

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Maja Gruden**

**Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost -  
analiza petih grafičnih podjetij**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Maja Gruden**

**Mentor: doc.dr. Branko Ilič**

**Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost –  
analiza petih grafičnih podjetij**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## ZAHVALA

Posebna zahvala je namenjena mojima staršema.

*»Beseda hvala je preskromna, da bi lahko izrazila svojo neizmerno hvaležnost za vso ljubezen, podporo in spodbudo v času pisanja diplomske naloge ter tudi za pomoč pri empiričnem delu. Zato je to delo posvečeno vama!«*

*»Najlepša hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za vse nasvete, mnenja in strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge!«*

*»Hvala vsem, ki ste me v času pisanja spodbujali in podpirali!«*

## **Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost - analiza petih grafičnih podjetij**

Organizacije se soočajo z nenehnimi spremembami, predvsem na področju tehnologije in informacij, zato so podjetja konstantno pod pritiskom iskanja konkurenčne prednosti pred tekmeci. Znanje v informacijski dobi pridobiva pomembnost in vlaganje v človeški kapital za podjetje lahko pomeni investicijo v ustvarjanje lastne konkurenčne prednosti. In ravno od zadostnih vlaganj v znanje, izobraževanje ter od kreativnosti zaposlenih, je odvisna uspešna prihodnost podjetij, ki bodo v tako zahtevnem okolju lahko ustrezno reagirala na zahteve trga in ohranjala oziroma povečevala svojo konkurenčnost. Tudi v slovenskih podjetjih se zavedajo, da je s tega vidika učenje v podjetju pomembno. V diplomskem delu sem se zato ukvarjala predvsem z ugotavljanjem vlaganj v zaposlene. V teoretičnem delu sem opredelila glavne pojme, kot so konkurenčna prednost, intelektualni kapital, človeški kapital, izobraževanje in usposabljanje. V empiričnem delu pa sem s pomočjo podatkov, pridobljenih s strani petih podjetij, prikazala, da se podjetja zavedajo svojih konkurenčnih prednosti, da je človeški kapital zelo pomemben, a so vlaganja kljub vsemu majhna.

Ključne besede: konkurenčna prednost, intelektualni kapital, človeški kapital, izobraževanje, usposabljanje

## **Investments into human capital as competitive advantage - analysis of five companies in the field of graphic**

Enterprises have to deal with constant change especially in the field of technology and information, that means that organizations are constantly under pressure of finding new sources of competitive advantage. In the informational era the stress on human capital as investment in organization's competitive advantage is very relevant. Successful future of the enterprises thus depends on sufficient investments into knowledge and education, on motivation and creativity of employees. Only in that way the companies will be able to adequately react to the demands of the market and preserve or even increase their competitive position. Slovene companies are aware of the fact that learning is important in every business association. My diploma paper deals with defining how much companies invest in their employees. The theoretical part defines main terms such as competitive advantage, intellectual capital, human capital, education and training. The data, acquired from the five chosen companies, are presented in the empirical part of the paper. They show that companies know which competitive advantages they have, they are aware of importance of human capital, but the investments are still low.

Key words: competitive advantage, intellectual capital, human capital, education, training

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 KONKURENCA IN KONKURENČNA PREDNOST .....</b>	<b>10</b>
2.1 OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI .....	11
2.2 ZAPOSLENI - VIR KONKURENČNE PREDNOSTI.....	12
2.2.1 Nastanek konkurenčne prednosti na temelju sposobnosti.....	14
2.2.2 Konkurenčne prednosti na temelju znanja .....	16
2.3 OPREDELITEV ZNANJA .....	17
2.4 DRUŽBA ZNANJA.....	19
2.5 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	20
<b>3 INTELEKTUALNI KAPITAL .....</b>	<b>22</b>
3.1 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	23
3.2 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	25
<b>4 ČLOVEŠKI KAPITAL.....</b>	<b>30</b>
4.1 OPREDELITVE ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	31
4.2 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	34
4.3 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	36
4.4 KRITIKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	37
4.5 TIPI IN KATEGORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	38
4.6 ČLOVEŠKI VIRI KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI.....	40
<b>5 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KOT KREPITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....</b>	<b>43</b>
5.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....	43
5.2 ZASTAREVANJE ZNANJA OZIROMA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	47
5.3 IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJAH .....	48
5.4 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE.....	49
5.5.1 Pomen izobraževanja in usposabljanja .....	50
5.5.2 Motivacija za izobraževanje .....	51
5.5.3 Cilji in naloge izobraževanja.....	52
<b>6 NALOŽBE IN MERJENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....</b>	<b>53</b>

6.1 NALOŽBE V ČLOVEŠKI KAPITAL.....	53
6.2 MERJENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	57
6.3 STANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA V SLOVENIJI .....	59
6.3.1 Pravna podlaga vlaganja v človeški kapital .....	61
6.3.2 Nekatere raziskave na področju človeškega kapitala.....	62
<b>7 RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH .....</b>	<b>65</b>
7.1.1 Opis metodologije.....	66
7.1.2 Namen raziskave.....	66
7.2 OPIS PODJETIJ.....	67
7.2.1 Mond Grafika d.o.o. ....	67
7.2.2. KVM Grafika d.o.o. ....	71
7.2.3 Delo Repro d.o.o.....	76
7.2.4 Tiskarna Ljubljana d.d. ....	79
7.2.5 Potens d.o.o. ....	81
7.3 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPROČILA.....	82
<b>8 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>84</b>
<b>9 LITERATURA .....</b>	<b>86</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>93</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: Konkurenčne prednosti organizacije.....	13
Slika 2.2: Sposobnosti kot osnova konkurenčne prednosti podjetja .....	15
Slika 3.1: Osnovna in prvotna struktura intelektualnega kapitala.....	25
Slika 3.2: Osnovni prvotni izračun intelektualnega kapitala.....	26
Slika 3.3: Vrednostna shema podjetja Skandia .....	27
Slika 3.4: Struktura intelektualnega kapitala.....	28
Slika 3.5: Razčlenitev po Inštitutu za intelektualni kapital .....	30
Slika 4.1: Model človeškega kapitala.....	36
Slika 4.2: Delitev človeškega kapitala.....	39
Slika 5.1: Odnos med znanjem, izobraževanjem in usposabljanjem.....	46

Slika 6.1: Vlaganje v delovno usposabljanje.....	55
Slika 6.2: Donosnost naložb v znanje in v zaposlene.....	57
Slika 7.1: Starostna in izobrazbena struktura v Mond Grafika d.o.o.....	68
Slika 7.2: Prikaz vlaganja v izobraževanje v Mond Grafika po letih.....	70
Slika 7.3: Starostna in izobrazbena struktura v KVM Grafika.....	72
Slika 7.4: Prikaz vlaganja v izobraževanje v KVM Grafika po letih.....	73
Slika 7.5: Starostna in izobrazbena struktura v Delo Repro d.o.o.....	77
Slika 7.6: Starostna in izobrazbena struktura v Tiskarni Ljubljana.....	79

# 1 UVOD

Sedanji čas, nasploh pa poslovni svet zaznamuje predvsem vedno hitrejši razvoj. V zadnjih petnajstih letih je prišlo do vrste tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so bile tako temeljite, da so povzročile prave revolucije, strukturne spremembe v gospodarskih sistemih, usmeritvi podjetij in njihovih medsebojnih razmerjih. S temi spremembami se izjemno poveča tudi ponudba izdelkov in storitev, razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije pa prinaša vse več znanja, ki se uporablja tako v proizvodnih tehnologijah in proizvodih kot tudi v načinih komuniciranja in organiziranja. Za tehnološki napredek bi lahko rekli, da je proces, ki povzroča hitro zastarevanje že pridobljenega znanja posameznikov in zahteva razvoj novih znanj in sposobnosti. Da pa bi se poslovne organizacije uspešno prilagajale hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju, so potrebne investicije v znanje zaposlenih, s čimer naj bi se izboljšala tudi kvaliteta dela. Te vrste investicij poimenujemo tudi vlaganje v človeški kapital, ki pogosto predstavlja že okoli tri četrtine celotnega premoženja nekaterih (predvsem tujih) podjetij. To so vsa znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih, ki jih posamezniki pridobijo formalno ali neformalno.

Znanje je tisti pojem, ki je v današnjem času še posebej pomemben, saj znanje, ki ga posameznik pridobi v formalnem šolskem izobraževanju, hitro zastari, zato se mora, da bi ohranil svojo konkurenčnost na trgu delovne sile in v samem podjetju, nenehno izobraževati in usposablјati. Tu je torej skupna točka med posamezniki in organizacijami, saj naj bi tudi uspešna organizacija vseskozi skrbela za izpopolnjevanje načinov poslovanja, da bi ohranila svoj položaj na trgu. V sedanjem času, ki ga lahko imenujemo tudi družba znanja, nekoč ključni proizvodni faktorji (zemlja, delo, kapital), izgubljajo na pomenu. V ospredje prihajajo ljudje, njihove spretnosti, sposobnosti in znanja. Podjetja, ki želijo biti konkurenčna, tista, ki želijo imeti konkurenčne prednosti, naj bi pošiljala svoje zaposlene na izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, da bi povečala svoj človeški kapital. Ta vrsta vlaganja sicer ne prinaša takojšnjih prednosti, kratkoročno gledano je pravzaprav strošek, ki pa ga je podjetje z vizijo, pripravljeno plačati, da bi povečalo svojo prihodnjo vrednost.



To dejstvo mi je vzbudilo zanimanje in predstavlja glavni razlog za izbiro obravnavanega področja, ki je obenem zelo široko, saj obstaja veliko literature, po drugi strani pa še ni do konca raziskano in ne daje končnih zaključkov. Ta tema se mi zdi zanimiva predvsem zato, ker zaposleni v podjetju, njihovo znanje ter njihovi medsebojni odnosi predstavljajo temelj konkurenčne prednosti podjetja. Predstavljajo torej neko vrednost, neko nevidno, neotipljivo vrednost, pri čemer je ključnega pomena imeti sposobnost znati pretvoriti ta znanja v finančno vrednost podjetja.

Cilj mojega diplomskega dela je obravnavati koncept intelektualnega in človeškega kapitala ter analizirati, kako vodi vlaganje v znanja zaposlenih v konkurenčno prednost podjetja. Vse to pa želim podkrepiti z empiričnim delom, kjer bi teorijo povezala s prakso.

Moja izhodiščna teza je torej, da slovenska podjetja, kljub vsesplošnemu prizadevanju, še vedno premalo vlagajo v človeški kapital, v zaposlene, v njihovo izobraževanje, usposabljanje in razvoj. Z že narejenimi raziskavami bom to svojo tezo tudi skušala potrditi ter nekako povezati tudi z zakonodajo na tem področju. Kar zadeva podjetja, ki jih bom preučevala, sem se odločila preveriti hipoteze:

**H1: podjetja se premalo ali pa sploh ne zavedajo svojih konkurenčnih prednosti**

**H2: podjetja se zavedajo, da je izobraževanje kadrov pomembna konkurenčna prednost**

**H3: vsa podjetja v izobraževanje in usposabljanje ne vlagajo dovolj.**

Namen diplomske naloge je umestiti obravnavane koncepte v ustrezne teoretične okvire ter obravnavati in razložiti vrsto pojmov, ki se pojavljajo ob tem. V svojem diplomskem delu želim predvsem analizirati dva pojma, ki se v današnjem času, kateremu pravimo družba znanja, pojavljata kot ključna. Govorim o intelektualnem kapitalu in njegovem sestavnem delu - človeškem kapitalu, ki nista kapital v fizičnem smislu, ampak gre le za prenesen pomen, za metaforično prisposodbo. Zaradi vse večjega pomena teh dveh pojmov obstaja tudi mnogo definicij, ki vsaka zase najboljše opisujejo značilnosti in nekatere pojme, ki sooblikujejo ta dva pojma. Opisala pa bom tudi pojma izobraževanje in usposabljanje, saj sta pomemben vir vlaganja in investiranja v človeški kapital, ter opisala termin konkurenčne prednosti.

V drugem, empiričnem delu pa je namen analizirati pet podjetij iz iste panoge, ki bolj ali manj uspešno delujejo na področju tiskarske oziroma grafične dejavnosti. Podjetja bom podrobno opisala, poskušala najti njihove prednosti in slabosti, identificirati stopnjo vlaganja v izobraževanje in usposabljanje in s primerjalno analizo poiskala zaključke iz dobljenih podatkov.

Diplomsko delo je torej teoretične in empirične narave. Pri tem bom uporabila metodo deskripcije, komparativno metodo, metodo analize in sinteze. Metodo deskripcije bom uporabila pri enostavnem orisovanju in opisovanju pojmov ter pogledov različnih avtorjev na področju obravnavanja človeškega in intelektualnega kapitala. Komparativna metoda mi bo služila pri primerjavi različnih konceptov in pogledov, saj bom ugotavljala njihove sorodnosti in razlike. Pri empiričnem delu, ko bom opisovala dve slovenski podjetji, mi bo pri preverjanju izhodiščne teze v pomoč metoda analize, s pomočjo sinteze pa bom skušala poglede različnih avtorjev, razne že objavljene raziskave in analizo izbranih podjetij združiti v smiselne zaključke. Pri tem bom uporabljala tujo in domačo strokovno literaturo in internetne vire.

## **2 KONKURENCA IN KONKURENČNA PREDNOST**

Odkar obstaja trg, obstaja tudi konkurenca, pa naj bo to monopol, oligopol ali pa kar popolna konkurenca. Podjetja med seboj konkurirajo, torej tekmujejo, katero bo pridobilo več kupcev, katero bo bolj uspešno in katero bo ustvarilo več dobička. Podjetja v svojem delu ustvarjajo vrednost, pri tem pa lahko resnično ponujajo večjo vrednost izdelkov ali pa le ustvarjajo neko namišljeno prednost, ki je v očeh posameznikov tako močna, da jih premami.

Tisti, ki le sledijo oz. poskušajo s posnemanjem slediti razvoju, so ponavadi dolgoročno obsojeni na neuspeh. Le tisti, ki razvoj tudi soustvarja ima možnost preživetja. In podjetja, ki jim uspe razvijati nove stvari ter premamiti kupce, zagotovo imajo neke prednosti, ki jim pravimo konkurenčne prednosti. V t.i. »novi ekonomiji« pridobivajo pojmi, kot so konkurenčna prednost organizacij in gospodarstev, znanje, učenje, izobraževanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih vedno večji pomen in veljavo.

V tem poglavju bom zato predstavila definicije in osnovne opredelitve konkurence in nato konkurenčne prednosti predvsem na nivoju podjetja. Med predstavljenimi viri konkurenčne prednosti pa bom izpostavila zaposlene kot vir trajne konkurenčne prednosti.

## 2.1 OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI

Da lahko definiramo konkurenčno prednost, moramo najprej opredeliti pojem konkurence. Konkurenca je dinamičen proces, ki nastane s spopadom interesov gospodarskih subjektov, za katere je predvsem značilno, da lahko na trgu nadomestijo drug drugega in da v tem spopadu uresničujejo svoj interes. V ožjem smislu pa je konkurenca razreševanje nasprotnih si interesov med kupci in prodajalci na trgu (Prašnikar 1996, 48). Da pa bi podjetje lahko uspešno poslovalo na trgu, mora biti konkurenčno. Konkurenčnost<sup>1</sup> pa si podjetja zagotavljajo na podlagi konkurenčne prednosti in obratno.

Za konkurenčno prednost obstaja mnogo definicij, ki ena drugo dopolnjujejo. Splošna definicija pravi, da je konkurenčna prednost enkratni ali trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na druga podjetja v panogi in ki se na zunaj kaže kot takšna ali drugačna dolgoročna prednost na trgu (Bamberger 1989, 80). Bolj ekonomsko opredelitev pa je podal Wright (1994, 6), ki pravi, da konkurenčno prednost predstavljajo imetje, sposobnosti, viri in pozicijske vrednosti (diferenciacija, nizki stroški), ki jih podjetje ima v lasti in s katerimi dosega boljše delovanje kot konkurenti. Ostale koristi oziroma pozicijske vrednosti so po mnenju Smitha (1997) boljše odločitve, hitrejše odzivanje na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost podjetja za ostale nove kadre itd.

Da lahko za nek resurs rečemo, da je vir konkurenčne prednosti, mora zadovoljiti določenim predpostavkam. Denimo, ta resurs naj bi predstavljal neko dodano vrednost podjetju, mora biti redek, edinstven in za podjetje nenadomestljiv. Številni avtorji (Wright in McMahan 1992; Coff 1994) so zato dokazali, da naštetim kriterijem pogosto ustrezajo

---

<sup>1</sup> Konkurenčnost pa je zmožnost podjetja, da ohranja in povečuje svoj tržni delež glede na druga podjetja v panogi (Gerhart 1994, 2). The World Competitiveness Report (Brenčič 1996) pa definira konkurenčnost kot sposobnost države ali podjetja, da dosega večje bogastvo kot njeni konkurenti na svetovnih trgih.

zaposleni podjetja. Če vodstvo zaupa zaposlenim in jim nalaga izzive, bodo zaposleni odgovorili z visoko motivacijo, visoko zavzetostjo in visokim delovnim učinkom (Jassim 1998, 387). Tudi Jančič je med drugimi podal definicijo, ki pravi, da so največja prednost podjetij ravno ljudje- izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in obenem prispevati k rasti organizacije (Jančič 1990, 57). Appelbaum (2005) pa je razmišljal v drugi smeri in dejal, da zaposleni sicer lahko imajo določena znanja, vendar to ne pomeni, da bo podjetje od tega imelo kako večjo korist, če tega znanja ne bo podpiralo, izrabilo in ga nadgrajevalo.

Zgornji odstavek pomeni, da so viri konkurenčne prednosti, ki so sprva največkrat bili finančne in tehnološke narave, zdaj pogosto zamenjani s človeškim kapitalom. Drugače povedano, uspeh podjetja ni več odvisen le od velikosti proračuna ali tehnologije v podjetju. V ospredje vse bolj stopa pomen vedenja zaposlenih, njihovih kompetenc in veščin. Zaposleni so torej lahko trajen vir konkurenčne prednosti, vendar le v primeru, da znamo z njimi kot takšnimi ravnati. Kako doseči prednost pred konkurenco preko svojih zaposlenih, pa je prednost upravljanja s človeškimi viri.

V nadaljevanju bom zato opisala možne okvire za nastanek konkurenčne prednosti v podjetju, ki so povezani z zaposlenimi.

## **2.2 ZAPOSLENI - VIR KONKURENČNE PREDNOSTI**

V konkurenčnem poslovnem okolju so lahko ravno zaposleni tisti, po katerih se podjetja med seboj najbolj razlikujejo. S skrbno izbranimi in smotno vodenimi kadri si podjetja ustvarjajo prednost pred konkurenti. Ali bo prednost manjša ali večja, je odvisno prav od upravljanja s kadri. Tako trdi tudi Trevenova (1998), rekoč, da je uspeh sodobnih podjetij vse bolj odvisen od upravljanja njihovih človeških virov, ki so ključni v vsakršni organizaciji.

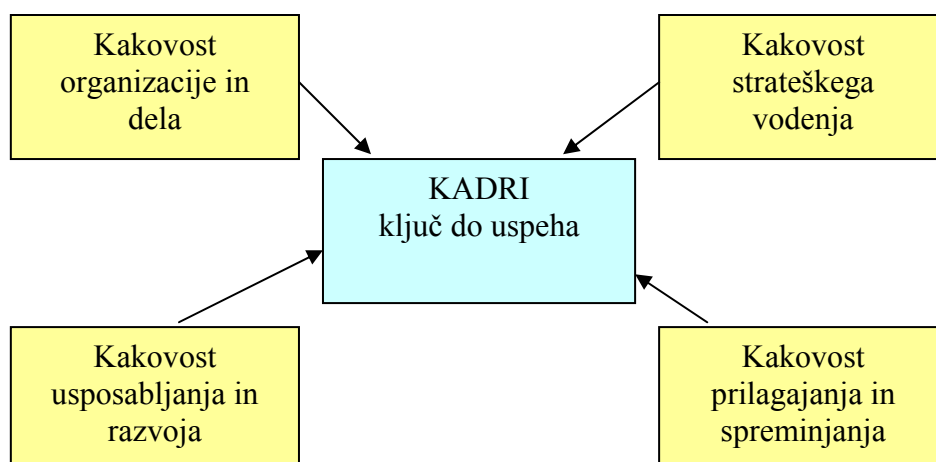
Tudi različne raziskave (Barney 1997; Morgan 1997) so pokazale, da so človeški viri lahko vir dodane vrednosti, saj so redki, ni jih mogoče posnemati in niso prenosljivi. Podjetje preko človeških virov ne more vedno uspešno razviti trajne konkurenčne prednosti, a pomembno je, da usmerja pozornost podjetja na področje zaposlenih. Z drugimi besedami, več pozornosti je potrebno nameniti temu področju in ugotoviti, kaj lahko dosežemo z boljšo izrabo delovne sile (Boxal 1996).

Zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočajo podjetju pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu (Treven 1998, 11). Podjetniki in vodilni kadri so ponavadi ljudje, ki so strogo usmerjeni v doseganje zastavljenih ciljev in želenih poslovnih rezultatov. A v tej svoji mrzlici po doseganju ciljev pa večkrat pozabijo, da njihovi uslužbenci niso le stroji, temveč živa bitja, ki čutijo in razmišljajo ter predstavljajo srce organizacije. Naloga managerjev je predvsem, da iz svojih zaposlenih pridobijo največ, kar jim ponujajo. Pomagali naj bi zaposlenim pri odkrivanju njihovih delovnih interesov, zagotavljali potrebno znanje in spretnosti za delo in jih znali tudi uspešno motivirati in nagraditi (ibid., 12).

Po prepričanju Rolfa Wundererja (Kadri 2000) so ustvarjalni, samostojno razmišljajoči in delujoči sodelavci osrednji dejavnik uspešnosti podjetja in tudi njegova konkurenčna prednost. Dosežke podjetja pri razvoju novih izdelkov, nove tehnologije, marketinške pristope itd. lahko konkurenca brez težav posnema v najkrajšem času. Ne more pa prav hitro posnemati usposobljenosti, izkušenj, motiviranosti, fleksibilnosti in sposobnost ustvarjanja sinergij zaposlenih. Naložbe podjetja v človeške vire je potemtakem treba vrednotiti kot naložbe v krepitev njegovih konkurenčnih sposobnosti.

Če želi podjetje uspeti in rasti, je ves čas soočeno z različnimi izzivi, ki zahtevajo ukrepe. Prvi tak izziv je gotovo konkurenca. Področja, katerih obvladovanje podjetju lahko pomenijo konkurenčno prednost, pa so prikazana na spodnji sliki (Slika 2.1).

**Slika 2.1: Konkurenčne prednosti organizacije**



Vir: Možina (2002, 8).

Vprašanja, kot so: kdo je boljši na trgu, kako ohraniti prednost pred tekmeci, kako se prilagoditi in kako spremeniti, so vsakdanjost podjetij v konkurenčnem okolju. Drugi izziv je kakovost dela, izdelkov in storitev podjetja. Temu sledi izziv odnosa do okolja, do živega in neživega, notranjega in zunanjega; kako ga ohranjati in kako ga razvijati. Vse skupaj se povezuje v krovni izziv uspešnega poslovanja in delovanja. Pri vseh naštetih izzivih pa se pokaže kot ključni faktor človek; ljudje v organizaciji, z ustreznimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami (Možina 2002, 8).

Razumevanje zaposlenih kot nosilcev konkurenčne prednosti podjetja pomeni pripisovanje znatnega pomena tudi sposobnostim kadrov. Za ohranitev prednosti pred konkurenco pa naj bi podjetje svoje kadre neprenehoma razvijalo, vlagalo naj bi v nova znanja. Wright (1994) je tudi dokazal, da je vlaganje v razvoj veščin in človeški kapital dobra praksa za doseganje konkurenčne prednosti. Pravzaprav je katerakoli aktivnost<sup>2</sup> na področju človeških virov lahko predmet povečanja konkurenčne prednosti podjetja, zelo pa so pomembne tudi sposobnosti zaposlenih.

### **2.2.1 Nastanek konkurenčne prednosti na temelju sposobnosti**

Številna znana in uspešna podjetja konkurenčno prednost zagotavljala predvsem zato, ker so znala razviti zaposlenim nekatere sposobnosti, ki jih njihovi tekmeci nimajo. Sposobnosti podjetja pa lahko razumemo precej široko in tako med sposobnosti štejemo znanje in spretnosti, tehnologijo, procese, medsebojne odnose in druge za podjetje specifične postavke (Boyd in drugi 1992, 82).<sup>3</sup>

Pomembna pa je predvsem kakovost človeškega faktorja. Prvi je to opredelil T. W. Schultz (1968), ki loči dva osnovna vira kakovosti: prirojene sposobnosti in pridobljene sposobnosti. Pridobljene sposobnosti so tiste, ki jih pridobimo z izobraževanjem, usposabljanjem, izpopolnjevanjem; torej predstavljajo človeški kapital in so pomemben gospodarski vir, saj določajo prihodnost človeštva.

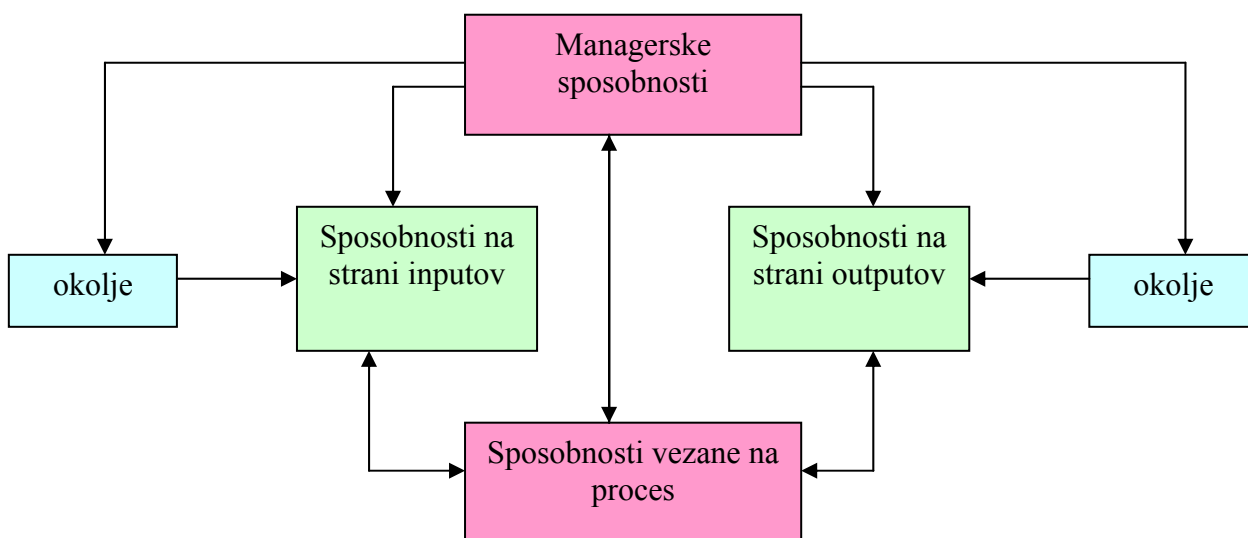
---

<sup>2</sup> Boxal (1996) navaja aktivnosti, kot so osebni razvoj zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje, razvoj kompetenc zaposlenih, redna komunikacija.

<sup>3</sup> Dosti o tej temi je pisal tudi Nick Bontis (2002), eden pomembnejših sociologov in ekonomistov.

Sposobnosti lahko razvrstimo glede na položaj v poslovnem procesu. Razlikujemo managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti, vezane na sam proces, in sposobnosti na strani outputov iz poslovnega procesa (Boyd in drugi 1992: 82). Za uspešno delovanje pa je najbolje, da podjetje pridobi oziroma razvije vse štiri vrste sposobnosti, saj vsaka po svoje pripomorejo k uspešnosti. Vse našteje sposobnosti so prikazane tudi na sliki 2.2.1.1 spodaj.

**Slika 2.2: Sposobnosti kot osnova konkurenčne prednosti podjetja**



Vir: Boyd in drugi (1992, 82).

Managerske sposobnosti<sup>4</sup> so temeljne oziroma osrednje sposobnosti, saj predstavljajo temelj za razvijanje ostalih treh vrst sposobnosti, bistveno vplivajo na povezavo med vsemi vrstami sposobnosti in so neposredno povezane z okoljem. Sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces so vse spretnosti in znanja, ki omogočajo, da poslovni proces v podjetju teče nemoteno; sposobnosti vezane na poslovni proces so inovacijske in podjetniške sposobnosti; sposobnosti na strani odlivov iz poslovnega procesa pa so kakovost proizvodov in storitev, hitrost prilagajanja novim potrebam potrošnikov, ugled podjetja, lojalnost kupcev ipd (Čater 2003).

Kot sem že zgoraj omenila, je za podjetje najbolje, če ima takšno delovno ekipo, ki je zmožna ustvariti vse štiri vrste sposobnosti. Za to pa je potrebno veliko komuniciranja,

<sup>4</sup> Managerske sposobnosti so: sposobnost oblikovanja in uresničevanja strateške vizije podjetja ter sposobnost uravnavanja odnosov med podjetjem in njegovim okoljem.

usklajevanja, sodelovanja, predvsem pa nenehnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja prav vseh zaposlenih. Vse te spretnosti so večinoma priučene in ne prirojene.

### **2.2.2 Konkurenčne prednosti na temelju znanja**

Naslednja razlaga pa pravi, da lahko podjetje doseže konkurenčno prednost le, če razpolaga z več relevantnega znanja, kot ga imajo konkurenti. V strokovni literaturi najdemo trditve, da je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od dveh dejavnikov: od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco in od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial, ki se skriva v zaposlenih. Podjetja, ki želijo uspeti, morajo predvsem pridobiti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi (Wiig 1997, 399). Razlogi, zakaj lahko ljudje kot nosilci znanja svojemu podjetju prinesejo konkurenčno prednost, pa so predvsem naslednji (Zupan 1996, 511):

- Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so danes še vedno »redko blago«, zato imajo tista podjetja, ki premorejo znanje, velikansko prednost pred drugimi, ki takšnega znanja nimajo.
- Znanje ljudi je tudi zelo težko, če ne nemogoče, posnemati, saj so nosilci tega znanja ljudje s konkretno preteklostjo in socialno kompleksnostjo, posledica tega pa je, da se lahko kaj hitro zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dajali odlične rezultate, v novem podjetju z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo in se spremenijo v povprečne delavce.
- Znanje tudi ni popolnoma mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja iz enega podjetja v drugo razne transakcijske stroške.
- Znanje navsezadnje tudi ni nadomestljivo, čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo danes namesto človeka opravi stroj, toda dobrega nadomestka za visoko-strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.

Zato lahko rečemo, da so radikalne gospodarske spremembe v zadnjem desetletju, znanje in informacije postavile v vrh konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja; znanje pridobiva na pomenu in najbolj pripomore k razvoju podjetij in njihovi organizacijski rasti.



Organizacija lahko zmaga v konkurenčnem boju le, če razpolaga z več znanja kot njeni tekmeči, zato je obstaja potreba po neprestanih inovacijah in novem znanju, ki postaja glavna konkurenčna prednost. Pomen ravnanja z znanjem za sodobno podjetje pa se najbolj nedvoumno pokaže skozi koristi, ki jih ravnanje z znanjem lahko prinese podjetju. Te koristi pa zaznajo tista podjetja, ki ravnanje z znanjem prepoznajo za najpomembnejši vpliv na njihovo uspešnost. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejše odzivanje na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj.

Pomembne pa so tudi investicije v znanje. Naložbe v znanje podjetja povečujejo konkurenčnost, s tem pa tudi interes domačega in tujega kapitala za nova vlaganja, na makro ravni pa zvišujejo zaposlenost, dodano vrednost in gospodarsko rast (Čater 2000, 72). Izobraževanje v podjetju sicer najprej predstavlja strošek, a se strošek ob pravilnem in ustreznem ravnanju obrestuje, vendar šele čez nekaj časa.<sup>5</sup>

### **2.3 OPREDELITEV ZNANJA**

V strokovni literaturi obstaja mnogo opredelitev znanja, ki se med seboj razlikujejo. Lipičnik na primer pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa človek lahko znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik 1996, 21).

Čeprav je Albert Einstein že dolgo nazaj izjavil, da je domišljija pomembnejša od znanja, predstavlja znanje danes ključ do uspešnega konkuriranja ne le posameznikov, temveč tudi organizacij. Omogoča jim doseganje visokih tržnih donosnosti, diferenciacijo proizvodov oziroma storitev itd. (Demarest 1997, 374). V »dobi znanja in informacij« je znanje postalo »osrednji vzvod socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa« (Kovač 2000, 35).

---

<sup>5</sup> Konkurenca lahko izniči prednost podjetja pri cenah v dveh mesecih, pri promociji v enem letu, pri novem izdelku v dveh letih, pri novem procesu v treh letih, pri distributivnem omrežju v štirih letih, na področju prednosti v človeških potencialih pa šele v sedmih letih (Sočan 1997, 21).

Znanje v podjetje prihaja z novimi zaposlenimi ter z razvojem sedanjih zaposlenih. Zaradi spreminjanja znanja (neveljavna, neuporabna, zastarela znanja) je potrebno dograjevati in sicer v procesu učenja, katerega rezultat je večja uspešnost organizacije. Ta se kaže v zniževanju stroškov na proizvod (Rozman 2000, 147–148).

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyu<sup>6</sup> (Nonaka in Takeuchi 1995, 59), ki je znanje razdelil v dva dela:

- ***Izrečeno ali eksplicitno znanje*** le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To je kodirano znanje, ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd.
- ***Tiho ali implicitno znanje*** je osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih ipd.

Mnogi, še zlasti pa azijski avtorji, menijo, da je eksplicitno znanje le vrh ledene gore, ki predstavlja celoto znanja. Takšno znanje je mogoče zlahka prenesti v druga podjetja, in tudi če je tako znanje zaščiten kot industrijska lastnina, kjer patenti omogočajo monopolni dobiček, je omejitev največkrat začasna. V ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami. Znanje posameznikov, skrito v tihem znanju, postane za podjetje resničen vir šele, ko ga je mogoče integrirati v procese poslovanja. To znanje je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšno kodiranje vseeno težko prenosljivo v uporabo pri večini drugih podjetij (Pučko 1998, 560).

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti, saj so skupine tiste, ki kreirajo največ idej in inovacij. In prav o tem je v svojih delih govoril tudi Nonaka, ki je v svoj prototip organizacije, ki ustvarja znanje, uvrstil sloj projektnih timov (Nonaka, Takeuchi 1995, 169). V teh timih so zbrani člani iz različnih

---

<sup>6</sup> Michael Polanyi (1891- 1976) je bil madžarsko- britanski pisec s področja psihologije, ekonomije in filozofije.

oddelkov, imajo različna znanja in sposobnosti in vsa znanja se na koncu združijo v eno celoto in mogoče dajo kakšno rešitev posameznega problema.

Ilarjeva (2001, 6- 7) v zvezi s procesom učenja poudarja, »da danes potrebujemo jutrišnje znanje, če hočemo doseči konkurenčno prednost pred drugimi. Znanje je po definiciji namreč vedno staro, zato ne koristi prihodnosti, če vanj niso vključena hotenja in ustvarjalni procesi vsakega posameznika.« Prihodnje znanje pa je mogoče ustvariti le s procesom učenja, ki je kombinacija dveh načinov: da vemo, kaj vedo drugi in da temu znanju dodajamo svojo ustvarjalno komponento. S takšnim procesom učenja pridemo do izvirnega znanja, ki organizacijam v današnjem času lahko omogoči konkurenčno prednost na trgu, je prepričan Lipičnik. Iz vsega tega lahko rečemo, da živimo v času znanja, v družbi znanja.

## **2.4 DRUŽBA ZNANJA**

Več stoletij po tem, ko smo prešli prvo in drugo industrijsko revolucijo, na začetku tretjega tisočletja poteka informacijska revolucija, katere vseh inovacij danes ni več mogoče opisati (Roos in drugi 2000, 6). To revolucijo oziroma to dobo med drugim imenujemo tudi kot družbo znanja.

Naglica sprememb je organizacije soočila z novimi prijemi, za katerimi pa se je skrivalo novo znanje. Znanje je edini neizčrpan ekonomski faktor z naraščajočimi donosi in predstavlja tako imenovano nevidno bogastvo vsakega naroda, pa tudi vsakega podjetja (OECD 2000). Družbo znanja torej definiramo kot na znanju temelječo družbo, v kateri pa ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Zanja je značilna predvsem visoka stopnja ustvarjanja in širjenja novega znanja, ki pa ju ne omejujejo različne zakonske regulative, mentaliteta posameznikov ali ovire ekonomskega ali človeškega značaja. Družba znanja je osnovana z visoko stopnjo zaloge človeškega kapitala ter razvojem vzpodbudnega okolja za intenzivno inovacijsko rast. Danes ne tekmuje več z denarjem, temveč z znanjem, ki pa ga je potrebno upravljati tako, da lahko postane učinkovito.

Lahko rečemo, da gre za premik od materialnih sredstev k neopredmetenim sredstvom (Roos in drugi 2000, 6–7).<sup>7</sup> Drugače rečeno, iz industrijske dobe smo prešli v dobo informacij. Včasih so bogastvo ustvarjali zemlja, naravni viri ter delo človeka in strojev, danes pa je bogastvo produkt znanja (Stewart 1999). Peter F. Drucker (1993) v svojem članku govori o novi družbi kot o družbi izobraženih, katere ključni vir je znanje, prevladujoči del delovne sile pa izobraženci. In znanje bo kot temeljno proizvodno sredstvo lažje pridobiti kot kdajkoli prej. Znanje ni samo moč, ampak je tudi vir dobička na modernih globalnih trgih. Pomembno je poudariti, da so se podjetja že v začetku 20. stoletja zavedala pomena upravljanja znanja, kar nakazuje na dejstvo, da tovrstne veščine niso tako nove. Treba pa je upoštevati, da je bilo takrat znanje o igri z znanjem omejeno le na nekaj mednarodnih industrijskih družb.

Prehod v družbo znanja je bolj ali manj občuten že povsod, vendar pa je osrčje družbe znanja predvsem v ZDA, Kanadi, nekaterih državah Evrope in na Japonskem. Slovenija počasi na tem področju pridobiva na pomenu, a zaenkrat stanje še ni popolno. O Sloveniji kot družbi znanja, bomo lahko govorili šele takrat, ko bo ustvarjanje novega znanja temeljno načelo delovanja vsakega posameznika in vsake organizacije (Svetlik 2002).

Ker so znanje, izobrazba, izobraževanje in usposabljanje odločujoči dejavniki kakovosti delovne sile, je ustvarjanje novega znanja bistvenega pomena. Razvite države s prehodom v novo tisočletje stopnjujejo prizadevanja za krepitev ključnih dejavnikov, ki opredeljujejo na znanju temelječo družbo in spodbujajo konkurenčnost. Treba je skrbeti za vlaganja v izobraževanje, raziskave in razvoj, inovacije in uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij. Vsaka država naj bi skrbela za svojo konkurenčnost; to velja tudi za podjetja. Kot produkt družbe znanja nastajajo podjetja, ki jih imenujemo s pojmom učečih se organizacij ali tudi »na znanju temelječe organizacije« (Knowledge-based organisation).

## **2.5 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Znanje je v organizaciji dragocena strateška dobrina, saj predstavlja vzvod konkuriranja organizacij kot tudi vseh zaposlenih. V podjetje prihaja z novimi zaposlenimi in z

---

<sup>7</sup> V industrijski dobi so bili povprečni stroški zgradb, materiala in dela udeleženi v celotnih stroških s približno 80 odstotki, v dobi znanja in informacij pa so ti stroški v isti organizaciji tako rekoč nepomembni in predstavljajo le še 20 odstotkov vseh stroškov (Roos in drugi 2000, 6–7).

razvijanjem sedanjih zaposlenih. Ker se znanje spreminja (neveljavna, neuporabna, zastarela znanja), ga je potrebno vedno znova dograjevati in sicer v procesu učenja, katerega rezultat je večja uspešnost podjetja. Predvsem je pomembno, da odsotnost ustrezne izobrazbe in organizacijske podpore ter šibak proces učenja lahko vodijo do nepričakovanih in neželenih izidov na zelo občutljivih delovnih mestih. Zato je za uspeh podjetja ključnega pomena vzpostavljanje učeče se organizacije.

Koncept učeče se organizacije opisuje organizacijo, v kateri poteka nenehno učenje in se od klasične organizacije razlikuje po tem, da je sposobna sistematično reševati probleme, išče ter pridobiva in preskuša nova znanja, se uči iz lastnih napak in uspehov ter tujih izkušenj. Sposobna je hitrega pretoka znanja med zaposlenimi (Volk 2002, 19).<sup>8</sup>

Teorija o učeči se organizaciji pravi, da je ključ do uspeha organizacije postati sistem, v katerem nenehno poteka proces učenja, ki zajema vse dele organizacije. To zahteva sposobnost ustvariti skupno vizijo, sposobnost izmenjavanja znanja in timskega učenja, sposobnost razvijanja mojstrstva, ki člane spodbuja k iskanju novih znanj, sposobnost vrednotiti in spreminjati miselne modele svojih članov in sposobnost systemskega mišljenja- videti dogodke v vseh medsebojnih povezavah in ne le linearno. Učeče se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, kjer so novi vzorci mišljenja zaželeni in kjer je svobodno vzpostavljeno timsko delo in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja (Senge 1990, 7).

Taka podjetja se torej raje učijo na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi dejanji. Tudi v Sloveniji je tovrstnih organizacij vse več, še vedno pa pri nas to ni tako razvito kot v ZDA ali pa v skandinavskih deželah, ki so nekakšno »evropsko merilo« skoraj v vseh družbenih pogledih.

---

<sup>8</sup> Učeča organizacija je povezana s štirimi dejavniki. Pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin (Dimovski in Penger 2004, 8).

### 3 INTELEKTUALNI KAPITAL

Že desetletja se v številnih gospodarskih revijah objavljajo različne lestvice podjetij, bodisi največjih po prihodku, dobičku, vrednosti blagovne znamke, po zaposlenih itd. Na vrhu lestvic pa so nekatera mesta že dalj časa oddana enim in istim podjetjem, tistim katerih najpomembnejše proizvodno sredstvo je majhno, sivo in tehta približno 1,3 kilograma. To so možgani (Nordstrom in Ridderstrale 2001, 18).

Danes je v primerjavi s preteklimi časi kapitala na pretek, zato najboljši tekmujejo z znanjem. Znanje je v vseh svojih pojavnih oblikah zamenjalo kapital in delo ter postalo odločilni proizvodni dejavnik. Na znanju zasnovane dejavnosti, kot na primer dejavnosti podjetij visoke tehnologije, podjetij za računalniške programe, za raziskovanje zdravil in na znanju zasnovana storitvena podjetja se razvijajo hitreje kot večina drugih dejavnosti in preoblikujejo gospodarsko infrastrukturo mnogih držav. Ker rastoče povpraševanje po proizvodih in storitvah, zasnovanih na znanju, spreminja svetovna gospodarstva, postaja vloga znanja pri doseganju tekmovalne prednosti pomembno vprašanje.

Vse večji del gospodarske dejavnosti je neoprijemljiv in nematerialen. Vse manj je tega, kar je mogoče uskladiščiti, natovoriti na vagone ali stehtati. V podjetjih, tako v materialni proizvodnji kot tudi v storitvah, so neopredmetena, neotipljiva in nevidna sredstva najpomembnejši dejavnik poslovne uspešnosti. Vse bolj se zanašamo na informacijsko tehnologijo, programe, oblikovanje in osebne veščine ter sposobnosti. Ustvarjanje, uporaba, upravljanje in izkoriščanje znanja tako postajajo ključni za razvoj podjetij, regij in gospodarstev ter za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Nematerialna sredstva bolj kot materialna postajajo vir oblikovanja vrednosti, znanje in informacije pa glavni rezultat gospodarstva. Pred podjetji, ki bodo želela biti uspešna v 21. stoletju, je torej nov izziv. Poleg upravljanja otipljivih virov, to je finančnega in produktivnega kapitala, bodo morala razmišljati o upravljanju neotipljivih virov, zlasti intelektualnega kapitala (Ložar 2003). To pa bo predvsem zahtevalo povsem spremenjeni koncept vodenja podjetij in pojmovanje znanja kot podlage vseh neotipljivih virov vrednosti podjetja.

Spremembe v strukturi poslovanja in v strateškem pogledu so povzročile rast pomembnosti neotipljivega imetja. Ko so informacije postale nujnost, so tovarne in oprema postale manj pomembne konkurenčne prednosti. Bolj kritično je postalo neotipljivo imetje, kot so sposobnost inoviranja, strateško izkoriščanje patentov, znanje o potrebah potrošnikov in sposobnosti spreminjanja razvoja okusov potrošnikov (Darling 1996).

Edvinsson in Sullivan (1996, 363) definirata neotipljivo imetje kot »računovodski termin, ki ga sestavljajo nefizične prednosti, ki prispevajo k prihodnjim pretokom denarja«. Podobno trdi tudi Harvey (1999), da je del prave vrednosti podjetja, ki se ne izkaže v bilancah stanja. To neotipljivo imetje lahko vidimo, ko opazujemo vrednost blagovnih znamk, znanje pri delavcih in managementu ter korporativno kulturo, saj gre pri vseh za pojme oziroma pojave nečesa, kar se ne da prijeti, vendar se da čutiti, da obstaja. Ali kot pravi Edvinsson, da je neotipljivo imetje oziroma intelektualni kapital nekaj, česar se ne moreš dotakniti, a te vseeno naredi bogatega (1997 369).

### 3.1 DEFINICIJE INTELKTUALNEGA KAPITALA

V uvodu definiranja intelektualnega kapitala je smiselno najprej izpostaviti, da gre za izraz, ki je sicer v sodobnih poslovnih okoljih danes nedvomno najpogosteje uporabljen, vendar pa je kljub tako množični uporabi hkrati tudi izraz, ki se ga najmanj razume. Termin intelektualni kapital<sup>9</sup>, katerega je prvi objavil Thomas A Stewart<sup>10</sup>, se pogosto uporablja kot sinonim za neopredmetena sredstva (intangible assets), intelektualno lastnino (intellectual property) in znanje. Vsi ti izrazi se med seboj prepletajo ali pa razlikujejo, odvisno od posameznih avtorjev (in teh je mnogo), zato ne obstaja kaka enotna in splošno sprejeta definicija.

Intelektualni kapital<sup>11</sup> danes številni avtorji najpogosteje definirajo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost (Bontis 2000; Roos in drugi 2000,

---

<sup>9</sup> V diplomskem delu z izrazom intelektualni kapital razumemo vsebine, ki so v angleščini označene z besedno zvezo intellectual capital. V slovenski literaturi se enake vsebine označujejo tudi z izrazom intelektualno premoženje ali intelektualne zmožnosti.

<sup>10</sup> Izraz intelektualni kapital je sicer bil prvič uporabljen že leta 1958, prvo objavo s področja intelektualnega kapitala pa je zaznamoval članek »Brainpower« avtorja Thomasa A. Stewarta v reviji Fortune, leta 1991 (Mihalič 2006).

<sup>11</sup> Izraz intelektualni kapital je sestavljen iz dveh besed in naj bi pomenil naslednje: **-intelektualni** (kar se nanaša na um, intelekt oziroma kot prizadevanje ali potreba po uporabi uma, intelekta) in **-kapital** (bogastvo, v kakršnikoli obliki, v kateri se pojavlja ali je na voljo pri ustvarjanju večjega bogastva) (Dzinkowski 1998).

Chatzkel 1998; Brennan 2001). Po prvotni definiciji pa so intelektualni kapital podjetja najprej definirali kot vsoto vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk ter procesov.

Med drugim je Bontis intelektualni kapital definiral tudi kot razliko med tržno vrednostjo podjetja in stroški zamenjave njegovega imetja (Bontis 1996). Predstavlja torej stvari, na katere ne moremo dati listka s ceno. Kot navaja Bassi (1997), pa je širše priznana definicija tudi ta, da je intelektualni kapital znanje, ki predstavlja vrednost za organizacijo.

V Sloveniji ga Inštitut za intelektualni kapital opredeli kot znanje v različnih oblikah, vse tisto v podjetju, kar vpliva na znanje ali vpliv informacije na uspešnost njegovega poslovanja in s tem na njegovo vrednost ter je le v manjšem delu zajeto v bilanci stanja. To so dejavniki, ki niso oprijemljivi, ker niso opredmeteni in jih je težko opaziti (Inštitut za intelektualni kapital, 2000: 10).

Še najbolj široko opredelitev je podal Tom Stewart (1999), ki je nekoč v svojem delu zapisal, da je intelektualni kapital vsota vsega, kar vsi v podjetju vedo, in kar daje podjetju konkurenčno ostrino. Edvinsson (1997), velikokrat citirani avtor s tega področja, pa opredeljuje intelektualni kapital s treh vidikov, in sicer z borznega stališča ga razume kot razliko med vrednostjo podjetja na trgu in njegovo knjižno vrednostjo, s podjetniškega vidika naj bi šlo za potencial za doseg bodočih donosov in z računovodskega vidika lahko govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, nevidnih vrednotah oziroma kar o nefinančnem kapitalu.

Na osnovi navedenih definicij lahko rečem, da intelektualni kapital organizacije vključuje vse v organizaciji zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti, ali drugače povedano, intelektualni kapital organizacije je vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja. Čeprav intelektualni kapital danes še nima splošno veljavne definicije, lahko iz opisanih opredelitev zaključim, da gre za potencial ustvarjanja koristi, ki temeljijo na znanju, je neoprijemljiv in neviden v tem smislu, da ni izkazan v računovodskih izkazih ter predstavlja tiste notranje dejavnike podjetja, ki bistveno vplivajo na njegovo uspešnost.



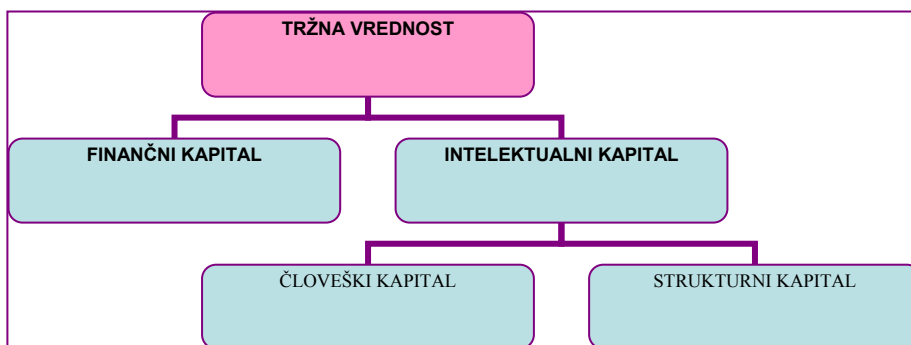
### 3.2 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Da znanje in sposobnosti zaposlenih kot element človeškega oziroma intelektualnega kapitala podjetja postajajo najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja, ni novo spoznanje. Tržne vrednosti dobrih podjetij so danes praviloma mnogo (tudi nekajkrat) večje od njihove knjižne vrednosti. Pri mnogih sodobnih uspešnih podjetjih je knjižna vrednost njihovega (finančnega) kapitala skorajda zanemarljiva v primerjavi z njihovo dejansko tržno vrednostjo (Gruban 2004). Razlika izvira iz t. i. intelektualnega kapitala, za merjenje katerega pa zaenkrat še ni izdelanih posebnih računovodskih sistemov.

Celotno vrednost podjetja tvorita finančni kapital in intelektualni kapital, ki sta različno pomembna. V veliko primerih bi lahko rekli, da v družbi znanja, s katero se srečujemo zdaj, nosi dosti pomembnejšo vlogo intelektualni kapital, a v podjetju sta potrebna oba in najboljše učinke dosemeta le v interakciji. Seveda je to odvisno od panoge v kateri kapital prevladuje. Tako ima intelektualni kapital dominantno vlogo predvsem v podjetjih visokih tehnologij, sodobnih informacijskih tehnologij, podjetjih, ki se ukvarjajo s farmacijo, v vesoljskih in vojaških dejavnosti in drugih podjetjih, kjer je vloga raziskav in razvoja odločilna (Pulić 2002).

Za finančni kapital lahko rečemo, da je sestavljen iz materialnega in denarnega kapitala, intelektualni kapital pa je bil v začetnih fazah strukturiran le kot koncept človeškega kapitala in strukturnega kapitala, kar je prikazano na spodnji sliki (glej Sliko 3.1).

**Slika 3.1: Osnovna in prvotna struktura intelektualnega kapitala**



Vir: Joia (2000, 70).

Na temelju osnovnega strukturiranja intelektualnega kapitala lahko po osnovnem izračunu, ki so ga v začetnih obdobjih proučevali različni strokovnjaki, lahko intelektualni kapital podjetja opredelimo kot vsoto človeškega in strukturnega kapitala, kot prikazuje slika 3.1.2.

### **Slika 3.2: Osnovni prvotni izračun intelektualnega kapitala**

$$\text{Intelektualni kapital} = \text{človeški kapital} + \text{strukturni kapital}$$

Vir: Joia (2000, 70).

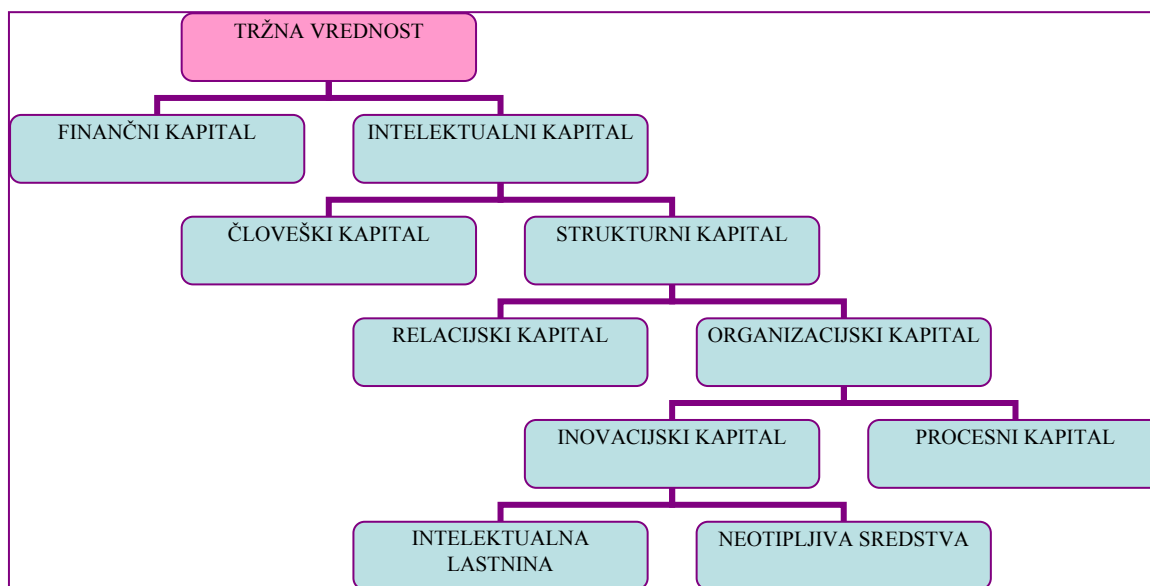
Ker pa obstaja tako veliko različnih opredelitev, je dobro tudi vedeti, kaj vse sestavlja intelektualni kapital in preučiti njegove posamezne kategorije oziroma njegovo strukturo. Skozi leta se je razvilo mnogo različnih razčlenitev intelektualnega kapitala, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Ena izmed najbolj poznanih in široko uporabljenih razčlenitev intelektualnega kapitala kot neotipljivega sredstva, je opredelitev švedske zavarovalniške družbe Skandia<sup>12</sup>, ki je prva na svetu sistematično razvila opredelitev intelektualnega kapitala in zato velja za pionirja na področju razvijanja konceptov intelektualnega kapitala (Edvinsson 1997, 369). Prikazana je na sliki 3.3.

---

<sup>12</sup>Skandia AFS je švedska družba, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami. Leta 1993 je kot prva družba v svojem letnem poročilu objavila interno poročilo o intelektualnem kapitalu. Od leta 1994 redno objavlja v svojih polletnih poročilih prilogo o intelektualnem kapitalu. Maja leta 1995 pa je prilogo o intelektualnem kapitalu z naslovom: »Visualising Intellectual Capital« objavila javno (Edvinsson 1997, 369–370).

**Slika 3.3: Vrednostna shema podjetja Skandia**



Vir: Edvinsson 1997; Wiig 1997; Roos in drugi (2000, 21).

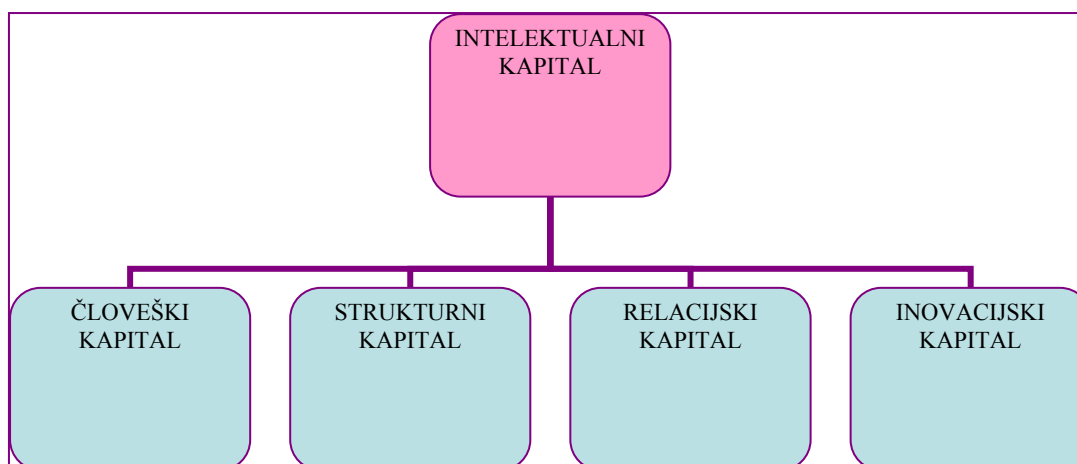
Kot je razvidno iz slike 3.3, Skandia v prvi fazi celotno tržno vrednost podjetja razdeli v finančni kapital, ki vključuje vsa materialna sredstva, ter v intelektualni kapital, ki je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja. Strukturni kapital se nato deli naprej še na relacijski<sup>13</sup> oziroma odjemalski in organizacijski kapital. A tu Skandia še ne konča z opredelitvijo, organizacijski kapital je nadalje sestavljen iz procesnega (vse znanje, ki je formalizirano v podjetju) in inovacijskega kapitala (tisto kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja). Naslednja oziroma zadnja faza Skandiine razpredelnice pa je delitev na intelektualno lastnino (dokumentirano znanje, npr. patenti) in neotipljiva sredstva (npr vrednost pozitivne kulture in podoba v skupnosti) (Wiig 1997, 401) .

Torej po zgoraj opisani Skandiini shemi je mnogo avtorjev začelo s svojimi delitvami. Danes skoraj ne zasledimo več delitve intelektualnega kapitala zgolj na človeški in strukturni kapital, saj si je večina strokovnjakov enotnih, da je strukturni kapital preveč kompleksen, da bi ga bilo mogoče opredeljevati le na ta način ter da so inovacijski kapital, procesni kapital in relacijski kapital na drugi strani preveč različni, da bi jih bilo mogoče

<sup>13</sup> relacijski kapital so predvsem organizacijski odnosi oziroma mreža sodelavcev, njihovo zadovoljstvo s podjetjem in njihova lojalnost do podjetja. To je podrobno opisano tudi v nadaljevanju.

preučevati le v okviru strukturnega kapitala. Kljub številnim različnim delitvam obstaja tako v praksi kot teoriji najbolj razširjena delitev intelektualnega kapitala na človeški, procesni, relacijski in inovacijski kapital, kar je prikazano v spodnji sliki (Slika 3.4).

**Slika 3.4: Struktura intelektualnega kapitala**



Vir: Edvinsson (1997, 401).

V tem kontekstu je **človeški kapital** vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu (human resource management) v konkretnem podjetju odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen.

Človeški kapital na eni strani vključuje zmožnosti in sposobnosti zaposlenih organizacije, ki so nujno potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in prenavo, na drugi strani pa vključuje tudi vso dinamiko inteligentne organizacije v konkurenčnem okolju ter njeno ustvarjalnost (Brinker 2002). Človeški kapital ni last podjetja, kajti »privezan« je na ljudi, ki lahko ne nazadnje iz podjetja kadarkoli odidejo. Zato je način upravljanja s tem kapitalom, ki ni zajet v nobeni računovodski bilanci, še toliko pomembnejši za konkurenčno sposobnost podjetja. Seveda pa bom podrobnejšo razlago in definicije človeškega kapitala, ki je ključen pojem mojega diplomskega dela, podala v nadaljevanju.

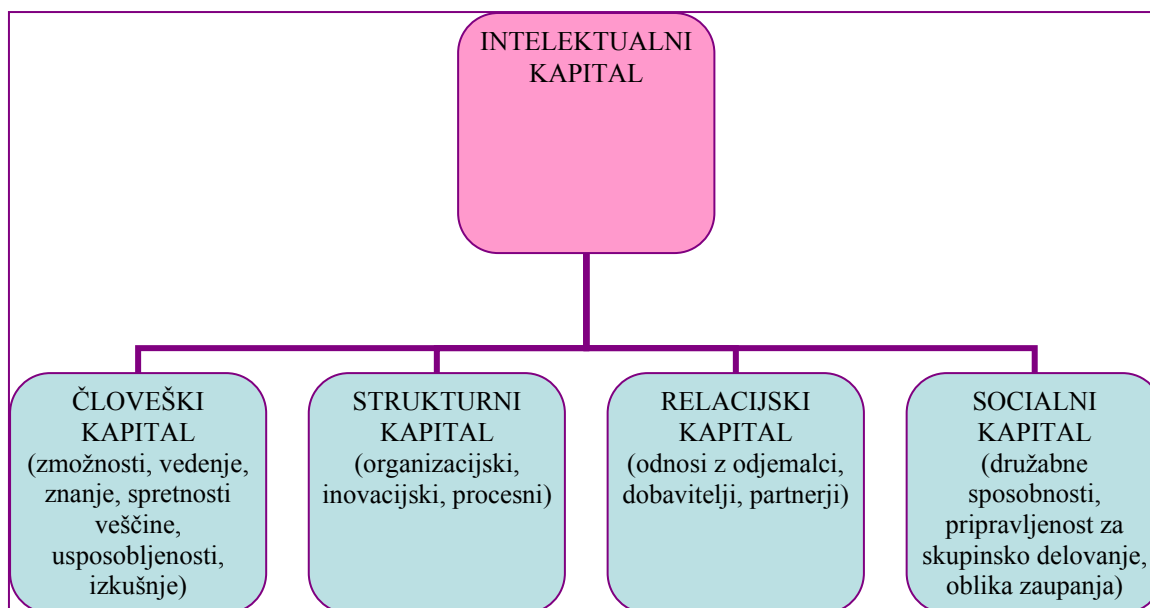
**Strukturni kapital** pa imenujemo vse tiste stvaritve, ki so v podjetju že doslej nastale s pomočjo človeškega kapitala in so že prešle »v last podjetja. Sestavljen je iz rezultatov

intelektualne aktivnosti v podatkovnih bazah, bazah znanja in dokumentih. Vključuje tako otipljive (finančna sredstva, prostori, imetje, ki je v bilanci uspeha podjetja), kot tudi neotipljive elemente (informacijska tehnologija, baze podatkov, poslovni in industrijski postopki, strateški načrti). Predstavlja torej tisto, kar ostane, »ko gredo delavci domov«. Deli se na otipljiv vidik strukturnega kapitala, ki vključuje na primer knjižnico, telefone, programsko opremo, in na neotipljiv vidik, ki pa je v več pogledih pomembnejši, to so kultura in zgodovina podjetja, pa tudi smer razvoja, vizija prihodnosti, vrednote in poslovni cilji (Wiig 1997, 401). Strukturni kapital vključuje organizacijske rutine in strukture, ki podpirajo zaposlene pri iskanju optimalnega intelektualnega delovanja in s tem tudi celotnega poslovnega delovanja. Vključuje tudi filozofijo managementa, korporativno kulturo, procese, sisteme informacijsko-komunikacijske tehnologije, omrežja, finančne povezave ipd.

**Inovacijski kapital** vključuje moč obnovitve podjetja, izraženo v obliki intelektualne lastnine, npr. s poslovnimi skrivnostmi, **relacijski kapital** pa se nanaša na organizacijske odnose oziroma mrežo sodelavcev, na njihovo zadovoljstvo s podjetjem in na njihovo lojalnost do podjetja (Bontis 1996, 42). Ta vključuje znanje o tržnih poteh, o odnosih s kupci in dobavitelji, o industrijskih združenjih in o vplivih vladnih politik. Relacijski kapital je tudi pokazatelj tega, kako tesno je organizacija povezana s svojo tržno mrežo. Wiig (1997) trdi, da ga sestavlja vrednost odnosov, ki jih ima organizacija s svojimi deležniki.

Inštitut za intelektualni kapital v Sloveniji (Maček 2002) pa pravi, da naj bi šlo pri intelektualnemu kapitalu za štiri skupine dejavnikov, ki niso oprijemljivi in so zato težje opazljivi. Intelektualni kapital torej zajema človeški kapital, strukturni kapital, relacijski kapital in dodatno še socialni kapital, kar kaže spodnja slika 3.5.

**Slika 3.5: Razčlenitev po Inštitutu za intelektualni kapital**



Vir: Maček (2002, 19).

Z oznako *socialni kapital* se najpogosteje opredeljuje vse tisto, kar sodi v splet medsebojnih odnosov in komunikacij znotraj podjetja, v vrednote kulture podjetja, pripravljenost na skupinsko delo, oblike medsebojnega komuniciranja, medsebojno zaupanje, sistem koordiniranega sodelovanja ter pravila obnašanja, ki jih oblikuje organizacija (Bahun in Rojc 2006, 12). Pomembna sestavina socialnega kapitala je pripadnost podjetju, ki jo izkazujejo zaposleni tako v fazi rasti kot tudi v razmerah krize v podjetju. Pripadnost podjetja je še posebej na preizkušnji, ko nastopijo potrebe po kriznem vodenju. Takrat običajno prvi zapustijo organizacijo tisti visoko-strokovni delavci, ki niso rasli s podjetjem in ne čutijo pripadnosti.

Sedaj pa se bom posvetila najpomembnejšemu delu intelektualnega kapitala in temeljnemu pojmu v diplomski nalogi, človeškemu kapitalu, in ga poskusila opisati kar se da celovito.

## 4 ČLOVEŠKI KAPITAL

Razumevanje pomena zaposlenih je bil v ekonomiji poznan že najmanj zadnjih 30 let, nekateri zapisi pa so se pojavljali že v delih Adama Smitha v 18. stoletju, ko je v knjigi Bogastvo narodov zapisal, da izobraževanje kot del človeškega kapitala vpliva na večjo

produktivnost delavcev, podobno kot naložbe povečujejo proizvodnjo ter tako vplivajo na povečanje dohodka in bogastva (Bevc 1991, 129). Pomen človeškega kapitala je bil takrat še močno podcenjen, saj je bil naložbeni oziroma ekonomski vidik izobraževanja zanemarjen. Dejstvo je, da se vloge in pomeni posameznih podjetniških virov spreminjajo in da se vloga najpomembnejšega podjetniškega vira s finančnega kapitala premika na človeški kapital. Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti postajajo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, čustev sposobnosti, izkušenj in vrednot (Tomažič 2003, 27). Človeški kapital je zato vir inovacij in izboljšav, saj če dobro pomislimo, nove ideje kreirajo ljudje.

#### **4.1 OPREDELITVE ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Za pojem človeški kapital najdemo v strokovni literaturi različne opredelitve. Njihov skupni imenovalec so naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje poslovne probleme. Z naložbami v izobraževanje povečuje podjetje produktivno sposobnost posameznikov in s tem dodano vrednost podjetja, njegovo ekonomsko učinkovitost in donosnost (Kovač 1999). Sedaj pa bom nadaljevala z avtorji, ki so še prav posebej pomembni za to področje, s Schulzom, Thurowom in Beckerjem. Omenjene avtorje lahko štejemo za začetnike preučevanja človeškega kapitala.

Schulz (1968) celotni kapital razdeli na človeški in fizični kapital. Trdi, da človeškega kapitala ne moremo kupiti ali prodati, lahko ga dobimo le z investiranjem v človeka, podobno kot fizični kapital dobimo z investiranjem v zgradbe, stroje. Človeški kapital se po njegovem mnenju imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov (1971). Ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem ter z drugimi aktivnostmi, ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (npr. povečanje dohodka) ter naložb v prihodnosti, ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe prinašajo donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, ki se nato kaže v povečanih zaslužkih tekom življenja. Omenjeni avtor pa je med drugim tudi klasificiral investicije v človeški kapital ter jih opredelil kot investicije v šolanje in višjo izobrazbo, investicije v po-šolsko učenje in usposabljanje, investicije v predšolske učne aktivnosti, investicije v notranje migracije, investicije v zdravje.

Thurow (1983) pa med drugim človeški kapital definira kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev. Po njegovem mnenju vrednost človeškega kapitala določata cena in količina človeškega kapitala. In zato obstajata dve vrsti naložb v človeški kapital- naložbe v povečanje količine človeškega kapitala ter naložbe v povečanje cene novega in obstoječega kapitala.

Gary Becker je v svojem delu Human Capital (1964) opredelil in izmeril neposredne ekonomske koristi izobraževanja in usposabljanja tako za posameznika kot za družbo. Po njegovem mnenju je spodbuda za investiranje odvisna od pričakovanega donosa na investicijo. Racionalni posamezniki bodo investirali vanj le tedaj, ko je pričakovana stopnja donosa višja kot stroški investicije.

Da pa je nadaljnje raziskovanje človeškega kapitala zelo pomembno pričajo tudi številna raziskovanja na OECD<sup>14</sup> (angl. Organisation for Economic Co- operation and Developement), ki je ena izmed vodilnih institucij na področju ekonomskega sodelovanja in razvoja. OECD je tudi vpeljala razliko med ožjim in širšim pojmom človeškega kapitala. Ožji človeški kapital se razume kot proizvodne sposobnosti posameznika, pod širšim človeškim kapitalom pa so sposobnosti razvijanja, upravljanja ter uporabe teh sposobnosti. Širši človeški kapital torej vključuje sposobnosti posameznika za upravljanje lastnih proizvodnih sposobnosti (OECD 2002).

Človeški kapital se je torej razvil v enega od najpomembnejših neotipljivih sredstev podjetij in predstavlja jedro intelektualnega kapitala, torej vključuje posameznikovo vrednost v ekonomskem smislu. Ker se v moderni ekonomiji konkurenčnost začne pri ljudeh oziroma zaposlenih v podjetju, ki posedujejo potrebne nove ideje in znanja o željah in potrebah kupcev, predstavlja vir inovacij in izboljšav (Daum 2003, 17-19). Garavan (2001, 49) pa človeški kapital opredeli kot interno dimenzijo intelektualnega kapitala in

---

<sup>14</sup> **OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) združuje 30 držav članic, ki so zavezane demokraciji in tržnemu gospodarstvu. Velja za organizacijo elitnih gospodarstev, saj države članice OECD z manj kot petino svetovnega prebivalstva ustvarijo več kot polovico svetovnega proizvoda.

OECD oblikuje globalne standarde in načela na področju gospodarskih in razvojnih politik in je na tem področju postala elitna in nosilna organizacija na svetu. Članstvo v OECD daje državi članici večjo politično težo in ji dviguje politično-ekonomsko oceno in kredibilnost. Prestižna podoba države, uvrščene v klub najrazvitejših, že zgolj s tem vzbuja zaupanje in pomeni določeno garancijo za varnost poslovnega sodelovanja in morebitnih naložb.



vsebuje komponente izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj, medtem ko Coleman (v De Clerco in Dakhli 2004, 108) ta koncept povezuje z individualnim znanjem in zmožnostjo omogočiti akcijo in ekonomsko rast. Človeški kapital lahko označujemo tudi kot človeške vire, ki predstavljajo potencial, skrit v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih.

Lief Edvinsson (1998) pa ga med drugim definira kot vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti, know-how<sup>15</sup> in individualne sposobnosti, svoja znanja, spretnosti, obnavljanje teh znanj, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo. Lahko se ga tudi opredeli kot kolektivno sposobnost podjetja, da potegne najboljše rešitve iz znanja svojih ljudi. Wiig (1997) pa še dodaja, da se lahko povečuje z izobraževanjem delovne sile, saj je sestavljen iz sposobnosti in zmožnosti zaposlenih. Po njegovem mnenju je človeški kapital pomemben, saj je vir inovacij in strateških rešitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, sanjarjenja v pisarni, izločanja starih datotek, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja.

Vendar pa človeški kapital ni nekaj, kar je v lasti podjetja, temveč je to nekaj, kar si podjetje le »izposodi« za določen čas - na primer v obliki zaposlenih (Brinker 2002). To pomeni, da človeški kapital ni v lasti podjetja, ampak je v celoti vezan na ljudi, zato ga podjetje lahko zgolj najame, poleg tega pa lahko iz podjetja kadarkoli odide. Vsi zaposleni sodelujejo po svoji volji, zato naj bi podjetje storilo kar največ, da bi obdržalo svoje zaposlene. Torej podjetja naj poskrbijo za želje in potrebe zaposlenih, naj jim prisluhnejo, naj poskrbijo za boljšo komunikacijo in naj poskrbijo za njihov razvoj, s tem mislim na izobraževanje in usposabljanje

Hudsonova pa po drugi strani gleda na človeški kapital na individualni ravni kot na kombinacijo štirih faktorjev (v Bontis in Fitz-enz 2002, 225), in sicer genetskih zapuščin, izobrazbe, izkušenj in odnosa do življenja in posla. Podedovanim oziroma osebnostnim lastnostim torej posveča večji pomen kot ostali avtorji. Choo in Bontis (2002, 628) pa definirata človeški kapital kot kombinacijo inteligentnosti, sposobnosti in ekspertiz, ki

---

<sup>15</sup> Know-how pomeni skupek sodobnega tehničnega in tehnološkega znanja ter izkušenj in spretnosti, ki se nanašajo na kake dejavnosti ali podatke, ki jih je mogoče uporabiti v proizvodnji (Turk 2004, 821).

organizacijo razločuje od drugih. Človeški element organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja in inovativnosti ter ob ustrezni motivaciji lahko zagotavljajo dolgoročno preživetje organizacije.

Iz zgoraj napisanega je torej razvidno, da res obstaja mnogo različnih definicij človeškega kapitala in ne moremo reči katera je boljša. Če bi morala sama napisati neko opredelitev, bi rekla, da »človeški kapital vključuje znanje, veščine, kompetence in ostale dejavnike, ki so relevantni za ustvarjanje vrednosti in so prisotni v posamezniku«. V tej definiciji so razvidni bistvo in sestavine človeškega kapitala.

## **4.2 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

V zadnjih letih minulega tisočletja je management sprejel dejstvo, da ljudje in ne denar, stavbe ali oprema, determinirajo pozicijo podjetja in ga razlikujejo od drugih. S prehodom v novo tisočletje, v ekonomijo znanja, je torej jasno, da so ljudje vzvod dobička, zato je potrebno vedeti čimveč o človeškem kapitalu. Teorija človeškega kapitala pa predstavlja temelje področja preučevanja te vrste kapitala, zato jo je nujno vključiti, jo obravnavati in jo tudi na kratko opisati.

Teorija človeškega kapitala se je začela zelo hitro razvijati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Prvi, ki omenja pojem človeškega kapitala, je bil Walsch leta 1935, v začetku njenega razvoja pa so največji delež prispevali avtorji, kot so Mincer, Schulz in Becker (v Malačič 1984, 271). Raziskovalni programi so se nanašali na razumevanje človeškega vedenja, tako na individualni kot na socialni ravni. Med raziskovalnimi temami so v ospredje stopale ocene donosov investicij v različne tipe človeškega kapitala, ki je predstavljal osnovo za razlaganje razlik v zasluških posameznikov in analiziranje vzrokov za rast in razvoj regij in držav (Nerdrum in Ericsson 2001, 129).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni, in sicer:

- Individualni vidik človeškega kapitala poudarja pomembnost razumevanja pridobivanja znanja kot investicijo v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Poleg tega pa za posledico investicij v človeški kapital predstavlja ustvarjanje novega kapitala, ki ne more biti ločen od posameznika, saj je v njem utelešen.

- Podjetniški vidik poudarja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Če dodatni dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja, velja usposabljanje kot uspešno.
- Narodnogospodarski vidik teorije človeškega kapitala pa poudarja, da je lahko koristi od izobraževanja deležna tudi družba (Kešeljevič 2004, 46).

Kramberger trdi, da teorija človeškega kapitala predpostavlja, da ljudje vlagajo v svoje izobraževanje toliko časa, dokler menijo, da bodo po koncu izobraževanja povračila večja od stroškov, ki so jih imeli s samim izobraževanjem. Bistveno vlogo igrajo pričakovani bodoči donosi, ki predstavljajo razmerje med obsegom inputov in njihovo učinkovitostjo. Vendar pa se tako kot pri vsaki investiciji tudi pri vlaganju v lastno izobraževanje obdobja stroškov in njihovih pričakovanih povračil časovno razlikujejo (Kramberger 1999, 102).

Malačič (1984, 273) med drugim pravi, da je človeški kapital mogoče pridobiti z investiranjem v človeka in da človeku služi tako pri proizvodnji kot pri potrošnji. Akumulacija produktivnega nematerialnega človeškega kapitala, utelešenega v človeška bitja, pa poveča produktivnost zaposlenih oziroma lastnikov tega kapitala, kar posledično vodi v povečane zasluge. Investiranje v človeški kapital zajema investiranje tako v izobraževanje kot v strokovno usposabljanje na delovnem mestu. Temeljni namen teorije človeškega kapitala pa je ravno v tem, da pomaga reševati ekonomske probleme na teh področjih.

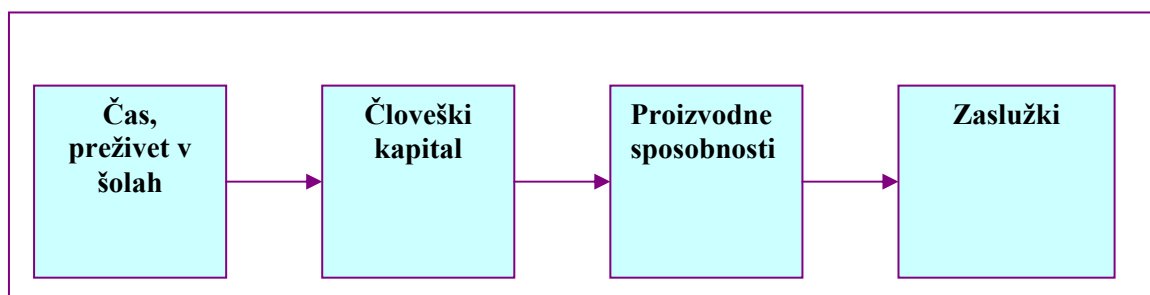
Delsen-Schonewille (1999) pa pravi, da v osnovi ločimo le dva temeljna pristopa, in sicer Nelson-Phelpsovo teorijo in Lucasovo teorijo. Po Nelson-Phelpsovem pristopu je rast podjetja odvisna samo od potenciala človeškega kapitala, ki se je že akumuliral v podjetju. Torej ta teorija se ne ukvarja z ustvarjanjem človeškega kapitala v podjetju, pač pa predvsem z že obstoječim kapitalom, ki bo v prihodnosti dodano vrednost le še povečal. Lucasov pristop pa po drugi strani temelji na neposredni povezavi med akumulacijo človeškega kapitala v podjetju in vplivom le-tega na ekonomsko rast. Ta teorija torej pravi, da se človeški kapital akumulira tudi v procesu produkcije, saj to povzroča učenje na delovnem mestu

Iz zgoraj naštetih definicij lahko strnemo, da je človeški kapital last vsakega posameznika in da vsak lahko z njim razpolaga, če je pripravljen investirati vase in dosežati pozitivne poslovne rezultate na osebnem področju in na delovnem mestu. »Izobrazba je instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost« (Ivančič 1999, 46). Velja naslednje: ljudje bodo investirali v izobraževanje le, če bo sedanja vrednost predvidenih prihodnjih donosov od sedanjega izobraževanja večja od sedanje vrednosti stroškov, potrebnih za izobraževanje (Kramberger 1999, 102), kar po svoje opisuje tudi model človeškega kapitala.

### 4.3 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Model človeškega kapitala lahko ponazorimo s shemo na sliki 4.1, ki razlaga, da se bo posameznik (ob predpostavki, da lahko izbira le med delom in izobraževanjem) izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega življenjskega neto dohodka (Bevc 1991, 29).

**Slika 4.1: Model človeškega kapitala**



Vir: Bevc (1991, 273).

Model človeškega kapitala po besedah Bevčeve (1991) temelji na dveh ključnih predpostavkah. Prva pravi, da so plače enake mejni produktivnosti dela in naraščajo skladno z njo, druga pa trdi, da izobraževanje nima posrednih učinkov. Pomembne predpostavke so še popolna konkurenca na trgu dela, homogenost človeškega kapitala kot produkcijskega faktorja ter da je izobrazba ključen dejavnik na ravni zaslužkov. Model je torej teoretično uporaben le, če je delo plačano po tem, kar se proizvede, to je po svojem mejnem proizvodu, v nasprotnem primeru pa koncept izgubi svoj ekonomski smisel.

Za veljavnost navedenega modela je dovolj, če je skupina posameznikov, ki opravlja isti poklic, plačana po povprečni mejni produktivnosti te skupine ali če je posameznik plačan po mejnem proizvodu celotnega življenja. Običajno se zgodi, da so mlajši delavci plačani manj od svojega mejnega proizvoda, starejši pa ravno obratno (Malačič 1984, 273).

#### 4.4 KRITIKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Kot vse dobre teorije se je tudi teorija človeškega kapitala srečala z prenekaterimi nasprotovanji in kritikami. Opisala bom tri, ki so imele največji vpliv.

Prva kritika, *poizvedovalna domneva (screening hypothesis)* pravi, da izobrazba ne ustvarja novih produktivnih znanj, ampak preverja, ali ima nekdo sposobnost za pridobitev diplome iz izobraževanja, torej ali ima dovolj inteligence za učne sposobnosti (Kramberger 1999, 104- 105).

Ena od variant te domneve je tudi Spenceova (1973) *signalna teorija*, ki pravi, da naj delodajalca ne bi zanimala vsebina šolanja ali usposabljanja in da ljudje raje izberejo tiste šole, kjer bodo njihove naravne talente napravile vidne za delodajalce. Delodajalci uporabljajo izobraževalne dosežke delavcev kot sredstvo identifikacije delavcev, ki so potencialno najproduktivnejši. Iz poizvedovalne in signalne teorije je razvidno, da je šola obravnavana le kot zelo drag javni selekcijski mehanizem, njegova naloga pa je, da delodajalcem sporoča koristne informacije o kapacitetah kandidatov za zaposlitve, hkrati pa ne prispeva k sami kapaciteti (ibid., 105).

Avtor zadnje kritike teorije človeškega kapitala, ki jo bom navedla, pa je Johnes (1993), ki pravi, da izobrazba v splošnem zagotavlja koristnost kratkoročno, hkrati pa opremlja posameznika z znanjem in spretnostmi, ki bodo zvišali njegovo bodočo produktivnost in posledično tudi njegove bodoče dohodke. Pri tem se postavlja vprašanje, ali izobrazba zares zvišuje produktivnost in ali je skozi raven izobrazbe zares mogoče identificirati izjemno produktivne ljudi. Johnes (1993) v svoji kritiki tudi poudarja, da teorija človeškega kapitala zanemarja vlogo intelekta. Visoko inteligentni posamezniki so produktivnejši in imajo višjo plačo, prav tako pa lahko investirajo več v izobraževanje.

Novejši avtorji pa se predvsem kritizirajo ločevanje človeškega kapitala in človeških virov, torej ločevanje na ustvarjalce in ne-ustvarjalce dodane vrednosti (Stewart 2001; Roos in

drugi 2000). Človeški kapital kot generator vrednosti naj bi bil namenjen približevanju zaposlenemu in bolj humanemu ravnanju z njim. Vendar se s tem dogaja ravno nasprotno, saj nas po teoriji človeškega kapitala potrebe, želje in cilji zaposlenega zanimajo le še toliko časa, dokler se dodana vrednost veča, drugače pa ne. S tem se zelo oddaljujemo od humanega ravnanja z zaposlenimi; človeškega kapitala se je prijela kapitalaska logika, ki pravi, da bo tako postal le še sredstvo za profitabilnost.

Osebnostno se mi zdi, da so zgoraj navedene kritike deloma smiselne in upravičene, saj se v vsakdanjem življenju res dogaja, da je izobrazba pogosto oziroma skoraj vedno ključno merilo med formalnimi merili pri zaposlovanju. Kandidati z ustrežno stopnjo in smerjo izobrazbe imajo dostikrat več možnosti za zaposlitev kot kandidati, ki nima ustrezne stopnje izobrazbe, čeprav bi le-ti ravno tako dobro ali pa še bolje opravljali svoje delo. Izobrazba torej res deluje kot *signal* formalne ustreznosti in usposobljenosti kandidatov, vendar pa se pri tem pozablja na druge lastnosti posameznika, kot so sposobnosti, zmožnosti in izkušnje, za katere ni rečeno, da se povečujejo z nadaljnjim izobraževanjem ali usposabljanjem. In prav te v zadnjem času vse bolj vplivajo na zaposljivost delovne sile.

Strinjam pa se tudi z avtorji, ki pravijo, da je vlaganje v človeški kapital le še stvar večjih donosov. Sprijazniti se moramo namreč, da podjetja verjetno res vlagajo v svoje zaposlene predvsem zaradi svojih koristi, ne pa zaradi koristi zaposlenih, in da vlagajo toliko časa, dokler jim prinašajo donose. Toda kaj se zgodi s človeškimi viri v podjetju, ko so ti po teoriji človeškega kapitala »nepotrebni«, saj ne ustvarjajo vrednosti in so za družbo znanja posledično neuporabni? Potem, ko odide humanost, lahko človeškemu kapitalu rečemo le še »kapital«.

#### **4.5 TIPI IN KATEGORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Človeški kapital je dobil še posebej močan poudarek v sedanji na znanju temelječi družbi, zato je nujno razlikovati med različnimi tipi človeškega kapitala, ki se vključuje v ekonomsko aktivnost. Avtorji, ki so se v preteklosti ukvarjali s človeškim kapitalom, so določili več različnih tipov človeškega kapitala (De Clerco in Dakhli 2004, 109):

- človeški kapital, ki je specifičen za določeno podjetje in se nanaša na večšine in znanje, ki predstavljajo vrednost samo znotraj določenega podjetja. Pri tem gre za

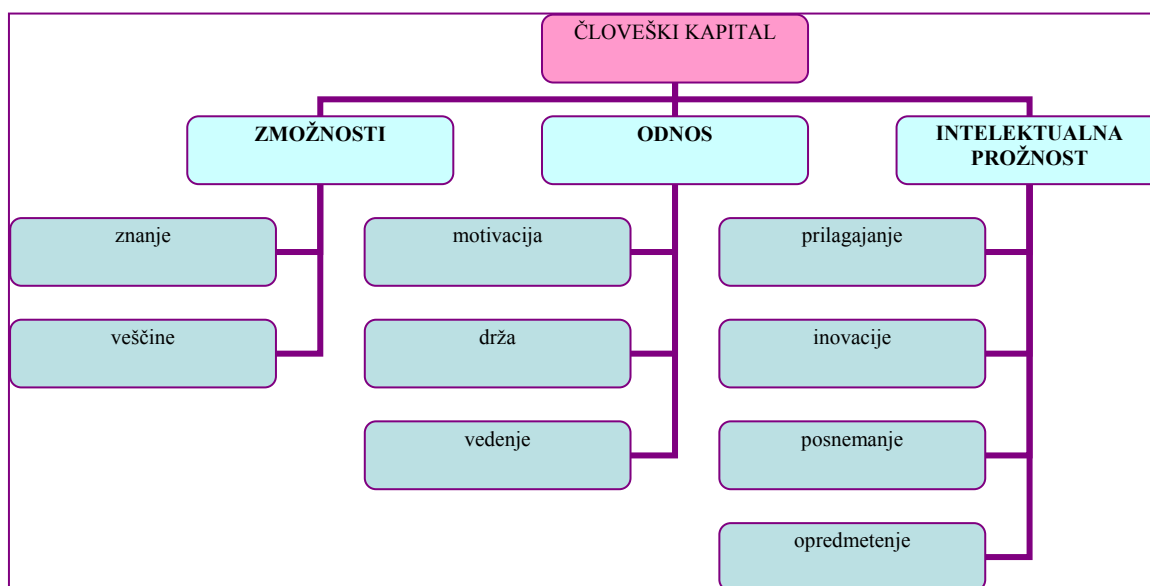
to, da so to znanja, spretnosti in zmožnosti zaposlenih, ki se uporabljajo le v enem podjetju in niso zanimiva za konkurenčna podjetja.

- Človeški kapital, ki je specifičen za določeno panogo je povezan z znanjem, ki je izvedeno iz specifičnih izkušenj določene panoge. Pri tem tipu gre že za obliko širšega znanja, zaposleni so zanimivi za vsa podjetja določene panoge.
- Človeški kapital, ki je specifičen za posameznika pa se nanaša na znanja, ki se lahko uporabljajo v različnih panogah in podjetjih. Vključuje splošne managerske in podjetniške izkušnje, raven akademske izobrazbe in strokovnega usposabljanja ter dolžino delovne dobe.

To so bili tipi človeškega kapitala, ki so razvrščeni glede na to, na koga se nanašajo, na družbo, na podjetje ali na posameznika. To je napisano tako v širšem smislu, v ožjem smislu pa je človeški kapital razdeljen še na posamezne kategorije, ki skupaj tvorijo ta pojem.

V literaturi naletimo na opis posameznih kategorij, ki izhajajo že iz samih opredelitev človeškega kapitala. Kot najbolj popolno delitev človeškega kapitala omenjam delitev Roosa s soavtorji (2000, 25), ki človeški kapital deli na zmožnosti, odnos do dela in intelektualno prožnost. Ta razdelitev je podrobno predstavljena v spodnji sliki (Slika 4.2).

**Slika 4.2: Delitev človeškega kapitala**



Vir: Roos in drugi (2000, 25).

**Zmožnosti** so vsebinski del kapitala, saj ustvarjajo vrednost z veščinami, znanjem, nadarjenostjo in »know-howom« zaposlenih. Lahko bi rekli, da zmožnosti predstavljajo notranji potencial podjetja, njihove temeljne sestavine pa predstavljajo znanje in veščine. Za zmožnosti lahko rečemo, da so lahko prirojene, največkrat pa so naučene.

**Odnos** oziroma vedenje do dela je odvisno predvsem od osebnostnih lastnosti in predstavlja sposobnost in pripravljenost ljudi, da svoja znanja in zmožnosti uporabijo v korist podjetja. Vrednost vedenja se skriva v ustvarjanju okolja, ki naj bi bilo dinamično in naj bi navduševalo ljudi ter tako tudi spodbujalo njihovo produktivnost. Drža pa pomeni etično usmeritev. Pomembna je, ker ustvarja neko vrednost, kar je razvidno iz negativne publicitete, ki obkroža podjetje z dvomljivo etično držo. Pri vsem tem pa je bistvenega pomena motivacija. Podjetja, ki želijo uspeti oziroma imeti dolgoročno konkurenčno prednost, svoje zaposlene motivirajo ne le z višjimi plačami, ampak predvsem s širitvijo delovnih nalog in z avtonomnostjo pri delu (ibid., 28).

**Intelektualno prožnost** pa opredelimo kot sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb, razmišljanja o problemih in iskanja inovativnih rešitev. Primeri intelektualne prožnosti so inovacije (npr. sposobnost nadgraditi prejšnje znanje ali ustvariti novo), posnemanje (prenos inovacij iz drugih panog v svojo), prilagajanje (nadgrajevanje prvotnih izkušenj z namenom prilagajanja novemu okolju) in opredmetenje (sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek) (ibid, 28).

#### **4.6 ČLOVEŠKI VIRI KOT DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI**

Podjetje, katerega del so njegovi zaposleni, je odprt sistem in je v stalni interakciji z okoljem- iz njega črpa vire in se mu mora neprestano prilagajati. Okolje podjetja je danes nestabilno in nezanesljivo, zanj so značilne hitre spremembe, močna konkurenca in vedno višje zahteve glede kakovosti. Vse te izzive iz okolja podjetje premaguje le, če se je sposobno prilagajati, hitro odzivati in kreativno uporablja svoje zanje. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita le, če pravilno uporablja in med seboj usklajuje razne vire: tehnološke, finančne, proizvodne in nenazadnje človeške.



Človeški viri<sup>16</sup> pridobivajo na pomenu, v primerjavi z ostalimi viri podjetja, saj so ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem neprecenljive vrednosti (Pfeffer 1998, 17). In ravno zato je upravljanje človeških virov posebno področje, ki skuša razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika, organizacije in družbe (Singer 1990, 3). Možina pa definira upravljanje človeških virov kot strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju človeških virov organizaciji (Možina in drugi 1998, 16).

Upravljanje človeških virov temelji na treh načelih:

- Človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija
- Njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha organizacije
- Ta uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki organizacije tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev (Armstrong 2006).

Torej največ prispeva takšno upravljanje s človeškimi viri, ki omogoča zaposlenim permanentno pridobivanje novih znanj, ki spodbuja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost ter krepi njihovo motiviranost za lastni strokovni in poklicni razvoj, za podjetniško razmišljanje in delovanje. Takšni sodelavci podjetja so v stanju tudi pravočasno odkriti nove poslovne priložnosti in se sprotno odzivati na spremembe v okolju. Zatorej v podjetjih ni dovolj, da se zavedajo čedalje večjega pomena človeškega kapitala, ampak bi podjetja lahko začela z izoblikovanjem učinkovitega sistema ravnanja s človeškimi zmožnostmi.

Pri tem gre ponavadi za investiranje v izobraževanje, razvoj zaposlenih ter razvoj strategij za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Armstrong (2006) pravi, da ravnanje s človekovimi zmožnostmi poteka v šestih stopnjah, ki so planiranje kadrov, nabor ali rekrutiranje kadrov, izbira, uvajanje, trening in razvijanje kariere. Seveda pa se ljudje razlikujejo med sabo po osebnostnih lastnostih, sposobnostih, občutjih, razpoloženju, zmožnostih. Lipičnik (1998) tudi pravi, da je ravnanje s človekovimi zmožnostmi

---

<sup>16</sup> Človeški viri so delovne sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo zaposleni, neaktivni pa razpolagajo z njimi kot z neizkoriščenim delovnim potencialom. Človeške vire lahko enačimo z delovno silo posameznikov, ne pa z osebami samimi (Svetlik in Ilič 2004).

usmerjeno na zahteve dela ter da gre predvsem za načrtovanje, opazovanje in kontroliranje pravega števila ljudi z ustreznimi zmožnostmi, ob pravem času ter na pravem mestu.

Za ravnanje z zaposlenimi so odgovorni tako managerji kot tudi kadrovske službe, pri čemer je potrebno porazdeliti pristojnosti, odgovornosti ter delitve nalog. Managerji so odgovorni za učinkovitost in koristnost zaposlenih, izvajajo pa tudi mnoge vidike kadrovskega procesa. In ker menim, da je ustrezna izbira kadrov že zadosten predpogoj uspeha, bom nekoliko opisala tudi kadrovske službe.

Vsako večje in srednje veliko podjetje je sestavljeno iz več oddelkov, katerih uspešnost pa je odvisna od njihovega povezovanja in sodelovanja. Pri tem je bistven kadrovski oddelek, ki se ukvarja z zaposlenimi v organizaciji, in sicer ne le z njihovim strokovnim delovanjem, izobraževanjem in nagrajevanjem, temveč tudi z osebnostnim razvojem zaposlenega (Možina in drugi 1998).

Zgodi se, da vodilni delavci ne opazijo napredka, truda ali uspeha delavca. To nalogo opazovanja lahko prevzame tudi delavec kadrovske službe, saj ima z delavci več stika in je seznanjen tudi z njihovimi odzivi in mnenji. Kadrovska služba predstavlja vez med vodstvom in delavci na nižjih delovnih mestih in tako skrbi za pretok informacij. Kadrovska služba je seznanjena s tem, katera izobraževanja je delavec obiskoval in kakšne so njegove delovne naloge; tako lahko ocenjuje njegov napredek in uspešnost in ju lahko nagradi z dodatnim izobraževanjem po izbiri zaposlenega (Možina in drugi 1998).

Torej po zgoraj napisanem je kadrovska funkcija za podjetje zelo pomembna, lahko bi rekla med najpomembnejšimi. A v realnosti podjetja niso le srednja ali velika podjetja, ki bi imela več sto zaposlenih in več oddelkov, temveč gospodarstvo tvorijo pretežno majhna podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih, kadrovske dejavnosti v njih pa prevzemajo osebe, ki opravljajo še druge dejavnosti. Tako je tudi z podjetji, ki sem jih izbrala za analizo oziroma za raziskavo.

Vse, kar sem v prejšnjih poglavjih napisala, nakazuje, da je človeški kapital ključnega pomena. Vlaganje v človeški kapital pravzaprav vlaganje v ljudi, zaposlene in njihovo izobraževanje. Zato je sedaj potrebno nekaj besed nameniti še pojmom, povezanim z izobraževanjem.

## **5 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KOT KREPITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Trenutna prevladujoča svetovna usmeritev je globalizacija, ki s seboj prinaša visoko stopnjo fleksibilnosti, informatizacije in znanja. Ključni element konkurenčnosti in izbiranja torej postaja znanje, ki nam omogoča, da globalizacijske procese usmerimo sebi v prid. Veliko odgovornost za pridobivanje znanja seveda na eni strani nosi država, ki mora oblikovati ustrezno zakonodajo in postaviti jasne cilje ter na drugi strani sistemi izobraževanja. Seveda se pa ne sme pozabiti, da je v prvi vrsti za svoje izobraževanje odgovoren vsak posameznik sam.

Posamezniki se zaradi želje po konkurenčnosti<sup>17</sup> v primerjavi z drugimi izobraženimi posamezniki in želje, da bi ostali v koraku z vedno hitrejšim razvojem, vključujejo v izobraževalne dejavnosti, da povečajo svoje znanje, izobrazbo in se usposabljujejo, da bi bili čimbolj uspešni pri delu, ki ga opravljajo. Delodajalci se namreč ravnaajo po principu maksimizacije dobička in minimizacije stroškov ter na trgu delovne sile iščejo vedno bolj izobražene posameznike, saj predpostavljajo, da izobraženi posamezniki s svojimi znanji hitreje in uspešneje pripomorejo k razvoju podjetja in s tem vplivajo na njegovo konkurenčnost.

Vse naštetu torej zahteva podrobnejše opredelitve osnovnih pojmov učenja, izobraževanja in usposabljanja, ki so ključne sestavine človeškega kapitala, ključnega pojma v mojem diplomskem delu.

### **5.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

Strokovno usposobljeni in izobraženi človeški viri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja. Danes se izredno hitro spreminjajo tehnološki postopki, organizacija in metode dela. Take nagle spremembe pa seveda zahtevajo stalno prilagajanje, zato se morajo vsi zaposleni izpopolnjevati ali dopolnilno usposabljevati vso delovno dobo.

---

<sup>17</sup> Znanje je konkurenčna prednost podjetij, ki tekmujejo med sabo, je pa tudi konkurenčna prednost posameznika na trgu ponudbe dela. Prednost imajo tisti posamezniki, ki imajo višjo izobrazbo oziroma višje reference.

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Predstavlja obsežen proces, ki pa ni le formalne narave, torej povezan s šolo. Človek se sreča z učenjem že v otroštvu, ki pa ga nadaljuje v mladostniškem obdobju ter ga nadaljuje, vse dokler ne izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Vendar pa se s tem učenje ne zaključi, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga produktivno uporablja na delovnem mestu ali pa v osebnem življenju. Torej lahko povzamem, da se posameznik uči skozi celo življenje in da ima čedalje večji pomen pojem vseživljenjskega učenja, ki mu bom namenila več besed v nadaljevanju. Najprej pa bom navedla nekaj definicij izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

**Izobraževanje** lahko opredelimo kot dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet (Jereb 1998, 178). Po mnenju Jelenca pa omenjeni pojem označuje bolj dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja, moralnih vrednot in razumevanja na vseh področjih, kot pa znanje in spretnost za ozko omejene naloge (Jelenc, 1991, 17). Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posedovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejše reševanje problemov.

**Izobraževanje odraslih**<sup>18</sup> sodi v fazo nadaljevalnega izobraževanja, ki se začne tedaj, ko se posameznik po fazi začetnega izobraževanja (gre za fazo izobraževanja otrok in mladine), znova vključi v izobraževanje, kjer odrasle osebe ponovno poskušajo razvijati svoje zmožnosti, izboljšati ali pa spremeniti svojo strokovno in poklicno usposobljenost, ali pa si želijo pridobiti višjo stopnjo izobrazbe (Jelenc 1991, 17). Pojem **izobraževanje zaposlenih** pa je le segment izobraževanja odraslih, ki se ga lahko opredeli kot načrtno in sistematično pridobivanje znanj z novimi oblikami izobraževanja, in sicer je možna dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje študija, krajši ali daljši seminarji, delavnice, samo-izobraževanje iz knjig in revij ipd (Ivanuša Bezjak 1998). Vendar pa je pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih bistvena motivacija zaposlenih.

Ažmanova pravi, da je izobraževanje zaposlenih v tesni zvezi z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Širši pojem pri tem je izobraževanje, saj je usmerjeno na prihodnje

---

<sup>18</sup> Pojem odrasli označuje osebo, ki je postala telesno in intelektualno zrela.

opravljanje dela in razvijanje kariere zaposlenih. Predstavlja načrten in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko porabi na vseh področjih življenja, medtem ko je usposabljanje vezano na uspešno opravljanje sedanjega dela (Ažman 1995).

S pojmom *usposabljanja* pa opredeljujemo sistematično razvijanje znanja, vedenja, sposobnosti in tistih spretnosti, ki jih mora posameznik obvladati, da bi lahko ustrezno opravljalo nalogo oziroma konkretno delo (Jelenc 1991, 17). Je načrtovana in sistematična sprememba vedenja (Ferjan 1999, 10), do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov. Gre za to, da s posamezni postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko bolje opravljalo delo. Potrebe po usposabljanju se lahko pojavijo kot pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih zaradi novih tehnologij ali proizvodov. Posameznik s študijem pridobi le formalno izobrazbo, vendar ne pridobi spretnosti, ki so specifične za posamezno delovno mesto. Zato je v podjetjih potrebno usposabljanje, ki je proces razvijanja sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Huč in Jereb 2001, 6).

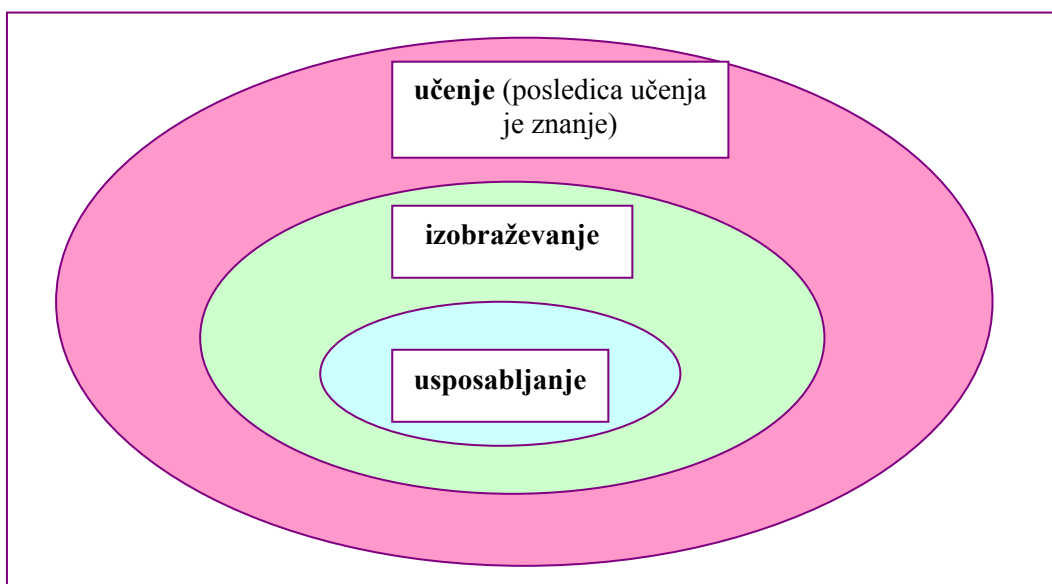
Poznamo splošno in specifično delovno usposabljanje. Splošno delovno usposabljanje v podjetjih po Beckerju (1964) v razmerah popolne konkurence na trgu delovne sile tako rekoč ne obstaja, saj se delodajalcu ne izplača. Znanja, ki jih zaposleni s takim usposabljanjem dobi, so namreč preveč splošna in uporabljiva v večini organizacij, zato človeški kapital iz organizacije lahko pobegne. Organizacije zato raje organizirajo specifična delovna usposabljanja, ki se nanašajo na posebna znanja, uporabna samo v tej organizaciji. Tako človeški kapital težje pobegne h konkurentu in matični organizaciji prinaša dobiček ter posledično učinkovitost in uspešnost. Ta predpostavka velja le v pogojih popolne konkurence, sicer pa ne. Imenujemo jo Beckerjev teorem. Johnes (1993, 16) pravi, da je specifično usposabljanje v lastnem podjetju skrito pred ostalimi podjetji in temu podjetju povečuje produktivnost. O tem bom pisala še v nadaljevanju.

**Izpopolnjevanje** pa je možno opisati kot proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemizacije že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad oziroma kot nadgradnjo usposabljanja. Izpopolnjevanje izvira iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja določenih dejavnosti svoje znanje

nenehno posodabljajo, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade. S tem vzdržujejo in večajo svojo delovno uspešnost in učinkovitost (Jereb 1998).

Odnos med znanjem, ki je posledica učenja, izobraževanjem in usposabljanjem je smiselno povezati tudi s teorijo človeškega kapitala. Učenje, znanje in izobraževanje tako na ravni posameznika kot tudi na ravni družbe, povečujejo zalogo človeškega kapitala. Neformalno izobraževanje in usposabljanje povečujeta zalogo specifičnega človeškega kapitala, ki se nanaša na spretnosti, ki so lahko produktivno uporabljene pri posameznikovemu trenutnem delodajalcu. Odnos med izobraževanjem in delovnim usposabljanjem v podjetju je tudi komplementaren. Delovnega usposabljanja ne moremo izvajati, če ni učne podlage oziroma splošne izobrazbe (Možina 2002). Vse to vidimo na spodnji sliki (slika 5.1).

**Slika 5.1: Odnos med znanjem, izobraževanjem in usposabljanjem**



Vir: Možina (2002, 217).

Na ravni posameznika je značilno, da učenje poteka skozi vsa življenjska obdobja, izobraževanje, vsaj formalno pa naj bi potekalo podobno. Iz leta v leto je namreč poudarek na vseživljenjskem izobraževanju in izobraževanju nasploh. Svetovni razvoj teži k družbi znanja, ki je prepletena z vrsto dejavnikov, kot so izobraževanje in usposabljanje, raziskave, tehnološki razvoj in inovacije ter uporaba informacijsko - komunikacijske tehnologije v vseh segmentih gospodarstva in družbe. Osnovna značilnost družbe znanja je, da kapital, delo in zemlja, proizvodni faktorji, izgubljajo na pomenu, sposobnost

ustvarjanja inovacij oziroma sposobnost uporabe znanja pri delu pa je ključna dejavnost ali vir prihodnjega razvoja in napredka.

## **5.2 ZASTAREVANJE ZNANJA OZIROMA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Danes smo priča hitremu nastajanju novega znanja, s tem pa tudi hitremu zastarevanju (propadanju) starega. Na trgu dela se hitro povečuje kompleksnost mnogih del, kar zahteva ne le več znanja, veščin in sposobnosti, pač pa tudi neprestano obnavljanje in nadomeščanje zastarelih znanj in veščin. Zato je vedno več govora o vseživljenjskem učenju oziroma izobraževanju. Veliki premiki in spremembe na ekonomskem in družbenem področju, hitri razvoj na tehnološkem področju ter demografski pritiski, ki jih povzroča staranje prebivalstva v Evropi, terjajo nov pristop v izobraževanju in usposabljanju, ki naj bi temeljil na konceptu VŽU (vseživljenjsko učenje »od zibelke do groba, od najzgodnejših let do odrasle dobe, pa tudi v tretjem življenjskem obdobju). Temeljilo naj ne bi samo na ohranjanju in izpopolnjevanju znanja, ki smo ga pridobili za opravljanje poklica, ampak predvsem na vzdrževanju in nadgradnji vseh človekovih sposobnosti, interesov in spoznanj skozi vse življenje (Tuš 2001, 2). Po mnenju Tuševe razlikujemo tudi med tehničnim in ekonomskim zastarevanjem znanja in veščin. Prvo je povezano s spremembami v delavcu (staranje, poškodbe, bolezni), drugo pa v delu in delovnem okolju (tehnološke in organizacijske spremembe).

Pomembno pa je tudi ločiti med zastarevanjem človeškega kapitala zaradi staranja delavca in razvrednotenjem človeškega kapitala zaradi zastarevanja delavčeve izobrazbe. Vpliv prvega je podoben, če ne že čisto enak, v različnih dejavnostih, vpliv drugega pa je bistveno večji v panogah visoke tehnologije. Podrobnejša delitev loči pri tehničnem zastarevanju vrsto, ki je posledica naravnega procesa staranja, poškodb in bolezni ter vrsto, do katere pride zaradi izginjanja človeškega kapitala zaradi neuporabe le- tega v primeru brezposelnosti, pa tudi zaposlenosti na nezahtevnih delovnih mestih, kjer se del znanj in veščin ne uporablja. Do ekonomskega zastarevanja pa torej prihaja zaradi spremembe tehnologije, organizacije ali sektorske strukture. Ta vrsta zastarevanja je večji problem za starejše delavce zaradi težje prilagodljivosti novostim, osebnega odpora do sprememb, pa tudi pomanjkanja motivov za investiranje v človeški kapital. Obstaja namreč majhna verjetnost, da si bodo starejši z učenjem izboljšali svoj položaj na trgu dela oziroma v podjetju (Tuš 2001). Problem zastarevanja znanja lahko organizacija rešuje z različnimi

ukrepi, ki pa so odvisni od vrste znanja (npr. poglobitev obstoječega znanja, neprestano dodatno izobraževanje zaposlenih, ustrezna mobilnost zaposlenih po različnih delovnih mestih) (Černelič 2006, 91).

### **5.3 IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJAH**

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Glavni del investicij v podjetju v razvitem svetu pomenijo investicije v nadgradnjo znanja. Podjetje lahko znanje razvija z nakupom ali z notranjim razvijanjem. Z nakupom mislim na nakup ključnega kadra, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji (Roos in drugi 2000, 11). Kljub temu, da je nakup dokaj hitra in učinkovita izbira, kako povečati človeški kapital podjetja, pa je najbolje nameniti več pozornosti raziskavam in razvoju ter izobraževanju in usposabljanju.

Podjetja to uresničujejo na dva načina, in sicer z usposabljanjem in izobraževanjem neposredno na delovnem mestu ali pa z izobraževanjem mladine in odraslih po programih, ki jih ponujajo razne šole. Lahko bi rekla, da cilj izobraževanja ni prenašanje znanja, ampak učenje ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro znanje z novim. Znanje je potrebno stalno obnavljati in izpopolnjevati z izobraževanjem. Še tako visoko znanje določene tehnologije, ne bo koristilo, če ga posameznik ni sposoben hitro udejanjiti, tekoče prilagoditi. To lahko storijo le visoko usposobljeni kadri, brez katerih ni mogoče niti doseči niti obdržati konkurenčne prednosti. Organizacije same bi se morale zavedati, da je treba zmožnosti posameznikov še izpopolniti, da je treba skrbeti za trajno izpopolnjevanje zaposlenih, da bi lahko spreminjali proizvodne programe, sledili tehnološkim izboljšavam ali celo sami prispevali k tehnološkemu posodabljanju. Za delodajalce pa bi bilo dobro, da bi se zavedali tudi tega, da ne morejo računati na prednost pred konkurenti samo z vlaganjem v splošna znanja. Potrebno je ustvariti sistem izobraževanja in usposabljanja v sami organizaciji, da bi delavci pridobili znanje, ki je značilno samo za posamezno organizacijo (to Becker imenuje specifični človeški kapital), s tem znanjem pa se organizaciji povečuje konkurenčna prednost.

Vse bolj pomembno v dinamičnem gospodarstvu pa postaja vseživljenjsko učenje, ki je tudi eden izmed ključnih pojmov na trgu dela v Evropi. O tem bom govorila v naslednjem poglavju.



## 5.4 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Za oblikovanje močne in trajne konkurenčnosti je torej nujno državljanom zagotoviti priložnosti za neprestano izobraževanje v poklicnem življenju. Pojem vseživljenjskega učenja se je začel pojavljati leta 1968 na konferenci UNESCO pod naslovom »Uvod v vseživljenjsko učenje«, v 90ih letih pa se mu je začelo več posvečati (Mohorčič 2005). V družbi znanja je nujnost za vsakogar med nami. Lahko trdim, da je že postalo naš življenjski slog in del našega vsakdanjika. Izobražujemo se zato, da razvijamo svoje sposobnosti in jih s pridom uporabljamo tudi pri delu.

Življenje samo je trajajoč učni proces, toda vsak človek potrebuje tudi posebne priložnosti za nadaljevalno in namensko učenje, da bi mogel slediti tehnološkim in družbenim spremembam. Vseživljenjsko izobraževanje obsega posameznikovo namerno in priložnostno učenje in pridobivanje izkušenj. Najpogosteje se ta pojem uporablja za izobraževanje odraslih ali pa z njim označujemo organizirane priložnosti za učenje, s katerim se vse življenje zadovoljujejo posameznikove potrebe (Jelenc 1991, 18).

V Sloveniji je za razvoj, raziskovanje in svetovanje na področju izobraževanja odraslih zadolžen Andragoški center Republike Slovenije. Njihovo temeljno poslanstvo je razvijati kulturo vseživljenjskega učenja. Za njih je kakovostno in množično izobraževanje odraslih pomemben razvojni dejavnik vsakega naroda. Z njim uravnavajo razmerja na trgu delovne sile, preprečujejo odrinjenost nekaterih skupin prebivalstva, izboljšujejo izobrazbeno in kulturno raven naroda, širijo znanje, povečujejo kakovost življenja in demokratizacijo družbe (Mohorčič 2005, 5-6). Pri nas se pomena vseživljenjskega učenja tudi vse bolj zavedamo, saj je treba prispevati k uresničevanju lizbonskega cilja, po katerem bi Evropa morala postati najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti, z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo.

Polovica podjetij v Sloveniji ni vključena v nadaljnje izobraževanje. To se odraža na njihovi nizki produktivnosti in nizki stopnji razvojno- tehnološke zahtevnosti njihovih izdelkov. Iz tega lahko sklepamo, da je vseživljenjsko, neformalno izobraževanje in usposabljanje slabo razvito in da ne opravlja svojega namena. Tu so velike rezerve, ki jih bodo moral podjetja izkoristiti, če bodo hotela približati svojo produktivnost (dodano vrednost na zaposlenega) visoko razvitim članicam EU (Kos 2006, 161).

### 5.5.1 Pomen izobraževanja in usposabljanja

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi zgodovino različno spreminjala. Izobraževanje je bilo tudi temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vendar pa je bilo zmeraj povezano z družbenim razvojem. Na vsakem koraku se človek srečuje z različnimi izzivi, ki pa jim lahko sledi in se z njimi spopade le z novo pridobljenim znanjem, ki si ga pridobi z nenehnim učenjem. Posameznikom, ki so že od malega vključeni v izobraževalni proces in tudi tistim, ki se za izobraževanje odločijo v kasnejšem obdobju svojega življenja, pomeni vseživljenjsko izobraževanje nek smisel zadovoljnega in uspešnega življenja, prav tako pa tudi dober osebni razvoj in kvalitetno življenje v družbenem okolju.

Posameznika v izobraževanje vodijo na eni strani njegove notranje potrebe po izobraževanju npr., ko si želi dopolniti svoje znanje, na drugi strani pa so to zunanji dejavniki, kot so to npr. zahteve delovnega mesta. Posameznik pa ne sme biti prisiljen v izobraževanje, ker ga bo končal z velikim odporom ali pa ga bo opustil. Ker je življenjska doba ljudi vedno daljša, prav tako pa je družbeni razvoj čedalje hitrejši, je miselnost, da sodi učenje le v obdobje mladosti, že zastarela. Seveda pa je zamisel izobraževanja tako v mladosti, kot tudi v kasnejših letih pomembna predvsem takrat, ko jo sprejme in uresničuje tudi družba. Negotovost, hitro spreminjajoče se okoliščine in prevelike količine informacij silita posameznika k razmišljanju o pomembnosti pridobljenega znanja.

Usposabljanje pa izboljša uspešnost tako posameznika kot podjetja. Sama osebno se bom osredotočila predvsem na prednosti te dejavnosti za organizacije, da čim bolj opišem zakaj bi bilo dobro vlagati v človeški kapital. Trevenova (1998) je naštel naslednje prednosti:

- Zmanjšanje stroškov učenja,
- Izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- Izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- Pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje,
- Pomoč pri razvoju ustrezne kulture v podjetju,

- Zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- Pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje podjetja,
- Pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev podjetja novim razmeram.

Po drugi strani proces usposabljanja zahteva velika finančna vlaganja. V večini podjetij v svetu se zavedajo, da so koristi uspešnega usposabljanja večje od njenih stroškov, zato usposabljanju zaposlenih posvečajo veliko pozornosti, saj so spoznala, da je to nepogrešljivi del njihovega poslovanja. Tudi slovenska podjetja vlagajo vedno več v usposabljanje in izobraževanje, vendar še premalo. V številnih podjetjih imajo zelo dobro razčlenjeno področje izobraževanja in usposabljanja, vendar ga ne uvedejo v prakso.

Turk (2004, 21) ugotavlja, da se slovenska podjetja pogosto lotijo izobraževanja in njihovega financiranja povsem zgrešeno. Preveč pozornosti namenjajo individualnemu usposabljanju zaposlenih, pri tem pa zapostavljajo organizacijsko učenje. Slednje namreč prinaša več koristi. Da bi bilo učenje koristno, mora podjetje natančno vedeti, zakaj vlaga v usposabljanje in kakšne cilje želi z usposabljanjem doseči (večji tržni delež, razvoj tržne niše, znižanje stroškov, itd). pri tem pa se seveda mora odločiti tudi za ustrezno financiranje- ali več finančnih sredstev nameniti razvoju individualnega ali skupinskega učenja.

### **5.5.2 Motivacija za izobraževanje**

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna, ali če je v izobraževanje prisiljen proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.

Motivi za izobraževanje lahko izvirajo iz potreb posameznika po osebostnem razvoju kot npr. novo pridobivanje znanja, osebno bogatenje; lahko so usmerjeni v kvalitetnejšo interakcijo z okoljem, npr. so družabni, socialni cilji; lahko pa so razlogi čisto konkretne potrebe, npr. izobraževanje zaradi nezadostne izobrazbe, zaradi izboljšanja položaja na delovnem mestu (Jereb 1998). Jereb motive loči glede na vrsto, moč in njihovo trajnost.

Delimo jih v tri skupine. Ločimo motive, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela; motive, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa; motive, ki jih porajajo še druge potrebe človeka.

Odrasli se po mojem mnenju največkrat odločijo za izobraževanje zaradi pridobitve novega znanja, izboljšanje svojega delovnega položaja in s tem tudi zaradi želje po višjem osebnem dohodku, zaradi uspešnosti pri delu, zaradi samega veselja do izobraževanja, zaradi zahtev na delovnem mestu ali zaradi možnosti drugačne zaposlitve.

Motivi, ki vplivajo na izobraževanje so različni, vendar povezani med seboj. Prav tako so motivi za izobraževanje različni v mladosti, v srednjih letih posameznikovega življenja in pa v tretjem življenjskem obdobju. Odvisni pa so tudi od prejšnje izobrazbe, od socialnega okolja, od starosti.

### **5.5.3 Cilji in naloge izobraževanja**

Z vidika podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in k boljši organizaciji dela. Torej lahko iz zgoraj povedanega opredelimo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju, ki pa so sledeči (Jereb 1989, 164): kontinuirano usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov; načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje; kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov; pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja; dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja; vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Če želi podjetje uresničiti svoje cilje, mora opraviti naslednje naloge (Jereb 1989, 165): analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela; načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske); izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;

organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja; kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela.

## **6 NALOŽBE IN MERJENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

### **6.1 NALOŽBE V ČLOVEŠKI KAPITAL**

V konkurenčnem okolju brez vsakovrstnih investicij podjetje ne more preživeti. Ena izmed ključnih investicij v podjetjih je tudi investicija v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zato je potrebno skrbno določiti, kakšna izobraževanja oziroma usposabljanja so primerna in uporabna, poleg tega pa prinesejo podjetju največ dobička.

Preden se vodilni lotijo tovrstnih investicij, naj bi se vprašali, ali je s trenutno razpoložljivimi sredstvi možno doseči postavljene cilje, do kakšne mere je obstoječi način izvajanja usposabljanja in izobraževanja uspešen in v kolikšni meri lahko z obstoječimi sredstvi izboljšamo uspešnost podjetja (Ferjan 1999, 90).

Posamezni avtorji poudarjajo, da se investicije v človeški kapital razlikujejo od investicij v ostale proizvodne dejavnike, razlike pa so mnogokrat zelo očitne. Bevčeva (1991) je v svojem delu navedla naslednje značilnosti človeškega kapitala.

- Naložbe v človeški kapital so dolgoročne, zlasti iz dveh razlogov, ki sta dolg proces izobraževanja in pojavljanje učinkov teh naložb s precejšnjim odlogom, poleg tega pa so tudi nepovratne (izobraževanje je ponavadi dolgotrajen proces, ki ponavadi ne prinaša takojšnjih pozitivnih učinkov, to se pojavi šele čez nekaj let).
- V človeški kapital je ekonomsko učinkoviteje vlagati v mladosti (mladi se lažje izobražujejo kot starejši).
- Stopnja tveganja pri teh naložbah je višja kot pri ostalih, zato je tudi kreditni sistem manj razvit (za izobraževanje se težje dobi denarna posojila, ker ni rečeno, da bo posameznik sploh končal šolanje).
- Človeški kapital se sčasoma razvrednoti, strošek njegove neuporabe pa je večji kot pri drugih oblikah kapitala (nekatero oblike imajo kratkotrajno, druge pa

dolgotrajno vrednost, vendar pa vrednost nobene oblike tega kapitala za posameznika ne more trajati dlje kot njegovo življenje).

- Človeški kapital se razvrednoti, če je brezdelen (brezposelnost poslabša pridobljene sposobnosti delavcev).
- Človeški kapital ne more biti ločen od svojega lastnika (ne more se ga prodati ali darovati komu drugemu).
- Izobraževanje pa ni le naložba, ampak tudi poraba, saj prinaša tako proizvodne kot tudi potrošne učinke. Ta dvojna narava izobraževanja je vzrok za razne težave pri financiranju, ki se pri drugih naložbah ne pojavljajo (Bevc 1991, 47).

Vse te značilnosti človeškega kapitala, v tem primeru izobrazbe, so za razliko od drugih oblik kapitala pomembne pri ugotavljanju donosov v človeški kapital. Človek se odloča na podlagi znanih izkušenj, ki pa so pri izobrazbi velikokrat le abstraktne, da jih je težko meriti.

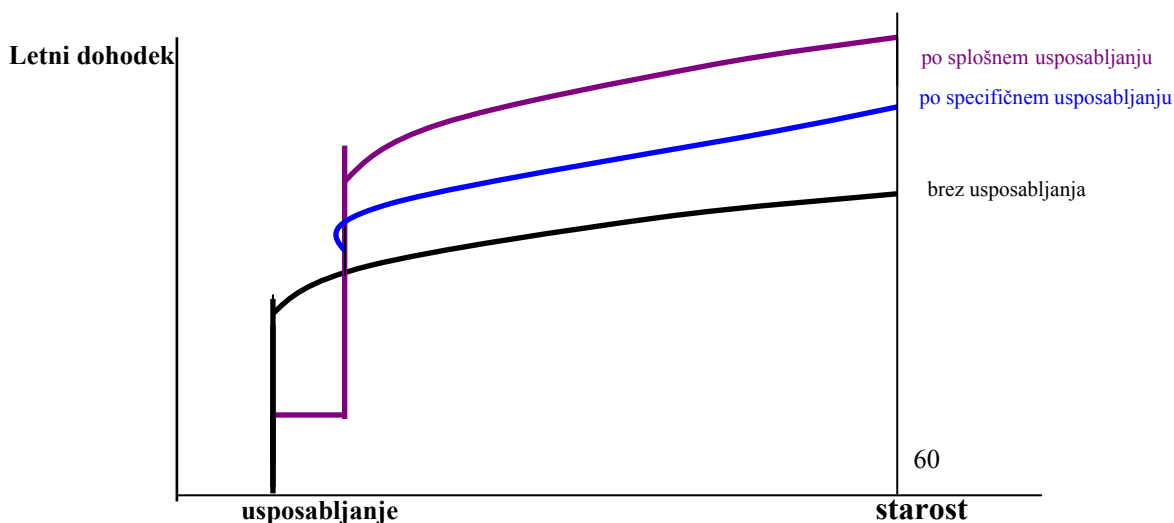
Becker (1964) pojmuje investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči denarni in psihični dohodek s povečanjem človeških virov. Spodbuda za investiranje je odvisna od pričakovanega donosa na investicijo. Ta spodbuda naj bi bila večja pri mlajših ljudeh, ker lahko pridobivajo donose na investicijo v človeški kapital čez več let. Če pa gledamo na izobraževanje kot na investicijo z vidika podjetja, lahko rečemo, da je investicija uspela, če se je dobiček resnično povečal.

V človeški kapital se torej investira v družini, šoli in službi. Vrednost človeškega kapitala je enaka sedanji vrednosti prihodnjih zaslužkov, ki jih v večini primerov ne znamo z gotovostjo napovedati. Naložbe v človeški kapital se v veliki meri oblikujejo skozi proces izobraževanja, ki je eden izmed ključnih vidikov kakovosti človeškega faktorja. Prizadevanje za doseganje visoke stopnje izobrazbe lahko razumemo kot investiranje v človeški kapital. Večja investicija v človeški kapital pa vodi do večjega in bolj kompleksnega znanja, za katerega je trg dela pripravljen ponuditi tudi višje plačilo (Blaug 1987, 97).

Becker (1964) meni, da osebe, ki se usposablajo, prejmejo nižje zaslužke v tem obdobju, ker plačujejo stroške splošnega usposabljanja, v obdobju po usposabljanju pa višje, ko

začne izobraževanje prinašati donose. Čim večja je razlika med stroški in donosom, tem bolj je strm profil dohodek- starost, obenem pa tudi bolj konkaven.

**Slika 6.1: Vlaganje v delovno usposabljanje**



Vir: Becker (1964, 90).

Slika 6.1 prikazuje kako se z delovnim usposabljanjem povečuje dohodek delavca. Prikazane so tri možnosti, kako se podjetja lahko odločajo. Splošno usposabljanje povečuje mejni produkt enako v vseh podjetjih v popolni konkurenci, zato podjetja ne bodo imela večjega donosa, a racionalna podjetja bi zagotavljala splošno usposabljanje, če z njim ne bi imelo nobenih stroškov. Stroške naj bi plačevali zaposleni sami, saj jim prinaša splošno usposabljanje višje plače. Podjetje v primeru splošnega usposabljanja z njegovim financiranjem ne bo pripravljeno tvegati, ker zaposleni lahko zapusti delovno mesto in tako prenese svoj človeški kapital drugam (Becker 1964). Usposabljanje, ki pa nima nikakršnih učinkov na produktivnost zaposlenih, ki se usposablja, pa je specifično usposabljanje. V nasprotju s splošnim usposabljanjem, morajo tu stroške kriti podjetja sama, saj zaposlenemu specifično usposabljanje ne prinaša nobene koristi, ker bi bila njegova plača ob zamenjavi delovnega mesta, neodvisna od količine usposabljanja (Becker 1964).

Torej drugače povedano, podjetja, ki se odločijo, da bodo zagotavljala specifično usposabljanje, v času usposabljanja zaposlenega manj plačajo, zaslužek po koncu usposabljanja ni veliko večji, a na ta način se zaposlenega obdrži v podjetju. Podjetja, ki pa zagotavljajo splošno usposabljanje, v času usposabljanja ne plačujejo zaposlenih, a njihov

zaslužek je po končanem usposabljanju veliko večji. S stališča zaposlenega se bolj splača splošno usposabljanje, medtem ko se s stališča podjetja bolj splača specifično usposabljanje. Vsekakor pa se ne zaposlenemu, ne podjetju ne obrestuje, če ni delovnega usposabljanja.

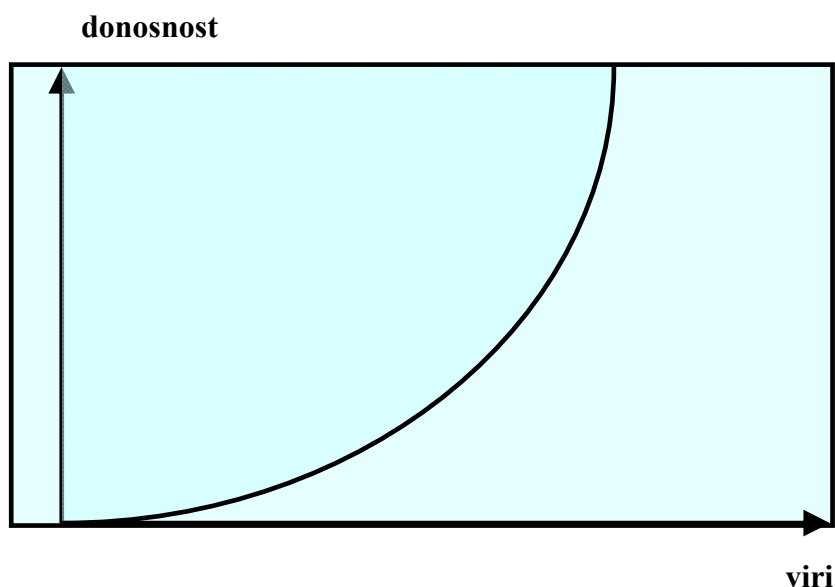
Ko podjetje uvede in izvaja usposabljanje posameznika v določenem obdobju in nato z njim preneha, se vzpostavi povezava med sedanjimi in prihodnjimi prejemki in izdatki; sreča se namreč z določenimi stroški, povezanimi z usposabljanjem. V času po usposabljanju pa posameznik s svojim znanjem doprinese podjetju znanje, ki se pretvori v dobiček.

Usposabljanje lahko zmanjša trenutne prejemke in poveča trenutne izdatke, vendar je usposabljanje dobičkonosno, če bi bili prihodnji prejemki povečani v zadostni meri ali če bi bili prihodnji izdatki zadosti zmanjšani, da bo neto sedanja vrednost investicije v delovno usposabljanje pozitivno (Becker 1964). Drugače povedano, če so stroški usposabljanja posameznikov višji (pod predpostavko, da jih plača podjetje) kot dobiček, ki ga z znanjem zaposlenih realizira podjetje, se taka investicija podjetju ne izplača. Ekonomika naložbe v usposabljanje je torej v neposredni povezavi z realizacijo poslovnega cilja. Če je ta cilj uresničen, so stroški izobraževanja in usposabljanja tudi povrnjeni, in sicer z večjo konkurenčnostjo svojih zaposlenih in večjo konkurenčnostjo podjetja.

Pri vsaki investiciji se človek torej vpraša, ali bo dobil dovolj, za kolikor je plačal, najbolj pa se zatakne pri donosih na vlaganja v človeški kapital, ki so zelo subjektivne narave. Človek vlaga v izobrazbo v pričakovanju večjih donosov, v obliki dohodka, zadovoljstva pri delu, inovacijah, želje po napredovanju itd., podjetja pa vlagajo v človeški kapital predvsem zaradi želje po večanju konkurenčnosti in po večanju dobička. Za podjetja je zelo pomembna produktivnost zaposlenih, saj le tako lahko vrnejo stroški usposabljanja. Naslednja slika 6.2 pa prikazuje naraščajoče donose vlaganj v človeški kapital oziroma v znanje. Skozi čas se donosnost povečuje, kar pomeni, da so zaposleni po usposabljanju večinoma bolj produktivni.



**Slika 6.2: Donosnost naložb v znanje in v zaposlene**



Vir: Tomažič (2003, 30).

Zgornja slika torej prikazuje naraščajoče donose vlaganja v zaposlene, saj vsa vlaganja v znanje le- tega povečuje in obnavlja, ljudje pa ga z uporabo ne izničimo (Tomažič 2003, 30).

Podjetja torej, ko vlagajo v svoje zaposlene, ko jih pošiljajo na razne seminarje, na izobraževanja, jih usposablajo, povečujejo svojo uspešnost in donosnost. Mogoče to ni vidno že čisto takoj na začetku, a skozi čas se to vsekakor pokaže.

## **6.2 MERJENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Investicije v človeški kapital so danes najdonosnejše in tudi dokaj varne. Človeški kapital lahko brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko samo narašča in, kar je morda najpomembnejše, le kapitala v tej obliki nam nihče ne more vzeti.

Za merjenje donosnosti človeškega kapitala obstaja več dejavnikov, kot so kvaliteta delovne sile<sup>19</sup>, čas aktivnosti posameznika, stopnja smrtnosti, velikost investicij v človeški kapital, stopnja zaposlenosti, stopnja pričakovane donosnosti v človeški kapital.

---

<sup>19</sup> Dejavniki, ki vplivajo na kvaliteto delovne sile v določeni državi in zahtevajo določene žrtve danes za pridobitev koristi v prihodnosti, so: formalno izobraževanje, strokovno izpopolnjevanje, migracije in zdravstvo (Mihalič 2006).

Toda merjenje je zato lahko zelo zahtevno delo. Glede na njegovo nevidno naravo in dejstvo, da ostaja v lasti zaposlenih, je dodaten problem tudi običajno stanje v modernih korporacijah. Tam obstaja ob redno prisotnih zaposlenih mnogo vrst udeležencev v podjetju, občasno prisotnih sodelavcev, svetovalcev, ljudi, ki delajo na domu ipd. Zaradi vseh teh različnih vrst je težko podati skupno oceno donosa zaposlenih in drugih komponent človeškega kapitala. Edvinsson pa dodatno navaja nekatere ovire v zvezi z merjenjem človeškega kapitala in trdi, da obstaja vedno manjša razvidnost stroškov dela zaradi različnih stroškov izobraževanj, stroškov posledično izgubljenih ur in zaradi tega je težko meriti intelektualne produktivne sposobnosti zaposlenih in obdržati ekonomsko vrednost teh sposobnosti (Edvinsson 1997, 124).

V zadnjem desetletju so bile uveljavljene številne metodologije merjenja človeškega kapitala, ki so jih večinoma razvile organizacije same. Tako so znani številni modeli merjenja človeškega kapitala, omenila pa bom predvsem dva, ki sta bila med prvimi in sta pot odprla drugim. Eden izmen najbolj znanih primerov merjenja človeškega kapitala je primer švedske zavarovalniške družbe Skandia, ki je prva objavila poročilo o intelektualnem kapitalu, imenovano Skandia Navigator. V okviru merjenja intelektualnega kapitala so namreč lahko izmerili tudi človeški kapital<sup>20</sup>. Med prvimi podjetji na svetu, ki so izvedla merjenje človeškega kapitala, pa je tudi družba Akumulator<sup>21</sup> (Roos in drugi 2000).

Številne evropske metodologije navajajo predvsem naslednje indikatorje merjenja človeškega kapitala: delež zaposlenih z visoko izobrazbo, stopnja zadovoljstva zaposlenih, motiviranost zaposlenih, izkušnje zaposlenih, timsko delo, stopnja odsotnosti z dela zaradi bolniške ter število dni usposabljanja na zaposlenega (Reinhardt 2002). Japonska in kitajska podjetja pri merjenju dajejo prednost kompetencam zaposlenih, odnosu, vodenju in stališčem zaposlenih ter ustvarjalnosti zaposlenih. Kanadska metodologija merjenja človeškega kapitala SMAC pa uporablja naslednje kazalce: ugled zaposlenih, leta izkušenj v poklicu, udeležba novincev, zadovoljstvo zaposlenih, udeležba zaposlenih pri inovacijah,

---

<sup>20</sup> Skandia je leta 1994 objavila v svojem poročilu naslednje indikatorje za merjenje človeškega kapitala: število zaposlenih, indeks podpore odločanja, indeks pooblastil in število dni usposabljanja pri delu (Roos in drugi 2000).

<sup>21</sup> Indikatorji merjenja človeškega kapitala so fluktuacija zaposlenih, proračun za izobraževanje ter odstotek zaposlenih, ki krožijo med podjetjem in partnerji (Ross in drugi 2000).

dodana vrednost na zaposlenega ter dodana vrednost na denarno enoto plače (Roos in drugi 2000).

Na področjih merjenja intelektualnega kapitala prihaja do sprememb, saj mnoga domača podjetja že iščejo nove načine merjenja uspešnosti. Vse več managerjev se namreč zaveda pomembnosti nefinančnih kazalnikov, med katerimi izstopajo kazalniki kakovosti in zadovoljstva ter ravnanja z zaposlenimi<sup>22</sup>. A pomembno je predvsem razmišljanje države, kaj narediti v to smer.

### **6.3 STANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA V SLOVENIJI**

Trendi in pričakovan razvoj v svetu, še posebej v EU, na področju človeškega kapitala in trga dela označuje šest značilnosti, ki so med seboj zelo povezane.

Prva je nizek delež aktivne populacije, do česar prihaja zaradi zmanjševanja rodnosti, podaljševanja življenjske dobe in začetnega izobraževanja. To pomeni, da je v EU čedalje manj ljudi, ki so primerni za delo. Starostna struktura je še posebej izrazita v Sloveniji, saj se prebivalstvo s silovito hitrostjo stara, medtem ko se vse manj mladih odloča za povečanje natalitete.

Druga značilnost je rast kakovosti človeških virov, s katero naj bi odgovarjali na izzive na znanju temelječega gospodarstva in družbe. Politika zaposlovanja naj bi skupaj s politiko izobraževanja ta trend še okrepila, in sicer s pospeševanjem vseživljenjskega izobraževanja, ki postaja eden izmed ključnih pojmov.

Tretja značilnost je povečevanje kakovosti delovnih mest v smeri naraščajoče zahtevnosti glede znanja in sposobnosti zaposlenih. Višje izobraženi in sposobni delavci naj dobivajo delovna mesta, ki so zahtevnejša, saj bi s tem delovali tako v dobro podjetja kot tudi delavca (podjetju se povečuje prihodek, delavci pa dobijo motivacijo).

Četrta značilnost so strukturna neskladja na trgu delovne sile, ki se kažejo zlasti v vrsti in zahtevnosti del ter razpoložljivem znanju. Dostikrat se zgodi, da delodajalci postavijo na posamezna delovna mesta napačne delavce.

---

<sup>22</sup> Lep primer je npr. podjetje Nova Kreditna Banka Maribor d.d., ki je v letnem poslovnem poročilu 2000 izdala priložo o intelektualnem kapitalu na podlagi merjenja intelektualnega kapitala po metodi dodane vrednosti.

Peta značilnost je, da trg dela postaja eden izmed ključnih elementov učinkovitega gospodarskega razvoja in podjetniških reform. Šesta značilnost pa je nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela ter povečevanja socialnih razlik (Kajzer 2005).

Tudi v Sloveniji se spopadamo s temi trendi. Vlada poskuša uvajati določene reforme, ki bi urejale področje človeškega kapitala in vlaganja vanj. Kakovostni človeški viri bodo vedno bolj pomembni in s tem tudi vseživljenjsko izobraževanje. Seveda je tu spet v igri vložek in donos, ki ga izobraževanje prinese, posameznik pa se bo vedno sam odločal o tem, ali bo študiral ali ne. Kajzer (2005, 16) kot ključne probleme na trgu delovne sile v Sloveniji opredeljuje nizko stopnjo zaposlenosti in visoko stopnjo brezposelnosti nizko izobraženih. Potem je tu še izredno nizka stopnja zaposlenosti starejših (nad 45), sorazmerno visoka stopnja brezposelnosti mladih (15-24) in neintenzivno upravljanje s človeškimi viri v podjetjih, saj so večinoma neizkoriščeni.

Svetlik (2004) pravi, da ima upravljanje in uporaba človeških virov nekaj slabih strani. Prva je veliko povečanje deleža neaktivnega prebivalstva. Do tega je deloma prišlo zaradi vključevanja večjega deleža mladih v višje stopnje izobraževanja. To je bil povod v devetdesetih za hiter umik starejših generacij iz aktivne populacije po poti pospešenega upokojevanja. In namesto da bi ta generacija poskrbela za zadovoljevanje svojih potreb, so postali breme oslabiljenega sistema pokojninskega zavarovanja ter drugih sistemov socialnega in zdravstvenega varstva. Drugi problem je brezposelnost kot neposreden izraz neizrabljenih človeških virov. Med brezposelnimi pa je še posebej velik delež ljudi brez poklicnih kvalifikacij in starejših, katerih možnosti za zaposlitev so zelo majhne.

Problem pa po Svetlikovem mnenju predstavljajo tudi mladi. Njihova stopnja brezposelnosti ni toliko kritična, kot je kritičen način njihovega vključevanja v zaposlitev. Z zaposlovanjem za določen čas, sprejemanjem priložnostnih in slabše plačanih del nedvomno nosijo glavno breme povečevanja prožnosti dela in zaposlitve. Poleg izobrazbe pa so pomembne tudi izkušnje, ki pomembno prispevajo k oblikovanju človeškega kapitala (Svetlik 2004).

Da bi vsaka država lahko delovala v prid svojih državljanov, da bi vsako podjetje lahko delovalo v prid svojih zaposlenih. Da bi bilo področje človeškega kapitala kar najboljše zavarovano, je ena izmed najpomembnejših stvari imeti dobro izoblikovan pravni sistem.

V Sloveniji imamo kar nekaj zakonov, ki opredeljujejo človeške vire oziroma človeški kapital, kar bom opisala v naslednjem poglavju.

### **6.3.1 Pravna podlaga vlaganja v človeški kapital**

V svetovnih gospodarstvih je že zelo razvito področje vlaganja v človeški kapital in zato tudi zakonodaja za ta del. V Sloveniji skušamo slediti družbi znanja in nenehnemu razvoju, zato imamo tudi pri nas v naši zakonodaji številne akte, ki neposredno ali posredno urejajo področje vlaganja v človeški kapital, oziroma bolj rečeno področje izobraževanja in usposabljanja. Tako obstajajo različni heteronomni akti, ki so akti EU, Ustava RS, mednarodne pogodbe in načela, ZDR, ZJU, ZZZPB in nekateri avtonomni akti: kolektivne pogodbe, splošni akti delodajalca, pogodba o zaposlitvi in pogodba o izobraževanju.

Najsplošnejši državni akt in hkrati najpomembnejši je *Ustava Republike Slovenije* iz leta 1991. V 57. členu pravi, da mora država ustvarjati možnosti, da si državljani lahko pridobijo ustrezno izobrazbo (Kaučič in Toplišek 2001). Tu lahko prvič zaznamo, da mora biti vsakemu posamezniku omogočeno pridobivanje znanja, bodisi formalno ali neformalno. Pri tem govorimo o šolskem izobraževanju.

ZDR, zakon o delovnih razmerjih pa v 172. in 173. členu določa pravico in dolžnost delavca do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom ohranitve in širitve sposobnosti na delovnem mestu, ohranitve zaposlitve pri delodajalcu, povečanja zaposljivosti. Dolžnost delodajalca pri tem je zagotoviti izobraževanje zaradi potreb delovnega procesa, da se izogne odpovedi iz razloga nesposobnosti in poslovnega razloga. Pravica in dolžnost delavca je torej, da se izobražuje, delodajalca pa, da delavca napoti na izobraževanje. Obojestranski interes do izobraževanja pa ZDR izrecno ne določa (Zakon o delovnih razmerjih 2002).

Drugače pa se pravice v zvezi z izobraževanjem določa posebej v posamezni panogi s *kolektivnimi pogodbami* in v posameznih podjetjih s *pogodbami o zaposlitvi*, odvisno je tudi od tega, ali je podjetje v državni ali privatni sferi. S *pogodbo o izobraževanju*, ki tudi obstaja, ni pa zakonsko določena, pa se ureja trajanje izobraževanja, potek izobraževanja, pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem ter podobno.

### 6.3.2 Nekatere raziskave na področju človeškega kapitala

V naših podjetjih in poslovnih sistemih je nedvomno precej znanja. Vprašanje pa je, ali je to znanje zadosti vpeto v njihove razvojne programe in ali je znanje dovolj izkoriščeno. Vedno znova je aktualno razmišljanje, kako to doseči, kaj storiti, da bodo v prid spodbujanju ustvarjalnosti človeških virov delovali tako notranja klima podjetij, njihova poslovna razvojna filozofija, vrednote, kot tudi njihova poslovna organiziranost? Kako doseči, da se bodo zaposleni v naših podjetjih srečevali z možnostjo usklajevanja in sozvočja lastne kariere s cilji podjetja?

Slovenska podjetja, v primerjavi z ZDA in nekaterimi razvitimi evropskimi državami, predvsem pa skandinavskimi deželami, ki so na področju intelektualnega kapitala v Evropi pionirji, do sedaj niso posvečala posebne pozornosti intelektualnemu kapitalu. To je tudi vzrok, da slovenska podjetja relativno zaostajajo v poslovni konkurenčnosti v razmerju do drugih evropskih držav, kar so pokazale nekatere že narejene raziskave (Kovač 2000, 40).

Danes se razvoju intelektualnega kapitala posvečajo le organizacije, ki si želijo postaviti nove temelje poslovne uspešnosti. Ta podjetja pogosto imenujemo revolucionarna, v prihodnost usmerjena podjetja, ki upoštevajo strategijo in vizijo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo sprememb, vzpostavljajo dolgoročne mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov. V središču teh sprememb pa je skrb za ljudi in njihovo znanje (Kovač 2000, 40).

Pomena intelektualnega kapitala se po besedah direktorja slovenskega Inštituta za intelektualni kapital Matjaža Mačka nekatere slovenska podjetja že zavedajo, osveščenost med njimi narašča, vendar bistveno prepočasi glede na razvoj svetovnega gospodarstva in konkurence (Volk 2002, 19). Slovenija se nahaja ravno v fazi odkrivanja pomembnosti intelektualnega kapitala ter znanja. Zato se mnoga uspešna slovenska podjetja v večji meri ukvarjajo z ravnanjem zaposlenih in merjenjem vrednosti, ki jo ustvarjajo zaposleni ter z vlogo znanja ter ravnanjem z njim. To je razvidno tudi iz primerjalne analize, ki ga je izvedlo konec novembra 2002 GV Izobraževanje. Takrat so izbrali deset slovenskih podjetij, ki najbolj cenijo in največ vlagajo v razvoj zaposlenih in njihovo znanje. To so: Iskra Mehanizmi, Lek, Mercator, Merkur, NLB, Revoz, Savatech, Smart Com, Unior ter Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota, Autocommerce, itd (Šubic 2002, 28).

Naslednja raziskava pa je zelo široko zastavljena raziskava<sup>23</sup> Renate Mihalič iz leta 2006. V tej raziskavi Renate Mihalič iz podjetja Mihalič in partner je sodelovalo 44 srednjih in velikih slovenskih podjetij, povabilo k sodelovanju k raziskavi pa je dobilo več kot dvesto podjetij. In izsledki raziskave (lahko rečemo, pričakovani), so bili naslednji.

V velikih in srednje velikih podjetjih se v povprečju vsi zaposleni izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo le 5,266 dni na leto na zaposlenega. V slabi polovici podjetij, in sicer v kar 47,7% primerov, se zaposleni izobražujejo v povprečju le med 0,2 in 3,2 dni na leto. Temu odstotku se pridružuje še nadaljnjih 20,5% anketiranih podjetij, v katerih se vsi zaposleni izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo le med 3,3 in 6,3 dni na leto na zaposlenega. Delež podjetij, v katerih se zaposleni izobražujejo nekoliko več, in sicer 6,4 in več dni na leto na zaposlenega pa znaša komaj 13,6%. V velikih in srednje velikih podjetjih se vodilni, vodstveni in ključni strokovni zaposleni v povprečju izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo le 11,543 dni na leto na zaposlenega. V 22,7% podjetij se vodilni, vodstveni in ključni strokovni zaposleni v povprečju izobražujejo le med 1,5 in 4,5 dni na leto. K temu odstotku se pridružuje še 13,6% anketiranih podjetij, v katerih se ti zaposleni izobražujejo, usposablajo med 4,6 in 7,6 dni na leto na zaposlenega. Delež podjetij, v katerih se ključni delavci izobražujejo 7,7 in več dni na leto na zaposlenega pa znaša 40,9%. Presenetljiv je kar zelo visok delež neopredeljenih, ki predstavlja kar 22,7% proučevanih podjetij (Mihalič 2006).

Rezultati se ujemajo tudi z izsledki predhodne raziskave na področju človeških virov, ki jo je leta 2001 prvič izvedel Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede. Tudi rezultati te raziskave namreč kažejo, da je za centralno južni grozd v okviru evropskih grozdov upravljanja s človeškimi viri (tja sodi tudi Slovenija) značilno slabo usposabljanje zaposlenih (Ignjatovič in Svetlik 2004).

V primeru, da bi ugotavljali predispozicije slovenskih podjetij za uspešen vstop v družbo znanja iz naslova intenzitete izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, je dosežen nivo na tem področju za družbo znanja še vedno prenizek, meni Mihaličeva (2006). V večjih in srednje velikih podjetjih so namreč delavci znanja očitno v manjšini in pridobivanje novih nanj se v povprečju očitno ne vzpodbuja dovolj (nekoliko boljše stanje je vsaj pri vodilnih in ključnih strokovnih zaposlenih).

---

<sup>23</sup> V raziskavi je bilo preučevanih mnogo področij, jaz pa bom omenila le področji izobraževanja in usposabljanja ter investicij vanju.

Nadalje je raziskava namenila pozornost tudi investicijam v zaposlene. V povprečju so podjetja namenila 4,762% od celotnega prometa investicijam v zaposlene. Pri tem podatku je potrebno opozoriti, da je povprečni delež višji zaradi redkih podjetij v vzorcu, ki namenjajo tudi več kot 60% prometa investicijam v zaposlene. V veliki večini podjetij pa je ta odstotek radikalno nižji. Kar 38,6% anketiranih podjetij je investicijam v zaposlene namenilo namreč komaj 0,2% in celo manj od celotnega prometa za leto 2006. Manjši delež podjetij, in sicer 13,6% velikih in srednje velikih podjetij, je tovrstnim investicijam namenilo le med 0,3% in 0,5% od ustvarjenega prometa. Nekoliko večji delež, 29,5% podjetij, pa je tem investicijam namenilo od 0,6% in več od celotnega prometa (Mihalič 2006).

V povprečju je dimenzija investiranja v zaposlene v skupini srednje ocenjenih kategorij, ki posledično sicer niso tako kritične, vendar pa kljub temu tudi tu ne moremo biti zadovoljni s stanjem. Stopnja investiranja v zaposlene sovpada s predhodno že ugotovljeno stopnjo intenzitete izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih, stopnjo inovativnosti zaposlenih in nenazadnje prav tako tudi s stopnjo visoko izobraženih zaposlenih. Deleži od celotnega prometa podjetja, ki jih velika večina podjetij namenja za investicije v zaposlene, so za številna podjetja, ki bi že morala biti v fazi tranzicije v podjetja znanja, odločno prenizki, uspešen razvoj človeškega kapitala in upravljanja z njim pa je ob takih odstotkih investiranja v zaposlene že na začetku močno oviran. V marsikateri strategiji razvoja je zapisano, da so zaposleni največje bogastvo podjetja, vendar se velika večina podjetij ob takih deležih investicij v zaposlene tega očitno ne zaveda dovolj dobro. Dejstvo je, da podjetja, ki danes ne vlagajo najprej v človeški kapital, že jutri ne bodo imela več kaj vlagati«. Vendar pa izobrazba ne pomeni vedno tudi sposobnih, inovativnih in k rešitvam usmerjenih zaposlenih (Mihalič 2006).

Drugačno sliko kažejo tudi podatki za vlaganje v izobraževanje zaposlenih v sklopu konference Izobraževalni management 2008, ki jo je na Bledu že sedmič zapored organiziralo podjetje Planet GV. Tam so razglasili letošnje zmagovalce TOP 10 – 2008, s katerim so izbrali deset slovenskih podjetij in organizacij, ki sistematično vlagajo v znanje in skrbijo za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Na konferenci so poudarili, da se podjetja Lek, Ernst&Young, Gorenje, Helios, Hermes Softlab, Krka, Merkur, Smart Com, Trimo in Unija računovodska hiša vse bolj zavedajo pomena izobraževanja, kar dokazuje vse večje investiranje v znanje. Po raziskavah, ki jih



Planet GV opravi vsako leto, so ta slovenska podjetja lani namenila kar 65 odstotkov več sredstev za izobraževanje zaposlenih. Poleg tega se je tudi posamezni zaposleni v povprečju izobraževal za tretjino več ur kot v prejšnjih letih. Podjetja so začela razvijati tudi lastne inovativne izobraževalne projekte, katerih namen je predvsem optimizacija izobraževalnega procesa in prilagoditev natančno določenim potrebam in ciljem, prilagojenim podjetju (Poročilo o konferenci Izobraževalni management 2008).

Torej vse zgoraj zapisano govori o tem, da se slovenska podjetja zavedajo pomena izobraževanja, še posebej večja, a še vedno premalo ukrepajo na tem področju. Torej glede na podatke iz navedenih raziskav bi lahko kar potrdila mojo splošno izhodiščno tezo, da slovenska podjetja še vedno vlagajo premalo v človeški kapital. Menim, da bi bilo potrebno v naslednjih nekaj letih nameniti večjo vlogo poudarjanja pomembnosti tega področja, če želimo slediti trendom, ki sta jih prinesla pojma družba znanja in učeča se organizacija.

## **7 RAZISKAVA O NAČINU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Kot sem napisala že v uvodu, sem v petih slovenskih podjetjih poskušala izvesti raziskavo o načinu in merilih vlaganj v človeški kapital, oziroma v izobraževanje in usposabljanje in skušala dobiti čim bolj podrobne in točne podatke v zvezi z njihovimi zaposlenimi. Skušala sem tudi ugotoviti, kakšne konkurenčne prednosti imajo in če se jih zavedajo. Podjetja so naslednja: Mond Grafika d.o.o., KVM Grafika d.o.o., Delo Repro d.o.o., Tiskarna Ljubljana d.d. in Potens d.o.o., ki se vsa ukvarjajo pretežno s tiskanjem oziroma grafično dejavnostjo. Ti dve dejavnosti sta zelo izgubljali na pomenu, tiskarne pa so konec devetdesetih let zašle v hudo krizo, iz katere se marsikatera ni rešila. Obdržalo se je le malo podjetij v tej panogi, pet zgoraj omenjenih podjetij pa bolj ali manj uspešno tekmuje na trgu.

V vsa podjetja sem najprej poslala elektronsko sporočilo, v katerem sem zaprosila za sodelovanje pri pisanju diplomskega dela. V sporočilu sem zapisala, o čem bom pisala in naletela sem na ugoden odziv. Iz Mond Grafike so mi sporočili, da imajo področje izobraževanja kar dobro razvito, a ker gre za manjše podjetje, nimajo prav posebej zaposlene kakšne osebe. Zato sem se odločila oditi k njim ter opraviti intervju z

direktorjem in osebo, ki skrbi za kadrovske zadeve. V KVM so me prav tako povabili na osebni pogovor. Dejstvo, da bom uporabila podatke podjetja za pisanje diplome, jim je bilo v čast. Tako sem govorila najprej z direktorjem, nato pa še z vodjo kadrovske službe, ki pri njih obstaja, in dobila sem kar veliko podatkov. V Delu Repro d.o.o. so me povabili na obisk, a iz pogovora sem izvedela, da sta izobraževanje in vlaganje v človeški kapital pri njih bolj stranskega pomena. Rekli so, da se zavedajo vse večjega pomena izobraževanja in usposabljanja, a jim trenutne razmere v podjetju ne dovoljujejo delovati v tej smeri. Podoben odgovor je sledil iz Tiskarne Ljubljana. Odpisali so, da se srečujejo z nezavidljivim položajem in zato so mi na vprašalnik odgovorili kar prek elektronske pošte, v Potens d.o.o. pa so rekli, da je podjetje zelo majhno, zato kakšnih velikih analiz nimajo narejenih, zavedajo pa se pomena izobraževanja kadrov za prihodnost podjetja.

### **7.1.1 Opis metodologije**

Podatki, ki so uporabljeni v tej raziskavi, so pridobljeni z analizo internih dokumentov, izobraževalnih načrtov zaposlenih, letnih poročil, s podatki iz kadrovske evidence, predvsem pa s kvalitativnim raziskovanjem, torej s polstrukturiranim intervjujem oziroma vprašalnikom z več vprašanji, ki sem ga poslala direktorjem ter osebam, ki skrbijo za kadrovske zadeve.

S kvalitativnimi raziskavami je namreč mogoče ugotoviti mišljenje, misli posameznika in tako na grobo oceniti posameznikovo stališče glede določenih zadev, ki se dogajajo v podjetju. Kvalitativni podatki so zbrani tako, da raziskovalci zvedo več o stvareh, ki jih ne morejo neposredno opazovati in izmeriti. Kvalitativne raziskovalne metode so manj strukturirane in bolj intenzivne kot standardizirani intervjuji, temelječi na vprašalnikih. Gre za daljši in prožnejši odnos s sogovornikom, zato imajo tudi podatki večjo globino in so tudi vsebinsko bolj bogati. Zaradi majhnega števila sogovornikov so le delno reprezentativne in so kot podpora kvantitativnemu raziskovanju. Kljub temu pa lahko z njimi pridobimo podatke, ki jih s strukturnimi raziskovalnimi metodami ne bi mogli (Novak 2002).

### **7.1.2 Namen raziskave**

Namen raziskave z vprašalnikom (Priloga), ki sem ga izvedla v petih podjetjih iz iste panoge, je ugotoviti, kako je organiziran izobraževalni proces in proces usposabljanja in

predvsem kakšna so merila za vlaganje v izobraževalno dejavnost svojih zaposlenih in kako opredeljujejo svojo konkurenčnost. Druga točka pa je ugotoviti, kakšne konkurenčne prednosti podjetja imajo in ali se tega sploh zavedajo.

## **7.2 OPIS PODJETIJ**

V nadaljevanju bom opisala in analizirala vseh pet podjetij, analiza pa zaradi pomanjkanja podatkov ne bo pri vseh podjetjih enako obširna, vendar se bo vseeno dalo izluščiti posamezne zaključke.

### **7.2.1 Mond Grafika d.o.o.**

Podjetje Mond Grafika je majhno grafično podjetje, ki se ukvarja z dejavnostjo tiska in vezave tiskovin kot so revije, knjige, obrazci, etikete in prospekti. Tiskarna Mond grafika d.o.o. je na trgu prisotna vse od leta 1994, ko so začeli tiskati v domači garaži sedanjega lastnika in direktorja Dušana Hunjeta z enim majhnim strojem. Tedaj je on sam delal na tem stroju in z veliko vnemo tudi kar nekoliko nepričakovano uspel.

Vsako leto se je promet večal in s tem tudi vlaganja v nove stroje in novo tehnologijo. Danes podjetje obsega 30 redno zaposlenih, število pa se vsako leto povečuje. Poleg tega pa vseskozi zaposlujejo tudi za določen čas, po pogodbah in tudi študente. Stopnja rasti dohodka je bila po besedah direktorja leta 2007, torej na letni ravni, kar 20 odstotna, zaradi česar lahko rečemo, da gre za uspešno podjetje, ali pa celo nadpovprečno dobro v grafični dejavnosti.

Dolgoletna tradicija ter stalno vlaganje v razvoj kadrov in posodabljanje strojnega parka je pripeljalo podjetje Mond grafika med najsodobnejše tiskarne v tem delu Evrope. Tehnološka opremljenost podjetja omogoča izvedbo delovnih procesov priprave tiskovne forme, tiska in kompletne dodelave, kar omogoča izvedbo projektov v celoti na eni lokaciji ter zagotavlja konkurenčnost na izjemno dinamičnem grafičnem trgu. Ekipa strokovnjakov s svojim znanjem želi zadostiti posebnim željam in potrebam tržišča. Zavedajo se<sup>24</sup> pomembne konkurenčne prednosti, na katerih gradi podjetje svojo vizijo in razvoj. Stalno vlaganje v najsodobnejšo tehnologijo združuje kvaliteto, hitrost in konkurenčno ceno v

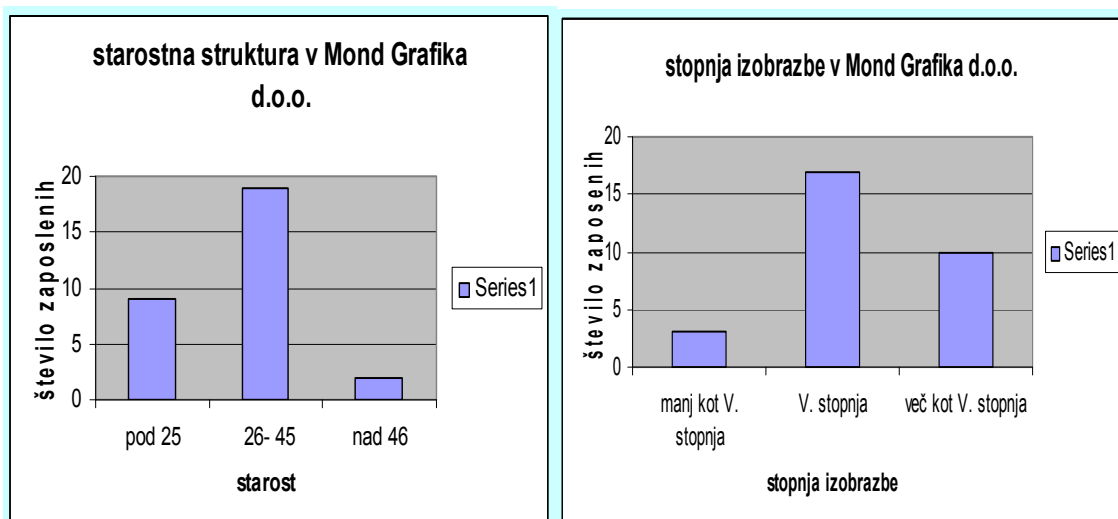
---

<sup>24</sup> Vse podatke, ki sem jih uporabila v grafih in vsa mnenja o podjetju je podala gospa Bojana, ki v podjetju skrbi za kadrovske zadeve. Pri intervjuju je vseskozi prisostvoval tudi direktor gospod Hunje in tudi on podal svoje mnenje o določeni temi.

popolno ponudbo. Prizadevajo si, da bodo s sistemom nadgradnje, profesionalnim znanjem, timskim delom in obvladovanjem kakovosti svojih izdelkov tudi v bodoče uspeli zadostiti potrebam svojih strank. Štirideset odstotkov njihove proizvodnje pokriva tisk etiket, katerih skupne naklade presegajo 200 milijonov na leto. S konkurenčnimi cenami, hitrim odzivnim časom in predvsem kvaliteto so pridobili zaupanje največjih slovenskih podjetij, kot so pivovarne, Slovenske železnice, zavodi, časopisne hiše, zavarovalnice, različne banke, BTC itd.

Ker je grafična in tiskarska dejavnost bolj fizične narave, je v podjetju zaposleno le malo žensk, le 5, kar predstavlja manj kot 17 % vseh zaposlenih. Njihovo delo je predvsem administrativno, dve gospe pa sta izučeni tiskarki in pomagata tudi pri delu s stroji oziroma le- to bolj nadzorujeta. Povprečna starost redno zaposlenih je okoli 28 let, kar pomeni, da je zaposlen predvsem mlad kader. Od 30 zaposlenih jih je 9 mlajših od 25 let, 19 v starosti od 25 do 45 let ter le 2 starejša od 45 let. Povprečna stopnja izobrazbe pa je V. stopnja, ki pa se zvišuje, saj zaposlenim plačajo tudi nadaljnji študij na področjih, ki so pomembna za grafično dejavnost. Trenutno imajo trije zaposleni manj kot V. stopnjo izobrazbe, 17 V. stopnjo izobrazbe, 10 zaposlenih pa višje stopnje. Ti podatki so navedeni v spodnji tabeli (Slika 7.1), ki sem jo oblikovala sama, s pomočjo podatkov, ki sem jih dobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila v podjetju.

**Slika 7.1: Starostna in izobrazbena struktura v Mond Grafika d.o.o.**



Vir: lastni izpis struktur v Mond Grafika d.o.o.

Kot sem že omenila, v Mond Grafiki nimajo posebej organizirane službe za izobraževanje in usposabljanje, ker so manjše podjetje. Pač pa imajo splošno kadrovsko službo, kjer sta zaposleni dve osebi, ki pokrivata celotno področje kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov in administracije. Potrebe po novih znanjih ugotavljajo vsako leto posebej v okviru plana izobraževanja ter z letnimi razgovori, ki jih prav tako opravljajo vsako leto. Delno pa so potrebe po novih znanjih ugotavljajo na osnovi poslovnega načrta, ki je osnova za vse plane. Na osnovi plana tako izdelajo program izobraževanja in usposabljanja, ki ga nato skozi celo leto izvajajo. Pri ocenjevanju uspešnosti izobraževanja pa mora vsak udeleženec po zaključku izobraževanja posredovati oceno in predlagati, če je potrebno izobraževanje še na kakem področju. Na koncu leta pa pošljejo oceno direktorju, ki oceni opravljena izobraževanja tako, da jim opisno napiše, ali je kakšno izobraževanje pri delavcu prineslo napredek ali ne.

Podjetje veliko vlogo namenja tudi vlaganju v znanje in razvoj zaposlenih, saj svoje zaposlene nenehno pošiljajo na izobraževanja in usposabljanja. Ker delajo svoje plane dela in analize podatkov šele sredi leta za prejšnje leto, sem dobila podatke le za čas do leta 2007. Glede na prejšnja leta so v letu 2007 naložbe v izobraževanje povečali (povečanje je prikazano na spodnji sliki 7.2), predvsem zaradi uvedbe novega informacijskega sistema. Povprečna investicija na zaposlenega za izobraževanje in usposabljanje je v letu 2007 znašala približno 700 EUR, kar pomeni skupno okoli 3 % vseh prihodkov. V tem letu so bili na raznih izobraževanjih prav vsi zaposleni, največ se jih je izobraževalo in usposabljal na seminarjih, na področju računalništva, tujih jezikov in na raznih sejnih. Precej pa je bilo tudi usposabljanja za delo z novimi stroji. Vsak zaposlen je bil v povprečju deležen 29,7 ur izobraževanja ali usposabljanja, ki je bilo v celoti plačano s strani podjetja in tudi štelo se je v delovne ure.

**Slika 7.2: Prikaz vlaganja v izobraževanje v Mond Grafika po letih**



Vir: lastni izpis grafa po podatkih iz Mond Grafike.

Kot je torej prikazano na Sliki 7.2, se je investicija za izobraževanje na delavca v zadnjih letih spreminjala, a leto 2007 je bilo vseeno še najbolj primerno za to. Gospa je namreč povedala, da je bil tudi prihodek in kasneje dobiček tega leta največji v zadnjih šestih letih. Bolje je bilo le med leti 1995 in 2000, ko so druge tiskarne množično propadale, Mond Grafika pa je s konkurenčno ceno in dobro ponudbo storitev skrbela za večanje rasti dobička. Slika tudi kaže, da se je leta 2004 zgodil velik padec (iz 600 na 400 EUR/delavca). Tistega leta je bil tudi dobiček nizek in čeprav pravega vzroka ne poznajo, dostikrat omenjajo slovenski vstop v EU in odprtje vseh meja. Podjetje se je tistega leta zelo trudilo oglaševati se tudi v sosednjih državah, kar je močno povečalo stroške podjetja in morali so znižati stroške drugje: to je nekoliko znižalo naložbe v človeški kapital. A takratna mala kriza ni povzročila večjih težav.

V prejšnjih letih se je veliko več vlagalo v pridobivanje mehkih veščin, kot sta vodenje in motiviranje ter na pridobivanju znanja s področja tehnologije varnostnih tiskovin, a v zadnjih dveh letih se je to zmanjšalo skoraj za pol. Sedaj dajejo prednost seminarjem. Z namenom vzpostavitve sistemov merjenja učinkov pa želijo v prihodnjih letih začeti spremljati, kako, koliko in kdaj se bo, če se sploh bo investicija v to naložbo vrnila. S tem bi se sistematično dvignile kompetence zaposlenih in lahko bi se ciljno vodilo izobraževanje vsakega posameznika posebej.

Torej njihova konkurenčnost predvsem temelji na konkurenčnih cenah storitev, sodelovanju vseh zaposlenih, tako vodstva kot tiskarjev ter zavedanju, da so zaposleni njihovo bogastvo. Kot svojo prednost navajajo tudi poznavanje trga, saj so v tej panogi prisotni kar nekaj časa. Vseh svojih prednosti se podjetje zaveda in jih s pridom izkorišča. Seveda, kot v vsakem podjetju, pridejo obdobja vzponov in padcev, a zdi se, da kar stabilno držijo sloves, ki so ga ustvarili pred desetimi leti in izpolnjujejo svoje poslanstvo biti ena izmed najboljših tiskarn komercialnega tiska evropskega formata. Sodelovanje vseh članov podjetja v prizadevanju za kakovost in usmerjenost na odjemalce ta cilj še posebej približa, uspešnost podjetja pa zagotavlja njegov nadaljnji razvoj.

Gospod Hunje vedno pravi, da njihova prihodnost temelji na znanju, strokovnosti in izkušnjah. To pomeni, da se zavedajo pomena človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti in da bo potrebno še več vlagati v zaposlene, predvsem pa je treba upoštevati želje zaposlenih, saj le dobra klima v podjetju prinaša rezultate.

### **7.2.2. KVM Grafika d.o.o.**

Leta 1991 ustanovljeno podjetje KVM Grafika ima sedež v Sloveniji na lokaciji v Ribnici. Ustanovitelj podjetja g. Bojan Kos<sup>25</sup> je direktor in lastnik podjetja. So torej hitro rastoče družinsko podjetje, ki trenutno v vseh svojih oddelkih proizvodnje (reprostudio, montaža, grafični, kartonažni oddelek, oddelek etiket v roli, dodelava in transport) zaposluje preko 90 ljudi, kar ga uvršča med srednje velika podjetja<sup>26</sup>. S sistemom zaposlovanja so v podjetju izkoristili tudi možnosti zaposlovanja kvalificiranih grafičnih delavcev iz tujine, saj le-teh v Sloveniji trenutno primanjkuje. Podjetje ima tudi kadrovsko službo, ki šteje 3 zaposlene.

Dinamika razvoja bi bila še hitrejša, če se v preteklosti lastniki ne bi nekritično in samo v želji po večji realizaciji odločili za nakup dveh podjetij, ki sta bili pred stečajem. Namesto pričakovanih sinergijskih učinkov so se zato morali ukvarjati s sanacijo teh podjetij in preselitvijo na eno lokacijo. Danes je podjetje glede na stanje v grafični industriji nadpovprečno, saj ustvarja dobiček za lastnike (15 % letna rast), povečuje realizacijo in

---

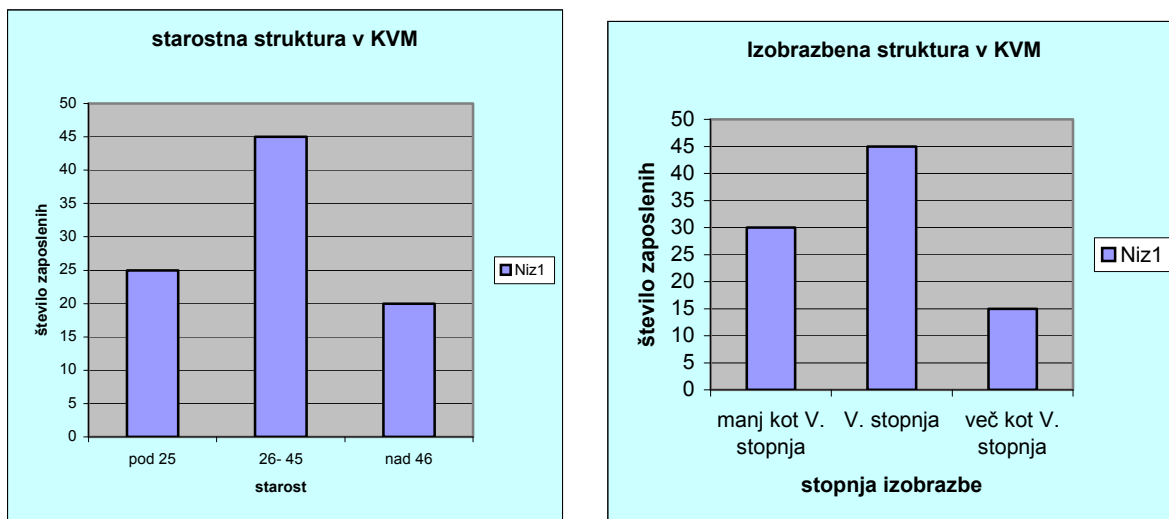
<sup>25</sup> Z gospodom Kosom sem opravila intervju v njegovem podjetju.

<sup>26</sup> Za srednje veliko podjetje se šteje podjetje oziroma družbo, ki šteje nad 50 in manj kot 250 zaposlenih.

produktivnost, kar pa je najvažnejše zlasti za lokalno skupnost, povečuje število zaposlenih, izplačuje dogovorjene plače in skrbi za razvoj svojih kadrov.

Spodnja slika (Slika 7.3) prikazuje starostno in izobrazbeno strukturo podjetja. Po podatkih, ki sem jih dobila, sem lahko določila izobrazbeno strukturo. V podjetju je 25 zaposlenih, ki so mlajši od 25 let (27,7%), 45 jih je v starosti od 26 do 45 let (50%), 20 pa jih je starejših od 45 let, kar pomeni 22,2% vseh zaposlenih. Povprečna starost pa je 34 let. V podjetju je zaposlenih tudi kar nekaj žensk, in sicer 20, kar pomeni 22 % vseh zaposlenih. Ta odstotek je kar visok za grafično dejavnost. Imajo tudi kadrovsko službo, ki skrbi za dodatna izobraževanja in temu primerno imajo tudi izobrazbeno strukturo. Od 90 zaposlenih je 15 delavcev z višjo in visoko izobrazbo (16,6%), 45 jih ima poklicno in srednjo izobrazbo (50%), ostali (30) pa so z osnovno izobrazbo (33,3%). Izobrazbena slika se iz leta v leto spreminja, kajti proces izobraževanja in usposabljanja je stalen in usmerjen v prihodnost. Delavci so motivirani v tem procesu, saj je možno napredovanje in tudi materialno nagrajevanje (to je največkrat višja plača). Vsak delovni proces je do potankosti definiran in določen s standardi kakovosti, ki določajo organizacijo, potek, kontrolo in odgovornost zaposlenih.

**Slika 7.3: Starostna in izobrazbena struktura v KVM Grafika**



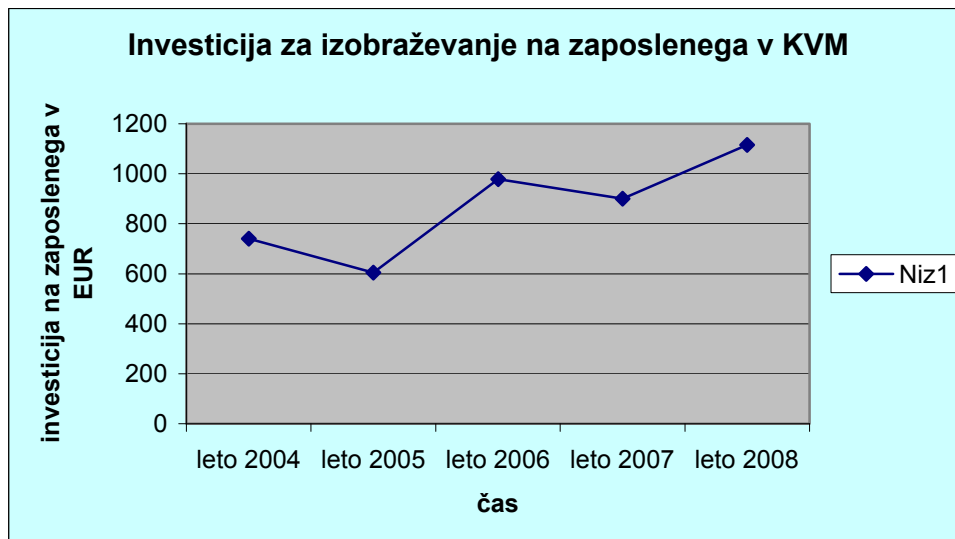
Vir: lastni izpis grafov.

Na vprašanje o investiciji za izobraževanje na zaposlenega so bili v kadrovski službi, ki šteje tri ljudi, takoj pripravljeni pomagati in podati dokaj točne podatke. V kadrovski službi



so mi dali interne podatke za zadnjih pet let, vključno z letom 2008, graf pa sem narisala sama. To je prikazano na spodnji sliki (Slika 7.4).

**Slika 7.4: Prikaz vlaganja v izobraževanje v KVM Grafika po letih**



Vir: lastni izpis grafa.

Slika 7.4 torej prikazuje, da je v letu 2008 investicija za izobraževanje na zaposlenega znašala 1115 EUR, je najvišja v zadnjih petih letih. Lansko leto je bilo leto, ko so pripeljali nove stroje, bili so novi seminarji na temo vodenja, komuniciranja in motiviranja, ki so bile po mnenju vodstva potrebni, zato je tudi znesek nekoliko višji. Slika tudi prikazuje, da se je višina investicij v zadnjih petih letih vseskozi povečevala, kar nakazuje dober odnos vodstva do zaposlenih. Skrb za svoje zaposlene pa prinaša motiviranost in privrženost zaposlenih podjetju.

V letu 2008 so bili na izobraževanje ali usposabljanje poslani prav vsi zaposleni, in sicer je bil vsak zaposleni vključen v izobraževanje v povprečju 36,3 ure. Večina seminarjev je bila v celoti plačana s strani podjetja, nekateri pa vsaj delno. Skozi leto so se odvijali seminarji o varnem delu z novimi stroji, seminarji grafike, seminar projektnega vodenja, motivacijske delavnice, na obisk pa so povabili predstavnika uspešnega grafičnega podjetja iz Švice, ki je predaval o tem, kako ohraniti konkurenčnost. Odvijala sta se tudi tečaja angleščine in nemščine, na katera se je prijavilo 65 % zaposlenih, kar kaže na pripravljenost zaposlenih učiti se in pridobivati novo znanje ali pa le izpopolnjevati že osvojeno znanje. Med drugim so imeli tudi delavnico, kako izboljšati komunikacijo in

delavnico o timskem delu. Take delavnice in tečaji dosti pripomorejo k boljšim odnosom med zaposlenimi in k boljši klimi. Delavcem, ki delajo na najnižjih nivojih, namreč zelo veliko pomeni, če se jih vključi v sodelovanje in se jim pove, da so pomemben člen v verigi, ki se ne sme prelomiti.

Podjetje je v zadnjih letih uspešno zaključilo nekaj razvojnih nalog, ki jih v praksi uporabljajo in ki dajejo garancijo, da jim bodo obstoječi kupci tudi v bodoče zaupali. Verjamejo, da bodo naročali grafične izdelke, saj so v nekaterih primerih samo zaradi zahtevnih naročil razvili posebne nove tehnologije, ki so zaenkrat novost na slovenskem trgu. Kot sem prej omenjala, da dosti vlagajo v zaposlene, pa vseskozi tudi vlagajo v novo tehnologijo. Vedno stremijo k izboljšanju posameznih strojev in tudi za nakup se večkrat odločijo, če jim finančno stanje to dovoljuje.

Direktor podjetja gospod Kos pa se je razgovoril tudi o načrtih in pričakovanjih za naprej. Načrti podjetja bodo po njegovem mnenju tudi v bodoče temeljili na razvoju novih tehnologij, posodobitvah strojnega parka ter pospeševanju prodaje predvsem na področjih tiska, katerega razvoj so osvojili z lastnim znanjem. Relativno majhno število zaposlenih, saj v eni izmeni na enem stroju dela samo en delavec (po normativih sta dva - tiskar in pomočnik - vlagalec papirja), zagotavlja veliko konkurenčnost podjetja na trgu, saj imajo konkurenčna podjetja prav na tem področju velike probleme. Podjetje na čelu z lastnikom vodi izkušena ekipa, ki zagotavlja tudi v prihodnosti rast podjetja, kvaliteten razvoj in nadzor nad poslovanjem.

Naslednja želja je pospeševati prodajo na domačem trgu. Tu jim preko že obstoječih kupcev (reference) in obiskov sejmov uspeva pridobivati nove kupce. Njihova pripravljenost in usposobljenost narediti tiskovino praktično čez noč in dostava na prodajna mesta kupca po celi Sloveniji, jim na široko odpirata vrata za prodajo. Cilj je tudi pospeševati prodajo na tujem trgu. Na podlagi obstoječih kupcev v tujini jim uspeva pridobivati tudi nove kupce. Poudariti je treba, da že zdaj realizirajo 25 % prodaje na tujem trgu. V naslednjih letih pa bodo poskušali pridobivati tržni delež tako, da se bo v realizaciji podjetja vsako leto povečal izvoz za 5 %, saj menijo, da je to pravilna usmeritev. V bodoče pa si želijo tudi povezovanja s sorodnimi podjetji na področju nabave (grozdenje). Zadnje čase veliko delajo na področju povezovanja sorodnih podjetjih t.j. grozdenja, kar podpira tudi Ministrstvo za gospodarstvo. Prednost tega je, da se sorodna podjetja povežejo in združijo nabavo, s čimer dosegaajo boljše pogoje nakupa surovin, kar

je velika postavka v ceno. Tudi vertikalne povezave, ki so prav tako stimulirane s strani Ministrstva za gospodarstvo, so v njihovih načrtih v prihodnosti.

Iz opisanega lahko zaključimo, da je KVM Grafika podjetje, pripravljeno na izzive, ki jih postavlja srednjeročno obdobje 2007-2013. Kot pravi g. Bojan Kos ključni pogoj za doseganje predvidenih razvojnih načrtov v prihodnje temelji na človeškem kapitalu, ki ga podjetje ima, saj so zaposleni motivirani in verjamejo v zastavljene cilje ter so se pripravljene v naslednjih letih s svojim znanjem spopasti z vsemi izzivi, ki jih prinašajo nove evropske tržne razmere, nova ekonomija in nenazadnje nove strukturne razmere v gospodarstvu. S tem je izpolnjen eden od osnovnih temeljev uspešnega poslovanja v prihodnje.

Kar zadeva konkurenčne prednosti, ki jo oni vidijo, je bilo rečeno, da sta kakovost izdelkov in dogovorjeni roki poglavitna dejavnika v usmeritvi podjetja, ki zadovoljuje in konkurira na cenovno vse bolj občutljivem domačem in tujem trgu. Zaradi obsežnega in kvalitetnega strojnega parka in fleksibilne ekipe, ki dela v treh izmenah, lahko hitro ustrezajo želji kupca po najkrajšem roku dobave in hkrati vrhunski kvaliteti izdelka. Sistem kontrole, ki je vzpostavljen v podjetju, zagotavlja stalno spremljanje zahtevane kakovosti dobavljenih surovin. Pri tem je v veliko pomoč vzpostavljen računalniški sistem v vseh oddelkih podjetja, s pomočjo katerega vsak delavec v posameznih fazah nastajanja tiskovine opisuje svoje delo. S postopki prevzema in kasnejšega skladiščenja zmanjšujejo možnost zunanega negativnega vpliva na samo surovino in s tem posledično ohranjamo kvaliteto surovine.

Kot naslednjo konkurenčno prednost pa navajajo zavedanje, da je le zdravo in varno delovno okolje dovolj dobro za zaposlene. Ti dve vrednoti pa zagotavljata zadovoljstvo tako pri zaposlenih kakor tudi pri okolici. Zaposlene v podjetju nenehno izobražujejo in izvajajo vse predpisane zahteve za varno delo. Spremljanje novosti na trgu, širitev ponudbe novih proizvodov in storitev, ki hkrati znižujejo stroške poslovanja njim kot proizvajalcu, kakor tudi uporabniku oziroma naročniku, so stalnica podjetja, ki jim omogoča konkurenčno prednost na trgu. Po naštetih dejavnostih je njihovo podjetje prepoznavno v Sloveniji in čedalje bolj tudi v tujini, kjer nenehno povečujejo svoj tržni delež.

Visoko usposobljena vodilna ekipa, motivirani ostali zaposleni, kvaliteten strojni park, nenehno uvajanje novih tehnologij, zmožnost in želja po hitrem prilagajanju zahtevam trga, predvsem pa zadovoljni poslovni partnerji in kupci, dajejo upanje za prihodnost.

Podjetje KVM Grafika lahko z svojim intelektualnim kapitalom ter s postavljenim strateškim načrtom, ki vključuje vse subjekte v verigi, tako kupce, dobavitelje kot ostale poslovne partnerje, zagotavlja tako širino ustvarjalnih resursov, da bo portfelj izdelkov in storitev vedno na takem nivoju, da bo KVM Grafika ostala korak pred konkurenco in ne glede na to, da se sedaj in v bodoče nahaja na veliko zahtevnejšem skupnem tržnem prostoru EU.

Kot je v prejšnjih odstavkih napisano, gre za uspešno podjetje v grafični dejavnosti, zato je moje priporočilo, da se vlaganje v človeški kapital nadaljuje vsaj v enaki meri. Prav tako priporočam vodstvu oziroma kadrovski službi uporabo letnih razgovorov, saj je to pomembno orodje za prepoznavanje želja, volje in tudi novih idej zaposlenih. Tako bi bila njihova povezanost in klima v podjetju še večja. Naslednje priporočilo pa je namenjeno starejšim zaposlenim, ki so nekateri veliki strokovnjaki na področju grafike, da svoje znanje v čim večji meri prenesejo na mlajše naslednike. Njihove izkušnje so velika prednost, ki so dostikrat pomembnejše od let izobraževanja in usposabljanja.

### **7.2.3 Delo Repro d.o.o.**

Delo Repro d.o.o. je majhno grafično podjetje z dejavnostjo priprave za tisk, osvetljevanje filmov, prelom, skeniranje, v zadnjem času pa so se usmerili predvsem v profesionalno oblikovanje in računalniško pripravo za tisk. V zadnjih letih so za delo prejeli tudi štiri nagrade Krilati lev za najboljšo grafično pripravo, kar jim je dalo nov zagon in motivacijo.

Ustanovljeno je bilo kot specializirani studio v sestavi tiskarne Delo, zgodovina pa sega še nazaj v zgodnja sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Takrat je bilo razdeljeno na TOZDE<sup>27</sup> in v času privatizacije odkupljeno s strani zaposlenih. Danes je kar 20 različnih lastnikov, ki se nekako ne morejo dogovoriti, kako ravnati s podjetjem. V podjetju je trenutno

---

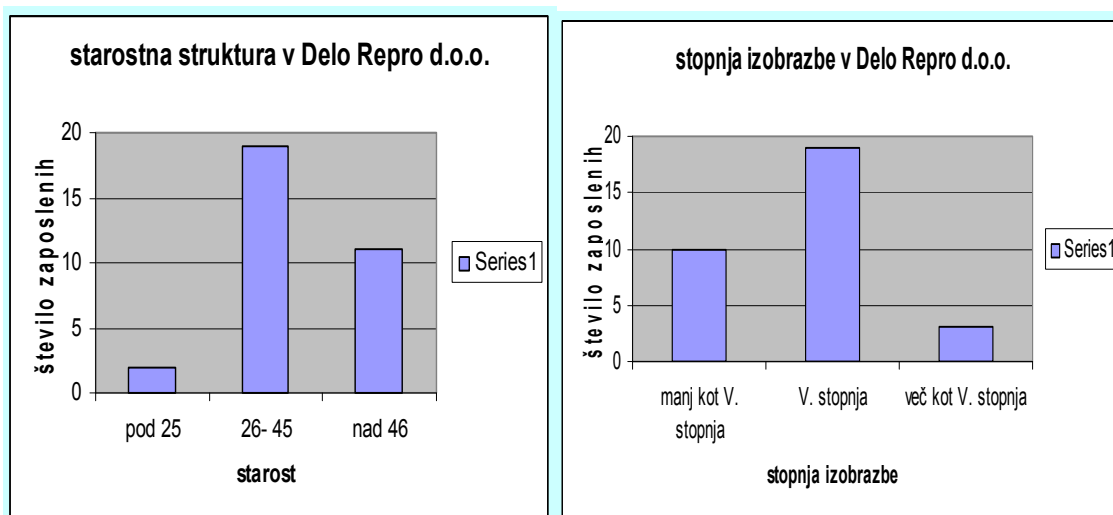
<sup>27</sup> Po ustavnih spremembah v Jugoslaviji v letu 1973 je vsaka najmanjša organizacijska enota delavskega samoupravljanja postala temeljna organizacija združenega dela (TOZD). Oblike samoupravljanja so postajale čedalje bolj komplicirane in neracionalne in so zahtevale veliko časa in papirja. V manjših kolektivih so imeli skoraj vsi delavci različne samoupravne funkcije, kar je postajalo vedno bolj obremenilno in tudi neresno (Tozde in njihova razlaga).

zaposlenih 32 ljudi, njihovo število pa zaradi slabših rezultatov v zadnjih letih počasi, a vztrajno upada.

V zadnjih letih so si pridobili številne znane stranke, kot so Telekom d.d., ČZD Kmečki glas, MK Založba, Slovenska Matica, Cankarjeva založba, Mediacarso, Kinološka zveza Slovenije, Hoteli Bernardin Portorož, Narodni muzej Slovenije, GV založba itd. Njihova vizija je po konkurenčnih cenah zagotoviti visoko kakovost tiska in svetovanje pri izvedbi v vseh fazah postopka ter sodelovanje strokovnjakov za vsa področja tiska.

Po podatkih, ki sem jih dobila iz podjetja,<sup>28</sup> je delež žensk zelo nizek. Zaposlene so le štiri, kar pomeni le 12,5 % vseh zaposlenih. Povprečna starost je 42 let, kar pomeni, da mladih to podjetje ne zanima, saj ne ponuja napredka in napredovanja. Le dva zaposlena sta mlajša od 25 let, 19 jih je v starosti od 25 do 45 let in kar 11 starejših od 45 let, kar pomeni, da je podjetje primerno za ljudi tik pred upokojitvijo. Povprečna izobrazba je V. stopnje, kar je razumljivo, saj ne gre za visoko izobrazbeno dejavnost. Kar deset zaposlenih ima nižjo in le 3 več kot V. stopnjo izobrazbe. Vse sedaj omenjeno pa je prikazano v spodnji tabeli (Slika 7.5).

**Slika 7.5: Starostna in izobrazbena struktura v Delo Repro d.o.o.**



Vir: lastni izpis struktur v Delo Repro d.o.o.

<sup>28</sup> Podatke so mi poslali po elektronski pošti, odgovore pa je napisal gospod Kerec Branko, vodja trženja..

Intervju je pokazal, da tudi oni nimajo kadrovskega oddelka, saj imajo premalo zaposlenih za to. Delo opravlja ena oseba, ki opravlja še računovodske storitve. Gospa je rekla, da v letih 2007 in 2008 za izobraževanje niso namenili veliko sredstev, precej manj kot v prejšnjih letih.

V letu 2007 so na razna izobraževanja in usposabljanja poslali 21 zaposlenih, kar pomeni dobrih 65 % vseh zaposlenih, v letu 2008 pa še manj, le 18 oseb. Leti so se največ izobraževali in usposabljali na področju računalništva, varnega dela z novimi stroji in učenja angleškega jezika. Pravzaprav je bila velika večina tistih, ki so bili poslani na izobraževanje, deležna izobraževanja in usposabljanja z novim tiskarskim strojem, ki so ga pripeljali iz Nemčije. Od tam so pripeljali tudi strokovnjaka, ki je prišel predavat o tem. Podatkov o tem, kolikšna je bila investicija na zaposlenega za izobraževanje in usposabljanje, pa niso mogli oziroma niso hoteli dati.

Tudi oni uporabljajo letne razgovore, saj menijo, da le tako lahko podjetje približajo svojim zaposlenim in poskrbijo za njihove potrebe. V zadnjih dveh letih pa zaradi številnih težav, ko niso vedeli, kakšna bo usoda podjetja, niso delali s to metodo. To obžalujejo, saj so v preteklosti imeli dober odziv s strani delavcev, od njih pa so dobivali tudi kakšne ideje kako izboljšati kak projekt. Prav zaradi omenjenih težav pa tudi ni bilo večjih vlaganj v tehnologijo, kar lahko hitro pomeni velik zaostanek v konkurenčnosti.

Na vprašanje, kaj štejejo kot največjo konkurenčno prednost podjetja, pa so odgovorili, da je to verjetno tradicija, dolgo obstajanje na tržišču in sloves dobrega podjetja. Morda niso najcenejši, niso najhitrejši, so pa lojalni in predani svojim stalnim strankam, ki pa si vendar želijo tudi česa novega in odhajajo iz njihovega tržnega segmenta. To pomeni tudi velik izziv obdržati stare stranke in privabiti nove, kar bo seveda glavni cilj v letošnjem letu in verjetno tudi v naslednjih. Poleg tega pa bi bilo potrebno povečati investicije v izobraževanje in tehnologijo. Vsekakor se velikega pomena človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti v prihodnosti zavedajo.

Iz vsega opisanega lahko torej izluščim, da je vlaganje v izobraževanje minimalno ali ga skoraj ni, prav takšno je tudi vlaganje v tehnologijo in naprave, saj so ti izdatki ponavadi odvisni prav od poslovne uspešnosti podjetja, ki pa je v tem primeru bolj slaba. Morda ti podatki niso realni pokazatelj podjetja, kajti dejstvo je, da je bilo lansko leto zanje katastrofalno, a verjetno bo naslednje glede na gospodarsko stanje doma in v svetu še

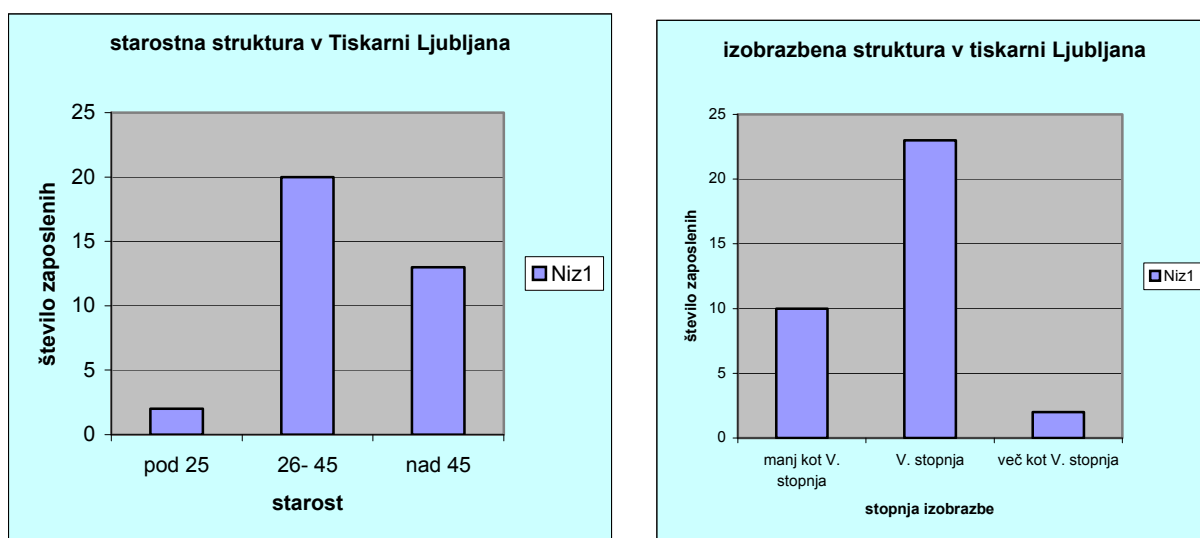
slabše. S tem pa bi podjetje prešlo še v hujše težave, če ne celo v stečaj. Priporočilo podjetju bi zato bilo, naj še naprej temelji na konkurenčni prednosti, ki je zgoraj omenjena, lojalnosti stalnim strankam.

#### 7.2.4 Tiskarna Ljubljana d.d.

Tiskarna Ljubljana je bila ustanovljena pred 50 leti in sicer s preimenovanjem takratne Poštne tiskarne. Vsa leta je bilo to uspešno podjetje s kar 10 % tržnim deležem v slovenskem prostoru, v času privatizacije v 90ih letih prejšnjega stoletja pa so lastniki postali družbe za investiranje in inženiring. Enaka usoda je tedaj doletela tudi uspešno tiskarno Tone Tomšič, zato so lastniki ti dve tiskarni združili, vendar sta ostali na svojih lokacijah. A po nekaj letih, ko so ugotovili, da ta rešitev ni bila ravno najboljša, so začeli zmanjševati število zaposlenih, prodali so poslovne zgradbe in preselili proizvodnjo v najete prostore 40 km stran od Ljubljane.

Prej dve kadrovske službi sta se morali združiti v eno, ki pa ni bila kos tako hitrim spremembam. Od začetno zaposlenih 180 delavcev se je število v 3 letih zmanjšalo na 90, sedaj pa jih je zaposleno le še 35. Zaradi zmanjševanja osebnih dohodkov zaposlenih so iz podjetja začeli odhajati dobri delavci, predvsem strokovnjaki na svojih področjih, kar je pomenilo in še vedno pomeni nižjo kakovost in konkurenčnost podjetja. Starostna in izobrazbena struktura sta prikazani na spodnji sliki (Slika 7.6).

**Slika 7.6: Starostna in izobrazbena struktura v Tiskarni Ljubljana**



Vir: lastni izpis grafov.

Zgornja slika torej prikazuje starostno in izobrazbeno strukturo v podjetju. Po podatkih gospoda Novinška<sup>29</sup> sta od 35 zaposlenih le dva mlajša od 25 let, kar predstavlja 6 % vseh, 20 jih je v starosti med 26 in 45 let (57% vseh zaposlenih) in 13 jih je starejših od 45 let, kar pomeni 37% zaposlenih. Po teh podatkih gre sklepati, da se v podjetju ne zaposlujejo mlajši iskalci zaposlitve oziroma podjetje več ne zaposluje novih delavcev. Izobrazbena struktura je zelo slaba. Od 35 zaposlenih jih ima 10 le osnovno šolo (29 % vseh), 23 srednjo ali poklicno izobrazbo (46 %) in le dva imata višjo šolo. Ti podatki pa povedo, da je v podjetju predvsem nizko izobražena delovna sila.

Da je temu tako, so kriva predvsem leta privatizacije. Takrat so bili na vodilna mesta kadrovani predvsem ljudje, ki so sicer bili lojalni lastnikom, a največkrat brez ustrezne izobrazbe. Tudi na nižjih ravneh so menili, da ni tako pomembna strokovna usposobljenost in so zaposlovali vsevprek. V kraju, kjer so opravljali dejavnost in zaenkrat še delujejo, je prevladovala velika nezaposlenost in s tem posledično tudi veliko zanimanje za delo, zato je bilo delavcev, ki bi želeli zaposlitev vedno dovolj. Toda delavci, ki niso primerno motivirani, so nezainteresirani za delo in to vodi k slabši kvaliteti in nižji produktivnosti dela.

To so kmalu ugotovili in leta 2005 je podjetje prevzel direktor, ki je bil pripravljen spopasti se s slabim ekonomskim stanjem. Takoj so naredili podroben načrt dela za prihodnja leta. Ker slabo stanje še vedno ostaja in bo verjetno glede na stanje v panogi le še slabše, stroške čim bolj zmanjšujejo. To pomeni, da se manjšajo tudi vložki v izobraževanja in usposabljanja. Zaposlene se pošilja le na nujne seminarje, predvsem iz varstva pri delu in za delo s stroji. Pred leti so imeli tudi tečaje tujih jezikov, a so jih ukinili, ker je bil to kar precejšen strošek, poleg tega pa tudi zanimanje ni bilo veliko za to vrsto izobraževanja. Ko sem začela z vprašanjem o investiciji na zaposlenega za izobraževanje, mi niso mogli dati natančnejših podatkov. Je pa gospod Novinšek povedal, da se iz leta v leto ta strošek na zaposlenega zmanjšuje. Najverjetneje se znesek giblje okoli 250 EUR na zaposlenega, kar pa je absolutno premalo. Direktor in vodstvo se zavedajo, da je ta znesek zelo nizek, a jim trenutno stanje ne dovoljuje večjih izdatkov, saj se »komaj prebijajo skozi mesec«.

Na vprašanje, kaj vidijo kot svojo konkurenčno prednost, je gospod Novinšek odgovoril, da so to predvsem nizke cene storitev, kar pa je obenem tudi njihova slabost, saj komaj

---

<sup>29</sup> Gospod Jure Novinšek je vodja komerciale v podjetju.



pokrijejo svoje stroške, že nekaj let pa ne poslujejo z dobičkom. Kot drugi dejavnik konkurenčnosti pa se lahko omeni dolgoletno tradicijo na slovenskem ozemlju. To pomeni tudi dolgotrajen ugled nekoč najboljše tiskarne, kar vendarle prinaša določene prednosti pred novejšimi podjetji v tej panogi. A sedaj je podjetje v velikih likvidnostnih težavah, iz katerih se v zdajšnjih težkih časih mogoče ne bo rešilo. Glaven razlog za nastalo situacijo pa so predvsem slabe odločitve vodstva in lastnikov v preteklosti.

Podjetju priporočam, da naj kljub slabemu stanju še naprej del dohodka namenja za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj bi se lahko le tako povečala motivacija zaposlenih. Nagrajevanje namreč zaradi slabih rezultatov ni mogoče.

### **7.2.5 Potens d.o.o.**

Potens pa je primer majhnega družinskega podjetja, kar pomeni, da so zaposleni pretežno sorodniki, prijatelji in znanci. Ukvarjajo se s tiskom, knjigovestvom in kartonožerstvom že več kot dvajset let. Sedež podjetja je blizu Ljubljane, v majhni vasi, poslovna zgradba in prostori pa so veliki komaj toliko, da omogočajo poslovni proces. Zaposlenih je 9 ljudi<sup>30</sup> za nedoločen čas, občasno pa zaposlujejo tudi za določen čas (predvsem v drugi polovici leta, ko je povpraševanje po njihovih storitvah večje). Lastnik je tudi direktor podjetja, njegova žena pa vodi finance, računovodske storitve, med drugim pa skrbi tudi za zaposlene. Kot je povedala gospa Rožmanec, je od desetih zaposlenih le en delavec z višjo izobrazbo, ostali imajo srednjo izobrazbo. Povprečna starost pa je kar visoka, 44 let. To pomeni, da je dosti zaposlenih tik pred upokojitvijo. Tudi njihov cilj je v naslednjih letih vzpostaviti v podjetju takšno vzdušje, ki bi privabilo mlajši kader, saj menijo, da le mladi lahko sledijo tako hitrim tehnološkim spremembam, katerim smo priča v zadnjem času. Kar zadeva izobraževanje in usposabljanje, so zaposleni poslani na razne seminarje s področja tiska in kartonaže ter na obvezna izobraževanja o varstvu pri delu.

V podjetju se zavedajo, da obstoječa tehnološka opremljenost, znanje ter izobrazba ne omogočajo visokega dohodka in tudi ne dajejo konkurenčnosti na trgu. Prav zato menijo, da vse te pomanjkljivosti nadomeščajo z visoko motiviranostjo za dodatni zaslužek, s pripadnostjo podjetju, s fleksibilnim delovnim časom in tudi s sezonsko proizvodnjo in vse našteje stvari štejejo med svoje konkurenčne prednosti.

---

<sup>30</sup> Podjetje, ki ima zaposlenih do 10 ljudi, bi lahko šteli med mikro podjetja, a ker se njihovo število med letom spreminja in povečuje, Potens d.o.o. štejemo med majhna podjetja.

Pomanjkljivo vlaganje v človeški faktor in tehnologijo sicer na krajši rok lahko omogoča preživetje in minimalni dobiček, vendar pa dolgoročno tako podjetje nima možnosti za konkurenčni boj na trgu, ki je vsak dan bolj zahteven. Zato podjetju priporočam naj del zaslužka porabi za investicije v zaposlene, saj se jim bo čez nekaj let investicija povrnila. Prav tako se mi zdi, da bi bilo dobro, ker je zelo malo zaposlenih, da bi vsi zaposleni imeli enake možnosti in pravice pri odločanju v podjetju, ne le direktor. V naslednjih letih priporočam, da se del prihodka nameni oglaševanju podjetja, saj je bila ta dejavnost do sedaj močno zanemarjena. S tem bi privabili mlade iskalce zaposlitve, ki bodo motivirani za delo, če bodo lahko sodelovali pri odločitvah in pripadnost podjetju bi se le povečevala.

### **7.3 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPROČILA**

Če primerjam vseh pet podjetij, lahko rečem, da sem si izbrala zelo podobna, hkrati pa zelo različna podjetja. Skupno jim je pravzaprav le to, da gre za podjetja iz iste dejavnosti, in sicer iz grafične. Vsa podjetja so na slovenskem trgu prisotna kar nekaj časa, nekatera so uspešnejša, nekatera pa delujejo z izgubo. Tudi glede konkurenčnosti so si različna, nekatera dajejo prednost tradiciji, nekatera tehnologiji, spet druga dajejo prednost vlaganju v zaposlene. Skratka razlik je veliko, a sedaj bom nekako poskušala opisati posamezne zaključke iz bolj ali manj podrobnih podatkov, ki sem jih dobila skozi intervjuje.

V povprečju bi lahko rekla, da v vseh petih podjetjih prevladuje V. stopnjo izobrazbe, zaposleni so pretežno grafični tehniki, ekonomski tehniki, kar je logično, saj gre za dejavnost, ki ne potrebuje višje izobrazbe. A vseeno se mi zdi, da bi bilo tako za delavca kot tudi za podjetje dobro, če bi podjetja, če ne finančno, pa vsaj moralno vzpodbujala nadaljnje šolanje ob delu. To miselnost že sedaj uporablja Mond Grafika, nekaj takega pa začenjajo tudi v KVM Grafika. Kar zadeva starostno strukturo je povprečna starost v treh podjetjih primerna, le v Delo Repro in v Potens d.o.o. je nad 40, kar pomeni, da tim ni več tako fleksibilen, ni več delovnega zanosa, ki ga ustvarjajo mladi in klima ni vzpodbudna. Ljudje enostavno le še čakajo kdaj bo prišel čas, ko se bodo lahko upokojili. Zato priporočam pomladitev ekipe ali pa kakšne delavnice na temo večje fleksibilnosti in pripravljenosti za delo. Morda bi večjo zainteresiranost prineslo tudi nagrajevanje (tako finančno kot nedenarno) ali pa napredovanje na delovnem mestu, ki je prisotno v KVM Grafika.

Nadaljujem s preverjanjem uvodnih hipotez.. Če začnem s svojo prvo hipotezo *H1: podjetja se premalo ali pa sploh ne zavedajo svojih konkurenčnih prednosti.*

Na moje presenečenje moram to hipotezo zavrniti. Prav vsa podjetja so brez težav odgovorila na to vprašanje, kar pomeni, da dobro vedo, kako konkurirati na trgu. Odgovori pa so bili zelo različni. V Mond Grafika jim glavno prednost dajejo konkurenčne cene, dober tim, skrb za zaposlene in vlaganje v nove tehnologije. Zaposleni so bogastvo tudi v KVM, velik pomen pa pripisujejo tudi kakovosti izdelkov in dostave. Tradicija in dolgoletne izkušnje pa sta glavna aduta Tiskarne Ljubljana in Dela Repro. Najmanjše podjetje med izbranimi pa, zanimivo, prednost vidi prav v majhnosti, ki omogoča večjo pripadnost podjetju. Druga prednost pa bi lahko bilo sezonsko delo.

Moje priporočilo vsem podjetjem je, da temeljito razmislijo o svojih prednostih in se osredotočijo nanjo. Njihov cilj naj bo poiskati čim več dejavnikov, v katerih so konkurenčni, saj bodo le teko nemoteno delovali v naslednjih letih.

Druga hipoteza *H2* pravi: *podjetja se zavedajo, da je izobraževanje kadrov pomembna konkurenčna prednost.*

Da je izobraževanje kadrov pomembna oziroma kar ključna konkurenčna prednost v današnjih časih, so se strinjali prav vsi sodelujoči. To je bilo pričakovati, saj se slovenska podjetja čedalje bolj zavedajo pomena človeškega kapitala. Vodstva se zavedajo, da zaposleni z ustrezno organiziranim izobraževanjem in usposabljanjem izboljšujejo svojo sposobnost za razumevanje okolja in usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju poslovne politike. Še večji pomen znanja in izobraževanja pa bo prineslo prihodnjih nekaj let. In ne samo znanje, predvsem izkušnje bodo ključnega pomena za pridobitev dobre službe. Zato to hipotezo potrjujem.

In še tretja hipoteza *H3: vsa podjetja v izobraževanje in usposabljanje ne vlagajo dovolj.*

Vseh pet podjetij vlaga v svoje zaposlene, nekatera več in druga manj, prilagojeno svojim finančnim zmožnostim, zato ne morem govoriti katero je na tem področju najuspešnejše. Večinoma gre za manjša podjetja, kjer področje izobraževanja ni tako organizirano in načrtovano, a vseeno je prisotno. Po podatkih, ki sem jih dobila od vprašanih, sta v zadnjih letih za izobraževanje namenili največ sredstev in bili zaposlenim najbolj prijazno podjetje KVM Grafika in Mond Grafika, medtem ko so ostala podjetja v zadnjem času pozornost namenjala drugim področjem in poslovnim funkcijam. Tiskarna Ljubljana in Delo Repro

sta že dalj časa v težavah, medtem ko Potens zaradi majhnosti ne morejo konkurirati na tem področju. Zato tretjo hipotezo lahko potrjujem kot vsaj delno pravilno.

Toda tudi če po analizi sodeč rečem, da sta KVM Grafika in Mond Grafika uspešni podjetji, ne morem reči, če je njihovo prizadevanje na področju izobraževanja dovolj veliko. Ne morem reči, da se dovolj zavedajo, da ti stroški zdaj pomenijo nekajkrat povrnjene prihodke v naslednjih letih. Prav uspešnim podjetjem bi bilo potrebno priporočiti, naj še kaj naprej vlagajo v področje človeškega kapitala, naj zaposleni dobijo novo znanje, nove izkušnje, ker se bo njihova uspešnost s tem še povečevala.

Žal pa se je treba zavedati, da bo to leto in verjetno še nekaj prihodnjih zelo težkih in se bo obdržala verjetno le še peščica podjetij v grafični dejavnosti in morda tega gospodarskega zapleta ne bo preživelo vseh pet zgoraj analiziranih podjetij.

## **8 ZAKLJUČEK**

Tehnologija se hitro razvija in podjetje lahko ob tako naglih spremembah preživi le, če se zna prilagoditi trgu, prisluhniti svojim kupcem, biti prodoren in se ne boji uspeha. Vsem uspešnim podjetjem pa je skupno tudi to, da se zavedajo pomena znanja in njegovega razvoja. Kljub visokim stroškom izobraževanj so pripravljena vlagati v znanje, v svoje zaposlene, saj vedo, jim bo to prineslo dodano vrednost in konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Toda dejstvo je, da znanje danes hitro zastareva, zato neprestano učenje sili podjetja v izobraževanje, ki mora biti hitrejše in predvsem učinkovitejše od konkurence. Znanje je kompleksen in dolgotrajen proces, graditi ga je potrebno postopoma in ga nenehno dopolnjevati. Pri tem je še posebej pomembno nenehno izobraževanje in usposabljanje, prek katerega se zaposleni uvajajo, dopolnjujejo in učijo o vedno novih metodah dela.

V svojem diplomskem delu sem obravnavala številne definicije, strukture in kategorije intelektualnega, ter kasneje človeškega kapitala. Prišla sem do ugotovitve, da je definicij in struktur veliko, vendar nobena ni splošno sprejeta. Skupna značilnost vseh definicij členitev intelektualnega kapitala je, da človeški kapital omogoča povečanje vrednosti podjetja, vendar pa je ta kapital zelo težko izmeriti. Človeški kapital postaja čedalje pomembnejši pojem v svetovnem merilu in lahko rečem, da se to področje tudi v Sloveniji

počasi uveljavlja. Po raziskavah, ki sem jih navedla v prejšnjih poglavjih, lahko potrdim svojo splošno tezo, da slovenska podjetja premalo vlagajo v človeški kapital.

Slovenska podjetja so še na začetku odkrivanja in spoznavanja človeškega kapitala, kar je popolnoma razumljivo, saj se srečujejo s številnimi spremembami, ki jim morajo slediti, se prilagajati. Po vlaganjih v človeški kapital zaostajamo za gospodarsko razvitimi državami, a kljub temu lahko sklepam, da nekatera slovenska podjetja le sledijo novemu valu razmišljanja. Številna podjetja se vedno bolj zavedajo pomena znanja, človeškega kapitala ter vrednosti drugih neopredmetenih sredstev. Prepričana sem, da bi z večjo osveščenostjo o intelektualnem kapitalu lahko spodbudili še več podjetij k drugačnemu razmišljanju ter vrednotenju tistih sredstev, ki pomenijo korak iz »danes na jutri«.

V nadaljevanju pa sem analizirala pet konkurenčnih podjetij iz iste dejavnosti, Mond Grafiko in KVM Grafiko, Delo Repro, Tiskarno Ljubljano in Potens. Na podlagi pridobljenih podatkov in informacij ugotavljam, da se vsa podjetja zavedajo pomena znanja in človeškega kapitala. Vedo, da so zaposleni temeljno bogastvo vsakega podjetja in da se bo pomembnost človeškega kapitala le še povečevala. Vseh pet podjetij se med drugim tudi zaveda svojih konkurenčnih prednosti, ki pa so med seboj različna. Nekateri vidijo svojo prednost v nizkih cenah, hitri dobavi, v dobrem timu, spet drugi pa najdejo prednost v dolgoletni tradiciji in poznavanju trga ter lojalnosti strankam. Po razgovorih, ki sem jih opravila, lahko potrdim, da vsa podjetja vlagajo v izobraževanje in usposabljanje, a je to investiranje predvsem odvisno od prihodkov in dobička, ki ga podjetja ustvarjajo. To pomeni, da se podjetja, ki delujejo z izgubo več posvečajo drugim področjem poslovanja, vlaganje v zaposlene pa je sekundarnega pomena. Rezultat je kljub temu še vedno premajhen, zato ocenjujem, da se v navedenih petih podjetjih premalo vlaga v zaposlene.

Ključ do uspeha vseh podjetij je po mojem mnenju osvojiti miselnost, da vlaganje v izobraževanje in usposabljanje ni strošek, ampak nujna investicija za uspešnost delovanja podjetja v prihodnosti, saj so tisto, kar postaja vitalni del prednosti, sposobnosti in znanja, ki izvirajo iz človekovega kapitala v podjetju, in način ravnanja z njimi. Izobraževanje potrebujejo tako uspešna podjetja, kot tudi podjetja v težavah, daj bodo uspešna podjetja še boljša, za podjetja s težavami pa je to način, da se vseh težav v večji meri rešijo.

## 9 LITERATURA

1. Appelbaum, Richard P. 2005. *Critical globalization studies*. New York: London Routledge.
2. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource managemne: A guide to action*. London: Philadelphia.
3. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 4 (1- 2): 19- 23.
4. Bahun, Drago in dr. Emil Rojc. 2006. *Človeški viri- kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
5. Bamberger, Ingolf. 1989. Developing competative advantage in small and medium-size firms. *Long Range Planning* 22 (5): 80- 88.
6. Barney, Jay B. 1997. *Gaining and Substaining Competative Adventage*. London: Reading Addison Wesley.
7. Bassi, Laurie J. 1997. »Harnessing the power of intellectual capital«. *Training & Developement* 51 (12): 25- 29.
8. Becker, Gary. 1964. *Human Capital- A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of economic research.
9. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
10. Blaug, M. 1970. *An Introduction to the Economics of Education*. London: Allen Lane Penguin Press.
11. Bontis, Nick. 1996. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically«. *Business Quarterly* 60 (4): 40- 47.
12. --- 2000. Measuring Intangible Corporate Assets. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 68 - 84.
13. --- 2002. *Intellectual Capital Development, Intellectual capital: From Potential to Value Creation*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
14. Bontis, Nick in Jac Fitz- enz. 2002. Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of intellectual Capital* 3 (3): 223- 247.
15. Boxal, P. 1996. The strategic HRM debate and resource- based view of the form. *Human Resource Managemnt Journal* 6 (3): 59- 75.

16. Boyd, Nancy G., Lado, Augustien A., Wright, Peter. 1992. A competency- based model of sustainable competitive advantage. Toward a conceptual integration. *Journal of management* 18 (1): 77-91.
17. Brennan, Niamh. 2001. *Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Managing, Measuring and Reporting Intellectual Capital for the New Millennium*. Bradford: MCB University Press.
18. Brinker, Barry. 2002. *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge, CPA Vision Project*. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org/vision> (2. junij 2008).
19. Chatzkel, Jay. 1998. Measuring and Valuing Intellectual Capital. *Journal of knowledge management practice* 1. Dostopno prek: <http://www.free-press.com/journals/knowledge> (9. september 2008).
20. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
21. Coff, R.W. 1994. Human Assets and Organizational Control: Implication of the Resource Based View. *Management review* 2 (2): 374- 402. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com/> (3. oktober 2008).
22. Čater, Tomaž. 2006. Relevantnost šol o konkurenčnih prednostih podjetij v Sloveniji. *Teorija in praksa* 43 (1- 2): 25- 41.
23. Černelič, Marja. 2006. *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dakhli, Mourad in Dirk De Clerco. 2004. *Human Capital, Social capital and Innovation: A multicountry study*. Gent: Verick Leuven Gent Management School.
25. Darling, Michele S. 1996. Building the knowledge organization. *Business Quarterly* 61 (2): 61- 67.
26. Daum, H. Juergen. 2003. *Report from the First PMA Intellectual Capital Research Symposium, held in Cranfield, UK, 1st - 2nd October 2003*. Dostopno prek: [http://www.juergendaum.com/news/10\\_04\\_2003.htm](http://www.juergendaum.com/news/10_04_2003.htm). (3. marec 2008).
27. Demarest, Marc. 1997. Understanding Knowledge Management. *Perganon* 30 (3): 366- 374.
28. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
29. Drucker, Peter. 1993. *Post capitalist society*. New York: Harper Buisiness.

30. Dzinkowski, Ramona. 1998. The measurement and management of intellectual capital: An Introduction to Management Accounting. *Magazine for Chartered Management Accountants* 78 (2): 32- 36.
31. Edvinsson, Lief. 1997. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning* 30 (3): 366- 373.
32. Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14 (4): 356- 364.
33. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Garavan, Thomas. 2001. Human Capital, The role of human resource development. *Journal of european industrial* 25 (2- 4): 48- 64.
35. Gerhart, Bary in drugi. 1994. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Irwin: Bur Ridge.
36. Gruban, Brane. 2004. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Dosegljivo prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (12. januar 2009).
37. Harvey, Michael in Lusch, Robert. 1999. Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities. *European Management Journal* 17 (1): 85- 92.
38. Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34 (1): 5- 15.
39. Ignjatović, Mirosljub in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: Neintenzivno upravljanja človeških virov. V *Razpoke v zgodbi v uspehu, Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič. Ljubljana: Založba Sophia.
40. Ilar, Petra. 2001. Čigavi bodo globalni nomadi? Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni- največji kapital 21. stoletja*. Maribor: ProAndy.
42. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing- strategija menjave*. Ljubljana: GV Studio Marketing.
43. Jassim, R.K. 1998. *Competative advantage through the employees. Research paper*. New Zeland: University of Auckland. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com/> (3. oktober 2008).
44. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
45. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.



46. Johnes, Gerint. 1993. *The economics of education*. Hundmills: The MacMillan Press.
47. Joia, Luiz Antonio. 2000. Measuring Intangible Corporate Assets: Linking Business Strategy with Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 68– 84.
48. Kajzer, Alenka. 2005. *Pojem fleksibilnosti trga dela in stanje na trgu dela v Sloveniji*. Delovni zvezek 14. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
49. Kaučič, Igor in Janez Toplišek. 2001. *Ustava republike Slovenije*. Ljubljana: GV založba.
50. Kešeljević, Aleksander. 2004. Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43- 49.
51. Kos, M. 2006. *Industrije z možganskim pogonom*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Kovač, Bogomir. 2000. *Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva*. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu.
53. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Ložar, Boštjan. 2003. Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. *HRM* 1 (1): 18- 21.
56. Maček, Matjaž. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital..
57. Malačič, Janez. 1984. Teorija človeškega kapitala. *Ekonomski revija* 35 (2- 3): 271- 288.
58. Mihalič, Renata. 2006a. *Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. --- 2006b. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
60. Mohorčič Špolar, Vida. 2005. *Udeležba odraslih v izobraževanju 2004*. Ljubljana: Andragoški center RS.
61. Možina, Stane. 1994. *Management*. Ljubljana: Didaktika.
62. --- 2000. Učeča se organizacija. *Organizacija* 33 (7): 468- 471.

63. Nerdrum, L. 2001. Intellectual Capital, A Human Capital Perspective. *Journal of intellectual capital* 2 (2): 127- 135.
64. Nonaka, Ikujiro. 1991. *The Knowledge - Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
65. Nonaka, Ikujiro, Hrotaka, Takeuchi. 1995. *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inovation*. Oxford: Oxford University Press.
66. Nordstrom, Kjell in Ridderstrale, Jonas. 2001. *Ta nori posel: Ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
67. Novak, Marjeta. 2002. Primerjava uporabe kvalitativnih in kvantitativne metode v raziskavi o spam sporočilih. Ljubljana: GV založba..
68. OECD. 2000. *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: Center of Education Research and Inovation.
69. --- 2002. *Education Policy Analysis*. Paris: Center of Education Research and Inovation..
70. Pfefer, Jeffrey. 1998. *The human equation building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business school press.
71. *Poročilo o konferenci Izobraževalni management 2008*. Dostopno prek: <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3957/>. (23. oktober 2008).
72. Prašnikar, Janez. 1996. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
74. Reinhardt, Rudiger. 2002. *Measuring and Managing Knowledge Flows- A Profound Perspective of IC Management, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu. Portorož.
75. Roos, Johan in drugi. 2000. *Intelektualni kapital, Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
76. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Schultz, Theodore W. 1968. Resource for Higher Education: An Economist' s View. *American Economic Review* 51 (1): 1-17.
78. --- 1971. *Investment in Human Capital- The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.

79. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The art and practise of learning organization*. London: Century business.
80. Singer, Mich. 1990. *Human resource managemnet*. Boston: PWS- Kent Publishing Company.
81. Smith, Paul Russel. 1997. *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communication*. London: Kogan Page.
82. Sočan, L. 2001. Znanje in razvoj v Sloveniji v razmerah nove ekonomije. *Andragoška spoznanja* 7 (1): 86- 98.
83. Stewart, Thomas A. 1999. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. London: Nicholas Brealy Publishing Limited.
84. Svetlik, Ivan. 2002. Izobraževanje in usposabljanje. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, 255- 291. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
85. --- 2004. Uvod: Razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke zgodbi v uspehu, Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 10- 15. Ljubljana: Založba Sophia.
86. Šubic, Petra. 2002. *Vrhunskih 10, ki ceni znanje*. Ljubljana: GV Založba.
87. Thurow, Lester. 1983. *Supply- side economics- an aberrarn curent of the economic mainstraim? In dangerous cursents- the state of economics*. New York: Random house.
88. Tomažič, Egon. 2003. Z informacijami o neotipljivih virih do večje kakovosti letnih poročil. *Finance* (21. oktober).
89. *Tozde in njihova razlaga*. Dostopno prek: <http://razvezanijezik.org/?page=tozdiranje> (2. september 2008).
90. Treven, Sonja. 2003. Motiviranost zaposlenih in konkurenčna prednost. *Organizacija* 36 (2): 518- 526.
91. Turk, Dušan. 2004. Kam s slovenskim intelektualnim kapitalom. V *Kakšna bo šola prihodnosti*, ur. Dušan Macura in Jana Babšek. Radovljica: Didaktika.
92. Tuš, Jadranka. 2001. *Kdaj se lahko nehamo učiti. Zbornik referatov 11. mednarodnega statističnega posvetovanja*. Radenci: SURS in Statistično društvo Slovenije.
93. Volk, Linda. 2002. Učeče se podjetje. Znanje ne sme ostati samo v glavah zaposlenih. *Delo*, 19 (15. oktober).
94. Wiig, Karl M. 1997. Integrating intellectual capital and knowlwdge management. *Long Range Planning* 30 (3): 399- 405.

95. Wright R.M. in G.C. McMahan. 1992. Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management* 18 (2): 295- 320. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/journal01492063> (7.maj 2008).
96. Wunderer, Rolf. 2000. Sodelavci kot sopodjetniki- zamisel preobrazbe. *Revija Kadri* 6 (6): 6- 26.
97. *Zakon o delovnih razmerjih*. 2002. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 42. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (5. december 2008).
98. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

## PRILOGA

### Vprašalnik

1. Prosim, če navedete nekaj statističnih podatkov podjetja (starost, izobrazba, število zaposlenih).
2. Navedite še nekaj osnovnih podatkov in zgodovino podjetja.
3. Kakšni so načrti podjetja za naprej.
4. Kako imate urejeno področje izobraževanja in usposabljanja v vašem podjetju?
5. Ali ste v lanskem letu kaj vlagali v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih?
6. Koliko sredstev ste namenili za to?
7. Ali kaj preverjate, kakšni so rezultati vlaganj?
8. Menite, da dosti vlagate na tem področju?
9. Menite, da pomeni človeški kapital konkurenčno prednost za podjetje?
10. Kakšne so vaše konkurenčne prednosti, bi kako izpostavili, jo imate?