje število zaposlenih in število ur izobraževanja ter krči letna vlaganja v izobraževanje. Pri analiziranih podjetjih sta še ugotavljala, na katere načine merijo uspešnost svojih akademij, pri čemer sta kompleksnejše pristope zasledila le pri tujem podjetju. Velika večina analiziranih podjetij ocenjuje vzpostavitev korporativne akademije kot popolnoma upravičeno, saj dosega poslovne cilje podjetja, kar kaže, da je v podjetjih zaznana kultura znanja.

Ključne besede: korporativna akademija, znanje, merjenje uspešnosti, kultura znanja

A COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE ACADEMIES IN THE SLOVENIAN ECONOMY – ABSTRACT

In this article, the authors first present a theoretical framework for and concept of corporate academies, then moving on to focus on functions and corporate academies' performance measurements. During a comparative analysis of eight corporate academies, a decrease caused by the economic crisis was discovered in the following areas: number of employees, number of working hours per employee, and yearly investment in education. In addition, the authors also zero in on the corporate academy's methods of performance measurement. These methods were implemented in the companies analysed; only the foreign companies applied complex methods. Most of the companies analysed consider a foundation of the corporate academy to be an effective investment that fulfils their company's goals. Moreover, in the companies analysed here, knowledge culture is perceived.

Keywords: corporate academy, knowledge, performance measurement, knowledge culture

*Doc. dr. Metod Šuligoj, Fakulteta za turistične študije – Turistica Univerze na Primorskem,
metod.suligoj@fts.upr.si*

Mag. Lucija Turčič, Delo Prodaja, lucija.turcic@gmail.com

UVOD

V današnjem času podjetja svojim zaposlenim ne morejo več zagotavljati službe za vse življenje, vendar pa po drugi strani s svojimi korporativnimi akademijami (v nadaljevanju KOA) omogočajo veliko priložnosti za zagotovitev lastne zaposljivosti znotraj podjetja. Zaposleni so bolj konkurenčni in zato izstopajo izmed preostalih zaposlenih, saj se od njih razlikujejo po svojem teoretičnem in praktičnem znanju. Koncept KOA je uspešen za mnoga podjetja, ki vlagajo v znanje svojih zaposlenih in služijo drugim kot primer dobrih praks. Izobraževanje in usposabljanje pri zaposlenih zamenjata slabše vzorce vedenja z boljšimi in zaposleni so se sposobni hitro odzvati na spremembe v okolju, trdi Brečkova (2009). To pomeni, da se pri zaposlenih neučinkoviti vzorci vedenja zamenjajo z učinkovitejšimi, torej takimi, ki so nujno potrebni za doseganje poslovnih ciljev podjetja.

Vsako uspešno podjetje ima dobro zastavljene cilje in poslovne strategije, katerih izraz morajo biti tudi izobraženi in motivirani zaposleni. Uspešna podjetja spremljajo svoja vlaganja in jih merijo ter ocenjujejo njihovo upravičenost (Allen, 2010). Brečkova (2009) še nadaljuje, da bi podjetja morala meriti tudi učinkovitost izobraževanja in usposabljanja, saj se pogosto zgodi, da prav zaradi nemerjenja kadrovske funkcije podjetja začnejo varčevati na področju izobraževanja, ne da bi preverila druge možnosti za varčevanje in ohranila poslovanje na dolg in ne na kratek rok, kot se lahko zgodi, če varčujemo pri napačnih stvareh. Turkova (2013) trdi, da mnoga podjetja, ki so sodelovala v anketi Top kadri časnika Finance, ne spremljajo stroškov izobraževanja ločeno ali pa jih sploh ne spremljajo. Tako podjetja nimajo podatkov o učinkovitosti izobraževanja, saj se za to brez dvoma potrebuje tako spremljanje stroškov kot končnih ekonomskih koristi, npr. povečanih prihodkov, nižjih stroškov delovnih procesov, večje produktivnosti dela in podobno. Podjetja, ki varčujejo pri izobraževanju, ne ostanejo v koraku s konkurenco; to lahko premagajo ali ji vsaj sledijo z različnimi domišljenimi spremembami in uvajanjem inovacij, kar pa je možno doseči le z usposobljenimi in izkušenimi zaposlenimi.

Problem določitve kritičnih dejavnikov delovanja KOA nasploh je tisto, kar bomo poskušali razrešiti s to raziskavo. Namen raziskave je torej na podlagi primerjalne analize nekaterih večjih slovenskih in enega tujega podjetja analizirati nekatere kritične dejavnike za vzpostavitev KOA. Skladno s tem smo si postavili naslednje cilje: opredeliti koncept KOA, predstaviti načine merjenja uspešnosti KOA ter opredeliti in analizirati kritične dejavnike vzpostavitve in delovanja KOA.

ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT PODLAGA ZA RAZVOJ ZNANJA

Znanje kot ga v svojem članku po več avtorjih opredeljuje Šuligoj (2005, 2010), mora biti (ali bi moralo biti) usidrano v osnovne koncepte razmišljanja in delovanja v vsaki organizaciji ne glede na panogo. Organizacija bi morala vzpostaviti sistem notranje širitve znanja na optimalno število zaposlenih. Raziskava, narejena v muslimanskem Bahrajnu, je pokazala, da so zaupanje, informacijski sistem, nagrajevanje in organizacijska struktura pozitivno korelirani s širitvijo znanja v organizacijah (Al-Alawi, Al-Marzooqi,

Mohammed, 2007). Jantunen (2005) je na večjem vzorcu različnih finskih podjetij raziskoval proces razvijanja novega znanja pri inovacijah. Na podlagi faktorске analize je opredelil model s tremi dejavniki: pridobivanje, širjenje in uporaba znanja. V ospredje je postavil razmerje med zmožnostmi, povezanimi z znanjem, in uspešnostjo inoviranja. Velika večina tistega, kar se ljudje naučijo in posledično vedo (znajo), je po njegovem plod interakcije med njimi (Zárraga in García-Falcón, 2003). Nadalje Lucas (2006) predlaga, da bi se morali menedžerji v multinacionalkah s posebno pozornostjo posvečati prenosu znanja. Čeprav so vsa prizadevanja lahko podprta iz centralne pisarne, je jasno, da je treba te procese skrbno upravljati na vseh območjih. Ob tem bodo prizadevanja za prenos znanja verjetno še najbolj uspešna, če bodo imeli vsi vpleteni vsaj sorodno kulturo. Če to manjka, je uspeh močno odvisen od direktiv in preostale pomoči centralne pisarne. Avtor torej jasno navaja pomen organizacijske kulture za proces širitve znanja. V tem smislu je zanimiva raziskava Martinsa in Terblancha (2003, str. 64–74), ki sta proučevala vlogo organizacijske kulture za inovativnost v podjetjih, pri čemer sta iskala odgovore na:

- splošno vprašanje, katere značilnosti organizacijske kulture vplivajo na njeno spodbujanje in pospeševanje;
- specifična vprašanja: kaj je vloga organizacijske kulture v podjetjih, kako se lahko opišejo dimenzije organizacijske kulture, kaj razumemo pod ustvarjalnostjo in inovativnostjo v podjetjih, kakšno je razmerje med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in organizacijsko kulturo, kako zgraditi kulturo, ki podpira ustvarjalnost in inovativnost.
- Njuna raziskava opredeljuje različne modele organizacijske kulture, ustvarjalnosti in inovativnosti¹ v podjetjih, pri čemer ugotavljata, da je organizacijska kultura odločilen dejavnik uspeha. Ena od slovenskih raziskav razkriva, da bi bilo za razvoj inovacijske dejavnosti v finančnih institucijah, ki delujejo na slovenskem finančnem trgu, smotrno povečati vlaganja v znanje zaposlenih in razvoj ugodne organizacijske kulture, kar bi omogočilo tudi dvig njihove uspešnosti. Soodvisnost organizacijske kulture in znanja je pozitivna in izredno močna, korelacijski koeficient znaša 0,823, kar kaže, da sta kultura in znanje v vsaki organizaciji zelo povezana, drug drugega podpirata in omogočata nadgrajevanje (Nekrep, 2009; 2010, str. 31–34).

Smiselno je opozoriti še na poglobljeno kvalitativno raziskavo, narejeno na primeru manjšega vzorca šestih velikih organizacij, kjer so opredelili deset glavnih dejavnikov, ki vplivajo na kulturo znanja v organizacijah. Ti vključujejo vodstvo, organizacijsko strukturo ter evangelizacijo,² skupnosti dobrih praks,³ sisteme nagrajevanja, razporeditev časa, poslovne procese, procese zaposlovanja, infrastrukturne in fizične attribute. Avtorji trdijo, da ti organizacijski dejavniki zagotavljajo nekatera izvirna razmišljanja za gradnjo trajnostne kulture

¹ Ustvarjalnost zaposlenih je prvi pogoj za razvoj inovacij. Ustvarjalnost se kaže v idejah in invencijah, ki nato prerastejo v inovacije – to je uporabna novost, katere koristnost se potrdi v praksi oziroma na trgu.

² Ang. *evangelization*. Izraz se v našem kontekstu uporablja figurativno: zagovarjati vzrok nečesa z namenom, da bi sledili dobrim zgledom, idejam, sodelavcem in se spreobrnili oziroma spremenili.

³ Ang. *Communities of practice* so skupnosti oziroma skupine oseb, ki prek stalne interakcije prenašajo skrb ali strast za nekaj, kar delajo in se učijo; kako nekaj storiti bolje.

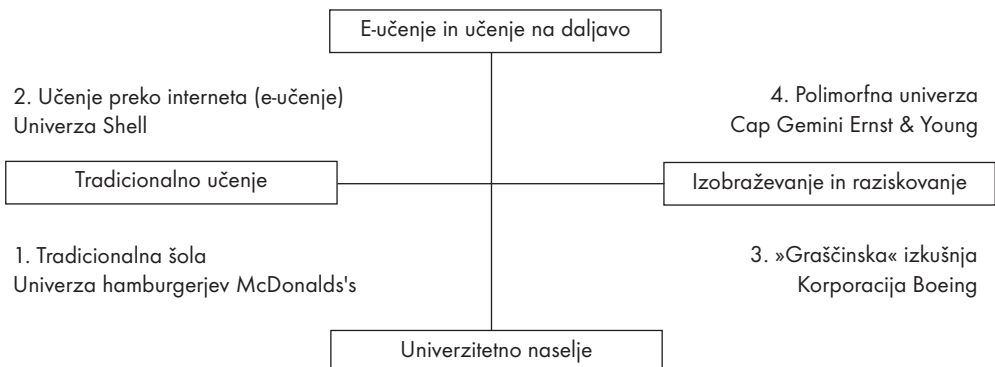
znanja (Oliver in Kandadi, 2006). To nam kaže pomen formalnih pa tudi neformalnih predpostavk, ki jih je treba krepiti, če želimo sistematično razvijati zaposlene in s tem tudi organizacijo kot sistem. Nosilec razvoja je lahko več in imajo lahko tudi različno notranjeorganizacijsko obliko, a se kot najbolj sistematična in učinkovita kaže ravno KOA. Ta pa mora (ali bi morala) sloneti na organizacijski kulturi, ki izhaja iz zavedanja o pomenu znanja in razvoja zaposlenih, ki ne nazadnje prinašajo napredek in uspešnost organizacije.

OPREDELITEV POJMA KORPORATIVNA AKADEMIJA

Allen (2007) trdi, da se je koncept KOA (ang. *corporate university*) v ZDA pojavil že v obdobju med prvo in drugo svetovno vojno, medtem ko Fresina (1997), Meister (1998) in Walton (1999) ugotavljajo, da se je v ZDA bolj razširil v 60. letih prejšnjega stoletja, ko so nekatere korporacije, kot npr. Walt Disney, McDonald's in General Electric, ta koncept uporabljale kot interna izobraževanja. KOA so razmah doživele v poznih 80. letih prejšnjega stoletja (Bohley, 2010; Allen, 2007). Čeprav koncept KOA obstaja že nekaj časa, pa je na ravni definicij še kar nekaj težav. V poznih 90. letih so Fresina (1997), Meister (1998) in Walton (1999) KOA opisali kot model, ki podpira integralni pristop k izobraževanju v organizacijah. Najbolj pogosto uporabljena in razširjena definicija pa je Meisterova (1998, str. 58), ki se glasi: »KOA je izobraževalna organizacija, ki jo ustanovi in vodi matično podjetje. Ima funkcijo strateškega ‚dežnika‘, saj zagotavlja izobraževalne rešitve za vse zaposlene, vključno z vsemi kupci in dobavitelji.«

Iz definicij KOA in različnih raziskovanj pa lahko ugotovimo, da so si KOA med seboj različne vsaj v dveh pogledih (Paton, Peters, Storey, Taylor, 2005). Med seboj se razlikujejo po načinih učenja znotraj KOA in po lokaciji izvajanja izobraževalnih programov. Iz Slike 1 je razvidno, da sta Taylor in Paton (2002, str. 13) opredelila tipologijo KOA glede na načine učenja in lokacijo izvajanja učenja. Razvrstitev kaže na različne pristope pri izvajanju, od najbolj tradicionalnih, kot so predavanja v učilnicah, do najbolj kompleksnih, ki jih prikazuje »polimorfna univerza«, ki praktično pomeni uporabo vseh (predhodnih) pristopov na vseh možnih lokacijah.

Slika 1: Tipologija KOA



FUNKCIJE KORPORATIVNE AKADEMIJE

Glavna funkcija KOA ni le usposabljanje in razvoj zaposlenih (Oh in Park, 2011), temveč tudi menedžment znanja (Blass, 2001), organizacijsko učenje (Morin in Renaud, 2004), nenehno učenje zaposlenih (El-Tannir, 2002) in vseživljenjsko učenje (Fulmer in Gibbs, 1998; Gould, 2005). V skladu z glavno funkcijo KOA določi svoje aktivnosti. Allen (2007) navaja več splošnih aktivnosti in funkcij KOA, ki jo ločujejo od običajnih izobraževalnih oddelkov: ocenitev potreb po učenju, oblikovanje učnih programov, izvedba učnih programov, določitev primernih vrst tehnologije, izvedba e-učenja, oglaševanje učnih programov znotraj in zunaj podjetja, merjenje uspešnosti učnih programov in KOA, upravljanje partnerstev, načrtovanje kariere posameznega zaposlenega, mentorstvo, strateško zaposlovanje, sodelovanje z novozaposlenimi, sooblikovanje poslovnih strategij, menedžment znanja, raziskave in razvoj itd. Allen (2007) še omenja, da vsaka KOA ne izvaja vseh prej omenjenih aktivnosti, vendar pa tesno sodeluje z menedžmentom človeških virov ali pa z zunanjo organizacijo. Ni nujno, da vsaka KOA izvaja vsako od omenjenih funkcij, čeprav je zelo pomembno, da vsaka KOA že na začetku opredeli svoje funkcije in aktivnosti. KOA so bile ustanovljene z namenom, da presežejo omejene funkcije menedžmenta človeških virov in nadgradijo strokovno znanje klasičnih univerz, trdita Oh in Park (2011). Tudi Morin in Renaud (2004) ugotavljata, da je namen KOA zaposlene usposobiti za vsakdanje aktivnosti na delovnem mestu, česar klasično učenje ne ponuja. Teoretično znanje, ki ga zaposleni pridobijo na univerzah, je le temelj za uspešno opravljeno delo v praksi, še pravi McAteer (2011). Primerjava med KOA, menedžmentom človeških virov in univerzo je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava menedžmenta človeških virov, KOA in univerze

Kategorija	Menedžment človeških virov	KOA	Univerza
Cilj	povečanje uspešnosti na delovnem mestu	povečanje uspešnosti posameznika in podjetja, pridobivanje najboljšega kadra, razvoj skupnih ciljev	ponujati strokovno izobrazbo in akreditirane diplome na višjih ravneh izobrazbe
Izid	kompetence glede na delovno mesto	povečanje znanja, dodane vrednosti in uspešnosti podjetja	dodiplomski, podiplomski in doktorski študiji
Uporabnik	zaposleni	zaposleni, dobavitelji in kupci	maturantje
Nosilec izobraževanja	glede na izobraževanje	notranji in zunanji strokovnjaki	profesorji na univerzah
Vodstvo	menedžment človeških virov	vodja KOA	država
Poročanja	običajno ni poročanj	poročanja matični družbi	vodenje statistike, poročanja javnosti
Struktura	decentralizirano, aktivnosti so razporejene glede na raven znanja	centralizirano, aktivnosti so vključene v izobraževalno strategijo	decentralizirano, aktivnosti so razporejene v kategorije glede na zahtevano znanje vsakega študija

Vir: prirejeno po Morin in Renaud, 2004, str. 298, in Blass, 2001, str. 168

Kot je razvidno iz Tabele 1, je temeljni namen delovanja KOA nadgraditi znanje zaposlenih in hkrati omogočiti prenos znanja med njimi. KOA omogočajo sodobne pristope pri pridobivanju znanja in nadgrajujejo teoretično znanje, pridobljeno na univerzah. Strateško načrtujejo odmik od menedžmenta človeških virov, saj želijo do zaposlenih na področju pridobivanja znanja in povečanja kompetenc vsakega posameznika pristopati še bolj obsežno. Koncept KOA je nadgradnja klasičnim univerzam in menedžmentu človeških virov, saj omogoča poglobljen odnos podjetja do zaposlenega z aktivnostmi, ki vplivajo na njegovo osebno rast in hkrati rast matičnega podjetja.

MERJENJE USPEŠNOSTI KORPORATIVNE AKADEMIJE

Večina podjetij sistematično ugotavlja kakovost izvedenega izobraževanja. Med najpogosteje uporabljenimi načini so anketiranje udeležencev izobraževanja, preverjanje znanja po izobraževanju ter ocenjevanje izobraževanja prek strokovne službe, ugotavlja Češnovar (v Možina in Kovač, 2006). Brečkova (2009) pa poudarja, da nas rezultati, utemeljeni na mnenju udeležencev izobraževanja, ne smejo zavesti, saj jih ne smemo enačiti z dejansko uspešnostjo in/ali učinkovitostjo izobraževanja, saj »zadovoljstvo udeležencev z izobraževalnim procesom nima veliko skupnega z dejansko dodano vrednostjo izobraževanja« (Brečko, 2009, str. 11). Vprašalnik običajno vsebuje takšna vprašanja, da odgovori nanja izražajo le trenutno zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, saj ga zaposleni izpolnijo takoj po končanem izobraževanju (Brečko, 2009). Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih z izvedenim izobraževanjem nikakor ne dajejo ocene uspešnosti KOA, kar v nekaterih podjetjih zamenjujejo, trdi Dzinkowskijeva (1998).

Vsekakor je merjenje uspešnosti izobraževanja, posledično intelektualnega kapitala in KOA, nujno, četudi je to zahteven, dolgotrajen in drag postopek (Guthrie, 2001). Za učinkovito ugotavljanje uspešnosti KOA je treba meriti intelektualni kapital v podjetju (Chatzkel, 2002). Metod za merjenje intelektualnega kapitala poznamo kar nekaj, vendar pa nobena ni popolna ali splošno sprejeta. Sveiby (2002) metode za merjenje intelektualnega kapitala deli v štiri skupine:

- metode tržne kapitalizacije (ang. *Market Capitalization Methods – MCM*), ki opredeljujejo intelektualni kapital kot razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala,
- direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (ang. *Direct Intellectual Capital Methods – DIC*), ki direktno ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala,
- metode dobičkonosnosti sredstev (ang. *Return on Assets – ROA*), ki primerjajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem s povprečnimi sredstvi podjetja,
- metode zbirk kazalnikov oziroma metode točkovanja (ang. *ScoreCard Methods – SC*), ki oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljena najbolj pogosta orodja za merjenje uspešnosti KOA.

Kirkpatrickov model

Ena najbolj pogostih metod merjenja uspešnosti KOA je Kirkpatrickov model merjenja vplivov izobraževanja na spremembo vedenja, ki vsebuje štiri stopnje (po Brečko, 2009, str. 13):

odziv – zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem;

učenje – stopnja pridobljenega znanja, ali je pridobljeno znanje preseglo zastavljene cilje in pričakovanja;

vedenje – kakšne spremembe vedenja smo opazili pri udeležencih izobraževanja;

rezultati – kakšni so konkretni rezultati spremenjenega vedenja (večja produktivnost, izboljšanje kakovosti ...).⁴

Po besedah Allena in McGeeja (b. d.) so Kirkpatrickov štiristopenjski model uporabljali predhodniki KOA, tj. izobraževalni oddelki, ki so evalvacijo izobraževanja največkrat končali pri drugi stopnji, saj to vzame razmeroma malo časa. Pri tem niso merili vedenja in rezultatov, četudi »zaposlenega izobražujemo in usposabljammo zato, da zamenja manj učinkovite vzorce vedenja z učinkovitejšimi, takšnimi, ki vodijo do (boljših) rezultatov«, trdi Brečkova (2009, str. 11). Zadnji dve stopnji merjenja zahtevata več časa.

Donosnost vlaganja v izobraževanje

Allen in McGee (b. d.) pišeta, da je Jack Phillips leta 1997 nadgradil Kirkpatrickovo štiristopenjsko lestvico in ji dodal peto stopnjo, tj. *Return on investment* (ROI) oziroma donosnost vlaganja v izobraževanje. Tu se ugotavlja razmerje med stroški in koristmi za podjetje. Stroški za izobraževanje vključujejo strošek predavatelja, predavalnice, gradiva za izobraževanje, prospekte, strošek odsotnosti z dela, potne stroške itd. Allen in McGee (b. d.) trdita, da je koristi za podjetje težko izračunati, saj moramo najprej imeti jasno zastavljene cilje in natančno izmerjene rezultate izobraževanja, šele nato lahko izračunamo koristi, še nadaljuje Allen (2007).

Model produktivnosti

Niti Kirkpatrickov niti Phillipsov model pa ne zagotavljata merjenja produktivnosti izobraževanja in aktivnosti KOA, zato je McGee razvil model produktivnosti (Allen in McGee, b. d., str. 17), ki sloni na enačbi:

$$\text{rezultati} = \text{sredstva} + \text{aktivnosti}$$

To pomeni, da potrebujemo sredstva za zagotovitev aktivnosti, ki prinesejo rezultate. V vsakem podjetju obstaja optimalno ravnotežje med sredstvi in aktivnostmi ter med aktivnostmi in rezultati, čemur rečemo produktivnost, ugotavljata Allen in McGee (b. d.). Za pravilno razporeditev sredstev moramo določiti vrsto in čas izobraževanja ter število udeležencev – v skladu s poslovno strategijo podjetja. Ko za to izobraževanje namenimo izračunana sredstva, morajo slediti rezultati, ki so v skladu s cilji in poslovnimi strategijami matičnega podjetja. Model produktivnosti se lahko uporabi pri katerikoli stopnji Kirkpatrickovega ali Phillipsovega modela.

⁴ Tu gre dejansko za merjenje učinkovitosti učenja glede na poslovne rezultate.

METODOLOGIJA IN REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

Opis metodologije

V velikih podjetjih, kjer imajo več kot 250 zaposlenih, obstaja večja verjetnost, da so vzpostavili KOA, kot v tistih, ki imajo manj zaposlenih. Pridobili smo podatek, da je bilo leta 2012 v Sloveniji registriranih 344 velikih podjetij (Statistični urad Republike Slovenije – SURS, 2013). Celotne populacije nismo analizirali, saj si tega niti nismo zastavili kot cilj, želeli pa smo vključiti vsaj 10 podjetij z vzpostavljeno KOA, ki bi predstavljala primere dobrih praks iz Slovenije, ter eno tuje podjetje s področja storitev. Z vključitvijo tujega podjetja smo želeli ugotoviti, kakšne so prakse največjih in najboljših korporacij na svetu. Dve povabljeni podjetji se nista odločili za sodelovanje, eno pa vprašalnika ni vrnilo v dogovorjenem času. Terme Čatež, d.d., so v fazi uvajanja KOA in še nimajo ustreznih podatkov o njenem delovanju. To pomeni, da so bila v raziskavo vključena naslednja podjetja: Adria Mobil, d.d., Helios, d.o.o., Mercator, d.d., Merkur, d.d., Si.mobil, d.d., TPV, d.d., Trimo, d.d., in Marriott Hotels International LTD. Podjetja v vzorcu prihajajo iz različnih sektorjev, imajo dobro zastavljene poslovne modele, se v večini pojavljajo na mednarodnih trgih in imajo najmanj 250 zaposlenih. Večinoma za proučevano področje uporabljajo izraz »izobraževalni center«, ki je v Sloveniji bolj razširjen kot KOA, razen podjetja Marriott Hotels International LTD, ki uporablja naziv »corporate university« oziroma KOA. Analizirana podjetja oziroma njihovi »izobraževalni centri« pa delujejo po načelu KOA, kar pomeni, da strateško načrtujejo izobraževanja za doseganje poslovnih ciljev podjetja in imajo implementirane procese, ki so značilni za KOA, kot npr. oblikovanje in izvedba učnih programov, določitev primernih vrst tehnologije, merjenje uspešnosti učnih programov in KOA, upravljanje partnerstev, načrtovanje kariere zaposlenih in menedžment znanja (glej Allen, 2007).⁵

Anketni vprašalnik je bil sestavljen posebej za to raziskavo, nekatera splošna vprašanja pa lahko zasledimo tudi v raznih anketnih vprašalnikih s področja človeških virov, kot npr. število zaposlenih, starost zaposlenih, izobrazbena struktura in podobno. Anketni vprašalnik smo podjetjem posredovali po elektronski pošti. Raziskava je potekala od junija do julija 2013. Vsako analizirano podjetje je imelo enega respondenta, ki je bil predstavnik KOA. Za analizo in interpretacijo zbranih podatkov smo poleg deskriptivne metode uporabili tudi primerjalno metodo, saj smo želeli primerjati rezultate anketnega vprašalnika s teorijo s področja KOA. Tako smo želeli dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

(V1): Kaj je namen podjetij pri vzpostavitvi KOA?

(V2): Ali zaradi splošne krize podjetja varčujejo na področju izobraževanja?

(V3): Ali podjetja merijo uspešnost KOA?

⁵ Še največjo razliko med analiziranimi podjetji in primeri dobrih praks iz literature smo opazili na področju oglaševanja učnih programov zunaj podjetja. Tuje KOA oglašujejo nekatere učne programe zunaj podjetja, kar pomeni, da so na voljo tudi zunanjim udeležencem. S tem omogočijo prenos znanja med zaposlenimi in zunanjimi udeleženci. Z oglaševanjem učnih programov KOA tudi omogočijo oglaševanje matičnemu podjetju in večjo prepoznavnost.

(V4): Ali vlaganja v izobraževanje vplivajo na doseganje poslovnih ciljev podjetja?

(V5): Ali analizirana podjetja vlaganja v vzpostavitev KOA ocenjujejo kot popolnoma upravičena?

Rezultati empirične raziskave

Podjetja, vključena v primerjalno analizo, smo že navedli v predhodnem podpoglavju. V Tabeli 2 pa so prikazani podatki o povprečnem številu zaposlenih za petletno obdobje. Iz tabele je očitno, da tuja hotelska korporacija močno odstopa po številu zaposlenih, kar je glede na njeno globalno prisotnost v delovnointenzivni panogi tudi povsem razumljivo.

Tabela 2: Povprečno število zaposlenih

Podjetje	2008	2009	2010	2011	2012	\bar{x}	SO
Adria Mobil, d.d.	685	590	621	591	572	612	45
Helios Količevo, d.o.o.	621	584	866	834	817	744	131
Marriott Hotels Int. LTD	17.932	17.915	17.868	17.790	17.729	17.847	86
Mercator, d.d.	12.075	11.794	10.630	9.959	8.653	10.622	1.397
Merkur, d.d.	2.957	2.706	2.392	2.126	1.840	2.404	445
Si.mobil, d.d.	344	332	351	360	380	353	18
TPV, d.d.	507	585	595	584	538	562	38
Trimo, d.d.	547	522	480	463	443	491	43

Legenda: \bar{x} – povprečje analiziranih let; SO – standardni odklon analiziranih let

Iz Tabele 2 je razviden nagel upad števila zaposlenih pri nekaterih vključenih podjetjih. Razlogov za zmanjševanje števila zaposlenih je več, vendar pa je splošno znano, da sta podjetja ob pojavu splošne krize prizadela izguba poslov in pomanjkanje dela. Večina podjetij je varčevala prav pri stroških dela in zmanjševala število zaposlenih.

Poleg števila zaposlenih nas je pri vključenih podjetjih zanimala tudi izobrazbena struktura zaposlenih, ki je prikazana v Tabeli 3.

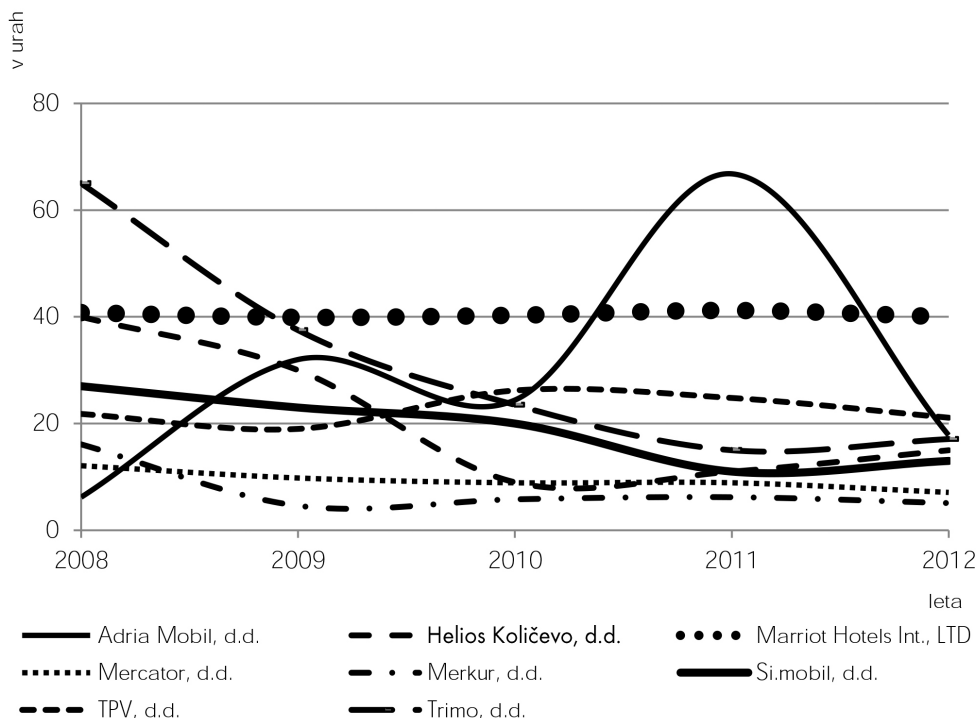
Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih (v odstotkih)

Podjetje	Osnovna šola ali manj	Srednja ali poklicna šola	Višja ali visoka šola	Magisterij ali doktorat
Adria Mobil, d.d.	11,7	70,7	16,4	1,2
Helios Količevo, d.o.o.	24,2	57,8	17,0	1,0
Marriott Hotels Int. LTD	50	20	20	10
Mercator, d.d.	8,7	82,1	8,5	0,6
Merkur, d.d.	6,0	73,5	19,7	0,8
Si.mobil, d.d.	0,6	47,2	47,6	4,6
TPV, d.d.	24,8	47,4	24,9	2,9
Trimo, d.d.	8,1	44,9	42,6	4,5

V analiziranih podjetjih ima največ zaposlenih opravljeno srednjo ali poklicno šolo. Kot je razvidno iz Tabele 3, je zelo majhen delež tistih, ki so opravili magisterij ali doktorat, razen v podjetjih Si.mobil, d.d., in Trimo, d.d. To kaže, da sta obe podjetji zelo tehnološko usmerjeni in potreujeta visoko izobražen kader. Zanimiv je podatek, da v tako uspešnem podjetju, kot je Marriott Hotels Int. LTD, zaposlujejo največ takšnih, ki imajo opravljeno le osnovno šolo ali manj, sočasno pa imajo velik delež podiplomsko izobraženih zaposlenih (v razmerju do preostalih v vzorcu). Delovno intenzivno hotelirstvo (v hotelskih verigah) ne potrebuje veliko visoko izobražene delovne sile, ima pa zelo dobro razčlenjene strateške programe permanentnega usposabljanja, ki spodbujajo uspeh podjetja/korporacije. Takšna podjetja/korporacije nato na operativni ravni, prek vrste funkcionalnih (neformalnih) izobraževanj oziroma usposabljanj, poskrbijo, da imajo različni zaposleni tista znanja in veščine, ki jih potrebujejo za opravljanje dela na določeni kakovostni ravni.

Vsako analizirano podjetje je navedlo svoje razloge za vzpostavitev KOA, a iz vseh navedb izhaja, da so KOA vzpostavila z enotnim namenom usposabljanja in izobraževanja svojih zaposlenih za doseg poslovnih ciljev podjetja. Nekatera tuja podjetja vzpostavijo KOA le zaradi marketinških razlogov in večje prepoznavnosti, v naši analizi pa smo ugotovili, da vsa podjetja v ospredje postavljajo znanje zaposlenih za doseg

Graf 1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega na leto



poslovne uspešnosti, kot to izhaja iz predstavljenih primerov dobrih praks. To je tudi odgovor na prvo raziskovalno vprašanje (V1). Za dopolnitev in dodatno argumentacijo je treba gledati še Graf 2 in njegova pojasnila (glej v nadaljevanju). Poleg razlogov za vzpostavitev KOA smo želeli ugotoviti še, ali zaradi splošne krize podjetja varčujejo na področju izobraževanja (V2). Varčevanje na področju izobraževanja se lahko kaže v zmanjšanju števila ur izobraževanja na zaposlenega, znižanju stroškov za izobraževanje in zmanjšanju letnega vlaganja v izobraževanje, a smo za namen te analize upoštevali le dva kazalnika. V Grafu 1 je prikazano gibanje števila ur izobraževanja na zaposlenega v analiziranih podjetjih.

Na podlagi odgovorov respondentov je v Grafu 1 opaziti zmanjševanje števila ur izobraževanja na zaposlenega, še posebej je to izrazito pri podjetjih Helios Količevo, d.o.o., Mercator, d.d., Si.mobil, d.d., in Trimo, d.d. Pri Adrii Mobil, d.d., je leta 2012 število ur izobraževanja na zaposlenega upadlo za 49. TPV, d.d., in Marriott Hotels Int. LTD skozi vsa leta izvajata v povprečju enako število ur izobraževanja na zaposlenega, pri čemer pa je pri slednjem število ur znatno večje.

Drugi kazalnik, ki nas je zanimal, je bilo povprečno letno vlaganje v izobraževanje na zaposlenega (glej Tabelo 4). Podjetji Marriott Hotels Int. LTD in TPV, d.d., nista odgovorili na to vprašanje.

Tabela 4: Povprečno letno vlaganje v izobraževanja na zaposlenega (v EUR)

Podjetje	2008	2009	2010	2011	2012
Adria Mobil, d.d.	91,7	238,4	91,0	95,2	113,8
Helios Količevo, d.o.o.	127,0	50,0	58,0	72,0	77,0
Mercator, d.d.	132,7	109,6	41,8	70,5	44,6
Merkur, d.d.	237,0	126,0	70,0	13,0	16,0
Si.mobil, d.d.	1.487,8	1.515,1	1.058,0	1.097,1	1.172,7
Trimo, d.d.	1.150,4	692,9	44,2	76,6	60,3

Iz podatkov v Tabeli 4 je jasno, da so podjetja občutila krizo, a ne vsa enako. Mercator, d.d., Merkur, d.d., in Trimo, d.d., so v teh kriznih letih stalno zmanjševali vlaganje v zaposlene. Pri preostalih podjetjih je upad viden, a so se, kot kaže, še pravočasno odzvala in začela ponovno več namenjati za izobraževanje zaposlenih.

V nadaljevanju nas je zanimalo, na kaj bi podjetja tako odločitev lahko oprla, torej ali izvajajo meritve pri izobraževanju (V3). Merjenje uspešnosti je namreč zelo pomembno, saj tako vodilnemu menedžmentu dokažemo upravičenost vlaganja v KOA in s tem posledično v izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih. V Tabeli 5 so prikazani načini merjenja uspešnosti KOA v analiziranih podjetjih.

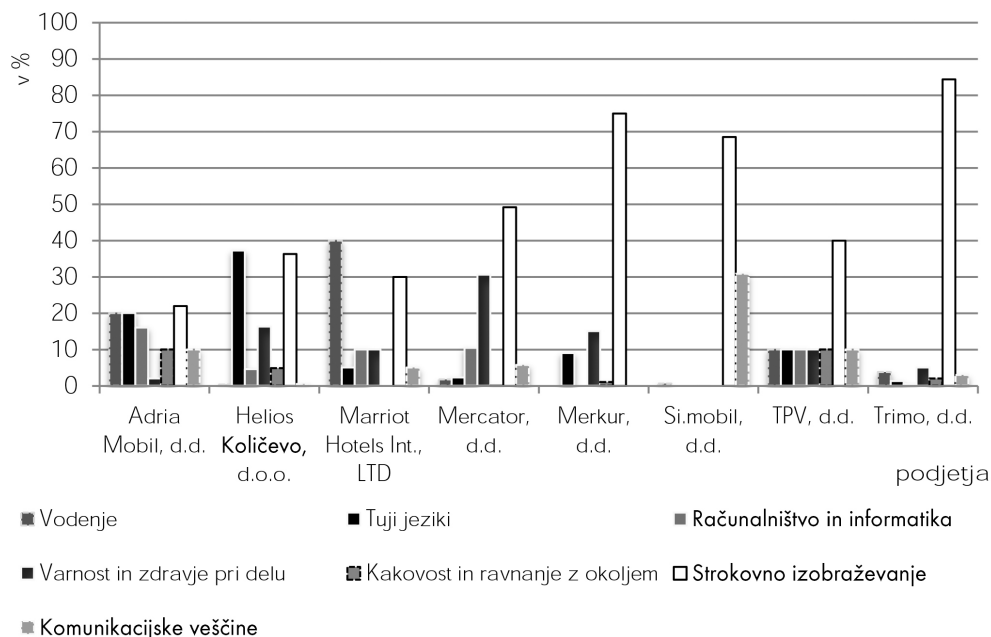
Tabela 5: Načini merjenja uspešnosti KOA

Podjetje	Način merjenja
Adria Mobil, d.d.	anketa udeležencev o zadovoljstvu z usposabljanjem, ocena predavatelja, ocena vodenja, evalvacija učinkov izobraževanja
Helios Količevo, d.o.o.	anketa udeležencev o zadovoljstvu z usposabljanjem, interni preskusi znanja
Marriott Hotels Int. LTD	metoda ROI, Kirkpatrickov model, ocena poslovne uspešnosti
Mercator, d.d.	anketa udeležencev o zadovoljstvu z usposabljanjem, intervjuji z eksternimi in internimi izvajalci usposabljanja
Merkur, d.d.	ocena delovne uspešnosti in kompetenc posameznikov v letnih razgovorih, poslovanje podjetja
Si.mobil, d.d.	število zmanjšanja napak, anketa udeležencev o zadovoljstvu z usposabljanjem in zadovoljstvo strank
TPV, d.d.	število ur izobraževanja na zaposlenega
Trimo, d.d.	število ur izobraževanja na zaposlenega, kompetentnost zaposlenih glede na model kompetenc, anketa udeležencev o zadovoljstvu z usposabljanjem, ocena pridobljenega znanja v okviru letnega razgovora (Trimo dialoga), interna preverjanja znanja

Iz odgovorov respondentov je razvidno, da uspešnost svoje KOA merijo na več načinov. Vsa podjetja, razen Marriott Hotel Int. LTD in Merkurja, d.d., kot eno izmed metod navajajo anketiranje udeležencev po izvedenem usposabljanju; po tej poti nekateri želijo zbrati mnenja udeležencev o izvedbi/poteku/vsebini izobraževanja. Takšna metoda pove, kako so bili udeleženci zadovoljni z usposabljanjem, kar je običajno bolj subjektivne kot objektivne narave. Anketa je navadno izvedena takoj po usposabljanju, ko udeleženci še niso mogli prenesti znanja na svoje delovno mesto, zato na tej podlagi ne moremo oceniti, v kolikšni meri je KOA uspešna. Prav tako nam relevantne ocene o uspešnosti KOA ne more dati podatek o številu ur izobraževanja na zaposlenega, je pa to dober kazalnik trenutnega poslovanja podjetja. Če gre podjetju slabo, je ur izobraževanja na zaposlenega manj, kar pa še ne pomeni, da je bilo delovanje KOA neuspešno. Vsekakor primer tujega podjetja, ki upravlja ROI, Kirkpatrickov model in oceno poslovne uspešnosti, najbolj ustreza metodam, ki jih uporabljajo KOA iz primerov dobrih praks in so lahko odličen zgled za preostale KOA, ki želijo dokazati upravičenost delovanja.

Preden se popolnoma posvetimo naslednjemu raziskovalnemu vprašanju (V4), ki se glasi »Ali vlaganja v izobraževanje vplivajo na doseganje poslovnih ciljev podjetja?«, pogledjmo, katere izobraževalne programe v podjetjih sploh oblikujejo. Podjetja ustanavljajo KOA z določenim namenom (glej odgovore na V1), da potem te oblikujejo izobraževalne programe, ki so skladni s cilji in poslovnimi strategijami matičnega podjetja. V tem smislu najbolj prevladujejo strokovni programi, ki ustrezajo potrebam delovnega mesta ali pa zahtevam trga (glej Graf 2).

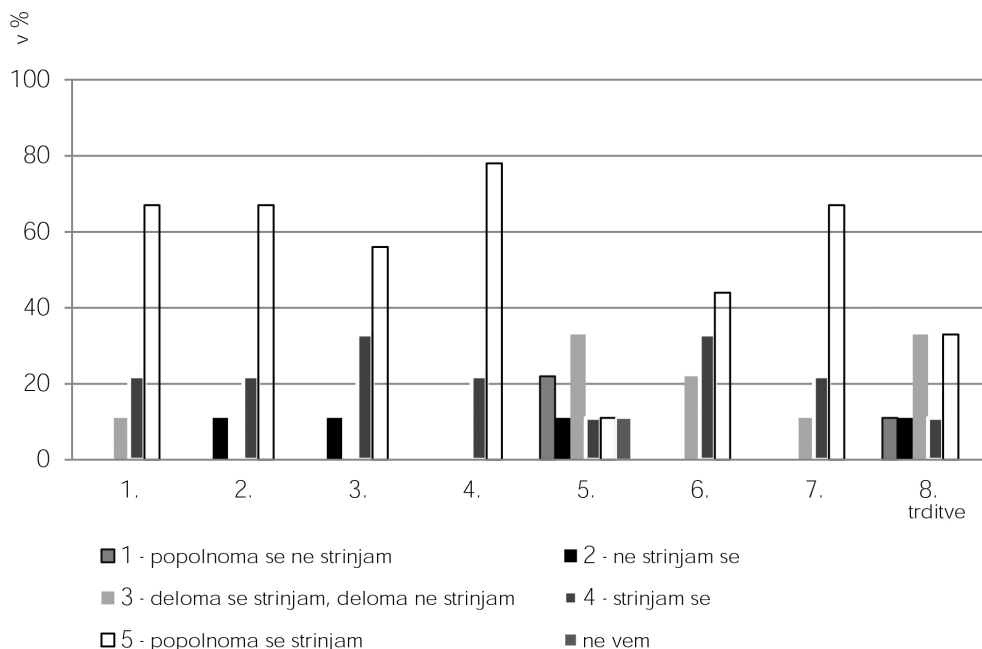
Graf 2: Pogoste teme izobraževanj



Iz odgovorov respondentov v Grafu 2 je še razvidno, da so najbolj pogosta skupina izobraževanj strokovna izobraževanja (strokovna znanja), kar se tudi zdi najbolj smiselno in v skladu s teoretičnimi izhodišči. Najmanj pogosta pa so izobraževanja s področij kakovosti in ravnanja z okoljem ter računalništva in informatike. Pri računalniških znanjih se že kaže vpliv prihoda mlajših, računalniško pismenih generacij, ki jih na tem področju ni treba posebej usposablјati. Bolj skrbi pomanjkanje izobraževanj s področij kakovosti in ravnanja z okoljem. Ekološka ozaveščenost očitno še ni na dovolj visoki ravni in očitno tudi še ni prodrla do vseh zaposlenih. Je pa vseeno treba poudariti, da vsa podjetja niso enako ekološko problematična in posledično te problematike tudi ne zaznavajo enako.

Glede na predhodne ugotovitve smo se želeli prepričati, kako je izobraževanje povezano z uspešnostjo poslovanja (cilji) analiziranih podjetij.

Graf 3: Uspešnost izobraževanj in poslovni cilji podjetja



1. Izobraževanja vplivajo na doseganje poslovnih ciljev podjetja.
2. Spremljamo zadovoljstvo zaposlenih z opravljenim izobraževanjem.
3. V podjetju imamo jasno zastavljene izobraževalne programe za zaposlene, ki so v skladu s cilji podjetja.
4. Izobraževanje je naložba in ne strošek podjetja.
5. V našem podjetju ugotavljamo donosnost vlaganj v intelektualni kapital.
6. Izobraževanje je vključeno v poslovno strategijo podjetja.
7. Usposobljeni in izobraženi zaposleni so naša konkurenčna prednost.
8. V podjetju nagrajujemo predloge zaposlenih za izboljšave.

Iz odgovorov respondentov v Grafu 3 je razvidno, da glede uspešnosti izobraževanj podjetja niso povsem prepričljiva. Zanimiva so predvsem stališča, povezana s peto in osmo trditvijo, kjer se veliko manj respondentov popolnoma strinja. Podjetjem se očitno niti ne zdi toliko pomembno, da bi spremljala končne učinke izobraževanj in tako izračunavala donosnost izobraževanj (kot izrazito ekonomsko kategorijo). Tukaj naletimo tudi na neke vrste nedoslednost v razmerju do (a) četrte trditve, kjer je delež tistih, ki se popolnoma strinjajo, velik, in do (b) vprašanja V5 (glej naslednji odstavek). Izobraženi in usposobljeni zaposleni so ob ustreznih motivacijskih prijemih pripravljeni razvijati nove izdelke/storitve in dajati inovativne predloge, a kot izhaja iz Grafa 3 (zadnja trditvev), podjetja v vzorcu o tem niso najbolj prepričana (to na dolgi rok pomeni zaostajanje v razvoju). Nekaj pomislekov se je očitno pojavilo tudi pri šesti trditvi, a se je večina respondentov

»strinjala« oziroma »popolnoma strinjala«. Ta trditev se sicer navezuje na tretjo trditev, ki je pravzaprav korak med strategijo in neposredno izvedbo. Druga in tretja trditev nakazuje tudi na to, da se analizirana podjetja zavedajo pomena merjenja uspešnosti izvedenih izobraževanj in usposabljanj (posebej izpostavljeno pri drugi trditvi), čeprav podatki v Tabeli 5 kažejo na nekoliko pomanjkljivo razumevanje merjenja uspešnosti. Pri preostalih trditvah so rezultati dokaj pričakovani. Večina raziskvanih podjetij v svojih usposobljenih in izobraženih zaposlenih torej vidi konkurenčno prednost, zato si tudi upamo trditi, da je (organizacijska) kultura znanja v vseh podjetjih močno usidrana, pri čemer pa med njimi le obstajajo razlike, kar je bilo razvidno že ob predhodnih razlagah.

Na koncu nas je še zanimalo, »ali analizirana podjetja vlaganje v vzpostavitev KOA ocenjujejo kot popolnoma upravičeno?« (V5). Iz odgovorov respondentov razberemo, da jih večina naložbo v vzpostavitev KOA ocenjuje kot popolnoma upravičeno (78 odstotkov). Pri tem 11 odstotkov podjetij ocenjuje, da je bila naložba upravičena, in enak delež, da je bila deloma upravičena. Odgovori respondentov potrjujejo, da se, splošno gledano, zavedajo pomembnosti KOA in vlaganj v znanje zaposlenih. Kljub temu pa smo želeli preveriti, ali je ocena respondentov subjektivna ali objektivna. Respondenti so odgovorili, da so svojo oceno dali glede na rezultate merjenja uspešnosti KOA, kot so npr. splošno zadovoljstvo zaposlenih, evalvacija nadrejenih, na podlagi osebnih razgovorov, programa razvoja kadrov, poslovne uspešnosti; podjetje Marriott Hotels Int. LTD pa je odgovorilo, da na podlagi merjenja po metodi ROI in Kirkpatrickovega modela. Le pri tem podjetju je v ospredju tudi ekonomski vidik, ki pa običajno pri najvišjem vodstvu prevladuje. Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko trdimo, da je bila ocena o upravičenosti vlaganja v KOA objektivne narave, saj je bila dana na podlagi meritev ali zbiranja mnenj o uspešnosti KOA. Zaradi različnih uporabljenih pristopov zbiranja podatkov je ob izvedeni triangulaciji podatkov verodostojnost rezultatov uspešnosti izobraževanj večja. Na žalost zgolj tuje podjetje v vzorcu deluje izrazito sistematično, medtem ko preostala podjetja na tem področju še čaka nekaj dela.

SKLEP

Vsa podjetja so usmerjena k uspešnosti in konkurenčnosti, za kar potrebujejo inovativne in dovršene storitve ali izdelke. Za njimi stojijo izobraženi, inovativni in motivirani zaposleni, ki so plod konstantnega prenosa znanja. Vsako podjetje mora zagotoviti, da znanje ne postane rutinsko, saj s tem ogroža uspeh podjetja in njegov obstoj. Glede na to, da sodobna družba in ekonomija temeljita na znanju, je upravljanje znanja ključnega pomena. Nenehno izobraževanje izboljšuje klimo v podjetju in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi proučene literature in primerjalne analize podjetij, ki imajo vzpostavljeno KOA, ugotavljamo, da znanje pridobiva svojo vrednost, četudi se ga ne da izraziti s finančnimi kazalci. KOA je orodje za prenos znanja v matičnem podjetju in se od običajnih izobraževalnih oddelkov loči po svojem strateškem načrtovanju in soodvisnosti od ciljev ter poslovnih strategij matičnega podjetja. Skozi primerjalno analizo podjetij,

ki imajo vzpostavljeno KOA, smo ugotovili, da večina analiziranih podjetij ocenjuje vlaganja v KOA kot popolnoma upravičeno, kar pomeni, da prenos znanja med zaposlenimi dosega svoj namen.

Prednost naše primerjalne analize je zagotovo to, da je to prva tovrstna analiza, ki je bila narejena v slovenskem prostoru. Na enem mestu smo zbrali in predstavili primere dobrih praks, ki omogočajo podrobnejši vpogled v koncept KOA. Z našo raziskavo smo želeli predstaviti kritične dejavnike za vzpostavitev interne KOA in s tem tudi pomagati drugim podjetjem, ki želijo povečati znanje med zaposlenimi in doseči poslovne uspehe na dolgi rok.

V nasprotju s tujimi uspešnimi primeri KOA slovenska podjetja ne promovirajo svoje KOA in je ne omenjajo na svojih spletnih straneh. Edino podjetje, ki je bilo vključeno v našo empirično raziskavo in ki se zaveda pomena KOA za večjo prepoznavnost matičnega podjetja, je bilo tuje, to je Marriott Hotels Int. LTD.

S to raziskavo želimo spodbuditi podjetja k večji promociji lastne KOA, kar bo pripomoglo k pridobivanju najboljših kadrov in s tem omogočilo uspešno rast podjetja ne glede na izzive, ki nam jih prinaša sedanje poslovno okolje. S to raziskavo želimo tudi spodbuditi raziskovalce k nadaljnim (kvantitativnim) raziskavam na področju KOA v Sloveniji, tudi na večjih in bolj kompleksnih vzorcih. Prav velikost vzorca lahko označimo kot omejitev te raziskave. Uporabili smo tudi dokaj enostavno statistično primerjavo, a se ta ob takem vzorcu zdi edina smiselna. Dodatna omejitev raziskave se pokaže še v tem, da ni podatka, koliko večjih slovenskih podjetij ima vzpostavljeno KOA. Glede na te zadnje ugotovitve lahko še pojasnimo, da gre za preliminarno raziskavo, ki daje grobo sliko o KOA.

LITERATURA

- Allen, M. (ur.). (2007). *The next generation of corporate universities*. San Francisco: Pfeiffer.
- Allen, M. (2010). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48–53.
- Allen, M. in McGee, P. (b. d.). *Measurement and Evaluation in Corporate Universities*. Neobjavljeno delo.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. in Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42.
- Blass, E. (2001). What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International*, 4(1), 153–172.
- Bohley A. (2010). Universities Becoming The Outsourcing Solution. *American Journal of Business Education*, 3(6), 1–6.
- Brečko, D. (2009). Ali znamo izmeriti dodano vrednost in učinke izobraževanja. *HRM*, 7(32), 10–14.
- Chatzkel, J. (2002). *Intellectual capital*. Oxford: Capstone Publishing.
- Dzinkowski, R. (1998). *The Measurement of Intellectual Capital: An Introduction*. New York: International Federation of Accountants.
- El-Tannir, A. (2002). The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development. *Education + Training*, 44(2), 76–81.
- Fresina, A. (1997). The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review*, January/February 1997.

- Fulmer, R. M. in Gibbs, P. A. (1998). Lifelong learning at the corporate university. *Career Development International*, 3, 177–184.
- Gould, K. E. (2005). The corporate university: A model for sustaining an expert workforce in the human services. *Behaviour Modification*, 29, 508–520.
- Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27–41.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge: processing capabilities and inovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336–349.
- Lucas, L. M. (2006). The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation. *The Learning Organization*, 13(3), 257–275.
- Martins, E. C. in Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- McAteer, P. (2011). *The business case for creating a corporate university*. Pridobljeno 12. 12. 2012 s <http://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>.
- Meister, J. (1998). Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, 52(1), 38–43.
- Morin, L. in Renaud, S. (2004). Participation in corporate university training: Its effect on individual job performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 295–306.
- Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Raziskave na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Nekrep, M. (2009). *Model razvoja novih finančnih storitev* (Doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Nekrep, M. (2010). Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev. *Management*, 5(1), 21–36.
- Oh, J. R. in Park, C. H. (2011). *Theorizing models of corporate universities. Proceedings of the 2011 Academy of Human Resource Development (AHRD) Annual International Research Conference in the Americas*. Schaumburg, Illinois.
- Oliver, S. in Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 6–24.
- Paton, R., Peters, G., Storey, J. in Taylor, S. (ur.) (2005). *Handbook of Corporate University Development. Managing strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains*. Surrey: Gower Pub Co.
- Sveiby, K. E. (2002). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Pridobljeno s <http://www.sveiby.com/Potals/0/articles/IntangibleMethods.htm>.
- Šuligoj, M. (2005). EksPLICITNO in TIHO znanje v gostinstvu. *Andragoška spoznanja*, 11(2), 88–93.
- Šuligoj, M. (2010). Izobrazba in inovativnost zaposlenih v slovenskih hotelskih organizacijah. *Andragoška spoznanja*, 16(1), 47–56.
- Taylor, S. in Paton, R. (2002). *Corporate Universities: historical development, conceptual analysis relations with public-sector higher education*. London: The Observatory on Borderless Higher Education.
- Turk, D. (2013). *Vlaganja v izobraževanje na ravni lanskih*. Pridobljeno s <http://www.finance.si/8342093/Vlaganja-v-izobra%C5%BEevanje-na-ravni-lanskih>.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London: Pitman.
- Zárraga, C. in García-Falcón, J. M. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2): 81 – 96.