

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Grm

Vloga vlaganj v človeški kapital za poslovno uspešnost podjetja:

študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Grm

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vloga vlaganj v človeški kapital za poslovno uspešnost podjetja: študija primera

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Za mentorstvo in pomoč pri pisanju diplomske naloge se zahvaljujem doc. dr. Branku Iliču.

Posebna zahvala gre staršema in moji družinici, da so me podpirali in verjeli vame.

HVALA.

Vloga vlaganj v človeški kapital za poslovno uspešnost podjetja: študija primera

V času in okolju, v katerem podjetja danes poslujejo, se spremembe in novosti odvijajo hitro in neprestano. Spremembe in nove gospodarske pogoje obvladujejo le odzivna in prožna podjetja, s hitrim prilagajanjem ter odkrivanjem novih znanj, produktov, storitev in trgov. Zato podjetja potrebujejo zaposlene, ki imajo določeno znanje, se hitro učijo in so se sposobni prilagajati novim razmeram. V ospredje prihaja pomembnost človeškega kapitala in pomembnost posameznika za podjetje. Znanje in izobraževanje zaposlenih pa sta dejavnika, s katerima lahko podjetje pridobi, povečuje in vlaga v človeški kapital. Zaposleni, ki imajo primerno znanje in veščine za delo, ki ga opravljajo, lahko delo opravijo uspešno in učinkovito. Uspešna podjetja se zavedajo pomena investicij v izobraževanje, sposobnosti, znanja, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter znajo to tudi ustrezno izkoristiti. Vlaganja v človeški kapital se odražajo na različnih ravneh, od zaposlenih (izobrazba, zadovoljstvo) in poslovanja podjetja (stopnja rasti, prodaja, dobiček) do okolja zunaj podjetja (ugled podjetja). Vse to pa gradi poslovno uspešnost podjetja. Diplomsko delo skozi teorijo pojasni pojme človeškega kapitala, merjenje tega in uspešnosti podjetja. Na primeru izbranega podjetja je v empiričnem delu prikazana pomembnost človeškega kapitala in vloga vlaganj vanj za poslovanje Podjetja.

Ključne besede: človeški kapital, vlaganje v ČK, poslovna uspešnost, izobraževanje.

The role of investment in human capital for business effectiveness of the company: case study

Nowadays companies face fast and constant changes in the environment where they do business. These changes and new economic conditions can be controlled only by reactive and flexible companies which manage to adjust quickly, find new knowledge, products, services and markets. This is the reason why companies employ people who have certain knowledge, can learn fast and are capable of adjusting to new conditions. There are two things that are in the forefront – importance of human capital and importance of an individual for a company. Knowledge and education of employees are the two factors which help the company to gain, increase and invest into human capital. The employees who have proper knowledge and abilities can do their jobs successfully and effectively. Successful companies are aware of the fact that investments in education, abilities, knowledge, motivation and satisfaction of employees are of great importance so they need to be properly exploited. In the theoretical part the diploma thesis illustrates the concepts of human capital, its measurement and success of the company. Based on the chosen company the empirical part presents the importance of human capital and the role of investment in it for the company's success. My findings are that investment in human capital are necessary and seen on various levels, from employees (education, satisfaction), company's management (growth rate, sales, profit) to the environment outside the company (company's reputation). All these elements have a big impact on the company's success.

Key words: human capital, investment in HC, business effectiveness, education.

KAZALO

UVOD	7
1.1 Namen in cilj naloge	8
1.2 Struktura in metodologija naloge	8
2 DRUŽBA ZNANJA IN NOVI IZZIVI	9
3 ČLOVEŠKI KAPITAL	12
3.1 Teorija človeškega kapitala	14
3.2 Človeški kapital kot sestavina intelektualnega kapitala	21
3.2.1 Intelektualni kapital	21
3.2.2 Merjenje intelektualnega kapitala	25
3.3 Sestavine človeškega kapitala	27
3.4 Merjenje človeškega kapitala	31
3.5 Management človeškega kapitala	36
3.5.1 Razvoj managementa človeškega kapitala	38
3.5.2 Vizija in politika managementa človeškega kapitala	39
4 USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	39
4.1 Učinkovitost in uspešnost	40
4.2 Vplivi človeškega kapitala na doseganje konkurenčne prednosti podjetja	45
5 UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO	48
6 ŠTUDIJA PRIMERA	49
6.1 Opis podjetja	49
6.2 Upravljanje s kadri v preučevanem podjetju	51
7 ANALIZA PODATKOV	53
7.1 Dodana vrednost kot pokazatelj vlaganj v človeški kapital in odvisnost od poslovanja podjetja	54

7.2	Izobrazbena struktura	58
7.3	Vlaganje v človeški kapital in upravljanje z njim	61
7.3.1	Interno izobraževanje	63
7.3.2	Izobraževanje in usposabljanje kot investicija	65
7.3.3	Kakovost in učinkovitost izobraževanja	69
7.4	Zadovoljstvo zaposlenih	73
8	MERJENJE INTELEKTUALNEGA (ČLOVEŠKEGA) KAPITALA PO METODI VAIC™ IN INDEKSU IK	75
9	SKLEP	82
10	LITERATURA	86
	PRILOGE	96
	PRILOGA A: celostni procesni model razvoja in managementa človeškega kapitala	96
	PRILOGA B: rezultati najboljših v raziskavi Inštituta za izobraževalni management SOFOS za podelitev nagrad Top 10	97
	PRILOGA C: vzorec vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih v Podjetju	98
	PRILOGA Č: podatki za izračun učinkovitosti intelektualnega kapitala (Letna poročila 2006–2010 in lastni izračuni)	100
	PRILOGA D: podatki za izračun dodane vrednosti na zaposlenega in njene vrednosti za preučevano obdobje (lastni izračuni)	101
	PRILOGA E: metode, tehnike in pristopi v praksi managementa človeškega kapitala:	102
	PRILOGA F: vzorčni model – indeks IK	103

UVOD

Podjetja se danes srečujejo z dinamičnimi razmerami globalnega poslovanja. To od njih zahteva učinkovito obvladovanje sprememb, hitro odzivanje nanje in vse hitrejše uvajanje novosti na različnih področjih poslovanja. Ker so tehnološki dosežki zaradi globalizacije in razvoja informacijske tehnologije v razvitem svetu prednost enega podjetja pred drugim le za kratek čas, je postalo dejstvo, da je konkurenčno prednost mogoče dosežati le z znanjem kot ključno osnovo za inovacije.

Uspešnost podjetij je zato danes odvisna od sposobnosti vključevanja človeških virov v poslovna dogajanja. Ne nazadnje nas je tehnološki napredek pripeljal v tako imenovano družbo znanja, kjer so dejavniki izobraževanje, znanje in vlaganje v človeške vire vse bolj cenjeni. Prav zato podjetja, ki sledijo uspešnemu razvoju, pripisujejo vedno večjo vlogo vlaganju v človeški kapital. To pa pomeni investiranje v sposobnosti, znanja in motivacijo zaposlenih. Zaposleni tako lahko nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove načine mišljenja in se neprestano učijo. Taki zaposleni predstavljajo za podjetje znanje, ki podjetju poleg kulture in organizacije podjetja ter podpore okolja omogoča razvoj inovacij. Večje število inovacij pa povečuje uspešnost podjetja na trgu in s tem njegovo konkurenčno prednost.

Podjetje je uspešno, če dosega zastavljene cilje v skladu s svojo strategijo in vrednotami. Kar pomeni, da so natančno določeni cilji in strategija prvi korak k uspešnosti. Samo dejstvo, da predstavljajo zaposleni pomemben vir za doseganje strateških ciljev, pa privede do tega, da je uspeh podjetja odvisen od vključevanja ravnanj s človeškim kapitalom v samo strategijo in cilje podjetja. Zaposleni so povezani s podjetjem, njegovimi cilji in vrednotami.

1.1 Namen in cilj naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti in preučiti človeški kapital kot enega ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja. Rada bi ugotovila vpliv človeškega kapitala na poslovanje in konkurenčnost podjetja, kako ga v preučevanem podjetju razvijajo, merijo in uporabljajo. Prikazati želim teoretično-praktične ugotovitve glede pomembnosti človeškega kapitala, investiranja vanj in njegovega merjenja za uspešno poslovanje in konkuriranje na trgu.

Cilj diplomskega dela je na primeru podjetja opozoriti, pojasniti in pokazati na pomembno vlogo vlaganj v zaposlene, njihovo znanje, sposobnosti in motivacijo za uspešno in inovativno poslovanje podjetja. Zato bom skozi nalogo preverjala naslednje hipoteze:

- *Pomemben vir uspešnosti podjetja je človeški kapital.*
- *Izobrazbena struktura vpliva na učinkovitost podjetja.*
- *Investicije v človeški kapital (izobraževanje) so pomemben dejavnik doseganja večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti podjetja.*
- *Vlaganje v izobraževanje se odraža tudi v zadovoljstvu odjemalcev.*
- *Z večanjem investicij v človeški kapital se večja tudi zadovoljstvo zaposlenih.*

1.2 Struktura in metodologija naloge

Vsebinsko je diplomska naloga razdeljena na dva dela. Prvi, teoretični del zajema teoretična izhodišča. V tem delu bom uporabila metodo deskripcije za orisovanje pojmov in pogledov različnih avtorjev. Pomagala si bom s strokovno literaturo. Navedla bom definicije temeljnih pojmov, teoretsko opredelitev hipotez in prikaz obstoječega stanja. Poudarek je predvsem na pojmi: človeški kapital, upravljanje in merjenje človeškega kapitala (intelektualnega kapitala), izobraževanje in vlaganje vanj ter rast, razvoj in uspešnost podjetja.

Drugi, in sicer empirični del, pa predstavlja študija primera podjetja. Podatke o Podjetju sem pridobila z intervjujem, z dopisovanjem s strokovno delavko kadrovske

službe in strokovno delavko, zadolženo za področje izobraževanja zaposlenih, z letnimi poročili podjetja od leta 2006 do leta 2010, z objavljenimi članki v revijah in na internetnih straneh.

Na podlagi pridobljenih podatkov podjetja sledi njegov opis, opis njegove rasti, uspešnosti in ravnanja s človeškim kapitalom. Sledijo analize podatkov, na podlagi katerih bom podala verifikacijo hipotez in lastne ugotovitve. Diplomaska naloga se zaključí s predlogi in sklepnimi sporočili.

2 DRUŽBA ZNANJA IN NOVI IZZIVI

Danes se trgovanje z znanjem odvija kar petkrat hitreje kot dejavnosti, ki temeljijo na naravnih dejavnikih (Peklar 2002). Znanje je poleg ljudi in tehnologije nedvomno postalo odločilni generator sprememb v današnjem svetu (Peklar 2002). Predstavlja »nevidno« bogastvo vsakega naroda in je tudi edini neizčrpen ekonomski faktor. Z znanjem kot tržnim blagom so postale investicije v človeški kapital naložba. Znanje je namreč ključni sodobni kapital in najmočnejše orožje v boju za konkurenčno prednost (Brannback v Mihalič 2006, 20). Predvsem pa je znanje odlika najboljših, in sicer tako posameznika kot organizacije in tudi države. To so izhodišča ekonomije znanja, ki postaja prevladujoča oblika ekonomije (Amidon 2002).

Družbo, ki temelji na znanju in je to zanjo najpomembnejši kapital, imenujemo *družba znanja*. Značilnosti družbe znanja so značilna filozofija in politika managementa znanja, razvojno vzpodbudno okolje za inovacijsko rast in seveda visoka stopnja človeškega kapitala. Za ekonomijo znanja pa je značilno, da zaloga znanja in inovacij narašča eksponencialno. Zato v svetu tudi narašča število organizacij, ki temeljijo na znanju. Znanje namreč ni postalo le tržno blago, ampak tudi valuta dobe intelektualnega kapitala. Tako danes v družbi znanja tekmujemo z znanjem, katerega pa je potrebno upravljati tako, da lahko to postane učinkovito (Drucker 2005).

Po Svetliku so za družbo znanja značilne tudi organizacije, ki temeljijo na znanju in inovacijah, ne pa na masovni produkciji. Značilnosti družbe znanja so tudi visok delež ljudi, ki imajo visoko stopnjo izobrazbe in veliko znanja, s katerim vstopajo v produkcijo in njihova aktivnost v javnem in zasebnem življenju (Svetlik 2002).

Narava in vloga znanja v družbi in ekonomiji znanja sta se spremenili, ker je znanje postalo tržno blago. »Glavni trendi, ki vplivajo na spremembe znanja, so naslednji:

- Globalizacija, ki pospešuje širjenje znanja,
- Diverzifikacija proizvodov in storitev, ki vpliva na raznolikost znanja,
- Izobraževanje, ki povečuje širino in globino znanja ter
- Inovacije, ki zmanjšujejo rok obstojnosti znanja« (Svetlik in Pavlin v Mihalič 2006, 21).

V dobi gospodarstva, temelječega na znanju, se konkurenca seli na področje človeških virov (Svetlik 2004). Odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja le-tega pa sta postali ključna dejavnika za ohranjanje konkurenčne prednosti, rasti in razvoja organizacije v ekonomiji znanja (Svetlik 2004).

Leta 2003 sta Univerza Stanford in Univerza v Kaliforniji izvedli raziskave na področju razvoja managementa človeških virov in managementa človeškega kapitala. Rezultati teh raziskav so znanstveno dokazali, da sta uspešnost in učinkovitost podjetja bolj kot kdajkoli prej odvisna od uspešnosti in učinkovitosti managementa človeškega kapitala v podjetju (Lawler-Mohrman v Mihalič 2006, 22).

V družbi znanja je dobilo področje managementa človeškega kapitala strateški pomen. Za uspeh podjetja je vedno bolj pomembno natančno definiranje, vključevanje in izvajanje vizije, strategije razvoja, politike in ciljev managementa človeškega kapitala.

Ključni izzivi organizacij, temelječih na znanju, v primerjavi s klasičnim podjetjem, se kažejo v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj le-tega postavljajo v osrednji položaj organizacijske mreže. Konkurenčna prednost sodobnega podjetja temelji na znanju, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot. To pa omogočajo in

vodijo posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti. Peter Senge je učečo se organizacijo opredelil kot organizacijo, kjer se zaposleni nenehno učijo, izboljšujejo sposobnosti za doseganje želenih rezultatov, razvijajo nove načine mišljenja, so odprti za okolje in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj (Dimovski in drugi 2005).

Spoprijemanje s hitrimi spremembami in procesom učenja je za managerje najbolj izzivalni problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo od organizacij popolnoma drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski in drugi 2005, 25–27)¹.

¹ Podjetja se zavedajo vrednosti znanja, zato ga ustvarjajo, pridobivajo in uporabljajo. V organizacijah so v ospredju posamezniki z znanjem, sposobnostmi in podjetniškim duhom. Managerji glede na značilnosti tekmovalnega okolja oblikujejo moderno organizacijsko strukturo, ki omogoča trajnostni razvoj organizacije (nenehno prilagajanje spremembam, kontinuirano učenje). Značilno za sodobne organizacije je horizontalni način dela, odprta komunikacija, kjer vsaka zamisel šteje in omogoča prost pretok idej, informacij in znanja. Sodobna organizacija se poslužuje e-poslovanja in e-učenja. V taki organizaciji je tudi pomemben poudarek na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja celotne organizacije.

Proces managementa se v dobi ekonomije znanja skozi vse dimenzije temeljnih funkcij managementa korenito spreminja. V ospredju prihajajo nove rešitve informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki spreminjajo njegovo vsebino in mu določajo novo (Daft in Marcic 2001). Medtem ko so se managerji v industrijski dobi osredinjali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, sodobni managerji učečih se podjetij strukturirajo in gradijo združbe samousmerjajočih se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije.

Jasno je, da dober management danes pomeni veliko več kot samo upravljanje materialnih sredstev in »človeških virov«. Sposobnost zamisliti si rast ali upadanje

intelektualnega kapitala podjetja, ga meriti in o njem poročati, postaja čedalje bolj cenjena managerska sposobnost. Managerji so torej pred velikim izzivom: ustvariti strategijo, s katero bodo upravljali vso nevidno vrednost podjetja (Roos in drugi 2000).

V prihodnosti bo proces managementa usmerjen k obvladovanju informacij, znanja in razvijanju intelektualnega kapitala. Novodobni managerji bodo bili sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet – odprtost, zasnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski in drugi 2005).

3 ČLOVEŠKI KAPITAL

Vprašanje prave človeške vrednosti v poslovnem okolju je bilo še do nedavnega ignorirano. »Po teoriji kapitala iz devetnajstega stoletja je premoženje nastajalo na osnovi investicij v opredmetene vrednosti (tovarne in oprema), delavci pa so bili plačani le za svoje delo in kot taki sami po sebi niso ustvarjali vrednosti« (Fitz-enz 2000, 17).

Pojem »človeški kapital« je uvedel Theodore Schultz in z njim utemeljil vlogo in pomen človeškega faktorja kot kvalitativnega vidika ekonomije (Fitz-enz 2000, 18).

Schultz celoten kapital razdeli na človeški kapital in na ostali kapital. Človeški kapital se po Schultzovem mnenju imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov. V nadaljevanju navaja, da sta človek in njegov kapital

neločljiva. Oseba mora biti vedno prisotna, kadar izvaja storitve, ki se nanašajo na njen človeški kapital (Schultz 1972, 5–8).

Specifična vloga človeškega kapitala v poslovnem okolju pa je bila pojasnjena in opisana kasneje, in sicer šele v okviru utemeljitve intelektualnega kapitala v začetku devetdesetih let.

V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost in druge tovrstne dejavnike sistematično analiziramo, organiziramo, vodimo in načrtujemo z namenom, da se ti dejavniki čimbolj uspešno in učinkovito vpeljejo v prakso in s tem ustvarijo novo vrednost. Torej, znanje in izkušnje, izobrazbena struktura, strokovna usposobljenost, spoznanja, tiho znanje, psihometrično vrednotenje, osebnostne

lastnosti in sposobnosti, podjetniški zanos, inovativnost in ustvarjalnost, zadovoljstvo, sposobnost prilagajanja spremembam in podobno, vse to tvori človeški kapital (Mihalič 2006, 44–45).

Človeški kapital, ki ga imenujemo tudi humani kapital, izhaja prvenstveno iz kompetenc, odnosov in intelektualnih prožnosti sodelavec organizacije (Mouritsen, Larsen, Bukh 2005). Brinker (Mihalič 2006, 44) definira človeški kapital kot zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v organizaciji, ki so potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in prenovi, hkrati pa predstavlja vse dinamike inteligentne organizacije v spremenljivem in vedno bolj konkurenčnem okolju, njeno ustvarjalnost in inovativnost. Je »življenjska kri« intelektualnega kapitala (Brinker v Mihalič 2006, 45) in v tem kontekstu so inovacijski, organizacijski in relacijski kapital v funkciji podpornih elementov človeškemu kapitalu, saj so si številni avtorji enotni, da v okviru intelektualnega kapitala le človeški prinaša podjetju pravo dodano vrednost (Pascal v Mihalič 2006, 45). Podjetje nima v lasti človeškega kapitala, ampak si tega le izposodi preko zaposlenih (Brinker 2002).

Korporativna odzivnost na nove dogodke, reševanje problemov in inoviranje vrednosti izvirajo iz človeškega kapitala (Holland v Mihalič 2006). Človeški kapital je najboljši in

tudi edini vir inovacij in izboljšav ter vzporedno tudi najboljši način investiranja in plemenitenja podjetja (Brinker v Mihalič 2006, 45).

V poslovni terminologiji je definicija človeškega kapitala sestavljena iz naslednjih temeljnih dejavnikov (Fitz-enz 2000, 18):

- *Kvalitete posameznika, ki jih implementira v svoje delo: inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost,*
- *spodobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, iznajdljivost in intelekt,*
- *motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja: timski duh in ciljna usmerjenost.*

Kot aktivni potenciali so le ljudje tisti, ki lahko ustvarjajo vrednost preko aplikacij intrinzične humanosti, motiviranosti, naučenih sposobnosti, znanj in upravljanja z orodji (Fitz-enz 2000).

3.1 Teorija človeškega kapitala

Bistvo te teorije je pojem »človeški kapital«, ki se nanaša na samo dejstvo, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem, usposabljanjem in drugimi aktivnostmi, ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov teh naložb v prihodnosti in učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe prinašajo denarni donos posredno na produktivnost posameznika, ki se kasneje v življenju odraža v povečanih zasluhkih (osebnih dohodkih) (Bevc 1991, 22).

Teorija človeškega kapitala poudarja pomen, da so posamezniki investitorji podjetja. Predpostavljeno je, da posameznik investira v izobraževanje, kljub stroškom in kratkoročnemu izpadu prihodka, z namenom, da bi dolgoročno pridobil višje prihodke (OECD 1998, 4).

Prvi elementi pojma »človeški kapital« so se pojavili že pred skoraj 300 leti z Williamom Pettyjem. Toda izobraževanje je bilo vse do leta 1960 pojmovano le kot

vidik porabe. Temelje teorije človeškega kapitala so v šestdestih postavili Schultz, Becker in Mincer (Bevc 1991, 23).

Theodore Schultz je prvi, ki je začel uporabljati izraz »človeški kapital«, da bi pojasnil pomen izobraževanja in znanja za večanje blaginje naroda (Fitz-enz 2009, 18).

Pojem »človeški kapital« je razvil pri računanju gospodarske rasti in naletel na problem »reziduala«. Tega je rešil z vpeljavo novega samostojnega proizvodnega dejavnika v proizvodno funkcijo² – kakovosti delovne sile, ki ga je poimenoval »človeški kapital«, izdatke za povečanje zaloge tega dejavnika pa »naložbe v človeški kapital« kot alternativo naložbam v materialne proizvodne dejavnike oziroma v fizični kapital. Osnovna ekonomska teza pri tem je, da odločanje za vlaganje v določeno aktivnost temelji na želji kar najbolj povečati bodoči dohodek (Bevc 1991, 23).

V Schultzovem pojmovanju človeškega kapitala imata izobrazba in izobraževanje³ osrednjo vlogo. Proučeval ju je v okviru mehanizma vlaganj, ki določa akumulacijo različnih vrst kapitala, in v okviru analize gospodarske rasti v povezavi s tehničnim napredkom.

Pomembne aktivnosti (naložb v izobraževanje), ki izboljšajo človekove sposobnosti, je Schultz definiral kot:

zdravstvene storitve v širšem smislu, ki vključujejo vse izdatke, ki vplivajo na pričakovano življenjsko dobo, zdravje in vitalnost ljudi; usposabljanje na delovnem mestu, ki ga organizira podjetje; formalno organizirano osnovno, srednje, višje in visoko izobraževanje; študijski programi za odrasle, ki jih ne organizirajo podjetja in vključujejo dopolnilne programe pouka, zlasti v

² Proizvodna funkcija prikazuje največjo možno količino proizvodnje, ki jo lahko proizvedemo ob različnih kombinacijah proizvodnih dejavnikov.

³ Izraz »izobrazba je oblika človeškega kapitala« T. W. Schultz utemeljuje tako: izobrazba je »človeška«, ker postane del človeka, »kapital« pa je zato, ker je vir bodočega zadovoljstva, zaslužka ali obojega hkrati (Schultz 1972).

kmetijstvu; migracije posameznikov in družin zaradi boljših zaposlitvenih možnosti (Schultz 1961, 9).

Iz te definicije je dobro razvidno osrednje mesto izobraževanja. V novejši definiciji človeškega kapitala pa Schultz (1982) označuje kot ključni sestavini le-tega pridobljene sposobnosti in informacije. Sposobnosti dobiti informacije (potrebne za prilagoditev okolju) pa imenuje podjetniška sposobnost (Bevc 1991).

Za ocenjevanju velikosti naložb v človeški kapital je po Schultzovem mnenju pravilneje, da se vse izdatke za izobraževanje obravnava kot naložbe, ne kot potrošnjo, ter se naredi analiza donosnosti (ekonomsko učinkovitost) teh naložb (Bevc 1991).

Schultz je ponudil tudi ta opis: predstavljajte si vse človeške sposobnosti (prirojene in pridobljene). Vsaka oseba je rojena z določenim genskim zapisom, ki določa njene prirojene sposobnosti. Če temu pripišemo še pridobljeno kakovost populacije, ki je dragocena in jo je možno bogatiti (večati) s pomočjo primernih investicij, bo pa to obravnavano kot človeški kapital (Fitz-enz 2000, 18).

K prvotnemu pojmovanju in teoriji človeškega kapitala sta veliko prispevala še Gary Becker in Jakob Mincer. Prispevek Becker-ja je bil predvsem v utemeljitvi teorije oblikovanja človeškega kapitala ter teoretični in empirični analizi donosnosti naložb v izobraževanje in usposabljanje. Mincer pa je prispeval v osvetlitvi vprašanja naložb v izobraževanje odraslih, zlasti glede usposabljanja na delovnem mestu ter oblikovanja postopka za analizo razmerja med izobrazbo in zaslužki (Bevc 1991, 26).

Kot prispevek k teoriji človeškega kapitala je Mincer (1989) navedel, da ima človeški kapital dve vlogi v procesu ekonomske rasti: a) zalogo sposobnosti – ustvarjene z izobraževanjem in usposabljanjem – je faktor proizvodnje, koordinirane s strani fizičnega kapitala in nekvalificirane delovne sile; b) zalogo znanja, predstavlja vir inovacij, glavni vzrok za gospodarsko rast. S tem vidikom teorija človeškega kapitala prispeva k pojasnjevanju pojma neopredmetenega (OECD 1998, 5).

Becker navaja, da »investiranje v človeški kapital obsega izobraževanje, usposabljanje za investicije, ki naj bi izboljšale strokovnost, ter znanja, da bi s tem povečali denarni ter psihični dohodek« (Malačič 1984, 273). Becker je med drugim uvedel tudi

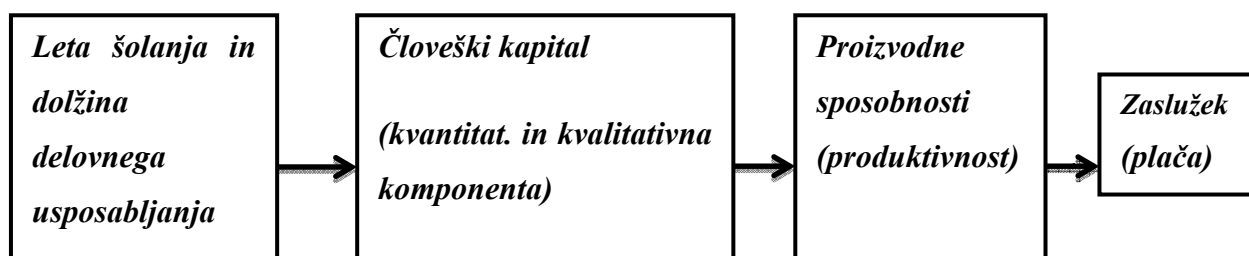
razlikovanje med splošnim in specifičnim človeškim kapitalom, spoznal je pomen izgubljenih zaslužkov v času pridobivanja človeškega kapitala ⁴ (Malačič 1984).

»Osnovna teza teorije človeškega kapitala je, da je posameznik z višjo izobrazbo produktivnejši in prejme večji zaslužek od tistega z nižjo« (Bevc 1991, 29).

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je bil za empirično analizo te teze razvit preprost model – model človeškega kapitala ali model optimalnih naložb v človeški kapital (Bevc 1991, 29).

Osnovni model človeškega kapitala (Slika 3.1) temelji na predpostavki, da se bo posameznik, ki izbira le med delom in izobraževanjem kot glavno aktivnostjo (full-time), izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega neto življenjskega zaslužka. To bo dosegel s primerjavo sedanje vrednosti ekonomskih učinkov (koristi) izobrazbe s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev (Bevc 1991, 29).

Slika 3.1: Osnovni model človeškega kapitala



Vir: prirejeno po Bevc (1991, 29).

Glavne predpostavke osnovnega modela so: osebni dohodki so enaki mejni produktivnosti dela in naraščajo sorazmerno z njenim povečanjem, izobraževanje nima posrednih ali stranskih učinkov, na trgu obstaja popolna konkurenca in človeški kapital je homogen (vse enote človeškega kapitala so z vidika časa enake) (Bevc 1991).

⁴ Becker razlaga, da lahko velik porast šolajočih se v srednjih in visokošolskih izobraževalnih ustanovah razložimo z visokim donosom v to vrsto izobraževanja (Malačič 1984).

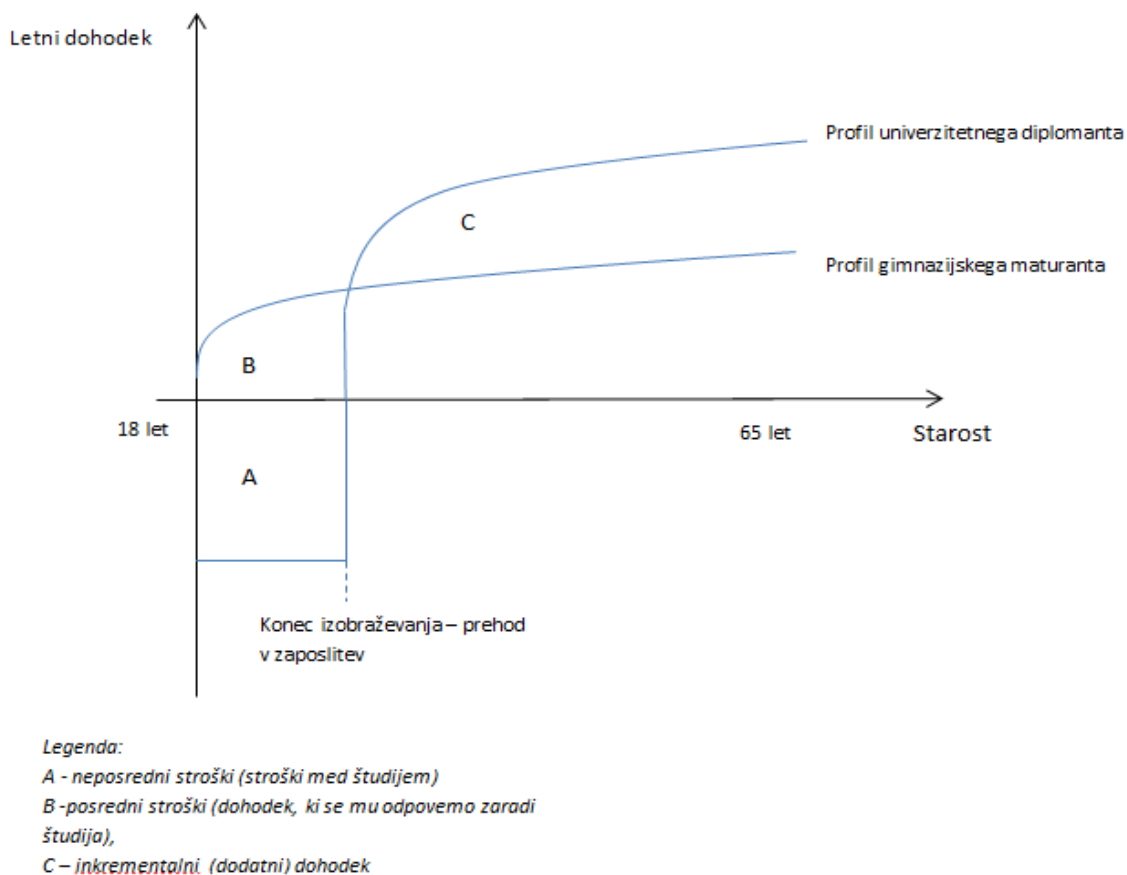
Kasneje je bil model človeškega kapitala razširjen tudi na pošolsko izobraževanje, kjer je mišljeno izobraževanje odraslih, predvsem na delovnem mestu, in je model tako vključil možnost sočasnega izobraževanja in dela (part-time izobraževanje) (Freeman 1976)⁵.

Tako po preprostem kot tudi razširjenem modelu človeškega kapitala velja, da bo posameznik najbolj povečal svoje neto blagostanje, ko bodo njegovi mejni stroški izobraževanja izenačeni z mejnimi koristmi pridobljene izobrazbe. Pomembna ugotovitev iz tega modela pa je, da se s staranjem posameznika pomen oziroma vrednost naložb v izobraževanje zmanjšujeta.

Graf na Sliki 3.2 prikazuje primer »vlaganja v človeški kapital«, ko posameznik izbira med izobraževanjem in delom. Kot navaja Lah (2005, 66), je izobraževanje z ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se kasneje povrne. Ko se posameznik odloča med delom in izobraževanjem, tehtata stroške izobraževanja in bodoče dohodke, ki naj bi jih investicija prinašala (Lah 2005, 66).

⁵ Najpopolnejši model optimalnih naložb v šolsko in pošolsko izobraževanje je leta 1985 razvil Stanley Siebert (Bevc 1991, 29).

Slika 3.2: Teorija človeškega kapitala



Vir: Kramberger (1999, 103).

Slika teorije človeškega kapitala (3.2) prikazuje razmerje posrednih in neposrednih stroškov ter dodatnega dohodka. In sicer, če dodatni dohodek (C) preseže vsoto posrednih in neposrednih stroškov (A+B), se študij obrestuje.

Graf 3.2 ponazarja, da so neposredni stroški, ki nastanejo zaradi študija, in oportunitetni stroški, ki predstavljajo t. i. dohodek, ki se mu zaradi študija odpovemo, neprimerljivo manjši od dodatnega dohodka, ki ga bomo prejeli na delovnem mestu zaradi višje stopnje izobrazbe. Istočasno pa se od bolj izobraženega človeka pričakuje tudi večja delovna uspešnost, saj oseba bolje obvladuje delovno področje in produktivneje opravlja naloge.

Posameznik, ki se odloča le med delom in šolanjem, se bo izobraževal le toliko časa, da bo kar najbolje povečal svojo sedanjo vrednost bodočega neto dohodka. Zato pa je

potrebna primerjava sedanje vrednosti ekonomskih koristi izobrazbe s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev (Bevc 199, 29).

Kramberger (1999) poda na to teorijo tudi nekaj kritik. Kot prvo se mu zdi sporna že sama predpostavka o veljavnosti racionalnega sklepanja (odločanja) posameznika. V jedru teorije človeškega kapitala je mera za posameznikove odločitve o šolanju razmerje med donosi in stroški. Kramberger meni, da je težko verjetno, da bi bil posameznik zmožen take preračunljivosti, da bi izbral vse potrebne informacije za izračun, o katerem govori teorija. Poleg tega pa gre poudariti, da so tudi plače zaposlenih po tej teoriji odvisne od izobrazbe in da naj bi bil poleg trga kapitala elastičen tudi trg dela. Dandanes se tudi razlogi za podaljševanje študija spreminjajo. Nekateri se za študij odločajo zaradi trenda samega, drugi zaradi podaljševanja študentskega staža, spet tretji zaradi prelaganja odgovornosti v poznejše obdobje. Že zaposleni pa se velikokrat odločijo za dodatna usposabljanja in izobraževanja, ne zgolj zaradi lastnih motivov, ampak zaradi zahtev delodajalca (Kramberger 1999).

Ena od kritik teorije človeškega kapitala je tudi »poizvedovalna domneva«⁶. Po tej teoriji je izobrazba le sredstvo preverjanja, ali ima nekdo sposobnost za pridobitev diplome iz izobraževanja, ali ima dovolj naravnih sposobnosti in zmožnosti za izvrševanje naloge, nikakor pa ne ustvarja novih produktivnih znanj (Kramberger 1999).

Do teorije človeškega kapitala je kritična tudi »teorija o tekmovanju poslov«, ki jo je zasnoval Thurow (1975) in predpostavlja, da znanje in spretnosti, ki so uporabljene pri delu, niso odvisne od šolanja. Potrebno znanje za določeno delo se dobi šele pri delu oziroma na delovnem mestu samem.

Vse informacije, ki jih kandidat prinese na trg dela (starost, spol, izobrazba), so le kriteriji in pokazatelji, koliko dodatnih stroškov bo delodajalec še imel za njegovo dodatno usposabljanje, v toku privajanja na delo. Po tej teoriji je edina prednost izobraževalnega sistema morda v tem, da se delodajalcu sčasoma zmanjšujejo stroški usposabljanja zaradi rasti javnega šolstva. Teorija tudi zanika teorijo človeškega

⁶ Avtor te kritike je Stiglitz, J. E (1975).

kapitala s tezo, da informacije o plačah ljudem ne dajejo dobrega vpogleda v to, ali se spleta izobraževati (Kramberger 1999, 101–106).

3.2 Človeški kapital kot sestavina intelektualnega kapitala

Človeški kapital po Edvinssonovi definiciji predstavljajo posameznikovo znanje, izkušnje, talent, njegova zavzetost, motiviranost, predanost delu in t. i. intelektualna prožnost (Sitar 2003). Človeški kapital pa skupaj s strukturnim kapitalom tvori intelektualni kapital podjetja (Roos in drugi 2000).

3.2.1 Intelektualni kapital

Znanje je bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. To bogastvo se v organizacijah nahaja v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Znanje organizacije najlažje ponazorimo s pojmom intelektualni kapital. Glede na to, da je znanje organizacije večje, kot je vsota znanj posameznikov, intelektualni kapital razumemo kot znanje organizacije, ki kot sestavni del zajema tudi znanje posameznikov, sestavlja pa ga še mnogo več (Možina in drugi 2006, 66).

Kako težko je razumeti in ovrednotiti intelektualni kapital, je dobro opisal Stewart: »Intelektualni kapital je bil obravnavan od mnogih, opredelilo ga je kar nekaj poslovnih voditeljev in raziskovalcev, razume ga malo, formalno vrednoti pa ga praktično nihče« (Bontis 1998).

Klasična teorija navaja dve definiciji intelektualnega kapitala. Prvotna definicija smatra intelektualni kapital kot »vsoto znanja vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov« (Možina in Kovač 2006, 67). Po drugi definiciji pa je intelektualni kapital »vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo«. Ta definicija opredeljuje intelektualni kapital kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja (Roos in drugi 2000).

Danes številni avtorji intelektualni kapital opišejo kot neopredmeteno in skrito vrednost v organizaciji. Vendar kljub temu ne gre za skrito, saj se le-ta kaže in jo je tudi mogoče izmeriti.

Obstaja veliko definicij intelektualnega kapitala, ki so izpeljane iz temeljev osnovne definicije. Ena izmed teh opiše intelektualni kapital kot največkrat nezabeleženo vrednost, katere edini vidni primeri intelektualnega kapitala so blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, raziskave, razvoj in podobno (Buckley v Mihalič 2006, 29). Po Chatzkelu predstavlja premoženje intelektualnega kapitala vse nefinančne vire organizacije (Mihalič 2006, 29).

T. A. Stewart je veliko prispeval k definiciji intelektualnega kapitala in priznanju težavnosti merjenja le-tega (Bontis 1998). Stewart (1997) opredeljuje intelektualni kapital kot »intelektualno gradivo« organizacije, ki zajema znanje, informacije, intelektualno lastnino in izkušnje, ki se uporablja za ustvarjanje bogastva (zaslužka) (Bontis 1998). Bontis (1998) še poudari, da je za lažjo konceptualizacijo intelektualnega kapitala priporočljivo, da se opredeli, kaj intelektualni kapital ni. Intelektualni kapital namreč ne vključuje pravice intelektualne lastnine (to so sredstva, ki vključujejo avtorske pravice), blagovne ter storitvene znamke.

Pulić opiše, da intelektualni kapital izvira iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednost, ki ovrednoti trg. Pri tem pa izdatki za zaposlene (plače in drugi prihodki) niso pojmovani kot stroški v poslovanju, saj zaposleni z investicijo v znanje in sposobnosti ustvarjajo dodano vrednost (Pulić 2002).

Intelektualni kapital je definiran kot premoženje, ki je v ljudeh, v povezavah in v organiziranosti in kot tak ustvarja novo vrednost (Roos in drugi 2000). Intelektualni kapital je na podlagi te teze pojmovan kot kompleksen sistem človeškega, procesnega in relacijskega kapitala podjetja (Chatzkel v Mihalič 2006, 30).

Intelektualni kapital ima v podjetju pomembnejšo vlogo kot finančni kapital (Pulić-Sundač 2002), vendar kljub temu ta ni zanemarljiv. V podjetju sta potrebna oba kapitala, najbolj učinkovita pa sta v interakciji. Pomembnost njune vloge pa je seveda odvisna tudi od panoge, v kateri kapital prevladuje.

Intelektualni kapital ima dominantno vlogo v podjetjih visokih tehnologij, sodobnih informacijskih tehnologij in v drugih po znanju najbolj intenzivnih podjetjih, v katerih je prioriteta vlaganje v raziskave in razvoj. Intelektualni kapital lahko tako ustvari in izboljša zmožnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti (Daum 2003) in je kot tak najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja (Pulič-Sundač v Mihalič 2006).

Kljub načelom družbe znanja je finančni kapital še vedno izjemno pomemben kazalnik uspeha podjetja, a seveda intelektualni kapital vztrajno postaja svetovna denarna enota novega tisočletja (Bontis idr. 2000).

Univerzalna definicija intelektualnega kapitala le-tega opredeli kot »dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije v prihodnosti« (Mihalič 2006, 31).

Finančni in intelektualni kapital skupaj tvorita celotno vrednost podjetja. Finančni kapital je sestavljen iz materialnega in denarnega kapitala, intelektualni kapital pa predstavljajo človeški, procesni, relacijski in inovacijski kapital (Roos in drugi 2000)⁷. V praksi se uporablja delitev intelektualnega kapitala na človeški kapital in strukturni kapital oziroma na kapital, ki podjetje zapusti, ko zaposleni odidejo domov in na kapital, ki v podjetju ostane (Roslender, Fincham 2001).

Strukturni kapital je last podjetja in vseskozi ostane v njem. Podjetje je tako nosilec znanja, katerega ne posedujejo le posamezniki, ampak se generira tudi v medsebojnih razmerjih v podjetju (Kešeljević 2004). Strukturni kapital pa delimo na relacijski, procesni in inovacijski kapital (Roos in drugi 2000).

Med strukturni kapital štejemo celostno filozofijo managementa, kulturo organizacije, procese, informacijsko-komunikacijske sisteme, omrežja, finančne povezave ipd. Intelektualna lastnina s poslovnimi skrivnostmi, ki ima moč obnovitve podjetja, je del

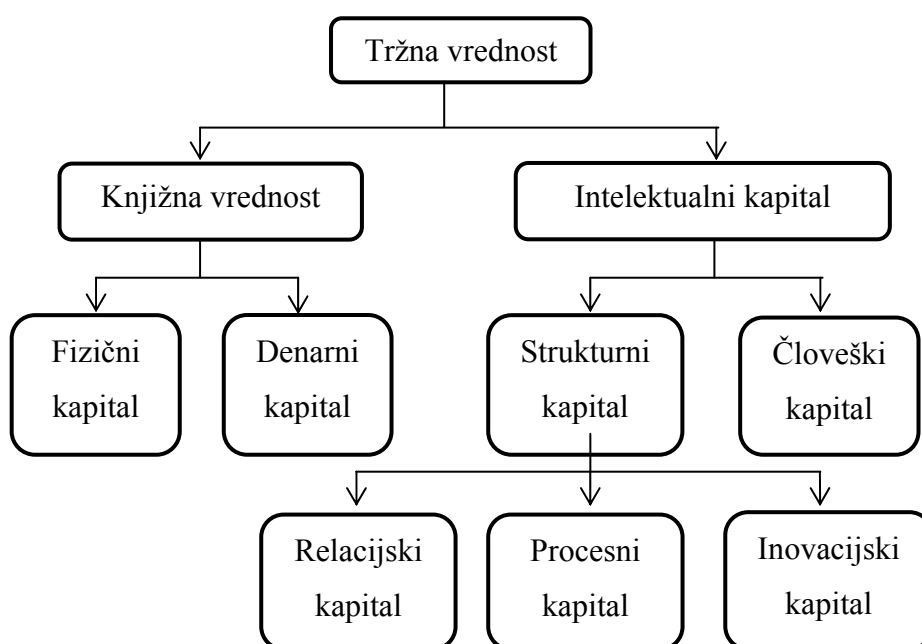
⁷ Relacijski kapital predstavlja zunanji kapital podjetja in se nanaša na vrednost, ki se ustvarja preko zunanjih razmerij z drugimi podjetji in ljudmi (dobavitelji, kupci) (Carson 2004). Notranji kapital podjetja zajema inovacijski in procesni kapital. Slednji predstavlja vsoto formaliziranega znanja v podjetju, inovacijski kapital pa je nekakšen vir obnavljanja celotnega podjetja in posledično prihodnjega uspeha, saj zajema intelektualno lastnino ter neotipljiva sredstva (Roos in drugi 2000).

inovacijskega kapitala (Brinker v Mihalič 2006). Relacijski kapital oziroma kapital odnosa do kupcev pa vključuje profil kupcev, njihovo vlogo in samo podporo kupcem (Skyrme 2003).

»Strukturni kapital na splošno vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike, intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti kot njegova materialna vrednost« (Roos in drugi 2000, 30).

Zelo nazorno nam celotno strukturo in vlogo intelektualnega kapitala ponazarja shema (Slika 3.3), ki je tudi najpogostejše uporabljena v praksi organizacij.

Slika 3.3 : Celostna taksonomija intelektualnega kapitala organizacije



Vir: Joia v Mihalič (2006, 32).

Tržno vrednost podjetja predstavljata knjižna vrednost oziroma finančni kapital podjetja in intelektualni kapital. Za nalogo je pomembna razdelitev intelektualnega kapitala na strukturni kapital in človeški kapital, slednjega bom še posebno obravnavala.

Strukturni kapital naprej delimo na tri zvrsti kapitala (relacijski, inovacijski in procesni), ki predstavljajo last podjetja, njegovo filozofijo managementa, procese, sisteme

delovanja ipd.; njegovo moč obnovitve podjetja (poslovne skrivnosti) in odnose do kupcev (Brinker 2002 in Skyrme 2003).

3.2.2 Merjenje intelektualnega kapitala

Za merjenje intelektualnega kapitala se je razvilo več metod, in sicer v zadnjih letih se je izoblikovalo kar 21 metod in teorij. Te razdelimo v štiri velike skupine (Sveiby 2001):

- metode tržne kapitalizacije,
- metode dobičkonosnosti sredstev,
- direktne metode vrednotenja intelektualnega kapitala
- metode zbirk kazalnikov.

Vsaka od navedenih metod ima svoje lastnosti in načine (modele) merjenja.

Osnova **metode tržne kapitalizacije** (ang. Market capitalization methods – MCM) je vrednost intelektualnega kapitala na trgu. Intelektualni kapital predstavlja razliko med tržno in lastniško vrednostjo podjetja. Pomembno je, da pretekla finančna poročila vsebujejo inflacijo (nadomestitvene stroške), saj le tako se dobi pravilna slika merjenja. Najbolj znana modela te metode sta *Tobinov koeficient »q«* (ang. Tobin's q) in *metoda tržne vrednosti in knjigovodstva* (ang. Market-To-Book Value). Tobinov koeficient predstavlja intelektualni kapital kot razmerje med tržno vrednostjo podjetja (cena delnic x število delnic) in nadomestnimi stroški vrednosti sredstev (skupni nadomestni stroški + fiksne vrednosti + akumulirana devalvacija + inflacija) (Stewart 2003, 225 in Stewart 2001, 13). Vrednost intelektualnega kapitala po drugi metodi pa se izračuna kot razlika med tržno vrednostjo podjetja (vrednost delnice x število delnic) in njegovo knjigovodsko vrednostjo (monetarni kapital + fizični kapital) (Mihalič 2006, 39–41; Luthy 1998).

Na računovodskih metodah temelji **metoda dobičkonosnosti sredstev** (ang. Return on assets – ROA). Uporablja povprečje preteklih dobičkov pred obdavčitvijo (zajema dobiček od treh do petih let) in ga primerja s povprečnimi sredstvi podjetja. Rezultat je

dobičkonosnost podjetja, ki jo nato primerjamo s povprečjem v panogi, v kateri podjetje posluje. V to skupino spada ena svetovno najbolj uveljavljenih in v praksi najbolj razširjenih metodologij merjenja intelektualnega kapitala, in sicer metoda, ki jo imenujemo intelektualni koeficient dodane vrednosti (ang. Value added intellectual coefficient). Ta koeficient meri, kako učinkovito se ustvarja vrednost podjetja s pomočjo intelektualnega in finančnega kapitala, ki sta ocenjena na podlagi odnosov med tremi kategorijami: finančnim, človeškim in strukturnim kapitalom (Možina in drugi 2006, 104; Sveiby 2001; Pulić 2002). VAIC metodo bom bolj podrobno opisala in jo uporabila tudi na študiji primera v empiričnem delu diplomske naloge.

Pri **direktnih metodah vrednotenja intelektualnega kapitala** (ang. Direct intellectual capital methodes – DIC) gre za prepoznavanje različnih kategorij intelektualnega kapitala. V ospredju so kategorije tržnih, neopredmetenih, tehnoloških, človeških in strukturnih sredstev. Podjetje pa samo izbere in ovrednoti njemu pomembne kategorije. Ena izmed metod, ki spada v to skupino, je metoda ocenjevanja dodane vrednosti (ang. Inclusive Valuation Methodology – IMV), ki uporablja hierarhijo ovrednotenih kombiniranih kazalnikov, skupno dodano vrednost predstavljajo finančne in skrite dodane vrednosti (Mihalič 2006 in Sveiby 2000).

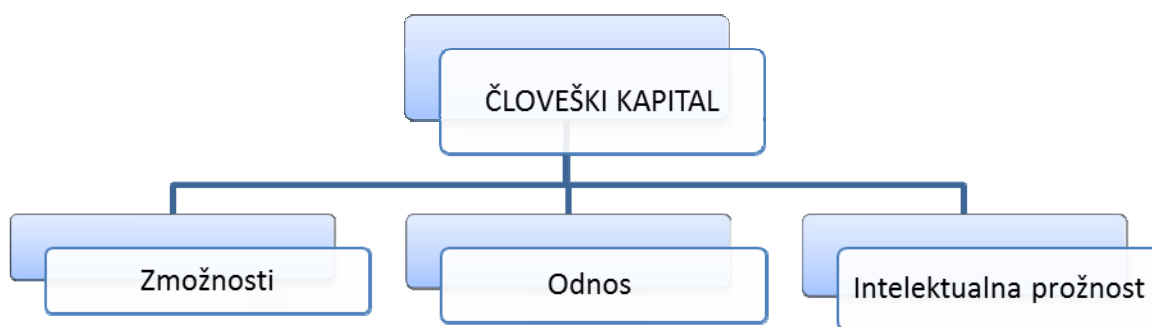
Metode zbirk kazalnikov (ang. Scorecard methodes – SC), spremljajo intelektualni kapital preko različnih kazalnikov uspešnosti (finančnih in nefinančnih) v podjetju. Zelo znana je švedska metoda, ki so jo razvila podjetja sama, in sicer IK indeks (ang. IC-index), ki je sestavljen iz posameznih kazalnikov in kategorij intelektualnega kapitala in kot tak zagotavlja podatke o dejanskem stanju intelektualnega kapitala v podjetju (Roos in drugi 2000). Po tej metodi bom v sami empiriji tudi oblikovale vzorčni model za merjenje intelektualnega (človeškega) kapitala za preučevano podjetje. Podjetjem pa je zelo dobro poznan tudi uravnoteženi sistem kazalnikov (ang. Balanced score card), pri katerem kazalniki izvirajo iz strategije podjetja in prekrivajo področja finančnega, poslovnega, procesnega vidika in seveda vidik rasti ter učenja (Kaplan in Norton 2000, 9–10).

Veliko je načinov za ocenjevanje vrednosti intelektualnega kapitala, vsako podjetje pa izbere seveda tisto metodo, ki najbolje sovпада s strategijo in cilji podjetja.

3.3 Sestavine človeškega kapitala

Roos in ostali⁸ so prepričani, da vrednost človeškega kapitala izhaja iz *zmožnosti, odnosa in intelektualnih prožnosti* (Slika 3.4). Človeški kapital poimenujejo »duša podjetja«.

Slika 3.4 : Človeški kapital

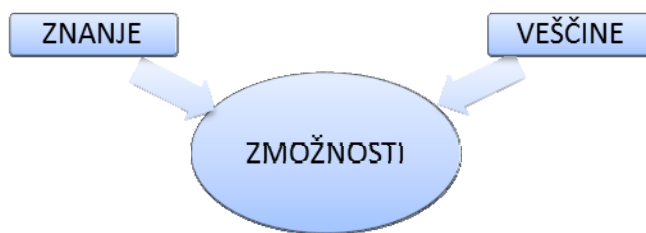


Vir: Roos in drugi (2000, 25).

Zmožnosti (glej Sliko 3.5.) predstavljajo vse tisto, kar organizacija lahko stori s pomočjo svojih zaposlenih – so notranji potencial. Zaposleni tako z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-howom« ustvarjajo vrednost (Roos in drugi 2000).

⁸ Roos J., Roos G., Edvinsson L., Dragonetti N., Intelektualni kapital, 2000.

Slika: 3.5: Zmožnosti



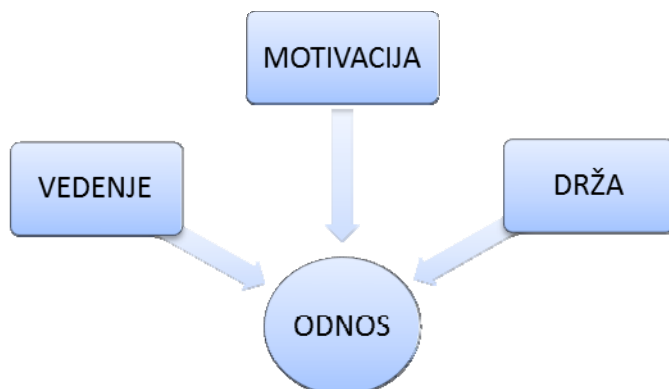
Vir: Roos in drugi (2000, 26).

Slika 3.5 predstavlja temeljni sestavini zmožnosti. V tem kontekstu je znanje nekaj, česar se moramo naučiti, bodisi iz knjig, literature ali učiteljev, in ni prirojeno (Roos in drugi 2000). Ko pa znanje pokriva teoretično stran, ga imenujemo *veščine*. Znanje ne izloča veščin, je le podlaga novim veščinam. Veščine lahko hitro pridobivamo, če znanje ustrezno uporabljamo. Kadar je znanje podlaga novim veščinam, postane produktivno in se nadgrajuje (Drucker 2002, 267). S širjenjem znanja se večja tudi raven veščin. Ni pa nujno, da je človek, ki ima znanje, sposoben to uporabiti tudi v praksi (Roos in drugi 2000).

V podjetju se zmožnosti zaposlenih kažejo v odstotku visoko izobraženih, v poznavanju informacijske tehnologije, skozi število ur izobraževanja na zaposlenega in tudi v povprečni delovni dobi zaposlenih (Mihalič 2006).

Podjetja potrebujejo zaposlene, ki bodo te zmožnosti sposobni in pripravljeni uporabiti v korist podjetja ter znali motivirati celotno podjetje za doseganje ciljev. Za to pa je potreben *odnos – vedenje* do dela in podjetja (Svetlik in drugi 2009). So podjetja, v katerih verjamejo, da je odnos toliko pomemben kot zmožnosti, zato pri kandidatih iščejo predvsem predanost. Odnos je v večini odvisen od osebnostnih lastnosti zaposlenih, a kljub temu lahko tudi podjetje samo naredi veliko za to – spodbujati ljudi, jih motivirati, saj le zadovoljni in motivirani zaposleni izboljšujejo delovne dosežke (Svetlik in drugi 2009). Torej, odnos je vrednost, ki jo zaposleni pod vplivom motivacije, vedenja in drže ustvarjajo na delovnem mestu (Slika 3.6).

Slika: 3.6: Odnos



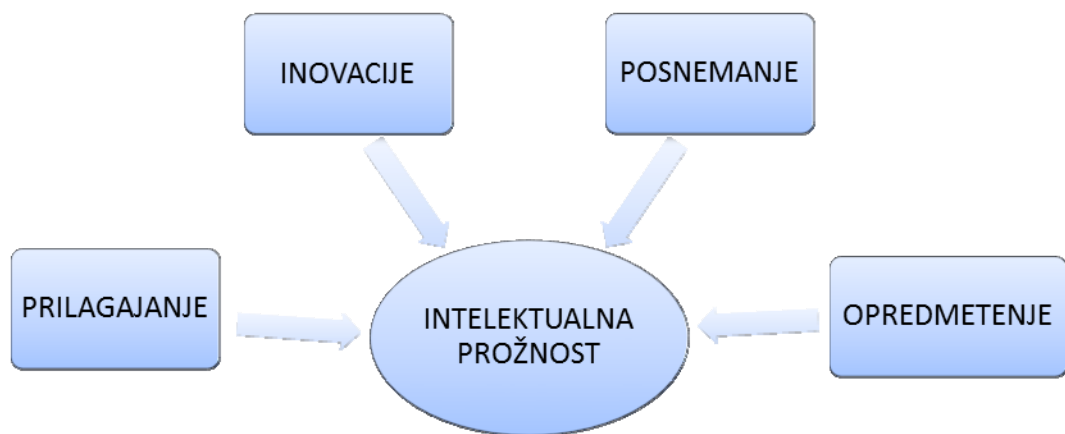
Vir: Roos in drugi (2000, 27).

Motivacija predstavlja tisto, zaradi česar zaposleni v podjetju delajo, uporabljajo svoje sposobnosti in znanje za doseganje ciljev in strategije podjetja. Brez motivacije človek ne more opravljati nobene dejavnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb (Ivanuša-Bezjak 2006, 52). Drugi dejavnik odnosa je vedenje. Ta predstavlja celotno vrednost, ki izhaja iz vedenja vseh zaposlenih in ustvarja pozitivno okolje v podjetju. Okolje mora biti tako, da bodo zaposleni ustvarjalni, dinamični, produktivni, inovativni ipd. V ta namen je švedska zavarovalnica uvedla nov izraz – »stikovnost« (ang. Contactivity). To naj bi bil sestanek za ustvarjanje stikov in aktivnosti za izražanje vedenja zaposlenih. Zaposleni na teh sestankih sproščajo energijo in to usmerijo v gradnjo prihodnosti. Medtem ko vedenje kaže na vrednost, ki izvira iz ustreznega vedenja v strateški perspektivi, pomeni na drugi strani *drža* etično usmeritev in sodi vedenje z vidika etičnih vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Na držo podjetje ne more vplivati, saj je odvisna od zunanjih vrednot. Drža ustvarja vrednost, ki je razvidna iz negativnih publicitet podjetja, zato je drža za podjetje pomembna (Roos in drugi 2000 in Dimovski in drugi 2005).⁹

⁹ Pokazatelji odnosa v podjetju so: ure, porabljene za ustno poročanje; ure, ki jih višje vodilni delavci porabijo za razlago strategije in ukrepov; vodstveni indeks in motivacijski indeks (Roos idr., 2000, 28).

Tretja sestavina človeškega kapitala je intelektualna prožnost (Slika 3.7). Ta zajema sposobnost prenašanja znanja iz enega konteksta v drugega, iskanja skupnega imenovalca med na videz različnimi informacijami, povezovanja teh v celoto in izboljšanje znanja kot tudi storilnost z nenehnimi inovacijami in prilagajanjem. Intelektualna prožnost je v tesni povezavi z zmožnostmi. Če je zmožnost vsebina, je intelektualna prožnost sposobnost uporabiti znanje in veščine, jih nadgraditi, prenesti v prakso in poglobljati z učenjem (Hamel in Prahalad 1990). Primeri intelektualne prožnosti so inovacije, imitacije, prilagoditve in opredmetenje ideje/zamisli (Roos in drugi 2000).

Slika: 3.7: Intelektualna prožnost



Vir: Roos in drugi (2000, 29).

Inovacije v tem kontekstu predstavljajo sposobnost nadgraditi prejšnje znanje in ustvariti novo. Ta sposobnost je temeljnega pomena za obnavljanje podjetja, ključna za ustvarjanje trajnega uspeha. Inovativnost je sposobnost poskusiti nekaj novega in ni nujno vezana na proces raziskave in razvoja, res pa je, da uspešne raziskave spodbujajo ustvarjanje inovacij.

Prenos inovacij iz drugih panog, področij delovanja in podjetij pa imenujemo posnemanje. Posnemanje ima rahlo negativen prizvok v odnosu do inovacij, a ni nujno, da je tisto, do česar se dokopljemo s posnemanjem nižje kakovosti. Včasih pa se zgodi,

da se z ustreznim prenosom objekta posnemanja v svoje okolje ustvari nova vrednost – inovacija. Meje med posnemanjem in inoviranjem so lahko zelo ozke. Eden od načinov reševanja problemov je tudi prilagajanje podjetja okolju. Ko se podjetje le odzove na spremembe iz okolja, ki so se že zgodile, je to odzivno prilagajanje. Na drugi strani pa skuša podjetje predvideti spremembe, ki prihajajo s finančnim napovedovanjem, scenariji ali kakšno drugo tehniko napovedovanja. Sposobnost pretvarjanja zamisli v izdelek ali storitev pa imenujemo *opredmetenje*. V bistvu predstavlja vez med človeškim in strukturnim kapitalom ali finančnim kapitalom. V tem procesu se ustvarja »vrednost s spletom dejavnosti in poslovnega razmišljanja ter je zaščitna znamka resničnega podjetništva« (Roos in drugi 2000). Primeri pokazateljev intelektualne prožnosti so lahko:

- prihranki zaradi uvedenih predlogov zaposlenih
- nove rešitve, izdelki, procesi
- indeks raznovrstnosti (raven posameznika in skupine)
- indeks diverzifikacije podjetja¹⁰.

3.4 Merjenje človeškega kapitala

Človeški kapital je od vseh elementov intelektualnega kapitala najbolj težavna komponenta za merjenje, vendar je predpogoj za to, da se človeški kapital sploh upravlja (Brinker 2002). Za merjenje človeškega kapitala sta pomembna dva koraka.

V prvem je potrebno določiti elemente in kazalnike človeškega kapitala, ki so v skladu s strategijo organizacije. Drugi, še pomembnejši korak pa je razumevanje celotne infrastrukture intelektualnega kapitala in upoštevanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na človeški kapital. Zato je najbolj ugodno, da meritve človeškega kapitala izvajamo v okviru celotnega intelektualnega kapitala (Mihalič 2006).

¹⁰ Indeks diverzifikacije je pokazatelj obsega novih vrst proizvodov in storitev v poslovnemu programu podjetja, s katerimi bo le-to poskušalo osvojiti nove trge. Z večanjem vrednosti indeksa diverzifikacije se lahko manjša tudi tveganje poslovanja podjetja (Prašnikar in drugi 1998).

V Tabeli 3.8 so predstavljene najbolj uveljavljene metodologije iz držav, ki so vodilne na področju merjenja intelektualnega kapitala. Te metodologije pa so razvile organizacije same s pomočjo ključnih indikatorjev človeškega kapitala. Najpogosteje rabljeni indikatorji človeškega kapitala so kompetence, zadovoljstvo, usposobljenost in izobrazba.

Tabela 3.8: Metodologija merjenja človeškega kapitala v posameznih državah

DRŽAVE	INDIKATORJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA	
Danska, Švedska, Velika Britanija in Francija	- matrika kompetenc, - število profesionalcev, - skupno število zaposlenih, - usposabljanje zaposlenih,	- število novo zaposlenih, - produktivnost zaposlenih, - zadovoljstvo zaposlenih, - stopnja fluktuacije.
Japonska in Kitajska	- kompetence zaposlenih, - odnos, vedenje in stališča zaposlenih,	- ustvarjalnost zaposlenih
Kanada	- ugled zaposlenih, - leta izkušenj v poklicu, - zadovoljstvo zaposlenih, - nove zamisli zaposlenih,	- dodana vrednost na zaposlenega, - dodana vrednost na denarno enoto plače.
Brazilijska in Argentina	- profil zaposlenih, - izobrazba zaposlenih, - motiviranost zaposlenih,	- usposobljenost zaposlenih, - končni rezultati zaposlenih.
	- zgodovina zaposlenih, - izkušnje zaposlenih,	- sistem evalvacije, - timsko delo,

Španija	- manageriranje s kompetencami, - zadovoljstvo kupcev,	- uporaba informacijske tehnologije, - uporaba tehn. produkcije.
Nemčija	- delež zaposlenih z visoko izobrazbo, - stopnja zadovoljstva zaposlenih,	- stopnja absentizma, - delež imetnikov certifikatov v podjetju glede na število zaposlenih.

Vir: Mihalič (2006, 134–136).

Prvi primer merjenja človeškega kapitala v okviru intelektualnega kapitala je bilo švedsko podjetje Scandia, ki je leta 1994 objavilo poročilo o intelektualnem kapitalu.

Vse metodologije imajo skupne nekatere kazalnike (izobrazba, kompetence, zadovoljstvo) a, kot je razvidno iz Tabele 3.8, ima vsaka država drugačno metodologijo. Kar verjetno potrjuje, da se mora pri merjenju človeškega kapitala (intelektualnega kapitala) upoštevati vse dejavnike, zunanje in notranje, ki vplivajo na človeški kapital.

Tabela 3.9: Metodologija merjenja človeškega kapitala v posameznih podjetjih¹¹

PODJETJE	INDIKATORJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA	
Skandia	- Vodstveni indeks, - Motivacijski indeks - Indeks napredovanja - Število zaposlenih - Prihodek zaposlenih - Število vodilnih - Število žensk v podjetju	- Stroški napredovanja - Povprečna starost zaposlenih - Število ur usposabljanja zaposlenih - Delež zaposlenih pod štiridesetim letom
	- Fluktuacija zaposlenih - Proračun za izobraževanje kot odstotek od prometa	- Odstotek zaposlenih, ki krožijo med podjetjem in partnerji
Mec-Trac	- Ure na zaposlenega - Ure novo zaposlenega - Število sestankov - Interni časopis - Anketa med zaposlenimi - Odstotek letno ocenjenih zaposlenih	- Stopnja izčrpanosti - Odstotek sprejemljivosti zaposlenih - Razmerje med nadzornimi in ne-nadzornimi v podjetju

Vir: Roos in drugi (2000), Huseman in Goodman (1999, 172–173).

V Tabeli 3.9 pa so navedene metodologije in indikatorji različnih podjetij. Podjetje Skandia prihaja iz Švedske in se ukvarja z zavarovalniškimi in finančnimi storitvami. Je eno prvih podjetij, ki je uvedlo merjenje in upravljanje intelektualnega kapitala.

¹¹ Akumulator« je proizvajalec električnih akumulatorjev za velike stroje. Mec-track je italijanska podružnica COSE in proizvaja sestavne dele podvozja.

Vsako podjetje je razvilo zanj pomembne indikatorje človeškega kapitala. Ti indikatorji in pokazatelji človeškega kapitala se skladajo s celotno strukturo intelektualnega kapitala, ki jo je ustvarilo podjetje. Pri tem je pomembno to, da sistem intelektualnega kapitala deluje le, če je snovan v skladu s strategijo in identiteto podjetja, njegovimi vizijami in cilji. Cilji podjetja so tako smernice za prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha. Ti ustvarjajo kriterije, ki jim mora strategija zadostiti, da bo uspešna. Pokazatelji pa določajo ključne dejavnike uspeha podjetja in so merila, ki pomagajo podjetju izmeriti različne vrste kapitala. Pomembno pri tem je, da so vse sestavine intelektualnega kapitala med seboj povezane – človeški kapital vrednotimo skupaj s strukturnim, relacijskim in tudi s finančnim kapitalom. Indikatorji so tisti, ki odražajo, k čemu podjetje stremi. Izbira indikatorjev je zaradi tega odvisna od strategije, značilnosti in panoge podjetja. Indikatorji so lahko v različnih merskih enotah, in sicer so to lahko števila, število ur, število delavcev, število poslov, odstotki, novi izdelki in podobno (Roos in drugi 2000). Izbrani morajo biti tisti indikatorji, ki bodo podjetju v pomoč pri doseganju zelenih sprememb. Podjetje lahko meri človeški kapital šele, ko pozna celotno sliko podjetja (strategijo, cilje, smernice delovanja) in celotno sliko intelektualnega kapitala.

Izkazovanje intelektualnega in s tem tudi človeškega kapitala pa je že od samega začetka velik problem upravljanja le-tega. Vsa obstoječa računovodska orodja so pomanjkljiva za izkazovanje neopredmetenih vrednosti, kot je intelektualni kapital. Klasično računovodstvo obravnava zaposlene kot strošek, a so jih zaradi njihove sposobnosti opravljanja storitev mnogi avtorji začeli obravnavati kot premoženje podjetja (Milost 2001). Človeški kapital in ostale sestavine intelektualnega kapitala zahtevajo nefinančne indikatorje in idejo novih računovodskih metod in tehnik. Tradicionalne računovodske tehnike temeljijo na preteklosti in finančnih izkazih, kar pa nam pri ugotovitvi končnega poslovnega izida ne pomaga dovolj. Tega namreč ni mogoče kvalitetno in v celoti oceniti zgolj na osnovi finančnega kapitala. Glede na to, da investicije v človeški kapital in zaposlene naraščajo, je pomembno realno ugotavljanje poslovnega izida, vključevanje celotnega intelektualnega kapitala v izkaz uspešnosti poslovanja (Mihalič 2006, 139–140). Zaposleni so aktivni del premoženja, so denar, kredit, tehnologija, oprema in energija. Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in

zato sodijo v premoženje podjetja. Vrednost pa ustvarja z izposojjo človeškega kapitala in v zameno tudi pričakuje nekaj zase (Gruban 2006).

3.5 Management človeškega kapitala

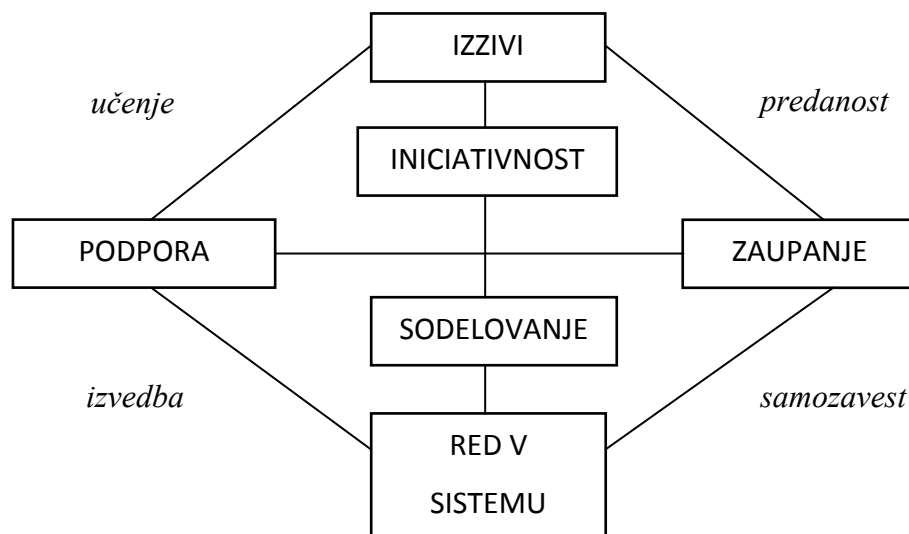
»Management človeškega kapitala se ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej se ukvarja le s človeškim kapitalom« (Ulrich v Mihalič 2006, 52). Zaposlene se celostno izobražuje, izpopolnjuje, usposablja in razvija njihove spretnosti, z namenom, da ustvarjajo novo vrednost, dosegajo cilje podjetja in zadovoljujejo svoje potrebe. Če pa zaposleni vrednosti ne ustvarjajo, gre za človeške vire, ki jih podjetje obravnava kot fundamentalno vrednost podjetja. Človeški viri so delovne sposobnosti, ki jih uporabljajo zaposleni za opravljanje dela, neaktivni pa z njimi razpolagajo kot z neizkoriščenim delovnim potencialom. Človeški kapital lahko na osnovi te definicije človeških virov opišemo kot delovne sposobnosti, ki jih zaposleni uporablja pri svojem delu, vendar je pri tem pomembno dodati, da s tem tudi ustvarja novo oziroma dodano vrednost podjetja. Kadar zaposleni ne ustvarjajo dodane vrednosti, govorimo o človeških virih (Svetlik, Ilič in drugi, 2004).

Management človeškega kapitala daje velik pomen investicijam v človeški kapital in utemeljuje, da večje investicije vplivajo na večjo dodano vrednost (Ulrich 2005). Pri managementu človeškega kapitala gre za načrtno ustvarjanje ustrezno usposobljenih in kompetentnih ljudi.

Kot sem že navedla, so ključne funkcije managementa človeškega kapitala predvsem analiziranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje človeškega kapitala. Osnovni cilj pa je razvoj in zagotavljanje zadostne mase človeškega kapitala ter zagotavljanje takih pogojev, da bo človeški kapital lahko ustvarjal čim večjo dodano vrednost. Sodobni management človeškega kapitala ima jasno vizijo, definirano politiko in cilje, je izrazito strateško in partnersko usmerjen, okrepljen na področju strokovnosti, razvojno raziskovalne in znanstvene ravni ter ima visoko informatizirano in racionalizirano operativno raven funkcije (Mihalič 2006, 53).

Spremembe v splošnem managementu podjetja, ki so osnovane na sodobnih načelih, so pomembne za uspešno in učinkovito uvajanje ter izvajanje managementa človeškega kapitala (Dimovski in drugi 2005). Splet sodobnih načel managementa, ki so lahko osnova za razvoj managementa človeških virov, je prikazan na Sliki 3.10.

Slika 3.10: Splet načel sodobnega managementa



Vir: Mihalič (2006, 53).

V organizacijah je management človeškega kapitala izoblikovan tako, da je obravnavan in pojmovan kot najpomembnejši kapital podjetja in kot tak opravlja funkcijo ustvarjalca vrednosti podjetja. Zato je za management človeškega kapitala pomembno tudi povezovanje strategije podjetja s človeškim kapitalom, profesionaliziranje funkcije managementa človeškega kapitala, razvijanje in uvajanje orodij le-tega, spremljanje njegove učinkovitosti in uspešnosti ter posvečanje pozornosti zaposlenim kot ključnim nosilcem in virom človeškega kapitala (Mihalič 2006; Dimovski in drugi 2005; Bontis 2002).

V shemi (Priloga A) je ponazorjen celotni proces razvoja in upravljanja s človeškim kapitalom, ki ga kadrovske vodje organizacije razvijajo iz človeških virov.

Človeški kapital dosega učinke le, če ga razvijamo z ostalimi sestavinami intelektualnega kapitala (Roos in drugi 2000). Zato sta posodabljanje in implementiranje novih orodij za management človeškega kapitala deležna posebne pozornosti. Za management človeškega kapitala so temeljni izzivi podjetja pravilno apliciranje orodij, s katerimi podjetje poveča obstoječe prednosti, ustvarja nove vrednosti, uvede humanizacijo delovnih mest in prevzema številna orodja in metode iz managementa človeških virov ter kadrovanja (Mihalič 2006, Možina in drugi 2002).

Orodij, tehnik, metod in pristopov za management človeškega kapitala je veliko; nekatera izmed njih sem navedla v Prilogi E (Mihalič 2006, 145–147).

V praksi upravljanja človeškega kapitala kot tudi zaposlenih so najpogosteje uporabljeni splošni pristopi poslovnih odličnosti, ki lahko zagotavljajo odličnost celotnega intelektualnega kapitala. Poleg različnih ISO standardov in modelov celostnega upravljanja kakovosti (TQM) se uporablja tudi standard Vlagatelji v ljudi (Investors in people – IP), model 20 ključev, sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) itd. (Gruban 2002 in Kovač in drugi 2006).

Področja managementa človeškega kapitala so obravnavana tudi v zakonih, zato mora organizacija pri upravljanju s človeškim kapitalom delovati v skladu z njimi. Upoštevati mora Ustavo Republike Slovenije, mednarodne konvencije, vse zakone in podzakonske akte iz delovnega, socialnega, podjetniškega in upravnega prava. Poleg naštetega mora upoštevati še pogodbe posameznikov, panožne pogodbe ter zagotavljati človekove pravice. Vse temeljne aktivnosti, ki zajemajo normativno urejanje managementa človeškega kapitala, so zapisane v Zakonu o delovnih razmerjih (Mihalič 2006).

3.5.1 Razvoj managementa človeškega kapitala

Razvojna vizija managementa človeškega kapitala mora biti kot prvo v skladu s celotno razvojno vizijo podjetja oziroma mora predstavljati njen ključni del, kot drugo pa mora biti oblikovana glede na predvidene globalne spremembe in razvojne trende. Odločilnega pomena za razvoj človeškega kapitala je, da se sistem managementa človeškega kapitala koncipira kot tržen in dinamičen sistem, ki je pogojen z odličnostjo

in nenehnim izboljševanjem, njegov cilj pa je ustvarjati večjo dodano vrednost (Mihalič 2006, 51–62).

3.5.2 Vizija in politika managementa človeškega kapitala

Naloga področja človeškega kapitala je zagotavljanje in razvoj odličnega človeškega kapitala, odličnih delovnih mest in visoko kompetentnih in zadovoljnih zaposlenih, ki s spretnostmi, izkušnjami, osebnimi lastnostmi in sposobnostmi, vrednotami, ustvarjalnostjo, odgovornostjo in drugimi kompetencami prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu razvoju organizacije (Možina in drugi 2002; Kovač in drugi 2006). Vizija managementa človeškega kapitala pa je v ustvarjanju celostnega sodobnega, integriranega, uspešnega, učinkovitega in odličnega sistema. Sistem kot tak je strateško zasnovan in omogoča ustvarjanje nove vrednosti, izboljševanje in doseganje odličnosti, zagotavlja prave ljudi na pravem mestu in ob pravem času, s pravo tehnologijo ter s pravimi kompetencami (Mihalič 2006, 51–62).

Glavno načelo politike managementa človeškega kapitala je, da so zaposleni največje bogastvo in da korporativno znanje in kompetence predstavljajo največji adut za stalno rast in razvoj organizacije na vseh področjih (Bontis 2002). Sama politika pa je vedno ustvarjena na temeljih osnov vizije razvoja.

4 USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

Uspešno poslovanje se danes ne odraža več le v profitu in finančnih kazalnikih. Biti uspešno podjetje danes pomeni biti konkurenčen na trgu. Pomeni biti drugačen in težje posnemljiv. Konkurenčna prednost pred tekmeci ne pomeni več le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna akcija. Vse to je namreč mogoče razmeroma hitro posnemati, kar pomeni, da so tekmeci kmalu za petami. Zato je potrebno biti boljši! To pa omogočajo zaposleni, oni in z njimi povezani procesi. Tako je uspešnost organizacije odvisna tudi od tega, kako se ravna z zaposlenimi, kako se jim omogoča osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo, motiviramo ipd. (Gruban 2002).

Uspešnost in učinkovitost podjetja se torej kaže tudi v zaposlenih, ki so zadovoljni, motivirani in lojalni; v zadovoljstvu in lojalnosti potrošnikov; v intelektualnem potencialu podjetja v kompetencah njegovih zaposlenih in v njegovem ugledu.

4.1 Učinkovitost in uspešnost

»Učinkovitost je v ekonomskem jeziku opredeljena kot optimalna proizvodnja, tj. kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov v podjetju in danih zunanjih omejitvah« (Svetlik, Ilič in drugi, 2004, 80).

Področje managementa pa »učinkovitost razume kot odnos med prvinami poslovnega procesa in rezultati in ga opredeli kot »delanje stvari na pravi način«, se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za doseg določenih (kratkoročnih) ciljev« (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 80).

Turk je zapisal, da je učinkovitost notranja značilnost podjetja, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Učinkovitost izrazimo z razmerjem med količino in kakovostjo izločka ter porabo oziroma stroški vložka in je ne enačimo z uspešnostjo (Turk 2000).

Koletnik (2004) trdi, da je učinkovitost odvisna predvsem od tega, ali delamo stvari na pravi način in ali gre pri njenem presojanju za ocenjevanje tehnične in ekonomske učinkovitosti. Tehnična učinkovitost se meri in presoja glede na predhodno doseženi in načrtovani vrednostni in količinski obseg poslovnih učinkov. Ekonomska učinkovitost pa pomeni ustvarjanje poslovnih učinkov s čim manjšimi stroški (Koletnik 2004).

Uspešnost se ne enači z učinkovitostjo. Uspešnost pomeni »delanje pravih stvari«, medtem ko učinkovitost pomeni »delati stvari prav« (Rejc 2001). Uspešnost organizacije naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje, kamor so vključeni tudi ekonomski in socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem. »Uspešnost organizacije pomeni stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje (»delanje pravih stvari«)« (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 80).

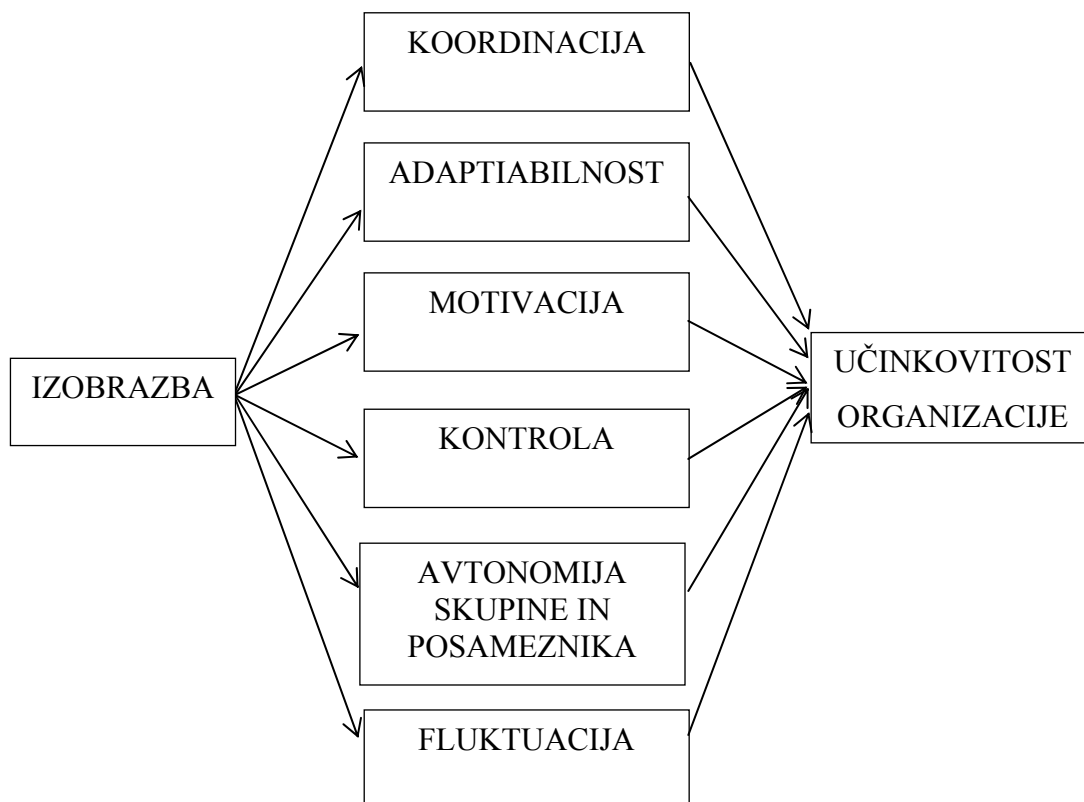
Učinkovitost (ang. Efficiency) je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je potrebno doseči čim večje učinke, to je proizvode in storitve, s čim manjšimi stroški in potroški, ki so vezani na uporabljene prvine (Turk 2007, 72). V ekonomskih virih je kvantitativna mera, ki se izraža v merljivih količinah z vrsto poslovnih in drugih objektivnih kazalcev. Razberemo jo lahko iz vsaj treh indikatorjev učinkovitosti podjetja:

- *produktivnosti (dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje ali kot količina proizvodnje na enoto delovnega časa)*
- *ekonomičnosti (razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški in obratno)*
- *rentabilnosti ali donosnosti (razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom)*
(Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 81).

V organizacijski teoriji se ponavlja vprašanje, katere organizacijske variable prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije (podjetja). Pot do učinkovitosti je lahko ovirana s tehnološke, organizacijske, finančne in politične strani. Zato lahko rečemo, da je učinkovitost determinirana tako iz vseh vloženih sredstev iz neposredne proizvodnje kot tudi iz socialnega okolja (Katz in Kahn 1996).

Jerovšek (1980) podkrepi svojo trditev s tem, da se organizacijske vede naslanjajo na drugačne kazalce kot ekonomske, in sicer z modelom (slika 4.1), ki prikazuje, da izobrazba kot neodvisna spremenljivka vpliva na učinkovitost podjetja, ki je odvisna spremenljivka, preko intervenirajočih spremenljivk.

Slika 4.1: Model vpliva izobrazbe na učinkovitost podjetja



Vir: Jerovšek (1980, 36).

Preko navedenih spremenljivk vpliva izobrazba na učinkovitost organizacije. Torej, če se v organizaciji primerna koordinacija, visoka stopnja prilagodljivosti, motiviranost delavcev, avtonomija posameznika in skupine, hitri kanali komuniciranja ter nizka fluktuacija, lahko z veliko verjetnostjo rečemo, da je organizacija uspešna (Jerovšek 1980).

Po Stanojeviću (2004) bi lahko v zgoraj opisani in predhodno narisani model dodali še neposredno participacijo zaposlenih pri upravljanju podjetja. Posredne, preko delavcev in sindikatov, je več, vendar je ta konfliktno naravnana, saj je aktivna med pogajanja v primeru konfliktov med delodajalcem in delavci. Zato je pomemben razvoj neposredne participacije – stopnjevanje samostojnosti zaposlenih pri njihovem vsakdanjem delu. Če

je razvoj te participacije upoštevan, je zelo verjetna tudi rast zadovoljstva zaposlenih in posledično večja kakovost delovnih učinkov, ti pa lahko ugodno vplivajo na večjo učinkovitost celotne organizacije (Svetlik, Ilič in drugi 2004).

Uspešnost (ang. Effectiveness) je gospodarsko načelo delovanja, po katerem je treba dosegati najboljše 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).

Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno poznavanje panoge ter notranjega in zunanjega okolja, saj se na osnovi vsega tega oblikuje strategija podjetja. Le-ta pa skupaj s cilji podjetja opredeljuje uspešnost (Prašnikar, Debeljak in Fuchs 1998).

»Podjetje je lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje z izgubo, in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev« (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 80). Pri merjenju uspešnosti se lahko uporablja kvalitativne in kvantitativne kazalce. Primeri kvalitativnih pokazateljev uspešnosti so (Kramberger, Ilič in Kohont 2004):

- *inovativnost*: interni razvojni potencial organizacije – intelektualni kapital, razvito znanje, novi proizvodi, storitve;
- *kakovost*: ocena zadovoljstva kupcev s proizvodi, stopnja rasti povpraševanja kupcev;
- *raznolikost proizvodov*, ki jo lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov, številom trgov in
- *dodatne storitve kupcem*.

Na ekonomsko uspešnost vpliva izobrazba (človeški kapital) preko vmesnih členov, kot so na primer motivacija, poklici, organizacija dela. Če so ti členi pretrgani, ima tudi izobrazba (človeški kapital) minimalen učinek ali pa ga sploh nima na ekonomsko uspešnost (Jerovšek 1980). Motivacija zaposlenih je povezana s trdom zaposlenih in posledično z uspešnostjo organizacije. Prav tako neustrezna organizacija dela zmanjšuje produktivnost delavcev in povzroča neuspešnost organizacije.

Produktivnost pojmuje Starčič (1994) kot »najpomembnejši vir za razvoj podjetja, posameznika in celotne družbe. Pomeni predvsem učinkovito izrabo vseh razpoložljivih virov: dela, kapitala, materiala, prostora, energije, znanja, časa in življenja«. Produktivnost pomeni tudi ob pravem času delati prave stvari in je merilo za uspešnost upravljanja organizacije (Starčič 1994).

Na uspešnost organizacije vpliva veliko faktorjev, Kavčič (1999) pa je izpostavil štiri bistvene faktorje:

- **velikost:** *večja kot je organizacija, večja naj bi bila njena proizvodnja zaradi ekonomije obsega ali boljše opravljene storitve. Izvaja pritisk na potrošnike in dobavitelje.*
- **jasna vloga:** *opravila se delijo z namenom doseganja večje učinkovitosti zaposlenih. Postavljene so jasne ločnice med managerji in delavci, tudi avtoriteta je jasno opredeljena. V uspešni organizaciji vsakdo ve, kje je njegovo mesto, ga sprejema in deluje v skladu z njegovimi procesi.*
- **specializacija:** *na račun deljenih opravil so strokovnjaki lahko ustvarjalni in pospešujejo razvoj z namenom doseči najvišjo možno stopnjo razvoja posamezne funkcije v podjetju. Finance, planiranje, kadri, informacijska tehnologija, metode proizvodnje, razvojna kontrola ipd. – vsaka od njih je disciplina razvita v svojo smer.*
- **nadzor:** *za jasno ločevanje med delom in strokovnostjo naj bi velike organizacije izoblikovale kontrole za ugotavljanje, ali potekajo procesi, kot je to potrebno za proizvodnjo produktov ali storitev (Kavčič in drugi 1999, 148).*

Uspeh podjetja je vezan na cilje. To pomeni, da je uspešnost definirana kot rezultat v primerjavi s cilji, torej kot rezultat med zastavljenimi in doseženimi cilji (Lipičnik 1997).

Stanovnik in Kavaš (1999) pa sta zapisala, da se uspešno podjetje zaveda, da so za boj s konkurenco potrebna znanja z vseh področij in uporaba najnovejših tehnologij. Z lastnim znanjem in tehnologijami pa mora znati izdelati in prodati produkte, ki doprinesejo višjo dodano vrednost. V bistveni meri je uspešnost podjetja odvisna od

proizvodnega managementa in enako bistveno od managementa vseh drugih poslovnih funkcij in poslovanja kot celote (Stanovnik in Kavaš 1999).

Pomembno pa je tudi opozoriti na potrebne in dobrodošle spremembe merjenja poslovne uspešnosti. Tradicionalni sistemi, ki vključujejo le finančne kazalnike, so zelo ozko osredotočeni in naravnani samo v pretekla poslovna dogajanja, kar pa spodbuja najhujšo napako sodobnega managementa – kratkoročno usmerjenost organizacij (Gruban, 2002). V razvitih ekonomijah so že začeli z uporabo novih meril in metod presoje in upravljanja poslovne uspešnosti, kot so: **EVA** (angl. Economic Value Added, ekonomska dodana vrednost), **MVA** (angl. Market Value Added, trženjska dodana vrednost), **SV** (vrednost za delničarje, angl. shareholders value), **uravnoteženi kazalniki poslovne uspešnosti** (angl. balanced scorecards), **EFQM** (evropski model poslovne uspešnosti), **Malcolm Baldrige Award** (ameriška nagrada za poslovno uspešnost), **sistem 20 ključev** itd. (Gruban, 2002).

Takšna merila naj bi dovolj zgodaj signalizirala, če podjetje ne ukrepa na določenem strateškem področju, kadar lahko to pusti usodne posledice in naj bi pomagala predvideti prihodnost delovanja organizacije (Gruban 2002).

Torej, kot že večkrat rečeno, trdi tudi Možina (2002), da so za učinkovitost in uspešnost podjetja bistveni ljudje in človeški viri, slednje zajema zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itn., kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, ter samo pripravljenost na sodelovanje. Iz tega lahko sklepamo, da človeški kapital pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja (organizacije).

4.2 Vplivi človeškega kapitala na doseganje konkurenčne prednosti podjetja

V dobi gospodarstva temelječega na znanju se vprašanje konkurenčnosti seli na področje človeških virov oziroma odličnosti človeškega kapitala in odličnosti poslovanja z njim. Vloga finančnega kapitala se premika na človeški kapital. Tako najpomembnejši viri konkurenčne prednosti postajajo zaposleni kot nosilci znanj, veščin, sposobnosti, čustev, vrednost, izkušenj, stališč in inovacij (Tomažič 2003). Človeški kapital predstavlja vir znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti zaposlenih, s

pomočjo katerih se v podjetju ustvarja nova vrednost in konkurenčna prednost (Mihalič 2006).

Človeški kapital tvorijo tisti zaposleni, ki s svojimi sposobnostmi dosegajo vrednost v podjetju in so kot taki zagotovilo konkurenčne prednosti, hkrati pa predstavljajo drugačnost od ostalih tekmecev pri poslovanju. Zato morajo podjetja svoje zaposlene ustrezno motivirati, jih izobraževati, jim omogočati strokovni in osebnostni razvoj, jih vključevati v strateške odločitve, poznati njihove potrebe in omogočati razvoj, saj je od zaposlenih odvisna nadaljnja usoda podjetja (Gruban 2006).

Človeški kapital je, kot sem že zapisala, del intelektualnega kapitala, zato je morajo biti vse njegove sestavine povezane, da se lahko ustvarja in povečuje vrednost podjetja in s tem njegova uspešnost.

Pri razvoju novih izdelkov, nove tehnologije, novih marketinških pristopov ipd. lahko dosežke podjetja konkurenca brez težav posnema v najkrajšem času. Ne more pa prav hitro posnemati izkušenosti, motiviranosti, fleksibilnosti in sposobnosti zaposlenih (Bahun in Rojc 2006).

Podjetje z visoko stopnjo človeškega kapitala dosega višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter tako v organizaciji povečuje svojo konkurenčno prednost. S pomočjo večje kritične mase človeškega kapitala podjetja pridobijo najbolj kvalitativne projekte, lažje pridobijo investitorje in najboljše zunanje izvajalce (Mihalič 2006).

Razlogi, zaradi katerih človeški kapital predstavlja konkurenčno prednost podjetja, so naslednji (Tomažič 2003; Mihalič 2006; Dialogos 2006):

- Zaposleni kot nosilci znanj, veščin, sposobnosti, čustev, vrednot, izkušenj, stališč in inovacij tvorijo človeški kapital in predstavljajo vir konkurenčne prednosti.
- Človeški kapital je težko posnemljiv. Konkurenca težko posnema usposobljenost, izkušnost, motiviranost, fleksibilnost in sposobnost zaposlenih.
- Zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji ustvarjajo novo vrednost v podjetju.
- Človeški kapital predstavlja kreativnost in produktivnost v podjetju. S pomočjo obeh dimenzij lahko podjetje iz človeškega kapitala izčrpa vrednost, ki ga ta

ustvarja. Na katero dimenzijo se bo podjetje osredotočilo, je odvisno od njegove značilnosti.

- Zaposleni lahko zaradi svojih sposobnosti in znanj ustvarjajo nove in ključne temeljne zmožnosti v podjetju, ki doprinašajo h konkurenčni prednosti podjetja.
- Če podjetje lahko spremeni človeški kapital v strukturni kapital, ostane del njegove vrednosti v trajni lasti podjetja. S pomočjo človeškega kapitala lahko ustvarjajo podjetja vrednost v ostalih sestavinah intelektualnega kapitala. S strukturnim kapitalom je mogoče trgovati in povečati konkurenčno prednost, vendar pa brez človeškega kapitala ne bi bilo mogoče ustvarjati vrednosti v ostalem kapitalu podjetja (strukturnem, relacijskem, procesnem in finančnem).
- Človeški kapital predstavlja drugačnost v podjetju. Ker so človeški kapital ljudje z lastnimi idejami in zamislimi, lahko prispevajo k inovativnosti in drugačnosti od poslovanja konkurentov.

Človeški kapital v podjetju raste v dveh smereh. Prva je, ko organizacija uporablja tisto, kar ljudje znajo, druga pa, kadar ima več ljudi, ki to znanje učinkovito pretvarjajo v sredstvo ter je to uporabno za organizacijo. Posamezniki ustvarjajo nova znanja in ideje, postanejo težko nadomestljiv vir vrednosti. Več takih ljudi ima organizacija, večja je njena vrednost storitve, ki jo izvaja, in manjša je možnost posnemanja konkurentov (Stewart 2003).

Učinkovito vključevanje človeških virov v ekonomsko in poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultat, saj je zaposleni nosilec vsakega dogajanja v podjetju ali družbi (Lipičnik 1997).

Ob vprašanju povezanosti ravnanja s človeškimi viri in poslovno uspešnostjo se podjetja srečujejo s svojevrstnim paradoksom. Na eni strani jih konkurenčni boj sili v zniževanje stroškov dela, po drugi strani pa lahko računajo na ustrezne zmožnosti in motiviranosti ljudi le ob precejšnjih vlaganjih v okviru spleta aktivnosti (ravnanje s človeškimi viri). Zato je pomembno, da vlaganja v ljudi vse bolj obravnavamo kot investicije in ne kot stroške (Zupan 1997, 15).

Podjetje, ki ima namen uspešno upravljati s človeškimi viri in le-te enakovredno s poslovno uspešnostjo tudi upošteva za rast dodane vrednosti, ima možnost vzpostaviti učinkovit sistem vrednotenja znanja in merjenja njegove uspešnosti (neuspešnosti) (Bahun in Rojc 2006).

5 UVOD V EMPIRIČNO ANALIZO

Uspešnost (konkurenčnost) podjetja se danes ne odraža le v kazalnikih dobička in donosa kapitala, kajti ti kazalniki sami povedo premalo o širši uspešnosti podjetja. V ospredje prihajajo podatki o intelektualnem (človeškem) in strukturnem kapitalu, merila o velikosti naložb v razvojne dejavnosti, v razvoj zaposlenih in ocene zadovoljstva kupcev (Gruban, 2002, 12).

Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki je last zaposlenih in se skriva v njihovem znanju in sposobnostih, pri čemer pa je od načina upravljanja s človeškim kapitalom v podjetju odvisno, v kolikšni meri je ta izkoriščen (Gostiša 1999, 2).

Ravnanje z zaposlenimi, možnost osebnostnega in strokovnega razvoja zaposlenih, motiviranje, nagrajevanje, inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, raznolikost proizvodov in trgov, dodatne ponudbe za stranke, jasno postavljeni cilji, skupne vrednote in poslanstvo ipd. so poleg čistega dobička, stopnje rasti in ostalih finančnih kazalnikov pokazatelji uspešnosti podjetja. Zato bom z njimi in njihovimi odnosi skušala ugotoviti, ali le-ti vplivajo oz. prispevajo k večji konkurenčnosti preučevanega podjetja.

Skozi celotno empirično analizo podatkov, pridobljenih na podlagi tuje in domače literature in podatkov preučevanega podjetja, bom skušala podpreti svoje stališče, da so za uspešno podjetje potrebni izobraženi, zadovoljni, sposobni, izkušeni, motivirani in inovativni zaposleni. Zato pa je potrebno vlaganje vanje. V pomoč sem si postavila izhodiščne hipoteze:

- Pomemben vir uspešnosti podjetja je človeški kapital.

- Izobrazbena struktura vpliva na učinkovitost podjetja.

- *Investicije v človeški kapital (izobraževanje) so pomemben dejavnik doseganja večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti podjetja.*
- *Vlaganje v izobraževanje se odraža tudi v zadovoljstvu odjemalcev.*
- *Z večanjem investicij v človeški kapital se večja tudi zadovoljstvo zaposlenih.*

Hipoteze so vsebinsko polne, se dotikajo različnih tem in pojmov ter prikazujejo odnose med omenjenimi pojavi. Skozi empirijo se bodo odvijali procesi analiziranja, odkrivanja, utemeljevanja in vrednotenja. S pomočjo analizo podatkov, ki sem jih pridobila s pogovori, dopisovanjem in prebiranjem gradiva, pa sem svoje teoretično znanje še poglobila in z njim podrobneje preverila in pojasnila izhodiščne probleme.

Hipoteze bom preverila na podlagi obdelanih in interpretiranih podatkov, ki sem jih pridobila preko intervjuja, spletne strani podjetja, letnih poročil in objavljenih člankov o podjetju v medijih. Rezultate bom prikazala na različne načine: številčno, grafično in opisno, jih interpretirala in tudi podala možne predloge oziroma rešitve za obravnavana izhodišča.

6 ŠTUDIJA PRIMERA

6.1 Opis podjetja

Leta 1989 je bilo ustanovljeno farmacevtsko podjetje (v nadaljevanju Podjetje), ki na trgu večjega dela Jugoslavije in Balkana svojim partnerjem nudi celotno ponudbo trženjskih storitev, in sicer tržne raziskave, strateško planiranje, registracije, nabavo, promocijo ter skladiščenje in distribucijo (spletna stran podjetja). Svoja predstavništva ima razširjena že na Madžarskem, Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini, prisotno pa je tudi na Češkem, Slovaškem, v Bolgariji, Romuniji, Črni gori, Makedoniji, na Kosovu, v Albaniji, Avstriji in na Portugalskem.

Po besedah vodilnega v Podjetju so njihov največji potencial sodelavci, ki želijo delati več in bolje. Tako radi delajo to, kar delajo, in s tem dosežejo zadovoljstvo s svojim

delom in rezultati. Zaposleni pa so prepoznavni ne le po strokovnosti, profesionalnosti in etičnosti, vendar tudi po svoji energiji in pozitivnem pristopu, kar se dobro odraža tudi v zadovoljstvu strank. Naprej jih žene cilj pokriti celotni teritorij izbranih držav v Evropi s svojimi poslovnimi enotami, intenzivno delati na dogovorjenih področjih ter

tako slediti viziji in postati vodilno neodvisno podjetje za trženje farmacevtike na področju Centralne in Jugovzhodne Evrope.

Podjetje ima zelo visoko diverzifikacijo izdelkov od medicinskih in farmacevtskih izdelkov do prehranskih dopolnil in živil za posebne zahteve. Seveda ima Podjetje vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standardov za trženje teh izdelkov (ISO 9001:2008).

Podjetje se organizacijsko deli na tri prodajne sektorje (oskrba bolnišnic, zdravila in diagnostika) in na podporne službe (registracije, promocija, finance in računovodstvo, logistika, mednarodna trgovina in informatika).

Zaposleni sledijo cilju in poslanstvu, kar pomeni, da svoje delovanje usmerjajo v zadovoljstvo kupcev, lastnika, zaposlenih in poslovnih partnerjev ter vseh tistih, ki prihajajo v stik s podjetjem. Za vse to pa so seveda potrebni angažirani zaposleni z zagotavljanjem celovite ponudbe, osebnim pristopom in prijaznostjo. Pravijo si kolektiv »dobrih gospodarjev«, saj s trdim delom skrbijo za svoje stranke in partnerje ter seveda sodelavce. Z delom in spoštovanjem tako presegajo pričakovanja strank, partnerjem zagotavljajo uspeh na trgu in ne nazadnje oblikujejo in vzdržujejo ekipo sposobnih in zadovoljnih sodelavcev različnih strok. Vseskozi pa ohranjajo pozitivno energijo in odnos do poslovnega in lokalnega okolja (intervju in letna poročila).

Podjetje je na področju promocije in informiranja o zdravilih največja neodvisna družba na območju Srednje in Jugovzhodne Evrope. Celotno obdobje preučevanja posluje s pozitivno rastjo prodaje. Povprečna letna rast v teh petih letih je bila dobrih 14 %, najvišja dosežena je leta 2007 znašala 26 %, najnižjo rast pa so zabeležili v letu 2010. Kljub nenaklonjenim razmeram v gospodarstvu se v podjetju vse čas izkazujejo kot »dobri gospodarji« (Letna poročila).

Podjetje letno dosega zastavljene cilje in prejema pohvale in nagrade za dobro delo tudi izven družbe. Podjetje je bilo do leta 2010 že trikrat uvrščeno med 21 finalistov Zlate niti, ki predstavlja vseslovenski izbor najboljših zaposlovalcev. Februarja 2011 je bilo uvrščeno tudi na seznam »50 veličastnih« slovenskih družb, ki so v letu 2010 dosegle najvišjo bonitetno oceno. Nagrado, ki ima zelo trdo strokovno podlago, sta podelili Dun & Bradstreet in Bonitetna hiša I, d.o.o., Ljubljana (intervju, Zlata nit).

Podjetje, ki zna ceniti svoje zaposlene in se zaveda pomena človeškega kapitala podjetja, se skozi celoten čas delovanja zelo dobro izkazuje tudi kot družbeno odgovorno podjetje¹².

6.2 Upravljanje s kadri v preučevanem podjetju

V Podjetju so mnenja, da so sodelavci ključ za uspeh v sedanjosti in prihodnosti. Zato se že od začetka trudijo oblikovati skupine zavzetih zaposlenih z različnimi znanji in osebnostnimi lastnostmi, da bi tako bili čim bolj učinkoviti. To potrjujejo tudi njihove besede: »Samo če so zaposleni vsestransko usposobljeni in tudi zadovoljni, lahko Podjetje dela učinkovito in s tem naredi nekaj pomembnega za družbo in okolje in to na pravi način. Zato je naš primarni cilj izobraževanje zaposlenih, v katerega vsako leto veliko investiramo, vložimo veliko energije in časa – vključno z mentorstvom novo zaposlenih in z načrtovanjem nadaljnje kariere obstoječih zaposlenih« (Letna poročila in Zlatanit.dnevnik, 27. 2. 2010).

Zavedajo se pomena upravljanja s človeškimi viri in dejstva, da je na globalnem trgu lažje konkurirati z dobrim upravljanjem človeških virov. Za to je potrebno primerno okolje, ki spodbuja nenehno učenje, hitro odzivnost na spremembe, izmenjavo znanja, timsko delo, ustvarjalnost, kreativnost, rast in razvoj posameznika v duhu vrednot in ciljev družbe.

¹² Je donator bolnišnicam oziroma zdravstvenemu sistemu, vključno s projektom Ministrstva za zdravje. Pomaga s sponzoriranjem odličnim športnikom, na kulturnem področju sodeluje in podpira mlade glasbenike, pevski zbor ter kulturno društvo. Projektno sponzorira tudi večje kulturne institucije v Sloveniji, podporo pa izkaže tudi humanitarni organizaciji in občasnim humanitarnim projektom (spletna stran podjetja).

Takšno okolje se v Podjetju trudijo graditi in nadgrajevati ves čas, saj so tudi sami mnenja, da je duh ekipe ključni dejavnik na poti »postati boljši do konkurence« (Letna poročila in kadrovska služba).

V Podjetju že pri zaposlovanju upoštevajo svojo ključno vrednoto in oblikujejo skupino zavzetih sodelavcev. Trudijo se zaposlovati in ustvariti skupino zaposlenih z različnimi osnovnimi znanji, različnimi osebnostnimi lastnosti in željami, saj menijo, da so lahko tako bolj učinkoviti (Letno poročilo, intervju).

Podjetje ima vzpostavljen pregleden sistem spremljanja izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih z različnih področij: vodenje, kakovost, komunikacija, marketing in prodaja, informatika ter izobraževalni programi s specifičnih strokovnih področij.

Stalna praksa so tudi organizirani letni razgovori¹³, kjer se oblikujejo letni cilji za vsakega zaposlenega in načrtuje njegova kariera ter letni plan izobraževanja. S pomočjo letni razgovorov se tudi ocenjuje zaposlene, vodje pa se hkrati seznani tudi z vidiki in samooceno zaposlenega. Na letnih razgovorih se zaposlenega seznani z morebitnimi spremembami, morebitnimi potrebnimi izboljšavami opravljanja delovnih nalog. Predvsem glede na slednje, v okviru ciljev in potreb podjetja ter želje zaposlenega, pa se nato določi letni plan izobraževanja in usposabljanja.

Teme izobraževanj so različne, prilagojene delovnemu mestu, potrebam in željam posameznikov. Največ se izobražujejo s področja vodenja, marketinga in prodaje, komunikacije ipd.. Vse več izobraževanj poteka tudi interno – sodelavci, ki se ustrezno izobrazijo, predavajo ostalim zaposlenim (letna poročila podjetja in kadrovska služba). Teme izobraževanj in usposabljanj so skrbno izbrane glede na potrebe zaposlenih in podjetja za učinkovito in uspešno opravljanje delovnih nalog zaposlenih.

V podjetju se trudijo organizirati čim več timskih delavnic, kjer spoznavajo tako sebe kot druge, se naučijo različnih metod sodelovanja. Organizirajo tudi družabne dogodke, kjer se zaposleni še dodatno povežejo. S takimi dogodki se pogloblja občutek

¹³ Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem in je vnaprej dogovorjen. Pogovorita se preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, željah, o možnem napredovanju in o morebitnih spremembah (Majcen 2001, 51).

pripadnosti in krepijo medsebojni odnosi. Skozi celo leto pa pripravljajo raznolika predavanja tujih in domačih strokovnjakov.

Zavedajo se tudi pomembnosti dobro obveščenih zaposlenih o dogajanju, spremembah v organizaciji in v ta namen uvajajo in razvijajo metode za ustrezno obveščanje zaposlenih o novostih v družbi. Za namen obveščanja vseh zaposlenih izdajajo interno glasilo, katerega tvorijo članki zaposlenih, dnevno pa se najbolj zanimive novice objavljajo na intranetu.

Podjetje se zaveda, da je ravno človeški kapital vir inovacij in napredka podjetja (Brinker v Mihalič 2006)¹⁴, zato daje velik pomen spodbujanju inovativnosti, ustvarjalnosti in razvijanju idej. V ta namen so izdelali zbiralnico idej, ki se je sprva odvijala po elektronski pošti, konec leta 2010 pa je to zamenjal dodelan sistem intraneta, kjer zaposleni na način Facebooka komunicirajo, obveščajo, si pomagajo, iščejo nove rešitve za probleme ter iščejo ideje in tako še dodatno spodbujajo inovativnost. Vsako leto je več zaposlenih, ki prispevajo nove ideje in rešitve.

Vedno poskrbijo tudi za nagrajevanje. V praksi imajo letne nagrade za prisotnost na delovnem mestu v preteklem letu in kvartalna izplačila stimulacij v primeru doseganja oziroma preseganja zastavljenih ciljev. To se nekatere izmed metod za povečanje motivacije in zadovoljstva pri delu (kadrovska služba).

7 ANALIZA PODATKOV

Danes, ko se industrijska družba umika dobi znanja in informacij, se v podjetjih vse več vrednosti ustvarja z naslova intelektualnega kapitala oz. človeškega kapitala, ki temelji na znanju zaposlenih, osebnih lastnosti in njihovih izkušnjah. Vsak zaposleni, najsi je še tako motiviran in učinkovit, predstavlja poleg dobička tudi strošek. Vendar v primerih, ko je dodana vrednost na zaposlenega vsaj nekajkrat večja od stroškov dela, ti zaposleni predstavljajo ključni dejavnik uspeha (Poslovni svet).

¹⁴ Brinker, Barry. 2002 Intellectual capital: Tomorrow's assets, today's challenge.

Podjetje v tem primeru ne ustvarja le dobička, ampak igra tudi pomembno družbeno vlogo. Izkaz dodane vrednosti je tako hkrati tudi sredstvo za pojasnitev rezultatov poslovanja zaposlenih (Buležan 2008).

Podatke o preučevanem podjetju sem pridobila z intervjujem, z dopisovanjem s strokovno delavko v kadrovske službi in delavko, zadolženo za področje izobraževanje kadra, iz letnih poročil podjetja, s spletne strani in člankov, objavljenih v medijih.

Na začetku želim izračunati in prikazati dodano vrednost podjetja in dodano vrednost podjetja na zaposlenega. S tem želim prikazati poslovno uspešnost podjetja ter povezanost z vlaganjem v človeški kapital podjetja. V nadaljevanju bom to skušala prikazati še z drugimi kazalniki: čisti dobiček, izobrazbena struktura, obseg investicij v izobraževanje in usposabljanje, zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev. Podatke bom analizirala, same rezultate želim ustrezno interpretirati s pomočjo dedukcije ali indukcije, jih grafično, tabelarno ali slikovno ponazoriti. Na koncu pa bom poskušala rezultate še ovrednotiti glede na oblikovane hipoteze.

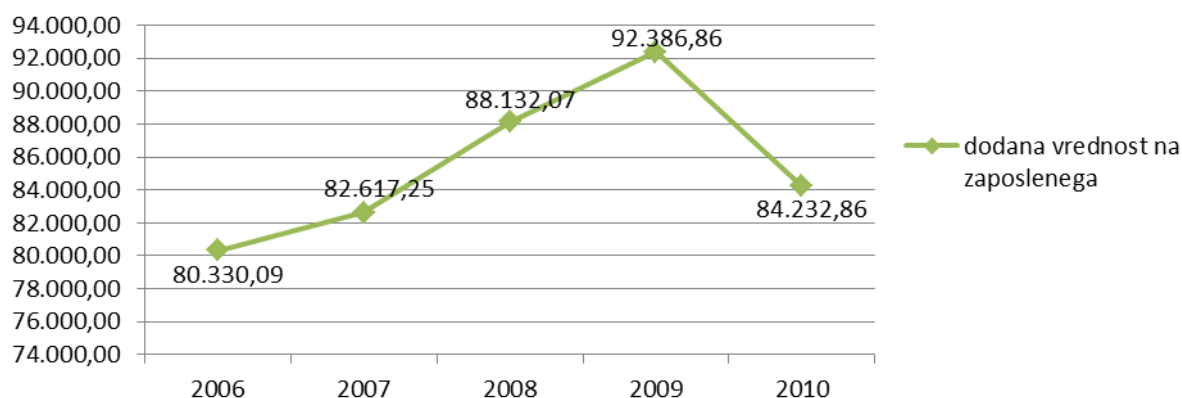
7.1 Dodana vrednost kot pokazatelj vlaganj v človeški kapital in odvisnost od poslovanja podjetja

Dodana vrednost je temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha in pomeni novo ustvarjeno vrednost, ki jo gospodarska družba ustvari v enem letu (ajpes.si). Ko podjetje vlaga v človeški kapital, se to odraža tudi na novo ustvarjeni vrednosti podjetja. Dodana vrednost na zaposlenega izkazuje, kolikšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika družbe ob izkazovanju dobička pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter tako uspešnejšo gospodarsko družbo (Buležan 2008).

V obravnavanem podjetju so zaposleni že na prvi pogled več kot očitno pomembni dejavniki uspeha. Njihova dodana vrednost (Priloga D) na zaposlenega je vsa leta visoko nad slovenskim povprečjem družb iz iste dejavnosti, ki se giblje med vrednostjo 40.000 in 47.000 evrov na zaposlenega (Stat. urad RS). V podjetju je bila med letoma 2006 in 2010 najvišja dodana vrednost leta 2009, in sicer 92.386,86 € na zaposlenega (glej Sliko 7.1). Leta 2010 je bila po podatkih Statističnega urada RS splošna najvišja

dodana vrednost dosežena v družbah z oskrbo električne energije, ta je znašala 90.637 evrov. Ta podatek nam potrjuje, da je obravnavano farmacevtsko podjetje, ki deluje v dejavnosti G46.900 (nespecializirana trgovina na debelo po SKD), ves čas v samem vrhu dodane vrednosti na zaposlenega. V letu 2010 je opaziti padec dodane vrednosti na zaposlenega za slabih 9 %, kar pojasni večje število novo zaposlenih in gospodarsko krizo. Dodana vrednost še vedno znaša dobrih 84.000 evrov na zaposlenega, kar krepko presega najvišjo bruto dodano vrednost na zaposlenega v Sloveniji za to leto, ki je znašala 45.236 EUR (www.stat.si).

Slika 7.1: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega v Podjetju



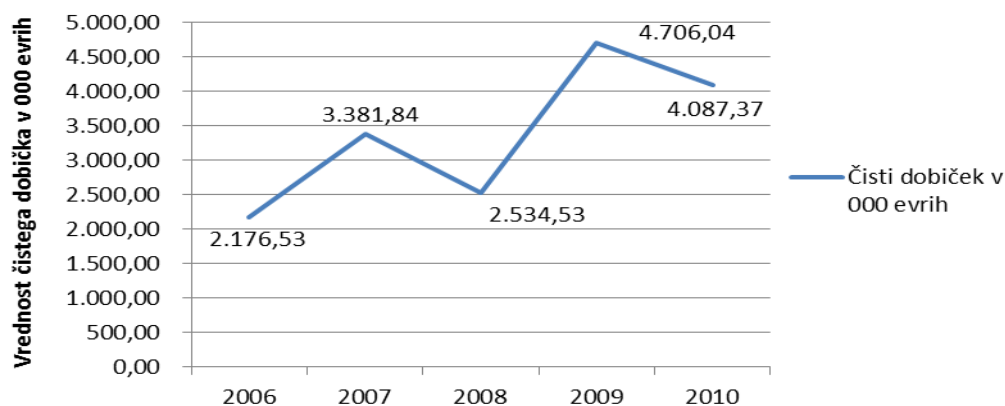
Vir: Letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni.

Dobiček predstavlja dosežek skupnih prizadevanj vlagateljev kapitala, posloводства in zaposlenih. Je pozitivna razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki v obračunskem obdobju in je del dodane vrednosti. Dodana vrednost pa je povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov (proizvodov oziroma storitev) podjetja v obračunskem obdobju, obravnavana je kot bogastvo, ki je merska enota za prikaz dosežkov prizadevanj teh treh skupin. Izračun dodane vrednosti podjetju omogoča merjenje njegove uspešnosti, in to z različnih zornih kotov (Buležan 2008).

Čisti dobiček je eden izmed finančnih pokazateljev poslovne uspešnosti. Je pozitivna razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, ki se pojavljajo v obračunskem obdobju, zmanjšana za davek iz dobička in za druge davke. Ko govorimo o negativni razliki med

vsemi prihodki ter vsemi odhodki, ki je zmanjšana za davek iz dobička in za druge davke, govorimo o čisti izgubi (www.ajpes.si).

Slika 7.2: Prikaz gibanja čistega dobička v Podjetju



Vir: Letna poročila (2006–2010).

Podjetje v celotnem obdobju ustvarja dobiček in v večini dosega načrtovano vsako leto, od 2006 do 2010 (Letna poročila 2006–2010). Krivulja čistega dobička intervalno raste. Prvi padec rasti doživi leta 2008, in sicer za 25 %. To je lahko posledica začetka zaostritve konkurence vzporedno z državnim nadzorovanjem cen določenih produktov, s padanjem kupne moči in znižanjem inflacije za 3,7 odstotne točke in posledica začetka gospodarske krize.

Leta 2009 je opazen skok za 86 % na najvišji doseženi dobiček v teh letih, in to kljub nenaklonjenim razmeram na trgu v tej panogi in ponovnemu znižanju inflacije. Leta 2010 je zopet viden majhen padec, ki pa ni ponesel vrednost čistega dobička pod katerokoli vrednost iz preteklih let. Leto 2010 je bilo na celotnem gospodarskem področju težko, v farmacevtski panogi pa je poslovanje oteževalo še dejstvo, da so se državni organi spravili nad panogo in s tem povzročili nižanje cene. Poslabšala se je tudi plačilna disciplina, kar je povzročilo podaljševanje in zamikanje rokov plačil.

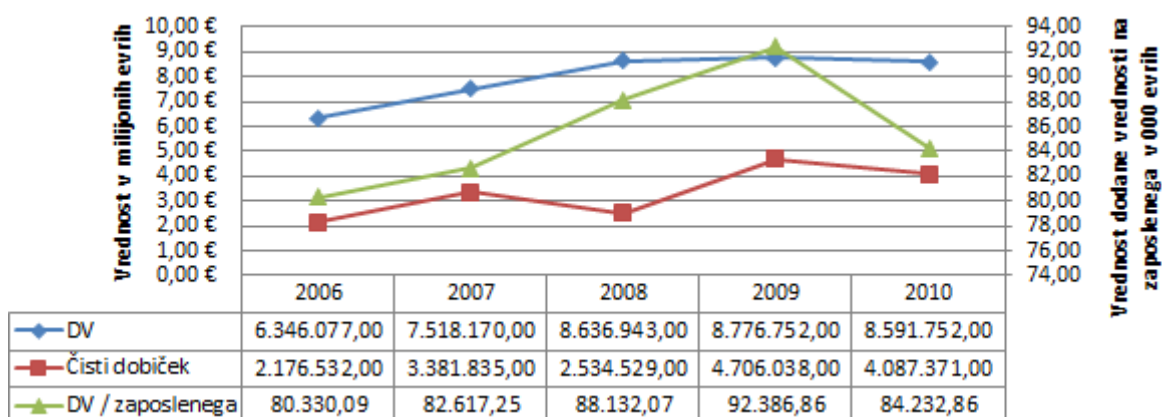
Povprečna rast dobička od 2006 do 2010 je bila kljub vsemu 25 %, povprečna rast čistega prihodka od prodaje pa 14 %. V obdobju 2006–2010 je podjetje povečalo čisti

dobiček za kar 87,80 %, kar je glede na razmere, v katerih deluje, še posebno dober pokazatelj uspešnega poslovanja podjetja.

Za podjetje je bilo leto 2009 uspešno, zabeležili so 7% rast prodaje (Letno poročilo 2009), poleg tega so na vse trge uvedli nov program produktov in bili še toliko bolj medijsko izpostavljeni v zvezi s podporo slovenskemu športniku. Za leto 2010 pa lahko rečemo, da se že poznajo majhne posledice krize, ki za malenkost zmanjšajo dobiček, a je ta za podjetje še vseeno zelo zadovoljiv (Letno poročilo 2010).

Z grafom na Sliki 7.3 sem hotela ponazoriti gibanje uspešnosti Podjetja z vidika čistega dobička kot finančnega pokazatelja, dodane vrednosti in dodane vrednosti na zaposlenega kot pokazatelja zaposlenih kot ključnih dejavnikov uspeha. Hkrati pa želim preveriti prvo hipotezo: ***Pomemben vir uspešnosti podjetja je človeški kapital.***

Slika 7.3: Odnos dodane vrednosti, dodane vrednosti na zaposlenega in čistega dobička



Vir: Letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni.

Kot vidimo iz prikazanega grafa (Slika 7.3), se krivulje ves čas gibljejo v isto smer. Izjema je le leto 2008, ko dobiček pade. Vse krivulje dosežejo vrh leta 2009. Iz gibanja krivulj lahko sklepamo, da so spremenljivke povezane. Tudi leto 2010 to potrdi, saj ko se dodana vrednost na zaposlenega zmanjša, se zmanjša tudi dobiček (ali obratno). Strm padec dodane vrednosti na zaposlenega leta 2010 lahko pojasnimo tudi z manjšim padcem čistega dobička in večjega števila zaposlenih v primerjavi z letom prej.

Vsakoletno doseganje visokega čistega dobička in dodane vrednosti na zaposlenega nam potrdi, da so zaposleni pomemben dejavnik uspeha podjetja.

7.2 Izobrazbena struktura

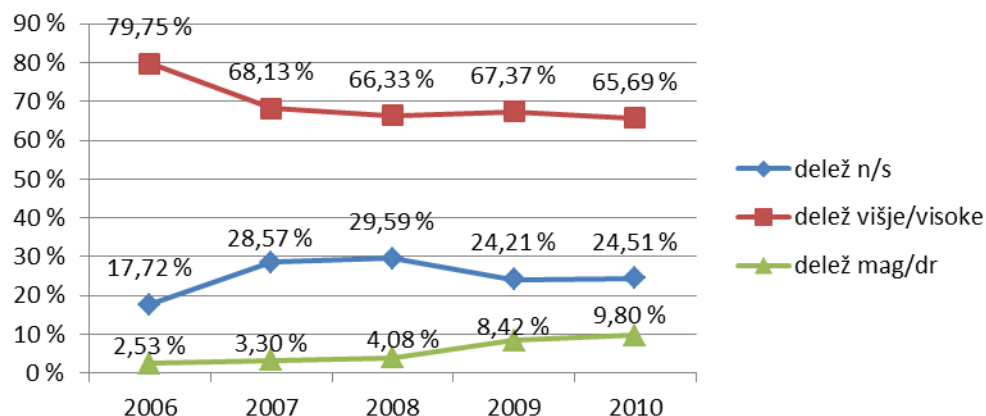
Ustvarjanje dodane vrednosti in poslovanje z dobičkom pa seveda nista mogoča brez ustreznega kadra, ki predstavlja konkurenčno prednost. To podjetje ustvari in vzdržuje z dobrim ravnanjem z zaposlenimi, tako da se jim omogoča osebna rast in strokovni razvoj, vsakodnevno učenje in srečevanje z izzivi, da so motivirani in kot taki željni prispevati k poslovnemu uspehu organizacije.

V tem delu bom poskušala pojasniti povezanost izobraženosti kadra in poslovanje podjetja ter s tem preveriti trditev: ***Izobrazbena struktura vpliva na učinkovitost podjetja.***

Že Jerovšek (1980) je v svoji raziskavi ugotavljal, da izobrazba vpliva na učinkovitost podjetja tudi z izobrazbeno strukturo, na katero pa lahko Podjetje še dodatno vpliva s svojo kadrovsko politiko in sistemi izobraževanja. Ugotavlja tudi, da ne gre zanemariti nižjeizobraženega kadra, saj je pomembno, da so zaposleni ustrezno razporejeni na delovna mesta glede na izobrazbo in zahtevnost dela.

V Podjetju imajo v obdobju preučevanja raznoliko izobrazbeno strukturo, ki je v odstotkih predstavljena na Sliki 7.4. Zaposlene sem razdelila v tri skupine glede na izobrazbo, na tiste z nižjo/srednjo, višjo/visoko in tiste s končanim magistrskim/doktorskim študijem.

Slika 7.4.: Izobrazbena struktura zaposlenih v Podjetju

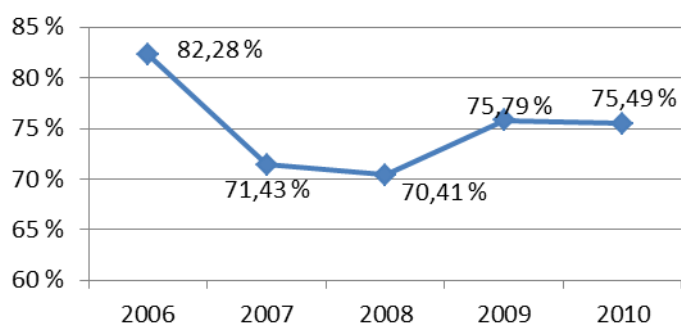


Vir: Letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni

Delež nižjeizobraženih (Slika 7.4) vse do leta 2008 rahlo narašča in tega leta doseže najvišji delež, in sicer 29 %, naslednje leto pa se delež zniža za 20,6 %. To lahko pojasnimo z novo zasedenimi delovni mesti, ki ne zahtevajo višje izobrazbe.

Podjetje ima vsa leta zelo visok delež zaposlenih z visoko¹⁵ izobrazbo (Slika 7.5). Ta skozi vsa leta nikoli ne pade pod 70 %, povprečni delež pa je dobrih 75 %. Padec visoko izobraženih v letu 2007 pojasni dejstvo, da se je Podjetje obogatilo za 12 novo zaposlenih, predvsem na delovnih mestih, za katera ni bil potreben kader z visoko izobrazbo. Leta 2009 pa je ponovno opaziti večji skok deleža, in sicer na 76 %.

Slika 7.5: Graf gibanja deleža zaposlenih z visoko izobrazbo po letih



Vir: Letna poročila 2006-2010 in lastni izračuni.

¹⁵ Pod zaposlene z visoko izobrazbo sem združila tiste z višjo/visoko izobrazbo in tiste z magistrskim/doktorskim študijem.

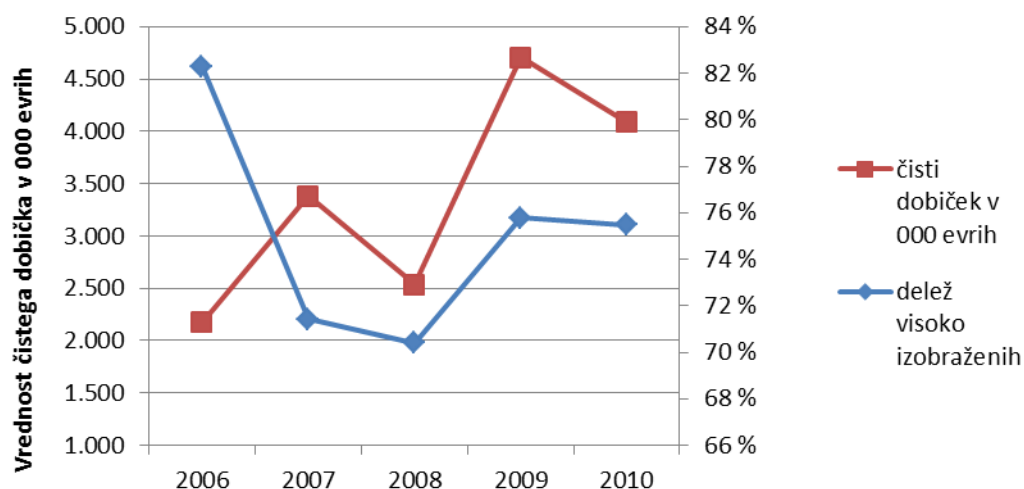
Ti podatki nam povedo, da Podjetje upošteva zahtevnost delovnih mest in temu primerno tudi zaposluje in razporeja kader ter s tako politiko kadrovanja omogoča večjo uspešnost podjetja. Podjetje si povečuje vrednost človeškega kapitala z zanj ustrezno izobrazbeno strukturo in s tem povečuje tudi poslovno uspešnost.

Pri kadrovanju pa v Podjetju radi upoštevajo tudi razvoj zaposlenih, in sicer vedno dajo možnost zaposlenim, da se preizkusijo v kakšni drugi vlogi na drugem delovnem mestu, da tako zaposleni kot tudi podjetje lažje prepoznajo potenciale zaposlenih in jih lahko potem tudi uporabijo za doseganje konkurenčnosti.

Z grafom (Slika 7.6) je prikazan odnos med finančnim in nefinančnim (neopredmetenim) kazalnikom poslovne uspešnosti.

Da bi še dodatno podprla trditev, da sta tudi ustrezno razporejen kader ter njegova izobrazbena struktura dejavnika, ki lahko izboljšata poslovanje podjetja, sem primerjala krivulji čistega dobička in delež zaposlenih z visoko izobrazbo v časovnem obdobju 2006–2010.

Slika 7.6: Prikaz odnosa med čistim dobičkom in deležem zaposlenih z visoko izobrazbo



Vir: Letna poročila (2006–2010) in podatki kadrovske službe.

Od leta 2007 je zelo nazorno prikazan odnos med spremenljivkama. Lahko trdimo, da sta povezani, in sicer bi lahko rekli, da vzajemno. Najvišjo vrednost obe spremenljivki dosežeta leta 2009, ko se je v podjetju zmanjšal delež z nižjo izobrazbo, povečal pa predvsem delež zaposlenih z magisterijem/doktoratom. V letih, ko se delež visokoizobraženih zaposlenih manjša, se niža tudi dobiček, lahko predvidevamo, da je temu tako zaradi manjše uspešnosti delovne sile.

Glede na rezultate analize podatkov lahko hipotezo potrdim, vendar bi tukaj izpostavila, da so med izobrazbo in uspešnostjo organizacije intervenirajoče spremenljivke, zaradi katerih večja količina izobrazbe nujno ne vpliva na večjo uspešnost in produktivnost. Take spremenljivke so lahko motivacija, organizacija podjetja, fluktuacija, neustrezna koordinacija, stopnja izkoriščenosti znanja ipd. (Jerovšek 1980). Kar bi mogoče tudi lahko pojasnilo stanje krivulj leta 2007, ko čisti dobiček doseže rast, delež visoko izobraženih pa strm padec.

7.3 Vlaganje v človeški kapital in upravljanje z njim

Za večanje deleža visoko izobraženih in s tem intelektualnega (človeškega) kapitala je potrebno v zaposlene tudi vlagati. Le tako se lahko njihov kapital unovči na trgu v obliki razvoja in trženja novih izdelkov, uspešnega nastopa na trgu, večanja števila raznolikih proizvodov oziroma vsega, kar bi pomenilo prednost pred konkurenco.

V podjetju se skušajo čim bolj ukvarjati z odkrivanjem potencialov zaposlenih, njihovih sposobnosti in tistega, kar je potrebno še izboljšati. Zato je njihov primarni cilj izobraževanje zaposlenih. Zaposleni z izobraževanjem pridobivajo tako strokovno znanje kot tudi ostale veščine, s katerimi si lahko delo lajšajo in ga bolje opravljajo.

Tu pa nastopi pomemben del managementa človeškega kapitala, in sicer integriranje znanja in procesov zaposlenim.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje

zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter zmožnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in izvajanje pomembnih dejavnosti (Ivanuša – Bezjak 2003).

Prvi korak k uspešnemu procesu izobraževanja zaposlenih pa je seveda sam plan izobraževanja in sistem priprave le-tega. Program izobraževanja za zaposlene v Podjetju skrbno in dobro pripravijo. Pri tem sodelujejo vsi pomembni akterji, zaposleni, njegov nadrejeni (vodja) in strokovna služba, odgovorna za področje izobraževanja zaposlenih – kadrovska služba. Za izhodišče vzamejo zahteve delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda. Naslednja oporna točka so redni letni razgovori, na podlagi katerih se upoštevajo želje in potrebe, ki jih posameznik sam izrazi. Na temelju vseh pridobljenih podatkov se pripravi v okviru potreb podjetja letni plan izobraževanja za vsakega zaposlenega posebej. Plan se skozi leto seveda prilagaja potrebam, kar pomeni, da se tako dopolnjuje z novimi vsebinami, če se pokaže potreba, kot se tudi kaj izpusti s seznama, če takrat to ni več smiselno.

Pomembno za Podjetje je, da se zaposleni udeležujejo kakovostnih izobraževanj. Strokovnih izobraževanj s področja farmacije je v Sloveniji relativno malo, zato se podjetje udeležuje tudi izobraževanj v tujini.

Ostala izobraževanja pa se seveda prilagajajo področju dela ter potrebam in željam posameznikov. Zaposleni na prodajnem področju se izobražujejo v prodajnih veščinah, pogajanjih, prezentacijskih veščinah, komunikacijskih spretnostih ipd. Tisti, ki delajo v marketinškem oddelku, so prisotni na seminarjih za marketing, ki imajo v zadnjem času v ospredju izobraževanja o spletnih orodjih, socialnih omrežjih idr. Vodje oddelkov se izpopolnjujejo na strateških in vodstvenih izobraževanjih, kjer so aktualne teme o delu z ljudmi. In tako se tudi strokovni oddelki (regulativa, kakovost in R&R) udeležujejo izobraževanj iz svojega področja. Če povzamemo, se zaposleni najbolj izobražujejo na področju vodenja, marketinga, prodaje, komunikacije, timskega sodelovanja ipd.

Trudijo se načrtovati ustrezna izobraževanja in usposabljanja, da zaposleni pridobijo taka znanja, ki jih lahko uporabijo na delovnem mestu in lahko delovne naloge opravljajo bolj učinkovito in kvalitetno.

Kot trdi Jerovšek (1980), le izobraževanja, ki jih zaposleni lahko prenesejo v delovno okolje, izboljšujejo njihovo učinkovitost, kar pa vodi v večanje produktivnosti zaposlenih, le-ta pa se lahko potem odraža tudi v uspešnosti podjetja.

V Podjetju so zaposleni tudi zelo svobodni glede izbire in sodelovanja na izobraževanjih. Podjetje da veliko na samo iniciativo zaposlenih in to tudi spodbuja, dokler je ta v okviru potreb podjetja. Zaposleni lahko tako sami raziskujejo svoje strokovno področje, sami najdejo nove primerne teme, ki se jih potem udeležijo, seveda po predhodnem posvetu z vodjo in kadrovsko službo.

7.3.1 Interno izobraževanje

V sedanjih časih je za podjetja vedno bolj aktualen prenos znanja znotraj podjetja, tako imenovano interno izobraževanje. Tudi to lahko podjetju predstavlja konkurenčno prednost, ki lahko svojo pozitivno vlogo še posebno dobro odigra v času krize tudi z vidika prihrankov. Vendar to velja predvsem, če je imelo podjetje že pred krizo vpeljan sistem internega izobraževanja, kajti začetni stroški vseeno niso tako nizki, niti z vidika financ niti z vidika človeškega kapitala (Marcon 2011).

Tako izobraževanje omogoča poenoteno znanje zaposlenih, možnost hitrejšega ukrepanja in ohranjanje znanja, ki je potrebno za uresničevanje vizije znotraj podjetja.

Glavna prednost internega izobraževanja je, da se ga lahko udeleži večje število zaposlenih. Udeleženci hitreje pridobijo dodatne informacije, ki so prilagojene za opravljanje dela v podjetju, hitreje uporabijo znanje v praksi in se sproti učijo drug od drugega. Dolgoročna prednost je tudi stroškovni vidik. S to vrsto izobraževanja se omogoča kultura, kjer je prenos znanja zaželen ter del vsakega zaposlenega in celotne organizacije (Finance 2011).

Zelo pomembna je izbira izobraževalcev. Kajti, če so ti izbranci taki, da uživajo v prenašanju znanja na druge, uporabljajo ustrezne veščine, jih sodelavci dobro sprejemajo in spoštujejo, se vedno dobro pripravijo na izobraževanje ter so obveščeni o vseh potrebnih novostih in spremembah, potem lahko organizacija izvaja učinkovito interno izobraževanje. Tako organizacija doseže vse glavne prednosti, zaposleni pa hkrati izvedo na koga se morajo v določeni situaciji obrniti in kako najhitreje pridejo do potrebnih informacij ter imajo tako splošen pregled nad znanjem v organizaciji (Finance 2011).

V podjetjih, kjer je potrebno nenehno spremljati novosti in smernice na trgu ter se jim hitro prilagajati, je interno izobraževanje zelo pomembno. Primerno pa je tudi tam, kjer je potrebno isto znanje podati večjemu številu zaposlenih, poenotiti delovne naloge in teorijo čim hitreje prenesti v prakso.

Preučevano podjetje spada med tista podjetja, ki se že dlje časa poslužuje tudi internega izobraževanja.

Za Podjetje so prva pomembna skupina internih izobraževanj specifična in so za farmacevtska podjetja zavezujoča. To so raznovrstna produktna izobraževanja in izobraževanja, s katerimi podjetje zagotavlja zahtevane standarde (certifikate). To so: izobraževanja o mednarodni metodi zagotavljanja varne prehrane, imenovani Analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk; izobraževanja o vidikih proizvodenj in testiranj, ki lahko vplivajo na kakovost izdelkov (Dobra proizvodna praksa); izobraževanja o tržnih vrednostih vseh končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v državi v določenem obdobju (Bruto domači proizvod) in izobraževanje o sistemu ugotavljanja, vrednotenja in odzivanja na nova spoznanja o neželenih učinkih in drugih varnostnih vidikih zdravila, ko je zdravilo že na tržišču, imenovano farmakovigilanca.

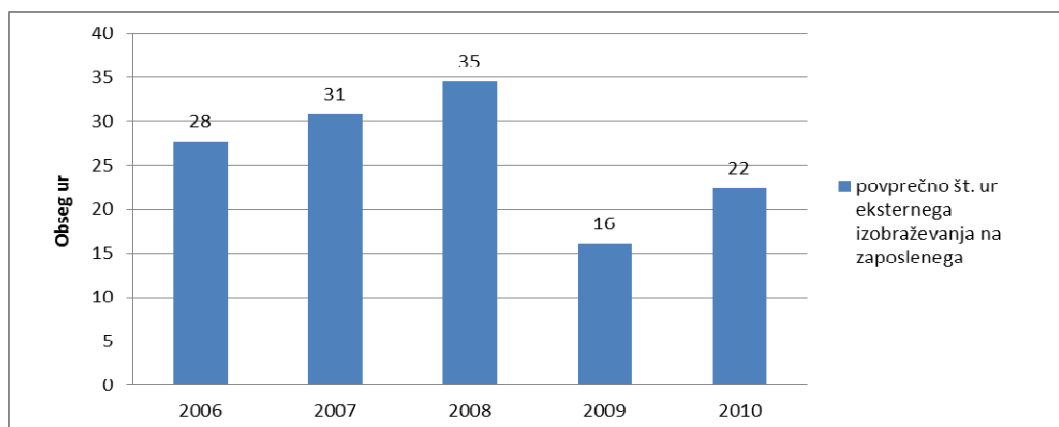
Druga velika skupina internih izobraževanj pa obsega izobraževanja o prodaji, pogajalskih in komunikacijskih veščinah. Za vse novince pa vedno pripravijo dvodnevni uvajalni seminar, da podrobneje spoznajo podjetje, njegove storitve in produkte. Od leta 2009 pa redno organizirajo tudi večdnevno delavnico o komunikaciji.

7.3.2 Izobraževanje in usposabljanje kot investicija

V Podjetju v vedno večjem obsegu izvajajo interna izobraževanja. Vendar ta izobraževanja ne evidentirajo že od nekdaj, ampak šele zadnja leta. Leta 2008 je razmerje med internim in eksternim izobraževanje ocenjeno na razmerje 0,5 : 1, leta 2009 v razmerju 1 : 1, v zadnjem letu preučevanja pa je bilo interno izobraževanje izvajano že v večjem obsegu kot eksterno. Internega izobraževanja tudi ne beležijo kot strošek in tako tudi ne spremljajo točnih odhodov zanj.

Zaradi omenjenih razlogov podatki o obsegu in stroških izobraževanj, ki jih bom navedla v nadaljevanju, zajemajo le eksterno izobraževanje.

Slika 7.7: Povprečno število ur eksternega izobraževanja na zaposlenega



Vir: Letna poročila (2006–2010), podatki kadrovske službe in lastni izračuni.

Na sliki zgoraj (Slika 7.7) je graf, ki prikazuje povprečno število ur eksternega izobraževanja na zaposlenega v študiji primera. Kot vidimo, so obsegi ur relativno visoki. Predvsem izstopata leto 2008, ko je povprečno število ur najvišje (35 ure/zaposlenega), in leto 2009, ko je to število najnižje. Veliko odstopanje števila ur izobraževanja leta 2008 lahko pojasnimo s spremembami, ki so se zgodile tega leta. V podjetje je bilo tega leta 7,7 % več zaposlenih kot leto poprej in isto leto je podjetje uvedlo tudi nove programe na trgih, programe sektorja zdravil in bolnišnične oskrbe. Tako se je občutno povečala potreba po še večjem številu izobraževanj, ne le za novo zaposlene, ampak tudi za nekatere ostale posameznike, ki so se soočali s spremembami in izzivi.

Leto kasneje je podjetje zabeležilo kar znatno zmanjšanje števila ur izobraževanja na zaposlenega, s 35 ur na 16 ur, vendar to v tem primeru ni slab pokazatelj, saj se je izobraževanj udeležilo kar za 31,5 % več zaposlenih kot leto pred tem. Izobraževanja pa so bila krajša, strnjena in intenzivnejša. Do manjšega števila ur eksternega izobraževanja pa je prišlo tudi zaradi 35 % zmanjšanja števila novo zaposlenih v primerjavi z letom poprej in zaradi 23 % večjega števila tistih, ki so zapustili podjetje. Zelo pomemben povod za ta pojav je seveda tudi večje število internih izobraževanj, ki so se izvedla v podjetju v letu 2009. Tako se je leta 2009 kljub manjšemu številu ur eksternega izobraževanja izobraževalo več zaposlenih na krajših in bolj intenzivnih seminarjih.

V tem koraku je potrebno omeniti tudi dejstvo, da so se leta 2009 začeli kazati tudi vplivi recesije, zaradi česar je bil proračun za izobraževanje nižji kot pretekla leta.

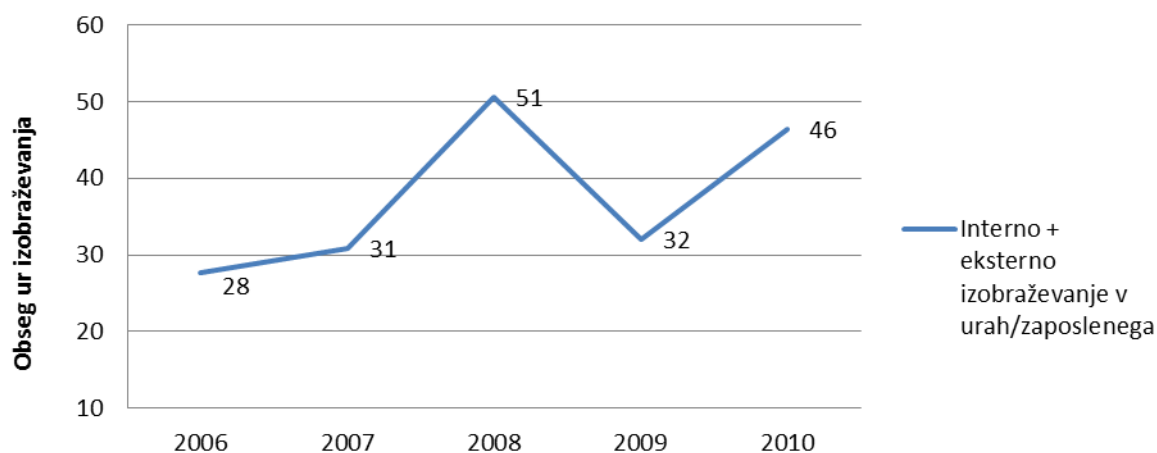
Napredek je ponovno opaziti v letu 2010, ko povprečno število ur eksternega izobraževanja na zaposlenega poskoči na 22 ur. Če gledamo povprečje števila ur eksternega izobraževanja na zaposlenega od leta 2006 do 2010, vemo, da je bilo izvajano tudi interno, ki ni tu vključeno, je 26 ur izobraževanja na zaposlenega visoka vrednost.

Za lažjo predstavo sem vzela za primerjavo izbrane podatke Inštituta za izobraževalni management SOFOS (Priloga B). Ta že devet let opravlja raziskavo, na podlagi katere Planet GV podeljuje priznanja top 10 podjetjem, ki največ vlagajo v znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter si zanj sistematično prizadevajo. Med merili, ki jih upoštevajo v tej raziskavi, se uvrščajo neposredna povezanost izobraževalne strategije s poslovno strategijo podjetja, delež vlaganj v izobraževanje glede na stroške dela, število ur izobraževanja zaposlenih in vodstva, preverjanje kakovosti in učinkovitosti izobraževanj ipd. V Prilogi B so jasno vidni rezultati raziskave, tudi povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega (interno in eksterno), ki se giblje od 44,10 ur do 57,84 ur na zaposlenega. Povprečje, izračunano v letih 2006–2010, znaša 53,2 ur na zaposlenega. Tudi v najboljših 10 podjetjih, ocenjenih v tej raziskavi, se pozna krizni čas v gospodarstvu v letih 2009 in 2010, saj pade povprečno

število ur na zaposlenega na najnižjo vrednost v letu 2009, t.j. na 51,15 ure, in se do leta 2010 dvigne le za 0,05 ure.

Upoštevajoč oceno obsega internih izobraževanj za leto 2009 in 2010, ki jo je podala kadrovska služba preučevanega podjetja in znaša leta 2008 in 2009 2 dni ter leta 2010 3 dni na zaposlenega, se povprečno število ur izobraževanja v letu 2008 poveča za skoraj 50 %, leta 2009 za 100 % in leta 2010 za dobrih 110 % (slika 7.8).

Slika 7.8: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega

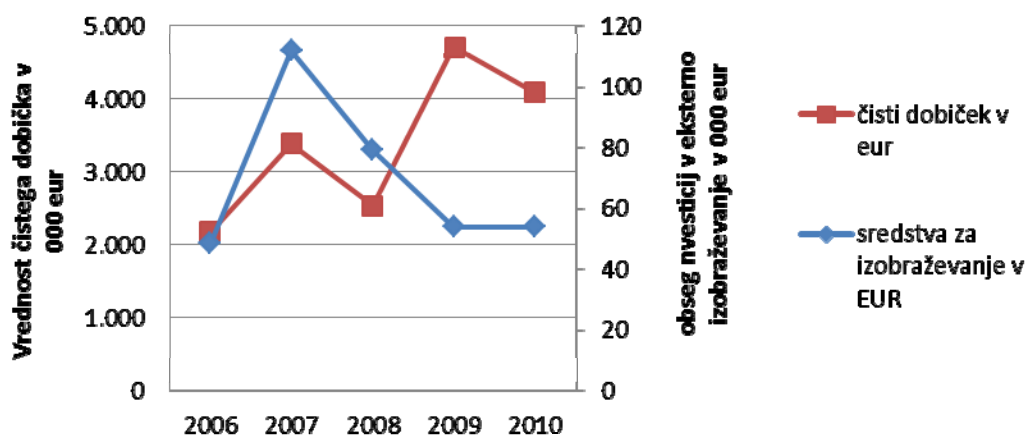


Vir: Podatki kadrovske službe in lastni izračuni.

Preučevano podjetje se tudi v tem merilu izkaže kot podjetje, ki ves čas vlaga v izobraževanje zaposlenih in vsako leto s tem dokazuje, da ceni človeški kapital in se zaveda njegove pomembnosti za samo poslovanje in uspešnost podjetja.

Podjetje se vsako leto tudi z internimi izobraževanji bolj trudi povečati kakovost izobraževanj, njihovo učinkovitost in omogočiti izobraževanje še večjemu številu zaposlenim.

Slika 7.9: Prikaz višine sredstev za eksterno izobraževanje po letih v odnosu do čistega dobička



Vir: Letna poročila (2006-2010), podatki kadrovske službe in lastni izračuni.

Graf (Slika 7.9) nakazuje, da se krivulja obsega investicij v eksterno izobraževanje giblje v isti smeri kot krivulja čistega dobička vse do leta 2009. V tem letu pa sta usmerjeni obratno. Dobiček strmo naraste investicija pa pade. Upad stroškov izobraževanja leta 2009 bi lahko pojasnili z manjšim številom povprečnih ur eksternega izobraževanja na zaposlenega.

Stroški od leta 2007 zelo upadajo, istega leta pa so zelo visoki zaradi znatnega povečanja števila zaposlenih, saj je podjetje v letu 2006 poslovalo z majhnim številom zaposlenih predvsem na račun oddelitve premoženja in zaposlenih na novoustanovljeno družbo.

Na podlagi tega lahko ovrednotim hipotezo: ***Investicije v človeški kapital (izobraževanje) so pomemben dejavnik doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja.*** Lahko bi sklepala, da so investicije v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, seveda tu mislimo tudi interni del izobraževanj, ki je vsak dan bolj pomemben, ključni dejavnik doseganja uspešnega in učinkovitega poslovanja podjetja. Vidimo namreč, da dobiček (prihodek prodaje) raste, obseg izobraževanj pa prav tako ponovno narašča. A bi izpostavila, da se seveda sami vplivi vlaganja v izobraževanje oziroma učinki izobraževanj in usposabljanj kažejo dolgoročno. Ti pa niso odvisni le od investicij, ampak tudi od programa izobraževanja, od različnih dejavnikov, povezanih z udeleženci

izobraževanja in usposabljanja (obstoječe znanje, motivacija, sposobnost učenja), in od dejavnikov okolja (podpora nadrejenih, izvajalca izobraževanja, medsebojnih odnosov) (Rozman 2000; Dimovski in Colnar 1999).

7.3.3 Kakovost in učinkovitost izobraževanja

Pomembno za uspešen in učinkovit sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je zadovoljstvo z izobraževanji in usposabljanji ter pozitivni učinki v praksi kažejo letih.

Samo zadovoljstvo z izobraževanjem med zaposlenimi Podjetje redno meri s pomočjo vprašalnikov. Z rezultati so več kot zadovoljni (Letna poročila 2006–2009). Vsa leta se povprečna ocena zadovoljstva in učinkovitosti izobraževanj in usposabljanj giba med 8,7 in 8,2 na desetstopenjski lestvici (1 - najnižje, 10 - najvišje), kar odraža visoko zadovoljstvo zaposlenih s sistemom izobraževanja, vsebinami izobraževanj in predavatelji (tako internimi kot eksternimi).

Tisto bistvo, zaradi katerega podjetja vlagajo v svoje zaposlene s ciljem izboljšanja poslovanja in konkuriranja na trgu, je seveda učinek izobraževanja. Cilj izobraževanja je dosežen, ko se zaradi dodatnega znanja in usposabljanja zaposlenih to odraža tudi na kakovosti dela, zadovoljstvu strank, rasti prodaje in skozi večjo konkurenčnost podjetja. Zato domnevam, *da se vlaganje v izobraževanje odraža tudi v zadovoljstvu odjemalcev.*

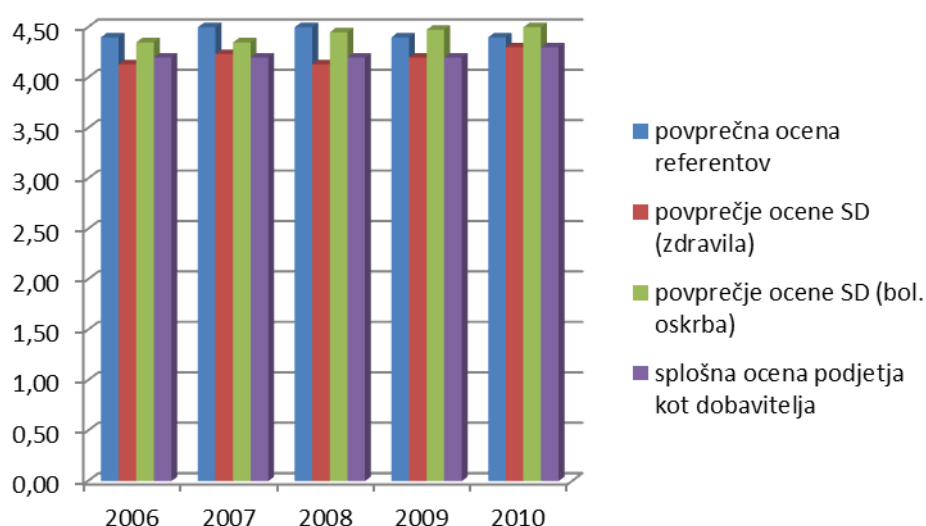
Preučevano podjetje poleg ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in učinkovitosti, kjer se vidi le aspekt zaposlenih, opravlja tudi letne ankete za ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev. Ti so pokazatelji njihovega celotnega dela. Skozi te ocene vidijo kakovost svojega dela in posredno tudi učinke vlaganj podjetja v svoje zaposlene.

Anketo posredujejo vsaki ciljni skupini posebej, in sicer veleprodajnim in lekarnam bolnišnic, zdravnikom in medicinskim sestram ter zdravnikom in lekarnam, ki jih obiskujejo sodelavci na terenu. Ankete so v obliki vprašalnikov, kjer zadovoljstvo anketirani ocenjujejo s pomočjo 5-stopenjske lestvice, kjer je 1 najnižja in 5 najvišja ocena.

V anketah anketiranci s petstopenjsko lestvico ocenjujejo referente (hitrost, natančnost, uspešno reševanje reklamacij, ustrežljivost, komunikativnost, zanesljivost in poznavanje programa); delovanje podjetja (pravilnost dobave, dostava v primerjavi s konkurenco, zanesljivost podjetja na splošno); število reklamacij v primerjavi z ostalimi dobavitelji; prepoznavnost podjetja in njegovih strokovnih sodelavcev ter njihovo oceno in navsezadnje tudi promocijsko gradivo za zdravila.

Iz podatkov, vzetih iz poročil o anketah o zadovoljstvu odjemalcev 2006–2010 sem izračunala povprečne ocene delavcev, referentov in strokovnih delavcev (na grafu SD) ter podjetja in jih prikazala na spodnjem grafu (Slika 7.10).

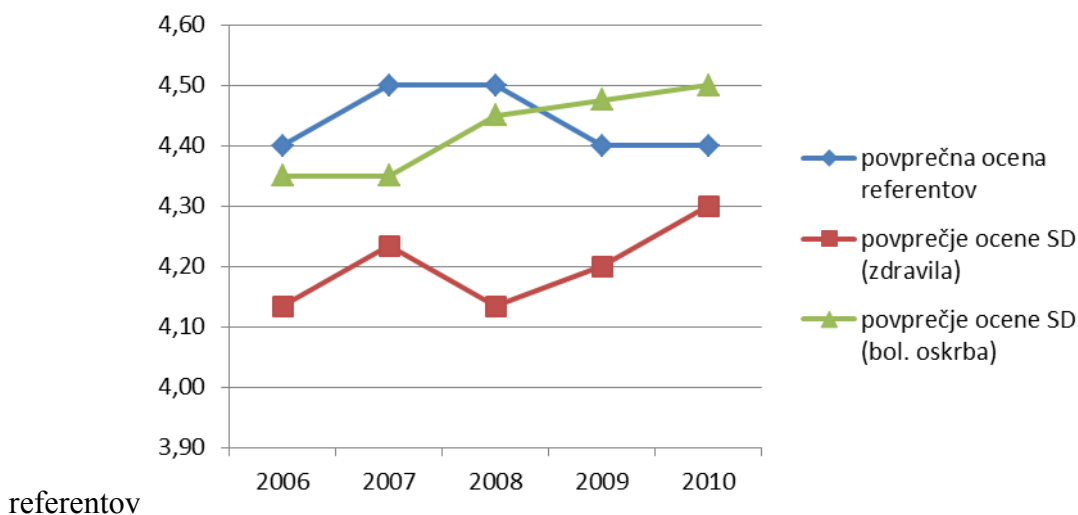
Slika 7.10: Prikaz povprečnih ocen delavcev in podjetja kot dobavitelja po letih



Vir: Podatki kadrovske službe, letna poročila (2006–2010).

V intervjuju in skozi dopisovanje s kadrovsko službo Podjetja sem izvedela, da odgovore odjemalcev podjetje vzame resno in vedno stremi k še boljšim ocenam. Na podlagi ocenjenih parametrov si pomaga odkriti, na katerem področju je morebiti potrebno še dodatno vlaganje v izobraževanje, na katerem področju mogoče primanjkuje določen kader, kje je potrebno zvišati kakovost. Ti podatki so tako v pomoč pri samem planiranju izobraževanja.

Slika 7.11: Prikaz povprečnih ocen strokovnih delavcev (SD) in

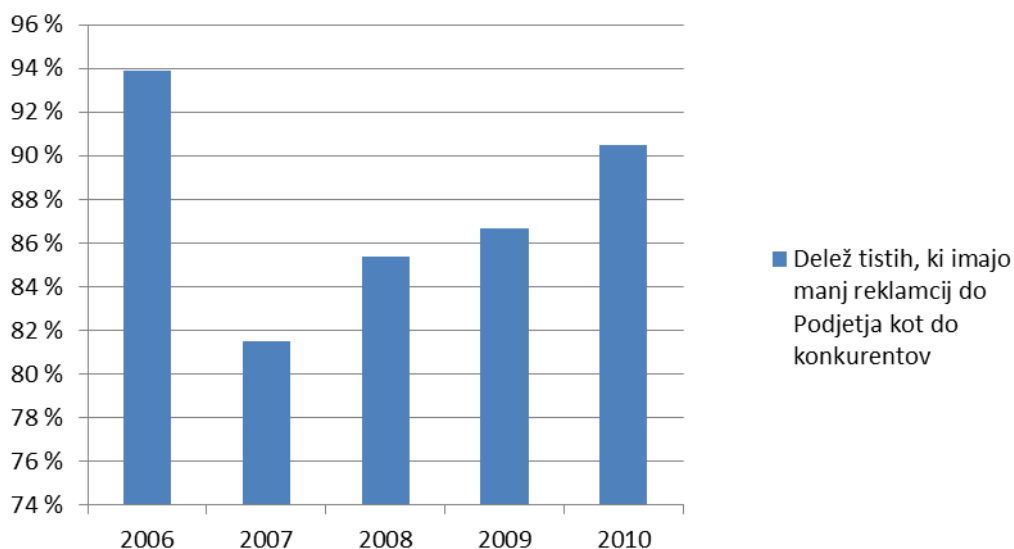


Vir: Podatki kadrovske službe, letna poročila (2006–2010).

Po rezultatih anket sodeč, so delavci Podjetja, ki so del ocenjevanja, visoko ocenjeni skozi vsa leta (2006–2010.). To je za Podjetje potrditev, da zaposleni dobro opravljajo svoje delo, a kljub temu še vedno stremijo k še višjim ocenam oziroma k še uspešnejšemu in učinkovitejšemu delu.

O sami kakovosti in učinkih izobraževanja, ki vplivajo na kakovost dela, »glasno« govori tudi merilo o številu reklamacij v primerjavi z ostalimi dobavitelji (Slika 7.12). Delež tistih, ki pravijo, da imajo do Podjetja manj reklamacij kot do njegovih konkurentov, je od leta 2007 do 2010 zrasel z 81,50 % na 90,5 % in niti eden ni odgovoril, da je imel več reklamacij kot do ostalih dobaviteljev. Ostalih 9,5 % odjemalcev pa je odgovorilo, da imajo do Podjetja enako število reklamacij v primerjavi z njegovimi konkurenti.

Slika 7.12.: Delež kupcev, ki imajo do podjetja manj reklamacij v primerjavi s konkurenco



Vir: Podatki kadrovske službe, letna poročila (2006–2010).

Vsakoletno večanje deleža tistih, ki pravijo, da imajo do Podjetja manj reklamacij, nam pove, da se Podjetje izboljšuje in da so delavci bolj učinkoviti in uspešni. Višanje tega deleža odjemalcev je pozitiven pokazatelj zelenih učinkov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Odjemalci so glede na rezultate zelo zadovoljni s podjetjem, s strokovnostjo strokovnih delavcev, z informacijami, ki jih pridobijo z njihove strani, s prijaznostjo in potrpežljivostjo zaposlenih, kot tudi z načinom in hitrostjo dela referentov, reševanjem reklamacij, odzivnostjo, natančnostjo in zanesljivostjo ter s kakovostjo produktov in promocijskih materialov.

Analizirani podatki potrdijo moje domnevo, da investicije v izobraževanje vplivajo na samo zadovoljstvo odjemalcev. Kadar je izobraževanje ustrezno in učinkovito, zaposleni motivirani za pridobitev novega znanja in apliciranje tega v delovno okolje, se seveda to odraža pri opravljanju njihovih delovnih nalog, to pa ne nazadnje opazijo tudi stranke.

Podjetje bi mogoče lahko spremljalo učinke izobraževanja v treh fazah, in sicer takoj po izvedbi, ko ugotavljamo zadovoljstvo z izvedbo; od 2 do 6 tednov po izvedbi, ko

ugotavljamo prenos znanja v prakso; ter po od 3 do 6 mesecih, ko ugotavljamo dolgoročne učinke. Za vsako fazo se lahko uporabi druga metoda (anketa, pisno-ustni test, primerjava rezultatov s strani vodje) (Turk 2006, 18).

7.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zavedanje vodstva Podjetja, da so zaposleni njihov potencial in delovanje Podjetja v skladu s tem, je dober začetek k ustvarjanju zadovoljnega kolektiva. Zaposleni, ki so dobro izobraženi, imajo možnost stalnega izpopolnjevanja, so motivirani s strani vodstva in sodelavcev, ki znajo postaviti dobre cilje in te tudi doseči oziroma preseči, so zadovoljni zaposleni. In vse to so lastnosti kolektiva Podjetja, kot jih opiše njihov vodilni (zlatanit.dnevnik).

Vodstvo Podjetja je prepričano, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na boljše poslovanje podjetja oziroma na njegovo poslovno uspešnost. Tudi s tem nameomn posvečajo veliko pozornost njihovem izobraževanju in usposabljanju, s tem vlagajo v človeški kapital in povečujejo dodano vrednost podjetja. To je tudi moja naslednja hipoteza, in sicer: ***Z večanjem investicij v človeški kapital se večja tudi zadovoljstvo zaposlenih.***

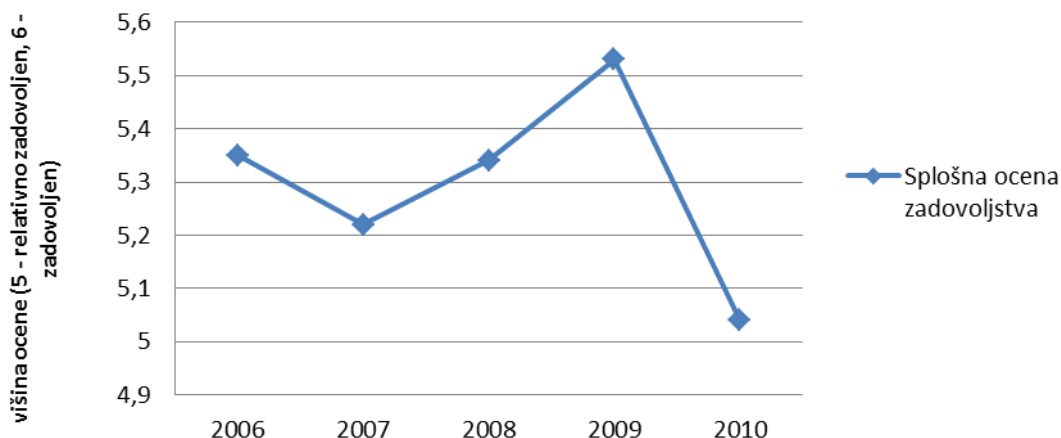
Z namenom rednega spremljanja zadovoljstva svojih zaposlenih Podjetje letno izvaja merjenje zadovoljstva s pomočjo vprašalnika (Priloga C), ki zajema 18 kazalnikov organizacijske klime, ki se meri s pomočjo 7-stopenjske lestvice.

S splošno oceno zadovoljstva (Slika 7.4.1) so v Podjetju zelo zadovoljni, čeprav se pri splošni oceni zadovoljstva za leto 2010 kažejo posledice gospodarske krize, ki vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih na različnih ravneh. Povprečna ocena v 2010 se je v primerjavi z letom prej znižala za 8,7 % in je dosegla vrednost 5,04, kar še vedno ocenjuje zaposlene kot relativno zadovoljne.

Splošna ocena zadovoljstva za vsa leta skupaj po posameznih dimenzijah kaže, da so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi med sodelavci, s stopnjo samostojnosti, občutkom lastne uspešnosti pri delu in z vrsto dela, ki ga opravljajo. Za približno eno oceno slabše pa se ocenjuje možnost napredovanja, prejemanje pohval in priznanj za dosežke ter plače in nagrade. To so tudi dimenzije, ki so v anketah večinoma najslabše ocenjene.

Zaposleni so bili najbolj zadovoljni leta 2009, ko je ocena znašala 5,53 (5 – relativno zadovoljni, 6 – zadovoljen). Povprečna ocena zadovoljstva skozi vsa leta pa je znašala 5,30. Če pogledamo povprečne ocene posameznih dimenzij, ugotovimo, da so najbolj ocenjene dimenzije skozi vsa leta sledeče: vrsta dela, ki ga opravljam, odnosi s sodelavci, stopnja samostojnosti in odgovornosti, občutek lastne uspešnosti, odnos nadrejenega, delovno okolje. Najnižje ocenjene pa so bile dimenzije: plača in nagrade, možnost napredovanja, priznanja in pohvale za dosežke in obseg dela.

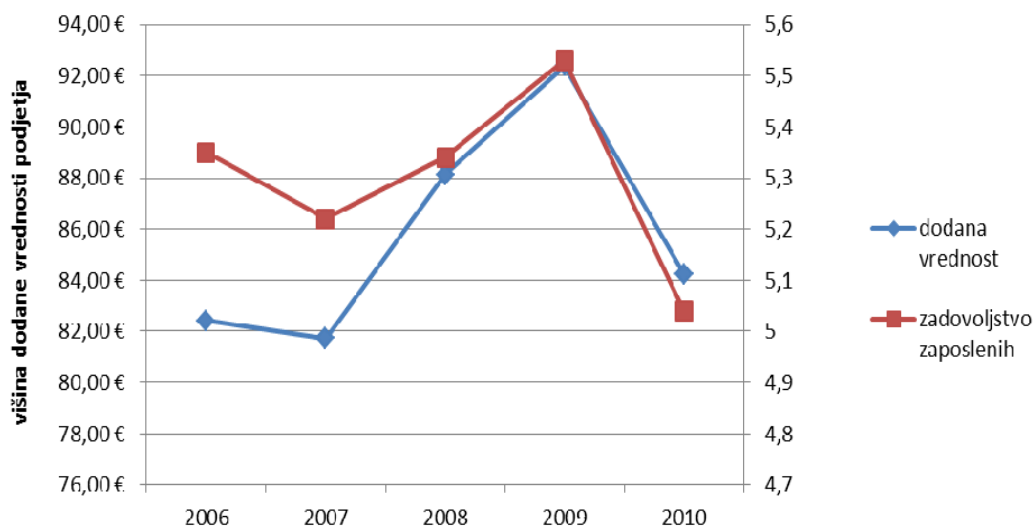
Slika 7.13: Splošna ocena zadovoljstva po letih v Podjetju



Vir: Kadrovska služba podjetja.

Zadovoljstvo zaposlenih se odraža tudi na njihovi dodani vrednosti, ki jo proizvedejo. To potrjuje tudi graf (Slika 7.14), ki prikazuje odnos med dodano vrednostjo zaposlenega in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Iz grafa je jasno razbrati, da se zadovoljstvo zaposlenih niža, ko je tudi njihova dodana vrednost manjša in obratno. Kar lahko pomeni, večje kot je zadovoljstvo med zaposlenimi, večjo dodano vrednost proizvedejo in posledično podjetje posluje uspešneje.

Slika 7.14.: Vpliv zadovoljstva zaposlenih na dodano vrednost zaposlenega



Vir: Kadrovska služba podjetja, letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni.

8 MERJENJE INTELEKTUALNEGA (ČLOVEŠKEGA) KAPITALA PO METODI VAIC™ IN INDEKSU IK

Skozi diplomsko nalogo podpiram trditve, da je vedno bolj pomemben del podjetja človeški (intelektualni) kapital ter da ga je v skladu s tem potrebno tudi meriti in spremljati, saj kar želimo upravljati, je potrebno tudi izmeriti.

Lahko bi rekli, da intelektualni kapital predstavlja del premoženja podjetja, ki ni fizičen, a ima na trgu vseeno določeno vrednost. Neoprijemljivi kapital lahko stalno povečujemo s sistematičnim vlaganjem vanj. Za njegovo stalno razvijanje in upravljanje pa je potrebno spremljati njegovo gibanje, kar pomeni, da ga je potrebno meriti. Merjenje neopredmetenega dela kapitala pa zahteva razvit sistem, ki ima določena ustrezna merila, specifična za podjetje in njegov intelektualni (človeški) kapital. Ker ni nekih standardiziranih orodij merjenja, je merjenje človeškega kapitala zahtevno in problematično, saj je potrebno upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo nanj. Vendar lahko

le z merjenjem in spremljanjem pokažemo njegove poslovne koristi ter učinke na poslovanje.

Preučevano podjetje nima sprejete splošne metode za merjenje človeškega (intelektualnega) kapitala. Letno izvajajo anketno ocenjevanje zadovoljstva kupcev s podjetjem in njegovimi zaposlenimi. Na ta način posredno merijo in spremljajo učinke izobraževanja.

V nadaljevanju bom opisala dva načina merjenja (in upravljanja) človeškega kapitala.

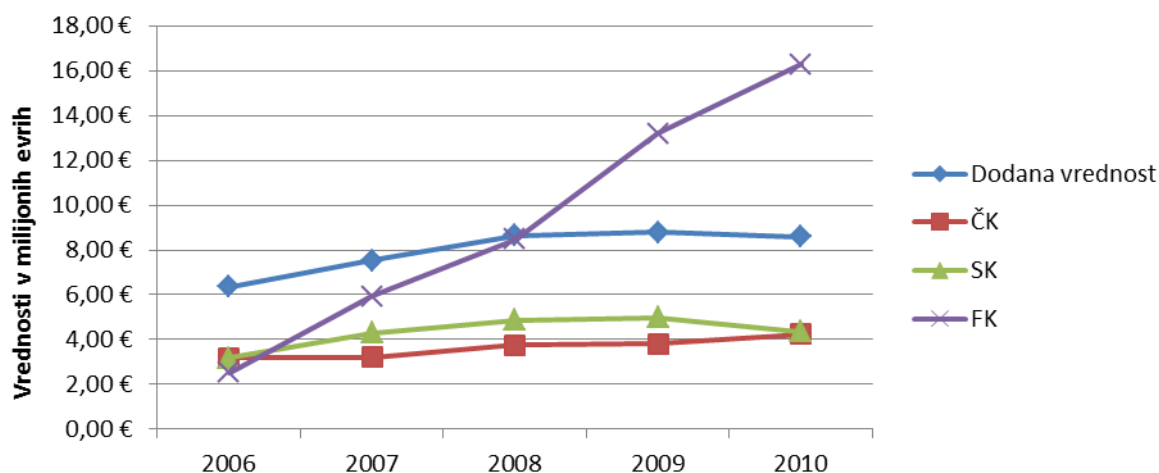
Glede na to, da preučevano podjetje še nima nekih konkretnih meritev neopredmetenega dela kapitala podjetja, sem za prvo metodo izbrala metodo dr. Andreja Pulića, saj za izračun potrebujemo podatke iz bilanc. Po tej metodi se izračuna intelektualni koeficient dodane vrednosti (ang. Value added intellectual coefficient, VAIC), preko tega koeficienta pa bom izračunala in prikazala tudi učinkovitost človeškega kapitala za preučevano obdobje.

Intelektualni koeficient dodane vrednosti nam pove, koliko vrednosti ustvari 1 evro, vložen v posamezni vir.

Z metodologijo VAICTM izmerimo, kako učinkovit je intelektualni kapital v podjetju in odkrijemo kritične točke pri ustvarjanju vrednosti. Koeficient VAICTM je seštevček treh komponent: **učinkovitosti človeškega kapitala**, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Za izračun je potrebno izračunati dodano vrednost, stroške dela (ki predstavljajo človeški kapital) in strukturni kapital (ki je razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom). Upoštevamo pa tudi finančni kapital podjetja. Že iz formule je razvidno, da je gibanje strukturnega kapitala in dodane vrednosti odvisno od človeškega kapitala. Učinkovitost človeškega oziroma strukturnega kapitala dobimo, če dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Intelektualno sposobnost podjetja izrazimo, če vse tri vrednosti (komponente) seštejemo, dobimo koeficient VAICTM ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti (Pulić 2002).

Gibanje vseh omenjenih oblik kapitala in dodane vrednosti v primeru preučevanega podjetja je ponazorjeno na Sliki 8.1 na podlagi podatkov v Prilogi Č.

Slika 8.1: Gibanje vseh oblik kapitala in dodane vrednosti po letih



Vir: Letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni.

Človeški kapital v obdobju 2006–2010 se je v preučevanem podjetju zvišal za 33,74 %. Zelo izstopa strma rast finančnega kapitala, ki je v tem obdobju narasel za 540 %, porasel je tudi strukturni kapital za 37 %, vrh pa je doživel 2009, ko se je zvišal kar za 57 % od prvega leta preučevanja.

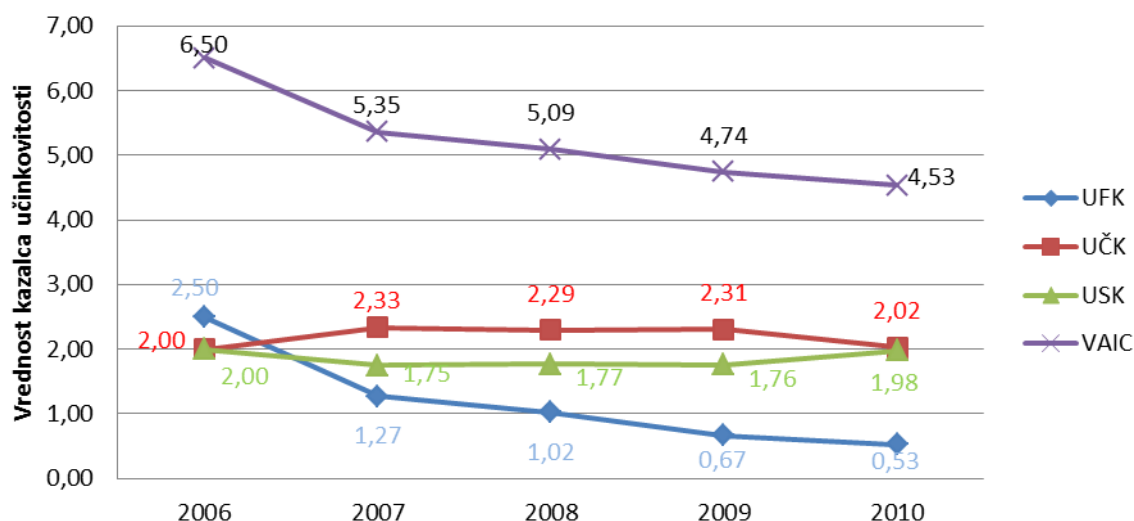
Krivulja dodane vrednosti je zelo podobna krivulji strukturnega kapitala in tudi gibata se v isto smer. Dodana vrednost je po izračunih zrasla v 4 letih za 35,8 % in tudi ta je dosegla najvišjo vrednost v 2009, in sicer 8.776.752,00 €, kar je 38,3 % več kot leta 2006. Viden je padec strukturnega kapitala in dodane vrednosti v letu 2010, kar bi lahko pojasnili s povečanjem človeškega kapitala, ki vpliva na zmanjšanje strukturnega kapitala, in s povečanjem odhodkov v tem letu, kar zniža dodano vrednost podjetja za 2 %.

Koeficient $VAIC^{TM}$ je seštevek treh komponent: učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Učinkovitost treh vrst kapitala pa dobimo tako, da dodano vrednost delimo z vrednostjo kapitala (učinkovitost človeškega kapitala = dodana vrednost/človeški kapital).

Na grafu v sliki 8.2 sem ponazorila gibanje vseh treh učinkovitosti in koeficienta intelektualnega kapitala. Vidno je, da koeficient $VAIC^{TM}$ celo obdobje pada in da se isto giba tudi krivulja učinkovitosti finančnega kapitala. Koeficient $VAIC^{TM}$ dosega visoke

vrednosti, vendar ves čas pada, in sicer zaradi razlike v rasti vrednosti finančnega kapitala in dodane vrednosti.

Slika 8.2: Gibanje učinkovitosti vseh oblik kapitala in koeficienta IK



Vir: Letna poročila (2006–2010) in lastni izračuni.

Dodana vrednost ima namreč povprečno rast v preučevanem obdobju 8,22 %, finančni kapital pa 63 % rast.

Učinkovitost človeškega kapitala je v obdobju 2006–2010 intervalno naraščala, leto 2010 pa zaključi s padcem za 0,29 vrednosti. Vendar po izračunih sodeč, je človeški kapital tisti, ki je najbolj učinkovit in prispeva največ h koeficientu intelektualnega kapitala v obravnavanem primeru.

Finančna učinkovitost pa je tista, ki iz leta v leto zmanjšuje koeficient VAICTM. Saj se finančni kapital v primerjavi z ostalima dvema kapitalom strmo in hitro vzpenja, tej nesorazmerni rasti kapitala (finančni/strukturni + človeški) pa sledi padanje učinkovitosti intelektualnega kapitala. Kar pomeni, da če bi želeli doseči rast koeficienta VAICTM, bi morale podjetje zvišati učinkovitost finančnega kapitala, to pa pomeni zvišanje dodane vrednosti podjetja. Z višjo dodano vrednostjo se zviša tudi učinkovitost človeškega kapitala.

Podjetju pa bi predlagala še enega od možnih načinov nefinančnega vrednotenja človeškega kapitala oz. celoten sistem merjenja in upravljanja intelektualnega kapitala, izračun indeksa IK. Človeški kapital je namreč del intelektualnega kapitala.

Skozi celoten proces priprave vzorčnega modela sistema intelektualnega kapitala sem si pomagala z že pridobljenimi podatki iz literature in ostalih virov, v največji meri pa mi je bil v tem primeru v oporo vir (Roos in drugi 2000).

Za sam začetek ustvarjanja sistema IK je zelo pomembno, da ima podjetje jasne cilje, vizijo in da so s tem seznanjeni vsi zaposleni. Da podjetje dobro opredeli poslanstvo in s tem nekaj ključnih pogojev za doseganje tako imenovanih ključnih dejavnikov uspeha. Ključni dejavniki uspeha izražajo glavne kriterije, ki jim mora strategija zadostiti, če naj bo uspešna. Prepoznavanje KDU bi moral biti strateški proces velikega pomena, temeljiti na razpravah najvišjih vodilnih delavcev ter upoštevati vse postavke poslanstva. Pomembno pa je, da kljub temu proces ni omejen le na dva ali tri vodilne člane, saj so prav različna mnenja in izkušnje tu zelo velikega pomena.

Glede na poslanstvo, cilje in vizijo podjetja (intervju in letna poročila), sem opredelila kaj bi lahko njihov poslovni koncept zajemal:

- postati vodilno podjetje za trženje farmacevtike na zelenem področju,
- širjenje družbe,
- razvoj novih produktov,
- ustvarjanje in vzdrževanje ozračja, ki spodbuja strokovno in osebno rast zaposlenih in njihovo visoko zadovoljstvo,
- dinamični in donosni odnosi z odjemalci in dobavitelji,
- rast dobičkonosnosti s pomočjo izboljšav v menedžmentu in razvijanje novih poslovnih priložnosti.

Na podlagi alinej poslovnega koncepta, se osredotočimo in določimo specifične dejavnosti (ključne dejavnike uspeha) in nato poiščemo ustrezne pokazatelje. Ključni dejavniki uspeha preučevanega podjetja bi lahko bili (moji predlogi):

- razvoj in/ali trženje novih produktov,
- povečanje ponovnih nakupov in pridobitev novih odjemalcev,

- zadovoljstvo kupcev,
- inovativnost,
- izobraževanje in usposabljanje kadrov,
- učinkovito izobraževanje,
- uspešno in kvalitetno opravljanje delovnih nalog zaposlenih.

Sedaj sledi ugotavljanje, kateri so najboljši pokazatelji zgoraj navedenih kriterijev uspeha¹⁶.

Glede na to, da se osredotočam na pomembnost človeškega kapitala in vplive investicij vanj, bi tu izpostavila ključne dejavnike uspeha v povezanosti s človeškim kapitalom podjetja in njihove pokazatelje. Poudarila bi intenzivno izobraževanje, usposabljanje zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, motiviranje zaposlenih za izobraževanje in večjo uspešnost ter učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog. Dosežke teh dejavnikov se spremlja in meri s pomočjo pokazateljev.

Za preučevani primer (Priloga F) bi predlagala naslednje pokazatelje: ure izobraževanja na zaposlenega, zadovoljstvo zaposlenih in odjemalcev¹⁷, redni letni razgovori, odstotek letno ocenjenih zaposlenih, večanje dodane vrednosti na zaposlenega, stopnja fluktuacije glede na izobrazbeno strukturo, ure izobraževanja vodilnih kadrov, zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi in jasno opredeljene delovne naloge delovnih mest.

Vzorčni model za upravljanje človeškega (intelektualnega) kapitala na primeru preučevanega modela je predstavljen v Prilogi F.

¹⁶ Tu je podjetje prisiljeno, da ključne dejavnike uspeha pretvori v prakso. Dosežki se začnejo meriti po dejavniki uspeha. Sam sistem IK ne pomeni izumljanja novih načinov za doseganje uspeha, temveč le vse tisto, o čemer se je do sedaj govorilo, pretvori v prakso. Pomembno je tudi, da so isti ljudje, ki opredeljujejo poslanstvo in ključne dejavnike uspeha, tudi izvajalci merjenja v praksi. Saj so izvajalci tisti, ki bi bolje kot drugi razumeli logiko celotnega modela. Ustvarjanje merilnega sistema poteka z vrha navzdol. Z vrha podjetja se ustvari prvotna zamisel in začetni okvir. Vodstvo podjetja tako zagotovi okvir oziroma kategorije IK. Napolniti ta okvir z vsebino je naloga ljudi, ki poznajo poslovno stvarnost in se z njo srečujejo vsak delovni dan. Poznavanje poslovanja je nujen pogoj (Roos in drugi 2000).

¹⁷ Posredno se kažejo učinki izobraževanja zaposlenih.

Po ustvarjenem modelu upravljanja intelektualnega kapitala sledi združevanje meril intelektualnega kapitala, ki smo jih določili z modelom. Nekatere pokazatelje je v ta namen potrebno prilagoditi. Na tej točki je pomembno, da ne damo vsem pokazateljem iste pomembnosti, ampak nekaterim prednost pred ostalimi. Zato jih razporedimo po prednostnem zaporedju glede na to, kaj vsak pokazatelj v resnici meri in kaj bi njegova sprememba pomenila za podjetje (Roos in drugi 2000).

Vsakega pokazatelja izrazimo s faktorjem. Izbrane pokazatelje nato pretehtamo in jih poskusimo združiti v en sam indeks (ali več), ki naj bi upošteval vzajemno odvisnost, vzročnost in nepopolnost. Združujejo se indeksi iste ravni (človeški in strukturni kapital). Najpomembnejše je, da indeks IK omogoča menedžerjem primerjavo različnih strategij, saj tako lažje izberejo tisto, ki najbolj ustreza ciljem podjetja. Glavna prednost indeksa IK je, da lahko nejasne in subjektivne občutke o dogajanju v podjetju pretvorimo v vidne pokazatelje. To vodstvo prisili, da se o težavi pogovori in poišče rešitev. Indeks IK predstavlja tudi orodje, ki pomaga trgu pokazati skrite procese ustvarjanja vrednosti podjetja in tako pripomore, da bolje ovrednoti njegovo vrednost (Roos in drugi 2000).

9 SKLEP

V današnji družbi, družbi znanja, se podjetja soočajo s hitrim tehnološkim razvojem, visoko informacijsko družbo, močno konkurenco in neprestanimi spremembami. Zato je za podjetja nujna sposobnost hitrega prilagajanja, predvidevanja in seveda pravočasnega odzivanja na dogajanje v in okoli njega. Taka dejanja pa podjetja zmorejo le z ljudmi, ki imajo ustrezno znanje, spretnosti, izkušnje, veščine ter usposobljenost. Človeški kapital podjetja je v takšnem okolju danes ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja. To pa od podjetij zahteva spremembe v organiziranosti, vodenju in znanju zaposlenih.

Podjetja nenehno skrbijo za vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih in si s tem večajo človeški kapital. Podjetje pa mora znati znanje svojih zaposlenih tudi izkoriščati, deliti in plemeniti.

V diplomski nalogi sem preučevala vlogo investicij v izobražene, zadovoljne, motivirane, inovativne in sposobne zaposlene za uspešno poslovanje podjetja. Analizirala sem več spremenljivk Podjetja. Kot finančne pokazatelje poslovne uspešnosti Podjetja sem vzela v pregled čisti dobiček podjetja in prihodek od prodaje. Za kazalnike človeškega kapitala in vlaganj vanj pa sem imela dodano vrednost na zaposlenega, izobrazbeno strukturo podjetja oziroma tudi sam način kadrovanja, planiranja in sistem izobraževanja, obseg izobraževanja in investicij zanj, zadovoljstvo odjemalcev, delež reklamacij in zadovoljstvo zaposlenih.

Preučevano podjetje, kljub nenehnim izzivom gospodarskih razmer (padanje inflacije, manjša kupna moč, večanje konkurence, zaostrovanje na področju cen s strani države ipd.), skozi celotno preučevano obdobje posluje s pozitivnim dobičkom in z rastjo prodaje. Je zelo prepoznavno podjetje, ki slovi po dobrem ugledu med strankami in v širši družbi.

Z analizo podatkov sem ugotovila, da ima v Podjetju človeški kapital veliko vlogo kot vir uspešnosti podjetja. Dodana vrednost na zaposlenega (kot kazalnik človeškega kapitala) večino časa raste in ves čas ohranja visoko vrednost. K dodani vrednosti podjetja pa prispevajo zaposleni, ki so glede na delo, ki ga opravljajo, dovolj izobraženi, imajo dovolj izkušenj in se skozi delo stalno izobražujejo in izpopolnjujejo.

Podjetje si s samo politiko kadrovanja in sistemom izobraževanj ustvarja zanj primerno izobrazbeno strukturo zaposlenih in s tem še povečuje svojo učinkovitost. Ima raznoliko izobrazbeno strukturo, kjer prevladuje visoko izobražen kader, ki v obdobju preučevanja predstavlja kar 75 % kadra, od tega je v povprečju 6 % zaposlenih z magisterijem/doktoratom. Seveda pa Podjetje pri kadrovanju in izobraževanju upošteva zahteve delovnih mest, cilje in strategijo podjetja in želje ter ambicije posameznikov.

Podjetje sistematično vodi izobraževanja zaposlenih, pri čemer si pomaga tudi z rednimi letnimi razgovori. Zaposlenim omogoča številna izobraževanja in usposabljanja. V vedno večjem obsegu izvajajo tudi interna izobraževanja, saj so ta prilagojena za opravljanja dela v podjetju, omogočajo hitrejši prenos znanja v delovno okolje in zaposleni se jih lahko udeležujejo v večjem številu.

Podjetje ves čas vlaga v izobraževanje in usposabljanje, a je potrebno vedeti, da ni dovolj le investicija, da se učinki izobraževanja odražajo v uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Pri izobraževanju je pomembno že samo planiranje, da je izobraževanje ustrezno, da poda potrebno oziroma manjkajoče znanje. Zato je izobraževanje potrebno tudi planirati glede na cilje in strategije podjetja, da se ugotovi, kakšno znanje in katere sposobnosti primanjkujejo v podjetju. Ni pa vpliv izobraževanja odvisen le od dejavnikov s strani podjetja, tu so še dejavniki okolja in posameznikov. Same vplive investicij izobraževanja in usposabljanja na poslovanje podjetja je težko ugotoviti in meriti.

Podjetje nima sprejete splošne metode za merjenje človeškega kapitala. S pomočjo anket letno merijo zadovoljstvo odjemalcev in tako posredno dobijo oceno dela zaposlenih in samih učinkov izobraževanj in usposabljanj. Te ocene jim dajejo tudi usmeritve do potrebnih izboljšav in morebitnih dodatnih izobraževanj in usposabljanj.

Ocene zadovoljstva odjemalcev so skozi vsa leta preučevanja za Podjetje zadovoljivo visoke, a jih to ne ustavi na poti vlaganj v svoje zaposlene in posledično večjo učinkovitost. Tako si nenehno izboljšujejo odnos do strank, širijo zaupanje v podjetje in ugled.

Ena od vrednot Podjetja je tudi, da oblikuje skupino zadovoljnih zaposlenih, saj lahko le z zadovoljnimi zaposlenimi ustvarja dobre poslovne rezultate. Letno tudi merijo zadovoljstvo zaposlenih. Pri analizi podatkov o zadovoljstvu zaposlenih in dodani vrednosti na zaposlenega sem ugotovila, da sta spremenljivki povezani, zato lahko na podlagi podatkov trdim, da zadovoljni zaposleni proizvedejo več dodane vrednosti in s tem prispevajo k poslovni uspešnosti Podjetja.

Na primeru Podjetja lahko potrdim, da imajo vlaganja v človeški kapital podjetja pomembno vlogo za njegovo poslovno uspešnost. Podjetje ves čas preučevanega obdobja posluje z dobičkom in rastjo prodaje, hkrati pa vlaga v vse dele človeškega kapitala (zmožnosti, odnose in intelektualno prožnost).

Podjetje se zaveda pomembnosti vlaganj v izobraževanje zaposlenih in ga tudi izvaja v velikem obsegu, a nima sprejete metodologije merjenja učinkovitosti izobraževanja. Predlagala bi, da bi dopolnili svoj zdajšnji proces spremljanja izobraževanja. Poleg že spremljajočih kazalnikov, kot so obseg izobraževanj na zaposlenega, število ur izobraževanj na zaposlenega, število udeležencev, višina sredstev za izobraževanja na zaposlenega, delež internega izobraževanja, bi predlagala, da se spremljajo učinki v delovnem okolju – sam prenos znanj v delovno okolje, in sicer v časovno različnih obdobjih. Takoj po izobraževanju se pridobi oceno o zadovoljstvu (motivacija) in uporabnosti izobraževanja (vidik zaposlenih), po nekaj tednih se ugotavlja morebitni prenos znanja v prakso in po nekaj mesecih opazujemo in merimo dolgoročne učinke.

Skozi preučevanje literature sem naletela na nacionalni standard vlagatelj v ljudi (angl. Investors in people), ki je po načinu merjenja in pridobivanja podoben standardom ISO, zato bi podjetju svetovala njegovo implementacijo. Standard zagotavlja odličnost zaposlenih in je nekakšen smernik za stalne izboljšave. Začne se na ravni delovnega mesta in se nato nadgrajuje vse do t. i. odličnosti podjetja. Temelji na načelu, da podjetje izobraževalne potrebe in aktivnosti za zadovoljevanje teh potreb ter razvoja osebnih potreb določi v skladu s svojimi cilji in vizijo. Zraven pa določi tudi vire, ki bodo vse to omogočili. Standard je orodje za izboljšanje učinkovitosti poslovanja, ki temelji na zaposlenih in predstavlja tako za organizacijo kot za zaposlene »win-win« situacijo. Zaposleni pridobiva z lastnim razvijanjem, organizacija pa s kompetentnimi zaposlenimi učinkoviteje dosega cilje. Standard v osnovi poudarja razvoj zaposlenih in

merljivo kakovost. Zelo pomemben del je kakovost internega komuniciranja in vodenja (Prizma 2012).

Glede na to, da se Podjetje zaveda vrednosti zaposlenih, bi predlagala, da naj na vlaganje vanj, tudi v kriznih gospodarskih razmerah, ne gleda kot na strošek, ampak kot investicijo v človeški kapital. S tem namenom predlagam tudi izvedbo in spremljanje kalkulacije vseh prihrankov, ki nastanejo posredno z vlaganjem v človeški kapital podjetja (vedno manj reklamacij, optimizacija delovnega časa, krajši rok dobave ipd).

Veliko priložnost za širjenje znanj in strokovnih informacij vidim v že postavljenem intranetu, ki ga zaposleni v Podjetju uporabljajo v različne namene (obveščanje, razvijanje idej, za medsebojno pomoč v okviru dela, komuniciranje ipd). Podjetje bi lahko na omenjenem portalu ustanovilo knjižnico »on-line«, kjer bi lahko zaposleni dostopali do različnih virov informacij, prek različnih tehnik – avdio knjige, e-knjige. Preko svojega internega glasila pa bi lahko občasno objavljali tudi članke o izobraževanju in s tem mogoče prispevali k še večji motivaciji zaposlenih za pridobitev dodatnih znanj.

Diplomsko nalogo bi zaključila z mislijo, da je vlaganje v človeške vire podjetja zelo kompleksen proces in ima bistveno vlogo pri doseganju konkurenčnosti podjetja. Le investiranje v posameznike (zaposlene) na ustrezen način veča vrednost človeškega kapitala podjetja.

10 LITERATURA

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Dostopno prek: www.ajpes.si (30. maj 2012).
2. Amidon, Debra. 2002. *The Inovation SuperHighway – Mobilizing Intellectual Assets, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Portotož, 16. maj, Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu.
3. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
4. Becker, Gary S. 1964. Human Capital. *A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research, Columbia University Press.
5. --- 1976. *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago: The University of Chicago Press.
6. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
7. Bontis, Nick. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision* 36 (2): 63–76.
8. Bontis, N., W. Keow, in S. Richardson. 2000. Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual capital* 1 (1): 85–100.
9. Bontis, Nick. 2002. *National Intellectual Capital Development, Intellectual capital: From potential to value creation*. Zbornik mednarodne konference o intelektualnem kapitalu, junij 2002, Portorož. Inštitut za intelektualni kapital, Center za intelektualni kapital. Ljubljana: Finance.

10. Brinker, Barry. 2002. *Intellectual capital: Tomorrow's Assets, Today's Challenge*. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm> (15. januar 2011).
11. Buležan, Aleš. 2008. *Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste o dobičku podjetja*. Dostopno prek: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_379-390.pdf (3(4)) (3. december 2013).
12. Carson, E. 2004. Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* (3): 5.
13. Daft, L. Richard in Dorothy Marcic. 2001. *Understanding Management*. London: Thomson Learning.
14. Daum, Juergen H. 2003. *Intangible Assets and Value Creation*. Bonn: Galileo Press GmbH.
15. Dimovski Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
16. Dimovski, Vlado, Sandra Panga, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
17. *Dnevnik*. 2010. Sistematično se ukvarjajo z odkrivanjem potencialov, 27. februar. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042340223 (20. februar 2011).
18. Drucker, Peter F. 2002. *The future of industrial man*. New Brunswick: Transaction publishers, Rutgers.
19. --- 2005. *Obvladujte sebe in nato podjetje: bodite zgled*. Bled: IEDC.

20. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (27. februar. 2011).
21. Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacon. American Management Association.
22. Freeman, Richard. 1976. *The overeducated American*. New York, San Francisco London: Academic Press.
23. Fundacija Prizma. 2012. *Standard vlagatelj v ljudi*. Dostopno prek: <http://www.center-rcv.org/index.php?id=1039> (30. maj 2012).
24. Gostiša, Mato. 1999. *Kaj je »človeški kapital podjetja«*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990203.doc (30. maj 2012).
25. Gruban, Brane. 2002a. *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: Nova merila za nove čase*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc (3. december 2013).
26. --- 2002b. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila> (3. december 2013).
27. --- 2006a. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital> (3. december 2013).
28. --- 2006b. Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM* 4 (13): 17.

29. Hamel, Gary in Coimbatore Krishnarao Prahalad. 1990. Temeljne zmožnosti podjetja. *Harvard Business review* (maj–junij): 71–91.
30. Huseman, C. Richard in Jon P. Goodman. 1999. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. London. Sage: Thousand Oaks.
31. Ivanko, Štefan, Bogdan Kavčič in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija (Deu).
32. Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2003. *Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.com> (30. maj 2012).
33. --- 2006. *Zaposleni-največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Pro Andy.
34. Jerovšek, Janez. 1979. *Izobrazba kot činitelj učinkovitosti*. Ljubljana: RSS.
35. --- 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: Univerzum.
36. Kaplan, S. Robert in David P. Norton. 2000. *Uravnotežen sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Katz, Daniel in Robert Kahn. 1996. *Social Psychology in Organizations*. New York: John Wiley.
38. Kavčič, Bogdan. 1994. Učeča se organizacija. *Slovenska ekonomska revija* 45 (5): 424–432.
39. Kešeljević, Aleksandar. 2003. Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. *Organizacija* 36 (1): 6–13.
40. --- 2004. Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43–49.

41. Koletnik, Franc. 2004. *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
42. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Maklen.
44. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Založba Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
45. Luthy, David H. 1998. *Intellectual capital and its measurement*. Dostopno prek: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm> (27. februar 2011).
46. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.
47. Malačič, Janez. 1984a. *Gospodarsko sistemski vidiki zaposlovanja in učinkovito koriščenje celotne družbene delovne sile*. Ljubljana: Raziskovalno poročilo.
48. --- 1984b. Teorija »človeškega kapitala«. *Ekonomska revija* 35 (2/3): 271–288.
49. Marcon, Petra. 2011. Intervju: V krizi še krepi internu izobraževanje. *Finance*, 22. april. Dostopno prek: <http://podjetnistvo.finance.si/310257> (30. maj 2012).
50. Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
51. Mourtisen, Jacob, Jasper Thorsgaard Larsen in Per Nikolaj Bukh. 2005. Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard. *Journal of Intellectual Capital* 6 (1): 8–27.

52. Možina, Stane, Kavčič Bogdan, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. *Management*. 1994. Radovljica: Didakta.
53. ---, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević, Marjana M. Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
55. Jaklič, Marko, Stane Možina, Jure Kovač, Ivanko Štefan, Polonca Šek Mertuk in Inštitut za razvoj učečega se podjetja. 2006. *Management znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
56. OECD. 1998. *Measuring Intangible Investment*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/sti/ind/1943178.pdf> (3. december 2013).
57. Pavlin, Barbara. 2011. *Naložba v izobraževanje nujna za preživetje podjetja*. Dostopno prek: http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/images/Kliping/PlanetGV_dnevna_2011-02-04_08-15_2011-02-07_08-15.pdf (27. februar 2011).
58. Peklar, F. Leonardo. 2002. Družba znanja. *Svetilnik* 41 (3): 9–10.
59. Podjetje XY. 2006. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
60. --- 2007. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
61. --- 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
62. --- 2009. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.

63. --- 2010. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
64. Poslovni svet. 2012. *Metode ustvarjanja dodane vrednosti po zaposlenem*. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/metode-ustvarjanja-dodane-vrednosti-po-zaposlenem> (3. december 2013).
65. Prašnikar, Janez, Žiga Debeljak in Matjaž Fuchs. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Pulić, Ante. 2002. Intelktualna sposobnost podjetja. Z metodologijo VAIC™ lahko izmerimo, kako učinkovit je intelektualni kapital v podjetju. *Finance*, 7 (13. avgust).
67. Pulić, Ante in Dragomir Sundać. 2002. *Intelktualni kapital*. Rijeka: IBCC, d. o. o.
68. Rejc, Adriana. 2001. Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja* 7 (4): 116–119.
69. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelktualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
70. Roslender, Robin in Robin Fincham. 2001. Thinking Critically About Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14 (4): 383–399.
71. Rozman Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.

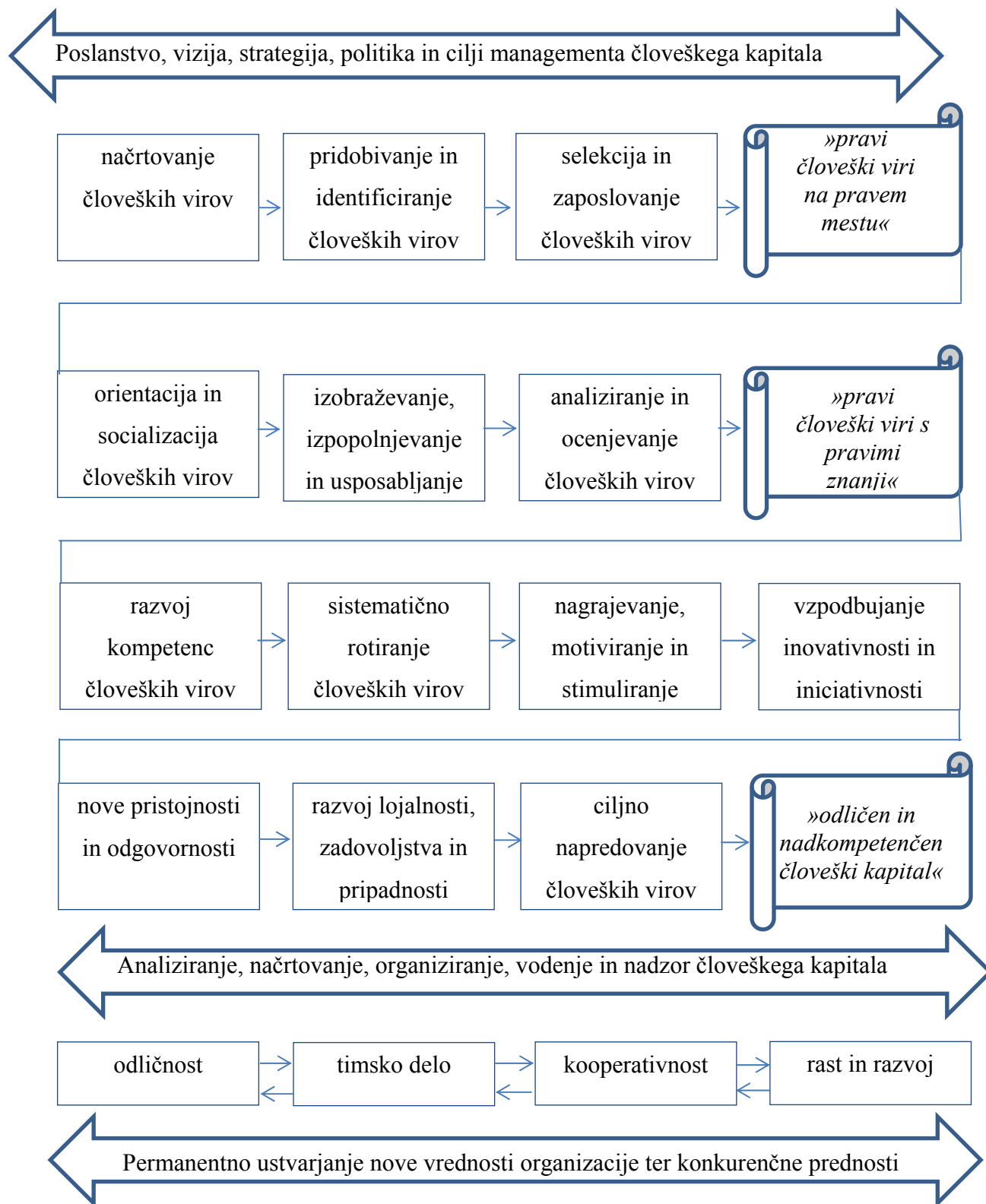
72. Schultz, Theodore W. 1961. Investment in Human Capital. *American economic review*. Dostopno prek: <https://webpace.utexas.edu/hcleaver/www/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (3. december 2013).
73. Schultz, Theodore W. 1972. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. *Economic Research, Retrospect and Prospect, Human Resources* (6). Dostopno prek: <http://www.nber.org/chapters/c4126.pdf> (3. december 2013).
74. Sitar, Aleša Saša. 2003. Modeli za merjenje kapitala. *Manager+* (11): 138–142.
75. Skyrme, David. 2003. Measuring knowledge: A plethora of methods. *Management Insights* (24). Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm> (3. december 2013).
76. Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 1999. Inovativnost slovenskih malih podjetij. *Naše gospodarstvo* (revija za aktualna gospodarska vprašanja) 45 (1/2): 19–29.
77. Starčič, Sašo. 1994. *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Delo).
78. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: www.stat.si. (30. maj 2012).
79. Stewart, Alexander Thomas. 2001. Intellectual capital: ten years later – How far we've come. *Fortune*, 143 (28. maj).
80. --- 2003. *Intellectual capital: the new wealth of organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
81. Svetlik, Ivan. 2002. Znanje kot nacionalna vrednota. *Svetilnik* (41): 4–7.

82. Svetlik, Ivan, Branko Ilič, Nevenka Černigoj Sadar, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Anton Kramberger, Matej Markovič, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Klement Podnar, Miroslav Stanojević, Janez Štebe, Martina Trbanc in Petra Vladimirov. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
83. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1–2): 199–211.
84. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
85. Sveiby, Karl Erik. 2000. *Measuring intangibles and intellectual capital: an emerging standard*. Dostopno prek: <http://sveiby.com/articles/EmergingStandard.html> (3. maj 2012).
86. --- 2001. *The »Invisible« Balance Sheet*. Dostopno prek: <http://sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html> (30. maj 2012).
87. Tomažič, Egon. 2003. Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večjih kakovosti letnih poročil. *Finance*, 27–30 (21. oktober).
88. Turk, Dunja. 2006. Učinke izobraževanja merite dolgoročno. Ljubljana: *Finance*, 23. januar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/142863/Učinke-izobraževanja-merite-dolgoročno> (30. maj 2012).
89. Turk, Ivan. 2000. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
90. --- 2007. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* 8 (11): 70–76.

91. Ulrich, David. 2005. *Human Capital Management, Definitions and Relation between Human Capital Resources Management, Human Resources Development and Human Capital Management*. Dostopno prek: www.human-capital-management.net (27. februar 2011).
92. *Zlata nit*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si> (27. februar 2011).
93. Zupan, Nada. 1997. Kako meriti uspešnost in učinkovitost ravnanja s človeškimi viri v podjetju. *Kadri* (november): 15–18.

PRILOGE

PRILOGA A: celostni procesni model razvoja in managementa človeškega kapitala



PRILOGA B: rezultati najboljših v raziskavi Inštituta za izobraževalni management SOFOS za podelitev nagrad Top 10

Primerjava rezultatov najboljših

od leta 2002 do leta 2010

kriterij	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
povprečen % od prihodkov namenjen izobraževanju in usposabljanju	0,66	0,98	1,51	1,11	0,97	1,61	2,04	1,41	0,67
proračun za izobraževanje v % od skupnih stroškov dela*						5,75	6,79	4,76	2,44
povprečen % zaposlenih vključenih v izobraževanje**	80,4	89,1	93,71	87,08	93,27	80	69	61	158**
povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega	37,89	35,74	49,09	54,99	44,10	57,84	61,71	51,15	51,20
povprečen odstotek notranjih izobraževalcev	9,37	13,81	13,58	13,45	14,94	0,67*	0,57*	0,51*	1,20
merjenje kakovosti izvedbe izobraževalnih programov v %	46,73	63,42	85,59	78,22	66,52	75,73	72,10	74	100 %

* V letu 2007 so bili kriteriji razpisa prenovljeni in dopolnjeni z novimi kriteriji. V zgornji tabeli predstavljamo primerjavo tistih kriterijev, ki se skozi vsa leta niso spremenili in od leta 2007 dodajamo tudi primerjavo novo uvedenih kriterijev. Pri tem gre posebej opozoriti na podatek o številu notranjih izobraževalcev, pri čemer smo leta 2007 kriterij spremenili in iskali le tiste notranje izobraževalce, ki so zaposleni s tem namenom in jim to ni priložnostno delo, zato je % toliko manjši v letu 2007 in naprej.

** Spremenjen kriterij v letu 2010 – meri se delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, pri čemer šteje vsaka izvedba oz. udeležba.

DELO Vir: Planet GV

PRILOGA C: vzorec vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih v Podjetju

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Pred izpolnjevanjem vprašalnika razmisli o svojem delu, delovnih nalogah v povprečnem delovniku ter splošnih odnosih v podjetju. Nato spodaj navedena področja oceni glede na to, kako si z njimi osebno zadovoljen/a, tako da obkrožiš ustrezno oceno. Ocena naj bo res tvoja, o odgovorih se ne posvetuj s sodelavci.

Pri vsaki postavki obkroži tisto številko, ki ustreza tvoji stopnji zadovoljstva. Poskušaj se izogibati izbiranju številke 4 (ne morem se opredeliti). To bo lažje, če si boš čim bolj predstavljal/a konkretne situacije v zvezi z navedenimi področji v zadnjem času.

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Nekoliko nezadovoljen	Ne morem se opredeliti	Relativno zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
1. Vrsta dela, ki ga opravljam	1	2	3	4	5	6	7
2. Status, ki ga imam v podjetju	1	2	3	4	5	6	7
3. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5	6	7
4. Možnost izobraževanja	1	2	3	4	5	6	7
5. Možnost osebnega in poklicnega razvoja	1	2	3	4	5	6	7
6. Priznanja in pohvale za dosežke	1	2	3	4	5	6	7
7. Plača in nagrade	1	2	3	4	5	6	7
8. Obseg dela	1	2	3	4	5	6	7
9. Organiziranost podjetja	1	2	3	4	5	6	7
10. Ugodnosti (dopust, delovni čas, ipd.)	1	2	3	4	5	6	7
11. Delovno okolje (delovne razmere)	1	2	3	4	5	6	7
12. Odnosi s sodelavci znotraj sektorja	1	2	3	4	5	6	7
13. Odnosi s sodelavci, s	1	2	3	4	5	6	7

katerimi sodelujete							
v drugih sektorjih v podjetju							
14. Odnos mojega nadrejenega do mene	1	2	3	4	5	6	7
15. Vodenje v mojem sektorju	1	2	3	4	5	6	7
16. Stopnja moje odgovornosti pri delu	1	2	3	4	5	6	7
17. Stopnja samostojnosti pri opravljanju dela	1	2	3	4	5	6	7
18. Občutek lastne uspešnosti pri delu	1	2	3	4	5	6	7

Za tvoje sodelovanje in vložen trud se ti iskreno zahvaljujemo!

PRILOGA Č: podatki za izračun učinkovitosti intelektualnega kapitala (Letna poročila 2006–2010 in lastni izračuni)

	2006	2007	2008	2009	2010	I07/06	I08/07	I09/08	I10/09
Kapital	2.539.505,00 €	5.921.340,00 €	8.477.518,00 €	13.183.556,00 €	16.270.927,00 €	133,17%	43,17%	55,51%	23,42%
stroški dela	3.176.289,00 €	3.219.997,00 €	3.766.191,00 €	3.800.266,00 €	4.248.011,00 €	1,38%	16,96%	0,90%	11,78%
Dodana vrednost	6.346.077,00 €	7.518.170,00 €	8.636.943,00 €	8.776.752,00 €	8.591.752,00 €	18,47%	14,88%	1,62%	-2,11%
ČK	3.176.289,00 €	3.219.997,00 €	3.766.191,00 €	3.800.266,00 €	4.248.011,00 €	1,38%	16,96%	0,90%	11,78%
SK	3.169.788,00 €	4.298.173,00 €	4.870.752,00 €	4.976.486,00 €	4.343.741,00 €	35,60%	13,32%	2,17%	-12,71%
FK	2.539.505,00 €	5.921.340,00 €	8.477.518,00 €	13.183.556,00 €	16.270.927,00 €	133,17%	43,17%	55,51%	23,42%
UFK	2,50	1,27	1,02	0,67	0,53	-49,19%	-19,76%	-34,66%	-20,68%
UČK	2,00	2,33	2,29	2,31	2,02	16,86%	-1,78%	0,71%	-12,43%
USK	2,00	1,75	1,77	1,76	1,98	-12,63%	1,38%	-0,54%	12,15%
VAIC	6,50	5,35	5,09	4,74	4,53	-17,62%	-5,01%	-6,81%	-4,44%

PRILOGA D: podatki za izračun dodane vrednosti na zaposlenega in njene vrednosti za preučevano obdobje (lastni izračuni)

2006			
Čisti prihodki od prodaje			27.284.439,00 €
Drugi poslovni prihodki			31.218,00 €
			27.315.657,00 €
Stroški blaga, materiala in storitev			20.842.797,00 €
Drugi poslovni odhodki			126.783,00 €
			20.969.580,00 €
DODANA VREDNOST:			6.346.077,00 €
DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA:			80.330,09 €
število zaposlenih :	79		
2007			
Čisti prihodki od prodaje			34.467.344,00 €
Drugi poslovni prihodki			910.713,00 €
			35.378.057,00 €
Stroški blaga, materiala in storitev			27.647.352,00 €
Drugi poslovni odhodki			212.535,00 €
			27.859.887,00 €
DODANA VREDNOST:			7.518.170,00 €
DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA:			82.617,25 €
število zaposlenih :	91		
2008			
Čisti prihodki od prodaje			42.675.180,00 €
Drugi poslovni prihodki			32.437,00 €
			42.707.617,00 €
Stroški blaga, materiala in storitev			33.915.474,00 €
Drugi poslovni odhodki			155.200,00 €
			34.070.674,00 €
DODANA VREDNOST:			8.636.943,00 €
DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA:			88.132,07 €
število zaposlenih :	98		
2009			
Čisti prihodki od prodaje			45.589.941,00 €
Drugi poslovni prihodki			6.934,00 €
			45.596.875,00 €
Stroški blaga, materiala in storitev			36.646.203,00 €
Drugi poslovni odhodki			173.920,00 €
			36.820.123,00 €
DODANA VREDNOST:			8.776.752,00 €
DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA:			92.386,86 €
število zaposlenih :	na 31.12.	95	
2010			
Čisti prihodki od prodaje			45.825.838,00
Drugi poslovni prihodki			1.523,00
			45.827.361,00 €
Stroški blaga, materiala in storitev			36.942.173,00
Drugi poslovni odhodki			293.436,00
			37.235.609,00 €
DODANA VREDNOST:			8.591.752,00 €
DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA:			84.232,86 €
število zaposlenih :	na 31.12.	102	

**PRILOGA E: metode, tehnike in pristopi v praksi managementa
človeškega kapitala:**

- mehanizmi merjenja vrednosti, ki jo ustvarjajo zaposleni
- pristop managementa kompetenc zaposlenih
- sistem zadržanja ključnih kadrov
- sistem merjenja zadovoljstva zaposlenih z delom in pogoji dela
- usmerjenje človeškega kapitala organizacije
- koncept načrtnega in sistematičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja vseh zaposlenih
- sistem razvoja ključnih zaposlenih
- mehanizmi rednih letni razgovorov
- pristopi coachinga
- sistem pridobivanja in izbiranja bodočih zaposlenih
- management organizacijske kulture in klime
- sistem izvajanja ocenjevanja vseh zaposlenih
- razvoj benchmarkinga v upravljanju z zaposlenimi
- uvajanja standarda vlagatelji v ljudi

Vir: Mihalič (2006, 145–147).

PRILOGA F: Vzorčni model – indeks IK

