

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Pogorevčnik

**Pomen intelektualnega kapitala za rast podjetja;  
primer podjetja Vabo, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Pogorevčnik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Pomen intelektualnega kapitala za rast podjetja;  
primer podjetja Vabo, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **ZAHVALA**

*Iskrena hvala mojemu Primožu za podporo in spodbudo k čimprejšnjemu dokončanju diplome!*

*Iskrena hvala staršem, ki so mi omogočili študij. Hvala vama za vso moralno in finančno podporo skozi vsa leta!*

*Hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za vse nasvete, predloge in predvsem trud, ki ga je namenil diplomskemu delu, da bi bilo čim bolj izpopolnjeno!*

*Hvala podjetju Vabo za vse pridobljene informacije in podatke.*

## **POMEN INTELKTUALNEGA KAPITALA ZA RAST PODJETJA; PRIMER PODJETJA VABO, d. o. o.**

V diplomski nalogi obravnavam pomen intelektualnega kapitala za rast podjetja. Za lažje razumevanje posameznih teoretičnih pojmov sem podala primer podjetja Vabo. Izhajam iz predpostavke, da je intelektualni kapital, ki vključuje človeški in strukturni kapital, pomemben dejavnik podjetja, ki želi doseči želene cilje in se vzpeti nad konkurenco. Z intelektualnim kapitalom podjetja dosežejo konkurenčno prednost ter zadovoljive rezultate v panogi. Znanje kot vir intelektualnega kapitala prinesejo zaposleni v organizacijo, vendar so poleg znanja ključnega pomena tudi izkušnje in zagnanost, ki naredi zaposlene uspešne. Zavedanje glede pomena intelektualnega kapitala zadeva vodje, ki lahko zaposlenim nudijo izobraževanje in usposabljanje, zaradi česar lahko zaposleni v podjetje prinašajo večje donose. V zaposlene je v določeni meri vredno vlagati, vendar se je treba zavedati, da ti z odhodom iz organizacije odnesejo tudi človeški kapital, strukturni kapital pa ostane v podjetju, tudi ko zaposleni odidejo. Rast podjetja je cilj vsakega vodje, prizadevanje zanjo pa je odvisno od zadostnega prilagajanja okolju, tekmovanja s konkurenco, spremljanja sprememb v zunanjem in notranjem okolju, spopadanja s težavami zunaj in znotraj okolja idr. Ali bo podjetje dolgoročno doseglo dobiček ali izgubo, je močno odvisno od posameznika, ki podjetje vodi, saj je pretežno on odgovoren za dogajanje v organizaciji in zunaj nje.

**KLJUČNE BESEDE:** intelektualni kapital, človeški kapital, strukturni kapital, učeča se organizacija, rast podjetja.

## **THE IMPORTANCE OF THE INTELLECTUAL CAPITAL FOR ORGANIZATION'S GROWTH ; THE EXAMPLE OF VABO d.o.o. COMPANY**

The present diploma thesis discusses the importance of the intellectual capital for the growth of a company. In terms of general understanding of theoretical terms the company Vabo d.o.o. stands as an example. My starting point is the premise that the intellectual capital that includes both - human and structural capital - is a very important factor for the company which aims at achieving the set goals thus becoming the most successful company in its sector. Companies reach effective results and competitive preference because of the intellectual capital. Employers bring the knowledge into the companies, but the knowledge is not the most important factor for their efficiency; the other key ingredients are experiences and enthusiasm. The awareness on the importance of intellectual capital bases on leaders who have the ability to offer the education and qualification to employees, who can attain better results for the company. To some extent, it pays off to invest in employees, but we also have to be aware of the fact that when they leave the company, employees take the human resources capital with them, however, the structural capital remains in the company also after employees resign. Company's growth is every leader's objective; the aspiration for it depends on sufficient adaptation to the environment, competing with the competition, monitoring the changes in internal and external environment, dealing with problems in and outside the environment etc. The profit or the loss of a company depends on the individual who manages the company because this person is responsible for what happens in and outside the organization.

**KEY WORDS:** intellectual capital, human capital, structural capital, learning organization, company growth.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>8</b>
1.1	HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE .....	10
1.2	METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE .....	10
<b>2</b>	<b>OPIS ŠTUDIJE PRIMERA .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>INTELEKTUALNI KAPITAL .....</b>	<b>14</b>
3.1	OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	14
3.2	ZNANJE KOT VIR INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	18
<b>4</b>	<b>ZAPOSLENI – ČLOVEŠKI KAPITAL PODJETJA .....</b>	<b>23</b>
4.1	OPREDELITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	24
4.2	VREDNOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA V PODJETJU.....	30
4.3	VREDNOST USTREZNIH ZAPOSLENIH V PODJETJU .....	33
<b>5</b>	<b>STRUKTURNI KAPITAL.....</b>	<b>36</b>
5.1	OPREDELITEV STRUKTURNEGA KAPITALA.....	36
5.2	KULTURA PODJETJA .....	39
<b>6</b>	<b>POMEN ZNANJA (KOT VIRA INTELEKTUALNEGA KAPITALA) V PODJETJIH .....</b>	<b>45</b>
6.1	POMEN SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIH .....	49
6.2	UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	51
6.2.1	Opredelitev učeče se organizacije ali podjetja .....	52
6.2.2	Pomen znanja in učenja v podjetju.....	55
<b>7</b>	<b>POMEN VODJE V PODJETJU .....</b>	<b>59</b>
7.1	PROFIL DOBREGA DIREKTORJA ALI VODJE PODJETJA .....	60
7.2	POMEN MOTIVACIJE KOT KLJUČNEGA PRIJEMA VODIJ .....	66
7.3	USPEŠNO VODENJE PODJETJA .....	70
7.4	VODJA V PODJETJU VABO.....	72
<b>8</b>	<b>USPEŠNO IN RASTOČE PODJETJE.....</b>	<b>73</b>
8.1	RAST IN FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PODJETJA .....	77
8.2	STRATEGIJA PODJETJA .....	81
8.3	STRATEGIJA IN VIZIJA PODJETJA VABO V PRIHODNOSTI.....	83
<b>9</b>	<b>EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>86</b>
9.1	ANALIZA ANKETE .....	86
9.2	ANALIZA INTERVJUJA IN UGOTOVITVE .....	98
9.3	PREVERJANJE HIPOTEZ .....	104

<b>10</b>	<b>UGOTOVITVE IN SKLEP .....</b>	<b>107</b>
<b>11</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>111</b>
<b>12</b>	<b>PRILOGE.....</b>	<b>119</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1:	Shema podjetja Vabo .....	13
Slika 3.1:	Delitev intelektualnega kapitala.....	16
Slika 4.1:	Razmerje med UČV in MZ.....	28
Slika 4.2:	Model človeškega kapitala.....	30
Slika 4.3:	Delitev zaposlenih glede nadomestljivosti in dodane vrednosti .....	31
Slika 7.1:	Lastnosti vodje in uspešnost (dopolnjeno po Adizesu).....	63
Slika 8.1:	Strateška sposobnost .....	75
Slika 9.1:	Soodvisnost dejavnikov, ki vplivajo na rast podjetja.....	105

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 8.1:	Profitna mera kot funkcija rasti v postkeynesianski teoriji rasti podjetja.....	79
Graf 8.2:	Rast prihodkov v letih 2000–2008.....	84
Graf 8.3:	Rast števila zaposlenih v letih 2000–2008.....	85
Graf 8.4:	Rast dobička v letih 2000–2008.....	85
Graf 9.1:	Posamezni poklici v podjetju .....	87
Graf 9.2:	Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo .....	87
Graf 9.3:	Zamenljivost posameznih poklicev v podjetju .....	88
Graf 9.4:	Razlogi, da zaposleni še niso bili deležni izobraževanja v podjetju.....	90
Graf 9.5:	Zadovoljstvo zaposlenih z vodji podjetja .....	93
Graf 9.6:	Lastnosti, ki jih po mnenju določenega deleža zaposlenih nimata vodji podjetja ....	94
Graf 9.7:	Značilnosti vodij podjetja Vabo.....	96
Graf 9.8:	Mnenje zaposlenih glede vodenja podjetja.....	96
Graf 9.9:	Vprašanje zaposlenim, ali menijo, da bi z drugačnim vodjem imelo podjetje manj možnosti za doseg takšne rasti .....	97
Graf 12.1:	Spol zaposlenih.....	132
Graf 12.2:	Izobrazba zaposlenih.....	132

Graf 12.3: Vprašanje zaposlenim, ali so imeli pred prihodom v podjetje Vabo delovne izkušnje z delom, ki ga opravljajo sedaj .....	132
Graf 12.4: Vprašanje zaposlenim, ali menijo, da v podjetje vlagajo dodano vrednost, ali pa zanj pomenijo strošek.....	133
Graf 12.5: Vprašanje glede negativnih posledic ob odhodu zaposlenih, ki bi s seboj odnesli človeški kapital.....	133
Graf 12.6: Mnenje zaposlenih, ali menijo, da so pomemben element v organizacijski verigi in so deloma zaslužni za rast podjetja .....	134
Graf 12.7: Vprašanje, ali so zaposleni v podjetju deležni izobraževanja in usposabljanja ....	134
Graf 12.8: Kompetence zaposlenih .....	136
Graf 12.9: Vprašanje zaposlenih, kaj bi spremenili pri vodenju podjetja .....	136

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Pregled lokacij podjetja Vabo .....	13
Tabela 12.1: Kako se vodji podjetja Vabo soočata z različnimi prijemi v podjetju .....	134

## 1 UVOD

Gospodarstvo se pospešeno razvija; posamezniki v tem razvitem svetu imajo možnost izbire. Izbirajo lahko med najrazličnejšimi produkti, ki jih ponuja trg, in tako nekako krojijo usodo organizacijam, ki se borijo za obstanek na trgu. Vplivajo namreč na to, kako uspešna bodo ta podjetja v svojih zastavljenih ciljih, ki so odvisni predvsem od potrošnikov, ti pa so odločilni dejavnik vplivanja na vprašanje, ali bodo presegla druga podjetja ali le tiho ugasnila na trgu.

Mala in srednja podjetja imajo pomembno vlogo pri doseganju gospodarske rasti in notranjega ravnotežja v majhnem, odprtem gospodarstvu, kot je Slovenija. Rast tega sektorja pa je tudi potencial za nastanek velikih podjetij v prihodnosti (Prašnikar 2003, 97). Najpomembnejši cilj vseh podjetij je gotovo, kako obstati na trgu in se obenem uspešno spopadati s konkurenco. Toda konkurenca v vseh gospodarskih panogah je vse hujša in pogoj, da bi podjetjem uspelo priti pred tekmece, je nenehno dokazovanje, trud za različne dosežke, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, uvajanje inovacij, postavljanje novih ciljev, izkoriščanje globalnega trga, skratka podjetja, ki želijo priti na vrh, naj bi izstopala po svojih dosežkih in uresničenih postavljenih ciljih. Bob Adams pravi, da »se posamezniki pri vsakem poslu srečajo s konkurenco. Ko se odločajo za novo poslovno dejavnost, naj dobro razmislijo, kaj bi lahko ponudili svojim strankam in s čim bi dosegli bistvene prednosti pred konkurenčnimi podjetji. Svoje prednosti naj poudarjajo v prodajnih akcijah in strategijah oglaševanja že od prvega dne – bodisi da gre pri tem za hitrejše storitve, za boljšo kakovost, za večjo izbiro, za nižje cene bodisi za kakršnokoli drugo prednost, ki jo lahko ponudijo s svojimi izdelki ali storitvami.« (Adams 1999, 19)

Kako biti boljši? Kako pridobiti potrošnikovo zaupanje v svoje izdelke ali produkte, da se ne ozirajo na njihovo konkurenco in ostajajo pri njih? Kako sploh doseči najboljšo kakovost in s tem produktivnost? Na ta vprašanja si prizadevajo odgovarjati vodje teh podjetij in v tej smeri usmerjati svoje zaposlene, da dosežejo zelene cilje. Seveda to ni dovolj za rast podjetja. Potreben je pravilen vpogled v zunanje okolje in s tem pravilno odzivanje na spremembe, ki se na trgu nenehno dogajajo, nujne so postavljene dobre strategije; pomembno je nenehno postavljanje ciljev in želja po inovacijah v prihodnosti, ki so pozneje tudi uresničeni; pomembna je pravilna komunikacija med zaposlenimi in s tem usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih, ki to potrebujejo. Pomembno je sodelovanje z zunanjim okoljem,



dobavitelji, kupci itd. in predvsem jasen vpogled v širšo okolje ter s tem širjenje podjetja. Toda doseči vse te cilje ni preprosto. Oseba, ki vodi podjetje, potrebuje zelo močno osebnost, veliko energije, razgledanosti, ambicioznosti, predanosti podjetju ter na nek način častihlepnost, da ji uspe prodreti skozi vse težave in ovire ter priti na vrh.

Kakšna je zgradba podjetja?<sup>1</sup> Sestavljeno je iz zaposlenih, ki opravljajo različna dela ter imajo različno izobrazbo. Predvsem ključni kadri so za podjetje pomembni, saj so jedro organizacije, ki je postavljena v nemirno in stalno spreminjajoče se zunanje okolje. Njihova naloga je, da to spreminjajoče se okolje zelo dobro poznajo, da lahko postavljajo za podjetje uspešne strategije in cilje, ki se v prihodnosti izkažejo za učinkovite. Usoda podjetij je močno odvisna tudi od odnosov do dobaviteljev, kupcev, različna podjetja se razlikujejo glede na svojo kulturo, načine poslovanja, njihovi vodje pa imajo različne pristope in prijeme vodenja. Pomembno je tudi, ali podjetje vlaga v razvoj inovacij, kakšno tehnologijo uporablja in kako se spopada z raznimi poslovnimi vprašanji. Od vseh teh dejavnikov je odvisno, kako bo podjetje poslovalo.

V diplomski nalogi sem se ukvarjala z vprašanjem pomena intelektualnega kapitala za rast podjetja. Namen diplomske naloge je na konkretnem primeru izbranega podjetja skušati pridobiti ustrezne informacije ter na podlagi le-teh in proučene literature odgovoriti na zastavljena vprašanja, s tem pa potrditi ali ovreči v nadaljevanju postavljene hipoteze. Zagovarjala bom tezo, da ima intelektualni kapital velik pomen za rast podjetja.

Cilj diplomske naloge je na podlagi intervjuja in anketnega vprašalnika pripraviti uporabno analizo izsledkov evalvacije in tako pridobitev ustreznih odgovorov in potrditev zastavljenih tez. Kot študijo primera sem si izbrala podjetje Vabo, d. o. o., ki spada v najuspešnejšo panogo na področju gostinstva in turizma v koroški regiji.

---

<sup>1</sup> Pri zgradbi podjetij se bom osredotočila na podjetja, kjer so ključni del poslovnih procesov ljudje, in ne stroji.

## 1.1 HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE

Analizirala sem naslednje tri hipoteze:

*1. Intelektualni kapital nosi ključno vlogo za uspeh podjetja.*

Dokazala bom, da je s šibkim intelektualnim kapitalom šibka prav tako moč podjetja in s tem je podjetje obsojeno na manjši uspeh ter rast.

*2. Uspešnost podjetja je pogojena predvsem z uspešnim vodjem, ki mora zelo dobro poznati zunanje in notranje okolje podjetja.*

S to hipotezo želim dokazati, da imajo uspešna podjetja na trgu za seboj dobrega vodjo, ki podjetje pravilno vodi skozi nemirno zunanje in notranje okolje. Brez dobrega vodje bi bila podjetja lahko neuspešna. Kot primer uspešnega vodje bom navedla vodji podjetja Vabo in s tem opisala primer podjetja, ki raste pod vodstvom zelo sposobnih ljudi.

*3. Podjetniki se zavedajo moči človeškega kapitala, ki je del intelektualnega kapitala, za uspešnost podjetja.*

Skušala bom dokazati pomen zaposlenih, ki vlagajo v podjetje vsak svoj delež človeškega kapitala. Menim, da imajo *pravi* zaposleni na določenih, posebej ključnih delovnih mestih pomembno vlogo pri ustvarjanju uspeha podjetja, zato sta izbira in pozneje vlaganje v njih posebej pomembna.

Hipoteze sem skušala potrditi ali ovreči na podlagi proučene literature in evalvacije intervjuja.

## 1.2 METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

Diplomsko nalogo sem razdelila na tri dele, ti pa se med seboj tudi prepletajo; predvsem prva dva, kjer ob teoretičnih izhodiščih podajam konkretne primere iz podjetja Vabo. Metode raziskovanja so bile primerjalna analiza primarnih (teoretičnih) virov, deskriptivna metoda na podlagi podatkov iz intervjujev ter induktivna metoda (študija primera).

Prvi del je opisni, v njem sem opisala nekaj teoretičnih izhodišč. Opisala sem definicije splošnih pojmov, ki sem jih uporabila v nalogi, in druge uporabne podatke. Osredotočila sem se na teoretična izhodišča in strukturo intelektualnega, človeškega ter strukturnega kapitala,

opisala sem pomen učeče se organizacije, pomen znanja v organizacijah, pravila vodenja oziroma lastnosti, ki naj bi jih imel menedžer, da bi bil v svojem podjetju uspešen, na koncu pa sem se dotaknila strategije podjetja. Pri tem sem se opirala na domačo in tujo literaturo. Med teoretičnimi podlagami sem navajala konkretne primere iz podjetja Vabo.

Drugi del je praktičen, v njem pa sem opisala podjetje Vabo in se osredotočila na pomen intelektualnega kapitala v tem podjetju. V pomoč pri opisovanju različnih funkcij tega podjetja je opravljen intervju z izvršnim direktorjem, ki mi je pomagal dobiti več podrobnih informacij. V praktičnem delu sem skušala povezovati teorijo in empirično analizo.<sup>2</sup>

Tretji del je empirični; evalvirala sem intervju in anketni vprašalnik, anketo sem izvedla med delavci. Zanimalo me je, kakšen pomen ima intelektualni kapital, ki vključuje človeški in strukturni kapital, za podjetje Vabo po mnenju vodje tega podjetja, kako pomembni so si delavci za to podjetje in kako dojemajo vodjo podjetja. V sklepu pa sem zapisala ugotovitve in mnenja, skušala sem najti rešitve spornih točk za podjetje Vabo, na koncu pa še preverila postavljene hipoteze.

## **2 OPIS ŠTUDIJE PRIMERA**

Podjetje Vabo posluje od leta 1996. Njegova osnovna dejavnost je gostinstvo in turizem, med drugimi dejavnostmi pa so obratovanje športnih objektov, organizacija prireditev, marketinška dejavnost in trženje. Podjetje je nastalo po spletu idej mladih, njihovo poslanstvo je »mladi za vse generacije«, kjer prebijajo brezmejne starostne pregrade generacijskega stika v okolju in času. Filozofija razmišljanja temelji na kakovosti življenja, ki ga oblikujejo njihove dejavnosti in »večna transmisija mladosti« po občutku, razmišljanju in eksistiranju v prostoru in času.

Sprva je bilo podjetje organizirano v obliki samostojnega podjetnika Vabo, Boštjan Paradiž s. p., v letu 2006 pa so ustanovili podjetje Vabo, d. o. o., na katerega so v decembru prenesli vse dejavnosti. Podjetje upravlja 524 turističnih postelj v turističnem centru Kope v Mislinjski in Dravski dolini. Delo podjetja se kaže v sanaciji velikih projektov, kot so

---

<sup>2</sup> V podjetju Vabo sem že opravljala prakso pri predmetu Kadrovska praksa v tretjem letniku študija in tako deloma že poznam osnovne značilnosti podjetja, kar bom tudi koristno uporabila v diplomskem delu.

gostinstvo Pungart, hotel Slovenj Gradec ter organizaciji velikih prireditev in festivalov (jesenska srečanja, Adijo, srečanje invalidov na Kopah itd.).

Lastnika podjetja v podjetju opravljata združeni funkciji – upravljavsko in vodstveno. Prvi se imenuje direktor družbe, drugi pa izvršni direktor.<sup>3</sup>

Organizacija ima napisano opredeljeno poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre oziroma človeške vire in opredeljene organizacijske enote. Za glavne odločitve glede politike na področju plač in ugodnosti, pridobivanja in izbire kadrov, usposabljanja in razvoja odnosa z zaposlenimi ter porasta oziroma krčenja števila zaposlenih, je najbolj odgovoren linijski vodja. V organizaciji je zaposlenih 62 oseb, 37 moških in 25 žensk. Od tega je 25 odstotkov zaposlenih starih pod 25 let, 10 odstotkov zaposlenih pa je starih nad 45 let. Izobrazbena struktura zaposlenih je večinoma poklicna, le 10 odstotkov zaposlenih ima končano več kot srednjo stopnjo izobrazbe. V zadnjih treh letih se je skupno število zaposlenih povečalo za 200 odstotkov, saj se odpirajo nove poslovne enote in se v organizaciji povečuje obseg dela.

V današnjem času recesije je podjetje v začetku poslovnega leta zaznalo nihanja na trgu glede svoje ponudbe. S prilagoditvijo razmeram na trgu<sup>4</sup> je podjetje obdržalo vse zaposlene, saj jim je v prvih štirih mesecih leta 2009 uspelo povečati prihodke za 3,7 odstotka glede na enako obdobje v letu 2008. Večina zaposlenih opravlja fleksibilne oblike dela, in sicer delo med vikendom, delo v izmenah, nadurno delo in fleksibilni delovni čas, ko si zaposleni sami določijo nekaj delovnih ur v okviru fiksno določenega delovnega časa. Trg, na katerem organizacija deluje, raste. Organizacija je zelo uspešna, pri kakovosti storitev, ravni produktivnosti, dobičkonosnosti in inovacijskih idejah se uvršča med zgornjih 10 odstotkov.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> V nadaljevanju bom direktorja družbe in izvršnega direktorja imenovala kar direktorja oziroma vodji podjetja.

<sup>4</sup> Podjetje je uvedlo več nizko cenovnih ponudb (npr. več storitev za nižjo ali enako ceno), ponudbe, ki vključujejo vse storitve (t. i. all inclusive) ipd.

<sup>5</sup> Ti podatki so pridobljeni z intervjujem oziroma s pogovorom z izvršnim direktorjem.

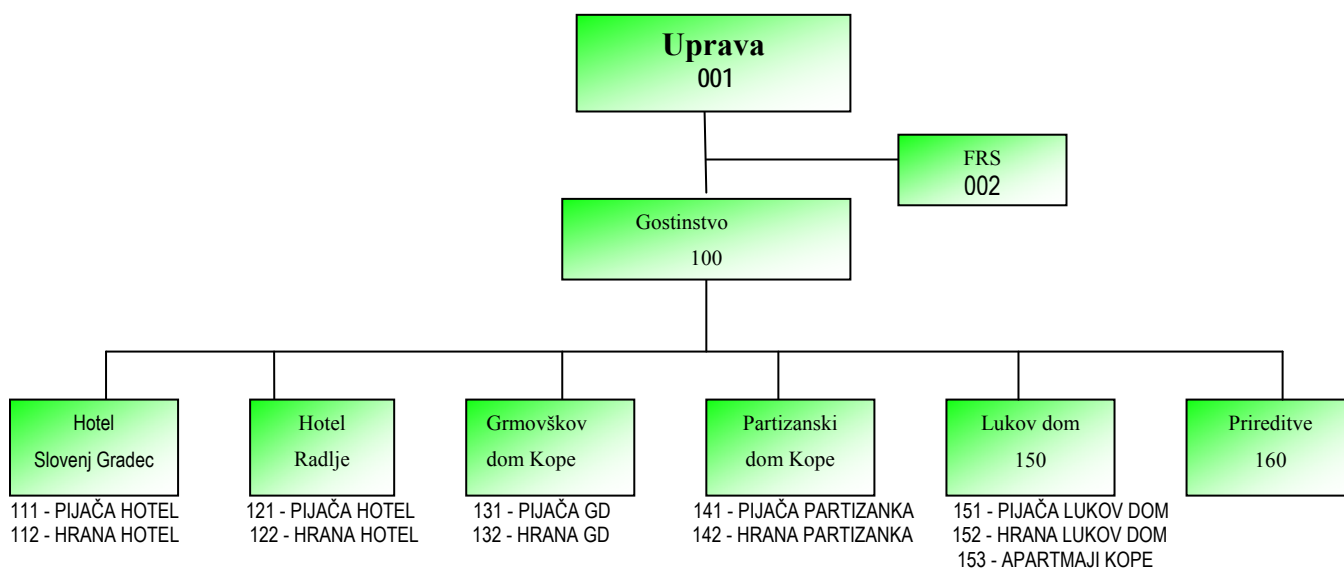
**Tabela 2.1: Pregled lokacij podjetja Vabo**

Št.	OBJEKT	LOKACIJA	KATEGORIJA	ŠT. POSTELJ
1.	Hotel Slovenj Gradec	Slovenj Gradec	Najem	130
2.	Hotel Radlje	Radlje ob Dravi	Lastniški	50
3.	Lukov dom Kope	Naselje Kope	Lastniški	180
4.	APP HIŠA VABO 1	Naselje Kope	Lastniški	18
5.	APP HIŠA VABO 2	Naselje Kope	Lastniški	16
6.	Grmovškov dom	Naselje Kope	Najem	60
7.	Partizanski dom	Naselje Partizanka	Najem	70
	SKUPAJ			524

Vir: Arhiv Vabo (2009).

Vsaka poslovna enota je svoj profitni center in vsaka enota je razdeljena na stroškovna mesta, kot je označeno na sliki 2.1.

**Slika 2.1: Shema podjetja Vabo**



Vir: Arhiv Vabo (2009).

Podjetje pripravlja mesečne rezultate poslovanja posameznega profitnega centra, kar celotnemu podjetju daje jasno sliko, kako posluje. Na podlagi analize poslovanja se lahko podjetje odziva na rezultate.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Med gostinske enote podjetja Vabo sodi Hotel Slovenj Gradec, Grmovškov dom Kope in Restavracija Kope, Partizanski dom, Hotel Radlje, Apartmaji Vabo in Hotel Luka.

### 3 INTELEKTUALNI KAPITAL

Izraz intelektualni kapital se v sodobnih poslovnih okoljih danes nedvomno najpogosteje uporablja, vendar se kljub tako množični uporabi hkrati tudi najmanj razume (Mihalič 2006, 28). Je nematerialno premoženje, ki v tradicionalni bilanci ni vidno, ampak za podjetje predstavlja vrednost (Polajnar in drugi 2001, 54).

Danes obstaja toliko različnih definicij intelektualnega kapitala, kot je avtorjev, ki so s praktičnega ali s teoretičnega vidika proučevali to področje (Mihalič 2006, 28). Raddon meni, da izraz ni prav dobro opredeljen, ampak je mogoče prav dobro razumeti razmerje jasnega in tihega znanja, ki poteka v organizacijah, ter procese, menedžment tehnike, razmerja in naloge, ki naredijo organizacijo pozitivno konkurenčno. Izraz se lahko uporablja pri posameznikih, ki gradijo svoj intelektualni kapital kot del svoje zaposljivosti (Raddon 2005, 85).

Intelektualni kapital je bil vedno v podjetjih in je nastal takrat, ko je prvi prodajalec vzpostavil dobre odnose s svojim kupcem (Brooking 1998, 12). Z razvojem nove ekonomije, informacijsko tehnologijo ter komunikacijami se je njegova vloga močno povečala in danes je temeljni dejavnik poslovanja. Nekoč je večina ustvarjene vrednosti turističnih podjetij izhajala iz otipljivih sredstev podjetij, razvidnih iz finančnih izkazov, danes pa izhaja čedalje več ustvarjene vrednosti prav iz intelektualnega kapitala. Zato podjetja ne vlagajo več samo v otipljiva sredstva, kot je bilo v industrijski dobi, temveč v intelektualni kapital. Tako lahko na primer nakup nove opreme, ki pomeni izdatke za podjetje, nadomestimo z znanjem, novimi idejami, inovativnostjo ljudi (Nemec Rudež 2006, 9).

#### 3.1 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

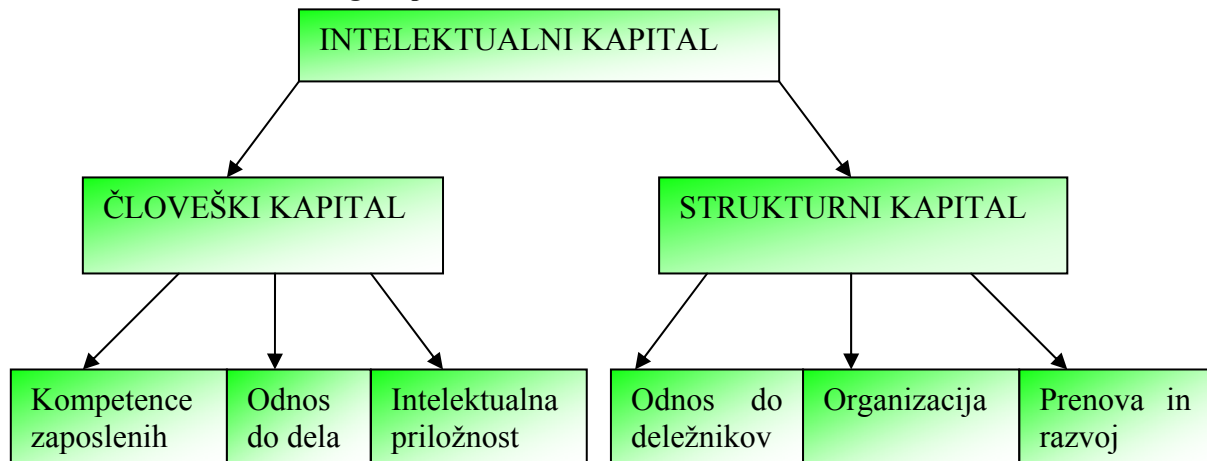
Intelektualni kapital je »nekaj, česar se ne moremo dotakniti, vendar nas kljub temu naredi bogate.« (Frederiksen 1998, 20) Gre za strukturo več elementov, pri čemer si utemeljitelji niso enotni glede neke enotne opredelitve, iz katere bi lahko izhajali. Edina skupna točka, v kateri se strinjajo prav vsi, je, da je temeljni sestavni del strukture intelektualnega kapitala človeški kapital (znanje, sposobnosti, izkušnje, veščine, kompetence, motivacija, intelektualne spretnosti posameznih zaposlenih), potem pa nekateri kot drugi element navajajo strukturni kapital (podporne funkcije, procesi, organizacija, notranja struktura podjetja), največ

razlikovanj pa je na račun drugih elementov, saj nekateri menijo, da je naslednji element organizacijski kapital, spet drugi, da je to relacijski kapital in tretji, da je to neki drugi kapital, npr. inovacijski ali procesni kapital (Zaposlitev.net).

Opredelimo ga kot vsoto vsega in vseh v združbi, ki ustvarjajo konkurenčno prednost družbe na trgu, kot vsoto znanj članov organizacije in praktične uporabe tega znanja (blagovne znamke, procesi, patenti), kot vir neopredmetenih (nevidnih sredstev, ki se pogosto ne pokažejo v pregledu stanja), in kot razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja in vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj. Odvisen je od mnenj in pričakovanj lastnikov in celotnega trga glede sposobnosti podjetja za uspešno prihodnje poslovanje (Možina in drugi 2006, 67). Intelektualni kapital vključuje veliko več kot kateri koli izraz, ki ga ponujata literatura ali praksa s tega področja. S svojimi praktičnimi temelji torej ne poskuša (le) razložiti skrite vrednosti podjetja, je vizualizirati ali meriti. Nasprotno, cilj celotnega koncepta je vizualizirati in meriti, da bi ustvarili novo vrednost. Vloga intelektualnega kapitala se razlikuje med posameznimi dejavnostmi že zaradi narave dejavnosti. Roos s sodelavci ugotavlja, da na pomen posameznih oblik oziroma elementov intelektualnega kapitala vplivajo dejavnost, v kateri podjetje posluje, ter poslovne značilnosti podjetja in njegova strategija (Roos in drugi 2000, 19).

Intelektualni kapital se v grobem deli na dva ključna dela, pomembna tudi za razumevanje znanja. Prvi del je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi. To je človeški kapital, ki pomeni znanje in sposobnosti zaposlenih. Drugi del ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo domov, in je v lasti organizacije. To je strukturni kapital. Iz te delitve lahko razberemo, da je znanje posameznikov le del celotnega znanja organizacije, torej del intelektualnega kapitala oziroma znanja v širšem smislu (Možina in drugi 2006, 67). Delitev je prikazana na sliki 3.1.

Slika 3.1: Delitev intelektualnega kapitala



Vir: Možina in drugi (2006).

Sveiby (1997) pojmuje elemente intelektualnega kapitala nekoliko drugače. Deli ga namreč na:

- individualne zmožnosti,
- zunanjo strukturo, to je tokove znanja v odnosu do odjemalcev in dobaviteljev (sem spadajo zunanji strokovnjaki, dobavitelji itd.), ter
- notranjo strukturo, to je tokove znanja v podjetju (sem spada podporni kader, na primer delavci v računovodstvu, ki so neposredno povezani s kupci).

Razlika med Sveibyjevo klasifikacijo in klasifikacijo drugih avtorjev je predvsem v razvrščanju zaposlenih na strokovni in podporni kader. Zmožnosti zaposlenih se ne nanašajo na vse zaposlene, ampak le na strokovni kader, to je zaposlene, ki so neposredno povezani z odjemalci, čeprav morda glede kompetentnosti ne spadajo vsi med strokovni kader (Nemec Rudež 2006, 17).

Po prvotni, tako imenovani pozitivni definiciji so intelektualni kapital najprej opredelili kot vsoto znanja vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov. Po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Intelektualni kapital je torej kar koli, kar lahko ustvarja vrednost, to pomeni neotipljivo (Roos in drugi 2000, 19). Ta definicija opredeljuje intelektualni kapital kot razliko med skupno oziroma celotno vrednostjo podjetja, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo (Bontis 2002). Pri



tem je treba opozoriti, da se vrednost intelektualnega kapitala šele v zadnjih letih izraža kot razlika med tržno vrednostjo podjetja (vrednost delnic  $\times$  število delnic) in njegovo knjižno vrednostjo (monetarni kapital + fizični kapital) (Mihalič 2006, 28). Lev (2001) pa pravi, da se razmik med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij pogosto šteje kot glavni motivator za osredotočenje na področje intelektualnega kapitala, vendar je razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij tudi v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja presegalo 1. Intelektualni kapital je danes najpomembnejši ustvarjalec vrednosti in zato tudi pomemben predmet proučevanja iz dveh razlogov (Lev, 2001):

- poostrene konkurence, ki sta jo prinesla globalizacija in deregulacija v ključnih gospodarskih dejavnostih (na primer telekomunikacije, transport itd.), in
- nastopa informacijske tehnologije s pojavom interneta.

Glede na osnovno strukturo je intelektualni kapital opredeljen kot premoženje v ljudeh, v povezavah in v organiziranosti, ki ustvarja novo vrednost (Roos in drugi 2000). Na tej podlagi je kompleksen sistem človeškega, procesnega in relacijskega kapitala podjetja (Chatzkel 1998). Številni avtorji to dopolnjujejo in dodajajo inovacijski kapital kot četrti del intelektualnega kapitala (Roos in drugi 2000).

Daum pravi, da intelektualni kapital lahko ustvari in tudi izboljša zmožnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti ter je, po Puliću s sodelavci (2002), kot tak najpomembnejši dejavnik oziroma kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja (Daum 2003). Je enkraten in neponovljiv za vsako posamezno podjetje (Nemec Rudež 2006, 10). Po Brookingovi je izraz intelektualni kapital uporabljen za kombinacijo neotipljivih sredstev, ki usposablja podjetje za delovanje (Brooking 1998, 12). Bontis s sodelavci meni, da je intelektualni kapital preprosto zbirka vseh neotipljivih sredstev in njihovih tokov (Bontis in drugi, 1999). Roos s sodelavci (2002) pa je mnenja, da je intelektualni kapital odgovor na praktično usmerjeno in vedno širšo potrebo po upravljanju celotnega podjetja, in ne le njegovega opredmetenega dela ter združuje potrebo po holistični menedžerski strategiji (Roos in drugi 2000).

Na podlagi teh opredelitev lahko postavimo temeljno splošno opredelitev intelektualnega kapitala v organizacijah in splošno definicijo intelektualnega kapitala v najširšem pomenu. Korporativni intelektualni kapital lahko opredelimo kot dinamičen in kompleksen sistem intelektualnih pridobitev, ki jih posamezniki oziroma podjetje kot celota stalno uvajajo pri

svojem delovanju in s tem ustvarijo določeno korist oziroma vrednost, in sicer tako sebi kot sodelavcem ter podjetju kot celoti. Po najbolj splošni opredelitvi pa lahko intelektualni kapital opredelimo kot izjemno dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije v prihodnosti oziroma neposredno izboljšuje njegovo strateško pozicijo v določenem prostoru in času (Mihalič 2006). Osnovna logika intelektualnega kapitala temelji torej na predpostavki, da je vse, kar v podjetju ne prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti, kot tako nepotrebno in tudi ni predmet intelektualnega kapitala podjetja (Edvinsson 2002).

### 3.2 ZNANJE KOT VIR INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Skupni imenovalec pri vseh teh opredelitvah intelektualnega kapitala je znanje, ki pomeni sredstvo oziroma premoženje podjetja. Bontisova opredelitev, v nasprotju z drugimi opredelitvami intelektualnega kapitala, izpostavlja tokove intelektualnega kapitala kot dinamično komponento, s katero se intelektualni kapital razvija v času. Intelektualni kapital namreč razvija vrednost za končnega potrošnika s prenosi oziroma tokovi znanja med njegovimi nosilci, to je zaposlenimi, odjemalci in drugimi, ki predstavljajo okolje podjetja, procese, tehnologijo, kulturo in filozofijo poslovanja (Bontis in drugi 1999).

Intelektualni kapital zajema vse, kar v podjetju ustvarja vrednost, saj naj bi bilo znanje organizacije predvsem namenjeno dodajanju vrednosti, pretvorilo naj bi se v proizvode in storitve ali kako drugače vplivalo na pričakovane donose v prihodnosti. Pravzaprav zajema na znanju temelječa sredstva organizacije, ki so vir uspešnega poslovanja (Možina in drugi 2006, 68). Je v vseh organizacijah, predvsem pri tistih, ki temeljijo na znanju. Uspeh v na znanju temelječih organizacijah je odvisen od dveh dejavnikov: kompetentnih zaposlenih in dobrega menedžmenta. Dve organizaciji, ki zaposlujeta zelo podobne posameznike, a uporabljata različne sloge vodenja, imata različno usposobljen menedžment, zato bosta dosegli različne cilje, čeprav sta si na začetku postavili podobne usmeritve (Frederiksen 1998, 20).

Intelektualni kapital je intelektualni material, ki lahko ustvarja bogastvo – znanje, informacije, intelektualno lastnino, izkušnje. Je kolektivna moč možganov; predstavlja vse, kar ljudje v

podjetju vedo in prinaša konkurenčno prednost (Stewart 1999, 20). Je tudi znanje, ki se lahko preoblikuje v dobiček (Harrison in drugi 2000, 34). Med intelektualni kapital – sredstva, znanja, ki določajo uspeh ali neuspeh – spadajo trda neotipljiva sredstva, kot so patenti, avtorske pravice, sredstva informacij (baze podatkov, software), in najpomembnejša mehka neotipljiva sredstva, kot so spretnosti, izkušnje, kultura, zvestoba itd. (Stewart 2001, 10). Zajema tudi terjatve prihodnjih koristi, ki niso fizične ali finančne (Lev 2001, 5). Intelektualni kapital podjetja združuje celovito sposobnost in zmožnost ustvarjanja vrednosti z izkoriščanjem znanja kot ključnega vira (Rastogi 2003, 228).

Intelektualni kapital je ekonomska različica znanja. Oba je treba upravljati, da lahko dobimo rezultate, ki privedejo podjetje do diferenciranih proizvodov (bodisi cenovno bodisi ekološko), ti pa vodijo v konkurenčno prednost podjetja. Znanje je treba stalno nadgrajevati, kar pomeni, da se je treba izpopolnjevati in izobraževati. Zato je še toliko večjega pomena, da podjetje vlaga v raziskave in razvoj ter v izobraževanje zaposlenih (Zaposlitev.net). Strateški korak posloводства pri upravljanju intelektualnega kapitala je vzpostaviti sistem vrednotenja znanja, merjenja njegove uspešnosti ali neuspešnosti. Pri tem je ključen izbor pravih kazalnikov (Bahun in drugi 2006, 62). Intelektualni kapital je zelo povezan z aktivnostmi znanja, s katerimi tudi zaseda prostor v organizaciji. Je skrita vrednost v organizaciji znanja, ki je identificirana, pridobljena, ohranjena in koristno uporabljena (Al Hawamdeh 2003, 37).

Vendar teoretiki menijo, da je intelektualni kapital veliko več kot le menedžment znanja,<sup>7</sup> s katerim se ga prepogosto napačno enači. Je tudi veliko več kot menedžment kompetenc, kot poslovna odličnost, kot sistem uravnoveženih kazalnikov ali dobro ime podjetja in je več kot vsi tovrstni podobni sodobni koncepti skupaj, ki podpirajo paradigmo intelektualnega kapitala in s katerimi se intelektualni kapital sicer tudi odlično dopolnjuje, vendar jih presega (Edvinsson 2002). Razvoju in krepitvi pomena intelektualnega kapitala so prispevale zlasti dinamične tehnološke, gospodarske in družbenopolitične spremembe. Koristno se je v gospodarski organizaciji zavedati tudi nekaterih socialnih dimenzij intelektualnega kapitala. Te so povezane s čim večjo odprtostjo srečevanja med ponudbo in povpraševanjem glede znanja, z uvajanjem novih nestandardnih oblik zaposlovanja ter s programi prezaposlovanja,

---

<sup>7</sup> Menedžment znanja ni upravljanje znanja, ampak ustvarjanje okvirnih pogojev, ki podpirajo in pospešujejo rezultate in/ali ustvarjanje znanja sodelavcev. Lahko ga razumemo tudi kot menedžment organizacijske baze znanja (Polajnar in drugi 2001, 56). Upravljanje znanja je ustvarjanje, zajemanje, razdelitev in uporaba znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost (Bassi 1997, 25).

ki bi zmanjševali socialno izključenost presežkov na trgu delovne sile (Bahun in drugi 2006, 61).

Naraščajoč pomen znanja in intelektualnega kapitala povečuje konkurenco, rezultat tega pa je nujnost vzpostavitve razvijanja in poslovođenja intelektualnega kapitala za preprečevanje finančne neuspešnosti. Konkurenca na turističnem trgu je močnejša kot raven razvitosti intelektualnega kapitala, posebno pri turističnih podjetjih, kjer vlada monopolistična konkurenca<sup>8</sup> z nizkimi ovirami za vstop v dejavnost, ki ne zahtevajo velikih naložb v intelektualni kapital. Nasprotno, pri turističnih podjetjih z oligopolno strukturo, je razlika med stopnjo konkurence in ravniyo razvitosti intelektualnega kapitala manjša, saj morajo podjetja več vlagati v intelektualni kapital, povezanim z večjimi ovirami za vstop izstop iz dejavnosti (Nemec Rudež 2006, 69).

V podjetju Vabo ima izredno velik pomen dinamičnost in komunikativnost zaposlenih, saj delo večinoma poteka z ljudmi. Zaposleni na recepciji naj bi imeli poleg znanja in spretnosti tudi razvit čut za prijaznost in pravilno odzivanje ob neljubih primerih z gosti. Pomembno je, da gostom znajo priskočiti na pomoč, ko je treba odpraviti določene težave in da ostanejo razsodni ob raznih nespornostih, ki jih je treba znati strpno in pravilno reševati. Gostje so pogosto zelo nestrpni zaradi napačnih informacij v zvezi z bivanjem ali jim različne stvari ne odgovarjajo. Pri tem se najprej obrnejo na receptorja, ki jih mora pomiriti, jim pravilno znati razložiti stvari ali jih usmeriti do pravega človeka, kjer bi dobili odgovore na svoja vprašanja. Zaposleni na tem delovnem mestu z leti delovne dobe pridobivajo izkušnje in tako se vse bolj odzivajo na razne težave, vendar je vseeno predvsem pomemben značaj zaposlenega in kakšne osebnostne lastnosti ima, da lahko delo čim bolj nemoteno opravlja in obvlada neljube primere z gosti.

Drugi primer dela z ljudmi v podjetju Vabo je delo natakarja. Pri tem ni dovolj, da ima zaposleni pridobljena določena znanja glede strežbe, ampak mora znati tudi pravilno pristopiti

---

<sup>8</sup> Monopol je tržna struktura, v kateri en sam proizvajalec prodaja številnim kupcem. Njegov proizvod nima bližnjega nadomestka (Prašnikar 1996, 306). Monopolistična konkurenca ima dve bistveni značilnosti. Prvič, podjetja tekmujejo s prodajo diferencialnih produktov, ki so med seboj visoki, toda ne popolni substituti (koeficient križne elastičnosti povpraševanja med njimi je veliko, toda ne neskončno veliko število). Drugič, obstaja prost vstop podjetij v panogo in prost izstop podjetij iz panoge. Nova podjetja brez težav vstopijo v panogo, obstoječa podjetja pa brez težav zapustijo panogo, če na vložen kapital ne dosežejo dobička (Prašnikar 1996, 344)

do gostov, narediti dober vtis in s tem prikazati pozitivno podobo podjetja, ki bo goste spodbudila k vračanju v podjetniško infrastrukturo in izkoriščanju njegovih storitev. Podobno kot receptor naj bi tudi natakar znal pravilno pristopati do gostov, še posebej ob manj prijetnih primerih.<sup>9</sup>

Zaradi zavedanja vodij o pomembnosti inovativnosti, znanj, usposobljenosti in predvsem osebnostne rasti v podjetju, ki so pomembni mehanizmi za večjo konkurenčnost podjetja proti drugim gostinskim in turističnim dejavnostim na Koroškem, temu vodji posvečata veliko pozornosti. Delavcem je omogočeno izobraževanje in usposabljanje na delovnih mestih, ki to zahtevajo. Nenehno se vlaga v pridobivanje raznih inovacij, zato je izobraževanje nujno. Vodji podjetja si prizadevata tudi za čim pogostejše sestanke s svojimi podrejenimi, da ti lahko povedo svoje želje, težave, negativnosti in predloge za izboljšanje podjetniške klime, saj se zavedata pomena zadovoljnih zaposlenih, ki bodo posledično svoje delo opravljali z večjim veseljem, kar bo pomenilo tudi boljši, strpnejši in prijaznejši odnos do gostov hotelskih storitev podjetja. Motiviranje zaposlenih je tako zelo pomemben prijem vodij podjetja Vabo. Svoje podrejene, ko je le mogoče, motivirata s tem, da sta navzoča na njihovih delovnih mestih, kjer se zanimata za opravljeno delo in prihodnje napovedane izzive, ki čakajo njune podrejene na določenih delovnih mestih. Pri tem jih spodbujata, če potrebujejo pomoč, pa jim priskočita na pomoč. Poleg motivacije so zaposleni deležni pogostega nadzora nadrejenih, ki stremijo k cilju doseči najboljše. Tako so vse podrobnosti v strežbi natančno izvedene, za kar je potrebno veliko časa in truda predvsem vodij, natakarji pa so kot pomemben element človeškega kapitala dober rezultat in s tem zadovoljstvo gostov.

Težava nastane, ker je poslovnih enot podjetja Vabo že kar nekaj, zato je za direktorja nemogoče, da sta navzoča povsod naenkrat. Tako sta kot motivatorja in nadzornika navzoča tam, kjer je to nujno potrebno oziroma ko so v restavracijah ali hotelih naročene večje skupine<sup>10</sup> ljudi ali pomembni gostje. Na drugih lokacijah so lahko delavci nejevoljni zaradi nenavzočnosti direktorja. Pri zaposlenih ostajajo tudi stvari, na katere vodji niti s posebnimi prijemi ne moreta vplivati, čeprav je zaposleni deležen dovolj usposabljanja, izobraževanja in drugih vlaganj. Pri tem gre za osebnost posameznega zaposlenega, ki lahko oteži delo na določenem delovnem mestu, če za to ni pravi.

---

<sup>9</sup> Na primer, znati se mora opravičiti in primerno popraviti nastalo škodo v primeru, ko ima gost pripombo glede različnih nastalih napak v zvezi z naročili ipd.

<sup>10</sup> Večje skupine ljudi, kot je poroka, različna praznovanja, obletnice idr.

*Primer v podjetju Vabo: Primerjava posameznih delavcev*

1. primer: Zaposlena, ki je na delovnem mestu receptorja že več let, in delavka, ki je v podjetju na tem delovnem mestu na praksi, delo pa opravlja preko študentskega servisa. Razlika v sposobnosti reševanja težav in v pristopu do težavnih gostov je precejšnja. Dlje zaposlena delavka ima več izkušenj in bolje pozna prednosti in slabosti tega delovnega mesta, boljše tudi rešuje težave.

2. primer: Dva natakarja v podjetju Vabo, oba imata končano srednjo gostinsko šolo, vendar je razlika med njima v njunih osebnostih in s tem v pristopu do gostov. Kompetence strpnost, prijaznost, komunikativnost, natančnost, poštenost, sposobnost reševanja težav, hitra odzivnost, dobra poslušnost so pri tem poklicu zelo zaželeni. Razvije jih pretežno posameznik sam ali jih celo že nosi v sebi. Tako ni pomembna končana stopnja izobrazbe; posameznika z isto izobrazbo, zaposlena kot natakarja, lahko do gostov zelo različno pristopata oziroma dajeta različni vtis.

#### 4 ZAPOSLENI – ČLOVEŠKI KAPITAL PODJETJA

Časi, ko je podjetje svoje rezultate poslovanja izražalo in predstavilo le z letnim poročilom, so minili. Danes, v družbi znanja postaja človek kot zaposleni temeljno premoženje neke organizacije. Podjetje, ki je inovativno in je v stalnem napredku pred drugimi konkurenti v panogi, se zaveda, da so zaposleni njegovo temeljno premoženje, in ne strošek. Zaposleni so tisti, ki imajo znanje, sposobnosti, nadarjenost in zamisli, ki jih posodijo podjetju, da ta lahko razvija nove rešitve, izdelke, storitve in procese (Zaposlitev.net).

Organizacija je skupina ljudi; ti želijo doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Čedalje manj ciljev (predvsem na poslovnem področju) lahko posameznik doseže sam (Ivanuša - Bezjak 2006, 13). Najpomembnejši vir za organizacijo so ljudje – človeški kapital, saj aktivirajo vse druge vidike inputov. Najpomembnejši vir pa so zato, ker »samo človeški razum zmore snovati organizacije, samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva in zmožnosti in samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.« (Tavčar v Jakopec 2007)

Menedžerji, ki vodijo podjetje, so le del zaposlenih v organizaciji. Večinoma opravljajo zaposleni delo kot delavci v proizvodnji, trženju, vzdrževanju, izobraževanju, administraciji, transportu itd (Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 89). Zaposleni so vir, ki ima največjo vrednost od vseh v organizaciji. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije: njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanja odločajo o učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato so nekatere organizacije učinkovitejše od drugih, čeprav delujejo v enakih ali manj ugodnih zunanjih pogojih (Tavčar v Jakopec 2007, 34).

Vse večjo potrebo po razvijanju človeškega kapitala v okviru intelektualnega kapitala v turistični dejavnosti lahko strnemo v tri razloge: večji razvoj v gospodarstvu nasploh, nova znanja, informacijska tehnologija, novi procesi dela, ki zahtevajo tudi v turistični dejavnosti čedalje več dela, temelječega na znanju; čedalje večja konkurenca v turistični dejavnosti, ki zahteva inovativnost in uporabo vedno novih znanj ter večja kapitalska intenzivnost turističnih podjetij, ki z razvojem zahteva kakovostno poslovanje turistične infrastrukture, kar pa izhaja iz človeškega kapitala (Nemec Rudež 2006, 38).

Upravljanje človeških virov pomeni tak učinkovit menedžment zaposlenih, ki pomaga organizaciji doseči zastavljene cilje. Upravljanje človeških virov je tako del (poslovnega) procesa, ki pomaga organizaciji doseči zastavljene cilje. Ko so določeni vizija, poslanstvo in osnovna strategija organizacije, je naslednji korak opredelitev ciljev in izdelava akcijskih načrtov. Cilji ne morejo biti doseženi brez virov, ki seveda vključuje zaposlene (Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 39).

#### 4.1 OPREDELITEV ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Človeški kapital se je pojavil pri neoklasičnih ekonomistih sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja, z njim pa so označevali izobrazbo, spretnosti in znanje posameznikov v določeni populaciji, ki ga lahko koristimo za ekonomsko rast določene države ali regije (Becker 1964, Schulz 1966). Za človeški kapital so v literaturi različne opredelitve. Skupne so jim naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami ustvarjalno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje poslovna vprašanja. Z naložbami v izobraževanje podjetje povečuje produktivno sposobnost posameznikov in s tem dodano vrednost podjetja, njegovo ekonomsko učinkovitost in donosnost (Kovač 1999). Schultz (1971) poudarja pomen podjetniških sposobnosti in izobraževanja v smislu naložb, ki izboljšajo človekove sposobnosti. Naložbe v izobraževanje ocenjuje glede na izdatke in analizo donosnosti; njihovo učinkovitost zajema s posebno obliko kapitala, t. i. »zalogo splošnega znanja«.

Izobrazba je oblika človeškega kapitala: človeškega, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir zadovoljstva in/ali dohodkov v prihodnosti oziroma obojega (prim. s Schultz 1971). Becker (1964) pa naložbe v človeški kapital pojmuje kot aktivnosti, ki vplivajo na denarni in psihični dohodek v prihodnosti s povečevanjem človeških virov. Človeški kapital je opredeljen kot znanje, dano posameznikom v času njihovega življenjskega obdobja in uporabljeno kot dobrina na trgu dela.

Človeški kapital se nanaša na to, da ljudje vlagajo v sebe z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in z drugimi aktivnostmi ne le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega morebitnega dohodka s povečanimi zaslužki) teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju. Te naložbe prinašajo denarni donos posredno, z vplivom na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, ki se



kaže v povečanih zaslužkih (Bevc 2006, 22). Potrošna sestavina izobrazbe je današnje zadovoljstvo, naložbena pa zadovoljstvo v prihodnosti. Učinke izobraževanja se razvrsti na sedanjo porabo (vidik porabe), prihodnjo porabo (vidik naložb) in prihodnje proizvodne sposobnosti (vidik naložb). Potrošne koristi izobraževanja (nedenarne koristi) naraščajo s stopnjo izobraževanja (Schultz 1968, 1970).

Človeški kapital lahko delimo na kompetence zaposlenih, njihov odnos do dela in njihovo intelektualno prožnost. Kompetence zaposlenih zajemajo razumevanje znanja v ožjem smislu in vključujejo znanje posameznikov, tako teoretično, akademsko pridobljeno znanje, ki ustreza ravni izobrazbe posameznika, kot veščine, praktično znanje, ki se ga lahko priučimo ali ga dobimo z izkušnjami, in sposobnosti. Odnos do dela je močno odvisen od osebnostnih značilnosti vsakega posameznika in pomeni ustvarjanje vrednot z motivacijo za delo in preizkušanjem novega, vedenjem na delovnem mestu in naklonjenostjo delu v smislu optimizma in navdušenja. Sposobnost prenašanja znanja iz ene situacije v drugo, inoviranja, udejanjanja idej v proizvodih in storitvah lahko razumemo kot intelektualno prožnost posameznika in del človeškega kapitala (Možina in drugi 2006, 67).

Roos (2000) podobno meni, da vrednost človeškega kapitala izvira iz zmožnosti, odnosa in intelektualne prožnosti. Zmožnosti ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-howom« zaposlenih. Lahko bi celo rekli, da so zmožnosti *vsebinski* del človeškega kapitala, v glavnem pa so tisto, kar organizacija stori s pomočjo svojih zaposlenih. Med posameznikove zmožnosti spadajo znanje in veščine, vendar zmožnosti posameznikov v podjetju niso vse. Podjetja potrebujejo zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v korist podjetja in ki lahko celotno podjetje motivirajo za doseganje postavljenih ciljev. Odnos do dela in podjetja je *programska oprema*. Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu.

Sestavine človeškega kapitala pa so, poleg znanja in izkušenj, tudi spretnosti in veščine, vrednote organizacijske kulture, inovativnost, motiviranost zaposlenih, dobri medsebojni odnosi, sopodjetništvo, sodelovanje pri upravljanju ter sposobnosti vodenja in menedžiranja (Bahun in drugi 2006, 12). Še posebej sta pomembni kredibilnost menedžmenta in sposobnost podjetja, da pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega in da ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s

seboj (Ivanuša - Bezjak 2006, 13). Podjetje si torej človeški kapital le sposodi preko zaposlenih (Brinker 2002). Frederiksen (1998, 20) meni, da ta kapital »gre iz službe domov vsak večer«.

Podjetje ima na ta del intelektualnega kapitala zelo majhen vpliv; odnos je odvisen predvsem od osebnostnih lastnosti. Vendar lahko podjetja vseeno nekaj naredijo – spodbujajo. Na odnos vplivajo motivacija (ki je ključna za doseg ciljev v podjetju), vedenje (celotna vrednost, ki izvira iz vedenja vseh zaposlenih; navdušeni ljudje ustvarjajo dinamično okolje, kar vodi k večji produktivnosti) in drža (etična usmeritev; vedenje sodi z vidika etičnih vrednot družbe, v kateri podjetje deluje). Intelektualna prožnost je lahko vir uspešne diverzifikacije.<sup>11</sup> Je tesno povezana z zmožnostmi, in sicer veliko bolj kot odnos do dela. Pomeni sposobnost uporabiti znanje in veščine, jih nadgraditi, prenesti v prakso in jih poglobljati z učenjem. Primeri intelektualne prožnosti so inovacije (sposobnost nadgraditi prejšnje znanje in ustvariti novo), posnemanje (inovacije iz drugih panog prenesemo v svoje), prilagajanje (nujno postane zaradi spremenjenih konkurenčnih pravil – nove tehnologije itd.) in opredmetenje (pomeni sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek ali storitev) (Roos in drugi 2000, 25–30).

Pojem človeškega kapitala moramo razlikovati od pojma delovne sile, kajti delovna sila je raba človeškega kapitala, človeški kapital pa je potencial delovne sile. Za razvoj znanosti je najpomembnejši splošni človeški kapital, tj. tisti, ki ga lahko uporabimo v mnogih dejavnostih in ga lahko prenašamo z enega delavca na drugega brez pomembnih izgub v vednosti. Na splošno velja, da je posameznik toliko bolj uspešen in produktiven, kolikor več človeškega kapitala je v njegovem okolju in kolikor bolj se ta kapital izkorišča (Ule 2004, 260).

Tako lahko človeški kapital opredelimo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost. Tako tudi ne gre več za človeške vire, temveč človeški kapital, saj ustvarja vrednost. Človeški kapital izhaja torej iz znanj in

---

<sup>11</sup> Diverzifikacija pomeni uvajanje, povečevanje raznovrstnosti. Rezultati diverzifikacije so močno odvisni od posebnih sposobnosti podjetij. Podjetja, ki se diverzificirajo na bližje trge, so običajno uspešnejša od tistih, ki se diverzificirajo v bolj oddaljene trge, kjer je potrebno večje poznavanje povpraševanja (Prašnikar 2008, 52).

izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, tihega znanja, psihometričnih vrednotenj, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega zanosa, inovativnosti in ustvarjalnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno (Mihalič 2006, 44).

Človeški kapital je odločilen za ustvarjanje vrednosti za končnega potrošnika, pri čemer so ključni pogoji zanj individualne sposobnosti in znanja delavcev, njihov odnos do dela ter inovativnost. Ustvarjanje vrednosti oziroma zagotavljanje konkurenčnosti je tisto, ki loči zaposlene na tiste, ki pomenijo človeški kapital, in tiste, ki ga ne predstavljajo oziroma določa vrednost posameznemu zaposlenemu (Nemec Rudež 2006, 38).

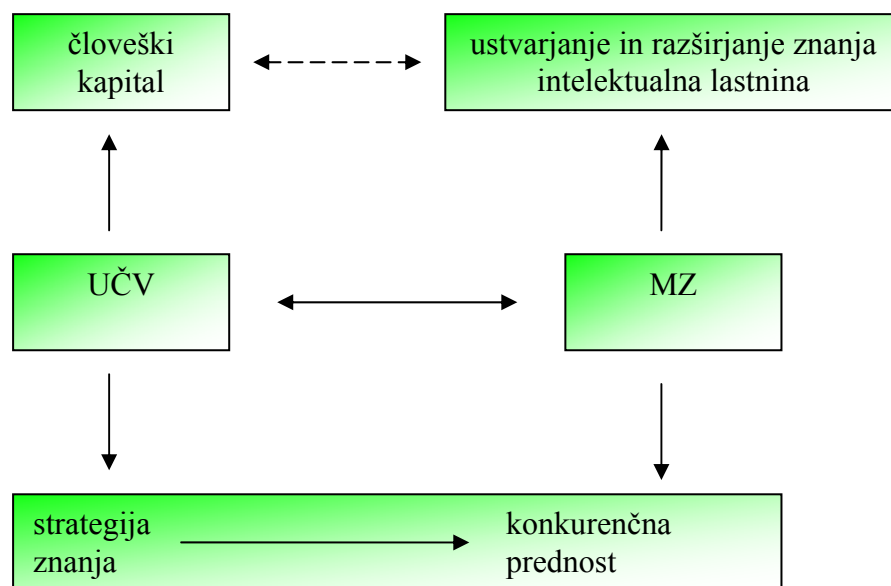
Človeški kapital so na eni strani zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v organizaciji, ki so potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inoviranje in prenavo, na drugi strani pa so to tudi vse dinamike inteligentne organizacije v spremenljivem in vedno bolj konkurenčnem okolju, njena ustvarjalnost in inovativnost (Brinker 2002). Človeški kapital izhaja torej predvsem iz kompetenc, odnosov in intelektualnih prožnosti sodelavcev organizacije (Mihalič 2006, 44).

Človeški kapital je pomemben del intelektualnega kapitala (Brinker 2002) in v tem smislu so inovacijski, organizacijski in relacijski kapital v funkciji podpornih elementov človeškemu kapitalu, saj so si številni avtorji enotni, da v okviru intelektualnega kapitala le človeški kapital prinaša podjetju pravo dodano vrednost (Pascal 2000).

Človeške potenciale je treba v organizaciji čim bolj sprostiti (aktivirati) in jih pretvoriti v človeški kapital podjetja (Kadri 2009), ki je ključni vir korporativne odzivnosti na nove dogodke, reševanje težav in inoviranje neopredmetenih ter opredmetenih vrednosti (Holland 2001). Osnovni namen človeškega kapitala pa je izključno inoviranje (Mouritsen, Larsen, Bukh 2005), saj je človeški kapital najboljši in tudi edini vir inovacij ter izboljšav. Vzporedno je človeški kapital najboljši način vlaganja in plemenitenja, saj vsakokrat ko podjetje vlaga v človeški kapital, dodana vrednost naraste (Brinker 2002). Kvalitete proučevane populacije, ki pomenijo vrednost in katerih vrednost lahko tudi povečamo z ustreznim vlaganjem, so namreč človeški kapital (Fritz-enz 2000).

Človeški kapital je le nujni pogoj za ustvarjanje znanja in kot tak vir inovacij in strateških sprememb (Bontis 2002). Da bi dosegla konkurenčno prednost ali ohranila konkurenčnost, naj bi se podjetja zlasti v na znanju temelječih gospodarstvih osredotočila na dve, medsebojno povezani aktivnosti. Prva je strateško upravljanje človeških virov – UČV,<sup>12</sup> usmerjeno v povečevanje in izboljševanje človeškega kapitala. Druga je strateško upravljanje (menedžment) znanja – MZ,<sup>13</sup> usmerjeno v povečevanje zaloge akumuliranega znanja v organizacijah in v njegovo uspešno preoblikovanje v oprijemljivo intelektualno stvaritev. Z uresničitvijo strategije znanja<sup>14</sup> naj bi strateški MZ povečeval učinkovitost in uspešnost poslovanja. Razmerje med strateškim UČV in MZ je prikazano na sliki 4.1. Čeprav njena analiza zahteva posebno podrobnejšo raziskavo, opozarja na preusmeritev od na virih temelječe k na znanju temelječi teoriji podjetja (Ilič 2006, 512–513).

**Slika 4.1: Razmerje med UČV in MZ**



Vir: Ilič (2006, 513).

Človeški kapital združuje vrednost naložb v izobraževanje zaposlenih, njihove sposobnosti, znanje in prihodnost. Nanaša se na vrednost tega, kar posameznik lahko napravi; človeški

<sup>12</sup> Gre za povezovanje upravljanja človeških virov s strateškimi cilji z namenom povečanja poslovne uspešnosti in razvijanja takšne organizacijske kulture, ki spodbuja inoviranje in fleksibilnost (Dessler 2003).

<sup>13</sup> Strateški MZ vključuje procese in infrastrukture, ki jih podjetja uporabljajo, da bi pridobivala, ustvarjala in shranjevala znanje za oblikovanje strategije (Ilič 2006, 513).

<sup>14</sup> Strategijo znanja lahko opredelimo kot konkurenčno strategijo na podlagi intelektualnih virov in zmogljivosti podjetja (Zack 2002) ali kot skupek strateških izbir za ustvarjanje znanja v organizaciji, ki usmerjajo razvoj intelektualnega kapitala in tako konkurenčno prednost (Bierly in drugi 2002).

kapital tako zajema posamezno vrednost v ekonomskem smislu (Becker 1964). Lahko se opiše kot znanje in sposobnost zaposlenih, da ustvarjajo odnose (s sodelavci in strankami) in vrednost (materialno in nematerialno). Delo s tovrstnim kapitalom se pogosto nanaša na prenos iz posameznega v kolektivno znanje (strukturni kapital) (Polajnar in drugi 2001, 54).

V okviru terminologije poslovnega sveta je opredeljen kot kombinacija več temeljnih dejavnikov (Fritz-enz 2000):

- kvalitete posameznika, ki jo vključi v svoje delo: inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost ipd.,
- sposobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija in ne nazadnje iznajdljivost ter zdrava pamet,
- motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja: timski duh in ciljna usmerjenost.

Posamezniki so si med seboj različni; na posameznem delovnem mestu se razlikujejo po različno razvitih in uporabljenih kompetencah, ki jih uporabljajo pri določenem delu. Kompetenco opredelimo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano mu delo. Kompetence pomenijo zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanje v zapletenih, raznovrstnih in nepredvidljivih in težavnih primerih. So zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter odzivov vsakega posameznika na določene situacije. So tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito in uspešno ter kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog (Ivanuša - Bezjak 2006, 46–47). S stališča intelektualnega kapitala niso vsi zaposleni za podjetje enake vrednosti, zato morajo biti drugače<sup>15</sup> nagrajeni, usmerjeni in vodeni (Nemec Rudež 2006, 39).

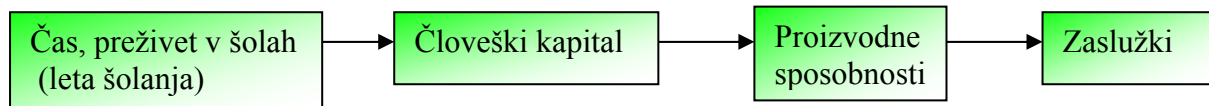
Za empirično analizo osnovne teze v teoriji človeškega kapitala – da je posameznik z več izobrazbe (z več človeškega kapitala) produktivnejši in prejme višji zaslužek od tistega z manj

---

<sup>15</sup> Zaposleni so v različnih podjetjih za svoje dosežke različno nagrajeni. Ponekod vodje podjetja dajejo nagrajevanju kot elementu motivacije večji, drugje manjši poudarek. Vsekakor pa so tisti posamezniki, ki pomenijo za podjetje večjo vrednost (s stališča intelektualnega kapitala), nagrajeni pogosteje oziroma so njihove nagrade bolj kakovostne ter višje vrednosti kot nagrade posameznikov, ki v podjetje ne vnašajo tako visoke dodane vrednosti. Tega se zaposleni v podjetjih, ki nagrajujejo, večinoma tudi zavedajo, kar jim pomeni motivacijo do višjih dosežkov v podjetju.

izobrazbe – je bil že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja razvit preprost model človeškega kapitala oziroma model optimalnih naložb v človeški kapital. Ključne povezave v modelu so prikazane v spodnji shemi 4.2 (Bevc 2006, 22).

**Slika 4.2: Model človeškega kapitala**



Vir: Bevc (2006, 22).

Posameznik se bo ob predpostavki, da izbira le med delom (ki mu prinaša zaslužek) in šolanjem oziroma izobraževanjem, ki je v prvi preprostejši različici glavna aktivnost (torej gre za analizo optimalnih naložb v šolsko izobraževanje), izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal vrednost svojega življenjskega neto dohodka. To bo dosegel s primerjavo sedanje vrednosti ekonomskih koristi izobrazbe (in s tem izobraževanja) s sedanjo vrednostjo stroškov za njeno pridobitev (Bevc 2006, 29). Proizvodne sposobnosti bo izboljševal z dodatnimi usposabljanji v podjetju in izkušenj, ki si jih bo z leti nabiral in tako razvijal svoj človeški kapital.

Razvijanje človeškega kapitala narekuje usposabljanje delavcev, ki naj bi potekalo sistematično v okviru razvijanja intelektualnega kapitala ter se premaknilo od klasičnega k prilagodljivemu, samoorganiziranemu razvijanju človeškega kapitala, kot so timsko delo, programi uvajanja novih delavcev, kroženje delavcev v podjetju, učenje v tako imenovanih skupnostih učenja (Nemec Rudež 2006, 43).

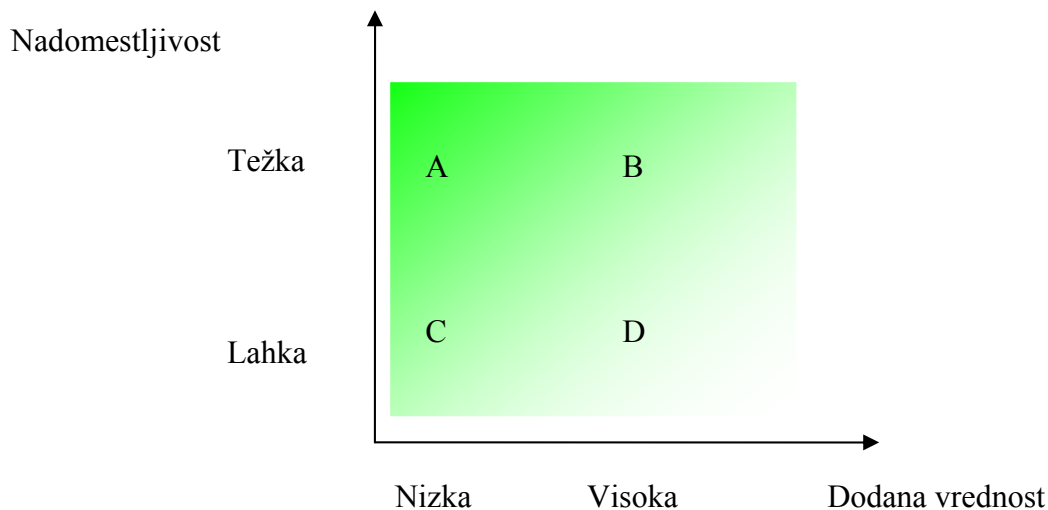
## 4.2 VREDNOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA V PODJETJU

Ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo, odnos pa pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega. Intelektualna prožnost je sposobnost inovativnega razmišljanja in uvajanja sprememb, razmišljanja o težavah in iskanja inovativnih rešitev (Roos in drugi 2000, 23).

Le tisti zaposleni, ki jih je težko nadomestiti in prispevajo k podjetju visoko dodano vrednost, so za podjetje premoženje, drugi zaposleni pa so za podjetje le strošek dela (Stewart 1999, 91).

Po Stewartovi klasifikaciji so človeški kapital le zaposleni, ki predstavljajo točko B na sliki 4.3. To so tisti, katerih talent in izkušnje ustvarjajo proizvode in storitve, zaradi katerih kupci izberejo to podjetje pred konkurenti. V podjetju je torej treba ugotoviti, kateri zaposleni so človeški kapital (Nemec Rudež 2006, 39).

**Slika 4.3: Delitev zaposlenih glede nadomestljivosti in dodane vrednosti**



Vir: Nemec Rudež (2006, 39).

Po Stewartovi (1999) delitvi zaposlenih uvrstimo kontaktno osebje v turizmu v točko C. Zaradi nizkih ovir za delo v tej dejavnosti ne bodo nikoli točka A ali B. V primeru, ko končni potrošniki v turizmu visoko vrednotijo njihovo delo zaradi posebnega znanja oziroma usposobljenosti ter ključnih zmožnosti, so točka D, vendar so še vedno zamenljivi (Nemec Rudež 2006, 40).

#### *Primer v podjetju Vabo*

1. primer: Zaposlitev študenta absolventa v prodaji, ki je na začetku deloval zelo ambiciozno, vendar se je izkazalo, da kljub jasno postavljenim ciljem in veliki pomoči pri uresničevanju le-teh njegovo delo povzroča veliko stroškov (prevoz, delo na terenu itd.), dodane vrednosti pa v podjetje ni vnašal, zato se je vodja podjetja po tehtnem premisleku odločil, da tega zaposlenega v podjetju ne potrebujejo, saj podjetju ne prispeva dodane vrednosti. Zaposleni se je z argumentom vodje glede odpusta strinjal in pritrnil, da na tem področju ni sposoben v podjetje vnašati svojega človeškega kapitala.

2. primer: Zaposlitev diplomirane ekonomistke na delovnem mestu receptorja. Zaposlena je imela poleg diplome priporočila iz štiriletnega dela v priznani potovalni agenciji. Zaradi prepričljivega življenjepisa s precej kompetencami jo je vodja podjetja po pogovoru zaposlil za določen delovni čas in ji ponudil solidno urno postavko, ki bi se po preteklem času lahko izdatno zvišala. Nudil ji je celo usposabljanje na delovnem mestu, nekaj časa je bila tudi pod nadzorom mentorja. Stvari, ki se jih je naučila, je izvajala dokaj natančno, vendar je s časom začela delati stalne napake, ki so bile za podjetje negativne. Napake so bile večinoma rezultat površnosti in so kazale na to, da zaposlena dela ni vzela dovolj resno oziroma se mu ni dovolj natančno posvečala. Zaradi premalo ambicioznosti si ni ogledala vseh nastanitvenih zmogljivosti podjetja, ker je sama menila, da to ni potrebno, čeprav ji je mentor svetoval drugače, in tako je gostom nudila napačne informacije v zvezi z opremo nastanitvenih zmogljivosti. Prizadeti gostje so na koncu zahtevali vračilo sredstev in dobili negativen vtis o podjetju. Tako zaposlena podjetju ni prispevala dodane vrednosti, podjetje je celo predstavljala v negativni luči. Bila je le strošek podjetja, zato se je vodja odločil, da za podjetje in delo, ki ga opravlja, ni primerna, čeprav je imela precej priporočil in je delovala zelo učinkovito.

Pomembno je, da vodje oziroma kadrovski menedžerji v podjetjih namenijo poseben poudarek ljudem v svojem podjetju, prikažejo njihove izkušnje in pojasnijo, kakšne odgovornosti jim nameravajo zaupati. Vsekakor je pomembno prizadevanje za primerne ljudi za vse ključne položaje (Adams 1999, 53).

3. primer: Zaposlitev novega sodelavca v podjetju Vabo, ki naj bi zasedel ključno delovno mesto – postal naj bi pomočnik direktorjev podjetja, ki naj bi se ukvarjal z vodenjem podjetja. Vodji podjetja sta se ob iskanju pomočnika direktorja podjetja obrnili na kadrovske agencije. Ta je po raznovrstnih testih kot zelo primerne za to delovno mesto označila štiri osebe. Po pogovoru z njimi sta se vodji odločili za kandidatko, ki je delovala najbolj primerna, med drugim je imela tudi dolgoletne izkušnje iz istovrstne dejavnosti. Nova zaposlena se je svojega dela lotila zelo zagnano. Upoštevala je dogovore o ciljih in novih prijemih v podjetju ter predlagala različne inovacije v gostinstvu in turizmu, ki bi se v prihodnosti lahko izkazale za koristne in bi podjetju prinašale donos.



Toda kmalu se je pokazalo, da zaposlena ni znala vzpostaviti tiste avtoritete, ki bi delavce nadzirala, grajala, jim vlila občutek strahospoštovanja, obenem pa jih s pravo motivacijo potiskala naprej. Z delavci je razvila skoraj prijateljski odnos, ki mu je vsekakor manjkala prava mera spoštovanja, ki bi jo morali čutiti do najvišjega na položaju. Poleg nepravilno razvitih odnosov do podrejenih jim zaposlena ni dajala dovolj natančnih navodil, ki so posledično prinesla slabo opravljene naloge podrejenih ali nesoglasja s strankami.

Večkrat je bila zelo površna; napake, ki jih je želela popravljati po že dovršenem projektu, pa so prinašale nezadovoljstvo in nejevoljo gostov. Ob prejetju prvih pripomb gostov do dela pomočnice direktorjev sta vodji postali pozorni na delo zaposlene, ki se je po vsaki napaki izmikala z različnimi izgovori. Po nekajmesečnem delu, ki podjetju niso prinašali novih koristi ali višje dodane vrednosti, sta se vodji soglasno odločili, da zaposlena nima ustreznih kompetenc, predvsem pa ne pravega značaja in osebnosti, da bi lahko vodila podjetje. Direktorja podjetja ne iščeta več novega pomočnika, saj menita, da kljub precejšnjemu delovni obremenjenosti najbolje sama dovolj avtoritarno in motivirano vodita zaposlene, kar kažejo njune izkušnje iz dolgoletnega dela.

Menim pa, da bi bilo dobro poiskati zanesljivega človeka, ki bi direktorjema pomagal pri organizaciji raznih projektov in nadzoru zaposlenih, saj je za njiju to precejšnja poraba časa in energije.

#### 4.3 VREDNOST USTREZNIH ZAPOSLENIH V PODJETJU

Najpomembnejši organizacijski prijem v menedžmentu je pridobiti ustreznega delavca. Brez sposobnega in ustreznega delavca za določeno delovno mesto nobena organizacija ne more dobro delovati. Vendar »dobrega in pravega delavca za določeno delovno mesto ni preprosto dobiti« (Dawson 1998, 148).

Vsekakor poleg delavčevih dobrih kompetenc, samoiniciativnosti, zavzetosti za delo itd. kaže upoštevati, da je treba novo zaposlenega delavca v podjetje tudi dobro uvesti ter ga po možnosti ustrezno izobraziti oziroma usposobiti. Šele takrat lahko delavec popolnoma izkoristi svoje zmožnosti in pokaže vse svoje znanje, saj bo spoznal organizacijsko klimo,

proučil naloge, ki so mu dodeljene, in presodil, kako uspešno se lahko loti načrtanega dela, ter tako osvoji zastavljene cilje v podjetju.

Od zaposlenih je odvisno, kako bo podjetje sposobno razvijati inovacije, ki so pri razvitih podjetjih motor rasti na trgu. Pomembno je vlaganje v zaposlene, njihovo učenje in izobraževanje,<sup>16</sup> ki postaja del delovnega procesa (Možina in drugi 2006, 157–158).

Poleg znanja, ki ga posameznik pridobi skozi izobraževanje in z usposabljanjem v podjetju, so zelo pomembne tudi njegove izkušnje. Te lahko posameznik pridobi v okviru svojega predhodnega dela in v okviru družine. Delovne izkušnje povečujejo poslovne sposobnosti in spretnosti, omogočajo vzpostavljanje stikov s kupci, konkurenti, dobavitelji in drugimi deležniki ter pridobitev pomembnih informacij (Kampuš Trop 2003, 48). Zaposleni z leti pridobivajo vse več izkušenj v podjetju in s tem krepijo dodano vrednost, ki jo prispevajo k podjetju. Zato so takšni delavci tudi bolj cenjeni, saj čutijo s podjetjem posebno dediščino in so zato tudi bolj zavezani, lojalni podjetju ter s tem bolj nezamenljivi. Za ohranjanje vrednosti v podjetju in občutka za potrebe so pomembni lojalni delavci; to so delavci, ki so že dolgo časa v podjetju oziroma dovolj časa, da lahko ohranjajo vrednote podjetja (Nemec Rudež 2006, 42).

Podjetje človeškega kapitala nima v lasti. Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji svobodni volji. To pomeni, da del vrednosti podjetja (včasih kar znaten del) ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi torej moralo narediti vse, kar more, da obdrži svoje dobre zaposlene (Roos in drugi 2000, 25). Ohranjanje zaposlenih ni del intelektualnega kapitala, je pa pogoj za razvijanje človeškega kapitala. Pomembnost ohranjanja zaposlenih narekuje nezmožnost celovitega pretvarjanja nelastniškega v lastniški intelektualni kapital (Nemec Rudež 2006, 41). Pogoj za ohranitev ključnih delavcev, ki so za podjetje nepogrešljivi, je med drugim tudi poslušnost do delavčevih zahtev. Treba se je zavzeti za dobro podjetniško klimo in pogoje, v katerih delavec, ki bi po možnosti želel oditi, vendar pomeni

---

<sup>16</sup> Jereb (1998) izobraževanje opredeli kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet.« Izobraževanje zaposlenih omogoča njihov razvoj, ki se nanaša na izboljšanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih posameznik pridobi z izobraževanjem (Treven 1998, 197). Usposabljanje pa je sistematična priprava na delo. Poleg določenega teoretičnega znanja, se pravi izobraževanja na ustrezni ravni, zahteva tudi razvoj posameznikovih osebnostnih lastnosti, npr. posameznikove želje, motivacijo in izkušnje, ki so potrebne, da bo lahko uspešno opravljal posebno delo (Muršak 1991).

velik človeški kapital za podjetje, dela. Včasih se delodajalci odločijo tudi za razne ukrepe, kot je na primer višja plača za takega delavca, samo da bi ga obdržali v svojem podjetju.

Na vprašanje, ki sem ga v intervjuju postavila izvršnemu direktorju, ali se trudite obdržati ključne kadre v podjetju in kako, je odgovoril, da se trudijo, in sicer z bonitetami in nagradami, kar ti delavci po njegovem mnenju znajo ceniti.

Krepitvi konkurenčnih sposobnosti podjetja lahko največ prispeva upravljanje človeških virov, ki omogoča zaposlenim stalno pridobivanje novih znanj, ki spodbuja njihovo ustvarjalnost ter inovativnost ter krepí njihovo motiviranost za lastni strokovni in poklicni razvoj, za podjetniško razmišljanje in delovanje. Takšni sodelavci podjetja lahko tudi pravočasno odkrivajo nove poslovne priložnosti in se sprotno odzivajo na spremembe v okolju (Bahun in drugi 2006, 14).

#### *Primer v podjetju Vabo*

Posledice za podjetje ob izgubi dobrega zaposlenega. Kadrov, ki imajo končano gostinsko šolo in so večji dela na področju gostinskih dejavnosti, je vse manj. Ker so precej iskani, so tudi izredno cenjeni na trgu dela, še posebej dobri v svojem poslu, so pa neprecenljiva vrednost človeškega kapitala za podjetje, ki se ukvarja z gostinstvom. Podjetje Vabo ima zaposlenih po pet kuharjev na vsaki poslovni enoti. Ker slovi po odlični kulinariki in dobri postrežbi, se na vso moč trudi obdržati ta sloves. Zato veliko<sup>17</sup> vlaga v dodatna usposabljanja kuharjev, jih pošilja na razne seminarje, tudi v tujino, in jim omogoča vpogled v nove načine priprave hrane. Šef kuhinje na vsaki poslovni enoti ima ustrezno izobrazbo ter izkušnje, ki kažejo, da je dober v svoji stroki. Posledice, da so kuharji zelo iskani, pa so tudi te, da se določeni zaposleni odločijo zamenjati službo. Posebej v primeru izgube odličnega kuharja so posledice za podjetje predvsem v iskanju primerne zamenjave.

Ko je iz podjetja Vabo na določeni poslovni enoti odšel zelo dober kuhar, sta morali vodji takoj posredovati, in sicer na način drugačne razporeditve kuharjev, da so bili v svojih veččinah še vedno ustrezni in dovolj močni. Po pogovoru s podrejenimi in tehtnem razmisleku sta kuharje razporedila tako, da gostje izgube uspešnega zaposlenega sploh niso opazili.

---

<sup>17</sup> Podjetje je v letu 2008 za izobraževanje kuharjev namenilo 1,2 odstotka letnih prihodkov podjetja, kar v absolutnem znesku znaša približno 36.000 evrov.

Sledilo je usposabljanje ter dodajanje novega znanja na področju kulinarike tistim kuharjem, ki so to potrebovali. Primerov ob izgubi dobrih zaposlenih je v podjetju Vabo kar nekaj. Vendar se vodji zelo uspešno ukvarjata s tem in nenehno iščeta rešitve, ki se v prihodnosti izkažejo za uspešne.

## **5 STRUKTURNI KAPITAL**

### **5.1 OPREDELITEV STRUKTURNEGA KAPITALA**

Človeški kapital podjetja načeloma pomeni vse, kar je posameznik sposoben narediti in prispevati za svoje podjetje. Strukturni kapital pa je tisti del podjetja, ki omogoča človeškemu kapitalu, da maksimizira svojo dodano vrednost in se približa meji izkoriščanja svojih sposobnosti (Žunec 2003, 1).

Strukturni kapital so infrastruktura in procesi, ki omogočajo podjetju, da postane delazmožno in ustvarjalno. Potrošniki in organizacijski kapital (inovacijski in procesni) je to, kar v podjetju ostane, ko človeški kapital oziroma zaposleni odidejo. Je rezultat uspešnosti intelektualnega kapitala v preteklosti ter vir za bodoči intelektualni kapital in ustvarjanje finančne vrednosti. Tvorijo ga sestavine, ki ustvarjajo vrednosti, in tiste, ki je ne ustvarjajo. Je seštevek nematerialne lastnine in nematerialnih obveznosti (Polajnar in drugi 2001, 55).

Strukturni kapital kot organizacijski del sestavljajo odnos organizacije do deležnikov, organizacijska shema in sposobnost prenove in razvoja organizacije (Možina in drugi 2006, 68). Vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike, intelektualno lastnino<sup>18</sup> (Roos in drugi 2000, 30), organizacijsko strukturo, kulturo, razmerja s kupci in dobavitelji, razvojne faze novih proizvodov, prestrukturiranje, prenove procesov, raziskave, razvoj itd. (Možina in drugi 2006, 68). Temeljni elementi strukturnega kapitala so splošna infrastruktura,

---

<sup>18</sup> Intelektualna lastnina je področje prava, ki obravnava razpoložljivost, obseg, pridobitev, uveljavljanje in preprečevanje zlorab zasebnih, pravno opredeljenih pravic na določenih oblikah intelektualnih stvaritev s področja industrije, znanosti, književnosti in umetnosti ter na določenih oblikah podjetniških identifikatorjev, z namenom določitve pravil za njihovo gospodarsko izkoriščanje na trgu v konkurenčnem okolju (Pretnar 2002, 23). Intelektualna lastnina zajema avtorske in sorodne pravice, industrijsko lastnino in druge pravice.

podpora kupcev, administrativni procesi, izboljševanje kakovosti in na znanju temelječa infrastruktura (Mihalič 2006, 70).

Današnja tehnologija omogoča, da preprosto multipliciramo učinek znanja, čeprav samo z namenom njegovega obnavljanja. Tudi to je sestavni del strukturnega kapitala podjetja. Različne oblike znanja, ki se uporabljajo za razvoj in izpopolnjevanje veščin zdajšnjih ali novih zaposlenih, ima na voljo prav vsako slovensko podjetje (Žunec 2003, 1).

V podjetju predstavlja strukturni kapital vse, kar pomaga zaposlenim (človeškemu kapitalu v podjetju) pri njihovem delu (Luthy 1998, 5). Lažje se nadzira kot druge oblike intelektualnega kapitala, vendar se ta oblika ne razvija sama od sebe, temveč je zanj potreben človeški kapital. Obenem strukturni kapital omogoča, da se potencial človeškega kapitala lahko izkoristi. Skladen razvoj človeškega in strukturnega kapitala je pogoj za rast intelektualnega kapitala (Žunec 2003, 2). Obsega vse organizacijske in infrastrukturne instrumente, ki podpirajo menedžment in zaposlene pri izvajanju poslovnih procesov (Intellectual Capital Statement).

V okviru strukturnega kapitala se govori o organizacijskem kapitalu, ki pa dejansko vključuje inovacijski in procesni kapital organizacije (Mihalič 2006, 71). Strukturni kapital pomeni ustrezno organiziranost in sposobnost podjetja za uporabo vseh vrst znanja. Prek strukturnega kapitala postaja človeški kapital vzvod rasti vrednosti podjetja. Gre za neke vrste podporno strukturo človeškemu kapitalu. Podporni elementi strukturnega kapitala človeškemu kapitalu so učinkovita organizacijska struktura podjetja, upravljavski podsistemi, modeli vodenja, tehnološki menedžment, sistemi razvoja človeških virov, baze podatkov in znanja, upravljanje intelektualne lastnine ter inovacij, modeli stroškovne optimizacije, informacijski sistemi, reinženiring poslovnih procesov (procesni strukturni kapital), stalno obnavljanje in spreminjanje izdelkov ali storitev (inovacijski strukturni kapital), vzdrževanje strateško pomembnih partnerstev s kupci, dobavitelji, finančnimi družbami ipd. (relacijski kapital). To pomeni vzpostavljanje takih odnosov v podjetju, ki omogočajo čim bolj popolno uveljavitev človeškega in strukturnega kapitala v poslovnem življenju podjetja (Bahun in drugi 2006, 13).

Strukturni kapital izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti ter zrcali zunanje in notranje vidike podjetja, poleg tega pa še obnovitveno in razvojno vrednost, se pravi prihodnji potencial. Vrednost lahko ustvarjajo (dobri) odnosi z drugimi udeleženci v okolju, ki podjetje

obdaja, se pravi z odjemalci, dobavitelji in partnerji. Tudi systemske spremenljivke, ki podjetju pomagajo opravljati vsakodnevno delo, na primer rutine in procesi, lahko ustvarjajo znatno vrednost (Roos in drugi 2000, 23). Odnosi z deležniki oziroma z zunanjimi udeleženci so pomemben del strukturnega kapitala podjetja, ki se gradijo z izmenjavanjem informacij, znanja in proizvodov na dolgi rok. Ta del strukturnega kapitala se imenuje tudi odnosni ali relacijski kapital, zajema pa odnose do kupcev, dobaviteljev, partnerjev, delničarjev in drugih zainteresiranih skupin.

Pri organizaciji kot delu strukturnega kapitala gre za organizacijsko strukturo, infrastrukturo, procese in kulturo. Gre torej za formalna in neformalna razmerja med zaposlenimi (kar bi odgovarjalo pojmu strukturni kapital), fizično razporeditev v organizaciji, vrednote, rituale, simbole organizacije, patente, blagovne znamke, sezname poslovnih stikov, baze kupcev in druge podatkovne baze, opise procesov, navodila, priročnike, dokumentacijo postopkov, dobre prakse, menedžerske prakse, spletne vire, informacijske sisteme, knjižnico podjetja itd. Sposobnost prenove in razvoja predstavlja nevidni del strukturnega kapitala, ki bo vrednost ustvarjal predvsem v prihodnosti z razvojem novih proizvodov, s prenovo in preoblikovanjem procesov, z izobraževalnimi programi, z razvojem novih oblik izobraževanja, z raziskavami in razvojem, inovacijami, tehnologijo itd (Možina in drugi 2006, 68).

Odnosi med dobavitelji in kupci v podjetju Vabo. Izvršni direktor je v intervjuju poudaril, da se v podjetju trudijo vzdrževati dobre odnose z dobavitelji in kupci. Temu namreč posveča veliko časa, saj se mu za delovanje podjetja zdi zelo pomembno. Tako so poslovni partnerji, med katere spadajo tudi dobavitelji, pomembni za razvoj podjetja, saj če poslovnemu partnerju ne uspe slediti razvoju in viziji podjetja, lahko to podjetje ovira pri njegovi širitvi.

Posamezne taksonomije intelektualnega kapitala v okviru strukturnega kapitala govorijo o kapitalu podpornih funkcij, ki je pravzaprav vključen v procesni kapital. Kapital podpornih funkcij v tem strukturiranju vključuje (Mihalič 2006, 71):

- način poslovnega razmišljanja,
- organizacijsko kulturo in klimo,
- strateški menedžment,
- informacijsko podporo,
- urejenost omrežnih povezav,

- različne finančne povezave in
- poslovno odličnost.

Ponudba sodobnega turizma ni vezana le na znanje zaposlenih, odnos do potrošnikov in drugih deležnikov, temveč vse bolj tudi na znanje, ki je v uporabi informacijske tehnologije, usklajenosti procesov dela, kulturi, kar so sestavni deli strukturnega kapitala (Nemec Rudež 2006, 46). V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni kapital v lasti podjetja. Organizacijsko kulturo je težko posnemati, inovacije je mogoče patentirati, informacije so v lasti podjetja. Strukturni kapital je lastninski in se ne obnavlja sam od sebe; nadgrajevati ga morajo zaposleni s svojimi prizadevanji. Posamezne sestavine strukturnega kapitala so: odnosi, organizacija in obnavljanje ter razvoj (Roos in drugi 2000, 30, 31).

Stewart (1999, 132) loči dva namena strukturnega kapitala:

- kodificiranje znanja, ki se lahko nato prenaša in s tem omogoča shranjevanje navodil, ki se sicer lahko izgubijo, ter
- pravočasno oskrbovanje ljudi s podatki, strokovnjaki in strokovnim znanjem.

To je v turistični dejavnosti ravno z razvojem informacijske tehnologije zasedlo pomembno mesto. Strukturni kapital ima tudi elemente, kot so kultura v podjetju, strukture in sistemi, rutine in procesi dela, ki niso nujno v kodificirani obliki, so pa pogosto bolj obsežni in več vredni kot tisti v kodificirani obliki (Stewart 1999, 109).

## 5.2 KULTURA PODJETJA

Kultura podjetja v menedžmentu znanja zavzema osrednjo vlogo in zahteva nenehne spodbude vodilnih delavcev. Strateški menedžment znanja upošteva vse cilje podjetja in omogoča stalno izboljševanje procesov menedžmenta znanja (Polajnar in drugi 2001, 13).

Predstavo o kulturi, ki naj bi jo podjetje vzgojilo in trajno gojilo kot posebno, visoko vredno vrednoto, je težko razumeti, saj imamo opravka s pridobitniško dejavnostjo, ki jo merimo s

prometom in dobičkom.<sup>19</sup> Podjetja s širokim skupkom vrednot naj bi bila finančno uspešnejša od podjetij, ki imajo samo finančno izražene cilje. Njihov sklop vrednot integrira predstavo o ekonomskem zdravju, storitvah kupcem in tvorbi smisla po celi liniji navzdol do zadnjega delavca (Kos 1988, 163). Za delavce sta relevantna dobra organizacijska klima ter pretok informacij, ki naj bi učinkovito potekal od nadrejenih do podrejenih ter med njimi. Vrednote, ki jih zaposleni upoštevajo v podjetju, med drugim oblikujejo podjetniško kulturo. Visokotehnoška podjetja kažejo divji aktivizem s pospeševanjem notranjih dejavnikov sprememb. To je njihova podjetniška kultura (Kos 1996, 124).

Organizacijsko kulturo podjetja lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na težave, s katerimi se pri svojem vsakodnevem delu srečujejo (Možina in drugi 2006, 124). Belak (2002) pa z organizacijsko kulturo označuje celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter celovito predstavo o njegovem ravnanju. Predvsem vodilni delavci imajo možnost, da kulturo podjetja ustvarijo, usmerjajo in spreminjajo (Polajnar in drugi 2001, 13).

Vsako podjetje si oblikuje svojo organizacijsko kulturo, in sicer tako, ki zaposlenim, predvsem vodilnim, najbolj ustreza. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura odsev osebnosti vodje podjetja. On vcepi vrednote in predstave o podjetju svojim delavcem, pretežno določa način obnašanja in upoštevanja določenih norm ter jih na nek način nauči, kako vse to dosegati, da bodo kar najbolj delovali v podjetju, s tem pa krepili odnose med posamezniki, ki se bodo s takim načinom dela izpopolnjevali, kar bo prineslo večjo storilnost v podjetju.

Prav menedžment s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo kar najbolj hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo, pravila. Poleg tega ima na voljo več mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje spreminjanje in ohranjanje organizacijske kulture (kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje) (Rozman 1993, 170). Ker je menedžment glavni oblikovalec organizacijske kulture, naj bi spodbudil zavedanje članov organizacije, da je znanje pomemben dejavnik njihovega razvoja. To zahteva vzpostavitev procesov pridobivanja in

---

<sup>19</sup> Nad izjavo nekega uspešnega direktorja se moramo globoko zamisliti: »Dobiček je kot zdravje. Potrebuješ ga, čim več tem bolje. Toda to ni tisto, zaradi česar obstajaš!« (Kos 1988, 163)



oblikovanja znanja, njegovega širjenja, hranjenja in vrednotenja (Možina in drugi 2006, 124). Toda organizacijsko kulturo oblikujejo tudi drugi zaposleni. Torej je organizacijska kultura proizvod vseh zaposlenih (Rozman 1993, 170).

Po Brownu (2004) organizacijska kultura ponuja model prepričanj, vrednosti in načinov učenja, povezanih z različnimi izkušnjami, ki so se razvile v delovanju organizacije in nameravajo biti jasne v materialnih ureditvah in načinih obnašanja članov organizacije (Nickson 2007, 52). Z načinom odzivanja in delovanja zaposleni oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja (Možina in drugi 2006, 124). Kultura podjetja naredi vsako podjetje drugačno, v sebi nosi različne poglede in odnose posameznikov do pojmovanja podjetja, v katerem delujejo. Ti pogledi vplivajo na motivacijo delavcev, s tem pa na različno vrednotenje lojalnosti do podjetja, od katere je dolgoročno poleg drugih dejavnikov odvisen končni rezultat dosege rasti podjetja. Organizacijska kultura podjetja opisuje vrsto in način odnosa vodstva podjetja do ljudi v podjetju in zunaj njega. Iz tega sledi, da se vsako podjetje predstavlja z določeno kulturo, ki je lahko pozitivna ali negativna (Ovčjak 2004, 28).

Ko se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Kultura začne vplivati na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. Vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot drugi zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, ta določa način vodenja (Ovčjak 2004, 61). Za vzgojo kulture ni recepta, ni splošnega načina ravnanja, kot bi marsikdo želel, marveč je to odvisno od vsakega posameznega okolja, to je delo in stvaritev kreativnega vodje menedžerja v pravem pomenu te besede (Kos 1988, 163). Od njega je odvisno oblikovanje podjetniške kulture in način, kako bo to dosegel. Kmalu se pokažejo negativni ali pozitivni rezultati tega dela v podjetju.

Eno najpomembnejših izhodišč sistema spreminjanja in načrtovanja razvoja kadrov so nedvomno vrednote in pravila podjetniške kulture. Z vrednotami, kot na primer zadovoljen in ustvarjalen človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjena z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni strokovni razvoj, inovativnost ob pozivu predlagajmo nekaj koristnega, je mogoče in potrebno povezati tako metodološke kot organizacijske prijeme pri načrtovanju razvoja poklicne poti sodelavcev. Takšne vrednote so tudi izhodišče pri pripravi različnih

metodoloških orodij, povezanih z ocenjevanjem posameznikov, svetovanjem in usmerjanjem ter načrtovanjem osebnega razvoja (Rojc 1992, 10).

Pomen in razsežnost organizacijske kulture za podjetje je večplasten. Organizacijska kultura nam služi kot (Možina in drugi 2006, 124):

- orientacija (pripomoček pri skupnem ravnanju in delovanju sodelavcev),
- motivacija (povečanje pripravljenosti sodelavcev za večji napor),
- legitimnost (povečanje izraznosti podjetja).

Organizacijska kultura pomeni okvir in pomoč pri delovanju menedžmenta za uresničevanje postavljenih ciljev (Možina in drugi 2006, 124) Menedžiranje oziroma upravljanje znanja intelektualnega kapitala postaja ena osrednjih sestavin organizacijske kulture in strateškega vodenja za doseganje poslovnih in razvojnih ciljev podjetja. Tržno uspešen proizvod ter teža blagovne znamke, kot ključna vira vrednosti podjetja, sta koncentrirani izraz njegovega intelektualnega kapitala (Bahun in drugi 2006, 14).

Poleg pomanjkanja znanja v organizaciji je negativen vidik tudi pomanjkanje primerne komunikacije med zaposlenimi v različnih delih organizacije. Posledica pomanjkanja normalne komunikacije med zaposlenimi je lahko rezultat strukture podjetja, ki vpliva na način dela.<sup>20</sup> To lahko vodi do odtujitve med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi (Al Hawamdeh 2003, 112). Danes je problem komunikacije vse bolj izrazit. Zaradi nenehnega tempa, ki vodilnim ne pusti obstati in se posvetiti stvarim, ki se jim ne zdijo toliko pomembne za rast podjetja, teži pomena izgublja dobra komunikacija med zaposlenimi, saj za njo velikokrat preprosto zmanjka časa, to pa lahko nosi precej negativne posledice za podjetje. Delavci postanejo hitro nejevoljni, če imajo občutek, da se vodstveni kadri ne zanimajo toliko za njihovo delo, zadovoljstvo, probleme, klimo na delovnem mestu itd., vse to pa vodi k manjši motivaciji za delo ter s tem k manjši storilnosti. Zato je pomembno, da bi se vodilni delavci zavedali pomena dobrega pretoka informacij med zaposlenimi in predvsem dobre komunikacije, ki bi delavce motivirala in spodbujala občutek lojalnosti do podjetja, v katerem delajo.

---

<sup>20</sup> Na primer, dopisovanje preko spleta izniči pogovore po telefonu ali osebne pogovore (Al Hawamdeh 2003, 112).

Da bi vodenje lahko potekalo, je potrebno komuniciranje, saj zagotavlja prenos informacij in odločitev med oddajnikom in sprejemnikom (Bizjak in drugi 1996, 158). Težave in nesporazumi, ki se pojavljajo pri komunikaciji v organizacijah, morajo biti čim prej rešeni, da ne pride do večjih zapletov (Dawson 1998, 84). Odvisno je od tega, kako je neka informacija prenesena, od različnega okolja pa je odvisno, kako mora biti podana, da bo tudi razumljena (Dawson 1998, 80).

Proučevanja procesov komuniciranja so pokazala, da je ključno, kako znamo drug drugega poslušati. Če sogovornika pozorno poslušamo in se ustrezno odzivamo, mu dajemo občutek, da se zanj zanimamo, da je za nas pomemben in da ga skušamo razumeti. Če ga ne poslušamo pozorno in se neustrezno odzivamo, mu dajemo občutek, da nam ni dosti mar zanj in da se nam ne zdi vredno potruditi se, da bi ga razumeli (Bagon in drugi 1991, 147). Zato je za vodjo pomembno, da si kljub obilici dela, težav, razmišljanj o prihodnosti itd. vzame čas v trenutkih, ko mu želi njegov podrejeni kaj povedati, še posebej če gre za pomembno zadevo. Razumljivo je, da je velikokrat to zelo težko narediti, toda dober vodja se bo potrudil, saj se bo zavedel negativnih posledic, ki bi sledile pri negativnem razmišljanju o vodstvenih kadrih in nadaljnji slabi motivaciji za delo delavca, če mu pri kakšni pomembni stvari ne bi zadosti prisluhnil.

Za ohranjanje kulture v organizaciji so pomembni predvsem trije dejavniki (Ovčjak 2004, 57):

- **Izbira novo zaposlenih.** Osnovni cilj vsakega procesa izbire je določiti in zaposliti kandidate s potrebnim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi za učinkovito delo v organizaciji. Na izbor kandidata vpliva presoja osebe, ki odloča o tem, kako uspešno se določen kandidat prilega organizaciji.
- **Odločitve najvišjega menedžmenta.** Najvišji menedžment ima s svojimi odločitvami in akcijami velik vpliv na organizacijsko kulturo. S svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzamejo na vseh nižjih ravneh.
- **Metode socializacije.** Gre za proces, s katerim se novo zaposlenim pomaga pri prilagajanju na kulturo. Novo zaposleni namreč niso povsem seznanjeni z organizacijsko kulturo, zato obstaja možnost, da kršijo navade in prepričanja organizacije. Proces socializacije je sestavljen iz faze pred začetkom (obdobje novega člana pred prihodom v organizacijo), faze soočanja (novi član se pridruži organizaciji) in faze preobrazbe (reševanje težav).

### *Primer komunikacije v podjetju Vabo*

Vodji v podjetju Vabo sta svojo dejavnost začeli razvijati zelo mlada. Oblikovanje njune osebnosti ter izkušnje, ki sta jih z leti ukvarjanja z dejavnostjo dobivala, so ju naredile za močni osebnosti. Podrejeni ju vidijo kot avtoritarni osebnosti, ki znata izražati svoja stališča in imata vedno pripravljene argumente v primeru neskladja interesov. Pritožbam podrejenih pazljivo prisluhneta in se nanje odzoveta zelo različno. Če se s pritožbo strinjata, to tudi pokažeta, v primeru nestrinjanja pa zaposlenemu zadevo nazorno razložita in se potrudita, da jo tudi razume. Če še vedno vztraja pri svojem, mu dasta korektno vedeti, da sta pri takšni stvari končala z nespremenjenimi stališči.

Nadzor do podrejenih stalno izvajata. Podrejeni menijo, da pravilno pristopata do napak, ki so kdaj njihov rezultat, s korektnimi besedami in tonom glasu jim dasta vedeti, da takih napak ne sme več biti, če želijo doseči primerne rezultate in s tem zadovoljiti sebe ter podjetje in jih obenem pravilno motivirati k nadaljnjemu delu. Delavci do njiju čutijo izredno spoštovanje, saj stvari, ki jih delata, in odnose, ki jih gojita do podrejenih, dosegata zelo korektno. Za stvarmi, ki jih naredita, vedno stojita, svoje napake priznavata, vesela sta različnih novih predlogov podrejenih, poslušata jih, ko imajo probleme oziroma ko imajo kakršne koli želje. Nenehno si prizadevata za komunikacijo, ki naj bi potekala vertikalno in horizontalno, preko vseh zaposlenih, predvsem pa želita delavcem vzbuditi občutek, da se lahko kadarkoli obrnejo na njiju in povedo svoje težave. Vendar nastane težava, ko za komunikacijo zaradi obilice dela direktorjema podjetja kdaj tudi zmanjka časa. Tu se kaže problematika v podjetju, ki s seboj nosi negativne posledice, saj se zaposleni včasih čutijo prikrajšani za konkreten pogovor z direktorjema.

Direktorja s podrejenimi gojita spoštljiv in kolegialni odnos do mere, ki pomeni, da je komunikacija sproščena, kljub temu pa se vsi zaposleni zavedajo njune avtoritarnosti, ki zahteva od njih korektno opravljene naloge za posamezno delovno mesto. Zavedajo se namreč sankcij, ki sledijo ob površno ali slabo opravljenem delu. Pogosto si vzameta čas, da stopita do delavcev na posameznih delovnih mestih, se pogovorita z njimi in odideta z zavestjo, da so zadovoljni. Če temu ni tako, si, če je le mogoče, vzameta čas, da jih pravilno motivirata in bodrita v težkih ter napornih situacijah, ki so v gostinski dejavnosti zelo pogoste. Delavci imajo tako občutek zaželenosti, zaradi korektne komunikacije z vodstvom in zadovoljivih

odnosov si še bolj zagnano prizadevajo doseči cilje, saj imajo večinoma dovolj razvit čut lojalnosti do podjetja, v katerem delajo.

Zaradi učinkovite komunikacije je vzdušje v podjetju sproščeno. Zaradi motiviranosti in zagnanosti, ki posledično prinaša veselje do dela, pa delavci dosegajo boljše rezultate, kot bi jih v primeru neosebnega in avtoritarnega odnosa vodij ter slabe komunikacije. Vseeno v podjetju kljub prizadevanju za dobro podjetniško klimo ostaja problem premalo časa za redno komunikacijo, ki bi bila priporočljiva za sprotno reševanje težav, ki včasih zaradi zastaranja povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi. Direktorja podjetja se trudita za odpravo težav, ki zadevajo zaposlene, vendar bi bilo po moji oceni bolje, če bi lahko težave opravljala vsakodnevno sproti in ne samo ob sklicanih sestankih.

## **6 POMEN ZNANJA (KOT VIRA INTELEKTUALNEGA KAPITALA) V PODJETJIH**

Po Stewartu je znanje postalo primarna sestavina vsega, kar izdelujemo, delamo, prodajamo ali kupujemo. Kot rezultat upravljanja znanja je postalo najpomembnejša ekonomska dobrina vsakega posameznika (Stewart 1999). Pomen znanja in učenja je v okviru ekonomske teorije že konec 19. stoletja prvi izpostavil Marshall z mislijo, da je »znanje najmočnejši motor proizvodnje.« (Marshall v Možina in drugi 2006). Njegove zamisli so ostale neopažene, saj je neoklasična ekonomska teorija znanje dojemala kot javno dobrino. Šele v osemdesetih letih se je zopet spodbudilo zanimanje za znanje, še bolj kot znanje pa je v ospredje stopilo učenje kot temeljni in strateški proces v vsaki organizaciji (Možina in drugi 2006, 15).

Izhodišče za ustvarjanje vrednosti zaposlenih in celotnega intelektualnega kapitala v podjetju so znanje in sposobnosti zaposlenih<sup>21</sup> (Nemec Rudež 2006, 42). Iz tega je mogoče zgraditi sistem stabilne organizacije, z dobro organizacijsko klimo, dobro postavljenimi strategijami in možnostjo zaposlenih, da se jim vlije občutek zavesti, kako in kako hitro mora biti neko delo opravljeno, da bodo rezultati dobri, njihova dodana vrednost pa za podjetje dolgoročno zelo pozitivna. Za vse to je ključen pomen znanja, ki ga lahko delavci izkoristijo za višje donose v podjetju. Upravljanje znanja vključuje upravljanje informacij (eksplicitno znanje), procesov

---

<sup>21</sup> Znanje opredelimo kot vse, kar so se zaposleni naučili, sposobnosti pa kot nadarjenost in veščine zaposlenih (Nemec Rudež 2006, 42).

(utelešeno znanje), ljudi (individualno znanje), aktive (intelektualni kapital) in upravljanje inovacij (prenos znanja) (David Skyrme, Nick Willard v Polajnar in drugi 2001, 55).

Mnogi verjamejo, da je znanje stvar posameznika in je samo v glavah ljudi. Po drugi strani pa v organizaciji pomeni upravljanje znanja na nek način uporabljanje glavnih informacij v praksi (Al Hawamdeh 2003, 20). Nosilci proizvodnje na podlagi svojih akcij povzročajo spremembe. Najmočnejša dejavnika teh sprememb sta znanje in organiziranost, in sicer takšna, ki omogočata optimalno izrabo znanja (veščin), ki jih organizacija povezuje, ustvarjata pa tudi novo znanje (Bizjak in drugi 1996, 17). Če znajo zaposleni znanje pravilno uporabiti, učinkovito izkoristiti ter ga ustrezno povezati z usposabljanjem, ki so ga deležni v podjetju za določeno delo, pomeni dobre pogoje za kakovostno opravljeno delo in pozitivne rezultate podjetniške strukture.

Zamislimo si organizacijo brez usposabljanja delavcev, obveščanja, učenja, skratka organizacijo brez znanja. Tudi, če bi delovala z drugimi sredstvi, bi se hitro znašla v ozadju. Organizacije, ki se zavedajo pomena učenja, bodo v svoje zaposlene vložile tista znanja, ki jim bodo dolgoročno koristila ter prispevala k večji storilnosti v podjetju, s tem pa bodo te organizacije dosegale konkurenčno prednost, ker bodo dosegale boljše rezultate ter delovale uspešneje kot konkurenčne organizacije, ki v izobraževanje svojih zaposlenih ne bi vlagale.

Znanje in menedžment znanja v poslovnem svetu sta namreč nujni predpostavki za konkurenčnost podjetja. V družbi znanja sta intelektualni kapital poleg klasičnih dejavnikov proizvodnje, kot so stroji, oprema, finančna udeležba in nepremičnine, sestavni del podjetja (Bornemann in drugi 2001, 3).

Z močnejšim intelektualnim kapitalom dosega podjetje boljše rezultate in je bolj konkurenčno drugim tekmecem. Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo; z njim smo za korak pred drugimi. To posebej velja za novo znanje, ki je rezultat tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. Novo znanje imenujemo tiho, tudi osebno znanje; znanje, ki se pojavi pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju, pa imenujemo zunanje, eksplicitno znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije in lahko rečemo, da je to njihov intelektualni kapital, ki je tesno povezan z uspešnostjo organizacije (Možina in drugi 2006, 5).

Vsak posameznik je posebej odgovoren za svoj človeški kapital, ki ga kot del intelektualnega kapitala ustvarja ter vlaga v podjetje. Ne le, da pridobi s časom mnogo izkušenj, da se izobražuje po predlogu delodajalca in da mu je ponujeno tudi usposabljanje, od delavca je odvisno, koliko bo v podjetje prispeval in ali bo v očeh delodajalca dober vložek, ki prinaša donos. Volja do učenja ima pri tem velik pomen, saj bo s tem delavec pokazal, da želi poleg že pridobljenega akademskega znanja črpati novo znanje in sposobnosti, ki jih bo lahko koristno uporabil za višje donose v podjetju.

V zvezi z znanjem govorimo o učečem se podjetju. S tem pojmujeemo, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej pomembno je ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanju kazalnikov v smeri možnih učinkov. Menedžment znanja ima dvojni pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga menedžmenta pri tem. Kakovostno ravnanje z znanjem pomeni, da z njim ravnamo kot z redko dobrino in da obvladujemo celotni proces, od virov znanja do rezultatov pri delu in organizaciji. Z drugimi besedami, menedžment znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije (Možina in drugi 2006, 5).

Znanje je povezano s človekovo stopnjo izobrazbe. Je nekaj, kar se moramo naučiti. Lahko ga pridobimo v šolah, na univerzah ali s terenskim usposabljanjem. Znanje ne more biti prirojeno, je pa intelekt, ki ga uvrščamo med sestavine človeškega kapitala, in ne more naraščati z metodo učenja z delom ali z metodo poskusov in napak. Če si hočemo pridobiti znanje, se moramo učiti iz knjig ali od učiteljev. Ni nujno, da je znanje akademsko. Veščine so praktičen izraz, znanje pa teoretičen; veščine so z znanjem na daleč povezane. Ni nujno, da je človek, ki ima znanje, tudi zelo vešč, morda je celo popolnoma nesposoben svoje znanje praktično uporabiti (Roos in drugi 2000, 26).

*Primer: Diplomantka ekonomije v podjetju Vabo*

Diplomantka se je v podjetju Vabo zaposlila v planinski koči ter prevzela odgovornosti delavke na recepciji, natakarice, sobarice in čistilke. Formalno znanje je spretno uporabljala pri delu na recepciji in delovalo je, da je prava za zahtevane odgovornosti. Vendar se je kmalu izkazalo, da zaposlena ni zmogla obvladovati vseh nalog, ni bila dovolj iznajdljiva in veščica pri opravljanju različnih dejavnosti, med drugim ni bila dovolj prijazna in komunikativna do

gostov. Formalna izobrazba v tem primeru ni bila dovolj, saj je zaposleni manjkalo izkušenj dela z ljudmi in praktičnih nalog. Ker v podjetje ni vnašala nove dodane vrednosti, se je sama odločila, da bo službo pustila in priznala svojo nesposobnost za določene naloge, čeprav je bila polna svežega znanja, ki bi bilo lahko zelo koristno za podjetje. Manjkalo pa ji je veščin, ki jih je zelo hitro osvojila kandidatka, ki je prišla v planinsko kočjo za njo in kljub nižji stopnji formalne izobrazbe postala vestna delavka in upraviteljica planinskega doma. Delo ji je bilo preprosto nadvse ustrezalo.

Tu se potrdi omenjena Roosova teza, da ni nujno, da je človek, ki ima znanje, tudi zelo več, morda je celo popolnoma nesposoben svoje znanje praktično uporabiti (Roos in drugi 2000, 26).

Zaradi pomembnosti kontaktnega osebja glede ustvarjanja vrednosti za končnega potrošnika je treba v turizmu razvijati znanja in sposobnosti tudi na ravni obrtniškega dela. Tu se izobraževanje in usposabljanje ne usmerjata le na specializirano znanje in sposobnosti, ampak morata posegati v razvijanje komunikativnosti, prijaznosti, dostopnosti in drugih dejavnikov kakovosti storitev, s čimer vplivata na razvoj odnosnega kapitala (Nemec Rudež 2006, 43).

Menedžment znanja pomeni tudi ciljno koordinacijo proizvodnega dejavnika znanje in upravljanje okvirnih pogojev, ki podpirajo mrežno povezovanje vse od individualno razpoložljivega znanja do znanja organizacije. Individualno in kolektivno znanje uporabimo v procesih ustvarjanja vrednosti. Tako menedžment znanja ne pomeni upravljanja proizvodnega dejavnika znanja, ampak upravljanje organizacije s posebnim poudarkom na znanju (Bornemann in drugi 2001, 11). Organizacija je konkurenčnejša, če se uveljavlja in preživlja na trgu, pri tem pa uporablja vire, med katerimi je eden najpomembnejših človeški vir. Od zaposlenih je odvisno, kako bo podjetje sposobno razvijati inovacije,<sup>22</sup> ki so pri razvitih podjetjih dejavnik rasti na trgu. Vendar si inovacij brez znanja ne moremo zamisliti, zato je znanje proizvodno sredstvo organizacije, naj je proizvodna ali storitvena (Možina in drugi 2006, 157).

---

<sup>22</sup> Inovacijski tipi, ki jih podjetje razvija, so štirje: izdelek, proces, trženje in menedžment. Izdelčna inovacija pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve. Proizvodne inovacije so osredotočene na ovrednotenje na trgu, njihov cilj pa je doseganje večje produktivnosti (Honigsman 2002, 22). Marketinška inovacija je povezana s trženjskim spletom – promocijo, cenami in distribucijo (Berginc in drugi 2001, 169). Inovacije, ki naj bi jih razvijalo podjetje, so novi izdelki oziroma izboljšave ter novosti izdelkov, ki pomenijo konkurenčno prednost za podjetja, ki jih razvijejo.



Za vodilne delavce je pomembno, da znajo presoditi, kateri delavci v njihovem podjetju bi bili potrebni dodatnega izobraževanja, ki bi se v prihodnosti izkazalo kot dobra naložba. Zato je pomembno, da znajo opazovati razmere v podjetju, se zanimati za opravljanje določenih del in po možnosti na podlagi seminarjev ugotoviti, kaj njihovim delavcem v podjetju še manjka in kaj bi bilo treba izboljšati, da bi bili rezultati še boljši. Če ugotovijo, da so rešitev inovacije, ki bi se kmalu izkazale za pozitivne, ter posledično dodatno izobraževanje, ki bi delavcem približalo upravljanje inovacij in če podjetje zmore kriti stroške v ta namen, z ukrepom ne smejo odlašati.

Sodobne družbe in kapitalski megasistemi poskušajo na vsak način čim več zanimivega znanja in pomembnih informacij spremeniti v blago, jih podrediti lastnim razmerjem, vendar nenehni in vsak dan svež dotok znanja in informacij prebija te okvire in ovire. To je lažje doseči v manjših in fleksibilnih ekonomskih in družbenih okoljih, kjer lažje motiviramo ljudi za doseganje višje in boljše izobrazbe, za sprejemanje novega znanja, spremljanje pomembnih inovacij in uvajanje pomembnih inovacij v delovni proces (Ule 2004, 257).

## 6.1 POMEN SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIH

Pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, so oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega obveščanja, usmerjenosti k odličnosti pri delu. Vloga menedžerjev je pri tem ključna, saj se brez njihove aktivne podpore in neposrednega udeleževanja znanje ne more izvršiti in udeležiti v delovnih dosežkih (Možina in drugi 2006, 5). Od vodij je torej odvisno, katerim delavcem bodo omogočili dodatna izobraževanja, dobro je proučiti, kateri delavci so tisti, ki bi ta znanja spremenili v kar se da najboljši donos za podjetje. Za pravilne odločitve, ki se pozneje izkažejo kot učinkovite, je potreben tehten premislek in dobro opazovanje ter poznavanje svojih delavcev in dela, ki ga opravljajo. Premoženje podjetja so znanje in sposobnosti zaposlenih, s katerimi lahko na podlagi tokov ustvarjamo vrednost za končnega potrošnika (Nemec Rudež 2006, 42).

Podjetje lahko znanje razvija na z »nabavo« ali notranjim razvijanjem.<sup>23</sup> »Nabava« pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. Strategija je le na videz videti preprosta, ker podjetje nikoli ne more z gotovostjo vedeti, da so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje (Roos in drugi 2000, 11). Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja. Uspešen gospodarski razvoj je proces zaporednega in koevolutivnega napredovanja, v katerem so podjetja in njihovo podporno okolje sposobni vstopati v vse bolj prefinjene oblike mednarodne konkurenčnosti (Možina in drugi 2006, 15).

Pridobljeno znanje prav nič ne koristi, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja. Aplikacija znanja je prvi in najpomembnejši cilj vsakega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz znanja, nakopičenega v podjetju, in (po možnosti) izboljšuje finančni položaj podjetja (Roos in drugi 2000, 13). Mogoče je, da se usposobimo za delovno mesto, ki bi ga želeli opravljati, poleg usposabljanja pa vključimo še pridobljeno akademsko znanje. Vendar je vseeno brez smisla vztrajati pri nekem delu, če zanj preprosto nismo primerni. Tako nam niti dovolj znanja in kompetenc, za katere smo verjetno trdo delali, ne koristi, če s svojim delom ne dosegamo zastavljenih rezultatov. Razlogov za to, da nismo sposobni doseči zadostnih rezultatov za podjetje kljub izobraževanju in usposabljanju, je lahko veliko. Med njimi je neprimeren značaj, osebnost, s katero v očeh drugih za določeno delo izpademo popolnoma nesposobni, čeprav se izjemno trudimo in vlagamo precej energije, da bi rezultate izboljšali.

Sposobnost uporabiti zmožnosti (in tudi kovati dobiček na podlagi učnih izkušenj) je večšina. Učenje, izmenjava znanj in iznajdljivo razmišljanje so primeri temeljnih veščin, ki jih podjetje potrebuje, če želi čim boljje izkoristiti svoje izkušnje. Na kratko lahko predloge »strateških mislecev« strnemo takole (Roos in drugi 2000, 13):

- Znanje in učenje sta ključni konkurenčni prednosti v današnjem času.
- Informacijska tehnologija, organizacijska struktura in prostorska ureditev organizacije so sicer koristne, toda podjetja si morajo prizadevati za vedenjske spremembe.
- Razvoj in izkoriščanje znanja ne moreta biti ločeni dejavnosti.

---

<sup>23</sup> Ta problem pojasnjuje teorija transakcijskih stroškov. Teorija transakcijskih stroškov je mikroekonomska teorija, ki pravi, da podjetja obstajajo, ker ali če lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev (podjetij), ki obstajajo na trgu (Laudon in drugi 1996, 93).

- Široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

Znanje in sposobnosti zaposlenih, ki jih turistična dejavnost privabi, so ključni za razvijanje intelektualnega kapitala in jih lahko dodatno izboljšujemo oziroma nadgrajujemo. Neprestano izobraževanje in usposabljanje osebja, vodstva, tržnikov in drugih zaposlenih je nujno ne le za kakovostno distribucijo, delovanje in poslovanje turističnega proizvoda, temveč ju narekujejo tudi novi trendi globalizacije in diverzifikacije v turizmu (Nemec Rudež 2006, 43). Precejšnjega pomena je izobraževanje vodstvenih kadrov, ki bodo z dodatnim znanjem tudi lažje vodili svoje podrejene. Tak vložek v izobraževanje se podjetjem lahko izplača, še posebej če imajo na ključnih delovnih mestih zaposlene delavce, ki nova znanja spretno izkoriščajo za višji donos in večjo storilnost v podjetju.

Stalno usposabljanje vodij za delo z ljudmi je najboljšo zagotovilo, da bo podjetje sledilo spremembam tehnologij, vse popolnejši informatiziranosti delovnih procesov itd. Pomembno je razvijati pripravljenost zaposlenih na spremembe, njihovo poznavanje strateških ciljev, oblikovati njihovo zaznavanje potrebnosti razvojno-inovacijskega zagona podjetja ter njegove proizvodne in tržne prožnosti. Za neposredne vodje je dobro, če poznajo vizijo podjetja in strateške načrte ter jih ustrezno prenašati med sodelavce (Bahun 2006, 16).

Proizvodni dejavniki, na katerih temelji delovanje organizacij, so delo, kapital in znanje; delovanje znanjskih organizacij temelji v veliki meri na zadnjem. Znanje so seveda ljudje, sodelavci. Sorazmerno lahko je obvladovati – načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzirati – delovanje ljudi, ki opravljajo preprosto, ponavljajoče se delo. Težje je obvladovanje znanjskih organizacij, ki temeljijo na znanju svojih sodelavcev – ne le zato, ker je znanje zahtevno in izmuzljivo, ampak tudi zato, ker so ljudje, ki delajo največ z glavo, sami po sebi zapleteni, samosvoji (Možina in drugi 2006, 27).

## 6.2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Organizacija uporablja svoje znanje in tehnike za opravljanje delovnih nalog, ima svojo strukturo in integrativne dejavnosti, pri katerih ljudje sodelujejo in imajo stike. Usmerjena je k ciljem, ki so bolj ali manj znani in so jih sprejele skupine in posamezniki. Organizacija

vsebuje strukturo in integrativne dejavnosti, kar pomeni, da ljudje sodelujejo in so v medsebojnih stikih (Ivanuša - Bezjak 2006, 13, Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 87).

Za organizacijo je značilen proces, ki ga oblikujejo tri stopnje (Ivanuša - Bezjak 2006, 13):

1. vhod, vložek,
2. preoblikovanje,
3. rezultat, izhod.

Vpeljava znanja kot vrednoto v podjetje je prvi korak pri oblikovanju učečega se podjetja (Možina in drugi 2006, 124).

### 6.2.1 Opredelitev učeče se organizacije ali podjetja

Pojem podjetje kot učeča se organizacija je kompleksna socialnoantropološka kategorija. Učeča se organizacija ni le preprost zbir učečih se posameznikov. Soustvarjajo jo različni dejavniki oziroma predpostavke. Med njimi so v ospredju zlasti učenje, ki ustvarja novo znanje, skupinsko sodelovanje, nevztrajanje pri že pridobljenih izkušnjah, raziskovanje samega sebe, interes za povečevanje in rast osebne vrednosti, iskanje povratnih informacij o tem, kaj delamo narobe, da bi tega v prihodnosti ne počeli, občasne prekinitve delovne oziroma poklicne poti in spremembe dejavnosti, ki lahko prebujajo nove strani človekove ustvarjalnosti, pripravljenost posameznika na sprejemanje znanj, ki ga vodijo tudi v stik z umetnostjo, prek tega pa k estetiki in čustvom (Bahun in drugi 2006, 77).

Podjetje je učeče se, če izpolnjuje vsaj dve značilnosti: da se učijo prav vsi zaposleni v podjetju in da je to učenje sistematično in dolgoročno (Ivanuša - Bezjak 2008, 136). Kultura učečega podjetja temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga tudi spreminjanju vedenja članov podjetja. Za učeče se podjetje je značilno, da vključuje spremembo vedenja članov podjetja (Ovčjak 2004, 81). Organizacije, ki se učijo, so podjetja, ki podpirajo pogosto povezavo znanja in kapitalizirajo na podlagi novo pridobljenega znanja, ki je pri tem ustvarjeno. Izgradnja takšnega podjetja pomeni zamenjavo kulture, struktur, procesov, vodstva in oblike podjetja (Polajnar in drugi 2000, 58).

V učeči se organizaciji oziroma podjetju se vsi zaposleni stalno in načrtno izobražujejo, izpolnjujejo in usposabljujejo, in sicer ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in ne glede na organizacijsko raven, na kateri so. Zaželeno je, da zaposlenim podjetje nudi primerno usposabljanje na delovnem mestu, da se lahko kar najbolje posvetijo delu, ki naj bi ga opravljali, da pozneje dosežejo dobre rezultate. Učeče se organizacije lahko prepoznamo po tem, da je v tovrstnih sistemih pridobivanje znanj, torej stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, dolžnost in pravica vsakega zaposlenega. V tovrstnih organizacijah je znanje velika vrednota (Mihalič 2006, 96).

Učenje postaja del delovnega procesa. Včasih na primer pri raziskavah in razvoju ni mogoče več ločiti učenja od samega ustvarjalnega dela. Zato je nuja današnjega časa učeča se organizacija oziroma učeče se podjetje (Možina in drugi 2006, 158).

Učinkovitost koncepta stalno učečega se podjetja je precej odvisen od uveljavljenosti in razvitosti menedžmenta znanja za nenehno rast podjetja. Učinkovito upravljanje znanja sodelavcev v podjetju se med drugim izraža v skrajševanju trajanja prenosa znanja v prakso, določanju neizkoriščenega notranjega potenciala znanja, urejanju vprašanja lastništva in uporabe znanja, vzpostavljanju infrastrukture izobraževanja z ustrezno informacijsko tehnologijo, v tem, da se pravo znanje približa pravim ljudem in da se to znanje nadgrajuje vse do ravni, ko posamezni udeleženci izobraževanja lahko postanejo učitelji in trenerji svojih sodelavcev (Bahun in drugi 2006, 81). Pomembno je, da delavci, ki že imajo pridobljeno določeno znanje s področja dela, ki ga opravljajo, to znanje posredujejo svojim sodelavcem, ki začnejo na tem delovnem mestu čisto na novo, ter jih s tem dobro uvedejo v sistem podjetja. Tak način dela se lahko izkaže kot zelo učinkovit, saj delavci z izkušnjami in dodatnim znanjem veliko lažje vpeljejo sodelavca v sistem dela, kot če bi ta uporabljal le osnovno znanje, ki bi ga potem izkoriščal pri svojem delu. Delavci z znanjem in izkušnjami so velik potencial in pomemben del človeškega kapitala za podjetja, zato se lahko uporaba in pomoč le-teh pri usposabljanju novih delavcev in njihovim uvajanjem v sistem dela, izkaže kot učinkovito za podjetje, saj se prihrani precej stroškov.

Ključne značilnosti učeče se organizacije so torej sistematično in stalno učenje vseh zaposlenih, nagrajevanje za pridobivanje znanja, aktivna udeležba in dvostranska komunikacija, timsko učenje, zagotavljanje ustrezne usposobljenosti zaposlenih,

navduševanje in spodbujanje zaposlenih za učenje ter visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in tudi strank organizacije (Somerville, McConnell 2004).

Učeča se organizacija spodbuja učenje vseh zaposlenih in se ob tem tudi sama spreminja (Pedler in drugi 1988). V učeči se organizaciji zaposleni stalno širijo sposobnosti z namenom doseganja zelenih ciljev, razvijajo nove vzorce razmišljanja, se kolektivno navdušujejo ter se stalno učijo, kako se skupaj učiti (Senge 1990). V učečem se podjetju se vsi učijo, vzporedno pa se učijo tudi načinov, kako se učiti in pridobivati znanja (Loewen, Loo 2004). Za zaposlene v učečih se organizacijah je prav tako značilno, da vrednotijo, kako se učiti in predvsem, kaj se učiti, učijo se hitreje in pametneje od konkurence, podatke spreminjajo v uporabno znanje, tvegajo, vendar ne ogrožajo sebe, med njimi ni zaznati strahov in zelo pogosto se učijo z eksperimentiranjem (Leitch in drugi 1996).

Glede učenja so za organizacijo pomembne naslednje ugotovitve (Možina in drugi 2002, 17):

- organizacija se mora zavedati vloge učenja,
- organizacija se mora učiti pozabljati,
- zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju,
- učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano.

Razlogi, ki dokazujejo nujnost učeče se organizacije, so konkurenčna ostrina (pomen organizacije, ki je usmerjena v nenehno učenje v konkurenčnih razmerah), progresivno spreminjanje (pomen razvijanja samospreminjanja pri učeči se organizaciji), prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni (pomembna dejavnika za izkoriščanje zaposlenih svojega potenciala v celoti), razvoj zaposlenih (velik pomen za večji donos podjetja), timsko delo (skupinsko učenje in izmenjava izkušenj) (Možina in drugi 2002, 22).

Projekt učečega se podjetja lahko dobro zaživi, odvisen je tudi od razvitosti sistema internega obveščanja v podjetju. Zaposlenim neposredno dostopni podatki ter informacije o poslovnih in razvojnih načrtih podjetja ter možnostih notranjega podjetništva so jim pomembna usmeritev pri načrtovanju osebne kariere ter odločanju za vključitev v programe izobraževanja in usposabljanja. Tudi razvita inovacijska klima v podjetju dobro vpliva na motivacijo posameznikov za vključevanje v sistem stalnega izobraževanja (Bahun in drugi 2006, 78).

## 6.2.2 Pomen znanja in učenja v podjetju

Usposabljanje, ki ga Stanley (1987, 13) pojmuje kot proces oziroma sistem povezanih elementov, je proces razvijanja in pridobivanja posebnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju, na katerem v organizaciji dela (Mihalič 2006, 190). Oblike usposabljanja, s katerimi osebe razvijejo svoje možnost, bogatijo svoje znanje ter izboljšujejo svoje strokovne ter poklicne kvalifikacije, spadajo tudi v izobraževanje (Jereb 1989, 38).

Izobraževanje so dejavnosti, usmerjene k razvijanju znanja, sposobnosti in navad v življenju. Izobraževanje je dejavnost, ki poteka vsa obdobja človekovega življenja in je torej vseživljenjski proces. Pri izobraževanju odraslih gre za celoto organiziranih procesov z različnimi vsebinami, stopnjami in metodami (Jelenc 1991, 38). Izpopolnjevanje pa je usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno že razvitih in pridobljenih splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, 190).

V izobraževalnem menedžmentu podjetja vedno manj uporabljajo klasično izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje in vse bolj sodobne oblike pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenja samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, stalnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, tihim znanjem, pristopom generalizacije pri pridobivanju znanj v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjeno področje dela (Mihalič 2006, 188).

Sodobni delavec zahteva povsem drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti, temu pa sledijo tudi metode vodenja in organizacije (Bizjak 1996, 30). S stalnim izobraževanjem je mogoče precej vplivati na uspešnost učenja ter pridobivanje znanj, pomembnih za doseganje uspešnosti poslovanja. To nas vodi k sklepu, da za podjetje niso odločilni intenzivnost

izobraževanja, število izobraževalnih ur, oblik in programov, torej količina izobraževanja. Pomembneje je, ali so bila z izobraževanjem pridobljena manjkajoča in potrebna nova znanja, skratka znanja v podporo procesu sprememb znotraj podjetja in v njegovem poslovnem okolju (Bahun in drugi 2006, 79). Treba je torej presoditi, katera in koliko novega znanja potrebujejo zaposleni, da bodo lahko bolj inovativni in s tem tudi bolj donosni za podjetje.

Predpogoj dosežene uspešne kariere je predvsem vseživljenjsko učenje posameznika (Feingold in drugi 1993, 28). Vlaganja v zaposlene naj bi izvajale vse organizacije, tako male kot velike, javne ali zasebne, proizvodne ali storitvene. Vlaganje v zaposlene je pomemben člen razvijanja podjetniške strategije in rezultat podjetniške učinkovitosti ter rasti. Pomeni pa tudi konkurenčno prednost podjetja (Nickson 2007, 147). V prihodnosti se vlaganje v zaposlene, če je seveda vloženo v potencialne zaposlene, ki to znanje pravilno usvojijo in ga pozitivno vložijo v delovni proces, večinoma lahko obrestuje, res pa je, da je treba presoditi, katera znanja so potrebna za določene delavce in koliko ga potrebujejo. Z novim znanjem bodo pravi delavci vložili večji delovni napor ter pripomogli k izboljševanju poslovnih rezultatov podjetja.

Vodilna podjetja prepletano vključujejo dve vrsti učenja (Ovčjak 2004, 81):

- generativno učenje (povezano z ustvarjalnostjo),<sup>24</sup>
- adaptivno učenje (povezano s posnemanjem).<sup>25</sup>

Pomembno je, da ob zaposlitvi delodajalec delavcu predstavi organizacijske cilje in kako lahko sam sodeluje pri uresničitvi teh ciljev. Ta sposobnost je za organizacijski proces ključna. Pomembne so tudi tehnične in strokovne sposobnosti delavca, ki se lahko tudi pridobijo na delovnem mestu na podlagi izobraževanja (Raddon 2004, 88). Če bodo delavcu predstavljeni cilji organizacije, se bo ta čutil bolj zavezanega organizaciji in bo razvil večjo lojalnost, poleg tega bo tudi lažje dosegal pozitivne rezultate, saj bo točno vedel, kaj se od njega pričakuje.

Izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in spodbuditi podobno kot delavca za tekočim trakom. Podjetja promovirajo članstvo najmanj tako, kot promovirajo svoje

---

<sup>24</sup> Generativno učenje zahteva sistemsko mišljenje in oblikovanje celostne perspektive (Mayer 2001).

<sup>25</sup> Adaptivno učenje je prilagajanje učnim zahtevam, usmerjeno nazaj (Didaktika 1999/2000). Senge (1990) postavlja temeljni koncept organizacije, ki se uči; prvi pogoj je, da organizacija adaptivno učenje preseže z generativnim učenjem.



proizvode in storitve. Podjetja si prizadevajo izobražene ljudi pritegniti, jim omogočiti poklicni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Želijo se naučiti, kako čim bolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost za to se začne na najvišji menedžerski ravni (Možina in drugi 2006, 23). Posamezniki, ki končajo določeno stopnjo izobrazbe, so polni novega znanja, kar lahko navedejo kot svojo kompetenco pri iskanju zaposlitve. Zaradi tega znanja so tudi konkurenčnejši od iskalcev zaposlitve, ki nimajo končane tako visoke stopnje izobrazbe. Vendar ostaja vprašanje izkušenj. Kandidat z veliko znanja in nič izkušnjami bo potreboval precej informacij, usposabljanja in svetovanja, da bo osvojil naloge delovnega mesta, ki mu je bilo dodeljeno. Zaradi tega je pomembno, da delodajalec novemu kandidatu nudi ustrezno dodatno izobraževanje, ki bo skupaj z znanjem iz šol prineslo večjo dodano vrednost podjetju. Za strateške prispevke sta pomembna dva temeljna poudarka: kako se znanje ustvarja in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti. Nekateri se bolj ukvarjajo samo z enim od obeh vidikov; učeča se organizacija, na primer, v glavnem raziskuje mehanizme razvijanja znanja, temeljne zmožnosti pa izkoriščanje znanja. Drugi koncepti pa upoštevajo oba vidika; upravljanje znanja, ki namenja enako pozornost razvoju in izkoriščanju znanja (Roos in drugi 2000, 11).

Menedžerji, ki se lotevajo udejanjanja učeče se organizacije, vse bolj spoznavajo, da so za uspeh potrebni trije elementi (Možina in drugi 2006, 23):

1. Preprosta opredelitev učeče se organizacije; učeča se organizacija je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje ter je sposobna potrebnih organizacijskih (vedenjskih) sprememb, ki ga prinašajo novo znanje in uvidi.
2. Dober menedžment, ki je predvsem umetnost izvedbe. Dobri menedžerji so energični in osredotočeni na nalogo, drugi pa so zmedeni in prezasedeni. Dober menedžer je sposoben sistematičnega reševanja težav, uvajanja novih pristopov, učenja na lastnih izkušnjah in najboljših praksah drugih ter usklajevanja hitrega in učinkovitega prenosa znanja po podjetju. Čustvena inteligenca mu ni tuja.
3. Merjenje; treba je razviti ustrezno metriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov. Potrebni so poslovni kazalniki in ne splošna matrika izobraževanja. Meriti je treba le najpomembnejše, in ne vsega.

Znana teorija, ki jo je prvi predstavil Peter Senge (1999), trdi, da je cilj do preživetja podjetij postati učeče se organizacije, se pravi sistemi, v katerih nenehno poteka učenje, ki zajema vse dele organizacije. Če želijo podjetja doseči ta cilj, morajo imeti pet sposobnosti (Senge 1999):

- sposobnost ustvariti skupno vizijo,
- sposobnost izmenjevati znanje in se torej učiti kot tim,
- sposobnost razvijati mojstrstvo, vedenjsko lastnost, ki člane organizacije spodbuja pri iskanju novih znanj,
- sposobnost izvabljanja, vrednotiti in spreminjati miselne modele svojih članov,
- sistemsko mišljenje, se pravi sposobnost videti dogodke ne le linearno, temveč v medsebojnih povezavah z vsemi cikličnimi in sistemskimi značilnostmi vred.

Načrtno vlaganje v intelektualni kapital podjetja, katerega pomemben del so ravno zaposleni, je nujna naložba za razvoj in konkurenčnost podjetja. Pomembno je, da najvišje vodstvo dejavno podpira usposabljanje v podjetju in je vanj tudi vključeno. Za usposabljanje je smiselno, da je sistemsko vključeno v kadrovske procese in orodja, katerih ključni cilj in merilo uspešnosti je uresničevanje strateških usmeritev podjetja (Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno 2008).

Izobraževanje vpliva na gospodarsko rast, saj izobrazba ni samo pomembna individualna, temveč tudi družbena dobrina. Najpomembnejše merilo za opredelitev izobraževanja je to, ali je znanje, pridobljeno z izobraževanjem, kakovostno in se uporablja, ali pa je neizkoriščeno, neustrezno (Bevc 2006, 46–50). To naj bi predvidela podjetja in vlagala predvsem v zaposlene, ki jim bo novo znanje ali usposabljanje pri delu koristilo. Izobraževanje je tok, s katerim se povečuje razpoložljiva zaloga človeškega kapitala v nekem podjetju (Bevc 2006, 134). Največjo pozornost upravljanja znanj je treba namenjati predvsem vodilnim in vodstvenim zaposlenim, najbolj nadarjenim delavcem, mladim delavcem brez delovnih izkušenj in kandidatom za morebitne naslednike. Tem ključnim skupinam je namreč treba zagotoviti hitrejše pridobivanje znanj kot drugim sodelavcem (Mihalič 2006, 194).

Ko podjetju uspe pridobiti in zaposliti kakovostne ključne kadre, naj bi jih začelo ustrezno usmerjati in razvijati v skladu z njihovo poklicno in osebnostno rastjo. Z ustrezno politiko razvoja človeških virov je treba skrbeti za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Na podlagi primerjave med potrebnim in dejanskim znanjem v podjetju je treba izdelati načrte

usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, da se zapolnijo ugotovljene vrzeli znanja (Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno 2008). To pomeni, da naj bi podjetje vlagalo v zaposlene ter jih učinkovito in ustrezno izobraževalo, velik pomen pa naj bi posvečalo tudi inovacijam, ki so ključne za uspeh podjetja. Za podjetje je pomembno, da svojo inovacijsko sposobnost nenehno obnavlja, zato je dobro neprestano zbirati znanje. Inovacije so element napredka, tako tehnološkega, kot menedžerskega, poslovnega, strokovnega, trženjskega (Možina in drugi 2006, 157).

### *Pomen izobraževanja za zaposlene v podjetju Vabo*

Izobraževanju in usposabljanju dajejo v podjetju precejšen pomen na vseh področjih dela. Seveda se potreba po izobraževanju od področja do področja dela razlikuje, zato ga ne uporabljajo vsi delavci enako. Direktorja podjetja že ob zaposlitvi delavca proučita njegovo znanje in se odločita, koliko ga je še treba nadgraditi. O stroških menita, da so v tem primeru porabljeni koristno,<sup>26</sup> saj nova znanja prinesejo pozitivne rezultate tako za delavce kot za podjetje v celoti.

V podjetju Vabo največ izobraževanja in usposabljanja v podjetju zahtevajo delovna mesta kuharja, saj je treba na področju kulinarike mesečno slediti trendom in novostim, ki jih to področje prinaša. Gostje večinoma zelo dobro sledijo svetovnim trendom na področju kulinarike, nenehno izobraževanje in usposabljanje pa lahko izboljša in približa ponudbo trendom. Kakovostnih izobraževanj v kulinariki je v Sloveniji izredno malo oziroma jih sploh ni, zato Vabo izobražuje in usposablja kuharje tudi v tujini.<sup>27</sup>

## **7 POMEN VODJE V PODJETJU**

Vodja v podjetju nosi precej zahtevno nalogo, drži celotno podjetje skupaj in ga usmerja po pravi poti. Od vodje je močno odvisno, v katero smer bo šlo podjetje – ali se bo povzpelo na vrh, ostalo na isti ravni, ali bo nazadovalo in s časom propadlo. Seveda so za to odgovorni tudi drugi kadri, predvsem ključni, vseeno pa je vodilni nosi odgovornost in od njega se tudi pričakuje, da potrdi ali ovrže strategije in cilje v prihodnosti podjetja. Šef, najvišji vodilni v

---

<sup>26</sup> Stroški izobraževanja in usposabljanja na ravni podjetja znašajo približno 2,7 odstotka ustvarjenih prihodkov, kar v absolutnem znesku znaša 81.000 evrov.

<sup>27</sup> Izobraževanje v tujini poteka v Italiji (Porto San Giorgio), Franciji (Pariz), na Češkem (Čezky Krumlov) in v Srbiji (Beograd).

podjetju, je ključen za uspeh ali neuspeh podjetja, čeprav zagotovo ne edini. Raziskave razkrivajo, da obstaja odnos med zaznavami okolja ključnih oseb v podjetju in finančnimi rezultati podjetja. To ne preseneča, saj je vodja podjetja vedno osrednja oseba v razporejanju moči ter ustvarjanju podobe realnosti v vsaki skupini ali organizaciji (Korelc 2000).

Vsak vodja se slej ko prej znajde v vlogi podjetnika. Podjetnik pa je oseba, ki pravočasno zazna poslovno priložnost, si priskrbi potrebne informacije in svojo zamisel tudi izpelje. Pri tem seveda vedno tvega, da ne bo vedno pričakovanih rezultatov (Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 98). Vsak vodja se v podjetju tudi slej ko prej sreča s težavami. Bolj se organizacija, kjer podjetnik deluje, spreminja, prej nastanejo težave. Te lahko povzročijo nesposobni zaposleni, proizvodne nepravilnosti ali nepravilnosti na trgu. Pomembno je, da se pravilno ocenijo morebitne rešitve, ki bi rešile težave v podjetju (Dawson 1998, 46). Na vodji je sposobnost znati se pravilno odzvati na negativnosti, ki prihajajo tako zunaj okolja kot v njem. Potrebne so dobre odločitve in rešitve, ki bi se pozneje izkazale za pozitivne. Res pa je, da je določene pravilne situacije težko predvideti, zato je usoda podjetja večinoma v rokah vodje, katerega odgovornost odzivanja na spremembe je izjemno velika.

## 7.1 PROFIL DOBREGA DIREKTORJA ALI VODJE PODJETJA

Vodja – menedžer je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire in vodi organizacijo (skupino ljudi). Menedžerji so v nasprotju z navadnimi delavci v podjetju ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Rezultati menedžerja so torej rezultati tega, kar so naredili njegovi sodelavci, ki jih je on vodil, usmerjal, usklajeval, jim svetoval itd. Prav zaradi te svoje vloge naj bi menedžerji določali načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije (Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 89). »Kadar mala podjetja propadejo, so vzrok običajno pomanjkanje kapitala in napake vodstva.« (Kos 1996, 124)

Vodenje bo učinkovitejše, če bo zasnovano na zaupanju in spoštovanju, če bo vodja oblikoval ustvarjalne vodstvene time, znal pridobiti sodelavce, zasnoval vodenje na kulturi, etiki, morali, oblikoval tak slog obnašanja, ki je sprejemljiv za ljudi, je pravičen, koristen in vključen (Bizjak (1998, 125). Uspešen vodja potrebuje moč in vpliv. Moč je zmožnost vplivati na posameznika,

skupino, organizacijo in jih usmeriti k želenim dosežkom. Je poglobitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako jo uporabljati (Možina in drugi 1994, 527–528).

Vodja naj bi dobro komuniciral z zaposlenimi ter skupine in time seznanjal z nalogami, načrtom in vsem drugim. S tem vodja ustvarja pozitivno klimo, ki vpliva na zavzetost/voljnost ljudi pri delu, zato je treba neprestano spoznavati, spodbujati in motivirati vsakega posameznika, če želimo doseči optimalne dosežke zaposlenih. Naloga vodje je, da se po določeni nalogi posvetuje s sodelavci in aktivno spodbuja nove ideje ali možnosti. Poleg tega je pomembno, da se vodja nenehno trudi, da postane kreativen mislec in da spodbuja ustvarjalne zamisli skupine ali vsakega posameznika (Jakopec 2007, 34).

Vodja (menedžer) naj bi imel tista znanja, ki mu omogočajo reševanje temeljnih vprašanj,<sup>28</sup> ki se pojavljajo pri opravljanju vodstvene dejavnosti (Lubi 2003, 77).

Direktor ali vodja naj bi imel lastnosti, ki bi omogočale ustvarjalne akcije, to pa pomeni predvsem inovativno razmišljanje, ustvarjanje in aplikacijo inovacij. Intuicija, improvizacija in tradicionalne izkušnje direktorju pri organiziranju inovativnih procesov ne bodo v veliko pomoč. Z izkušnjami si ni nihče nikoli pridobil temeljnih in novih znanj, ampak samo z učenjem. Znanja, ki jih potrebuje direktor, se ne morejo pridobiti naenkrat, potrebno je kontinuirano izobraževanje za nove situacije. Direktor naj bi dinamično obvladal sodobna znanja po dveh vrstah programov: izobraževanje za inovirano poslovanje in izobraževanje za management (Andrejčič in drugi 1994, 85).

Uspešen vodja si pridobi zaupanje z odličnim zgledom: da je načelen, odprt, usposobljen in spodbuden. Najbolj neposredni načini za doseg lojalnosti so poštenost, pokončnost in etičnost. Zaposleni želijo vedeti, kaj se v podjetju dogaja (Rant 1993, 11). Dober vodja svoje podrejene zmeraj znova opozarja na strategijo podjetja, zagotavlja, da so vse dejavnosti v

---

<sup>28</sup> Ta vprašanja so strokovna, organizacijska in socialna. Strokovna vprašanja se nanašajo na strokovno pomoč, ki jo mora vodja nuditi podrejenim; pri organizacijskih gre za odločitve, ki so lahko s strokovnega vidika popolnoma pravilne, vendar z organizacijskega vidika neuresničljive (na primer predvidevanje prihodnosti – od vodje se zahteva, da svojim podrejenim oriše stanje organizacije v prihodnosti, pri tem pa naj bi bila njegova vizija oprta na dokaze in ne sme biti golo prerokovanje); socialna vprašanja pa imajo v organizaciji svojo dinamiko, na splošno se pojavljajo sočasno z drugimi, zato jih ni mogoče rešiti enkrat za dalj časa vnaprej (Lubi 2003, 77–79).

skladu z njo, in poskrbi, da se vsak sodelavec zaveda kakovostnih razlik, ki njegovo podjetje ločijo od konkurence (Adams 1999, 272).

Vodja oziroma strateg projektiranja razvoja naj bi bil ambiciozen, samozavesten, vizionarski, ustvarjalen, inventiven in objektivni v ocenjevanju dogajanj v prihodnosti, sprememb pri razsojanju o dejstvih in nasvetih. Nujne so tudi sposobnosti za komuniciranje, dogovarjanje, sodelovanje z ljudmi, reševanje težav, pisno in ustno izražanje. Skratka, direktor, ki ne zna osmisлити načrta in programa razvoja podjetja, ne zasluži tega položaja in ga ne sme imeti. Toda pomembno je, da se posvetuje z znanstvenimi institucijami in specialnimi svetovalci. Kajti potrebna je inovativna usmeritev k spremembam v načinu proizvodnje, organizacije in izobraževanja za razvoj, tehnična struktura naj se usmerja k visoki tehnologiji. Za to je treba angažirati intelektualno moč strokovno usposobljenih kadrov. Vključiti je treba tudi tiste, ki so bili na obrobju, zapostavljeni in neangažirani (Andrejčič in drugi 1994, 47).

Za uspešen potek dela naj bi vodja zagotovil sredstva v smislu funkcionalnosti, znal naj bi sistematično organizirati delo, bil naj bi podjeten, organsko naj bi povezal vse napore. Ichak Adizes (1996) te lastnosti povezuje z rezultati, kratkoročnostjo, dolgoročnostjo, učinkovitostjo in uspešnostjo tako, kot kaže slika 7.1. Osnovna naloga vodje pa je reševanje težav, saj tako največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti sistema (Bizjak 1998, 127).

Slika 7.1: Lastnosti vodje in uspešnost (dopolnjeno po Adizesu)



Vir: Bizjak (1998, 12).

Direktorji, ki vodijo podjetje, naj bi se predvsem ukvarjali z razvojem kadrov in tehnologije, tj. z razvojnimi vprašanji, pri čemer postanejo vodje raziskovalnih projektov. Ni potrebno, da bi bili direktorji raziskovalci, pomembno je, da znajo uspešno voditi projekte. Zato je treba direktorja razbremeniti nekaterih poslov, zlasti rutinskih, in jih dodeliti sodelavcem. To pomeni, da je treba dobiti čas za ustvarjanje strategije in podjetniško inoviranje. Znanstveni pristop k opravljanju funkcije direktorja hoče nov profil, ki ga označuje smisel za raziskovanje in raziskovalne veščine za vodenje projektov. Raziskave v različnih prostorskih in časovnih razmerah potrjujejo, da znanstveni management zmanjšuje strese in izčrpanost, povečuje pa delovne učinke vodij in delavcev (Oldcorn 1990).

Pomembne lastnosti, ki jih mora imeti podjetnik, ki ustanavlja oziroma vodi podjetje, so motiviranost za dosežke, visoke standarde, cilje in rezultate (Timmons 2004), potreba po dosežkih in neodvisnosti, motivacija in privrženost (Richardson 1990), neodvisnost, vizija, ki vpliva na ambicije in je osrednje gibalno delovanje (Filion 1993, 47–63), potrebe po dosežkih (Hay 2006), motiviranost za čedalje boljše rezultate (Retzler 1988) in močna odločenost za uspeh (Forrest v Kampuš Trop, 2003: 31). Andrejčič s sodelavci meni, da so ključne lastnosti direktorja sposobnost, vizija razvoja, riziko gospodarjenje, osvajanje trga oziroma strank in ustvarjanje dobička. Sledita še veselje do dela in prepričljivost uspeha. Ovira podjetništvu je

duhovna lenost<sup>29</sup> (Andrejčič in drugi 1994, 42). Poleg strokovnosti na področju, ki ga vodi, se od vodje pričakuje strokovnost, etično ravnanje, sposobnost vodenja, zavzetost za opravljanje svojega dela ter ustvarjalnost in inovativnost. Težko bi našli tako idealnega človeka. Zato je pomembno, da zna vodja prenašati določene zadolžitve na svoje podrejene vodje in strokovne delavce. Sam pa rezultate nadzoruje in usmerja ter usklajuje (Ivanuša - Bezjak in drugi 2008, 88).

Lastnosti profila direktorja pa so zelo različne v življenjskem ciklu podjetja. V fazi nastanka potrebuje podjetje agresivnega starterja, človeka, ki tvega, vsestranskega strokovnjaka, ustvarjalca, inovatorja, dinamičnega podjetnika, ekstrovertiranega človeka. Rast podjetja zahteva spremembo profila direktorja; ta zdaj zahteva razvojno – ciljno usmerjenost, prožnost, izkušnost, težnjo po poklicni karieri – ekspanzivne zanesenjake in mobilne akterje. Zrelost podjetja potrebuje stabilen profil, npr. strokovnega dokazovalca, odločnega promotorja, izboljševalca sprememb, konsolidatorja poslovanja, stabilizatorja inovativnih procesov in sporazumevalca s partnerji in sodelavci. V starosti podjetje potrebuje izrazite spremembe in reorganizacijo, kar zahteva prenovljen profil direktorja: introvertiran tip (usmerjen k svojim bogatim izkušnjam in podjetju), problemsko usmerjen, tolerant reorganizator, odličen reinovator in generalističen podjetnik, ki daje prednost decentralizaciji procesov in odločanja, k čemur pritegne širši krog sodelavcev – podjetnikov. Uspešen profil direktorja je odvisen od lastnosti in slogov delovanja ter zlasti od značaja kadrovskega potencialov ali materialnih virov v procesih proizvodnje (R. Blake, J. Mouton v Andrejčič in drugi 1994, 87).

Psihološki dejavniki imajo odločilno vlogo pri oblikovanju dobrega in slabega vodje. S povsem praktičnega vidika je koristno poznati lastnosti dobrega in slabega vodje. Dober vodja pazljivo posluša, kaj mu govorijo drugi, daje pri delu zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj, proučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost svojih ljudi, zna načrtovati delo. Slab vodja pa se pogosto razburja, se preveč rad šali; navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi, se vedno z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, prihaja utrujen na delo, rad ima stališča velikega človeka, je trmast, ima malo prijateljev, se hitro vznemiri (Bizjak in drugi 1996, 140).

---

<sup>29</sup> Duhovna lenost je prepočasno sprejemanje inovacij in obotavljanje v akcijah.



Vodilni delavci spodbujajo sodelavce k oblikovanju novih idej, timskemu delu in projektному pristopu pri reševanju težav. Podjetniško obnašanje vseh zaposlenih spodbujajo ne le z besedami in zgledi, temveč tudi finančno (Bizjak in drugi 1996, 16). Razčlenjeno delo usklajujejo v novo celoto vodje – menedžerji. Usklajevanje je bistvo dela vodij, ki se prav v tem razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih v podjetju. Svoje delo vodje opravljajo vse od nastanka podjetij (Ivanuša - Bizjak in drugi 2008, 89).

Uspešen direktor naj bi poznal področje dela (dejavnost, panogo, podjetje), posebne elemente poslovanja (monetarni, devizni, davčni, izobraževalni in celotni ekonomsko-finančni sistem) in okolje, v katerem podjetje posluje (značilnosti, ekologijo). Hkrati naj bi imel sposobnosti, kot so ustvarjanje strategij, opredelitev in reševanje težav, vodenje timov, komuniciranje in ravnanje z ljudmi, prepričevanje, dokazovanje in pogajanje, delegiranje, kontroliranje, podjetniško tveganje in odgovornost. Da bi lahko direktor brežhibno opravljal obsežno in raznovrstno delovno področje, bi moral imeti te lastnosti (Andrejčič in drugi 1994, 86):

- čustveno stabilnost, je odporen proti spremembam in stresom,
- strateško ustvarjalnost (sprejemanje in uporaba inovativnih idej),
- praktično, pametno, hitro, logično razmišljanje,
- zaupanje v izbrane metode in podjetniške predloge,
- sposobnost vodenja in koordiniranja teamov v procesih dela,
- etične vrline kulturnega komuniciranja in demokratično vzpostavljenih odnosov.

Po modelu osebnih značilnosti vodij so ključne značilnosti uspešnih vodij naslednje (Jakopec 2007, 18):

- fizične – mlajši ali srednje starosti, vitalen, simpatičen;
- osebnostne – čustveno stabilen, prilagodljiv, obvladljiv, samozavesten, prodoren;
- socialne – prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, nagnjen k mobilnosti in napredovanju;
- delovne – usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost.

Te značilnosti je treba ocenjevati povezano z okoliščinami in potrebami članov skupine. Glavna pomanjkljivost modelov osebnostnih značilnosti so, da preveč poudarjajo telesne in osebnostne značilnosti (Jakopec 2007, 18).

Menedžer kot aktiven vodja naj bi sodeloval pri vseh dejavnostih. Uspešen vodja oblikuje svoje delovno okolje, da zaposleni nimajo druge možnosti kot dosegati visoke dosežke. Sodelavcem naj bi tudi priskrbel vse vire (sredstva), ki jih potrebujejo za dobro opravljanje nalog. Vodje naj bi prepoznali dejavnike, ki bi motivirali sodelavce in jih vgrajevati v delo in v delovno okolje. Spodbude naj bi bile tesno povezane s cilji. Za vodjo je pomembno, da se poglobi v vedenje sodelavcev; upošteval naj bi, da vsak od njih dela po svoje. Ključna je zmožnost razumeti ljudi, s katerimi delamo in od katerih smo odvisni, ter polna izraba njihovih prednosti, načinov dela in vrednot (Možina in drugi 2002, 29). Za vodstvene kadre je poglobitno, da znajo opravljati svoj posel in se pravočasno odzvati na spremembe. Poslovni uspeh je edino sublimarno merilo dokazovanja sposobnosti menedžmenta. Veščina vodenja k uspehu je odvisna od prirojenih ali pridobljenih (naučenih) spretnosti za poslovanje. To se še posebej kaže v podjetniškem načelu organizacije in podjetniški delovni kulturi<sup>30</sup> (Andrejčič in drugi 1994, 131).

Dober vodja naj bi vedno mislil vnaprej. Ko odgovarja na vprašanje *zakaj*, mora biti njegov odgovor *Da dosežemo določen/zadani cilj!*. In ne *ker smo v preteklosti vedno delali tako in tako*. Pri tem je ključno, da vodja najprej sam določi, kaj želimo doseči, in šele nato to deli s skupino (Jakopec 2007, 34).

## 7.2 POMEN MOTIVACIJE KOT KLJUČNEGA PRIJEMA VODIJ

Motivacija je opredeljena kot doseganje ciljev ali rezultatov z ljudmi oziroma dobiti iz ljudi najboljše, to pomeni doseči maksimalne rezultate posameznikov. Ker je motivacija nestabilno stanje, jo je treba neprestano vzdrževati, zato je nujno, da uspešni vodja pri sodelavcih razvija medsebojno zaupanje ter preverja zadovoljevanje njihovih fizioloških potreb in potreb po varnosti z izbiro tistih motivacijskih orodij, ki spadajo v organizacijsko kulturo organizacije. Adair (1996) še trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu, z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev.

---

<sup>30</sup> Pri tem je potrebno znanje mikroekonomije, informacijskega menedžmenta in kadrološkega psihoekonomskega vedenja, tudi tržno presojanje, delničarska praksa in tržno reagiranje (Andrejčič in drugi 1994, 131).

Delovna motivacija kaže številne temeljne motive človeka, tako biološke kot socialne (Pogačnik 1997). Denny meni, da »največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš.« (Denny 1997, 16) To pomeni, da je pomembno nagrajevati delavce, saj so zato bolj zadovoljni in s tem produktivnejši pri delu. Možina (2002, 487) pa meni, da »sistem nagrajevanja velikokrat pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.«

Zelo pomembna vodstvena naloga je motiviranje, in sicer tako pozitivno (spodbude ali nagrade) kot negativno (sankcije ali kazni). Pogosto je v podjetju odločilni dejavnik za motiviranje možnosti napredovanja delavca v osebnem in strokovnem razvoju; to naj bi bilo usklajeno z razvojnimi cilji podjetja. S tem procesom naj bi se skladale težnje po osebnem razvoju in napredovanju v podjetju, če naj postanejo motivacija. Potem je napredovanje zelo pomembno za uspešno delo (Bizjak in drugi 1996, 162). Da bi ljudi lahko motivirali, bi bilo dobro poznati njihove lastnosti. Nezadovoljene potrebe silijo človeka k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Znanje, veščine, sposobnosti in vloženi napor so pomembni dejavniki uspeha. Motivi, ki spodbujajo dejavnike uspeha, so številni, med njimi je tudi strah od neuspeha (Andrejčič in drugi 1994, 129).

V okviru ekonomskega sistema ljudi najpogosteje motivira za proizvodnjo in uspeh denar. Metode plačevanja dela, napora, znanja, uspeha zlasti delujejo na motivacijo in etične vrednote. To pomeni, da ni splošnih metod spodbujanja, ampak se kombinirajo glede na ljudi in razmere (Andrejčič in drugi 1994, 129). Ljudje z močno motivacijo za visoke dosežke si postavljajo visoke, izzivalne cilje in cenijo povratne informacije, ker jim omogočajo vrednotenje doseženih ciljev. Tekmujejo z zastavljenimi standardi odličnosti in težijo k nenehnemu izboljševanju svojih rezultatov oziroma uspešnosti (Kampuš Trop 2003, 33). Taki ljudje so za uspeh podjetja ključni. Gre predvsem za vodje ali zaposlene na ključnih delovnih mestih, saj za motivacijo ni pomemben le denar, temveč želja po uspehu in rasti podjetja.

Vodje imajo dvojno vlogo v spodbujanju uspeha, motivirajo in razvijajo sebe in sodelavce. Rezultati podjetij so namreč različni glede na stopnjo vplivov iz okolice, kar se neizogibno kaže v vedenju in motiviranju ljudi. Na tokove uspeha vplivajo posebni dejavniki, toda glavno

zaslugo imajo uspešni direktorji, ki ne poznajo krize orientacije<sup>31</sup> (Andrejčič in drugi 1994, 130).

Dober vodja stopi pred svoje ljudi, jim pokaže, kam se je usmerilo njegovo podjetje, in zna odločitev tudi utemeljiti ter jih prepričati, da jih bo izbrana pot pripeljala do uspeha (Adams 1999, 272). Med sodelavcem, ki v svojem delu uživa, in tistim, ki se v službo komaj privleče, je velika razlika. Od slabega se dober vodja loči prav po tem, koliko zna te potenciale izkoristiti v dobro motiviranih sodelavcev, ki se bodo čutili zadovoljene in izpopolnjene, ter v korist poslovnih rezultatov podjetja ali organizacije (Ovčjak 2004, 50).

Pomanjkanje ambicije vodje, ki bi gnala drugega človeka v enakih okoliščinah v njihovi neskončni težnji po povečevanju dobička in prestiža, pomeni enako zavoro za rast podjetja kot nesposobnost vodje v podjetju zaznati ali izrabiti okoliščine za dobičkonosno rast (Kampuš Trop 2003, 31). Zato je poleg veščin, znanja, zmogljivosti, sposobnosti in drugih pozitivnih lastnosti podjetnika, ki vodi podjetje, pomembno tudi, da zna motivirati svoje sodelavce, ki so mu v podjetju podrejeni, vendar so človeški kapital za podjetje, vsak v svoji meri. »Dober vodja je lahko le duševno zdrava osebnost, ki je sposoben motivirati in razvijati odnose s sodelavci.« (Bizjak 1998, 128)

Poslovni uspeh je odvisen tudi od spodbujanja dela vseh zaposlenih, to je od sposobnosti, izobrazbe in spretnosti sodelavcev, pa tudi od motiviranosti, udeležbe in etičnega vedenja (spoštovanja poslovnih pravil). To pomeni, da je treba sodobno izobraziti vse vodje in delavce. Tisti, ki izobražuje druge (neposredno ali posredno), naj bi se dvakratno učil. Razlogi za izobraževanje vodij so še zastarevanje in inoviranje znanja, postopno pozabljanje, iznajdljivost v spremembah kot odsev inovativnih ukrepov in podjetniško tveganje (Andrejčič in drugi 1994, 131). Neposredni vodje danes pridobivajo vedno višjo stopnjo odgovornosti pri zagotavljanju ustreznega znanja, veščin in drugih kompetenc, ki jih sodelavec potrebuje za uspešno in učinkovito delo. Prva naloga vsakega vodje je zlasti prenos znanj. Strateško pomembno je namreč, da vodja sistematično prenaša svoja znanja nanj in na druge sodelavce.

---

<sup>31</sup> V današnjem času vlada nekakšna brezciljnost ali kriza orientacije, kar je znamenje za krizo identitete. Vzroki za to so v krizi cilja pri institucijah ali nepoznavanju cilja določene institucije, lahko pa tudi v tako velikem številu ciljev, da prihaja do hiperorientacije. Drugi vzrok je lahko v motnjah v stikih; ko na primer prenos ciljev na nosilce vlog ne poteka dovolj dobro ali ker so se razmere sčasoma zelo spremenile in z njo institucija (Kvaternik 2005, 14).

Vzporedno pa je želeno, da je vodja pozoren na vrzeli v sistemu, kjer bodo ta znanja glede na spremembe in potrebe lahko še bolj uporabna. V tem je tudi ključ vizije »pravih ljudi na pravem delovnem mestu, ob pravem času, s pravimi znanji danes in v prihodnosti« (Mihalič 2006, 194).

Ljudje radi živijo z občutkom, da so člani zmagovitega moštva. Zato naj bi dober vodja primerno praznoval svoje zmage in zmage podjetja. Tako v konjunkturi kot v recesiji naj bi znal prepričljivo pojasniti, kako bo njegovo podjetje uspevalo tudi v prihodnosti (Adams 1999, 273–274).

Primer podjetja Event kaže, da je bil na začetku postavljeni direktor avtoritaren, zaposleni so se ga bali, niso bili seznanjeni s cilji podjetja ter njihovimi odgovornostmi in dolžnosti, zaradi diktatorskega vodstva pa si noben zaposleni ni upal predlagati novih idej. Ideje so prihajale od zgoraj navzdol, in ne nasprotno, kot je to običaj pri uspešnih podjetjih. Poleg tega direktor ni imel oblikovane vizije o tem, kje bo podjetje čez deset ali petnajst let. Ko so direktorja zamenjali, je bil naslednik prvemu pravo nasprotje. Pri sprejemanju odločitev se nikoli ni odločal sam, vedno je iskal potrditev pri sodelavcih. Uspešen je bil pri uvajanju novosti v podjetje, komunikacija med zaposlenimi in njim je dobro potekala, dajal je predloge za izboljšanje in samo zadovoljstvo zaposlenih. Klima v podjetju se je tako izboljšala (glej Antončič 2002, 73).

Vse več je uspešnih organizacij, ki podpirajo usposabljanje in razvoj vodij z interno organiziranimi dolgoročnejšimi oblikami usposabljanja, katerih program se oblikuje in prilagodi ekskluzivno za potrebe posamezne organizacije. Navadno so to programi usposabljanja, pri katerih se vodje in potencialni vodje seznanijo z najsodobnejšimi in preizkušenimi pristopi za uspešnejše in samozavestnejše vodenje in razvijanje podrejenih sodelavcev. V sklop usposabljanj tako spadajo vsebine, povezane z motiviranjem, komuniciranjem, timskim delom, obvladovanjem sporov, stresa in sprememb, ravnanjem s težavnimi zaposlenimi ipd. (Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno 2008).

### 7.3 USPEŠNO VODENJE PODJETJA

Vodenje je proces, ki poteka po fazah; njegov cilj je praviloma reševanje težav. Razpravljati, ali načini vodenja vplivajo na uspešnost opravljenega dela, je odveč. Problem je spoznati sloge<sup>32</sup> vodenja, ki v danih okoljih največ prispevajo k učinkovitosti organizacije. V naših razmerah se hitro spreminjajo tudi načini vodenja, etika, morala, obnašanje, vprašanje pa je, ali v pravo smer. Eden od vzrokov za neučinkovito vodenje je pomanjkljivo znanje o vodenju (Bizjak 1998, 125).

Pri teoriji in praksi upravljanja in vodenja podjetja so se razvile, skladno z obravnavo kompleksnostjo upravljalno-vodstvenih procesov, naslednje upravljalno-vodstvene funkcije: načrtovanje, organiziranje, neposredno vodenje in nadzor. Odločanje je osrednja in konstitutivna sestavina upravljanja in vodenja podjetja v vseh funkcijah in na vseh ravneh tega procesa (Belak 1998, 41).

Načela, ki se uveljavljajo pri vodenju z zaupanjem in spoštovanjem, so (Bizjak 1998, 128):

- vse dejavnosti, ki ne povečujejo vrednosti izdelka, so odveč,
- nadzor je lahko tudi nepotrebno delo,
- iskanje odvečnega dela in drugih izgub je naloga vodstva in delavcev,
- opravljati samo tiste operacije, ki jih je kupec pripravljen plačati,
- delavcem ni treba neprestano nadzorovati dela stroja,
- kupec in prodajalec se zavedata, da sta v proizvodnem procesu povezana,
- delavci sami nadzorujejo kakovost svojega dela,
- znebiti se zaklenjenih pisarn.

Za razumevanje vodenja podjetja so pomembne predvsem procesne funkcije. Posamezni avtorji jih delijo na več vrst. Temeljni funkciji sta odločanje in komuniciranje. Vsebinsko

---

<sup>32</sup> Po Kavčiču (1991) lahko sloge vodenja in teorije, iz katerih ti izhajajo, razdelimo na:

- ⇒ usmerjenost na ljudi ali na delovne naloge, ki proučujejo, ali je pozornost vodje bolj usmerjena k nalogam ali zaposlenim, ki te naloge opravljajo,
- ⇒ situacijske teorije vodenja, ki zavzemajo stališče, da so ključnega pomena pri določanju najboljšega načina vodenja situacije ter dejavniki (osebne značilnosti vodje, lastnosti članov skupine, njihove potrebe, odločanje v skupini idr.), ki vplivajo na uspešno vodenje,
- ⇒ transakcijsko in transformacijsko vodenje; bistvo prvega je materialno nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo, drugega pa osebno prizadevanje vodje in motiviranje zaposlenih za boljše delovne rezultate.

usmerjene vodstvene funkcije so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, organiziranje, nadziranje. Personalno usmerjene vodstvene funkcije pa so delegiranje, motiviranje in razvoj osebnosti. Vodenje poteka v podjetju na različnih ravneh, govorimo o ravneh vodenja. Te oblikujejo vodstveno piramido, saj imamo na najvišji ravni malo vodilnih delavcev, na spodnji ravni vodenja pa veliko (Bizjak in drugi 1996, 129, 130).

Za uspešno vodenje podjetja je, poleg teoretičnih in praktičnih znanj, pomembna tudi sposobnost organiziranja sodelavcev za doseganje sprejetih razvojnih in poslovnih ciljev (Bahun in drugi 2006, 16). Glede uspešnega vodenja Kotter meni, da so mnogo bolj uspešni tisti vodje, ki so se naučili lekcij vodenja iz izkušenj (predvsem neuspehov) pri opravljanju zahtevnih in kompleksnih nalog na začetku svoje kariere, ki so od njih zahtevale poznavanje širokega spektra različnih funkcij znotraj organizacije (Kotter v Jakopec 2007, 19).

Vendar je dobro vodenje premalo za rast podjetja. Potreben je vsaj še cilj podjetnika, za katerega je dosledno motiviran, da ga doseže (Kampuš Trop 2003, 31). Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljeh v podjetju. Med temeljne cilje podjetja štejemo tudi ohranitev in razvoj podjetja, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje pa naj bi se izražalo na zaposlenih tudi kot zadovoljstvo in dobro počutje pri delu (Ivanuš - Bezjak in drugi 2008, 99).

Značilnosti podjetniškega sloga vodenja so ustvarjalnost, inovativnost in intuitivnost, pripravljenost na tveganje, odločanje v negotovosti, privrženost k spremembam, tolerantnost do neuspeha, prevzemanje odgovornosti, samostojnost pri razmišljanju, usmerjenost k dolgoročnim ciljem in osredotočenost na učinek, ne na učinkovitost (Bizjak in drugi 1996, 16). Vodenje s cilji lahko štejemo za najuspešnejši novejši princip vodenja. To je osnovno izhodišče sodobnega menedžmenta. Usmerjen je proti okrepljeni birokratizaciji podjetij, ki jo olajšuje rastoča velikost obratov. Načelo vodenja s cilji zahteva od vodstva podjetja v rednih časovnih razmikih proces preizkusa in nove določitve ciljev, katerih rezultati so nato odločilni za vsakokratno naslednje gospodarsko razdobje. Načelo vodenja s cilji pa vsebuje za izvedbo te vrste vodstvenega procesa še vrsto nadaljnjih smernic. Tako je poudarek na tem, da je treba vključiti v določitev ciljev ne samo čiste stvarne cilje podjetja, temveč tudi osebne cilje nadaljnjega izobraževanja različnih vodij. Pri določitvi ciljev moramo upoštevati, da niso postavljeni niti previsoko niti prenizko. V prvem primeru bi se lahko spremenil spodbudni

učinek v resignacijo, medtem ko v drugem primeru ni podana spodbuda za večji dosežek (Kos 1988, 186–190).

Odgovor na vprašanje, kako zagotoviti temeljni pogoj za dobro vodenje – spoštovanje in zaupanje, je dokaj preprost, to doseči pa je seveda mnogo težje (Bizjak 1998, 126):

- temeljni pogoj je dobra organizacija (v slabi organizaciji je težko biti dober vodja in narobe, dober vodja bo najprej spremenil organizacijo);
- tako vodenje lahko zagotovi le dober vodja.

#### 7.4 VODJA V PODJETJU VABO

Primerjava med izvršnim direktorjem podjetja Vabo in kandidatko, ki naj bi postala pomočnica direktorjev podjetja Vabo in prevzela vodstveno funkcijo, kaže na to, da sta se osebi med seboj osebno zelo razlikovali. Čeprav je bila kandidatka za pomočnico direktorjev podjetja starejša od izvršnega direktorja in je zato imela tudi več izkušenj pri delu z ljudmi ter precej dobrih kompetenc, do delavcev ni pristopala učinkovito. Imela je pomanjkljivosti, ki so se kazale na osebnih lastnosti, saj je premogla dosti manj lastnosti, ki so ključne za uspešno vodenje podjetja, kot izvršni direktor. Lahko bi rekla, da izvršni direktor podjetja Vabo ustreza teoretičnim zapisom, kakšen mora biti dober direktor in kako mora znati pristopati do podrejenih. Že v anketi, ki sem jo razdelila med delavce, sem dobila pozitivne odgovore, kar zadeva osebnost direktorjev podjetja in njune lastnosti. Kandidatka, ki naj bi postala pomočnica direktorjev podjetja, pa predvsem ni vzpostavila dovolj trdne avtoritete, s svojimi podrejenimi se je preveč rada šalila, zato je dajala občutek, da je ni treba jemati resno.

Ljudje smo si med seboj različni. Treba je sprejeti, da nekateri posamezniki preprosto niso sposobni voditi neke delegacije ljudi, čeprav imajo dovolj dobrih kompetenc. Vendar je v tem primeru zelo pomembna osebnost posameznika ter želja in častihlepnost po tem, kar želiš doseči. Dober vodja vsekakor ni lahko biti, vodenje podjetja pa zahteva veliko potrpljenja, energičnosti in volje, ki ga motivira. Vodji podjetja Vabo imata tudi napake, ki bi jih bilo treba spremeniti. Izpostavila bi predvsem preveliko zagnanost, ki je sicer zelo pozitivna, vendar se v podjetju kaže v negativnem smislu predvsem zaradi tega, ker direktorja velike projekte organizirata sama. Delavci so jima na razpolago, toda nimata nekoga, na kogar bi se



lahko precej zanesla in nanj prenesla vsaj del večje odgovornosti, ki bi jima lajšala delo in ju razbremenila. Tako bi se zmanjšal stres, energijo pa bi lahko koristno uporabila za motiviranje delavcev z dobro voljo, ki jima je sicer ne ostane na pretek zaradi prevelike izčrpanosti. Glede vodenja in prizadevanja za zaposlene menim, da ustrežata opisu vodij, ki podjetje vodijo zadovoljivo.

## **8 USPEŠNO IN RASTOČE PODJETJE**

Podjetje je živ organizem, ki nastane tako, da se organizirajo viri, da bi se izrabila poslovna priložnost. Če je poslovna priložnost, zaradi katere se je oblikovalo podjetje, dolgoročno donosna in je podjetnik oziroma vodstvo podjetja sposobno slediti zahtevam trga in odkrivati ter izrabiti nove poslovne priložnosti, bo podjetje raslo in se razvijalo. Če je poslovna priložnost kratkoročna ali je vodstvo podjetja nesposobno najti in izrabiti nove poslovne priložnosti, bo podjetje propadlo (Rebernik in drugi 2000, 167). Podjetja so bila in so usmerjena v spreminjanje oziroma podjetja so obsojena na spreminjanje. Predstavljajo civilizacijski napredek z nenehnimi tehničnimi in ekonomskimi inovacijami (Reuter 1995, 129).

Običajno ocenjujemo in analiziramo podjetje iz najrazličnejših zornih kotov. Končni uspeh se kaže v bilanci stanja in izkazu uspeha. Tedaj govorimo o poslovnem uspehu ali neuspehu podjetja. Poslovni uspeh lahko razširimo še na pojem kakovost poslovanja podjetja,<sup>33</sup> ki se izraža v njegovem uspehu in ugledu. V danih okoliščinah mora podjetje optimalno izkoriščati možnosti za doseganje kakovostnih rezultatov ob neprestanem razvojno-raziskovalnem delu, da dosega ali utrjuje vodilni položaj na trgu in s tem sočasno zadovoljuje interese zaposlenih (Devetak 1997, 120).

Uspeh podjetja je odvisen od uspešnosti strateškega razvoja podjetja in od uspešnosti sprotih operativnih poslov. Pomembno je, da so v podjetju tudi pri opravljanju sprotih poslov vedno upoštevani izpuščeni osnovni strateški cilji podjetja (Hočevar in drugi 1999, 68).

---

<sup>33</sup> Kakovost se ne meri samo po tem, da smo dosegli optimalne finančne uspehe, ampak tudi po tem, koliko smo zadovoljili družbene potrebe, prispevali pri uravnoteženju zunanje trgovinske plačilne bilance ob sočasnem izboljševanju našega delovnega in bivalnega okolja ter življenjske ravni (Devetak 1997, 120).

Osebnostne veščine in odlike vodje so temelj za dober začetek in rast podjetja. Zavedanje posameznika o lastnih kompetencah in prepričanju o pozitivnih učinkih dobro vpliva na storilnost v podjetju (Raddon 2004, 63). Uspešnost gospodarjenja ali katere koli podjetniške akcije je torej odvisna od znanja in sposobnosti kadrov. Sposobnosti se kažejo predvsem v razumski, smiselni in učinkoviti kombinaciji proizvodnih (poslovnih) potencialov za doseganje zastavljenih ciljev in pričakovanih rezultatov (Andrejčič in drugi 1994, 42).

Glavna značilnost podjetij v vzponu je njihova tehnološka novost<sup>34</sup> in negotovost. Takšna podjetja so lahko v uvajanju faze rasti ter imajo različne možnosti diferenciacije zaradi razvoja in raziskovanja. So v fluidni fazi, a v konkurenci se ni pojavil noben prevladujoč proizvod ali proces (Kos 1996, 94).

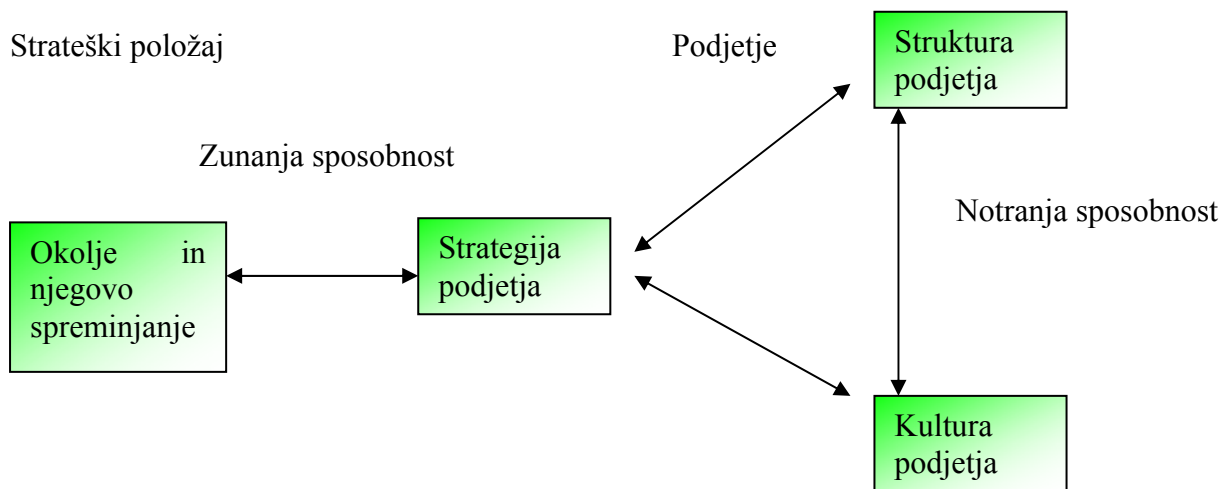
Kadar podjetje raste, postaja z vidika velikosti, različnosti sestavnih delov in razpona poslovnih funkcij vse bolj kompleksno. Aktivnosti je treba sistematizirati, gre za podjetniško-menedžerski prehod iz organizacijskega otroštva v odraslost. Podjetje, ki raste, naj bi samo ustvarilo svoj slog poslovanja, skupne vrednote, strategije in predpostavke o ključnih dejavnikih uspeha. Podjetje v rasti se ukvarja z visoko stopnjo negotovosti in kaosa. Podjetnik je tisti, ki naj bi iz negotovosti in kaosa zgradil stabilen organizacijski model, sposoben servisirati poslovanje (Rebernik in drugi 2000, 221).

Teorija razvoja podjetja se po mnenju Ansoffa ukvarja z »dvojno strateško sposobnostjo«. To pomeni, da po eni strani upošteva zunanjo sposobnost med položajem okolja in izbrano strategijo, po drugi strani pa notranjo sposobnost med strategijo, strukturo menedžmenta in kulturo podjetja (Ansoff in drugi 1976, 42). To soodvisnost ponazarja slika 8.1.

---

<sup>34</sup> Tehnološka negotovost povzroča značilnost podjetij v vzponu: visoka strateška negotovost z visoko stopnjo novih vstopov in izstopov, številna podjetja v zametku in odcepitve, visoki začetni stroški, vendar strmo zniževanje stroškov. Ker imajo podjetja v vzponu veliko možnosti za rast, zaposlovanje, storilnost in pozitivno ravnovesje trgovine, so lahko intervencije vlade pomembne za oblikovanje konkurence in razvoj trga (Kos 1996, 94).

**Slika 8.1: Strateška sposobnost**



Vir: Ansoff (1976, 42).

Štirje glavni situacijsko vplivni dejavniki, ki določajo uspešnost podjetja in ki morajo biti na razvojni poti med seboj usklajeni z novimi kreativnimi rešitvami, so (Belak in drugi 1998, 87):

- zunanje okolje, še posebej položaj in razvoj trga, ki določa priložnosti in nevarnosti v prihodnosti;
- struktura podjetja, viri kapacitet, financ, osebja, organizacije in menedžmenta, ki določajo možnosti in meje razvoja;
- strategija konkurenčnosti podjetja, ki se kaže v strateških prednostih in pomanjkljivostih;
- odličnost organizacije, tj. uspešnost in učinkovitost potekov, na katere spet pomembno vpliva kultura podjetja.

Za doseganje temeljnih ciljev in uresničitvev gospodarskega in drugih smotrov je pomembno, da so podjetja uspešna in učinkovita. Po Kajzerju (1986, 9–14) se uspešnost poslovnih sistemov kaže v njihovih odnosih do okolja. Gre za opredelitev in presojo ustreznosti ter primernosti učinkov njihovega delovanja okolju. Uspešnost poslovnih sistemov je torej odvisna od tega, kakšne in katere proizvode in storitve zagotavljajo ti sistemi okolju: odvisna je torej od tega, ali so njihovi učinki pravi in taki, kot jih potrebuje in želi okolje, ki so mu namenjeni. Učinkovitost poslovnih sistemov je njihova notranja značilnost: merjenje tovrstnih značilnosti poslovnih sistemov je zato mogoče znotraj njih. Gre za opredelitev in presojo možnih načinov zagotavljanja učinkov poslovnih sistemov. Pri obravnavi učinkovitosti

poslovnih sistemov nas ne zanima namen njihovega delovanja, ampak načini njihove uresničitve (Belak 1998, 145). Podjetniki oziroma menedžerji naj bi bili sproti obveščeni o stanju v podjetju, težavah, konkurenci in drugih podrobnostih. To je prvi pogoj za njihovo optimalno odločanje in s tem uspešno poslovanje podjetja (Devetak 1997, 26).

Hitra rast podjetja lahko pomaga motivirati zaposlene, obenem pa prispeva k ugodni podobi pri strankah. Pomeni tudi povečan obseg zaposlovanja. Vzdrževanje visoke stopnje rasti je seveda težavno. Pri prizadevanjih za neprestano rast podjetja naletijo na številne težave, kot so težave denarnim tokom, z motivacijo ljudi, pomanjkanje pisarniških prostorov itd. Vendar kolikor dlje v prihodnost podjetniki te težave načrtujejo in se nanje pripravljajo, toliko večja je verjetnost, da bodo kar se da zmanjšali njihove negativne učinke (Adams 1999, 67).

Determinante dolgoročnega razvoja podjetja lahko opišemo kot množico relevantnih, odločujočih dejavnikov podjetja, ki zagotavljajo njegov dolgoročni razvoj. Dejanski in potencialni dobiček zagotavljata rast in razvoj<sup>35</sup> podjetij. Uresničitev potencialnega dobička pa je odvisna predvsem od vodenja in upravljanja ter storilnosti podjetja, od katere so večinoma odvisni stroški. Da bi podjetje spoznalo potencialne možnosti razvoja, naj bi najprej spoznalo svoj strateški položaj, šele potem pa z ustreznim vodenjem in strateškim upravljanjem zagotovilo želeni razvoj oziroma drugačen strateški položaj. Strateški položaj lahko razumemo kot množico tehničnih, organizacijskih in tržnih možnosti, na katerih lahko podjetje gradi svoj razvoj (Bizjak in drugi 1996, 108, 110).

---

<sup>35</sup> Razvoj podjetja je kontinuiran, ciljno usmerjen proces spreminjanja podjetja na boljše. To spreminjanje zadeva različne dele in procese v podjetju, njegovo organizacijo in tudi okolje (Belak 1998, 31). Ob tem pa Belak (1993, 162) opredeljuje rast podjetja kot njegovo nujnost zaradi želje po obstajanju podjetja; rast je po njegovem »spreminjanje velikosti oziroma obsega podjetja«.

## 8.1 RAST IN FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PODJETJA

Belak (1993, 162) opredeljuje rast podjetja kot njegovo nujnost zaradi želje po obstoju podjetja. Meni, da je »kvalitativno in kvantitativno spreminjanje podjetja, imenovano razvoj in rast podjetja, njegova objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugečnega podjetja.« Rast podjetja je vedno posledica novih vložkov v podjetje<sup>36</sup> (Pšeničny 1995, 4.6). Pojavi se lahko na dva načina. Lahko nastopi brez podjetniškega prizadevanja za razvoj in rast podjetja, lahko pa je posledica aktivnega načrtovanja strategije rasti s strani podjetnika (Tajnikar in drugi 2004, 469).

Z vidika intelektualnega kapitala je nagrajevanje sodelavcev pomembno zaradi motivacije. Na začetku življenja organizacije skuša slednja navadno urediti sistem nagrajevanja dokaj neformalno in individualno. Takšna organizacija je zlatosledka, saj so plačilne ravni skoraj izključno odvisne od tržnih razmer in ne poznajo vrednotenja dela ali formalne strukture plač. Sčasoma organizacija zraste na razvoj trga; kultura v njej je še vedno podjetniška, inovativna in tvegana. Odločitve glede nagrad se še zmeraj prilagajajo tržnemu stanju. V fazi zrelosti je organizacija dokončno oblikovana in se začne oddaljevati od zlatosledk. Ima formalno vrednotenje dela in več stopenj v sistemu nagrajevanja z več poudarka na hierarhiji in ocenjevanju uspešnosti. V času propadanja se organizacija zapira in deluje le za obstoj obstoječih proizvodov. Začnejo naraščati administrativni stroški, vrednotenje dela postane birokratsko. Tudi struktura plač odseva obstoječo hierarhijo; plačevanje uspešnosti propada, ker v teh razmerah nihče ne ve, kako je njegova plača povezana z njegovo uspešnostjo (Ilič 2001).

Schumpetrova razvojna teorija podjetnika obravnava kot tistega, ki uvede inovacijo inovatorja (Merhar 1990), iz česar nato sledi, da je rast podjetništva kazalnik rasti spodbude za inovativnost in posledične rasti števila inovacij, ki temelji na inovatorjevih (podjetniških) vlaganjih v razvoj in raziskovanje. Rast podjetij je povezana z njihovim tehničnim napredkom, ta pa z izvajanjem ustreznega obsega razvoja in raziskovanja (Freeman in Soete 1997). Pri tem Schumpeter poudarja predvsem vlogo »herojskega« podjetnika v malem inovativnem podjetju, kjer sta znanost in tehnologija vsaj implicitno eksogeni kategoriji (Schumpeter v Ilič 2001, 5).

---

<sup>36</sup> Na primer dodatna vlaganja v denarju, delu, znanju, tehnološkem napredku, inovacijah, motivaciji itd.

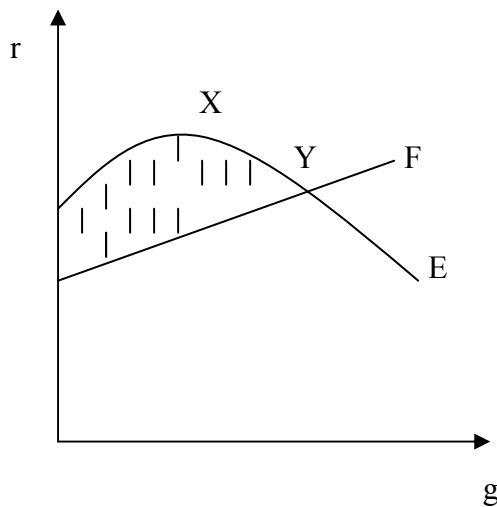
V središču postkeynesianske teorije rasti podjetja je veliko podjetje – korporacija oziroma menedžerska hierarhija, ki jo usmerja vidna roka menedžerjev kot nosilcev poslovne politike korporacije s ciljem maksimizacije stopnje rasti. To zagotavljajo dobički. Ob tem je rast, ki jo podjetje financira iz teh dobičkov, povezana s tehničnim napredkom, ta pa z izvajanjem adaptivnega razvoja in raziskovanja; uspešna tehnološka inovacija vodi v hitro rast podjetja in obratno (Freeman in Soete 1997, 222). Odnos med stopnjo rasti ( $g$ ) kot neodvisno spremenljivko in profitno mero ( $r$ ) kot odvisno spremenljivko kaže graf 8.1.

Rast podjetja je namreč omejena s finančnimi omejitvami, ki jih kaže krivulja F, in ekspanzijskimi možnostmi (krivulja E). Za prvo je značilna naslednja vzročnost: višja rast zahteva višje dobičke (od obstoječih in/ali novih izdelkov), pri tem pa krivulja določa najmanjše zahtevane dobičke za doseganje določene stopnje rasti. Za podjetje je tedaj dosegljivo področje nad krivuljo F, vendar v tem območju uporablja dosežene dobičke neučinkovito, saj bi z danimi dobički lahko doseglo višjo finančno rast. Krivulja ekspanzije E izraža dve razvojni značilnosti korporacije: za podjetje so namreč dosegljive kombinacije pod to krivuljo, kar pomeni, »da je višja profitna mera žrtev višje stopnje rasti«, saj »rast zahteva vlaganja v nove izdelke, trge, marketinške dejavnosti« (Lah 1998, 11), torej tudi v inovacije. Poleg tega kopasta oblika te krivulje kaže problem maksimizacije stopnje rasti, kajti do točke X se višja stopnja rasti ujema z višjimi profitnimi merami, po tej točki pa njena maksimizacija povzroči nižje profitne mere in s tem obrat krivulje E (Ilič 2001, 78).

Razloge za ta obrat Lah (1998) najde v tem, da:

- večanje stopnje rasti, dosežene z odpiranjem novih trgov, zahteva večja vlaganja tudi v druge dejavnike, ki pripomorejo k rasti trgov, kar znižuje profitno mero;
- višja rast zahteva zaposlovanje novih menedžerjev, tako da postane obvladanje nižjih ravni menedžmenta čedalje težje, kar znižuje profitno mero; višja rast zahteva razvoj in uvajanje novih izdelkov, to pa vlaganje (v razvoj in raziskovanje) iz dobičkov, zato znižuje profitno mero.

**Graf 8.1: Profitna mera kot funkcija rasti v postkeynesianski teoriji rasti podjetja**



Vir: Lah (1998, 11).

Podjetje torej lahko izbere ustrezno kombinacijo rasti in profitnosti na označenem področju, omejenem s krivuljama E in F. Pri tem bi neoklasično podjetje izbralo točko X, kjer je profitna mera najvišja in manjša stopnja rasti. Postkeynesiansko podjetje pa izbere točko Y, tj. višjo rast pri nižjih dobičkih, saj se bo raje odpovedalo delu tekočih dobičkov, ki jih bo usmerilo v financiranje vlaganj (v inovacije), na račun višje stopnje dolgoročne rasti. Korporacija bo zato spodbujena k inoviranju oziroma k vlaganjem v razvoj in raziskovanje (Ilič 2001, 79).

Neoklasična ekonomska teorija podjetja pa je razvila koncept podjetja kot »črne škatle«, kjer je dobiček definiran kot presežek dohodka nad oportunitetnim stroškom uporabljenih vložkov in ne kot donos lastnikov podjetja in je v primerjavi s postkeynesiansko teorijo podjetja kratkoročni dobiček edini motiv njegovega poslovanja. Temeljna predpostavka neoklasične mikroekonomike je, da je stanje tehnologije dano. Inovacija »od zunaj« spreminja produkcijsko funkcijo podjetij in/ali vrst proizvedenega blaga. Popolno znanje odločevalca pri oblikovanju cene, količine in alokacije proizvodnih faktorjev izključuje negotovost, sicer inherentno prisotno v procesu inoviranja (Ilič 2001, 68).

Bistvo za dosego uspeha in poslovne odgovornosti v tržnem gospodarstvu je v podjetniških aktivnostih sodelavcev podjetja, profesionalni selekciji in angažiranju ustreznih kadrov (Andrejčič in drugi, 42). Uspešno je tisto podjetje, ki se hitro odziva na spremembe pri ponudbi, ki so zunaj njegovega nadzora, ali pa tisto, ki je tako inovativno, da pri ponudbi

povzročča spremembe v okolju. Za uspešno podjetje je značilno povsem določeno vedenje, ki ga ponazarjajo naslednja pravila (Bizjak in drugi 1996, 37–39):

1. Splošna pravila (spoznati naslednjega in končnega kupca, konkurenco in privrženost k stalnim, hitrim izboljšavam pri kakovosti, stroških, odzivnosti in fleksibilnosti).
2. Načrtovanje in organizacija (zmanjšati število delov ali operacij in število dobaviteljev ter se usmeriti k najboljšim, zmanjšati število mest, kjer se delo zadržuje, organizirati osredotočene povezave proizvoda in kupca).
3. Proizvodne operacije (skrajšati pretočni čas, zaloge in prostor okoli kupcev, skrajšati čas priprave strojev, proizvajati v skladu s kupčevo stopnjo uporabe).
4. Razvoj znanja (usposabljanje in razvijanje znanja na podlagi usposabljanja v podjetju, kontinuirano izobraževanje, premeščanje zaposlenih na različna opravila).
5. Kakovost in reševanje težav (omogočiti proizvodnjo znotraj specifikacij – popolna kakovost, spremljati in obdržati kakovost obdelave podatkov na delovnem mestu, zagotoviti angažiranje delavcev pri reševanju težav, preden se v to vključi strokovnjake).
6. Računovodstvo in nadzor (zmanjšati število transakcij in poročanja, nadzirati vzroke, ne stroškov).
7. Zmogljivosti (vzdrževati in izboljšati vire, še preden se odločimo za nakup nove opreme in za avtomatizacijo, avtomatizirati postopno, če drugače ni mogoče zmanjšati variabilnosti kupcev, iskati možnosti za večnamenska delovna mesta, stroje, za uvajanje celičnih ali linijskih tokov za vsak izdelek ali družino kupcev).

Hitra rast podjetja naj bi bila predvsem dobro nadzorovana. Ne glede na to, kako naglo raste podjetje, naj bi si podjetnik vzel dovolj časa za sprotno usklajevanje poslovnega načrta; zaradi nepredvidenih stroškov naj bi poskrbel za možnosti morebitnih dodatnih bančnih posojil, zanesel naj bi se zlasti na svoje vodilne delavce in seveda naj bi bil prepričan, da podjetje proizvaja in prodaja prave in kakovostne izdelke oziroma da nudi ustrezne in kakovostne storitve (Adams 1999, 72). V tržnih pogojih gospodarjenja se namreč srečujemo s konkurenco, ki si prizadeva stalno odvzemati del kupcev od konkurentov in utrjevati vodilno pozicijo na trgu. Zato naj bi že pri oblikovanju novih izdelkov in proizvodnega programa razvijali konkurenčne prednosti, kar običajno opredelimo že s strateškim načrtovanjem, ki naj bi bilo tržno usmerjeno. Podjetje naj bi bilo sposobno ne le ugotavljati potrebe in plačilno sposobno



povpraševanje, ampak tudi sproti zaznavati tržne spremembe in se jim prilagajati v najkrajšem možnem času (Devetak 1997, 42).

## 8.2 STRATEGIJA PODJETJA

Zavedati se moramo, da ni samo enega najboljšega načina za upravljanje strategije<sup>37</sup> podjetja. Odziven, prožen način utegne ustrezati majhnemu podjetju, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju, medtem ko morajo večja podjetja gledati daleč naprej in potrebujejo dolgoročne načrte. Nekatere organizacije morajo načrtovati leta vnaprej, po navadi zato, ker za uvedbo sprememb potrebujejo veliko časa, druge pa ne morejo načrtovati več kot nekaj mesecev vnaprej, ker se srečujejo z zelo nepredvidljivim okoljem (Bowman 1994, 14).

Da bi podjetje spoznalo svoje potencialne možnosti razvoja, mora najprej spoznati svoj strateški položaj,<sup>38</sup> šele potem pa z ustreznim vodenjem in strateškim upravljanjem zagotoviti želeni razvoj oziroma drugačen strateški položaj. Zato lahko pojmujeemo razvoj podjetja v času tudi kot ugodno spremembo strateškega položaja podjetja v času (Bizjak in drugi 1996, 110). Nastanek in tudi razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega in širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se ne razvijajo le na podlagi spoznavanja potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah. Zato strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak 1998, 137).

Strategija podjetja pomeni edinstveno formulo za uspeh, ki obsega tako pripravo poslovnega načrta kot tudi obvladovanje vsakodnevnih poslovnih dejavnosti. Pri strategiji ne gre le za poslovno naravnost in za določanje najprimernejših trgov, ampak tudi za pomembno ločnico med podjetji in med njihovimi konkurenti. Strategija močno vpliva na dolgoročni uspeh podjetja (Adams 1996, 35). Tako si podjetniki prizadevajo za postavitev kar najbolj

---

<sup>37</sup> Strategija določa cilje in teoretično zelene dosežke postavlja na realna tla (Andrejčič in drugi 1994, 116). Je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnosti (Rozman 1993, 135). Poznamo robustne strategije (delujejo v vseh scenarijih), fleksibilne strategije (pri preveliki negotovosti odlašanje do zadnjega), večplastne strategije (podjetja, ki imajo sredstva, si lahko privoščijo uporabo več strategij, dokler prihodnost ne postane znana) in hazardne strategije (vnaprejšnji izbor strategije upajoč, da bo prinesla več koristi kot slabosti; le če usoda organizacije v najslabšem primeru ni v nevarnosti) (Ignjatovič 2006/2007).

<sup>38</sup> Strateški položaj lahko razumemo kot množico tehničnih, organizacijskih in tržnih možnosti, na katerih lahko podjetje gradi svoj razvoj (Bizjak in drugi 1996, 111).

realnih strategij, ki bi jih v prihodnosti bili zmožni oziroma sposobni dosegati, z njimi bi tudi gradili na rasti in razvoju podjetja.

Poslovna strategija določa smer, v katero se razvija podjetje glede na okolje, da bi doseglo določene konkurenčne prednosti. Nanaša se predvsem na alokacijo pomembnejših virov podjetja v daljšem obdobju (Bizjak in drugi 1996, 184). Je metoda določanja vseh potrebnih sredstev, virov, da se doseže cilj poslovne politike. V okviru oblikovane strategije določamo tudi vrstni red, potreben čas in intenziteto doseganja ciljev, potrebnih za uresničevanje vseh ciljnih misij (Banič 1999, 17). Na strategijo podjetja vplivajo struktura, kultura, vrednote in sredstva. Realnost v večini organizacij je pokazala, da nobena nima idealne ali optimalne kombinacije znanj, strukture in vrednot, ki so potrebne, da bi podjetje lahko postalo najuspešnejše v svoji panogi (Bowman 1994, 106). Na uresničevanje strateških ciljev podjetja pa vplivajo raznovrstni dejavniki (Bahun in drugi 2006, 16).<sup>39</sup>

S strateškimi načrti inovacij opredelimo ciljno točko v razvoju in koncept idealnega učinka. Treba je določiti pogoje poslovanja podjetja, cilje in vrsto drugih vidikov. Strateške informacije omogočajo sprotno spremljanje kazalnikov in ustrezne korake, kar zagotavlja kontinuiranost uspeha. Sistem kroženja strateških informacij nam daje možnost hitrega odzivanja na poslovno dogajanje in da stalno pripravljamo načrte in da po potrebi prilagodimo strategijo, cilje, naloge in dejavnike uspeha. S tem pa pospešujemo razvoj gospodarjenja in utrjujemo položaj v konkurenčni tekmi (Andrejčič in drugi 1994, 121, 122).

Strategija na ravni podjetja se nanaša predvsem na težave pri doseganju dobička in konkurenčnih prednosti. To pomeni odločanje o tem, kako lahko poslovanje v daljšem obdobju postane učinkovitejše, kako organizacija pridobi boljši stroškovni položaj in kakovost ter sposobnost, da zadovolji resnične potrebe porabnika in se hitro odzove na spremenjene zahteve na trgu. Strategije se nanašajo na opredelitev poslovanja, cilje rasti in dobičkonosnosti, osredotočanje na izdelek in trg, tržni pristop ter na konkurenčni položaj podjetja na trgu. Oblikovanje poslovne strategije je proces, ki naj bi upošteval stanje podjetja

---

<sup>39</sup> Strateško usmerjanje gospodarstva naj bi temeljilo na posebnih okoliščinah, zlasti na razvoju in proizvodnji zahtevnejših izdelkov za svetovne trge ob ustrezni produktivnosti, kakovosti in zadovoljevanju zahtev. Za doseganje takih ciljev je potrebno večje vlaganje v tržne raziskave zlasti na plačilno sposobnih trgih razvitih držav. Z uporabo sodobne tehnologije in organizacije dela ter ob ustrezni in pravočasni spodbudi strokovnjakov bomo razmeroma hitro osvajali take izdelke, ki so namenjeni za določene tržne niše (Devetak 1997, 231).

in vodenje, možnosti in tveganja podjetja na trgu, pa tudi slabosti in prednosti, ki jih ima podjetje v tehnologiji in organizaciji. Sprva naj bi izhajali iz ocene strateškega položaja, kar je rezultat analize dosedanje poslovne strategije, in ugotovili, katere so naravne poslovne strategije, ki so v določenih razmerah najprimernejše, saj zagotavljajo doseganje potencialnega dobička (Bizjak in drugi 1996, 122, 185).

Uspešno strateško vodenje podjetja predpostavlja tudi načrtovanje razvoja človeških potencialov in skrbno upravljanje kadrovskih virov. Podjetja, ki se zavedajo pomena razvojnega poslovanja, so že v času tranzicije postavljala v ospredje kakovostno kadrovske politiko. Z njeno pomočjo so spremembe zaupale in gradile na sodelavcih z ustreznimi znanji, sposobnostmi vodenja, s pripravljenostjo spreminjanja samega sebe in nadomeščanja rutine z inovativno ustvarjalnostjo (Bahun in drugi 2006, 87).

Ključni elementi strateških načrtov podjetij so strategija poslovnega razvoja, razvoj posloводства in njegove kompetence, skupaj s podjetniško kulturo, ter razvoj gonilnih sil podjetja. Strategija poslovnega razvoja upošteva tako prednosti kot slabosti podjetja ter nevarnosti in priložnosti iz okolja. Poslovni cilji naj bi se združevali z razmišljanjem posameznikov pri vsakodnevnem delu kot norme, motivacija in skupno hotenje vseh sodelavcev za izpolnitev teh ciljev (Rojc 1992, 14). Učinkovita strategija podjetij, ki so hitro rasla, je, da so gradila na že uveljavljeni podlagi izdelkov in na tržnem položaju ter da so na tej podlagi določila nove trge za uveljavljene ali malo spremenjene izdelke oziroma so razvijala nove izdelke ali storitve za trenutne kupce. Značilnost hitro rastočih podjetij je, da so se pravočasno odzivala na nove tržne priložnosti (Rebernik in drugi 2000, 226).

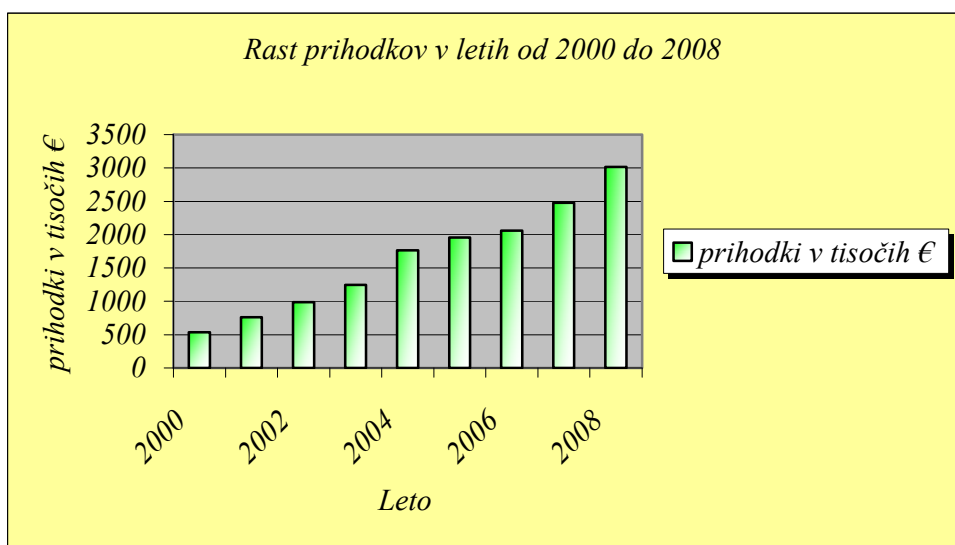
### 8.3 STRATEGIJA IN VIZIJA PODJETJA VABO V PRIHODNOSTI

V podjetju Vabo so si že od vsega začetka prizadevali rešiti vprašanja, kako lahko poslovanje v daljšem obdobju postane učinkovitejše, kako podjetje lahko pridobi boljši stroškovni položaj in kakovost ter sposobnost, da zadovolji resnične potrebe porabnika in se hitro odzove na spremenjene zahteve na trgu. Prizadevali so si biti boljši v kakovosti gostinske ponudbe in se izobraževati na tem področju, razvijali so gostinsko ponudbo ter poskrbeli za nove in sodobne nastanitvene zmogljivosti, ki so gostom ponudile veliko udobje. Ob upoštevanju kakovosti se je podjetju dvigovala produktivnost, vseskozi pa so obvladovali stroške.

Podjetje se zaveda, da bo nove cilje, temelječe na viziji podjetja, doseglo s popolnim sodelovanjem vseh zaposlenih, ki jih bodo ustrezno motivirali in stalno izobraževali. Vizija v podjetju za prihodnost je jasno načrtana. Želijo se tako razširiti, da bi gostom ponudili še več, saj jim je njihovo zadovoljstvo glavni cilj.

Grafi<sup>40</sup> v nadaljevanju kažejo rast podjetja Vabo, in sicer spreminjanje prihodkov, število zaposlenih in dobiček v podjetju v devetih letih poslovanja podjetja.

**Graf 8.2: Rast prihodkov v letih 2000–2008**



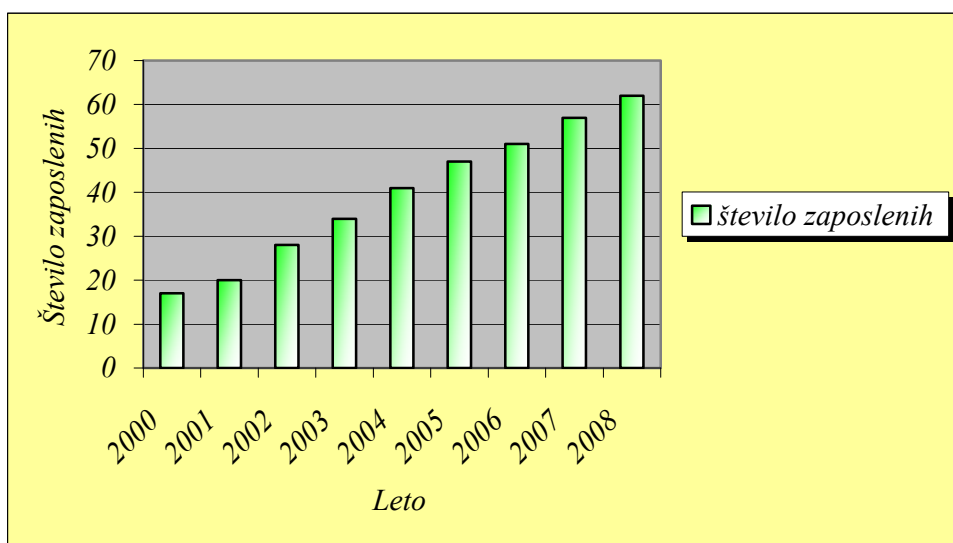
Vir: Interno gradivo podjetja Vabo (2009).

Rast prihodkov se je v devetih letih povečala s 539.000 na 3,015.000 evrov.

Podobno kot prihodki, se je sorazmerno večalo tudi število zaposlenih, kot je prikazano na grafu 8.3.

<sup>40</sup> Podatke sem dobila v pogovoru z izvršnim direktorjem podjetja Vabo.

**Graf 8.3: Rast števila zaposlenih v letih 2000–2008**

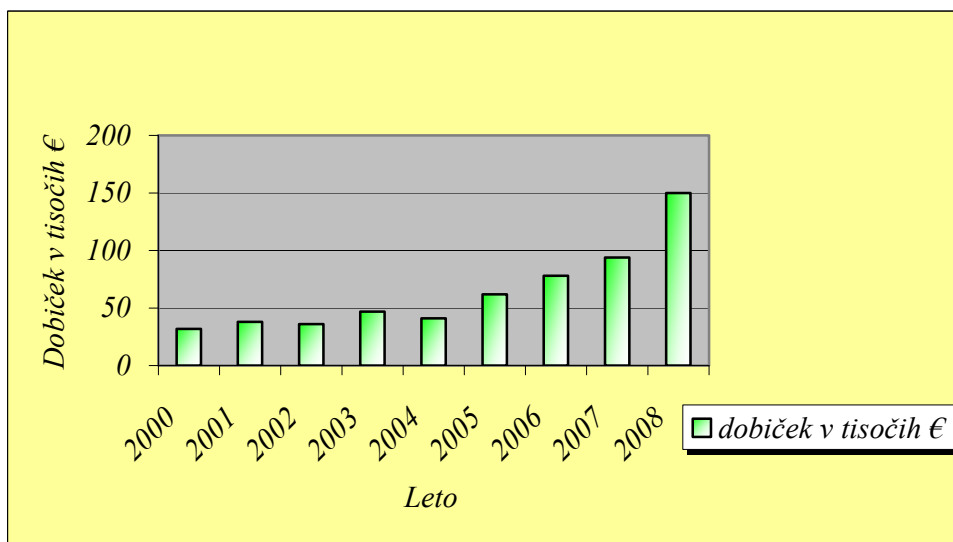


Vir: Interno gradivo podjetja Vabo (2009).

Število zaposlenih se je v podjetju med letoma 2000 in 2008 povečalo s 17 na 62.

Rast prihodkov je vplivala na rast dobička, kot je prikazano na grafu 8.4.

**Graf 8.4: Rast dobička v letih 2000–2008**



Vir: Interno gradivo podjetja Vabo (2009).

Dobiček se je v devetih letih povečal z 32.000 na 150.000 evrov. Vmes so bila manjša nihanja, in sicer je bil leta 2002 glede na prejšnje leto v istem obdobju za 2.000 evrov manjši. Tudi med letoma 2003 in 2004 se je zmanjšal, in to za 6.000 evrov. V naslednjih letih pa je dobiček

znova zrased. Grafi kažejo, da podjetje po navedenih kazalcih ne samo raste, ampak posluje tudi uspešno.

## 9 EMPIRIČNI DEL

### 9.1 ANALIZA ANKETE

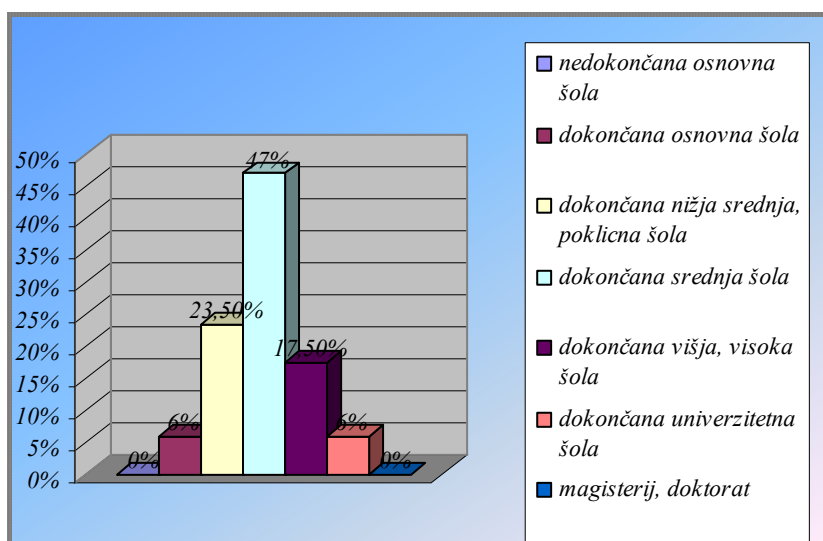
Anketo sem med delavce podjetja Vabo razdelila 11. 2. 2008, in sicer na treh lokacijah – v hotelu Slovenj Gradec, v hotelu Radlje ob Dravi in v Lukovem domu. Ker večina delavcev ni bila pripravljena sodelovati, predvsem zaradi – po njihovem mnenju – zahtevne ankete, ki bi jim vzela preveč časa, sem obravnavala vzorec 17 oseb. Od tega je bilo 12 ali 70,5 odstotka žensk in 5 ali 29,5 odstotka moških. V podjetju je zaposlen razmeroma mlad kader; povprečna starost vseh anketirancev je 29,5 leta, med mlajše uslužbenke podjetja spadajo natakarji in natakarice, ki so stari od 18 do 28 let (glej graf 12.1 v prilogi).

Izobrazba zaposlenih v podjetju Vabo je večinoma poklicna.

Skoraj polovica anketirancev je odgovorila, da ima dokončano srednjo šolo – 47 odstotkov (natakarji/natakarice, kuharji/kuharice, delavke, zaposlene na recepciji in v računovodstvu), med 6 odstotki, ki ima dokončano osnovno šolo, spada čistilka, 23,5 odstotka zaposlenih ima dokončano nižjo srednjo, poklicno šolo (sem spadajo natakarice/natakarji in kuharice/kuharji), 17,5 odstotka zaposlenih ima dokončano višjo ali visoko šolo (zaposleni v nabavi in prodaji), 6 odstotkov zaposlenih pa ima dokončano univerzitetno izobrazbo (prodaja). Nihče od zaposlenih nima magisterija ali doktorata (glej graf 12.2 v prilogi).

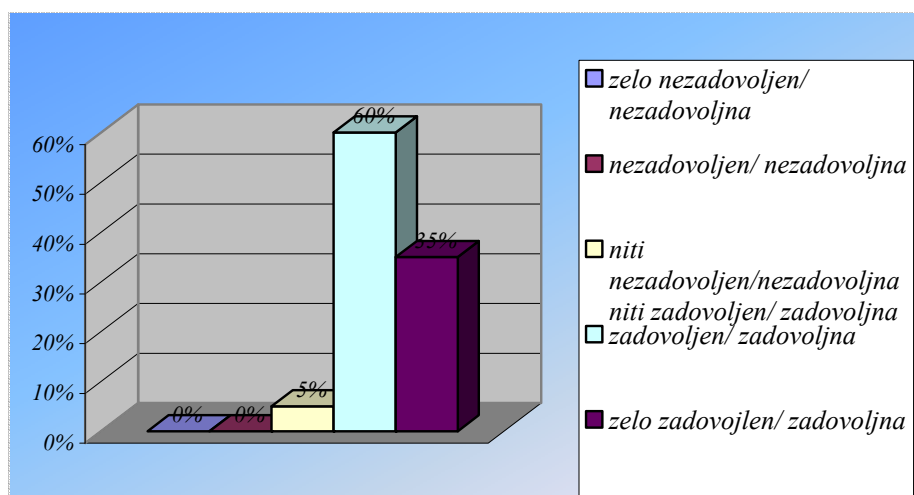
Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kakšno delo opravljajo posamezni delavci v podjetju. Od 17 anketirancev je 1 zaposlena (5 odstotkov) čistilka, 1 zaposleni (5 odstotkov vseh anketirancev) se ukvarja z nabavo, 30 odstotkov ali 6 zaposlenih je natakarjev/natakaric, 12 odstotkov ali 2 zaposlena sta kuharja, 12 odstotkov ali 2 zaposleni sta delavki v finančah oziroma računovodstvu, 3 ali 18 odstotkov zaposlenih pa je zaposlenih na recepciji in v prodaji.

**Graf 9.1: Posamezni poklici v podjetju**



Večina zaposlenih je na peto vprašanje, ki sprašuje o preteku časa v podjetju, odgovorila, da so v podjetju zaposleni od dveh let do pet let. Pri šestem vprašanju sem spraševala o zadovoljstvu zaposlenih z delom, ki ga opravljajo v podjetju. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da je z delom zelo nezadovoljen ali nezadovoljen, 1 anketiranec (5 odstotkov) je odgovoril, da je z delom v podjetju niti nezadovoljen niti zadovoljen (zaposleni v gostinstvu kot natakar), največ anketirancev (10 ali 60 odstotkov anketirancev) je odgovorilo, da so z delom zadovoljni, precej velik delež (35 odstotkov) pa je bil tudi takih, ki so s svojim delom zelo zadovoljni (predvsem natakarji/ natakarice in delavke na recepciji).

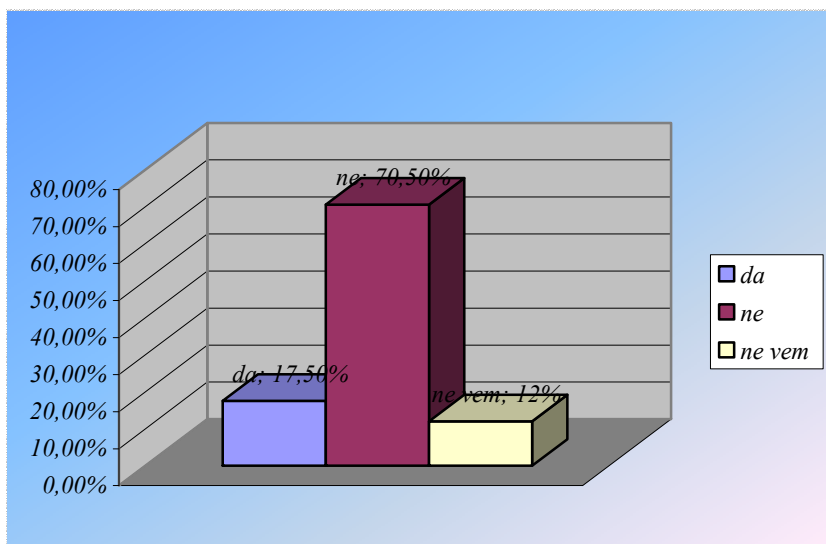
**Graf 9.2: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo**



Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, ali so imeli anketiranci predhodne izkušnje z delom, ki ga opravljajo v podjetju Vabo. Večina anketirancev (9 ali 53 odstotkov) je odgovorila, da so izkušnje z delom že pridobili v drugih podjetjih, preostanek anketirancev (47 odstotkov) pa se je z določenim delom srečal šele v tem podjetju. Ti so bili deležni več izobraževanja in usposabljanja v podjetju, saj so prišli v podjetje skoraj brez izkušenj, kot bo vidno v naslednjem vprašanju (glej graf 12.3 v prilogi).

Osmo vprašanje je delavce spraševalo o tem, ali menijo, da so kot zaposleni na določenem področju dela zlahka zamenljivi in hitro osvojijo zanj potrebne veščine. Večina delavcev je menilo, da ne (12 ali 70,5 odstotka zaposlenih). To so bili predvsem anketiranci, ki opravljajo delo na recepciji in v prodaji in katerih znanje ter poznavanje nastanitvenih objektov so po njihovem mnenju težko zamenljivi oziroma je postopek, da postanejo odlični ter samostojni v svojem delu, precej dolgotrajen. Poleg njih je tudi nekaj natakarjev/natakaric menilo, da so težko zamenljivi. Za odgovor, da so lahko zamenljivi, se je odločilo 17,5 odstotka anketirancev, to so bile večinoma zaposlene v računovodstvu in financah, 12 odstotkov ali 2 anketiranca pa se nista mogla opredeliti glede zamenljivosti na delovnem mestu.

**Graf 9.3: Zamenljivost posameznih poklicev v podjetju**



Pri devetem vprašanju me je zanimalo, kakšno mnenje imajo delavci v podjetju o sebi. Pozvala sem jih, naj premislijo, ali vlagajo v podjetje dodano vrednost, ali pa menijo, da so za podjetje samo strošek. Skoraj vsi anketiranci (94 odstotkov) so menili, da vlagajo v podjetje



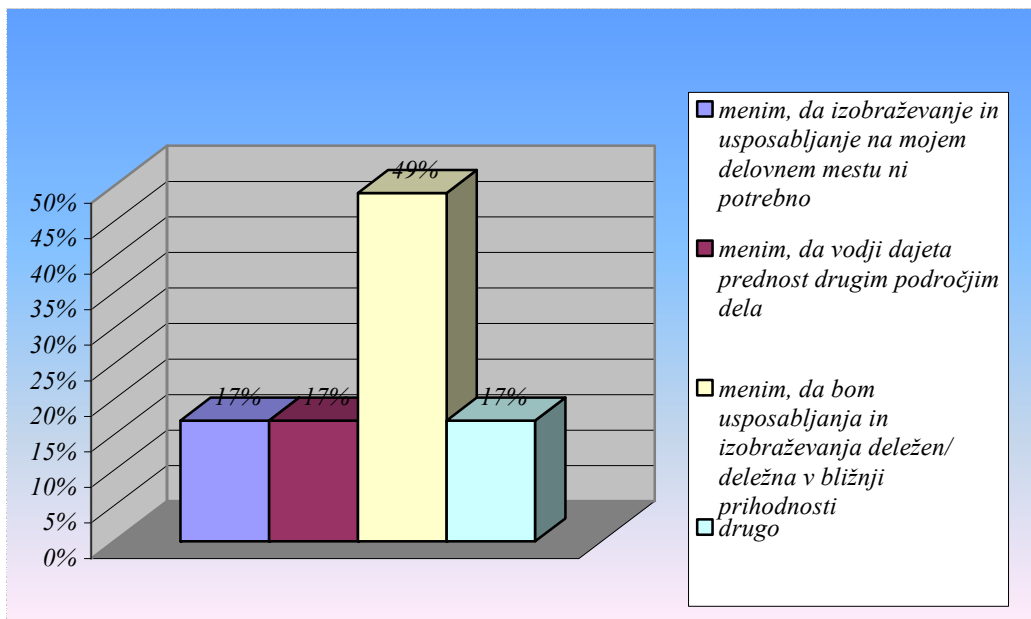
dodano vrednost, 1 anketiranec ali 6 odstotkov pa se ni mogel opredeliti (glej graf v prilogi 12.4).

Naslednje vprašanje je zahtevalo mnenje anketiranih, ali bi njihov odhod iz podjetja pomenil negativne posledice za podjetje, saj bi s seboj odnesli svoj človeški kapital, ki v podjetju predstavlja dodano vrednost. Večina anketirancev je dala pritrdilen odgovor (10 ali 60 odstotkov), 23 odstotkov jih je menilo, da bi jih podjetje zlahka pogrešilo – to so bili natakariji, preostali delež (17 odstotkov) pa odgovora na vprašanje ni vedel (glej graf 12.5 v prilogi).

Z enajstim vprašanjem sem spraševala o pomembnosti delavca v organizacijski verigi in zaslužka za rast podjetja. Ponovno se je večina anketirancev (13 ali 76 odstotkov) čutila zaslužne za podjetniško rast, 12 odstotkov anketirancev (zopet natakarijev) je menilo, da temu ni tako, preostalih 12 odstotkov pa se ni moglo opredeliti. Prepričana sem, da bi bili rezultati zadnjih vprašanj povsem drugačni, če bi iste delavce ocenjevali vodji podjetja. Vendar je vseeno pozitivno, da se toliko zaposlenih čuti koristne in pomembne za podjetje ter na nek način kreativce vrednosti donosa podjetja (glej graf 12.6 v prilogi).

Naslednji vprašanji sta se nanašali na vlaganje v izobraževanje in usposabljanje v podjetju. Na vprašanje, ali ste že bili deležni kakršnega koli izobraževanja od podjetja, je večina anketirancev (64,5 odstotka) odgovorila z da, 35,5 odstotka, da izobraževanja in usposabljanja niso bili še nikoli deležni (glej graf 12.7 v prilogi). Najbolj pogosti razlogi za to so bili, da izobraževanje in usposabljanje na njihovem delovnem mestu nista potrebna, da vodji dajeta prednost drugim področjem dela, na katerih se delavci izobražujejo, področje dela, ki ga opravljajo določeni delavci, pa izredno zanemarjata, čeprav bi bilo izobraževanje ali usposabljanje na tem področju potrebno, nekateri so menili, da bodo usposabljanja in izobraževanja deležni v bližnji prihodnosti, saj se jim zdi za njihovo delovno mesto pomembno. Kot *drugo* pa so nekateri navedli, da ni bilo nikoli pravega časa za izobraževanje, saj so padli v nek sistem in so bili na nek način prisiljeni začeti delati z zagonom ter se predvsem znajti na najboljši način (prodaja).

**Graf 9.4: Razlogi, da zaposleni še niso bili deležni izobraževanja v podjetju**



Pri trinajstem vprašanju me je zanimalo mnenje zaposlenih glede različnih prijemov, zahtev, odnosov nadrejenih do podrejenih. Podala sem lestvico od 1 do 5 (kjer pomeni 1 zelo slabo, 2 slabo, 3 srednje dobro, 4 dobro, 5 odlično). Rezultati so bili dokaj dobri, imela pa sem občutek, da so anketiranci na določena vprašanja odgovarjali precej subjektivno in vodji zaradi različnih osebnih zamer ocenjevali slabše, kot bi ju, če bi bili povsem objektivni. Komunikacijo nadrejenih do podrejenih je z odlično ocenilo 17 odstotkov anketirancev, 35 odstotkov jih jo je ocenilo kot dobro, največ – 47 odstotkov pa kot srednje dobro. Motivacijo podrejenih za večji uspeh in boljšo opravljenost je večina anketirancev (59 odstotkov) označila za srednje dobro, 23,5 odstotka jih je menilo, da je dobra, 17,5 odstotka anketirancev pa je menilo, da je motivacija odlična. Pri pregledu zadovoljstva s svojim delom in primerne motivacije sem našla določeno povezavo z velikim zadovoljstvom z delom in mnenjem zaposlenih, da se čutijo odlično motivirane. Delež teh je pomenil, da v svojem delu resnično uživajo in stvari okoli sebe (tudi spodaj naštet) vidijo bolj pozitivne.

Pomoč podrejenim od nadrejenih v primeru pomanjkanja delovne sile je kot odlično navedlo kar 35 odstotkov zaposlenih, 23,5 odstotka jih je menilo, da je dobra, 41,5 odstotka pa jih je pomoč nadrejenih označilo kot srednje dobro. Mnenje o tem, kako vodji rešujeta težave podrejenih, se je precej razlikovalo; 23,5 odstotka anketirancev je menilo, da vodji težave rešujeta odlično, enak delež zaposlenih je menil, da jih rešujeta srednje dobro, 6 odstotkov

anketirancev je razočaranih nad reševanjem težav vodij ter je menilo, da je slabo, največ anketirancev (47 odstotkov) pa je pri tem vprašanju zadovoljnih in so ga označili kot dobro.

Pri zanimanju za delo podrejenih se je mnenje anketirancev delilo na enak delež tistih, ki so menili, da je dobro (41,5 odstotka), in tistih, ki so menili, da je srednje dobro, 7 odstotkov anketirancev pa je odgovorilo, da je zanimanje vodij za delo podrejenih odlično. Za pravilen pristop do morebitnih napak podrejenih je kar 59 odstotkov anketirancev prepričanih, da je dober, 35 odstotkov anketirancev je menilo, da je srednje dober, preostanek anketirancev pa, da je odličen.

Da se vodji odlično zavzemata za dobro organizacijsko klimo, meni 23,5 odstotka anketirancev, 35 odstotkov anketirancev, da se dobro, 41,5 odstotka anketirancev pa meni, da se za dobro klimo v podjetju vodji srednje dobro zavzemata. Kar zadeva pravi odnos do nagrad in pohval podrejenih, so mnenja zelo različna: 6 odstotkov anketirancev je odnos do nagrad označilo kot zelo slab, 17,5 odstotka anketirancev ga je označilo kot slab, kot srednje dobrega ga je označilo 35,5 odstotka anketirancev, 23,5 odstotka kot dobrega, 17,5 odstotka zaposlenih pa kot odličnega. Da vodji odlično posegata po dodatnem izobraževanju in usposabljanju podrejenih, je potrdilo 6 odstotkov anketiranih, dobro 23,5 odstotka, za odgovor srednje dobro se je odločilo največ anketirancev (47 odstotkov), 12 odstotkov je trditev označilo kot slabo, prav tako 12 odstotkov anketirancev pa je menilo, da vodji premalo oziroma zelo slabo posegata po dodatnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

Nadzor nadrejenih nad podrejenimi je kot odličen označilo 23,5 odstotka anketirancev, 53 odstotkov, da je dober, 23,5 odstotka pa, da je srednje dober. Glede možnosti ponudbe po napredovanju podrejenih v primeru njihovega interesa je 23,5 odstotka anketirancev menilo, da jo vodji uresničujeta odlično, enak delež anketirancev je ponudbo po napredovanju označilo kot dobro, 53 odstotkov pa kot srednje dobro. Da se vodji odlično zavzemata za dobre delovne pogoje podrejenih, je menilo 17,5 odstotka anketirancev, za odgovor dobro se je odločilo 41,5 odstotka anketirancev; da se za dobre delovne pogoje zavzemata srednje dobro, je odgovorilo 35 odstotkov anketirancev, 6 odstotkov pa jih je menilo, da se vodji za to slabo zavzemata. Večina anketirancev je odgovorila, da je možnost ugovora podrejenih ob napakah nadrejenega srednje dobra (29 odstotkov), da je odlična ali dobra, je menilo enotnih 23,5 odstotka anketirancev, za slabo in zelo slabo pa jo je označilo obakrat po 12 odstotkov

anketirancev. V ta delež spadajo predvsem tisti zaposleni, ki zelo slabo prenašajo kritike nadrejenih, saj ne znajo pravilno odreagirati na nezadostno dosežene cilje in morebitne poraze. Za to raje krivijo druge kot sebe.

Da se vodji odlično zavzemata za večjo lojalnost podjetju podrejenih, je menilo 17,5 odstotka anketirancev, 29 odstotkov jih je to označilo kot dobro, 35,5 odstotka kot srednje dobro, 12 odstotkov kot slabo in 6 odstotkov kot zelo slabo. Glede uporabe sankcij nadrejenih nad podrejenimi je največ anketirancev (41,5 odstotka) menilo, da je srednje dobra, 35,5 odstotka, da je dobra, 17 odstotkov, da je odlična, in 6 odstotkov, da je slaba. Za to vprašanje menim, da ga večina anketirancev ni povsem dobro razumela. Menim, da so ukrepi vodij ob določenih odklonskih dejanjih zaposlenih, lenobnosti, površnosti ali ob nezadostnem doseganju rezultatov primerni. Ravno zaradi tega zaposleni gojijo do vodij odnos strahospoštovanja.<sup>41</sup>

Da imata vodji odličen posluš do zahtev podrejenih, je odgovorilo 23,5 odstotka anketirancev, 35,5 odstotka, da imata dober posluš, 29 odstotkov anketirancev je posluš vodij do zahtev podrejenih označilo kot srednje dober, dvakrat po 6 odstotkov anketirancev pa je menilo, da imata vodji slab ali zelo slab posluš do zahtev svojih podrejenih. Predstavljanje ciljev podjetja in strategij za prihodnost podrejenim so anketirani zaposleni ocenili večinoma dobro ali srednje dobro (obakrat po 29 odstotkov), s slabo ali zelo slabo je obakrat odgovorilo 12 odstotkov anketirancev, 18 odstotkov anketirancev pa je menilo, da so cilji podjetja delavcem odlično predstavljeni. Glede pretoka informacij med podrejenimi so se odgovori precej delili; 17 odstotkov anketirancev je menilo, da je pretok odličen, 41,5 odstotka anketirancev, da je dober, 35,5 odstotka anketirancev je menilo, da je pretok informacij med podrejenimi srednje dober, 6 odstotkov anketirancev pa, da je zelo slab. Da vodji odlično spodbujata podrejene k oblikovanju novih idej, je menilo 12 odstotkov anketirancev, 23,5 odstotka jih je prijem označilo za dober, 41 odstotkov za srednje dober, 23,5 odstotka pa za slab. S pogostostjo organiziranja sestankov s podrejenimi je zelo zadovoljnih 29 odstotkov anketirancev, 12 odstotkov jih je organiziranje sestankov s podrejenimi označilo za dobro, 23,5 odstotka za srednje dobro, prav tako 23,5 odstotka anketirancev je menilo, da se sestanki s podrejenimi

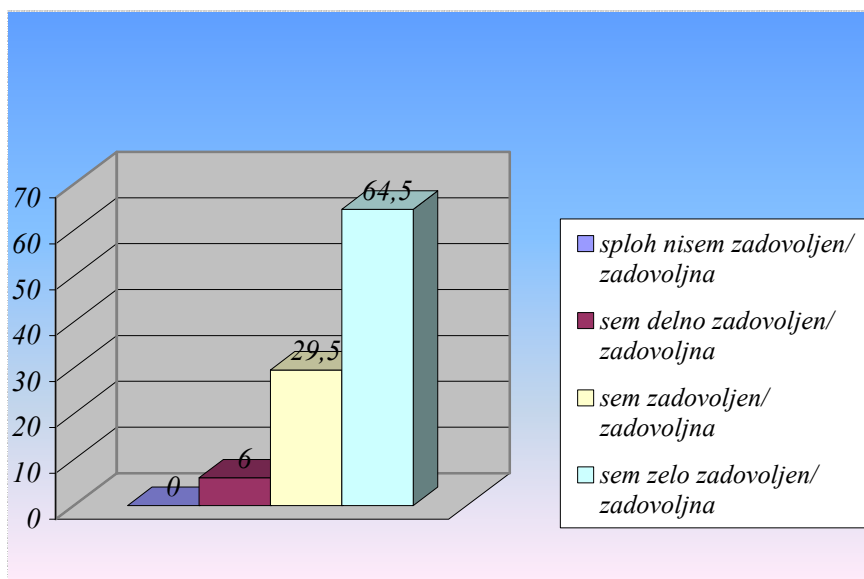
---

<sup>41</sup> Zaposleni kadilci so namreč kljub opozorilom zelo pogosto kadili v delovnem času, kar bi morda nekateri vodilni delavci v gostinstvu tolerirali. Vodji tega podjetja pa sta proučili problem in ugotovili izgubo časa, ki ga ti delavci preživijo kot prosti čas v sklopu delovnega časa, ter nato uvedli ukrep, ki bo te delavce v primeru nadaljnega kajenja med delovnim časom stal določenega dela zaslužka.

slabo in redko organizirajo, 12 odstotkov pa je bilo tudi takih anketirancev, ki z organizacijo sestankov sploh niso zadovoljni (glej tabelo 12.1 v prilogi).

Štirinajsto vprašanje se je ukvarjalo z zadovoljstvom zaposlenih z njihovim vodjem oziroma s pristopom vodij do svojih delavcev. Kar 64,5 odstotka zaposlenih je odgovorilo, da so s pristopom vodij do podrejenih zelo zadovoljni, 29,5 odstotka jih je menilo, da so zadovoljni, 6 odstotkov zaposlenih pa, da so delno zadovoljni. Ocena zadovoljstva je razmeroma dobra, to pa kaže predvsem na to, da vodji podjetja večinoma znata ravnati z zaposlenimi, jim ob potrebi znata prisluhniti in ustrezno voditi. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi na njihovo večjo storilnost v podjetju, kar prinaša večji donos.

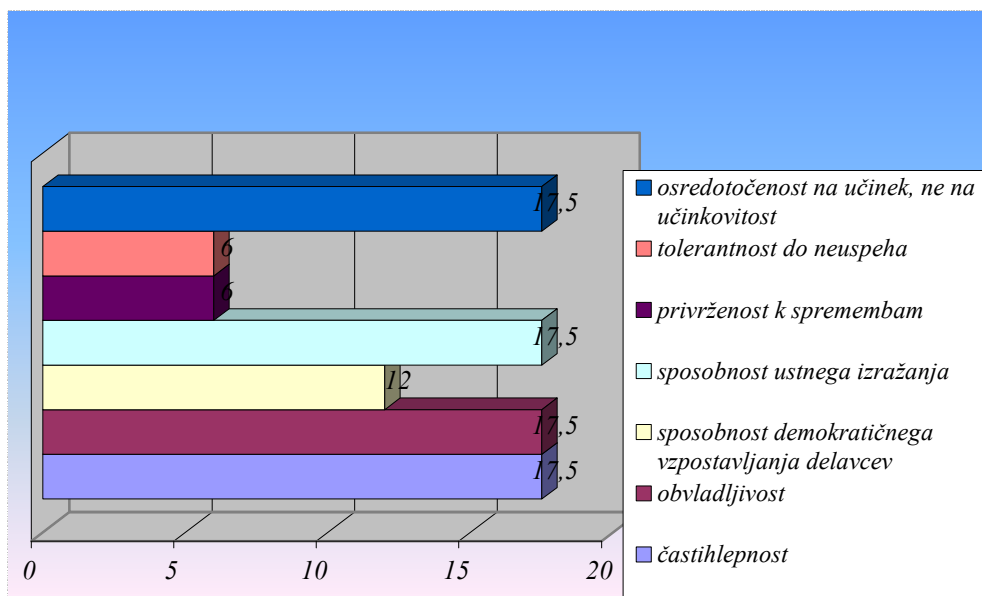
**Graf 9.5: Zadovoljstvo zaposlenih z vodji podjetja**



Pri 15. vprašanju sem anketirancem naštel 40 odličnih lastnosti, ki bi bile zelo primerne za podjetnika, ki vodi podjetje. Skupaj označujejo močno, karizmatično osebnost, sposobno izjemno dobro voditi ljudi. Od teh 40 lastnosti so jih določeni anketiranci le 7 označili za lastnosti, ki jih po njihovem mnenju vodji podjetja Vabo nimata. Vendar so tudi ta mnenja zelo relativna. Večina anketirancev (53 odstotkov) je celo menilo, da imata vodji čisto vse našteje lastnosti. Ta podatek kaže na dobro zaupanje v vodji in prepričanje, da sta za posel zelo primerni.

Direktorja imata naštetih lastnosti, kot so ambicioznost, energičnost, častihlepnost, odločnost, dinamičnost, avtoritarnost, samoiniciativnost, obvladljivost, ustvarjalnost, naravnost k mobilnosti in napredovanju, strokovnost, etično ravnanje z delavci, zavzetost za opravljanje svojega dela, pravilno reagiranje na spremembe, sposobnost vodenja, sposobnost organiziranja delavcev, sposobnost demokratičnega vzpostavljanja odnosov delavcev, sposobnost improvizacije in samozavestnost. Pri njih so razvite lastnosti, kot so vizionarstvo, sposobnost za komuniciranje, sposobnost za dogovarjanje, za sodelovanje z ljudmi, pravilnega vodenja timov, reševanja težav, ustnega izražanja, zastavljanja pravilnih strategij, strateška kreativnost (sprejemanje in uporaba inovativnih idej) ter čustvena stabilnost. Odporna sta proti spremembam in stresu, imata lastnosti, kot so praktično, pametno, hitro, logično razmišljanje, zaupanje v izbrane metode in podjetniške predloge, inovativnost in intuitivnost, pripravljenost na tveganje, odločanje v negotovosti, privrženost k spremembam, tolerantnost do neuspeha, prevzemanje odgovornosti, samostojnost pri razmišljanju, usmerjenost k dolgoročnim ciljem, osredotočenost na učinek in ne na učinkovitost. Vse te lastnosti kažejo, da sta podjetje pripeljala do točke, ki prinaša dobiček in se dobro spopada s konkurenco. Podjetje ima kulturo, ki kaže osebnost vodij, ter tako spretno kljubuje vsem negativnostim iz okolja. Vse to je med drugim tudi razlog za izredno uspešnost podjetja (glej grafe 8.2 – 8.4).

**Graf 9.6: Lastnosti, ki jih po mnenju določenega deleža zaposlenih nimata vodji podjetja**

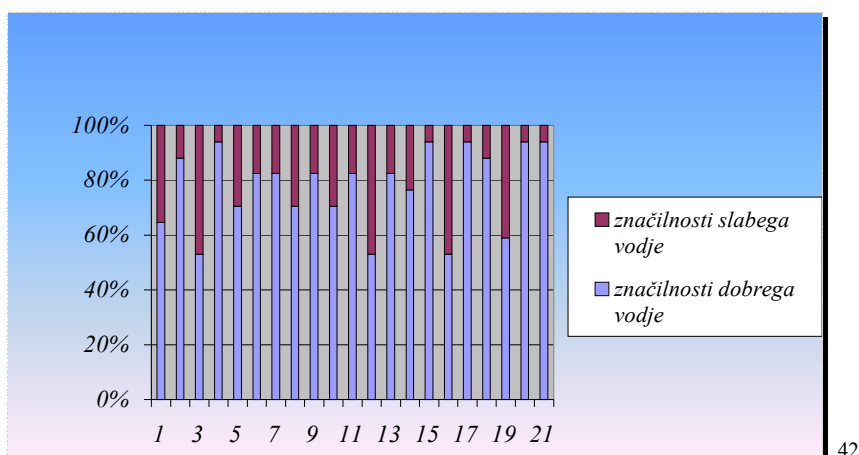


Šestnajsto vprašanje se je nanašalo na zaposlene, in sicer sem preverjala njihove kompetence. Spet je odgovore težko ocenjevati, saj so anketiranci ocenjevali sami sebe na podlagi svoje samopodobe. Odgovori so bili različni, največ anketirancev (29 odstotkov) je menilo, da imajo samo splošne kompetence, 17,5 odstotka jih je kot svoje kompetence navedlo tiste za delo z ljudmi, prav tako 17,5 odstotka jih je predvidevalo, da imajo najbolj utrjene kompetence za delo z informacijami, 12 odstotkov (predvsem delavke na recepciji in v prodaji) jih je odgovorilo, da imajo čisto vse podane kompetence, prav tako 12 odstotkov anketirancev je označilo splošne kompetence ter tiste za delo z ljudmi, dvakrat po 6 odstotkov anketirancev pa je izmed štirih navedenih kompetenc navedlo tri (glej graf 12.8 v prilogi).

Pri sedemnajstem vprašanju sem si pomagala s tezami avtorja Jakopca (2007, 34), in sicer sem želela preveriti, katerih lastnosti, ki po mnenju Jakopca veljajo za dobrega ali slabega vodjo, po mnenju anketirancev uporabljata vodji podjetja. Rezultati so pokazali, da imata vodji podjetja več značilnosti dobrega kot slabega vodje. Anketiranci so ju ocenili zelo pozitivno, saj je delež presegel polovico anketirancev (70,5 odstotka) le pri trditvah, da se vodja hitro vznemiri in da je trmast. Kar ni nujno, da je slaba značilnost, saj je trma pri poslu lahko celo zelo zaželena, še posebej je pomembna značilnost pri vztrajanju po dosegu nemogočih ali težko izvedljivih stvari.

Značilnosti slabega vodje so dosegle višjo vrednost (47 odstotkov odgovorov anketirancev) pri trditvi, da vodja prihaja utrujen na delo, se pogosto razburja in da so navodila, ki jih daje, nedotakljivi dokazi. Zelo dober rezultat (v odgovor je pritrnilo 88 odstotkov ali 94 odstotkov anketirancev) so dosegle naslednje trditve oziroma značilnosti: vodja daje pri delu dober zgled svojim ljudem, rad sprejema predloge, proučuje možnosti boljših delovnih metod, zna načrtovati delo ter zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo. Tem lastnostim sledijo še druge zelo dobro ocenjene, ti rezultati pa kažejo, da vodji v podjetju Vabo dobro vodita svoje zaposlene ter upravljata svoje podjetje, saj imata sposobnosti, ki se v njunem ravnanju kažejo kot zelo pozitivne ter za prihodnost podjetja smiselne. Iz rezultatov pa lahko tudi razberemo dobro mnenje zaposlenih v podjetju glede svojih nadrejenih, kar se gotovo kaže kot pozitivno pri donosih teh zaposlenih za podjetje.

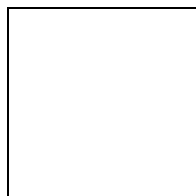
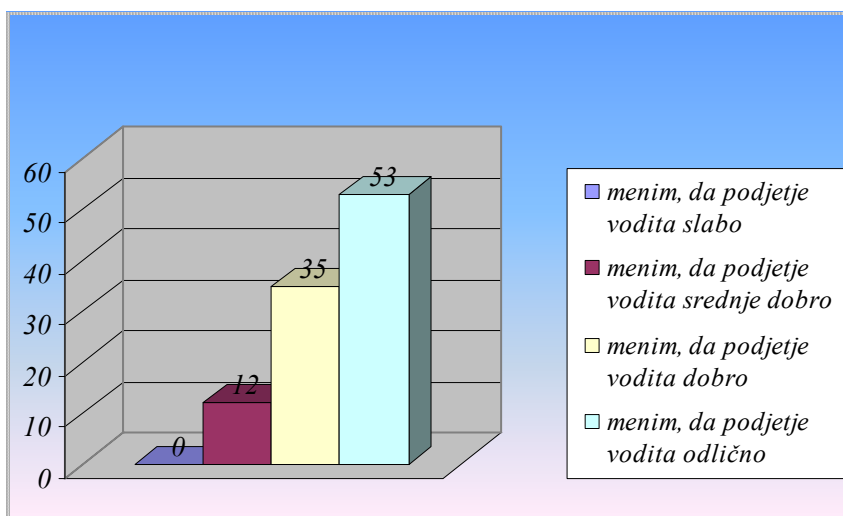
**Graf 9.7: Značilnosti vodij podjetja Vabo**



42

Naslednje vprašanje se je nanašalo na oceno vodenja podjetja zaposlenih. Več kot polovica anketirancev je odgovorila, da podjetje vodita odlično; 35 odstotkov jih je vodenje podjetja označilo za dobro, le 12 odstotkov anketirancev pa za srednje dobro.

**Graf 9.8: Mnenje zaposlenih glede vodenja podjetja**

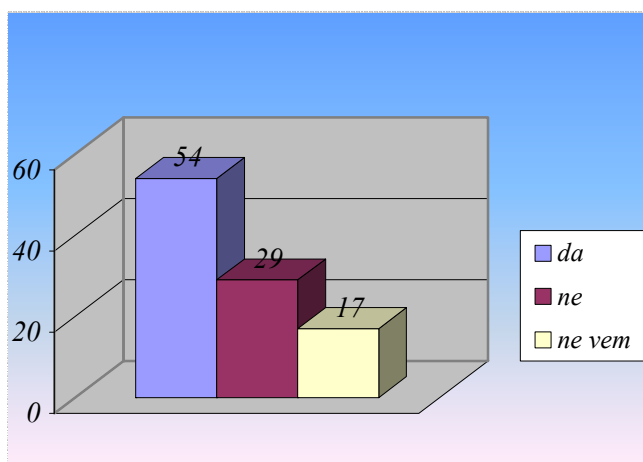


<sup>42</sup> Značilnosti slabega vodje, ki so na grafu označene na vrhu, so: pogosto se razburja, preveč rad se šali, navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi, vedno se z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, na delo prihaja utrujen, rad ima stališča velikega človeka, je trmast, ima malo prijateljev, se hitro vznemiri. Značilnosti dobrega vodje, ki so na grafu označene spodaj in so, po mnenju anketirancev, večinoma v presežkih, pa so: pazljivo posluša, kaj mu govorijo drugi, pri delu daje zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, ljudi zna zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj, proučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost svojih ljudi, zna načrtovati delo.



Devetnajsto vprašanje je anketirance spraševalo o tem, ali menijo, da bi podjetje z drugačnim vodjem doseglo manjšo rast. Večina anketirancev (54 odstotkov) je odgovorila pritrdilno; sem so spadali tisti, ki so vodenje podjetja v prejšnjem vprašanju označili za odlično; 29 odstotkov anketirancev je menilo, da vodji nista najbolj odgovorni za velik razvoj in rast podjetja ter so dali negativen odgovor na to vprašanje. Preostalih 17 odstotkov pa se ni moglo odločiti za pravi odgovor.

**Graf 9.9: Vprašanje zaposlenim, ali menijo, da bi z drugačnim vodjem imelo podjetje manj možnosti za doseg takšne rasti**



Za konec razmišljanja o vodenju podjetja sem anketirance vprašala o stvareh, ki bi jih, če bi lahko, spremenili pri vodenju podjetja. Le 23,5 odstotka je bilo takih, ki pri vodenju podjetja ne bi ničesar spremenili. Drugi so menili, da bi začrtali drugačne strategije, več vložili v zaposlene v izobraževanju, usposabljanju, več poudarka namenili motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci ipd.), izboljšali bi organizacijsko klimo in izboljšali pretok informacij med zaposlenimi. Seveda je o stvareh, ki bi jih spremenili, lažje samo razmišljati, kot se dejansko spoprijeti z njimi v realnosti. Vendar sem anketirancem tako odprla prsto pot v razmišljanju, kaj bi se lahko izboljšalo v njihovem podjetju, da bi doseglo še boljše cilje<sup>43</sup> (glej graf 12.9 v prilogi).

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo mnenje anketirancev, kakšne novosti bi predlagali v podjetju. Dobila sem dva odgovora, in sicer letni razgovori z vsakim sodelavcem posebej, kjer

---

<sup>43</sup> Podjetje bi doseglo višji dobiček, ker bi izboljšalo določene aktivnosti, kot je zaposlitev kadrovika, ki bi med drugim motiviral zaposlene, da bi bili bolj produktivni v podjetju, ali pa zavzemanje vodij za pogostejšo komunikacijo s sodelavci, ki bi jih prav tako motivirala.

bi lahko posamezni delavci povedali svoja mnenja, pritožbe, pripombe idr. Tako bi se delavci čutili bolj vključene v delovni proces. Za to bi si bilo potrebno vzeti le nekaj časa, kar bi lahko bila za direktorja podjetja težava zaradi prenatrpanega urnika, ki ga že tako težko obvladujeta. Naslednji predlog je bil zaposlitev kadrovnika, ki bi s svojim delom razbremenil vodji podjetja, ki sami rešujeta kadrovske zadeve. Menim, da je predlog zelo dober in o njem bi bilo vredno razmisliti, saj se morata vodji zelo pogosto ukvarjati s kadri in porabljati energijo, ki bi lahko bila porabljena kje drugje, na primer za večje ukvarjanje s podjetniškimi strategijami in postavljanjem podjetniških ciljev. Ta predlog so celo predlagali trije anketiranci.<sup>44</sup>

## 9.2 ANALIZA INTERVJUJA IN UGOTOVITVE

Intervju z izvršnim direktorjem podjetja Vabo sem opravila 5. 3. 2009. Namen je bil dobiti odgovore na vprašanja, ki so zajemala problematične točke oziroma tematiko, ki sem jo obravnavala v diplomskem delu in sem jih večinoma obravnavala s teoretičnega izhodišča – tuje in domače literature. Z intervjujem sem poleg teorije želela dobiti pogled nekoga, ki dejansko deluje v podjetju in se spopada z vsemi dejstvi, o katerih sem pisala. Želela sem tudi ugotoviti praktični vidik intelektualnega kapitala, ki naj bi bil dejavnik rasti podjetja. Ključne ugotovitve, ki se nanašajo na intervju, sem izpostavila v sklepnih ugotovitvah diplomskega dela.

Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kako se je podjetje razvijalo. Izvršni direktor je opisal začetek in potek delovanja podjetja ter dal pozitivno mnenje o doseženih ciljih. Razvoj podjetja je tudi za objektivnega ocenjevalca precejšen, saj je podjetje v nekaj letih povečalo svoje zmogljivosti in uvedlo novosti<sup>45</sup> v kulinariki in gostinski ponudbi ter na drugih področjih.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Izsledke ankete sem pokazala tudi izvršnemu direktorju podjetja, nad ugotovitvami pa je bil navdušen. Menil je, da bi bilo treba takšne ankete v podjetju izvesti večkrat, saj bi tako imeli anketiranci občutek, da lahko anonimno izrazijo svoja mnenja in poglede glede na delovanje podjetja, kjer so zaposleni. Pozitivna posledica tega bi bila, da bi se čutili bolj povezani s podjetjem, kjer njihovim vodilnim delavcem ni mar za mnenja, zahteve in priporočila svojih podrejenih sodelavcev.

<sup>45</sup> Podjetje je pred slabim letom odprlo proizvodnjo slaščic in sladoleda ter ob zadovoljstvu kupcev dobilo konkurenčno prednost pred konkurenti, ki se prav tako ukvarjajo z izdelavo in prodajo slaščic in sladoleda v Slovenj Gradcu.

<sup>46</sup> Lansko leto je v hotelu Luka začel obratovati sodoben wellness center.

Pri drugem vprašanju sem izvršnega direktorja podjetja vprašala glede postavljenih strategij. Odgovoril je, da so imeli postavljeno eno samo strategijo, in sicer postati največje podjetje v gostinstvu in turizmu na Koroškem, kar jim je tudi uspelo udejanjiti. Da se lahko na trgu obdržijo, ostajajo v nenehni pripravljenosti glede sprememb na trgu dela. Na tretje vprašanje o vlaganju v zaposlene je izvršni direktor podjetja odgovoril, da veliko vlagajo v medsebojne odnose, izobraževanje, usposabljanje in želje zaposlenih, saj se jim to zdi pomembna motivacija za delo. Omenil je še, da so zaposleni rezultat dela podjetja, saj so v podjetje večinoma dobili neizkušene ljudi, ki jih je bilo treba izoblikovati ter jih pravilno usmeriti v potek dela. Pojavi pa se težava, da direktorja podjetja zaradi natrpanega urnika včasih ne najdeta dovolj časa, da bi se posvečala sodelavcem, še posebej novim, kar je lahko negativno za delovanje novega zaposlenega in s tem za njegove dosežke v podjetju.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kako pomembno se zdi izvršnemu direktorju spremljanje dogajanj in sprememb v zunanjem okolju. Odgovoril je, da se zaradi konkurence zavedajo pomena nenehnega spremljanja dogajanj v zunanjem okolju. Pri petem vprašanju o odzivanju na spremembe v okolju in ukrepih je izvršni direktor odgovoril, da je njihovo podjetje skozi vsa ta leta dosegalo rast, zato s poslovanjem niso imeli težav. Bili pa so nenehno pazljivi pri obvladovanju stroškov in likvidnosti. Tudi v kriznem času se s spremembami v okolju dobro spopadajo. Uvedli so nekaj sprememb,<sup>47</sup> s katerimi lahko uspešno nadaljujejo svojo pot. Menim, da se na tej točki pokaže sposobnost vodij, ali znajo tudi v kriznem obdobju podjetje voditi po poti, ki prinaša dobiček, in ne izgube. V podjetju Vabo se je izkazalo, da sta vodji pri odločanju o prihodnjih strategijah uspešni tudi v obdobju krize.

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, kakšno vlogo ima po mnenju izvršnega direktorja organizacija in vodenje podjetja za vzpon. Odgovoril je, da ljudje na ključnih delovnih mestih oblikujejo podjetje ter da dobro vodenje na vseh področjih v podjetju lahko pripelje podjetje do vzpona. Menim, da bi bilo dolgoročno učinkovito zaposliti kadrovika, ki bi se imel čas ukvarjati s temi ljudmi, saj direktorjema podjetja za to velikokrat zmanjka časa. Ostane jima le še zaupanje v ključne ljudi, ki naj bi uspešno opravljali svoje delo. Kadrovik pa bi bil usposobljen le za delo s temi kadri. Lahko bi si prizadeval doseči, da bi bili še boljši na

---

<sup>47</sup> Primer uvedenih sprememb v kriznem obdobju so samopostrežne malice. Ker je ponudba zadostna in cena za kupce ugodna, se je povpraševanje povečalo, s tem pa tudi vsakodnevni dobiček v podjetju.

svojem področju ter da bi s tem podjetje dosegalo boljše rezultate. Vendar je težava v tem, kako najti primerne delavca, ki bi bil na svojem področju produktiven in uspešen.

Pri naslednjem vprašanju sem spraševala po mnenju glede vloge vodje v podjetju ter njegovih sposobnostih. Izvršni direktor je sam zase izjavil, da meni, da je dober menedžer, s čimer se lahko strinjam zaradi dosedanjih dosežkov, ustvarjenih v podjetju. Značilnosti, ki po njegovem mnenju veljajo za dobrega menedžerja, ima tudi sam, saj je dober strateg, obenem pa človek, ki ne odneha, tudi ko se zdijo situacije skoraj nerešljive. Težava se pojavi pri organizaciji velikih projektov, kjer vodji podjetja pri organizaciji ostajata sami in za to porabljata veliko energije, zaradi katere sta na koncu izčrpana in nervozna. Delavci ju zato včasih označijo kot človeka, ki se hitro vznemirita, vendar je to le posledica prevelike obremenjenosti. Če bi zaposlila posameznika, ki bi ga postavila za pomočnika direktorja podjetja ter mu predala vodstveno funkcijo, bi lahko, če bi bil ta dovolj ambiciozen in sposoben, velik del bremena postavila nanj ter se posvečala drugim stvarem.<sup>48</sup> Kljub slabim izkušnjam, ko sta vodji zaradi nezadovoljstva odpustili takratno pomočnico direktorjev podjetja, ki ni dobro opravljala svojega dela, menim, da bi sposobnega posameznika morala iskati še naprej.

Na vprašanje, kaj se zgodi s podjetjem, katerega vodja nima omenjenih lastnosti, je izvršni direktor odgovoril, da podjetja, ki jih vodijo menedžerji, ki za to niso usposobljeni, hitro naletijo na težave, ki jih ne znajo rešiti, ter s tem rast podjetja obrnejo navzdol.

Pri devetem vprašanju me je zanimalo, ali vodji podjetja vizijo o prihodnosti takoj delita s sodelavci, izvršni direktor pa je pojasnil, da se o strategijah ter ciljih podjetja vedno najprej pogovorita s poslovnim partnerjem med seboj, šele potem pa odločitve delita s podrejenimi. Menim, da je tak način dela ustrezen, saj celotnega kolektiva ni dobro takoj vplesti v vizijo glede prihodnosti, vsekakor pa jo, ko je dokončna, ob pravem času zaposleni podjetja Vabo tudi izvedo.

Pri desetem vprašanju me je zanimalo, ali zna direktor oceniti sposobnosti zaposlenih. Po njegovem mnenju zna hitro ugotoviti sposobnosti svojih zaposlenih in jih razvrsti v podjetju

---

<sup>48</sup> Posvečala bi se lahko postavljanju strategijam za prihodnost, uvajanju različnih novosti, ki bi povečale dobiček podjetja idr.

na položaje, na katerih so sposobni opravljati svoje delo. Pozitivno je, da imajo ti delavci možnost za napredovanje, če se pri določenem delu ustrezno izkažejo.

Na naslednje vprašanje, ali primerno skrbi za podjetniško klimo, je izvršni direktor odgovoril, da se trudijo skrbeti za podjetniško klimo, vendar za to pogosto zmanjka časa, saj se zaradi obilice dela prizadevanje za dobro podjetniško klimo velikokrat ne zdi tako zelo pomembno. Je pa pozitivno, da se direktorja podjetja zavedata te pomanjkljivosti.<sup>49</sup>

Pri dvanajstem vprašanju me je zanimalo, kakšne kompetence so pri zaposlenih pomembne za izvršnega direktorja kot kadrovika. Odgovoril je, da se mu stopnja dosežene izobrazbe ne zdi zelo pomembna, saj je za to, da nekdo doseže vodilno delovno mesto, pomemben rezultat. Z odgovorom se strinjam, vseeno pa menim, da bi bilo dobro, če bi imeli pri napredovanju večjo možnost posamezniki z doseženo višjo stopnjo izobrazbe, saj bi bili tako nekako nagrajeni za svoj dosedanji trud, ki so ga vložili v izobraževanje.

Pri trinajstem vprašanju me je zanimal odnos izvršnega direktorja do podrejenih. Odgovoril je, da je njegov odnos do podrejenih profesionalen, saj meni, da le tako lahko ohranjajo odnose, ki so pomembni za dobro podjetniško klimo, obenem pa za dobro storilnost zaposlenih.

Zanimalo me je še mnenje izvršnega direktorja o komunikaciji med vodilnimi in podrejenimi. Odgovoril je, da za komunikacijo preprosto zmanjka časa in da jo zato označuje kot slabo. Vendar je poudaril, da se trudijo te pomanjkljivosti odpraviti. Ob tem lahko še enkrat potrdim svoje mnenje o zaposlitvi pomočnika direktorjev celotnega podjetja, ki bi vodjema podjetja lahko pomagal pri marsikateri organizaciji in izvrševanju raznih projektov ter ju tako razbremenil, da bi našla čas za sodelavce in se z njimi korektno pogovorila.

Petnajsto vprašanje je slabo postavljeno. Spraševala sem o delovnih pogojih zaposlenih, vendar menim, da bi se morala o tem pogovoriti z zaposlenimi. Besedna zveza »dobri delovni pogoji« je relativna in vsak si jo lahko razlaga drugače, mnenja in želje glede delovnih pogojev se med posameznimi delavci razlikujejo, zato tudi ne morem presojati o tem, kakšne

---

<sup>49</sup> Ko sem analizo anketnega vprašanja, ki sem ga razdelila med zaposlene, pokazala direktorjema podjetja, sta jo skrbno pregledala ter se odločila uvesti določene izboljšave, kar zadeva podjetniško klimo. Zaradi nezadovoljstva nekaterih anketirancev glede preslabega druženja s sodelavci, sta po dveh mesecih organizirala druženje na Kopah, v bližnji prihodnosti pa načrtujeta še kolektivni izlet.

delovne pogoje imajo delavci v podjetju Vabo. Izvršni direktor je priznal, da jim ne uspe vedno doseči »dobrih« delovnih pogojev zaradi različnih dejavnikov.<sup>50</sup>

Na vprašanje, ali skrbijo za motivacijo zaposlenih, pa je izvršni direktor sicer odgovoril, da so njihovi zaposleni dovolj motivirani, vendar menim, da tudi to, da zmanjka časa za zadostno komunikacijo, pove, da motivacija le ni dovolj zadostna. Spet povzemam mnenje o zaposlitvi sposobnega posameznika, ki bi z aktivnim delom razbremenil direktorja podjetja, da bi se lahko več posvečala motivaciji delavcev oziroma bi to delo opravil on sam.

Pri osemnajstem vprašanju me je zanimalo, kakšna je pripravljenost ključnih zaposlenih za delo v podjetju med vikendi in prazniki ter opravljanju nadur. Izvršni direktor je izjavil, da njihovi sodelavci ob zaposlitvi vedo, da bodo imeli fleksibilen delovni čas, ter da so vse ure, ki jih preživijo v podjetju, ustrezno plačane.<sup>51</sup> V gostinski dejavnosti podjetja Vabo so kadri s fleksibilnim delovnim časom pogoj za uspešno delovanje. Potrebni so delavci, ki so pripravljeni ugoditi prošnji delodajalca za dodatno delo, če primanjkuje ustreznih kadrov, prav tako pa morajo biti pripravljeni delati čez vikende in celo praznike, da lahko dejavnost dosega ustrezne rezultate.

---

<sup>50</sup> Razlog, da »dobrih« delovnih pogojev ni mogoče vedno doseči, je v tem, da gostinska panoga dela 365 dni v letu in 24 ur na dan, kar pomeni, da je veliko delavcev »prisiljenih« delati tudi ob vikendih in praznikih, za kar so resda ustrezno plačani, vendar so kljub temu lahko nezadovoljni zaradi izgube prostega časa.

<sup>51</sup> Mnenje zaposlenih glede fleksibilnega delovnega časa sem preverjala v tretjem letniku pri predmetu Kadrovska praksa, saj sem izvajala anketo Odziv zaposlenih na fleksibilen delovni čas v organizaciji. Vzorec je bil 30 anketirancev. Na vprašanje, ali so zaposleni zaradi prenatrpanega urnika že kdaj pomislili na odhod iz organizacije in zamenjavo službe, so bili odgovori naslednji: 18 anketirancev ali 60 odstotkov jih še ni nikoli pomislilo na zamenjavo službe, 10 anketirancev ali 33 odstotkov jih včasih pomisli na to (predvsem natakari/natakarike in nekateri delavci/delavke na tehničnem področju), pogosto pa pomislita na to 2 anketiranci ali 7 odstotkov (kuhar/kuharka, natakari/natakarike). Na vprašanje, ali bi zahtevo delodajalca po dodatnem delu zavrnil, ali bi pričakovali kakšne negativne ukrepe od podjetja (nižja plača, negotovost zaposlitve, druga tveganja), je več kot polovica anketiranih (17 ali 57 odstotkov) odgovorilo pritrdilno. Vendar so anketiranci odgovorili, da imajo v podjetju tudi določene koristi zaradi fleksibilnega dela. Na odgovor, kaj vam podjetje ponuja za zelo fleksibilen delovni čas v organizaciji, je največ anketirancev (10 ali 33 odstotkov) odgovorilo, da jim podjetje nudi različne ugodnosti pri koriščenju nekaterih sredstev v organizaciji, 7 anketirancev ali 23 odstotkov je navedlo dodatke in nadomestila, 5 anketirancev ali 17 odstotkov je odgovorilo, da jim podjetje nudi poleg osnovne plače dodatno plačilo v obliki nagrade, 3 anketiranci ali 10 odstotkov imajo več dni pri koriščenju letnega dopusta, samo 5 anketirancev pa je menilo, da niso deležni nobenih nagrad oziroma ugodnosti. Podatki zadnjega vprašanja kažejo, da so delavci v podjetju Vabo za fleksibilen delovni čas ustrezno nagrajeni, česar se večinoma tudi zavedajo. Navedli pa so slabosti takega načina dela, kot je pomanjkanje časa pri opravljanju nekaterih gospodinskih obveznosti ter oteževanje izpolnjevanja nekaterih dolžnosti, ki jih imajo do svoje družine. Ta odgovor je izbralo 17 odstotkov anketirancev. Prav tako 17 odstotkov, jih je menilo, da občutijo pomanjkanje časa zase (za rekreacijo, počitek idr.), 20 odstotkov anketirancev je motilo, da je njihovo življenje podrejeno življenju v organizaciji, saj se tudi v zasebnem življenju družijo večinoma s sodelavci, prav tako 20 odstotkov anketirancev moti pogosta prevelika izčrpanost, 15 odstotkov anketirancev pa je razdraženih in nervoznih ter imajo težave z motnjami spanja.

Pri devetnajstem vprašanju me je zanimalo, ali izvršni direktor meni, da bi kakovost v podjetju upadla v primeru izgube zelo uspešnega kuharja. Odgovor se je glasil, da se trudijo, da kakovosti, ki bi ob odhodu uspešnega kuharja iz podjetja morebiti upadla, gostje ne bi preveč občutili. To pomeni, da si prizadevajo uspešno spopadati se tudi s takimi »težavami«.

Glede fluktuacije kadrov je izvršni direktor povedal, da ostaja veliko delavcev v njihovem podjetju že devet let istih, preostali kadri, ki pridejo v podjetje na novo, pa se morajo sistemu prilagoditi. To, da veliko delavcev ostaja v podjetju že precej let, je mogoče pojasniti s tem, da ima večina zaposlenih delavcev (v recepciji, prodaji, računovodstvu in financah) končano le peto stopnjo izobrazbe. Ti delavci so z leti pridobili delovne izkušnje, podjetje dobro poznajo, zato so del pomembnega človeškega kapitala. Kljub nizki stopnji izobrazbe imajo zadovoljivo plačo ter možnosti koriščenja raznih bonitet, zavedajo pa se, da v primeru zamenjave službe s svojo nizko stopnjo izobrazbe v katerem koli drugem podjetju – v podobni panogi, kjer vodje pozornost namenijo tudi doseženi stopnji izobrazbe – ne bi dobili ustrezne zaposlitve. Izvršni direktor je povedal, da se ključne kadre trudijo obdržati z ustreznimi bonitetami in nagradami.

O zadovoljstvu s podjetniško kulturo izvršni direktor meni, da se po njegovi oceni podrejeni delavci zavedajo pomena upoštevanja pravil in norm, na podlagi katerih lahko dosežejo cilj. Oba direktorja se trudita, da postavljata norme in vrednote, ki dolgoročno prinašajo pozitivne učinke v podjetje ter klimo v njem. Menim, da je tudi podjetniška kultura element pri doseganju zadovoljivih ciljev v podjetju, kar se v podjetju Vabo tudi kaže.

Glede prihodnosti podjetja je izvršni direktor dejal, da ima podjetje jasno začrtan razvoj za naslednjih deset let. Izdelani so razvojni in investicijski načrti, ki jih nameravajo uresničiti.<sup>52</sup> Vodji podjetja nenehno gledata v prihodnost, kar je za podjetje pozitivno. V primeru neuresničitve začrtanih strategij imata pripravljene nove, ki bi jih uporabila kot nadomestne.

Na vprašanje, zakaj naj bi bilo podjetje Vabo boljše od svojih konkurentov, je izvršni direktor odgovoril, da je bila in je še vedno pozitivna lastnost direktorjev podjetja mladostna energija,

---

<sup>52</sup> Začrtan razvoj in načrt za naslednjih deset let je: gradnja športne dvorane na Kopah, obnova Grmovškovega doma v sodoben hotel s štirimi zvezdicami z wellness centrom in bazeni, prenova Partizanskega doma v sodoben hotel s štirimi zvezdicami ter gradnja razkošnega apartmajskega naselja tik ob sedežnici Pungart.

ki ju nenehno žene naprej. Pozitivno ju spodbudi pohvala gostov, kar jima vlije nove volje in zagona po še večji zadovoljitvi gostov. Prav je, da vodje podjetij znajo sprejeti kritike potrošnikov, naj bodo pozitivne ali negativne, oboje so dobrodošle, saj pozitivne povedo, da podjetje posluje uspešno, negativne pa nakažejo, kaj je treba v podjetju spremeniti, da bi bilo boljše.

Glede mreže poslovnih partnerjev je izvršni direktor povedal, da so zanj ključnega pomena, saj z njimi ustvarjajo razmere v nabavi in prodaji, zato jim namenja precej časa. Menim, da se je pomembno družiti z ljudmi, ki so kakor koli povezani s podjetjem. Prav je, da direktorja podjetja namenjata zunanjim sodelavcem veliko časa, vendar menim, da bi se morala enako zavedati pomena o posvečanju časa tudi notranjim sodelavcem, na katere včasih pozabljata, ter se jim v vsaj enaki meri posvetiti.

Izvršni direktor je na predzadnje vprašanje, kakšna je napaka podjetij, ki jim ne uspe premagati konkurence, odgovoril, da je danes pomembno, da se je podjetje sposobno prilagajati individualnim željam; takim lahko uspe doseči konkurenčno prednost. Prilagajanje željam pa je odvisno od različnih dejavnikov – zunanjega okolja, konkurence, položaja podjetja na trgu idr. Na zadnje vprašanje je direktor kot nasvet mlademu podjetniku podal mladost, energijo, ideje, voljo in norost.

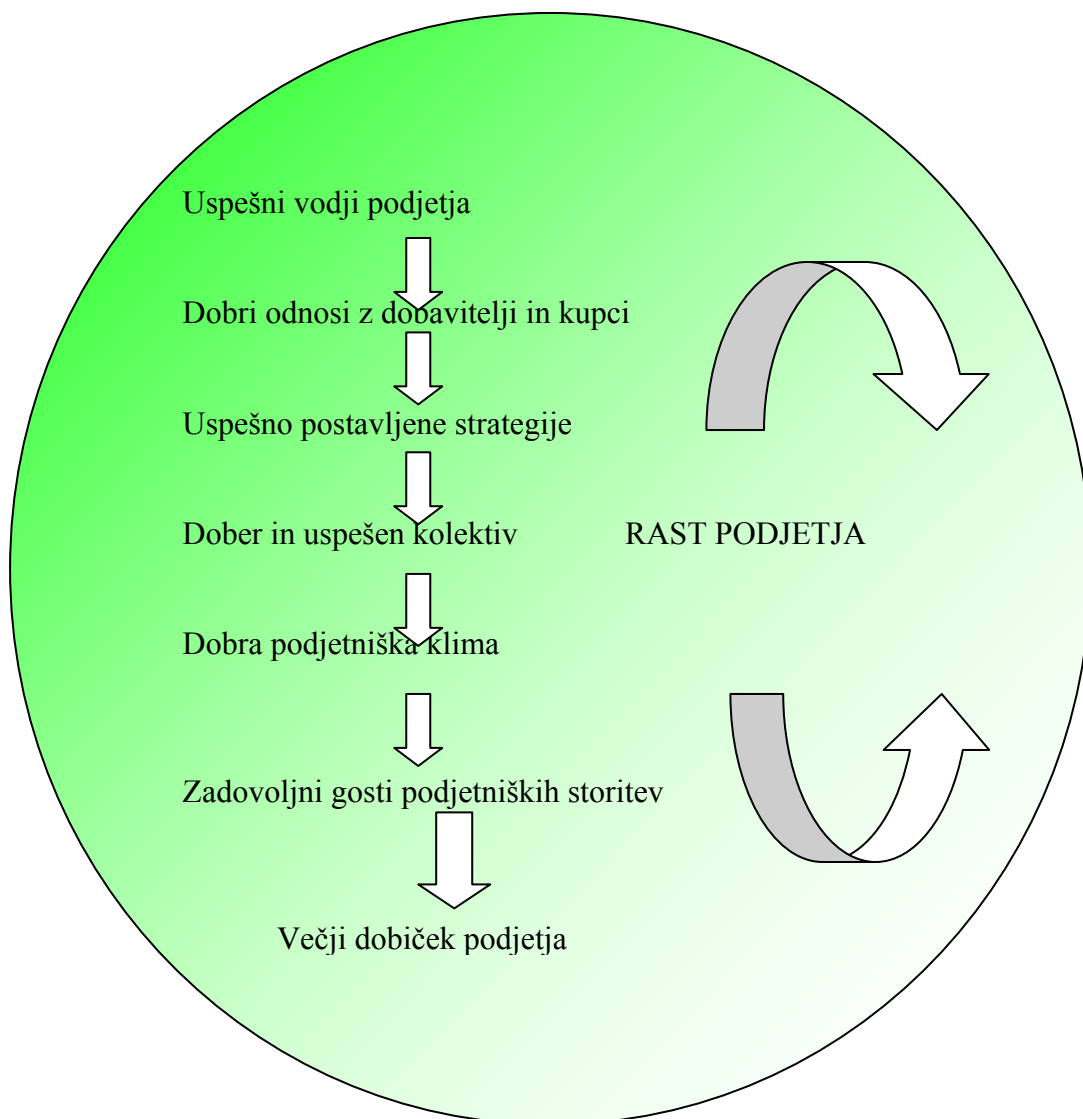
### 9.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

Iz vprašanj intervjuja bi lahko izluščila ključne točke, ki bi jih oblikovala v en sam povezan krog na sliki 9.3.1. Dobri vodji, ki znata voditi podjetje, imata dober odnos do dobaviteljev in na sploh do poslovnih partnerjev, s katerimi uspešno sodelujeta in ki so pomembna veriga v podjetniškem delovanju. Postavljata dobre strategije, ki se v določenem času tudi realizirajo. Vanje so vključeni tudi zaposleni, ki jih v določenem času naredita za uspešne, sposobne ter zagnane in ki so nato odličen kolektiv, kar vodi do dobre podjetniške klime, ki zadovolji zaposlene, saj je komunikacija med akterji ustrezna. To je posledica dobre storilnosti in velike pripadnosti do podjetja, s tem pa prizadevanje za kakovostno ravnanje z gosti na vseh področjih, kar prinese večji dobiček, saj se gosti radi vračajo in uporabljajo storitve, s katerimi so zadovoljni in kjer imajo občutek, da nekaj veljajo, vse skupaj pa vodi do večje rasti podjetja.



Elementi so med seboj povezani in vplivajo drug na drugega od zgoraj navzdol, izhodišče vsega pa je dober vodja, ki te dejavnike upravlja. Pomemben je prav vsak element v krogu, res pa je, da je mogoče vsakega posebej tako preoblikovati, da je najbolj učinkovit. To lahko doseže predvsem vodja, ki je tu glavni akter. Brez dobrega vodje, ki podjetja ne bi znal učinkovito voditi in ki ne bi znal postavljati strategij ter motivirati podrejenih delavcev, bi se sistem porušil. Rezultati bi bili slabši, vse skupaj pa bi vplivalo na slabšo rast podjetja.

**Slika 9.1: Soodvisnost dejavnikov, ki vplivajo na rast podjetja**



Sestavine na levi strani kroga predstavljajo del intelektualnega kapitala, vse pa dodajajo svojo vrednost, ki pozitivno vpliva na večjo rast podjetja. Tako lahko na tej točki potrdim prvo uvodno hipotezo, ki pravi, da *intelektualni kapital nosi ključno vlogo za uspeh podjetja*. Lahko bi rekla, da je podjetje nasploh sestavljeno predvsem iz intelektualnega kapitala, ki

vključuje človeški in strukturni kapital. Ta je razviden iz moči podjetja, saj jo nekako projicira na podjetje. S šibkim intelektualnim kapitalom je tudi moč podjetja slaba, kar prinese za posledico nezmožnost razvijati se v pozitivni smeri. Hipotezo lahko potrdim tudi z odgovori iz intervjuja, saj lahko kot primer uspešnega podjetja, ki se je v kratkem času zelo razširilo in zraslo in ki ima tudi močan intelektualni kapital, navedem podjetje Vabo.

Visoka raven intelektualnega kapitala v podjetju pa je odvisna predvsem od posameznika, ki vodi podjetje. Vodja ima moč, da nanj lahko vpliva v pozitivni ali negativni smeri. Je ustvarjalec podjetniške kulture in oblikovalec klime v podjetju, od njega so odvisni delovni pogoji zaposlenih in podoba infrastrukture, zaposlenim omogoča izobraževanje in usposabljanje ter ima možnost, da jih motivira do kar največje učinkovitosti. Vse to lahko doseže pod pogojem, da ima sposobnosti, ki mu dajejo zmožnost doseganja visokih rezultatov. Na tej točki lahko potrdim drugo hipotezo, da je *uspešnost podjetja pogojena predvsem z uspešnim vodjem, ki mora zelo dobro poznati zunanje in notranje okolje podjetja*. Poleg teh lastnosti dobrega vodje ter teoretičnih podlag, kako je treba dobro voditi podjetje in kako lahko posameznik uspe v tej smeri, sem v anketi posamezne anketirance vprašala po določenih lastnostih njihovih vodij. Odgovori so bili pozitivni v korist vodij, obenem pa imata vodji podjetja Vabo lastnosti, ki v teoretičnem in praktičnem merilu pomenijo, da je nek posameznik pri vodenju organizacije z danimi lastnostmi lahko izredno uspešen. Poleg ustreznih lastnosti, ki pomenijo vodjo z avtoritarno osebnostjo, mora vodja tudi nenehno opazovati zunanje in notranje okolje ter se znati pravilno odzvati na težave in konkurenco.

Na koncu sem hipotetično trdila še, da *se podjetniki zavedajo moči človeškega kapitala, ki je del intelektualnega kapitala, za uspešnost podjetja*. S tem sem mislila na to, da so ljudje pomemben element v podjetniški verigi in so ključni element pri konkurenčnosti podjetja. Če so pravilno motivirani, dobivajo jasna navodila ter so primerno usposobljeni, tudi dodatno, če je treba, predstavljajo uspešen kader, ki prinaša pozitivne posledice za podjetniški dobiček. Zavedanje moči človeškega kapitala je odvisno od vsakega posameznika posebej. Lahko se nekemu vodji zdi zelo pomembno vlagati v izobraževanje zaposlenih ter jih ustrezno motivirati, drugemu pa to pomeni samo izrabo stroškov in časa. Torej hipoteze ne morem ne potrditi ne ovreči, saj imajo različni podjetniki na podjetniško delovanje (kar vključuje tudi zaposlene) različne poglede, to pa se kaže v razvoju podjetja – ali bo dober ali slab. Menim, da bi se podjetniki morali zavedati pomena ljudi, ki so v podjetju zaposleni, saj bi skupaj z

njihovo pomočjo lahko dosegali pričakovane rezultate. Izvršni direktor podjetja Vabo je podal lep primer, in sicer da si upa trditi, da imajo zaposlene ljudi, ki so »pripadni« podjetju, so visoko motivirani in pripravljeni na nove izzive. To pa zato, ker so skoraj vsi zaposleni rezultat njihovega dela, saj so v podjetje povečini dobili neizkušene ljudi, ki so jih skušali sami izoblikovati in jim dati njihov način razmišljanja in delovanja. Razmišljanje direktorja podjetja pomeni, da se zaveda pomena zaposlenih, ki lahko, če so uspešni, prispevajo dodano vrednost k podjetju. Uspešni pa lahko postanejo samo z veliko prizadevanja v smeri, da se ustrezno izobrazijo in usposobijo, upoštevajo norme in vrednote podjetja ter motivirano sledijo organizacijskim ciljem.

## **10 UGOTOVITVE IN SKLEP**

Diplomsko nalogo sem zastavila tako, da bi teoretična izhodišča potrdila praktična. Želela sem dobiti vpogled v podjetje, ki je v kratkem času postalo mogočno v gostinsko-turistični panogi v koroški regiji. Proučena teorija mi je odgovorila na veliko spornih vprašanj, ki sem jih proučevala v celotni nalogi z namenom ugotoviti pomen intelektualnega kapitala za rast podjetja, vseeno pa me je dokončno zadovoljilo tudi to, da sem spoznala izhodišča ljudi, ki so del človeškega kapitala in delujejo v organizaciji, ki raste, ter pogled človeka, ki to organizacijo vodi. Pri njem sem tudi dobila informacije, ki sem jih uporabila v različnih primerih.

Namen intervjuja in ankete je bil predvsem podrobneje spoznati podjetje in se ob pogovoru ustaviti predvsem na točkah, ki zahtevajo utemeljitve v diplomski nalogi. Poleg tega, da me je zanimal potek razvoja organizacije ter zaposlenih v podjetju, sem sledila tudi vprašanjem, ki bi mi podali odgovore, ki sem jih že zasledila v prebrani literaturi. Tako sem poleg zapisanih dejstev različnih avtorjev dobila pogled in razmišljanje človeka, ki v vsem »kaosu«, ki ga prinaša vodenje podjetja, dejansko živi in ustvarja. Ne samo natiskane resnice o pomenu intelektualnega kapitala, ki govorijo o tem, kako brez njega podjetje ne more doseči tako učinkovitih rezultatov oziroma konkurirati tekmecem; med pogovorom z izvršnim direktorjem podjetja Vabo sem dobila občutek, da se bolj kot želje po uspehu zaveda pomena dejavnikov, brez katerih bi bilo njegovo podjetje nezmožno doseči tako dobre rezultate. Za kakovost teh dejavnikov si prizadeva enako močno, kot si prizadeva postavljati nove cilje ter strategije za prihodnost. Meni celo, da so »bogastvo podjetja izključno njihovi zaposleni, ki so

uspešni na svojem področju, prav zaradi dejstva, da so preoblikovani po načelih vodij podjetja.« Zato zagovarja vlaganje v zaposlene, ki dolgoročno prinese uspehe.

V diplomskem delu sem obravnavala intelektualni kapital kot ključni dejavnik rasti podjetja. Vsekakor je vloga, ki jo zaseda v podjetju, precejšnja in odvisna od mnogih dejavnikov, ki ga naredijo močnejšega, ali pa zaradi njihovega negativnega delovanja izgubi pojasnjevalno moč. Moč intelektualnega kapitala se od podjetja do podjetja razlikuje, saj imajo različna podjetja zelo različno podjetniško kulturo, izpostavljena so zunanjemu okolju, ki je lahko manj, lahko pa bolj prijazno do podjetja, razlikujejo pa se tudi glede na različne deležnike, ki so s podjetjem kakor koli povezani. Voditi podjetje ni preprosto. Ne samo, da naj bi bil vodja primeren človek, za sabo naj bi imel tudi ljudi, na katere bi se lahko zanesel in ki bi mu, če bi bili dobri, jemali vsaj del bremena, ki ga nosi skozi pot do uspešnosti in k prizadevanju do večanja intelektualnega kapitala.

Literature o intelektualnem kapitalu je veliko, mnenja avtorjev se včasih tudi precej razlikujejo, ostaja pa dejstvo, da je intelektualni kapital jedro vsake organizacije, njegovi učinki vplivanja na večje donose pa so odvisni od dejavnikov, na katere imajo možnost vpliva posamezniki, ki so na čelu vsake organizacije. V diplomskem delu me je gnalo razmišljanje o čisto vsakdanjih stvareh, ki se dogajajo v podjetju. V mislih sem imela načrt jedra podjetja, kjer delujejo posamezniki in kjer se ti posamezniki srečujejo z različnimi težavami iz zunanjega ali notranjega okolja. Po prebrani literaturi in virih sem iskala povezave v podjetju Vabo in razmišljanje nadgrajevala s primeri. Ustavila sem se pri vsakem stavku in ga v mislih proučevala. Kako teorija resnično deluje v praksi? Na nekatera vprašanja sem odgovore našla sama, na druga mi je odgovoril izvršni direktor podjetja. Zanimivo je bilo razmišljati o teoretičnih izhodiščih predvsem z vidika zaposlenih. Avtorji ponujajo svoje poglede na določena delovanja, nekatera so prav kontroverzna, vendar je o njih vredno razmišljati v smeri, kaj bi lahko spremenili. V določenih primerih bi bilo nemogoče delovati v organizacijah do potankosti tako, kot je zapisano v knjigah, prav tako pa smo zaradi svoje različnosti posamezniki tudi različno prilagodljivi glede na situacije, ki kažejo določene posledice za podjetje.

Pomembno bi bilo, da bi avtorji literature o vodenju ter intelektualnem kapitalu poznali stvari tudi v praksi. Eno je namreč pisati o situacijah in ukrepih, da bi dobili čim bolj pozitivne

rezultate, vendar so lahko ti prijemi možni le iz teoretičnega izhodišča, ne pa tudi v praksi, kjer je treba upoštevati različne okoliščine in intervenirajoče spremenljivke. Drugo pa je situacije dejansko proučevati v praksi in ugotavljati, da vse le ni tako preprosto doseči, če pa že, velikokrat naletimo tudi na negativne posledice. Lahko bi rekla, da so v teorijah luknje, saj določenih situacij v praksi pač ni mogoče doseči ali pa je to precej drugače.

Podjetje Vabo je organizacija z zelo energičnima poslovnima partnerjema, ki vodita podjetje. Zanimivo jo je bilo opazovati, saj direktorja nenehno, tudi v trenutnem obdobju recesije, stremita k novim ciljem in prihodnjim načrtom podjetja. Klima v podjetju je zadovoljiva, novosti se pogosto uvajajo; občutek imamo, da nas spreminjanje ter nenehno razvijanje novega potegne v smer zadovoljstva in želje po čim boljšem, če imamo možnost delati v podjetju, ki nobenemu posamezniku ne dopušča zaostajati za cilji. Menim, da imajo zaposleni v podjetju precejšnje možnosti, da se naučijo veliko novega, če to tudi dovolj dobro izkoristijo, saj jih vodita sposobna človeka s pozitivnimi izkušnjami, ki se trudita dolgoročno razmišljati.

Seveda bi bilo tudi v tem podjetju mogoče razpravljati o slabostih, ki bi jih bilo treba popraviti ali izboljšati. Za večji intelektualni kapital v podjetju in s tem boljše pogoje, ki bi prinesle še boljše rezultate, bi predlagala zaposlitev kadrovika, kar je v anketnem vprašanju predlagalo tudi nekaj anketirancev. Kadrovik bi namreč razbremenil oba direktorja in jima dal možnost, da bi našla več časa za kakovostnejšo komunikacijo s podrejenimi, kar je izvršni direktor v intervjuju izpostavil kot pomanjkljivost. Prav tako bi se lahko osredotočila na druge dejavnosti, saj bi zadeve s kadri samo še od daleč nadzirala, kar bi pomenilo več časa in možnosti za dodatne novosti, izboljšanje določenih pomanjkljivosti, ki ostajajo v podjetju in iskanje alternativnih rešitev, ki jih podjetje potrebuje v času recesije. Z zaposlitvijo ustreznega kadrovika bi bili lahko tudi zaposleni, ki v anketnem vprašalniku negativno ocenjujejo komunikacijo in zavzemanje vodij za boljšo podjetniško klimo, vključeni v proces, ki bi jim ponudil možnost, da povedo, kaj si želijo in koliko pozornosti ocenjujejo, da jo ob delu potrebujejo. To bi jim lažje omogočil kadrovik, ki bi se ukvarjal le s tem področjem kot pa direktorja, ki skrbita za vsako funkcijo v podjetju. Obenem bi kadrovik rešil željo zaposlenih po letnih razgovorih, kjer bi povedali svoja mnenja, predloge, graje ipd. Vodil pa bi lahko tudi programe izobraževanja in usposabljanja.

Predlagam tudi zaposlitev pomočnika direktorjev podjetja oziroma sposobnega posameznika, ki bi opravljal vodstveno funkcijo v podjetju, direktorja pa bi tako opravljala le še upravljavsko. Pomočnik bi poleg vodenja podjetja izvajal nadzor nad posameznimi delavci v celotnem podjetju, kar bi zmanjšalo napake delavcev, onemogočal pa bi jim nepotrebne odmore med delom.<sup>53</sup> Tak posameznik naj bi užival najvišji položaj v podjetju, ki bi ga morali delavci spoštovati in upoštevati, direktorja pa bi se nanj lahko zanesla ob prevzemu različnih odgovornosti v podjetju.<sup>54</sup>

Zaposlitev kadrovika in pomočnika direktorja bi bila po mojem mnenju smiselna dolgoročno, saj je zdaj, v času krize, potrebno zmanjševati stroške, kar vključuje tudi plače morebitnih na novo zaposlenih delavcev.

Med študentskim delom v podjetju sem opazila, da je precejšna težava v podjetju neupoštevanje normativov kuharjev in natakarjev. Natakarji, ki skrbijo za postrežbo sladoleda, imajo normativ sladoledne kepice 100 g. Vendar smo na sestankih ugotovili, da je povprečna izdaja natakarja 120-gramske sladoledne kepice, kar pomeni, da je ob prodanih 1000 kepicah, 20 kg sladoleda primanjkljaja. Menim, da bi bilo nujno uvesti nadzor, kjer bi se to preverjalo, oziroma da bi bilo treba preložiti odgovornost, ki se nanaša na normative hrane oziroma sladoleda, na zaposlene, da bi za to finančno odgovarjali.

Ker sta vodji podjetja predana delu, menim, da podjetje tudi v času recesije ne bo dosegalo slabih rezultatov. Vodji sta uspešno prebrodili že marsikatero težavo in tudi časi, kjer gospodarska rast peša, jima, po njunem mnenju, niso prevelika težava, saj verjameta vase in stojita za ustvarjenim delom, kamor spadajo zadovoljiva infrastruktura in dejavnosti, ki jih zajema strukturni kapital pa tudi uspešni zaposleni, ki sta jih vzgojila v smislu uspešnosti in želje po doseganju najboljšega.

Definicijo uspešnega podjetja si lahko interpretira vsak po svoje. Ostaja pa dejstvo, da je z rastjo podjetja vedno povezan intelektualni kapital, katerega potencial imamo možnost krojiti po svojih zmožnostih in ciljih.

---

<sup>53</sup> Primer: pogosto kajenje ali pitje kave.

<sup>54</sup> Primer: organizacija prireditve, kot so maturantski plesi in valetе, glasbene prireditve, srečanja ipd.

## 11 LITERATURA

1. Adair, John. 1996. *Effective motivation: How to get extraordinary results from everyone*. London: Pan Books.
2. Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA.
3. Al Hawamdeh, Suliman. 2003. *Knowledge management. Cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing.
4. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miroslav Štrajhar, Ivan Voršnik, Rado Bohinc in Ludvik Toplak. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Antončič, Boštjan. 2002. *Primeri iz podjetništva: rast in razvoj podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
7. Ansoff, Igor, Roger Declerck in Robert Hayes. 1976. *From Planning to Strategic Management*. London: John Wiley & Sons.
8. Bagon, Judita, Karmen Gorišek, Ivan Kejžar, Edvard Konrad, Stane Možina, Milan Terpin in Miran Tivadar. 1991. *Poti do dela in zaposlitve. Priročnik za brezposelne in zaposlene. Kadrovsko organizacijski inženiring*. Ljubljana: Panta.
9. Banič, Ivo D. 1999. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
11. Bassi, L. J. 1997. Harnessing the Power of Intellectual capital. *Training and Development Journal* 51 (12): 25–30.
12. Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
13. Belak, Janko, ur. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
14. Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
15. --- 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor, Gubno: MER Evrocenter.
16. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001: *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

17. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta, Inštitut za ekonomska raziskovanja.
18. Bierly, Paul E. III in Paula Daly. 2002. Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: 277–295.
19. Bizjak, Franc, Tea Petrin, Janez Hudovernik in Matjaž Papež. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Bizjak, Franc. 1998. Sem lahko dober manager ali celo vodja? *Les* 50 (5): 125–132.
21. Bontis, Nick. 1999. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* 17 (4): 391–402.
22. --- 2002. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: 621–642.
23. Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Brinker, Barry. 2002. *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset. Today's Challenge*, CPA Vision Project. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org/vision> (15. januar 2009).
25. Brooking, Annie. 1998. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
26. Brown, Terrence E. in J. M. Ulijn. 2004. *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.
27. Chatzkel, Jay. 1998. *Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management to Knowledge Measurement*. Dostopno prek: <http://www.free-press.com/journals/knowledge> (15. januar 2009).
28. Černetič, Metod, Jože Florjančič, Štefan Kadoič, Ivan Kejžar, Peter Mikeln in Nace Pavlin. 1987. *Priročnik za delovodje; nekatera poglavja za uspešno vodenje*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Daum, H. Juergen. 2003. Report from the First PMA Intellectual Capital Research Symposium. *The New Economy Analyst Repor, 1. in 2. oktober*. Dostopno prek: [http://www.juergendaum.com/news/10\\_04\\_2003.htm](http://www.juergendaum.com/news/10_04_2003.htm) (15. januar 2009).
30. Dawson, Tony. 1998. *Introduction to management*. Bromborough: Tudor Publishing.
31. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.



33. Devetak, Gabrijel. 1997. *Marketinška zasnova podjetja. Marketing, razvoj, inovacije, industrijska lastnina, mednarodno sodelovanje, motiviranje in stimuliranje*. Kranj: Moderna organizacija.
34. *Didaktika*. 1999/2000. Dostopno prek: [http://www.englishlistika.info/podatki/3\\_letnik/didaktika\\_1999-2000.pdf](http://www.englishlistika.info/podatki/3_letnik/didaktika_1999-2000.pdf) (5. februar 2009).
35. Edvinsson, Leif. 2002. *The Search for Corporate Longitude, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu, junij. Portorož. Ljubljana: Finance.
36. Feingold, Norman S. in Marilyn N. Feingold 1993. *The Complete Job and Career Handbook: 101 Ways to Get From Here to There*. Maryland: Garrett Park Press.
37. Freeman, Chris in Luc Soete. 1997. *The Economics of Hope: Essays on Technological Change, Economic Growth and the Environment*. London: Pinter.
38. Frederiksen, Jens V. 1998. *Human resource accounting: interests and conflicts*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
39. Fillion, Louis J. 1993. Podjetnikova vizija, mreže in odnosi. *Podjetništvo, politika podjetja in management*: 47–63.
40. Florjančič, Jože in Bjorn Paape. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Fritz-enz, Jan. 2000. *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: American Management Association.
42. Harrison, S. in Patrick H. Sullivan. 2000. Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 33–46.
43. Hay, Iain. 2006. *Making the grade: A guide to successful communication and study*. South Melbourne: Oxford University Press.
44. Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Holland, John. 2001. *Financial Institutions, Intangibles and Corporate Governance, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Managing, Measuring and Reporting Intellectual Capital for the New Millenium*. Bradford: MCB University Press.
46. Honigsman, Matjaž. 2002. *Analiza inovativnosti v podjetju Krka Novo mesto: diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Ignjatovič, Miroljub. 2006/2007. *Planiranje kadrov*. Skripta.

48. Ilič, Branko. 2001a. *Socioekonomski dejavniki spodbude za inoviranje v podjetju*: doktorska disertacija.
49. --- 2001b. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: Študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. --- 2006. Pomen patentov v družbi znanja: Socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43 (3-4): 507–520.
51. Intellectual Capital Statement – Made in Europe. *Bilanca intelektualnega kapitala*. Dostopno prek: [http://www.kac.si/fileadmin/pdf\\_datoteke/ics.pdf](http://www.kac.si/fileadmin/pdf_datoteke/ics.pdf) (22. januar 2009).
52. Ivanuša - Bezjak, Mirjana in Lidija Kociper. 2008. *Poslovno sporazumevanje in vodenje (v živilstvu)*. Maribor: Višješolski izobraževalni program Živilstvo in prehrana.
53. Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: PRO - ANDY.
54. Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
55. Jelenc, Zoran. 1991. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
56. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
57. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Kadri. 2009. Dostopno prek: [http://www.minet.si/gradivo/egradiva/arhiv12072008/ME/MEpoglavje3/loveke\\_potenciale\\_je\\_treba\\_v\\_organizaciji\\_v\\_im\\_veji\\_meri\\_sprostiti\\_akti\\_virati\\_in\\_jih\\_pretvoriti\\_v\\_loveki\\_kapital\\_podjetja.html](http://www.minet.si/gradivo/egradiva/arhiv12072008/ME/MEpoglavje3/loveke_potenciale_je_treba_v_organizaciji_v_im_veji_meri_sprostiti_akti_virati_in_jih_pretvoriti_v_loveki_kapital_podjetja.html) (22. januar 2009).
59. Kajzer, Š. 1987. Soodvisnost organiziranosti in razvoja poslovnega sistema. *Projekti in razvoj*: 97–108.
60. Kampuš Trop, Vida. 2003. *Ustanavljanje in rast podjetij; razlogi za regionalne razlike*. Kranj: Moderna organizacija.
61. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
62. Kejžar, Ivan. 2000. Oblikovanje participativne organizacije dela in izobraževanje zaposlenih za nove vloge. *Industrijska demokracija* 4 (1): 9–12.
63. Kos, Marko. 1988. *Industrializem; optimalna poslovno uspešna organiziranost industrijskega podsistema*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. --- 1996. *Inovacijski menedžment. Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

65. Kovač, Bogomir. 1999. Vrednotenje človeških sposobnosti. *Kadri* 5 (4): 4–15.
66. Kvaternik, Peter. 2005. *Osnovna pastoralna teologija*. Ljubljana: Teološka fakulteta.
67. Lah, Marko. 1998. Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja. *Akademija MM* 2 (3): 9–15.
68. Laudon, K. C. in J. P. Laudon. 1996. *Management Information Systems: Organization and technology*. London: Prentice-Hall.
69. Leitch, Clare. 1996. Learning Organizations: The Measurement of Company Performance. *Journal of European Industrial Training* 20 (1): 31–44.
70. Loewen, Pamela in Robert Loo. 2004. Assessing Team Climate by Qualitative and Quantitative Approaches: Building the Learning Organization. *The Learning Organization* 11 (2/3): 260–272.
71. Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington: Brookings Institution Press.
72. Lubi, Darko. 2003. *Temelji vodenja in poveljevanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Luthy, D. H. 1998. *Intellectual Capital and its Measurement*. Dostopno prek: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/paper25.htm> (23. januar 2009).
74. Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Knežević, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Delalus.
75. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
76. Mouritsen, J., Larsen H. Thorsgaard in P. N. Bukh. 2001. Valuing The Future: Intellectual Capital Supplements at Scandia, Accounting, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Managing, Measuring and Reporting Intellectual Capital for the New Millennium. *Brandford* 14 (4): 399–422.
77. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
78. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

79. Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja; na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
80. Muršak, Janko. 1991. Problemi poklicne socializacije. *Sodobna pedagogika* (7/8): 389–398.
81. Nemeč Rudež, Milena. 2006. *Intelektualni kapital v turizmu*. Portorož: UP Turistica.
82. Nickson, Dennis. 2007. *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Linacre House. Oxford: Jordan Hill.
83. *Nova institucionalna ekonomika. Razvoj ekonomske teorije 2007. Teorija transakcijskih stroškov*. Dostopno prek: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/191135/RET2008-Novainstitucionalnaekonomika.ppt#5](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191135/RET2008-Novainstitucionalnaekonomika.ppt#5) (5. februar 2009).
84. Oldcorn Roger. 1990. *Menedžment*. Sarajevo: Svijetlost.
85. Ovčjak, Jožica. 2004. *Kultura podjetja*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola.
86. Pascal, Philippe. 2000. *Banquier du Capital Humain*. Dostopno prek: <http://www.tripalium.com/gazette2000/articles/drh1.htm> (23. januar 2009).
87. European Centre for the Development of Vocational Training. 1999. *Reporting of human capital: Is it possible to report on human capital and, if so, why and how?* Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training.
88. Pedler, Mike. 1988. *Learning Company Project: A Report on Work*. Sheffield: The Training Agency.
89. Peel, Malcolm. 1992. *Career development and planning. A guide for managers, trainers and personnel staff*. London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
90. Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management.
91. Polajnar, Andrej, Marjan Leber, Borut Buchmeister, Krsto Pandža, Tomaž Rojs in Nataša Vujica. 2001. *Menedžment znanja za prakso*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
92. Prašnikar, Janez in Gregor Artač. 2003. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Častnik Finance.
93. Prašnikar, Janez. 1996. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
94. --- 2008. *Diverzifikacija*. Dostopno prek: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/196219/8\\_predavanje.ppt#56](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196219/8_predavanje.ppt#56) (5. januar 2009).
95. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV Založba.

96. Pšeničny, Viljem. 1995. *Upravljanje rasti podjetja: Prehod iz malega podjetja v profesionalno vodeno podjetje. Kako razviti uspešno malo podjetje*. Ljubljana: Gea College.
97. Pulić, Ante in Dragomir Sundać. 2002. *Intelektualni kapital*. Reka: IBCC.
98. Raddon, Rosemary, Angela Abell, Rossana Kendall in Liz Roberts. 2005. *Your career, your life. Career Management for the Information Professional*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
99. Rant, Domen. 1993. Dober vodja je predvsem trener. *Finance* (63): 11.
100. Rastogi, P. N. 2003. The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital* 4 (2): 227–248.
101. Rebernik, Miroslav in Leon Repovž. 2000. *Od ideje do denarja: podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
102. Retzler, Kathryn. 1988. *Direct marketing: The proven path to successful sales*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
103. Reuter, E. 1995. Anmerkungen zu neuen Unternehmensparadigmen. *Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen*. 127–138.
104. Richardson, Peggy A. 1990. *Psychology of officiating*. Champaign: Leisure Press.
105. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
106. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in C. Nicola Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem sodobnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
107. Rose, Marchall T. 1991. *The simple book: an introduction to management of TCP/IP-based internets*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
108. Rozman Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
109. Rozman Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
110. Senge, M. Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Century Business.
111. --- 1999. *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations: A fifth discipline resource*. New York: A Currency book.
112. Schultz, Theodore W. 1971. *Investment in Human Capital – The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.

113. --- 1968. Resources for Higher Education: An Economist's View. *The Journal of Political Economy* 76 (3): 327–347.
114. Schumpeter, Joseph Alois. 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
115. Somerville, Margaret in Alison McConnell. 2004. Applying the Learning Organisation Concept in a Resource Squeezed Service Organisation. *Journal of Workplace Learning* 16 (3/4): 237–248.
116. Stanley, Lloyd A. 1987: *Guide to Training Needs Assessment*. Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.
117. Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday.
118. --- 2001. *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty First Century Organization*. New York: Currency.
119. Timmons, Jeffrey A. 2004. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
120. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
121. Ule, Andrej. 2004. Znanost in družbi znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 256–271.
122. Vabo. 2009. *Interna poročila in načrti*. Slovenj Gradec: Vabo.
123. *Vlaganje v intelektualni kapital mora biti načrtno*. 2008. Dostopno prek: <http://www.hse.si/energija/default.asp?id=51> (22. januar 2009).
124. Zack, Michael H. 2002. Developing a Knowledge Strategy. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. 255–276.
125. Zaposlitev.net. 2009. *Intelektualni kapital*. Dostopno prek: [http://www.zaposlitev.net/delo.php?a2=clanek&a=karierni\\_center&idb=591&m=iskalci](http://www.zaposlitev.net/delo.php?a2=clanek&a=karierni_center&idb=591&m=iskalci) (22. januar 2009).
126. Žunec, Branko. 2003. *Izziv za slovenske »intelektualne kapitaliste«*. Dostopno prek: <http://www.bmconsulting-sp.si/pdf/clanek8.pdf> (10. september 2006).

## 12 PRILOGE

### PRILOGA A: INTERVJU – VPRAŠANJA

1. Vaše podjetje je v 12 letih doseglo skokovit vzpon. Kako se je razvijalo? Opišite potek.
2. Kakšne strategije ste si postavljali; koliko od udejanjenih strategij je poželo uspehe v podjetju?
3. Koliko ste med razvijanjem podjetja vlagali v zaposlene? Ali menite, da bi podjetje doseglo podobne rezultate tudi brez tega?
4. Kako pomembno je za vas spremljanje dogajanj in sprememb v zunanjem okolju?
5. Kako ste se odzivali na spremembe v okolju; kakšne ukrepe ste skozi delovanje podjetja uvajali (npr. odpuščanje delavcev, prestrukturiranje proizvodnje in delavcev, selitve delov podjetja v druge kraje idr.)?
6. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju organizacija in vodenje podjetja za vzpon?
7. Kakšna je po vašem mnenju vloga vodje v podjetju? Kakšne sposobnosti mora imeti dober menedžer, ki vodi podjetje, da je uspešen? Ali sami zase menite, da ste dober vodja?
8. Kaj se po vašem mnenju zgodi s podjetjem, katerega vodja nima zgoraj naštetih lastnosti?
9. Ko odgovarja na vprašanje »zakaj?«, kakšen je vaš odgovor? »Da dosežemo določen/zadani cilj!« ali »ker smo v preteklosti vedno delali tako in tako...« (povzeto po Jakopec, 2007)
10. Ali najprej sami definirate, kaj želite doseči v prihodnosti podjetja, ali svoje zamisli takoj delite s skupino sodelavcev?
11. Ali znate oceniti sposobnosti zaposlenih? Kako reagirate, če ugotovite, da določen delavec, kljub morebitni doseženi visoki izobrazbi, ne dosega ciljev in pravih donosov v podjetje?
12. Ali primerno skrbite za dobro podjetniško klimo; se vam to zdi pomembno za večjo delavnost zaposlenih?
13. Kakšne kompetence so pri zaposlenih, ki jih zaposlite, za vas kot kadrovika, pomembne? Kako pomembna je dosežena stopnja izobrazbe?
14. Kakšen odnos imate do podrejenih? Ali menite, da vas kot vodjo spoštujejo in zakaj?
15. Ali menite, da poteka med vami in podrejenimi delavci dobra komunikacija?
16. Ali imajo delavci po vašem mnenju dobre delovne pogoje? Ali se za to kot vodja zavzimate?

17. Kakšne kakovosti je infrastruktura v podjetju? Določene naprave, kuharski aparati, idr.? Ali ste pripadnik obnove in nenehnih novosti v korist boljše delavnosti delavcev?
18. Ali gradite na motivaciji zaposlenih; se vam zdi pomembna?
19. Kakšna je pripravljenost ključnih zaposlenih za delo v podjetju med vikendi in prazniki, opravljanju nadur itd.; ali so lojalni podjetju? Če niso, kaj naredite, da to izboljšate?
20. Ali menite, da bi kakovost podjetju na področju gostinstva upadla, če bi denimo izgubili zelo uspešnega kuharja?
21. Kako se spopadate s fluktuacijo ključnih kadrov? Človeški kapital namreč zaposleni z odhodom »odnese« s seboj. Kako to vpliva na podjetje?
22. Ali se trudite obdržati ključne kadre v podjetju; na kakšen način?
23. Ali ste zadovoljni s podjetniško kulturo? (Vrednote, norme, pravila, ki jih v podjetju upoštevajo vaši delavci in katere ste pretežno oblikovali vi sami.) Ali menite, da podjetniška kultura odseva vašo osebnost? (Ali zaposleni delujejo na način, katerega ste določili vi in ustreza vašim pogledom?)
24. Ali menite, da takšna kultura, ki je v vaše podjetju, vpliva na večjo motivacijo delavcev? Ste torej z njo zadovoljni?
25. Kakšno pozornost polagate prihodnosti podjetja - postavljanje ciljev, strategij, inovacij za prihodnost?
26. Ali ste zagovornik stagnacije ali nenehnega razvoja podjetja?
27. Ker sodi vaše podjetje med najboljša podjetja na področju gostinstva in turizma na Koroškem, me zanima, kako vam je uspelo »premagati« konkurenco? Zakaj ste bili boljši od drugih?
28. Ali je mreža partnerjev podjetja pomembna za širjenje in razvoj le-tega? Zakaj?
29. Kakšni so vaši poslovni stiki s poslovnimi partnerji?
30. Kaj menite, da je največja napaka podjetij, ki ne uspejo priti nad konkurenco? Kaj je po vašem mnenju njihova šibka točka?
31. Kaj bi odgovorili na vprašanje mlademu podjetniku, ki želi uspeti in vas sprašuje za »recept« rasti in moči svojega podjetja?



## **PRILOGA B: INTERVJU Z IZVRŠNIM DIREKTORJEM PODJETJA VABO**

1. Vaše podjetje je v 12 letih doseglo skokovit vzpon. Kako se je razvijalo? Opišite potek.

*Podjetje je začelo delovati kot splet mladostniških idej po poti razmišljanja, kako svojo pozitivno energijo z veliko dobrimi idejami prenesti tudi v poslovno okolje. Zаметki podjetja segajo malo dlje kot 12 let, saj sva z družbenikom začela že v rosnih letih organizirati velike prireditve in koncerte, ki so nekoč že imeli tradicijo in ime, ampak so jih skozi čas ljudje zanemarili in tukaj sva videla pravo priložnost za postavitev novih temeljev. Vseh projektov smo se lotili profesionalno in rezultati so bili pozitivni. Svojo resno poslovno pot sva začela v študentskih letih, ko sva tudi ustanovila podjetje in se resno lotila posla. Skozi vsa leta je bilo ogromno vzponov in padcev, na katerih sva se ogromno naučila in danes, ko vodiva in sva lastnika podjetja z več kot 100 zaposlenimi in preko 4 milijonov letne realizacije lahko rečem, da sva pri 30 letih lahko ponosna na svoje dosežke in na podjetje, ki sva ga ustvarila, saj sva začela brez kapitala ter s samo mladostniško energijo in zagnanostjo postavila jasne meje podjetja VABO.*

2. Kakšne strategije ste si postavljali; koliko od udejanjenih strategij je poželo uspehe v podjetju?

*Naša edina strategija in vizija sta bili postati največje podjetje v gostinstvu in turizmu na Koroškem. Svojo strategijo smo v teh letih dosegli in na Koroškem obvladujemo približno 65-odstotni delež v panogi. Podjetje ima tudi za prihodnost postavljeno jasno strategijo, in sicer obvladovanje tržnega deleža in vlaganje v infrastrukturo za boljše počutje gostov.*

3. Koliko ste med razvijanjem podjetja vlagali v zaposlene? Ali menite, da bi podjetje doseglo podobne rezultate tudi brez tega?

*Zaposleni so naše bogastvo. Gostinstvo in turizem je panoga, kjer je skoraj vsaka sekunda posvečena ljudem – gostom. Poslovanje podjetja je odvisno od naših zaposlenih. Naša merila so ostala ista, ko smo imeli zaposlenega samo enega človeka, in zdaj, ko jih je zaposlenih 100. Veliko vlagamo v medsebojne odnose, izobraževanje in želje naših zaposlenih, saj mora biti večina od njih razporejena v 365-dnevnem delovniku na letni ravni. Upam si trditi, da imamo zaposlene ljudi, ki so pripadni podjetju, visoko motivirani in pripravljeni na nove izzive. Skoraj vsi zaposleni so plod našega dela, saj smo v podjetje povečini dobili neizkušene ljudi, ki smo jih skušali sami izoblikovati in jim dati naš način razmišljanja in delovanja. Pri tem smo nenehno pazili na dobro motivacijo in zadostno možnost izobraževanja ter usposabljanja. Imamo res odličen kolektiv.*

4. Kako pomembno je za vas spremljanje dogajanj in sprememb v zunanjem okolju?

*Na zunanje okolje smo bili vseskozi pozorni. Res imamo na področju gostinstva nekaj konkurence, vendar si upam trditi, da smo jo skozi naš razvoj dodobra spoznali in izkoristili njene šibke točke. Naši konkurenti so povečini ozko usmerjena družinska podjetja, ki jim je glavni cilj zadovoljiti potrebe družine. Seveda danes lahko ostajamo izredno konkurenčni zaradi našega obsega dela in know-howa naših zaposlenih.*

5. Kako ste se odzivali na spremembe v okolju; kakšne ukrepe ste skozi delovanje podjetja uvajali (npr. odpuščanje delavcev, prestrukturiranje proizvodnje in delavcev, selitve delov podjetja v druge kraje idr.)?

*Zaradi našega razvoja nekako nismo imeli težav s poslovanjem, saj je naše podjetje skozi vsa leta dosegalo rast. Stalno smo bili izredno pazljivi pri obvladovanju stroškov in likvidnosti, tako da smo v teh letih bili nekako imuni na spremembe v okolju, oziroma te spremembe na nas niso kaj dosti vplivale. Prihajajoča kriza pa za nas pomeni, da moramo strniti vrste, se prilagoditi trgu z nekoliko drugačno ponudbo in tako uspešno nadaljevati svojo pot.*

6. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju organizacija in vodenje podjetja za vzpon?

*Ljudje na ključnih mestih oblikujejo podjetje. Podjetja ne vodi samo direktor, ki mora postavljati jasne cilje in naloge, ampak ga vodijo vsi zaposleni. Če ljudje na vseh delovnih mestih odlično opravijo svoje delo, je rezultat odličen; dobro vodenje na vseh področjih (top management, middle management, low management) lahko podjetje pripelje do vzpona.*

7. Kakšna je po vašem mnenju vloga vodje v podjetju? Kakšne sposobnosti mora imeti dober menedžer, ki vodi podjetje, da je uspešen? Ali sami zase menite, da ste dober vodja?

*Vodja je tisti, ki daje podjetju rdečo nit in se tudi drži določenih strategij in ciljev z namenov ustvariti čim boljše rezultate. Dober vodja je tisti, ki pravilno reagira na določene ovire in zna jasno motivirati sodelavce, da sledijo njegovi viziji in viziji podjetja. Dober menedžer mora biti v prvi vrsti dober strateg, obenem pa človek, ki ne odneha, tudi ko se zdijo situacije skoraj nerešljive; vztrajnost, delavnost in intuicija so torej lastnosti, ki označujejo dobrega menedžerja. Ja, zase menim, da sem dober menedžer.*

8. Kaj se po vašem mnenju zgodi s podjetjem, katerega vodja nima omenjenih lastnosti?

*Podjetja, ki jih vodijo menedžerji, ki za to niso usposobljeni, kaj hitro doletijo na težave, ki njihovo rast vodijo strmo navzdol. Moje mnenje je, da je lahko voditi podjetje, ko so razmere na trgu takšne, ki omogočajo podjetju brez nekega velikega naprezanja dobre rezultate. V zdajšnjem obdobju pa se pokaže, kdo so dobri menedžerji, ki se znajo prilagoditi ter iskati nove priložnosti tudi v obdobju recesije.*

9. Ali najprej sami opredelite, kaj želite doseči v prihodnosti podjetja, ali svoje zamisli takoj delite s skupino sodelavcev?

*Način vodenja našega podjetja je takšen, da s partnerjem določiva strategijo ter cilje podjetja, ki jih potem posredujeva podrejenim.*

10. Ali znate oceniti sposobnosti zaposlenih? Kako reagirate, če ugotovite, da določen delavec, kljub morebitni doseženi visoki izobrazbi, ne dosega ciljev in pravih donosov v podjetju?

*Menim, da imam občutek, da hitro ugotovim sposobnosti svojih zaposlenih in s tem jih tudi kaj hitro »rangiram« v podjetju na položaje, na katerih so sposobni dobro opravljati svoje delo. Zame formalna izobrazba ne pomeni veliko, pomembne so sposobnosti posameznika, prilagodljivost podjetju ter predvsem rezultati, ki jih je posameznik sposoben dati.*

11. Ali primerno skrbite za dobro podjetniško klimo; se vam to zdi pomembno za večjo delavnost zaposlenih?

*Seveda le z dobro podjetniško klimo lahko dosežemo visoko motiviranost zaposlenih. Ja, pri nas odlično skrbimo za podjetniško klimo.*

12. Kakšne kompetence so pri zaposlenih, ki jih zaposlite, za vas kot kadrovika, pomembne? Kako pomembna je dosežena stopnja izobrazbe?

*Kot sem dejal, dosežena stopnja izobrazbe v našem podjetju ni pogoj, da nekdo zasede vodilno delovno mesto, oziroma določeno odgovornost. Pomembni so rezultati. Dve kompetenci, ki sta mi najpomembnejši, sta prilagodljivost ter sposobnost hitrega učenja.*

13. Kakšen odnos imate do podrejenih? Ali menite, da vas kot vodjo spoštujejo in zakaj?

*Moj odnos do zaposlenih je profesionalen, saj le tako po mojem mnenju lahko ohranjamo odnose, ki so pomembni za dobro podjetniško klimo, obenem pa za dobro storilnost zaposlenih. Verjamem, da me kot vodjo spoštujejo, saj kot svojo dobro lastnost štejem tudi človeškost do zaposlenih.*

14. Ali menite, da poteka med vami in podrejenimi delavci dobra komunikacija?

*Včasih zaradi prenatrpanega urnika moja komunikacija s podrejenimi ni dobra, ker zanjo enostavno zmanjka časa, kar si štejem za veliko pomanjkljivost. Sicer pa menim, da je kakovost komunikacije dobra in da sem človek, ki zna prisluhnuti delavcem. Delamo pa na tem, da bi se pretok teh informacij odvijal na dnevni ravni.*

15. Ali imajo delavci po vašem mnenju dobre delovne pogoje? Ali se za to kot vodja zavzimate?

*Glede na to, da naša panoga dela 365 dni v leti in 24 ur na dan, si ne bi upal trditi, da imajo vsi zaposleni dobre delovne pogoje. Trudimo se najbolj pravično zavzemati za te pogoje, a verjamem, da nam včasih to ne uspe. Kar se pa tiče dobrih delovnih prostorov delavcev, ki so zaposleni v pisarnah, menim, da so dobri.*

16. Kakšne kakovosti je infrastruktura v podjetju? Določene naprave, kuharski aparati idr.? Ali ste pripadnik obnove in nenehnih novosti v korist boljše delavnosti delavcev?

*Vizija podjetja je naklonjena nenehnim izboljšavam, saj se zavedamo, da si z vrhunsko tehnologijo nižamo stroške. Seveda vse ne gre takoj, ampak se trudimo čim prej zamenjati neustrezno infrastrukturo z ustrežno. Ključni aparati za našo proizvodnjo (konvektomati, pomivalni stroji, štedilniki...) niso starejši od treh let.*

17. Ali gradite na motivaciji zaposlenih; se vam zdi pomembna?

*Motiviran sodelavec je tisti, ki bo svoje delo lahko opravljal dovolj kvalitetno, da bo zadovoljil našega kupca. Ja, naši zaposleni so motivirani.*

18. Kakšna je pripravljenost ključnih zaposlenih za delo v podjetju med vikendi in prazniki, opravljanju nadur itd.; ali so lojalni podjetju? Če niso, kaj naredite, da to izboljšate?

*Ko naši sodelavci prestopijo prag podjetja, vedo, v kakšno zgodbo se podajajo, tako da z opravljanjem nadur ni problemov. Vse ure, ki jih zaposleni opravijo v podjetju, so tudi ustrezno plačane.*

19. Ali menite, da bi kakovost podjetju na področju gostinstva upadla, če bi denimo izgubili zelo uspešnega kuharja?

*Kuhar je tisti element v našem podjetju, ki igra veliko vlogo. Seveda bo kakovost mogoče malce zanihala, ampak vsekakor ne toliko, da bi to občutili gostje. Spoštujem odločitev vsakega zaposlenega, in če se v podjetju ne vidi več, ga pri tem ne omejujemo, ampak skušamo najti dogovor, kako bi njegov odhod bil čim bolj neboleč.*

20. Kako se spopadate s fluktuacijo ključnih kadrov? Človeški kapital namreč zaposleni z odhodom odnese s seboj. Kako to vpliva na podjetje?

*Glede na razmere na trgu se lahko pohvalimo, da v našem podjetju ni problem fluktuacija, saj skoraj 95 odstotkov ekipe ostaja že skoraj 9 let, s širitvijo samo še pridobivamo nove kadre, ki se morajo prilagoditi. Tisti, ki ostanejo, ostanejo za dlje časa, tisti, ki pa nimajo resnih namenov pa to pokažejo zelo hitro.*

21. Ali se trudite obdržati ključne kadre v podjetju; kako?

*Da. Z ustreznimi bonitetami ter nagradami.*

22. Ali ste zadovoljni s podjetniško kulturo? (Vrednote, norme, pravila, ki jih v podjetju upoštevajo vaši delavci in katere ste pretežno oblikovali vi sami.) Ali menite, da podjetniška kultura odseva vašo osebnost? (Ali zaposleni delujejo na način, kot ste ga določili vi in ustreza vašim pogledom?)

*S podjetniško kulturo v podjetju sem zadovoljen, saj sodelavci vedo, da samo z upoštevanjem pravil in norm lahko sledimo ciljem in strategiji. Zagotovo je podjetniška kultura na nek način odraz moje osebnosti, saj oba s partnerjem postavljava norme in vrednote, ki se nama zdijo najbolj primerne za delovanje v podjetju, in za katere meniva, da prinašajo pozitivne učinke za podjetje nasploh ter klimo v njem.*

23. Ali menite, da takšna kultura, ki je v vaše podjetju, vpliva na večjo motivacijo delavcev? Ste torej z njo zadovoljni?

*Da.*

24. Kakšno pozornost polagate prihodnosti podjetja- postavljanje ciljev, strategij, inovacij za prihodnost?

*Podjetje ima jasno načrtan razvoj za naslednjih 10 let. Narejeni so razvojni in investicijski plani, ki verjamem, da jih bomo uresničili.*

25. Ali ste zagovornik stagnacije ali nenehnega razvoja podjetja?

*Moj način razmišljanja me sili v nenehen razvoj, saj menim, da le tako podjetje lahko ostane konkurenčno.*

26. Ker spada vaše podjetje med najboljša podjetja v gostinstvu in turizmu na Koroškem, me zanima, kako vam je uspelo premagati konkurenco? Zakaj ste bili boljši od drugih?

*Mladost, Energija, ideje, volja ter norost. To nas dela boljše in drugačne. Obenem pa tudi želja po napredku in razvoju, ki bi zadovoljil želje strank naših storitev. Pozitivno me namreč spodbudi vsakršna pohvala gostov, ki mi pove, da smo na pravi poti.*

27. Ali je mreža partnerjev podjetja pomembna za širjenje in razvoj le-tega? Zakaj?

*Naši partnerji so izrednega pomena za razvoj podjetja, saj če poslovni partner ne sledi razvoju in viziji podjetja, lahko to podjetje še kako ovira pri njegovi širitvi.*

28. Kakšni so vaši poslovni stiki s poslovnimi partnerji?

*Poslovni partnerji so zame ključne osebe, s katerimi lahko ustvarjamo razmere na nabavnem in prodajnem področju, zato se jim posvečam kar veliko časa.*

29. Kaj menite, da je največja napaka podjetij, ki ne uspejo priti nad konkurenco? Kaj je po vašem mnenju njihova šibka točka?

*Dandanes je individualnost tista, ki krasi podjetje. Le podjetje, ki se je sposobno prilagajati individualnim željam, lahko pride nad konkurenco. Togosti v poslu ni več.*

30. Kaj bi odgovorili na vprašanje mlademu podjetniku, ki želi uspeti in vas sprašuje za recept rasti in moči svojega podjetja?

*Mladost, Energija, ideje, volja ter norost.*

## PRILOGA C: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni.

Sem Eva Pogorevčnik, absolventka študija Sociologije, Kadrovsko-menedžerska smer. Prosila bi vas k sodelovanju ankete, katere odgovori mi bodo v pomoč pri pisanju diplome z naslovom Pomen intelektualnega kapitala za rast podjetja. Anketa je anonimna, odgovore pa bom uporabila izključno v svoji diplomski nalogi.

Reševanje ankete vam bo vzelo približno 6 minut.

1. Spol: (obkrožite) M/Ž
  
2. Starost: \_\_\_\_\_ let
  
3. Izobrazba:
  - a) nedokončana osnovna šola – III. stopnja
  - b) dokončana osnovna šola – IV. stopnja
  - c) dokončana nižja srednja, poklicna šola – IV/II. stopnja
  - d) dokončana srednja šola – V. stopnja
  - e) dokončana višja, visoka šola – VI/II. stopnja
  - f) dokončana univerzitetna šola – VII. stopnja
  - g) magisterij, doktorat – VIII., IX. stopnja
  
4. Katero delo opravljate v podjetju?
  - a) Čistilka/čistilec.
  - b) Delo v pralnici.
  - c) Natakar/natakarica.
  - d) Kuhar/kuharica.
  - e) Tehnik ali drug strokovni delavec/delavka.
  - f) Delo na področju financ in računovodstva.
  - g) Delo na recepciji.
  - h) Delo v prodaji.
  - i) Marketing.
  - j) Drugo: \_\_\_\_\_.
  
5. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?  
\_\_\_\_\_ let/mesecev (Označite!)
  
6. Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate v podjetju:
  - a) zelo nezadovoljen/nezadovoljna,
  - b) nezadovoljen/nezadovoljna,
  - c) niti nezadovoljen/nezadovoljna niti zadovoljen/zadovoljna,

- d) zadovoljen/zadovoljna,
- e) zelo zadovoljen/zadovoljna.

7. Ali ste imeli pred prihodom v podjetje Vabo d.o.o. izkušnje s področjem dela, ki ga opravljate v podjetju zdaj?

- a) Da.
- b) Ne.

8. Ali menite, da je zaposleni na področju dela, ki ga opravljate, zlahka zamenljiv in hitro osvoji zanj potrebne veščine?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

9. Ali menite, da svoje delo opravljate vestno ter korektno in s tem pomenite del človeškega kapitala, ki podjetju predstavlja dodano vrednost, ali pa čutite, da ste za podjetje le strošek?

- a) Menim, da vlagam v podjetje dodano vrednost.
- b) Menim, da sem za podjetje samo strošek.
- c) Se ne morem opredeliti.

10. Ali menite, da bi vaš odhod iz podjetja pomenil negativne posledice za podjetje, saj bi s seboj odnesli svoj človeški kapital, ki v podjetju predstavlja dodano vrednost?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

11. Podjetje Vabo spada med najuspešnejša podjetja na področju gostinstva in turizma na Koroškem. Ali menite, da ste pomemben element v organizacijski verigi in ste deloma zaslužni za rast podjetja?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) O tem ne morem presoditi.

12. Ali vam je podjetje že omogočilo kakršno koli izobraževanje in usposabljanje?

- a) Da.
- b) Ne.

12.1. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z NE, kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za to, da niste bili deležni izobraževanja ali usposabljanja v podjetju:

- a) Menim, da izobraževanje in usposabljanje na mojem delovnem mestu ni potrebno.

- b) Menim, da vodji dajeta prednost drugim področjem dela, na katerih se delavci izobražujejo, področje dela, ki ga opravljam jaz, pa izredno zanemarjata, pa čeprav bi bilo izobraževanje ali usposabljanje na tem področju potrebno.
- c) Menim, da bom usposabljanja in izobraževanja deležen/ deležna v bližnji prihodnosti, saj se mi zdi za moje delovno mesto pomembno.
- d) Drugo: \_\_\_\_\_

13. Kako se vodji podjetja Vabo soočata z različnimi prijemi v podjetju?

(lestvica od 1 do 5; označite s križcem)

- 1 – zelo slabo
- 2 – slabo
- 3 – srednje dobro
- 4 – dobro
- 5 – odlično

	1	2	3	4	5
a) komunikacija nadrejenih do podrejenih					
b) motivacija podrejenih za večji uspeh in boljšo opravljenost					
c) pomoč nadrejenih podrejenim v primeru pomanjkanja delovne sile					
d) reševanje problemov podrejenih					
e) zanimanje za delo podrejenih					
f) pravilen pristop do morebitnih napak podrejenih					
g) zavzemanje za dobro organizacijsko klimo					
h) pravi odnos do nagrad in pohval podrejenih					
i) poseganje po dodatnem izobraževanju in usposabljanju podrejenih					
j) nadzor nadrejenih nad podrejenimi					
k) možnost ponudbe po napredovanju podrejenih v primeru njihovega interesa					
l) zavzemanje za dobre delovne pogoje podrejenih					
m) možnost ugovora podrejenih ob napakah nadrejenega					
n) zavzemanje za večjo lojalnost podjetju podrejenih s strani nadrejenih					
o) uporaba sankcij nadrejenih nad podrejenimi					
p) poslušanje zahtev podrejenih					
q) predstavljanje podrejenim ciljev podjetja in strategij za prihodnost					
r) pretok informacij med podrejenimi					
s) spodbujanje podrejenih k oblikovanju novih idej					
t) organiziranje sestankov s podrejenimi					

14. Kako zadovoljni ste s pristopom vodij do podrejenih?

- a) sploh nisem zadovoljen/zadovoljna.
- b) sem delno zadovoljen/zadovoljna.
- c) sem zadovoljen/zadovoljna.
- d) sem zelo zadovoljen/zadovoljna.



15. Katerih od naštetih lastnosti po vašem mnenju **NIMATA** vodi podjetja Vabo? (Možnih več odgovorov; če menite, da imata vodji vse od naštetih lastnosti, ne označite ničesar!)

- a) ambicioznost
- b) energičnost
- c) častihlepnost
- d) odločnost
- e) dinamičnost
- f) avtoritarnost
- g) samoiniciativnost
- h) obvladljivost
- i) ustvarjalnost
- j) naravnost k mobilnosti in napredovanju
- k) strokovnost
- l) etično ravnanje z delavci
- m) zavzetost za opravljanje svojega dela
- n) pravilno reagiranje na spremembe
- o) sposobnost vodenja
- p) sposobnost organiziranja delavcev
- q) sposobnost demokratičnega vzpostavljanja odnosov delavcev
- r) sposobnost improvizacije
- s) samozavestnost
- t) vizionarskost
- u) sposobnost za komuniciranje
- v) sposobnost za dogovarjanje
- w) sposobnost za sodelovanje z ljudmi
- x) sposobnost pravičnega vodenja timov
- y) sposobnost reševanja problemov
- z) sposobnost ustnega izražanja
- aa) sposobnost zastavljanja pravičnih strategij
- bb) strateška kreativnost (sprejemanje in uporaba inovativnih idej)
- cc) emotivna stabilnost; odpornost proti spremembam in stresu
- dd) praktično, pametno, hitro, logično razmišljanje
- ee) zaupanje v izbrane metode in podjetniške predloge
- ff) inovativnost in intuitivnost
- gg) pripravljenost na tveganje
- hh) odločanje v negotovosti
- ii) privrženost k spremembam
- jj) tolerantnost do neuspeha
- kk) prevzemanje odgovornosti
- ll) samostojnost pri razmišljanju

- mm) usmerjenost k dolgoročnim ciljem
- nn) osredotočenost na učinek, ne na učinkovitost

16. Katere kompetence imate kot zaposleni v podjetju? (Označite s križcem!)

1. SPLOŠNE: obvladovanje dela in časa, zavzetost za rezultate in odgovornost, pozitiven odnos do sprememb in dela
2. OSEBNOSTNE IN VEDENJSKE: odkrivanje in odziv na priložnosti, kreativno mišljenje in izražanje, etičnost, osebni vzgled, odločanje idr.
3. ZA DELO Z LJUDMI: komuniciranje, delegiranje, postavljanje ciljev, obvladovanje konfliktov, delo v timu, pogajanja
4. ZA DELO Z INFORMACIJAMI: natančnost, ažurnost, poznavanje poslovnih procesov, vodenje projektov, estetski videz, pozicioniranje

17. Označite, s katerimi značilnostmi se strinjate oziroma ne strinjate, da jih imata vaši vodji.

Vodja podjetja:	DRŽI	NE DRŽI
1. pazljivo posluša, kaj mu govorijo drugi		
2. daje pri delu zgled svojim ljudem		
3. prihaja utrujen na delo		
4. rad sprejema predloge		
5. je trmast		
6. daje jasna navodila		
7. se vedno z nekom prepira		
8. vedno drži dano besedo		
9. zna oceniti sposobnost svojih ljudi		
10. se hitro vznemiri		
11. pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela		
12. navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi		
13. ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj		
14. se preveč rad šali		
15. ljudje ga ne marajo		
16. rad ima stališča »velikega človeka«		
17. preučuje možnosti boljših delovnih metod		
18. ima malo prijateljev		
19. se pogosto razburja		
20. zna načrtovati delo		
21. zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo		

18. Kakšen je vaš pogled na vodenje podjetja s strani vaših nadrejenih?

- a) Menim, da podjetje vodita slabo.

- b) Menim, da podjetje vodita srednje dobro.
- c) Menim, da podjetje vodita dobro.
- d) Menim, da podjetje vodita odlično.

19. Ali menite, da bi z drugačnim vodjem oz. z drugačnimi pogledi vodje na podjetniško okolje imelo podjetje manj možnosti za doseg takšne rasti?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

20. Kaj bi, če bi lahko, spremenili pri načinu vodenja podjetja?

- a) načrtal/-a bi drugačne strategije,
- b) zaposlene bi bolj vključeval/-a v odločanje glede organizacijskih ciljev,
- c) več bi vložil/-a v same zaposlene na področju izobraževanja, usposabljanja,
- d) več poudarka bi namenil/-a motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci),
- e) izboljšal/-a bi organizacijsko klimo,
- f) izboljšal/-a bi delovne pogoje zaposlenih,
- g) izboljšal/-a bi pretok informacij med zaposlenimi,
- h) pri načinu vodenja podjetja ne bi ničesar spremenil/-a,
- i) drugo: \_\_\_\_\_

21. Kakšne novosti bi predlagali v podjetju?

---

---

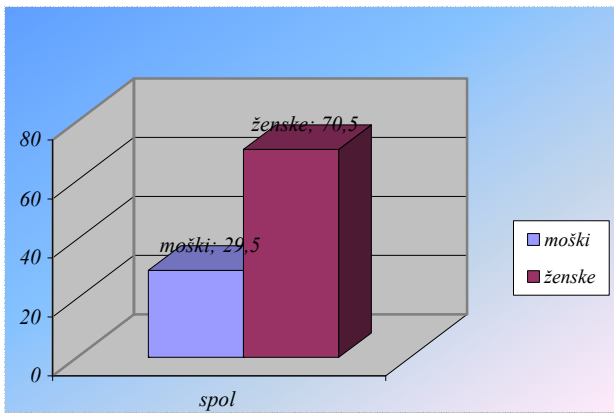
---

---

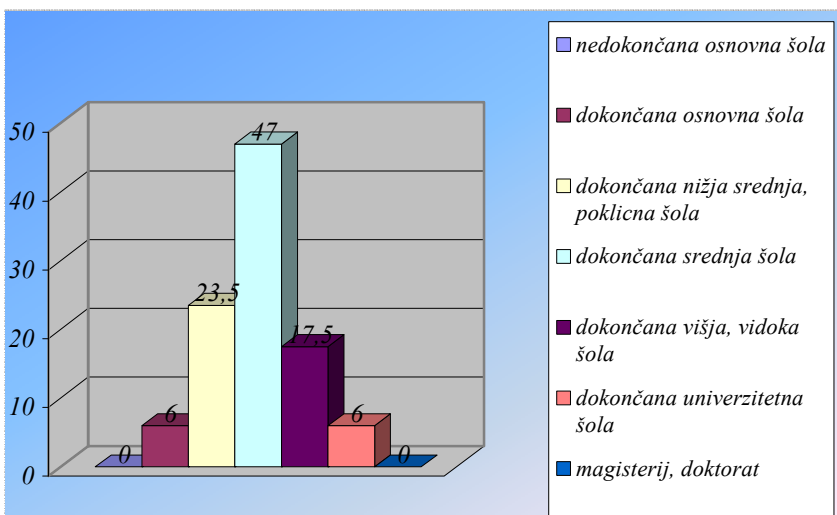
Najlepša hvala za odgovore in lep pozdrav!

## PRILOGA Č: ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

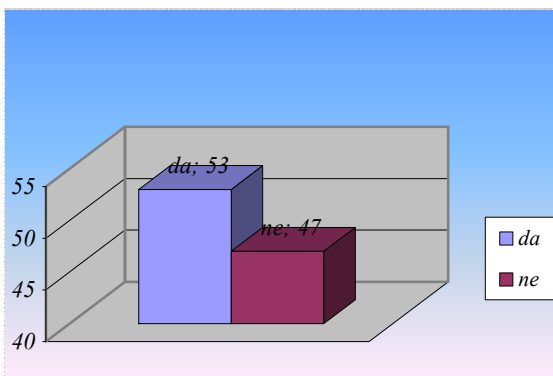
Graf 12.1: Spol zaposlenih



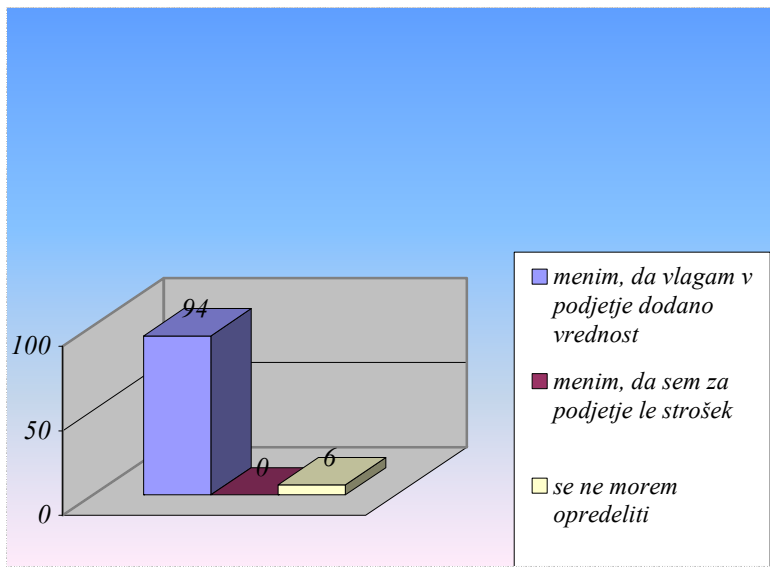
Graf 12.2: Izobrazba zaposlenih



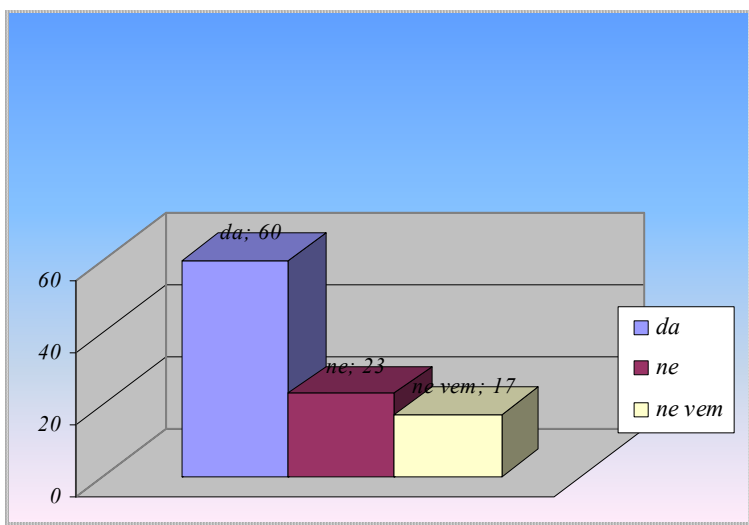
Graf 12.3: Vprašanje zaposlenim, ali so imeli pred prihodom v podjetje Vabo delovne izkušnje z delom, ki ga opravljajo sedaj



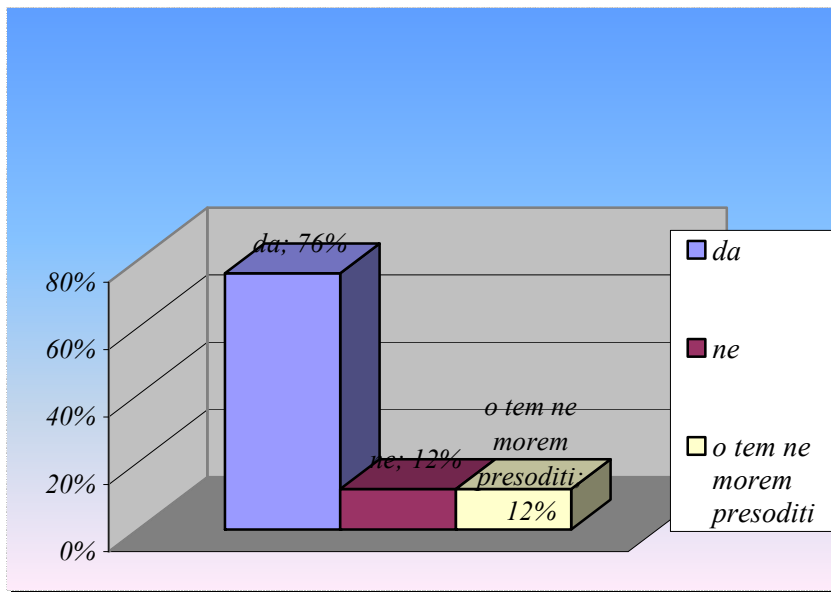
**Graf 12.4: Vprašanje zaposlenim, ali menijo, da v podjetje vlagajo dodano vrednost, ali pa zanj pomenijo strošek**



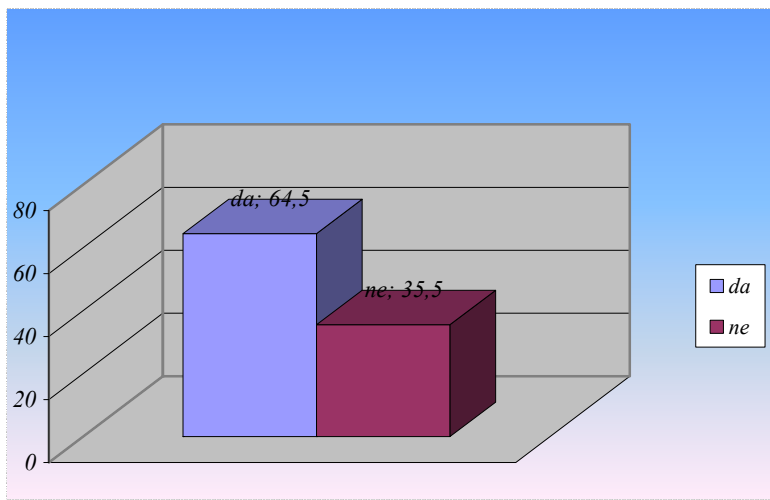
**Graf 12.5: Vprašanje glede negativnih posledic ob odhodu zaposlenih, ki bi s seboj odnesli človeški kapital**



**Graf 12.6: Mnenje zaposlenih, ali menijo, da so pomemben element v organizacijski verigi in so deloma zaslužni za rast podjetja**



**Graf 12.7: Vprašanje, ali so zaposleni v podjetju deležni izobraževanja in usposabljanja**

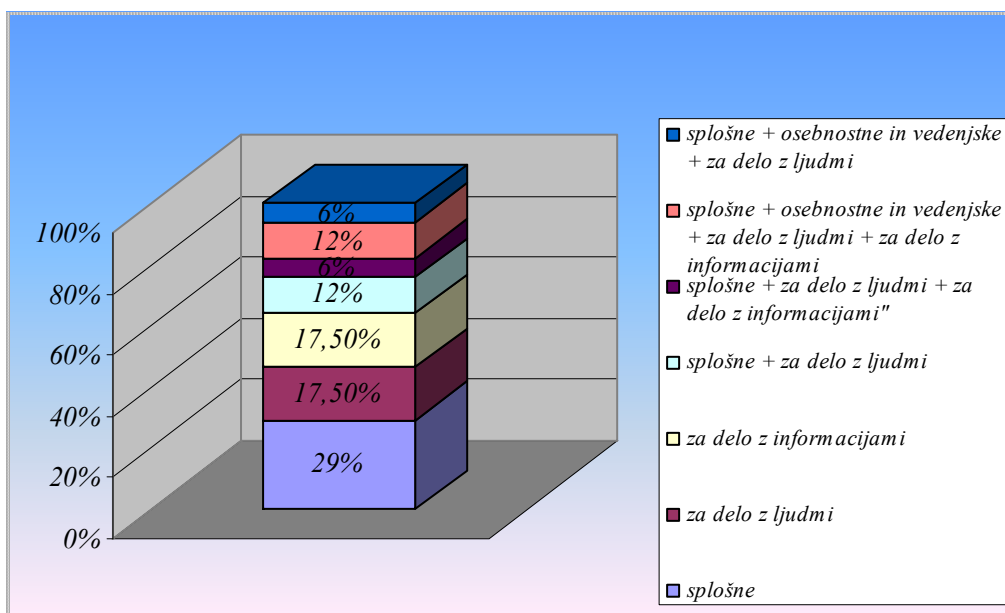


**Tabela 12.1: Kako se vodji podjetja Vabo soočata z različnimi prijemi v podjetju (lestvica od 1 do 5; označite s križcem)**

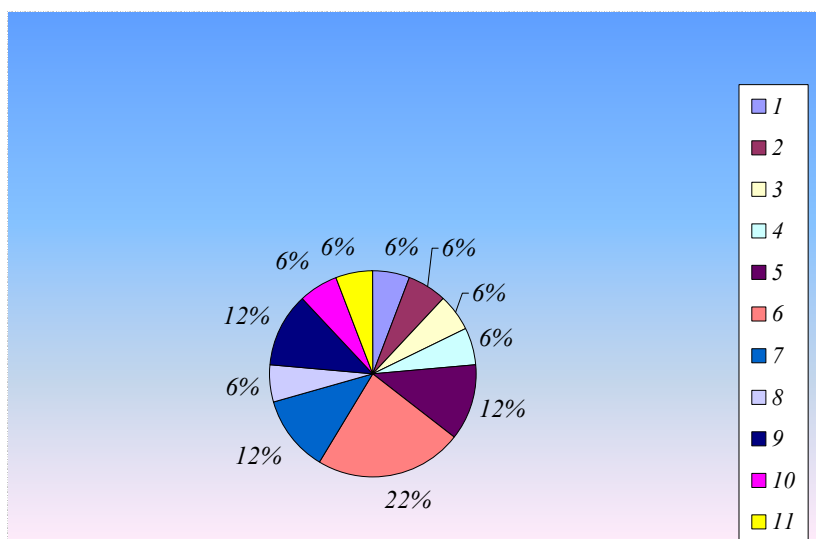
- 1 – zelo slabo
- 2 – slabo
- 3 – srednje dobro
- 4 – dobro
- 5 – odlično

	1	2	3	4	5
Komunikacija nadrejenih do podrejenih	0 %	0 %	48 %	35 %	17 %
Motivacija podrejenih za večji uspeh in boljše opravljenost	0 %	0 %	59 %	23,5 %	17,5 %
Pomoč podrejenih s strani nadrejenih v primeru pomanjkanja delovne sile	0 %	0 %	41,5 %	23,5 %	35 %
Reševanje problemov podrejenih	0 %	0 %	23,5 %	47 %	23,5 %
Zanimanje za delo podrejenih	0 %	6 %	41,5 %	41,5 %	7 %
Pravilen pristop do morebitnih napak podrejenih	0 %	0 %	35 %	59 %	6 %
Zavzemanje za dobro organizacijsko klimo	0 %	0 %	41,5 %	35 %	23,5 %
Pravi odnos do nagrad in pohval nadrejenih	6 %	17,5 %	35,5 %	23,5 %	17,5 %
Poseganje po dodatnem izobraževanju in usposabljanju podrejenih	12 %	12 %	47 %	23 %	6 %
Nadzor nadrejenih nad podrejenimi	0 %	0 %	23,5 %	53 %	23,5 %
Možnost ponudbe po napredovanju podrejenih v primeru njihovega interesa	0 %	0 %	53 %	23,5 %	23,5 %
Zavzemanje za dobre delovne pogoje podrejenih	0 %	6 %	35 %	41,5 %	17,5 %
Možnost ugovora podrejenih ob napakah nadrejenega	12 %	12 %	29 %	23,5 %	23,5 %
Zavzemanje za večjo lojalnost podjetju podrejenih s strani nadrejenih	6 %	12 %	35,5 %	29 %	17,5 %
Uporaba sankcij nadrejenih nad podrejenimi	0 %	6 %	41,5 %	35,5 %	17 %
Posluh do zahtev podrejenih	6 %	6 %	29 %	35,5 %	23,5 %
Predstavljanje podrejenim ciljev podjetja in strategij za prihodnost	12 %	12 %	29 %	29 %	18 %
Pretok informacij med podrejenimi	6 %	0 %	35,5 %	41,5 %	17 %
Spodbujanje podrejenih k oblikovanju novih idej	0 %	23,5 %	41 %	23,5 %	12 %
Organiziranje sestankov s podrejenimi	12 %	23,5 %	23,5 %	12 %	29 %

**Graf 12.8: Kompetence zaposlenih**



**Graf 12.9: Vprašanje zaposlenih, kaj bi spremenili pri vodenju podjetja**



1. načrtal/-a bi drugačne strategije,
2. več bi vložil/-a v zaposlene na področju izobraževanja, usposabljanja,
3. več poudarka bi namenil/-a motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci),
4. izboljšal/-a bi organizacijsko klimo,
5. izboljšal/-a bi pretok informacij med zaposlenimi,
6. pri načinu vodenja podjetja ne bi ničesar spremenil/-a,
7. zaposlene bi bolj vključeval/-a v odločanje glede organizacijskih ciljev, več bi vložil/-a v zaposlene na področju izobraževanja, usposabljanja, več poudarka bi namenil/-a



motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci), izboljšal/-a bi pretok informacij med zaposlenimi,

8. več bi vložil/-a v zaposlene na področju izobraževanja, usposabljanja, več poudarka bi namenil/-a motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci), izboljšal/-a bi delovne pogoje zaposlenih, izboljšal/-a bi pretok informacij med zaposlenimi,
9. več poudarka bi namenil/-a motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci), izboljšal/-a bi organizacijsko klimo,
10. več poudarka bi namenil/-a motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci), izboljšal/-a bi delovne pogoje zaposlenih, izboljšal/-a bi pretok informacij med zaposlenimi,
11. več bi vložil/-a v zaposlene na področju izobraževanja, usposabljanja, več poudarka bi namenil motivaciji zaposlenih (nagrade, več druženja s sodelavci).