

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Poljanšek

**Pomen standarda Vlagatelji v ljudi
za konkurenčnost organizacij - analiza petih organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Poljanšek

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Pomen standarda Vlagatelji v ljudi
za konkurenčnost organizacij - analiza petih organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Pomen standarda Vlagatelji v ljudi za konkurenčnost organizacij - analiza petih organizacij

Organizacije se vsakodnevno soočajo z izzivi trga in le-ti od njih zahtevajo hitro reagiranje. Najhitrejša in najučinkovitejša pot je drastično zmanjšanje stroškov, ki se v času gospodarske krize najbolj pozna na zmanjšanih stroških vlaganj v zaposlene in njihovo izobraževanje, v zmanjševanju plač in nenazadnje odpuščanju. Obstajajo pa tudi takšne organizacije, ki se težav lotijo organizirano in na dolgi rok, predvsem pa ne zmanjšujejo sredstev pri svojih zaposlenih, saj se zavedajo, kakšno konkurenčno prednost le-ti doprinesejo organizaciji in njenemu poslovanju. Tudi pri nas so si nekatere organizacije na tej poti pomagale z britanskim standardom kakovosti Vlagatelji v ljudi. Standard pomaga organizacijam do zastavljenega cilja s pomočjo smernic, pri tem pa pridobijo tako zaposleni, ki vlagajo vase, kot tudi organizacija, ki z bolj kompetentnimi zaposlenimi in posledično boljše organizacijsko klimo dosega rezultate hitreje in učinkoviteje. V empiričnem delu bom s pomočjo petih slovenskih organizacij, ki nosijo oz. so nosila naziv Vlagatelj v ljudi, pokazala, da jim je proces pridobivanja standarda prinesel pozitiven vpliv tako na finančno kot nefinančno poslovanje.

Ključne besede: standard Vlagatelji v ljudi, človeški kapital, konkurenčna prednost, usposabljanje.

Importance of Investors in People standard for the competitiveness of organizations - analysis of five organizations

Organizations are constantly faced with market challenges which require a quick response. The quickest and most effective way is a drastic reduction in costs, therefore the most commonly used methods during the economic crisis were reduced costs and investments in training staff, reducing salaries and, ultimately, redundancy. There are also some organizations that tackle these problems in an organized way and on the long run, but not by reducing funds for their employees, knowing what kind of competitive advantage they can bring to the organization and its business. Some organizations in our country helped themselves with the british quality standard Investors in People. The standard uses guidelines to help organizations to reach their aim, while both, the employees who are investing in themselves as well as the organization, are gaining. Competent employees and, consequently, a better organizational climate bring results faster and more efficiently. In the empirical part I will present five Slovenian organizations that have or had the title of Investors in People, and show that the process of obtaining the standard brought a positive impact on their financial and non-financial business.

Keywords: standard Investor in People, human capital, competitive advantage, training.

KAZALO

1	Uvod.....	7
1.1	Opredelitev cilja in namena predmeta preučevanja.....	7
1.2	Metodologija in struktura diplomske naloge.....	9
2	Človeški kapital.....	10
2.1	Definicije in pomen.....	12
2.2	Delitve človeškega kapitala.....	17
2.3	Teorija človeškega kapitala.....	19
3	Konkurenčna prednost.....	26
3.1	Viri konkurenčne prednosti.....	26
3.2	Konkurenčna prednost človeškega kapitala.....	33
4	Standard Vlagatelji v ljudi.....	38
4.1	Opredelitev in temeljni namen standarda.....	38
4.2	Vpliv standarda v Veliki Britaniji.....	44
4.2.1	Standard skozi zadnje desetletje.....	45
4.3	Pomanjkljivosti standarda.....	54
4.4	Standard v Sloveniji.....	56
5	Empirični del – analiza organizacij.....	60
5.1	Analiza štirih organizacij, ki so sodelovale v pilotnem projektu.....	60
5.1.1	Bolnišnica Golnik.....	60
5.1.2	Upravna enota Trebnje.....	65
5.1.3	Glotta Nova.....	69
5.1.4	Center za razvoj človeških virov.....	72
5.2	TNT Slovenija.....	74
5.3	Pogled ocenjevalca in krovne britanske organizacije.....	79
6	Zaključki in ugotovitve.....	82
7	Literatura.....	86

Kazalo slik (in tabel)

Slika 2.1: Strateška predpostavka individualnega in socialnega kapitala.....	13
Slika 2.2: Skandiina shema vrednosti.....	15
Slika 2.3: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala.....	16
Slika 2.4: Teorija človeškega kapitala.....	19
Slika 2.5: Vpliv splošnega usposabljanja na odnos med dohodki in starostjo.....	22
Slika 3.1: Porterjeve generične strategije.....	29
Slika 3.2: Konkurenčne prednosti organizacije.....	32
Slika 3.3: Viri trajne konkurenčne prednosti.....	33
Slika 3.4: Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah.....	36
Slika 4.1: Število organizacij s priznanim standardom v Veliki Britaniji.....	45
Slika 4.2: Okvir korakov.....	49
Slika 4.3: Veriga učinkov.....	50
Slika 4.4: % spremembe v produktivnosti in donosnosti 12 mesecev po statusu VVL.....	52
Slika 5.1: Prihodki od poslovanja Bolnišnice Golnik med leti 2004 in 2010.....	63
Slika 5.2: Prihodki od poslovanja Glotta Nove med leti 2004 in 2010.....	71
Slika 5.3: Struktura izobrazbe TNT Express Slovenia med leti 2009 in 2012.....	78

Seznam kratic

ACS	Andragoški center Slovenije
ANE UK	Ocenjevalci standarda iz severno–vzhodne podružnice (ang. Assessment North East UK)
CRČV	Center za razvoj človeških virov
EU	Evropska unija
EEF	Britanska organizacija proizvajalcev (ang. The Manufacturers` Organisation)
IIP	Standard Vlagatelji v ljudi – (ang. Investors in People)
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
NTTF	Nacionalni odbor za usposabljanje – (ang. National Training Task Force)
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj – (ang. Organisation for Economic Co-operation and Development)
UE	Upravna enota
UKCES	Britanska komisija za izobraževanje in usposabljanje – (ang. United Kindom Commission for Employment and Skills)
VB	Velika Britanija
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 Uvod

1.1 Opredelitev cilja in namena predmeta preučevanja

Človek je eden pomembnejših dejavnikov, ki podjetju prinaša dobiček in ravno zaradi tega so nekatere organizacije pričele svoje zaposlene obravnavati drugače, saj v njih ne vidijo le stroškov, temveč najkakovostnejši vir novih idej, znanja, ustvarjalnosti in kreativnosti (Ivanuša Bezjak 2006, 51).

Kako pomemben je človek v organizaciji, lahko ponazorim z računalniškim genijem Stevom Jobsom. Zaradi zdravstvenih težav je Jobs svoj prvi nenadni odhod na bolniški dopust naznanil v začetku leta 2009 in povzročil kar 10 % padec delnic na borzi (na srečo se je podjetje hitro pobralo in leto 2009 je bilo eno boljših, morda tudi po zaslugi hitre vrnitve ustanovitelja), svoj drugi odhod pa je naznanil v letošnjem letu ter ponovno povzročil velik padec delnic. Po njegovi smrti je bilo ravno tako mogoče čutiti padec vrednosti delnic, vendar je bil trg zaradi že poznanih razlogov tokrat bolje pripravljen. S tem primerom sem želela ponazoriti, da je tudi v napredni tehnologiji v ozadju vedno človek, ki jo je razvil in vodil. In odhodi takšnih ljudi ne vplivajo le na posamezno organizacijo, ampak na potek celotnega našega razvoja. Zato je pomembno, da se organizacije ne zavedajo le finančne plati poslovanja, ampak tudi svojih zaposlenih. Resda nismo vsi kot Steve Jobs, vendar bi lahko vsi zaposleni imeli v svojem delovnem okolju možnost, da razvijemo svoj potencial.

Tudi danes obstajajo organizacije, ki cenijo svoje zaposlene in se zavedajo njihovega pomena, to raven pa želijo še izboljšati in seveda posledično tudi pokazati, to pa pravzaprav predstavlja standard Vlagatelji v ljudi.

Večina organizacij se zaveda pomena drugačnosti, konkurenčnosti in zaželenosti. Poti do cilja pa so lahko zelo različne. Na kratki rok je zagotovo najučinkovitejša drastično zmanjševanje stroškov ter hitro povečevanje produkcije, ki ju v kriznih časih občutimo v obliki množičnih odpuščanj in zmanjševanju plač. Obstajajo pa tudi takšne organizacije, ki vedo, da so edino pravilni postopni koraki, ki zahtevajo veliko napora in vlaganj v vse faze organizacije. Tudi v ljudi. Moto »Vedno se lahko najde boljši« zanje ne obstaja, saj se zavedajo potenciala, ki ga imajo v svoji lastni organizaciji in vedo, da z njimi lahko dosežejo tako zaželeno

konkurenčnost. Vendar se to ne zgodi le z rednim dajanjem plače in samoumevnim pričakovanjem, da mora zaposleni živeti za organizacijo. Mnogi zaposleni so željni novih informacij, novih znanj, vendar so velikokrat primorani zaradi velike ponudbe na trgu dela in zaradi lastnega preživetja sprejeti delo v takšnih organizacijah, ki že na samem začetku zatrejo vso njihovo vedoželjnost in posledično z nepravim vodenjem organizacije postanejo zgolj številka oz. strošek v organizaciji. Zgolj najbolj očitno zmanjševanje stroškov v obliki odpuščanj in zmanjševanja plač pa organizacij ne bo pripeljalo iz krize. Mnogim navkljub gospodarski krizi vseeno uspeva. Ko sem se leta 2008 prvič seznanila s standardom Vlagatelj v ljudi, se mi je zdela ideja zanimiva in spodbudna, saj v ozadju nosi veliko več kot le mednarodno priznanje. In to bom skušala pokazati tudi v svojem delu.

Cilj moje diplomske naloge je poizkusiti pokazati, da slovenske organizacije, ki so imele oz. še imajo naziv Vlagatelj v ljudi, dajejo pomen človeškemu kapitalu, ki ga imajo znotraj same organizacije, da se pri tem zavedajo konkurenčne prednosti, ki jo s tem ustvarjajo in da ima to vlaganje pozitiven učinek na njihovo poslovanje – finančno in nefinančno. Standard Vlagatelj v ljudi pa jim je do tega končnega cilja pomagal in pokazal smernice.

Glavne hipoteze, ki sem jih želela z diplomskim delom potrditi ali ovreči, so:

1. Organizacije, ki so uvedle standard, poročajo o njegovih pozitivnih učinkih na organizacijsko klimo.

Organizacije so po uvedbi standarda opazile pozitivne spremembe (boljše medsebojne odnose, upoštevanje mnenj, boljšo komunikacijo, lažji prenos informacij itd.), kar je doprineslo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

2. Standard posredno vpliva na boljše finančne kazalce.

3. Organizacije, ki so pridobile standard, so se lažje prilagodile tržnim razmeram in gospodarski krizi.

Zadovoljni zaposleni vodijo do boljše organizacijske klime, posledično do bolj zadovoljnih strank, kar se pozna na boljših finančnih kazalcih in poslovanju organizacije. To seveda pomeni, da bi z njim organizacije lahko našle rešitev za izhod iz gospodarske krize, v kateri so se mnoge v teh časih znašle. Glede na to, da je standard v 90-ih letih pravzaprav nastal kot

odgovor na veliko gospodarsko krizo v VB, bi lahko z njegovo pomočjo tudi danes poiskali vzporednice in možne rešitve.

1.2 Metodologija in struktura diplomske naloge

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem delu sem uporabila opisno in komparativno metodo, kjer sem skušala podati ugotovitve nekaterih navezujočih se teorij in pristopov različnih avtorjev, pri tem pa sem izpostavila človeški kapital ter ga skušala prikazati kot pomemben dejavnik konkurenčne prednosti, ki jo zaposleni predstavljajo za organizacijo. Pri tem pa naj bi bil standard Vlagatelji v ljudi tisti, ki jim pomaga izpopolniti to prednost. Pri slednjem sem upoštevala njegove začetke in nadaljnji razvoj pod okriljem krovne organizacije v VB kot tudi poizkus prodora v naše gospodarsko okolje. Pri tem sem uporabila domačo ter tujo strokovno literaturo.

V drugem delu pa sem uporabila metodo analize s pomočjo kvalitativnega raziskovanja (uporabila sem polstrukturiran intervju), preučila poglede in delovanje petih organizacij, ki opravljajo zelo različne dejavnosti. Štirim izmed njih je skupno to, da so sodelovale v pilotnem projektu pridobivanja standarda Vlagatelji v ljudi, ki ga je leta 2002 pričel izvajati Andragoški center Slovenija, ena pa se je odločila za pridobitev standarda šele kasneje. Obrnila sem se tudi na ocenjevalca, ki je v času izvajanja pilotnega projekta kot tudi vseh kasnejših ocenjevanjih sodeloval pri nas, ter na britansko krovno organizacijo, ki licencira standard. Na koncu sem podala še svoje ugotovitve, zaključke in priporočila.

2 Človeški kapital

Prvim osnovnim delitvam kapitala na naravni, fizični in finančni so skoraj z vsakim letom dodane številne nove: organizacijski, intelektualni, okoljski, ekološki in mnogi drugi pojmi. Mnogi od njih se prekrivajo ali podvajajo, nekateri so uporabljeni pragmatično, drugi zgolj metaforično; razlog za to pa ni le akademsko teoretiziranje, ampak je bolj praktične poslovne narave, saj je konkurenčnost odvisna od učinkovite mobilizacije sredstev, vključno z neopredmetenimi (Schuller 2001).

Velik problem pri revolucijah pa je, da le redko tečejo po načrtih. In največja težava, ki grozi popolni revoluciji človeškega kapitala, so preobrati v izobraževanju. Velikokrat namreč pride do zamenjave med človeškim kapitalom in izobraževanjem. Pri formiranju človeškega kapitala je zelo pomembna formalna izobrazba, ni pa edina. Temu lahko prištejemo še socialno okolje, npr. tisti, ki se rodi v premožnejši družini, ima že takoj boljše pogoje za pridobivanje kapitala (hodi v boljše šole, je boljšega zdravja itd.). Toda že misel, da je možno tovrstne razlike izgladiti, je nemogoča za večino držav. V veliko državah je velikokrat ves človeški kapital odvisen od dobro formuliranega formalnega izobraževanja. Slabe odločitve lahko prizadenejo najmlajše, ki pa ironično pri vsem tem sploh nimajo nobene besede. Če postanemo sužnji logike, da več izobraževanja vodi do več človeškega kapitala, le-ta pa vodi do večje gospodarske rasti, tvegamo, da izgubimo pogled na širšo sliko. Takšno razmišljanje vodi do ustvarjanja sistemov izobraževanja, ki bodo služili le posameznim potrebam specifičnih industrij. S tem bomo zatrli vse tiste, ki odstopajo od teh predstav. Kje se bodo znašli kreativni mladi posamezniki, ki sicer ne ustrezajo tipičnim družbenim normam, vendar lahko ponudijo marsikaj drugega? Potrebno je torej dati priložnost vsakemu posamezniku, da razvije sebi lasten človeški kapital (Keeley 2007).

V mnogih primerih pa je morda bolje, da na človeški kapital gledamo z vidika vseživljenjskega učenja in ne le na izobraževanje. Človeški kapital ima tako gospodarske kot negospodarske koristi. Ena izmed največjih koristi je zagotovo negospodarska, saj izboljšuje zdravstveno stanje ljudi, podaljšuje pričakovano življenjsko dobo ter povečuje možnost vključevanja ljudi v življenje skupnosti (Keeley 2007).

Seveda pa je korist tudi gospodarska in se kaže na ravni posameznika in posledično tudi na blaginji države. S stopnjo izobrazbe v nekaterih OECD državah korenito narašča tudi plača delavcev (npr. na Danskem in Novi Zelandiji je plača delavcev z univerzitetno izobrazbo $\frac{1}{4}$ višja kot pri tistih, ki imajo končano zgolj srednjo šolo). Gospodarstva pa lahko sčasoma pridobijo od 3 do 6% na rasti produktivnosti za vsako dodatno leto, ki ga posameznik posveti izobraževanju. Zato podatki, da dandanes v razvitih državah že kar $\frac{2}{3}$ ljudi dela v storitvenem in informacijskem sektorju, nič ne presenečajo. Velik in nezanemarljiv del pa predstavlja socialno ozadje posameznika. OECD je leta 2003 delal teste v različnih državah in ugotovil, da so se učenci, ki so izhajali iz revnejših družin, pri njihovih matematičnih testih v povprečju odrezali 3,5 krat slabše kot njihovi sošolci iz bogatejšega okolja. Čedalje več je tudi žensk, ki delajo in se zaradi materinstva niso pripravljene odreči karieri. To je privedlo do večjega povpraševanja po varstvu otrok in če bi tu država zagotovila lažji prehod iz zgodnjega otroštva v šolo vsem otrokom, bi imeli tudi najrevnejši boljše možnosti pri razvijanju svojega človeškega kapitala. V povprečju vlade OECD porabijo okoli 5 % BDP za izobraževanje, vendar od tega porabijo skoraj dvakrat več za študenta v terciarnem izobraževanju kot za otroka v primarnem. In glede na to, da naj bi univerzitetno izobraženi zaslužili več kot ostali, morajo v določenih državah študenti že plačati svoj delež pri nadaljnjem študiju (OECD 2007).

Trendi in pričakovani razvoj v svetu, še posebej v EU, na področju človeškega kapitala, delovne sile in trga dela kažejo šest značilnosti: a) nizek delež aktivne populacije, do česar prihaja predvsem zaradi zmanjševanja rodnosti, podaljševanja življenjske dobe in začetnega izobraževanja; b) rast kakovosti človeških virov, s katero naj bi odgovarjali na izzive na znanju temelječega gospodarstva in družbe; c) povečevanje kakovosti delovnih mest v smeri naraščajoče zahtevnosti glede znanja in sposobnosti zaposlenih; d) strukturna neskladja na trgu delovne sile, ki se kažejo zlasti v vrsti in zahtevnosti del na eni ter razpoložljivem znanju in sposobnostih na drugi strani, pa tudi v regionalnih neskladjih; e) trg dela postaja eden ključnih elementov učinkovitega gospodarskega razvoja in podjetniških reform; f) nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela ter povečevanja socialnih razlik. Slovenijo loči od najbolj razvitih držav EU več značilnosti: prenizka delovna aktivnost prebivalstva v določenih starostnih skupinah, prenizka izobrazbena in kvalifikacijska raven, prevelik delež nezahtevnih delovnih mest, strukturna neskladja na trgu delovne sile in neenakost pri dostopu do dela in kapitala. Slovenija bi lahko konkurirala preostalim članicam le s kakovostno delovno silo in

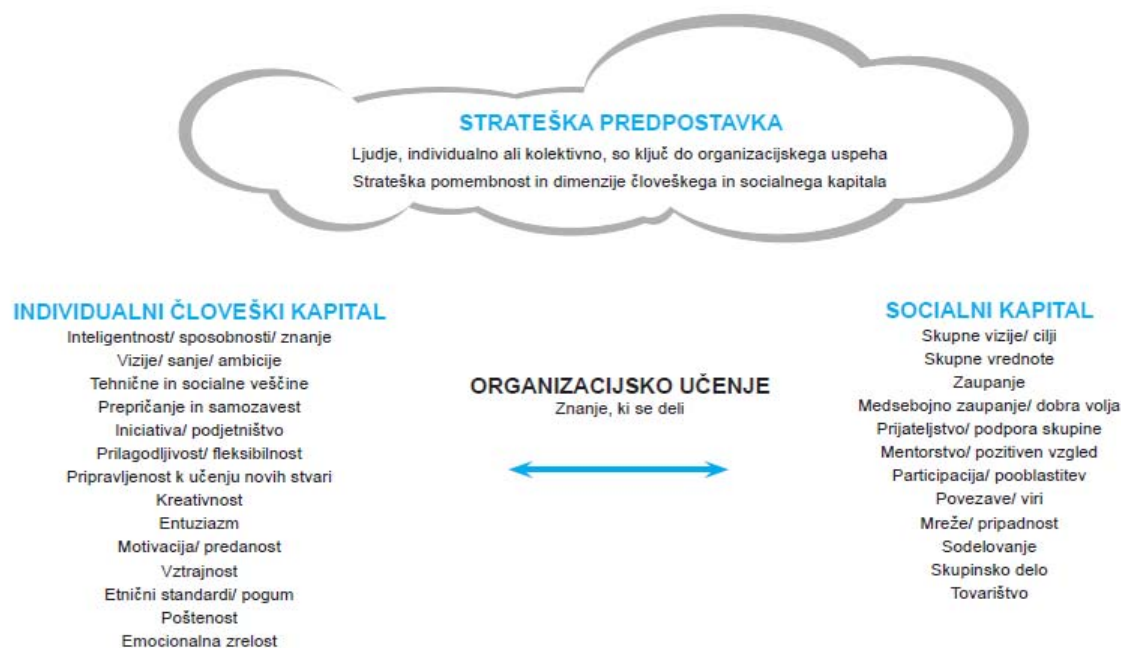
da bi prišla do tega, bi morala izvesti razvojno strategijo (Urad Vlade RS za komuniciranje 2008).

2.1 Definicije in pomen

Že leta 1890 je Alfred Marshall postavil tezo, da je izmed vseh kapitalov največ vreden tisti, ki je investiran v človeka, vendar jih je še danes veliko nasprotnega mnenja. Živimo v času, ko nova ekonomska paradigma, ki jo označuje hitrost, inovacija, kratek odzivni čas, kakovost in zadovoljstvo strank, postavlja v ospredje pomembnost neotipljivih sredstev, kot so prepoznavnost blagovne znamke, znanja, inovacij in še posebno človeški kapital (Kreiter in Kinicki 2004, 9). Avtorja označujeta človeški kapital kot produktivni potencial¹ posameznikovih znanj in dejanj, vendar ga organizacija lahko izkoristi le, če zaposlenim omogoči tudi razvoj socialnega kapitala ter možnost delitve znanja, kar sta skušala prikazati z naslednjo sliko.

¹ Potencial pa v tej splošno znani definiciji predstavlja operativno besedo, ki jo avtorja razložita s primerom, da če je človek lačen, je denar v njegovem žepu dobra stvar, saj predstavlja potencial, da si kupi kosilo. Na isti način pa delujejo tudi organizacije v sedanjosti ali prihodnosti, saj skušajo že sedaj najti potencial s pravo kombinacijo znanja, spretnosti in motivacije, ki bodo zagotovili bodočo konkurenčno prednost. Računalniški gigant Intel že sedaj veliko vlaga v štipendiranje in spodbuja dijake za študij matematike in računalništva, saj se zaveda, da dobri inženirji ne zrastejo kar čez noč (Kreiter in Kinicki 2004, 9).

Slika 2.1: Strateška predpostavka individualnega in socialnega kapitala



Vir: Kreiter in Kinicki (2004, 9).

Avtorja (Kreiter in Kinicki 2004, 9) v ljudeh vidita ključ do organizacijskega uspeha, do koder lahko organizacije pridejo le z organizacijskim učenjem, ki pa poteka med obema kapitaloma – človeškim in socialnim. Če želi organizacija uspeti, mora svojim zaposlenim zagotoviti uresničevanje obeh.

Preden se podrobneje lotim definicij in razlag različnih avtorjev, želim pojem človeški kapital uvrstiti v širši kontekst. Uporabila bom enega izmed najbolj citiranih avtorjev s tega področja, in sicer Leifa Edvinssona (Edvinsson in Sullivan 1996, 357), ki je človeški kapital poleg strukturnega in relacijskega² kapitala uvrstil v celoto, ki jo je poimenoval intelektualni kapital. Slednjega je poimenoval kot znanje, ki ga lahko pretvorimo v vrednost (Edvinsson in Sullivan 1996, 358). Edvinsson v svojih kasnejših raziskavah k definiciji človeškega kapitala doda še, da le-ta izraža, kako učinkovito organizacije uporabljajo („izrabljajo“) človeške vire, kar je možno meriti tudi s kreativnostjo in inovacijo. Tudi Garavan (2001, 49) se strinja, da izraz

² Vrednost odnosa, ki ga organizacija zgradi s svojimi strankami in ki se odraža v njihovi zvestobi organizaciji ali njenim izdelkom/storitvam. Tako kot človeški in strukturni kapital ne more biti izražen v bilancah podjetja (Edvinsson in Sullivan 1996, 358).

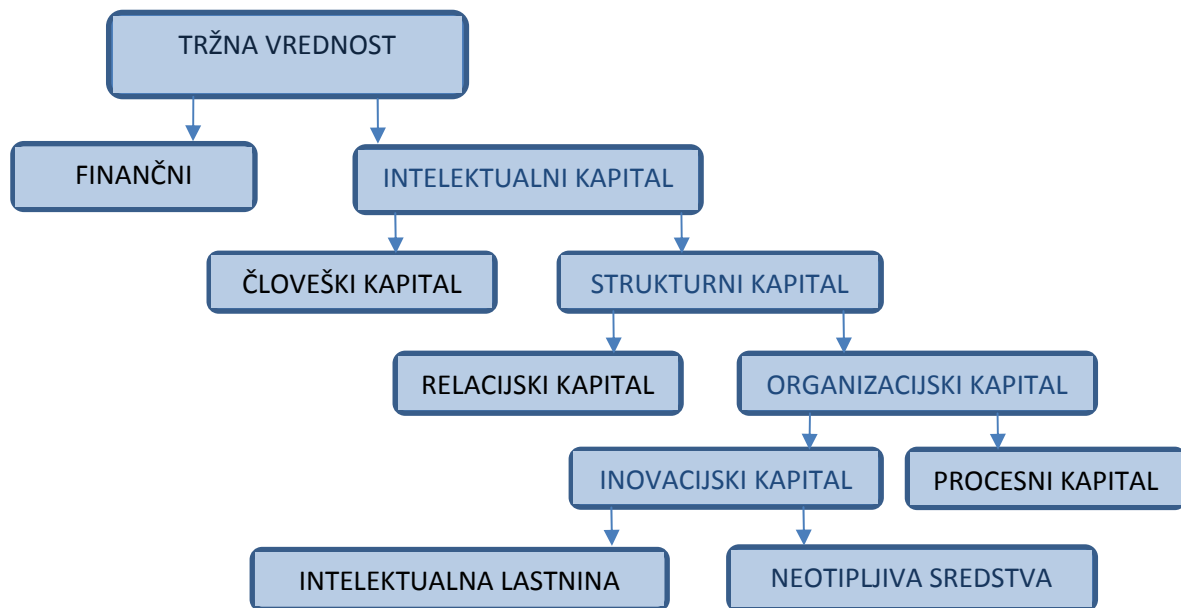
človeški kapital predstavlja interno dimenzijo intelektualnega kapitala in vsebuje komponente izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj. Brinker (v Mihalič 2006, 44–45) pa v njem vidi »življenjsko kri« intelektualnega kapitala, čigar vrednost si organizacija lahko izposodi, ne more pa si ga lastiti. Človeški kapital naj bi po njegovem predstavljal najboljši vir inovacij in investiranja, saj ob vsaki investiciji vanj vrednost podjetja naraste. Bontis (1999, 447) je k viru inovacij dodal še strateško obnovo, sam izvor človeškega kapitala pa zanj ni bil pomemben, saj lahko izvira iz brainstorminga v raziskovalnem laboratoriju, sanjarjenja v pisarni ali izboljševanja osebnih veščin.

Tudi Bontis in Fitz-enz koncept človeškega kapitala razumeta kot eno od sestavin intelektualnega kapitala (poleg relacijskega in strukturnega), in sicer kot tiho znanje, ki je vsebovano v mislih zaposlenih, ki ga le-ti morajo imeti, če hočejo opravljati svoje funkcije (Bontis in Fitz-enz 2002, 621).

Želja po merjenju tega neotipljivega sredstva je v nekaterih primerih pripeljala tudi do objavljanja izčrpnih poročil podjetij, v katerih dajejo velik poudarek tudi temu. Eno izmed prvih je zagotovo švedsko podjetje Skandia, ki se velikokrat omenja v povezavi z intelektualnim kapitalom. Podjetje, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami, je že leta 1993 objavilo prvo poročilo o intelektualnem kapitalu. Bili so med prvimi, ki so se zavedali pomena nevidnih sredstev³, kar naj bi intelektualni kapital tudi predstavljal. Skandia je svojo tržno vrednost razdelila na finančni in intelektualni kapital. Slednjega naprej na strukturni (predstavlja tisto, kar ostane v podjetju, ko njegovi zaposleni odidejo domov: zaščitni znaki, blagovne znamke, zapisani postopki procesov, itd.) in človeški kapital (vse, kar misli). Strukturni kapital se razdeli na odjemalski (zunanji) in organizacijski (notranji) kapital. Organizacijskega na inovacijski (kar ustvarja prihodnji uspeh – vir obnavljanja celotnega podjetja in vključuje intelektualna sredstva in lastnino) ter na procesni kapital (vsota znanj, ki je formalizirana v podjetju: priročniki, najuspešnejši postopki, sredstva itd.) (Roos in drugi 2000, 20–21). Celotna shema vrednosti je prikazana na Sliki 2.2.

³ Predstavljala naj bi pretok informacij med podjetjem in okoljem ali zgolj znotraj podjetja. Ta sredstva naj bi bila le na pol stalna (to tudi pomeni, da jih je potrebno graditi daljše časovno obdobje), mogoča je sočasna uporaba in več kot jih uporabljamo, več jih je. Kot takšna zagotavljajo dolgoročnejši vir konkurenčnih prednosti kot finančna sredstva (Roos in drugi 2000, 17).

Slika 2.2: Skandiina shema vrednosti



Vir: Roos in drugi (2000, 21).

Ložar (2003, 18–21) je leta 1994 na osnovi raziskav razvil t.i. sistem upravljanja tržne vrednosti podjetja, ki temelji na trditvi, da so neotipljivi viri ključ do uspeha v 21. stoletju. Med slednje štejeje človeški, strukturi, relacijski ter produktivni kapital. Poleg dejanskega intelektualnega kapitala, ki ga sestavlja skupina prej, pa skupaj s finančnim ter potencialnim kapitalom predstavlja tržno vrednost podjetja. Avtor tudi priznava, da imajo na človeški kapital največji vpliv kadrovske službe, ki imajo ključno vlogo pri dolgoročnem uspešnem poslovanju podjetja oz. organizacije.

Med človeški kapital štejem znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Še posebej pa sta pomembni sposobnost in kredibilnost managementa. Na človeški kapital ima izredno pomemben vpliv sposobnost podjetja za pritegnitev, razvoj in zadržanje ključnih kadrov. Bistvo človeškega kapitala je, da je njegov lastnik zaposleni in z odhodom le-ta svoj del človeškega kapitala odnese s seboj (Ložar 2003, 20).

Ložarjevo umestitev človeškega kapitala med dejanski neotipljivi kapital pa ponazarja Slika 2.3.

Slika 2.3: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala

FINANČNI KAPITAL	POTENCIALNI KAPITAL	DEJANSKI NEOTIPLJIVI KAPITAL – VIRI			
		(Dejanski intelektualni kapital)			
		Človeški kapital	Strukturni kapital	Relacijski kapital	Produktivni kapital
Denar Stavbe Zemljišča Vrednostni papirji	Prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja Indeks globalne konkurenčnosti	Znanje in izkušnje Organizacijska klima in kultura Pripadnost, zavezanost in motiviranost zaposlenih Sposobnost pritegniti, razviti in zadržati zaposlene Medsebojno sodelovanje Sposobnost managementa	Procesi Sposobnosti Sistemi – modeli (udejanjanje strategije, kadri, stroški itd.) Organizacija Učinkovitost Baze podatkov in znanja Tehnologija Prilagodljivost podjetja Sposobnost inoviranja, sopodjetništvo	Odnosi z deležniki Strateško pomembna partnerstva Dostop do informacij Ugled Lojalnost kupcev Doživljenjska vrednost ključnih kupcev	Patenti in licence Produkti v razvoju Tržni deleži ključnih produktov Sistem prodaje in trženja

Vir: Ložar (2003, 21).

Človeški kapital se osredotoča na ekonomsko obnašanje posameznikov, še posebej na poti njihove akumulacije znanja in spretnosti, ki jim omogoča povečanje njihove produktivnosti in zaslužka ter s tem povečanje produktivnosti in bogastva družbe, v kateri živijo. V osnovnem vidiku človeškega kapitala je, da gre za naložbo v znanje in spretnosti, ki prinašajo gospodarski dobiček posamezniku in skupnosti (Schuller 2001).

2.2 Delitve človeškega kapitala

Različni avtorji so človeški kapital razdelili na bolj ali manj podobne komponente. Roos in drugi (2000, 25–30) človeški kapital delijo na zmožnosti, odnos in intelektualno prožnost. Zmožnosti predstavljajo vsebinski del človeškega kapitala, saj ustvarjajo vrednost prek uporabe znanja in veščin zaposlenih. Eden izmed ključnih primerov pokazateljev znanja in zmožnosti v organizaciji je odstotek ljudi z visoko izobrazbo, poznavanje informacijske tehnologije itd. Odnos (vedenje) do dela se kaže z motivacijo in vedenjem zaposlenih. Na ta del ima organizacija zelo malo vpliva, saj je odnos odvisen predvsem od osebnostnih lastnosti zaposlenih, toliko bolj pomembno pa je takšne zaposlene privabiti oz. dobiti v svojo organizacijo. Intelektualna prožnost se nanaša na sposobnost prenesti znanje iz enega konteksta v drugega, najti skupni imenovalec med na videz različnimi delci informacij, jih povezati v celoto in izboljšati tako znanje kot storilnost organizacije z inovacijami in prilagajanjem.

Davenport (v Svetlik 2009, 34) ga razdeli na štiri sestavine:

- sposobnosti, ki jih opišemo kot usposobljenost za opravljanje določenega dela in vključuje znanje, spretnosti in talent;
- vedenje, ki ga opišemo kot opazni način delovanja, ki prispeva k izvedbi naloge;
- napor, ki je zavestni vložek umskih in fizičnih virov za izvedbo naloge;
- čas, ki predstavlja kronološki element investicije v človeški kapital (na primer število delovnih ur na dan, delovna doba).

Blaug (v Nerdrum in Erikson 2001, 131) je človeški kapital razdelil v šest kategorij: formalno šolanje, izobraževanje na delovnem mestu, ponovno pridobivanje informacij, migracije in izboljšanje zdravja. Njegova razdelitev temelji na tipih človeškega kapitala glede na to, kako in kje je le-ta akumuliran in ne na tem, kakšno uporabo na trgu delovne sile ima ali kako vpliva na vlagateljovo produktivnost. Po njegovem mnenju je človeški kapital sedanja vrednost preteklih investicij v usposabljanje ljudi, ne pa vrednost ljudi samih po sebi. S

stališča posameznikovih investicij v izobraževanje bi se z njegovo trditvijo strinjala, s stališča organizacij pa še vedno prevladuje stroškovni pogled na človeške ure.

Na človeški kapital lahko gledamo tudi z vidika posameznika in njegovih lastnosti. Hudsonova (v Bontis in Fritz-enz 2002, 225) človeški kapital na individualni ravni označi kot kombinacijo štirih faktorjev: genskega zapisa, izobrazbe, izkušenj in posameznikovega odnosa do življenja in poslovne aktivnosti. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je uspešnost človeškega kapitala v veliki meri odvisna od dednosti in to ne le od genetske, ampak tudi družinske. Morda je bil ta problem (oz. v nekaterih državah še vedno je) bolj izražen pred leti, ko je statusni položaj narekoval pridobivanje želenega znanja, čeprav velja omeniti, da veliko posameznikov še danes nima možnosti izkoristiti vseh svojih potencialov – ne le v času šolanja, ampak posledično tudi kasneje v organizacijah, saj zaradi svoje (ne)izobrazbe zasedejo nižja in manj cenjena delovna mesta.

L. Thurow (v Malačič 1984, 272) definira človeški kapital kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo produciranega blaga in storitev.

Mihaličeva (2006, 44) ga razume »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.«.

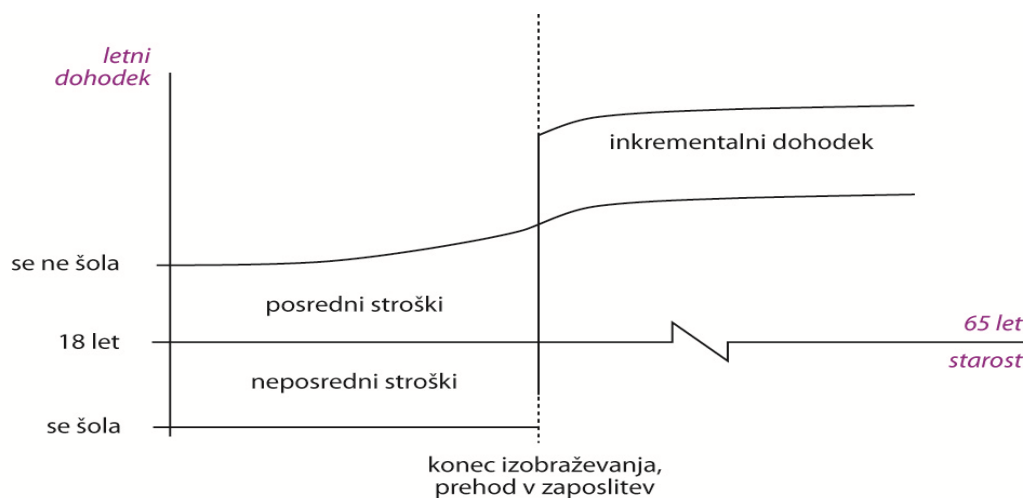
Gruban (2007) vidi človeški kapital v luči neopredmetenega premoženja, ki velikokrat predstavlja že od 85% do 95% celotnega premoženja nekaterih organizacij ter navaja kritiko, da so ljudje kot nosilci človeškega kapitala mobilni, subjektivni in sprejemljivi, kar je precej daleč od računovodskih idealov kapitala in zato so v bilanci prikazani le kot strošek. Avtor nadaljuje, da zaposleni predstavljajo edino aktivno premoženje podjetja, saj denar, krediti in vsa tehnologija in oprema predstavljajo le pasivni potencial, ki ne služi nikomur, če ga ne aktivira človek.

Študija OECD⁴ pa pravi, da je človeški kapital več kot le znanje, veščine, sposobnosti in kompetence posameznika; je tudi sposobnost ta znanja vključiti v delovni proces in postati produktivnejši, inovativnejši in vsestransko zaposljiv (OECD 1998, 9).

2.3 Teorija človeškega kapitala

Ljudje se vsakodnevno izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo. Tega ne počnejo vedno le zaradi lastnega zadovoljstva (predvsem v času osnovnega šolanja), ampak tudi zaradi pričakovanih bodočih donosov svoje trenutne naložbe. Bodoči donosi so lahko izraženi denarno, v povečanem zaslužku, ali nedenarno, ko učinkov ne moremo izmeriti le v denarju. Slednje naložbe prinašajo denarni donos posredno, preko vpliva na proizvodne sposobnosti, torej na produktivnost posameznika, ki se nato kaže v povečanih zaslužkih v teku življenja (Bevc 1991, 22). To teorijo lahko ponazorimo z naslednjo sliko (Slika 2.4).

Slika 2.4: Teorija človeškega kapitala



Vir: Kramberger (1999, 103).

⁴ Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) združuje 34 gospodarsko najrazvitejših držav na svetu, ki oblikujejo svetovne standarde in načela v gospodarskih in razvojnih politikah. Skupina držav OECD z manj kot 1/5 svetovnega prebivalstva ustvari skoraj 3/5 svetovnega BDP. Slovenija je članica OECD od julija 2010 (Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve).

Sicer diagram ponazarja le obdobje študija ter s tem povezane posredne in neposredne stroške, vendar je skozi življenje situacija povsem podobna. Zaposleni vlagajo v sebe kot tudi organizacije vanje in oboji to počno z motivom bodočih donosov. Ljudje bodo izbrali višje (ter posledično tudi daljše) izobraževanje le v primeru, če bo sedanja vrednost predvidenih bodočih donosov (ki bodo nastali kot posledica izobraževanja – predvsem boljša plača ter posledično boljši položaj) večje od sedanje vrednosti stroškov, ki so potrebni za zdajšnje izobraževanje. Tudi Lah (2005, 66–67) ugotavlja, da je izobraževanje z ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se kasneje povrne in v kolikor so ti dodatni dohodki po končanem študiju večji od neposrednih in posrednih stroškov študija, se je izobraževanje izplačalo. Vendar se na tem mestu velja vprašati, ali je zaradi velike zasičenosti trga z diplomanti določenih strok še vedno tako. Glede na trenutno gospodarsko situacijo pri nas kot tudi drugje po Evropi in prve samostojne izkušnje na trgu dela sem mnenja, da ne. Pavlin (Delo 2012) pravi, da strokovno znanje predstavlja le eno od področij znanja, ki se ga od mladih pričakuje. Poleg znanja na lastnem strokovnem področju se od diplomantov najbolj pričakujejo sposobnost dela pod stresom, učinkovito upravljanje časa, timsko delo in sposobnost dela z računalnikom in šele te splošne kompetence naj bi naredile strokovno znanje uporabno⁵. Trg dela je elastičen in tega teorija na tem mestu ne upošteva. Namreč čas, ki ga posameznik porabi od odločitve do dokončanja določenega študija, je lahko zelo različen. Če smo se pred leti odločili za določeno izobraževanje ravno z vidika večjih bodočih zaslužkov, ni nujno, da je na koncu še vedno tako. Morda vmes poseže gospodarska kriza ali pa določeni državni ukrepi, ki lahko položaj povsem obrnejo.

⁵ Pavlin (Delo 2012) omeni mednarodno raziskavo Hegesco (Visoko šolstvo kot generator strateških kompetenc), ki je bila opravljena na vzorcu približno 50.000 visokošolskih diplomantov in je bila izvedena v Sloveniji in 19 evropskih državah, in je med drugim pokazala, da so slovenski diplomanti v primerjavi z evropskimi občutno manj zadovoljni s svobodo pri oblikovanju študijskih vsebin in imajo nizko mnenje o akademskem ugledu visokošolskih institucij, svoj študij ocenjujejo kot manj zahteven v primerjavi s kolegi iz drugih evropskih držav: medtem ko je povprečje študija v EU državah 32 ur in pol na teden, slovenski študent študira le 23 ur in pol, visokošolskemu sistemu očitajo izrazito nizko stopnjo spodbujanja timskega in praktičnega dela kot tudi problemskega učenja. In to je morda eden od razlogov, da jih največ dela ob študiju, da z različnimi prekinitvami študirajo najdlje v Evropi in po zaključku študija dolgo časa iščejo delo. Pavlin rešitev vidi v tem, da bi morala ministrstva in agencije skrbeti za to, da bi bil študij bolj zahteven in intenziven in po njegovem mnenju je prav zahteven študij tisti, ki zelo pomembno vpliva na razvoj profesionalnega znanja in uspešnost na delovnem mestu.

Utemeljitelj teorije človeškega kapitala Theodore Schultz (1960) je označil človekovo izobraževanje⁶ kot investicijo, "posledice" tega pa je poimenoval človeški kapital. Ker kapital postane nerazdružljiv del človeka, se ga ne da kupiti, prodati ali lastiti (npr. da bi si ga lastila določena organizacija). Je del kapitala, ki ustvarja produktivno vrednost gospodarstva.

Schultz (1961) je ugotovil, da je v primerjavi z ostalim kapitalom človeški kapital najhitreje⁷ rastoč kapital v zahodnih družbah. Nadaljuje, da pravzaprav večina potrošnje obsega vlaganje v človeški kapital. Med potrošnjo šteje direktne izdatke za izobraževanje, zdravje in notranje migracije z namenom boljših zaposlitvenih možnosti. Tako poznemu preučevanju človeškega kapitala so botrovale dotedanje vrednote in prepričanja, ki so poimenovanje človeških bitij kot kapitalnih dobrin smatrale za suženjstvo in so to prezirale. V svoji novejši definiciji človeškega kapitala Schultz (1971) poudarja poleg proizvodnih še podjetniške sposobnosti (oboje se pretežno ustvarjajo z izobraževanjem in usposabljanjem), pri čemer slednje označuje kot sposobnost dobiti informacije, ki so potrebne za prilagoditev spremembam v okolju. Kot ključni sestavini človeškega kapitala sedaj označuje pridobljene sposobnosti in informacije, pri čemer tudi informacijam pripisuje ekonomsko vrednost (Bevc 1991, 25).

Malačič (1984, 274) pravi, da je temeljni namen teorije človeškega kapitala v tem, da pomaga reševati ekonomske probleme na področju izobraževanja, strokovnega usposabljanja na delovnem mestu, zdravstvenega varstva, migracij itd.

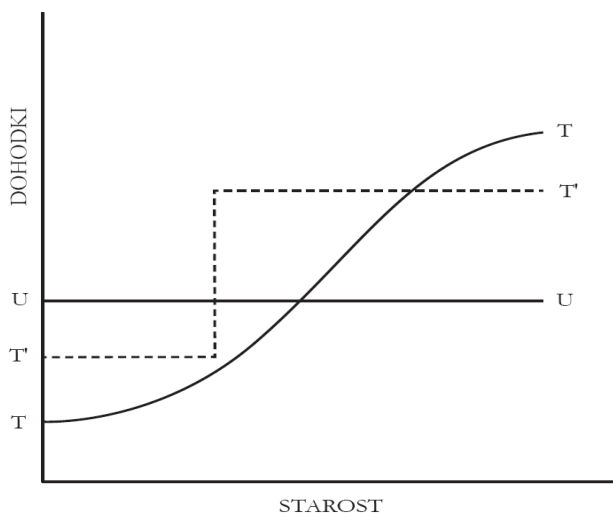
Teorijo človeškega kapitala je navdihnil tudi Becker (1964), ki je trdil, da se tista podjetja, ki vlagajo v človeški kapital, obnašajo racionalno. Investicije v človeški kapital je pojmoval kot aktivnosti, ki vplivajo na bodoči denarni in psihični dohodek s povečanjem človeških virov. Spodbuda za investiranje v človeški kapital je po njegovem mnenju odvisna od pričakovanega donosa na investicijo; od racionalnih posameznikov lahko pričakujemo, da bodo investirali vanj takrat, ko bo pričakovana stopnja donosa višja od stroškov investicije. Ta spodbuda je večja pri mlajših ljudeh, ker lahko pridobivajo donose na investicijo v človeški kapital skozi

⁶ Avtor je poimenoval izobrazbo kot obliko človeškega kapitala ter jo utemeljil z besedami, da je »človeška« zato, ker postane del človeka, »kapital« pa zato, ker je vir bodočega zadovoljstva, bodočih zaslužkov ali obojega hkrati (Bevc 1991, 24)

⁷ Ta podatek izvira s konca 50-ih let, ko je Schultz začel s prvimi podrobnejšimi razlagami človeškega kapitala.

daljše obdobje. Avtor pa velik pomen pripisuje delovnemu⁸ usposabljanju na in izven delovnega mesta. Po njegovem mnenju naj bi usposabljanje na delovnem mestu jasno izražalo vpliv človeškega kapitala na zaslužek, zaposljivost in druge ekonomske spremenljivke (Becker 1964, 8). Usposabljanje je za organizacijo pomembno, saj lahko sčasoma bodoče prejemke dovolj poveča ali pa bodoče izdatke zniža. Avtor loči med specifičnim in splošnim usposabljanjem. Splošno usposabljanje bi lahko opisali kot niz znanj, ki zaposlenemu lahko koristijo tudi drugje, zato se organizacije po večini ne odločajo za tovrstno usposabljanje. Racionalno podjetje bi zagotovilo splošno usposabljanje le v primeru, če bi stroške usposabljanja v celoti krili usposabljanca⁹. Podjetje ni pripravljeno investirati v popolnoma splošno usposabljanje zaradi tveganja odhoda usposabljanca. Vpliv splošnega usposabljanja na odnos med dohodki in starostjo po Beckerjevi tezi prikazuje spodnja slika (Slika 2.5).

Slika 2.5: Vpliv splošnega usposabljanja na odnos med dohodki in starostjo



Vir: Becker (1964, 15).

⁸ Delavec s svojo delovno sposobnostjo omogoča delovni proces v okviru določenega delovnega sistema, zato bo rezultat večji, če bo razlika med znanjem, opredeljenim z delovnim sistemom, in delovno sposobnostjo delavcev, čim manjša. In za lažjo premostitev tega razkoraka se uporablja usposabljanje delavcev na konkretnih delovnih področjih in v konkretnih delovnih procesih. Delovno usposabljanje je torej nujno vezano na konkretni delovni proces, ki je osnova za ugotavljanje potrebnih delovnih sposobnosti in za načrtovanje usposabljanja (Grebenšek 1990, 7).

⁹ To predvidevanje je znano tudi kot Beckerjev teorem.

Avtor predpostavlja, da netrenirane osebe dobivajo enake dohodke ne glede na starost (na sliki premica UU). Trenirane osebe v času usposabljanja prejemajo manjše dohodke, predvsem zaradi plačevanja stroškov, po zaključku usposabljanja pa prične ta dohodek naraščati (krivulja TT). Vpliv treninga na stopnjo rasti dohodka je večji v zgodnejšem obdobju. Tretji primer (krivulja T`T`) pa prikazuje trenirance, ki imajo v času usposabljanja svoje dohodke pod mejno produktivnostjo, po njem pa nad to ravnijo. Usposabljanje je lahko tudi specifično, torej takšno, ki zaposlenemu ne bi koristilo v primeru odhoda v drugo podjetje. Seveda pa naj bi tu usposabljanje krila podjetja. Vendar so tu zaposleni, ki so investirali v specifični človeški kapital, še vseeno na slabšem, saj se njihova plača poveča za manj, kot se poveča mejni produkt, saj podjetje lahko izkoristi dejstvo, da so ti delavci koristni le pri njih in ne drugje. Po drugi strani pa avtor pravi, da bodo specifično usposobljeni delavci v primeru gospodarskih kriz kasneje odpuščeni kot splošno usposobljeni delavci.

Beckerjevi razlagi človeškega kapitala pripisujejo tudi veliko statičnost in neprimernost za izhodiščni razvoj endogenega modela rasti¹⁰. Delsen in Schonewille (1999, 3–5) pri teoriji človeškega kapitala ločujeta dva različna pristopa: Nelson-Phelpsov in Lucasov pristop. Pri prvem je rast odvisna od dotacije v človeški kapital, ki je bila že akumulirana, in ne toliko od trenutne akumulacije človeškega kapitala; skratka več človeškega kapitala na prebivalca je ustvarila država, večja bo njena stopnja inovativnosti. Lucasov pristop pa se osredotoča na pomembnost akumulacije človeškega kapitala pri gospodarski rasti. Po slednjem pristopu naj bi obstajala dva vira človeškega kapitala: izobrazba in »*learning-by-doing*«¹¹ (slo. učenje z delom).

Bolje izobraženi naj bi bili tudi tisti, ki več vložijo v specifične kvalifikacije, zato bi lahko domnevali, da so bolj vezani na delovna mesta, ki ustrezajo njihovemu pridobljenemu

¹⁰ Model se imenuje tudi Romerjev model, po Paulu Romarju, ki je leta 1986, izhajajoč iz koncepta »*learning-by-doing*« (slo. učenje z delom) Kennetha Arrowa (1962), razvil model endogene rasti, kjer naj bi znanje vstopalo v proizvodnjo kot dejavnik z naraščajočo mejno produktivnostjo. V modelu je akumulacija človeškega kapitala (znanja) povezana s pozitivnimi eksternimi učinki tehnologije, hkrati pa je rast produktivnosti sorazmerna rasti proizvodnje, kar je povezano s stopnjo varčevanja v gospodarstvu. (Steinbacher in Steinbacher 2005, 12).

¹¹ Lucas (v Delsen in Schonewille 1999, 3) je interpretiral izraz »*learning-by-doing*« (slo. učenje z delom) na dva različna načina: na eni strani kot odločitev ne investirati časa v izobraževanje, ampak pričakovati povečanje individualnega znanja med proizvodnim procesom, po drugi strani pa kot zunanji učinek, nad katerim posameznik nima nadzora.

človeškemu kapitalu, hkrati pa ljudje, ki manj vlagajo v človeški kapital, lahko brez večjih težav in stroškov prehajajo med delovnimi mesti, saj je čas, ki ga potrebujejo za usposobitev za delo, bistveno krajši (Ivančič 1999, 139).

Možina in drugi (2002, 251) ugotavljajo, da teorija človeškega kapitala spodbuja plačila, ki so odvisna od zmožnosti ali pristojnosti, kot način nagrajevanja zaposlenih, hkrati pa spodbuja individualno tekmovanje, ker verjame, da ljudje s svojimi zmožnostmi neodvisno tekmujejo na trgu dela in da je le od njih odvisno, kako se bodo na tem trgu vedli.

Od vlaganja v človeški kapital je odvisna tudi individualna produktivnost, izobrazba pa je instrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost. Višina prejemkov odraža individualno produktivnost, kot se izraža s posameznikovimi kvalifikacijami in sposobnostmi (Ivančič 1999, 46). Avtorica nadaljuje (prav tam, 50), da teorija človeškega kapitala predpostavlja, da na konkurenčnih trgih razlike v nagradah delujejo kot signali, ki spodbujajo mobilnost dela, kar pa dolgoročno odstranjuje te razlike.

Izračunavanje »človeškega kapitala« ne pomeni nič drugega kot ugotavljanje sedanje kapitalizirane vrednosti prihodnjih zaslužkov (Malačič 1984, 273). Logično se nam pojavi naslednje vprašanje, in sicer kako naj vemo, v katero vrsto človeškega kapitala je bolje investirati določena sredstva. Da bi odgovorili na to vprašanje, moramo vrednost človeškega kapitala primerjati s stroški, ki so potrebni za njegovo pridobitev. S primerjanjem sedanje vrednosti človeškega kapitala in sedanje vrednosti stroškov dobimo neto sedanjo vrednost sredstev. Investitor bo pametno investiral svoja sredstva v tisti človeški kapital, ki ima največjo neto sedanjo vrednost. Moramo pa biti pozorni tudi na to, da je neto sedanja vrednost človeškega kapitala odvisna od zaslužkov, ki jih lahko realizira njegov lastnik. Ti pa so definirani kot produkt cene (mezde) za enoto (npr. delavec – ura) določene vrste človeškega kapitala in števila prodanih enot (Malačič 1984, 277–279).

Babalola (v Olaniyan. D.A in Okemakinde.T 2008) trdi, da racionalnost v ozadju vlaganja v človeški kapital temelji na treh postavkah:

1. novi generaciji je potrebno dati takšno znanje, ki je bilo že akumulirano s strani prejšnjih generacij;

2. novo generacijo je potrebno naučiti, kako obstoječe znanje izkoristiti za razvoj novih izdelkov, predstavitev novih procesov, metod in storitev;
3. ljudi je potrebno opogumljati k razvoju novih idej, izdelkov, procesov in metod skozi kreativne pristope.

V človeški kapital oz. zaposlene pa vlagajo tudi organizacije same, le da se je izobraževanje danes spremenilo. Vedno manj se uporablja klasično izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, saj v ospredje stopajo sodobne oblike pridobivanja znanja, kot so simulacijsko učenje, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe. Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem. Velik preobrat je zaznati v razsežnosti znanj, saj je v zadnjem času velika težnja po širokem spektru znanj, kar je v velikem neskladju s preteklimi pristopi, ki so poudarjali specifičnost in specializiranost (Mihalič 2006). Sodobna tehnologija je privedla tudi do elektronskega izobraževanja oz. usposabljanja, ki je med organizacijami čedalje bolj priljubljeno, saj je v prvi vrsti veliko cenejše od klasičnih izobraževanj (na medmrežju so na voljo t. i. webinarji, gradiva, zaposlenim ni potrebno plačevati potnih stroškov, saj lahko sodelujejo kar od doma ali pa je izobraževanje vključeno kar v delovni proces, kjer ga lahko spremlja večja ekipa), po drugi strani pa je primerno tudi za velike organizacije, ki imajo zaposlene na različnih lokacijah.

Sama sem med raziskovanjem pojma človeški kapital nanj pogledala še z drugega vidika. Že od samega začetka me pri besedni zvezi bega beseda kapital, ki pravzaprav ne vsebuje nič človeškega. Ob besedi kapital pomislimo na denar, vlaganja, finančne naložbe, ki prinašajo dohodek. Potemtakem stvari kaj hitro dobijo svojo tržno vrednost in s tem nenazadnje tudi človek. In če se v času krize vprašamo, zakaj je toliko nezaposlenih, potem lahko preprosto odvrnemo, ker njihov kapital ni zanimiv za trg. Ugotavljam, da ljudje postajamo sodobni sužnji lastnega kapitala, saj vse, kar delamo od prvih zgodnjih besed in korakov do prvih stikov v šoli in izbire pravega poklica, zavedno in nezavedno izraža družbeno stališče, vse manj pa želje nas samih. Pri tem bi se morali bolj vprašati, kaj nam dodani »kapital« prinese. Vsi tisti, ki v zaposlenih vidijo človeški kapital, prepričujejo sebe in ostale, da vlaganje v izobraževanje, kariero, svoje zdravje, socialna omrežja itd. povečuje njegovo vrednost, s tem pa preprosto potrjujejo rek, da cilj opravičuje sredstva. To pa ne prinaša blaginje, ampak

ustvarja še večje razlike med družbenimi sloji. Ko se podjetja soočajo s krizo in protikriznimi ukrepi, bi se morali zavedati pomena človeškega kapitala v svojih zaposlenih. Temeljito je namreč potrebno razmisliti, ali z zmanjšanjem števila zaposlenih na dolgi rok res dosežemo želeni učinek. Seveda je odvisno od tega, kakšno delo opravljajo zaposleni, vendar je nov stroj vedno mogoče kupiti, dobrega zaposlenega pa je zelo težko dobiti.

3 Konkurenčna prednost

Vstopi v različna mednarodna združenja in državne zveze prinašajo čedalje večje pritiske globalizacije na gospodarske kot tudi javne organizacije in povečano konkurenco. Od njih se pričakuje čedalje hitrejša prilagajanje tržnim razmeram, ki ga sicer gospodarski sektor bolj obvlada kot rigidni javni.

3.1 Viri konkurenčne prednosti

Čater (2007, 18–27) pravi, da če želi podjetje doseči konkurenčno prednost, morajo za to obstajati določene osnove. Ko podjetje enkrat te osnove ima in če jih zna pretopiti v konkurenčno prednost, lahko postane uspešno. Te osnove pa obravnavajo štiri šole:

1. Šola na temelju industrijske organizacije

Michael Porter (v Pfeffer 2005) je leta 1985 določil pet temeljnih konkurenčnih sil, ki omogočajo podjetjem v industriji prinašati večje prihodke od običajnih, in to so 1. vstop novih konkurentov, 2. grožnja substitutov, 3. pogajalska moč kupcev, 4. pogajalska moč dobaviteljev in 5. tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. Tudi pri nas bi iz posameznih panog na podlagi tega kriterija poiskali podjetja, ki bi jih sicer našli na prvih mestih, vendar ne zaradi zanašanja na tehnologijo, patente ali strateški položaj, ampak glede na to, kako dobro upravljajo s svojo delovno silo. Razlog te dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja tiči v uspehu dobrega upravljanja, ki je največkrat nevidno ali pregledno (kultura, kako upravljajo z zaposlenimi, vpliv upravljanja na obnašanje in veščine zaposlenih itd.), pogostokrat tudi zato, ker naj bi bile končne spremembe celovite in ker je velikokrat sama

sposobnost razumevanja sistema praks upravljanja ovirana zaradi njegove razsežnosti (Pfeffer 2005, 97).

2. Šola na temelju virov

Podjetje si lahko konkurenčno prednost ustvari na podlagi nekih relevantnih virov, ki so usklajeni z okoljem in ki izpolnjujejo nekatere pogoje, kot so vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nepopolna mobilnost in zamenljivost ter nezmožnost posnemanja. Viri kot možne osnove konkurenčni prednosti pa so lahko fizični, finančni, človeški in organizacijski (organizacijska kultura, sloves podjetja, povezave znotraj in med podjetji itd.), velikokrat pa bi vire lahko delili le na oprijemljive in neoprijemljive (Čater 2007, 19).

3. Šola na temelju sposobnosti

Po tej hipotezi (Pfeffer 1994, 19) naj bi konkurenčna prednost podjetja izvirala iz njegovih sposobnosti, med katerimi se največkrat znajdejo menedžerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti vezane na sam poslovni proces ter sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa. Da bi bilo te prednosti čim težje posnemati, bi morali biti izpolnjeni trije pogoji: kompleksnost samih poslovnih procesov, prepredenost skozi celo podjetje in sodelovanje med zaposlenimi (temeljiti morajo na skupini in ne le na nekaterih posameznikih).

4. Šola na temelju znanja

Temelj konkurenčne prednosti je znanje, ki je v tako spreminjajočih se časih čedalje pomembnejše. S podjetniškega vidika je pomembno zlasti komercialno znanje, katerega cilj ni ugotavljanje, kaj je prav, ampak kaj v konkurenčnem smislu deluje bolje. Znanje oz. intelektualni kapital lahko razvrstimo po več kriterijih, med katerimi sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški ter strukturni kapital ali na eksplicitno in tiho znanje. Glede ustvarjanja konkurenčne prednosti sta za podjetje pomembnejša strukturni kapital (človeški kapital je bolj tvegan) in tiho znanje (eksplicitno znanje konkurenti hitreje kopirajo).

Drucker (v Stemberger 2001) je mnenja, da je v novem poslovnem svetu izraba informacijske tehnologije vir novih konkurenčnih prednosti za vse organizacije, ki tekmujejo v moderni dobi, zato je ključnega pomena, da se informacijsko tehnologijo vgradi v teorijo poslovanja.

Stemberger (2001) nadaljuje, da postaja znanje zajemanja in zbiranja podatkov, preiskovanja, lociranja in predstavitve podatkov, pretvarjanja le-teh v informacije ter njihovo procesiranje s ciljem hitrega pridobivanja točnih, pravočasnih in transparentnih podatkov ključnega pomena za obstoj in eden od potrebnih pogojev za doseganje konkurenčnosti organizacij. Informacijska tehnologija pa ima že sama po sebi dve ključni konkurenčni prednosti, in sicer gre za področje, ki doživlja najhitrejšo rast s praktično neomejenimi zmožnostmi, druga prednost pa je, da sodeluje pri izvajanju večine dejavnosti, ki so predpogoj in temelj osnovnih prvin konkurenčnosti danes (izvajanje logistike, ustvarjanje dolgoročnih partnerskih odnosov s ključnimi strankami, usklajevanje verige dobaviteljev, ustvarjanje in utrjevanje blagovne znamke itd.).

Po Porterjevem (1985, 12–17) mnenju naj bi bile za doseganje konkurenčne prednosti in nadpovprečne uspešnosti možne sledeče generične strategije:

1. **DIFERENCIACIJA:** podjetje ponuja kupcem nekaj takšnega, česar jim konkurenti (še) ne morejo dati oz. ne dajo na zaželen način. Ta dodatna vrednost edinstvenosti proizvoda ali storitve pa omogoča podjetju, da zahteva višjo ceno od tržne;
2. **STROŠKOVNO VODSTVO:** cilj podjetja je, da postane proizvajalec z najnižjimi stroški v industriji ob danem nivoju kvalitete. Podjetje prodaja svoje proizvode po povprečnih cenah, da ustvari večji dobiček kot konkurenti, ali pa po cenah, ki so nižje od povprečnih, da pridobi tržni delež. To vodi v stroškovno vodstvo, te strategije pa se poslužujejo podjetja, ki nastopajo na širšem področju delovanja oziroma so usmerjena k več ciljnim segmentom;
3. **STRATEGIJA FOKUSA:** osredotočenost na manjše tržne segmente ali vrzeli. Tu gre za dve možnosti, in sicer da podjetje skuša na teh segmentih nastopati s čim nižjimi stroški ali pa poskuša delati diferenciacijo svojih izdelkov in storitev ter jih čim bolj prilagoditi specifičnim potrebam kupcev v teh segmentih. Podjetje, ki uporablja strategijo fokusa, navadno uživa visoko stopnjo zvestobe kupcev, kar pa preprečuje vstop v ta specifični segment ostalim morebitnim konkurentom.

Vse tri strategije so prikazane na Sliki 3.1.

Slika 3.1: Porterjeve generične strategije



Vir: Porter (1985, 12).

Katero strategijo izbrati je odvisno od podjetja samega, Porter pa meni, da je najjasnejši koncept podjetja prizadevanje za stroškovno vodstvo, sicer so našteje generične strategije težko združljive, vendar priznava, da so lahko podjetja z uspešnim vodstvom, fleksibilno organizacijo in visoko razvito organizacijsko kulturo marsikdaj dovolj sposobna za sočasno izvajanje strategij nižanja stroškov in diferenciacije.

Vsako podjetje naj bi ugotovilo svoj način, kako pozicionirati svoje izdelke ali storitve, da bodo v očeh potrošnika različni in ga bodo tako ločili od ostalih ter mu zagotovili dober položaj na trgu. Vsako podjetje mora ugotoviti svoje konkurenčne prednosti, ki mu bodo zagotovile obstoj. V poslovnem svetu se konkurenčna prednost nanaša na usmeritev podjetja k iskanju poti in načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavo večjo vrednost v primerjavi z drugimi podjetji v panogi (Jančič 1990, 62).

Avtor nadaljuje, da podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih¹² sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire. Sicer bolj splošno definicijo poda tudi Čater (2007a, 24), ki konkurenčno prednost razume kot prednostni položaj podjetja v očeh kupcev, gledano relativno v primerjavi s konkurenti; kot glavne pojavne oblike konkurenčne prednosti pa izpostavlja nižje cene in diferenciacijo glede na konkurente, pri čemer slednjo še naprej razdeli na prednost v obliki odličnega proizvoda (storitve), celovitosti ponudbe, hitrega zadovoljevanja potreb kupcev, prilagodljivosti pri zadovoljevanju kupcev in pozitivne podobe podjetja v očeh kupcev.

Bourgeois, Duhaime in Stimpert (v Dimovski in drugi 2005, 68) govorijo o podobnih petih dejavnikih, ki prispevajo k doseganju trajne konkurenčne prednosti:

1. *ČAS* – večletne naložbe;
2. *PRETEKLI DOSEŽKI*, ki pomenijo prednostni položaj;
3. *MEDSEBOJNA POVEZANOST SPOSOBNOSTI PODJETJA*, ki se kot člani verige nanašajo druga na drugo;
4. *INVESTICIJE* – nepretrgan vir investiranja;
5. *VZORČNE NEJASNOSTI* – konkurenti ne dojamajo, zakaj podjetje dosega trajne konkurenčne prednosti.

Tu se sicer dejavniki osredotočajo predvsem na samo organizacijo in na dosego vodilnega položaja v panogi in morda vsaj neposredno ne upoštevajo tudi moči kupcev. Toliko bolj poudarjeno pa je dolgoročno vlaganje in povezanost znotraj organizacije, ki naj bi sčasoma privedlo do konkurenčne prednosti ne glede na dejavnost organizacije.

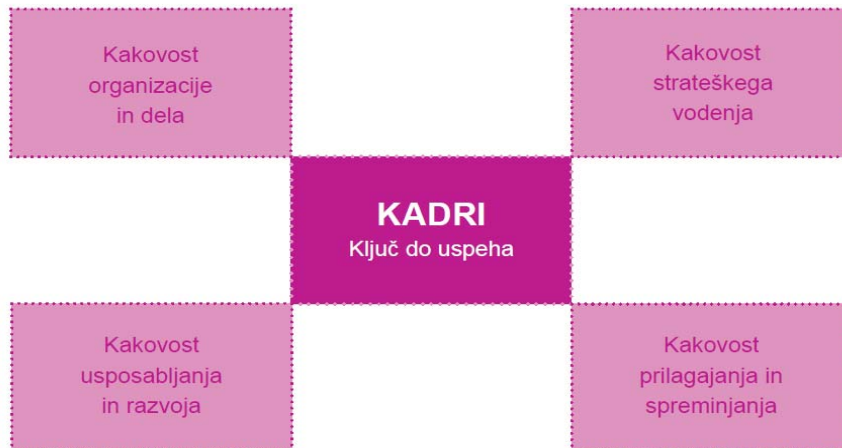
O konkurenčnih strategijah, s katerimi lahko podjetja pridobijo in obdržijo svojo konkurenčno prednost, govori tudi Sfiligojeva (2002):

¹² Superiorne sposobnosti zaposlenih so njihove izjemne kompetence, po katerih se ločijo od zaposlenih v drugih podjetjih. Te so lahko: specializirano znanje o potrebah segmentov potrošnikov, nagnjenost k storitvam potrošnikom, obvladovanje oblikovanja, sposobnost uporabe novega znanja, povezava s trgom, sposobnost za uporabo pravih tehnologij, sposobnost systemskega načrtovanja, hitro in fleksibilno reagiranje itd. (Jančič 1990, 63)

1. Prilagajanje proizvodnje spreminjajočim se potrebam in povpraševanju kot se tudi potrebe in povpraševanje prilagajajo ponudbi. Zato konkurenca spodbuja preusmerjanje kapitalov iz manj v bolj obetavne panoge, pri čemer je pomemben indikator privlačnosti panoge stopnja rasti povpraševanja, ki zvišuje pričakovane dobičke.
2. Konkurenca spodbuja in sili podjetja k uvajanju novih in učinkovitejših proizvodnih postopkov in novih izdelkov, ki so bolj prilagojeni potrebam potrošnikov, obenem pa podjetja z različnimi marketinškimi metodami vplivajo na želje in potrebe kupcev.
3. Konkurenca spodbuja racionalno vedenje ekonomskih subjektov, trg pa sili tržne udeležence k sklepanju različnih kompromisnih rešitev (tudi tržna cena je izraz neke vrste kompromisa med ponudniki in povpraševalci, pri čemer največkrat prevlada vpliv močnejšega).
4. V realnosti praviloma ni optimalnih rešitev, saj na naše ravnanje vpliva vrsta najrazličnejših dejavnikov (od ekonomskih do političnih in psiholoških itn.), lahko pa se jim približamo. Pri sprejemanju različnih odločitev razpolagamo s pomanjkljivimi informacijami, zato vse naše odločitve spremlja tveganje, ki ga lahko zmanjšamo, če sistematično zbiramo relevantne informacije in na tej osnovi izoblikujemo strategijo, s katero skušamo udejanjiti svoje cilje.
5. Podjetje si prizadevajo ustvariti konkurenčne prednosti pred svojimi tekmeci; to lahko dosežejo na več načinov: z diferenciacijo, z zniževanjem stroškov (na primer z uvajanjem velikoserijske proizvodnje, specializacije, standardizacije itd.), z izbiro najustrežnejšega ciljnega trga, s specifičnim oblikovanjem marketinške strategije itd., nadalje s strateškim partnerstvom in končno s preusmeritvijo na donosnejše področje.
6. Najuspešnejši proizvajalci izstopajo z višjo produktivnostjo, večjo ekonomičnostjo in ustvarjalnim pristopom, zato se je zanje uveljavil izraz "odličnost". Poti za njeno doseganje in ohranjanje so težavne in zahtevajo veliko znanja, spretnosti in fleksibilnosti vodilnih delavcev, iskanja novih načinov pridobivanja zvestih potrošnikov ter istočasnega motiviranja lastnih zaposlenih, vključno z razvijanjem novih organizacijskih oblik, sistemov in strategij.

Možina (2002, 8) je razlikoval pet glavnih področij v organizaciji, preko katerih le-ta lahko dosega konkurenčno prednost pred ostalimi. Prikazana so na spodnji sliki (Slika 3.2.).

Slika 3.2: Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Možina (2002, 8).

Kakovost organizacije, vodenja, usposabljanja, prilagajanja in spreminjanja imajo ključni povezovalni faktor, in to je človek. Tiste organizacije, ki pri svojem strateškem vodenju vidijo svoje kadre kot pomemben člen, zagotovo veliko vlagajo v sam razvoj kadrovskih virov¹³. Ustrezno ravnanje s kadri postane uspeh šele, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije (Možina 2002, 7).

Lynch (v Dimovski in drugi 2005) je menil, da so viri trajne konkurenčne prednosti v vrhunski tehnologiji, storitvah, majhnosti podjetja in tržnem vodji v proizvodnji, razčlenitev pa prikazuje slika spodaj (Slika 3.3.).

¹³ Razvoj kadrovskih virov se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenim) pomagajo, da se lahko uspešno spopadajo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji (Možina 2002, 8).

Slika 3.3: Viri trajne konkurenčne prednosti

VRHUNSKA TEHNOLOGIJA	STORITVE	MAJHNA PODJETJA	TRŽNI VODJA V PROIZVODNJI
Tehnična kakovost	Sloves kakovosti storitev	Kakovost	Nizki stroški
Sloves kakovosti	Visoka kakovost in spretnost kadrov	Točnost storitev	Močna blagovna znamka
Storitev servisa	Storitev servisa	Osebno obravnavanje kupcev	Odlična distribucija
Finančni viri	Uveljavljeno ime	Konkurenčne cene	Kakovost proizvodov
Vodenje z nizkimi stroški	Usmerjenost h kupcem	Lokalna dostopnost	Vrednost blaga v skladu s plačilom

Vir: Lynch v Dimovski in drugi (2005, 67).

Kot pravi Lynch, je glavni izziv organizacij zagotoviti trajno konkurenčno prednost, bistvena značilnost trajne konkurenčne prednosti pa je v asimetričnosti oz. edinstvenosti virov in sposobnosti (Lynch v Dimovski in drugi 2005, 67).

3.2. Konkurenčna prednost človeškega kapitala

Gospodarske organizacije prejšnjega stoletja so gradile konkurenčnost na materialnih dobrinah, organizacije »nove ekonomije« pa predvsem v pridobivanju, procesiranju in obvladovanju informacij ter v hitrejšem in boljšem prilagajanju novonastalim situacijam. Zato bo prihodnost pripadala predvsem tistim gospodarskim in javnim organizacijam, ki bodo sposobne zgraditi takšno organizacijo, ki bo privabila, uspešno motivirala in zadržala najkvalitetnejše ljudi. Samo kadri in ne organizacija per-se pa imajo znanja in informacije, ki tvorijo jedro moderne in konkurenčne gospodarske organizacije (Stamberger 2001).

Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer pa je njegova dejanska izkoriščenost v nekem konkretnem podjetju odvisna predvsem od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu (human resource management) (Gostiša 1999). Pri tem naj bi se organizacije zavedale, da človeški kapital ni njihova last, kajti vezan je na ljudi - zaposlene, ki pa iz podjetja lahko

kadar koli odidejo. Konkurenčna sposobnost podjetja je torej še toliko bolj odvisna od načina upravljanja s človeškim kapitalom. Zupanova (2001, 39) pravi, da je pri ljudeh kot izvoru konkurenčnosti pomembno to, da pravzaprav predstavljajo človeški kapital, ki ima sposobnost, da ustvarja ekonomsko rento (dobiček nad normalno ravniyo v nekem daljšem obdobju), vendar ima podjetje nad njimi omejen nadzor, kar pomeni, da lahko zaposleni z veliko znanja v vsakem trenutku odidejo. S seboj ne odnesejo le znanja, ampak tudi pomembne informacije, včasih pa celo posel ali poslovne partnerje.

Če hočemo torej okrepiti konkurenčnost, je naprej potrebno okrepiti človeški kapital, ki je tudi edini nefiksni kapital, ki lahko stalno raste, medtem ko naravni viri in zemlja predstavljajo fiksni kapital. Človeški kapital je temelj proizvodnje oziroma ustvarjanja in tisti odločilni dejavnik produktivnosti, ki se lahko krepi neodvisno od omejenosti oprijemljivega kapitala (Svetličič 2006, 9).

Problem pri opredelitvah pa nastane, ker človeškega kapitala noben sodoben računovodski sistem še ni sposoben ovrednotiti, vendar bo slej ko prej moralo priti tudi do tega, da bo potrebno ta »neotipljivi vir« znati ne samo izmeriti, torej razviti in uzakoniti t. i. »računovodstvo človeških virov«, ampak na njem zgraditi tudi nov sistem družbenoekonomskih odnosov (Gostiša 2008). Do tega pa je še daleč. Gostiša (2008) sicer začetek vidi v pospešenem razvijanju organizacijske participacije (sodelovanje pri upravljanju, udeležba pri dobičku in notranje lastništvo), saj je v sodobnem gospodarstvu le na ta način mogoče izkoristiti vse potenciale zaposlenih kot glavne konkurenčne prednosti organizacije.

Wright s soavtorji (v Bontis in Fritz-enz 2002, 225) pravi, da se v določenih okoliščinah trajna konkurenčna prednost lahko jemlje iz »bazena človeškega kapitala«, ki pa predstavlja tiste skupine ljudi v organizaciji, od katerih je odvisen celoten uspeh. Wright (v Bontis in Fritz-enz 2002, 225) nadaljuje, da se konkurenčna prednost lahko doseže tako, da človeški kapital dodaja vrednost, je edinstven ali redek, ga je težko posnemati in nima substitutov v drugih konkurenčnih podjetjih. To je združeno v pet standardnih meril, na podlagi katerih Wright sklepa, da so zaposleni pomemben izvor obstojnih konkurenčnih prednosti (v Svetlik in drugi 2009, 51–52):

- Ljudje dodajajo vrednost, kar dokazuje tako teorija človeškega kapitala kot tudi izračuni finančne vrednosti, ki jo zaposleni prispevajo podjetju.

- Ljudje z največjimi zmožnostmi so redki, saj znanje in sposobnosti niso enakomerno porazdeljeni. Prej lahko govorimo o normalni porazdelitvi, kar pomeni, da je ljudi z največ zmožnostmi malo, zato morajo podjetja na trgu tekmovati, da jih privabijo k sebi.
- Posnemanje je zelo zapleteno, saj je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti, saj imajo tako organizacija kot zaposleni svojo zgodovino, kulturo in medsebojno izoblikovane odnose. Zbrisana pa je tudi vzročna povezanost, zato je težko natančno vedeti, kaj je privedlo do povečanja uspešnosti (nov sistem plač, morda sistem dajanja predlogov, ki je bil uveden hkrati z njim, ali morda zamenjava enega od vrhnjih menedžerjev itd.). Zato se lahko zgodi, da posnemanje določene metode ali načina dela v drugem okolju obrodi povsem drugačne sadove.
- Mobilnost je omejena, saj so z njo povezani transakcijski stroški (stroški uvajanja, usposabljanja delavcev itd.).
- Pomembna je tudi nezamenljivost, saj zastaranje ni možno, ker se lahko ljudje vedno znova učijo in opravljajo različna opravila (prenosljivost znanj). Ljudi sicer lahko zamenja tehnologija, a ta rešitev je le kratkoročna, saj je tehnologijo razmeroma lažje posnemati.

V začetku 20. stoletja so si organizacijo zamišljali kot piramido s cilji na vrhu. Te cilje so seveda narekovali lastniki oz. menedžerji. Uveljavljeno je bilo prepričanje, da je uresničevanje ciljev mogoče doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo ter z ljudmi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem (Možina 2002, 6). Ker konkurenca v določenih panogah še ni bila tako močna oz. razvita kot sedaj, jim je takšno mišljenje povsem zadostovalo. Medtem ko je bila včasih vsa odgovornost na strani vrhnjega menedžerja, se je z novimi delovnimi mesti preselila tudi na zaposlenega. Razmerje med staro in novo vlogo zaposlenega prikazuje naslednja slika (Slika 3.4.).

Slika 3.4: Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah



Vir: Ghoshal in Bartlett (v Zupan 2001, 35).

Slika 3.3 skuša pokazati zaposlene v dveh zelo različnih vlogah. Pri prvi so za konkurenčnost podjetja odgovorni menedžerji, od zaposlenih pa se pričakuje, da so jim lojalni. V zameno so jim menedžerji pripravljani ponuditi varno (in po večini tudi doživljenjsko) zaposlitev.¹⁴ V drugi vlogi pa je zaposleni tisti, ki mora zagotoviti konkurenčnost podjetju in da mu jo lahko zagotovi, mora s strani menedžerjev pričakovati tudi ustrezno podporo pri povečevanju svojih zmognosti (npr. pridobivanje novih znanj). In ravno to podpira tudi standard Vlagatelji v ljudi. Seveda je na tem mestu potrebno omeniti, da pri nas prihajamo h koncu faze industrializacije in da nova vloga v storitveni dejavnosti preprosto zahteva takšnega zaposlenega, veliko pa pripomore tudi regionalni razvoj države¹⁵.

¹⁴ Prehod iz ene vloge v drugo smo lahko opazovali v zadnjem letu, ko je na račun gospodarske krize propadlo kar nekaj slovenskih podjetij (Mura, IUUV...), kjer so zaposleni delali to, kar jim je naročilo vodstvo podjetij.

¹⁵ Regionalni razvoj je proces družbenih sprememb, ki je v krajšem časovnem obdobju usmerjen v zmanjševanje, v daljšem pa v odpravljanje razlik v stopnji razvitosti regij ter posledično razlik v kakovosti življenja njihovih prebivalcev (Gulič in drugi 2000). Če torej zaposleni zapusti svojo regijo, se torej zmanjša konkurenčnost le-te (glede na to, da je po novi vlogi zaposleni njen nosilec) in povečuje konkurenčnost druge razvitejše regije. Če torej uspe lokalnim pokrajinam in občinam privabiti in zadržati podjetja, ki bodo zaposlovala nove delavce, se bo povečevala konkurenčnost in zmanjševala stopnja razvitosti pokrajin.

Zaposlene, ki nam torej prinašajo konkurenčno prednost, opredelimo kot znanjske¹⁶ in klasične delavce. Slednji delujejo na osnovi baze znanja in veščin ter po vnaprej določeni proceduri, znanjski delavec pa si želi pridobivati nove informacije, nova znanja in izkušnje, ki jih nato uporabi v procesu svojega dela. Pri tem se zaveda, da naj bi določene informacije posredoval naprej svojim sodelavcem in bi jim tako pomagal pri njihovem pridobivanju novih znanj. Njihova zelo pomembna značilnost je, da so lastniki svojih delovnih sredstev, t. j. znanja, kar jim omogoča mobilnost in veliko neodvisnost od organizacije, kjer delujejo. Z vidika organizacije pa je najpomembnejše to, da mora znanjske delavce obravnavati kot kapital podjetja in ne le kot strošek. To posledično pomeni, da naj bi se tako kot v vsaki organizaciji stroški zniževali, kapital pa povečeval, torej je potrebno tudi znanjskim delavcem omogočiti, da ves čas skrbijo za svoj osebni razvoj in pridobivajo nova znanja, ki pa jim jih lahko ponudi tudi organizacija (Rant 2008, 127).

Tudi Neisbitt in Aburdene (v Jančič 1990, 112) trdita, da so konkurenčna prednost podjetja ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije.

Zato je pomembno, da v organizaciji dosežemo partnerstvo med zaposlenimi in vodstvom. To pa se lahko zgodi le, če vodstvo spremeni svoj odnos do zaposlenih, ki niso zgolj strošek, temveč tudi pomemben vir. Gledanje managementa na zaposlene kot zgolj na variabilni strošek, ki ga je skoraj vedno možno znižati, je torej potrebno spremeniti na gledanje, ki vidi zaposlene kot pomemben konkurenčni vir. Vendar če hoče vodstvo to doseči, mora spremeniti tudi percepcijo o vlogi samega sebe in od kontrole zaposlenih preiti k podpori le-teh in k vlogi mentorja, učitelja, pomočnika (Jančič 1990, 109–110).

Kdaj so zaposleni strošek in kdaj konkurenčna prednost? Kalkulacija je preprosta – v tistih organizacijah, kjer je prispevek zaposlenih manjši od njihove cene dela, so zaposleni strošek, v drugih organizacijah, kjer pa je dodana vrednost na zaposlenega štirikrat ali petkrat višja, pa predstavljajo pomembno prednost (Kragelj 2003).

¹⁶ V angleščini se uporablja izraz "knowledge worker". O znanjskih delavcih v enem izmed svojih poročil govori tudi OECD (2007).

Zmanjševanje stroškov po organizacijah pa se velikokrat začne prav z omejevanjem izobraževanja oz. vlaganja v zaposlene¹⁷.

Zupanova (2001, 37–39) pravi, da je glavni izziv današnje konkurenčnosti v tem, kako naprej zagotoviti ključne zmožnosti¹⁸, ki jih potrebujemo za prihodnost, ter hkrati poiskati nove uporabe obstoječih zmožnosti. To pa lahko naredimo le ob sočasni vzpostavitvi ustreznih odnosov z zaposlenimi. Podjetja povečujejo svojo konkurenčnost, ki temelji na ljudeh, na dva načina:

1. najprej skušajo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi;
2. nato pa se jim trudijo zagotoviti nadaljnji razvoj teh zmožnosti, da bi jih zaposleni čim bolj in čim hitreje uporabili pri svojem in timskem delu.

Cappelli in Singh (v Garavan 2001, 48) se strinjata, da imajo kompetentni zaposleni možnost ustvariti takšno konkurenčno prednost, ki bo značilna le za podjetje, v katerem delajo in jo bo zelo težko posnemati. Misel, da »gre ves Microsoftov kapital vsak večer domov spat« je že znamenita (Gostiša 2008). Še tako velika podjetja namreč priznavajo pomen svojih zaposlenih kot ključne prednosti, ki jih rešuje pred konkurenco. Tudi v naših organizacijah se je zgodilo, da je kdo izmed ključnih zaposlenih zapustil podjetje ter ustanovil svoje, kjer se ukvarjal z enako dejavnostjo kot prej in to velikokrat tudi uspešneje. Na tem mestu bi se morala velika podjetja in organizacije prav gotovo vprašati, zakaj ga niso uspela zadržati.

4 Standard Vlagatelji v ljudi

4.1 Opredelitev in temeljni namen standarda

Standard Vlagatelji v ljudi je merljivi standard kakovosti, ki je bil razvit v začetku devetdesetih let v Veliki Britaniji. 'Rodil' se je kot odgovor na recesijo, ki je zaznamovala Veliko Britanijo v 80-ih letih. Shemo je razvilo neformalno združenje Nacionalnega odbora

¹⁷ Pri Motoroli so izračunali, da za vsak dolar, ki ga vložijo v izobraževanje zaposlenih, dobijo povrnjenih 33 dolarjev. Res pa je, da imajo natančno analizirane izobraževalne potrebe, preverjeno kvaliteto vsebin, najboljše izvajalce in da tudi konkretno preverjajo učinek takšnega izobraževanja v praksi. In to ne samo z anketami pri udeležencih (Kragelj 2003).

¹⁸ Ključna zmožnost (core competency) je skupek sposobnosti in tehnologij, ki podjetju omogočajo, da kupcu ponudi določeno korist in je vsota učenja povprek poklicnih znanj in organizacijskih enot (Zupan 2001, 37).

za usposabljanje (National Training Task Force) v sodelovanju z vodilnimi državnimi institucijami ter poslovnimi in kadrovskimi združenji (Konfederacija britanske industrije – Confederation of British Industry, Kongres sindikatov – Trade Union Congress in Inštitut za kadre in razvoj. NTTF je več kot leto dni raziskoval organizacije po vsej državi ter skušal ugotoviti dobre človeške faktorje, ki so ločevali organizacije. Standard je bil torej oblikovan na osnovi izkušenj in dobre prakse najuspešnejših podjetij in organizacij, malih in velikih, različnih dejavnosti in branž, ki so se uspešno spopadle z gospodarsko krizo (Sklad za razvoj človeških virov 2007). Standard pa je imel podporo tudi pri britanski vladi, ki je na ta način želela spodbuditi konkurenčnost britanskih podjetij. Morda je ravno zato bil in je še vedno tako uspešen.

Critten ugotavlja (1993, 21), da so se takrat najuspešnejša podjetja že pričela spraševati, kako razviti in uporabiti ljudi, da bi le-ti prispevali k izboljšanju podjetja ter tako postali njihov fleksibilen vir konkurenčne prednosti. Zato vidi v standardu pomoč podjetjem, da spoznajo eno najučinkovitejših investicij – svoje lastne ljudi. In ravno zato je bil ustanovljen standard, ki je in še vedno pomaga organizacijam odgovoriti na to vprašanje.

Krovna organizacija vzdržuje in povečuje dobro ime standarda s poudarjanjem kakovosti, stalnim spremljanjem, s hitro odzivnostjo ter nenehnim razvojem standarda. Ker ostajajo v stalnem stiku s strankami, vedo, kakšne so dejanske potrebe podjetij in temu prilagajajo tudi standard. Sama sem pri pripravi opazila, da se v obdobju recesije, ki jo finančno zagotovo občutijo tudi sami, skušajo še bolj približati svojim strankam s še enostavnejšim pristopom. To ima obojestransko korist. Vložek organizacij se na takšen način zmanjša, krovna organizacija standarda pa še vseeno pridobiva sredstva. Prva podjetja so morala izpolnjevati sklop 37 kriterijev, na podlagi katerih jim je bil nato podeljen standard. Sedaj pa so število teh kriterijev zmanjšali oz. jih združili v 12 sklopov.

Glede na to, da so organizacije v zadnjih dveh letih občutno zmanjšale vložke v izobraževanje¹⁹, je bil takšen korak tudi pri standardu povsem predviden. Standard temelji na štirih principih in 12 kriterijih dobre prakse, ki so pomembni pri poslovanju (Sedej 2003):

¹⁹ Gre za prvo oceno, ki temelji na doslej zbranih podatkih raziskave o izobraževanju odraslih, ki jo izvaja Andragoški center Slovenije. Upadli so stroški izobraževanja in usposabljanja na zaposleno osebo ter stroški izobraževanja in usposabljanja v stroških dela. Stopnja vključenosti zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje je bila pri nas leta 2005 50-odstotna in je za 17 odstotnih točk preseгла evropsko povprečje. Pozitivni trend pa ni značilen za vse kategorije zaposlenih, saj so nacionalne raziskave pokazale, da se povečuje izobraževanje

1) Zaveza – prepričanje, da prava pot do cilja pelje prek razvoja kadrov

1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih zaposlenih. 2. Zaposleni so vzpodbujani za izboljševanje svoje učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev. 3. Zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek spoznan in priznan. 4. V organizaciji je zagotovljena enakost možnosti razvoja za vse zaposlene.

2) Načrtovanje jasnih ciljev in določitev nalog vsakemu na poti do njih

5. Organizacija ima načrt z jasnimi cilji in usmeritvami, ki so vsem razumljivi. 6. Razvoj zaposlenih je usklajen s cilji in usmeritvami organizacije. 7. Zaposlenim je jasno, kakšen je njihov prispevek k dosežkom organizacije.

3) Akcija – delovanje: načrtno razvijanje kadrov za njihov boljši delovni učinek

8. Vodilni delavci učinkovito in »oprijemljivo« podpirajo razvoj zaposlenih. 9. Zaposleni so pri učenju in usposabljanju učinkoviti.

4) Ocenjevanje – ovrednotenje in preverjanje učinkov vlaganj v kadre na poslovni uspeh

10. Razvoj zaposlenih izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. 11. Ljudje se zavedajo vloge razvoja zaposlenih na učinek organizacije. 12. Organizacija dosega zaradi razvoja zaposlenih boljše rezultate.

Critten (1993, 23) je v teh štirih principih kot ključni izpostavil poslovni načrt, ki naj bi »po novem« vključeval tudi izobraževanje, in potrebe vseh zaposlenih, ki morajo ravno tako biti upoštevane pri končnem izvajanju.

Prvi pogoj, ki ga mora izpolnjevati organizacija, ki se želi podati na pot pridobivanja standarda, je, da ima jasno vizijo, kaj hoče v prihodnosti doseči, kako bo do tja prišla, predvsem pa je pomembno, da to poznajo vsi zaposleni. Standard temelji na načelu, da podjetje v skladu z razvojnimi cilji in vizijami identificira izobraževalne potrebe in določi aktivnosti za zadovoljevanje izobraževalnih potreb zaposlenih, vključno z identifikacijo virov,

tistih, ki že imajo določena znanja in spretnosti in da so nekatere skupine zaposlenih (tistih s končano osnovno šolo ali manj, starejših od 50 let, zaposlenih, ki opravljajo preprosta dela...) tradicionalno izobraževalno izključene. Se je pa trajanje izobraževanj v letu 2005 v primerjavi z letom 1999 povečalo za 6 ur na zaposlenega (leta 2005 je povprečno trajanje izobraževanja in usposabljanja na udeleženca trajalo 30,82 ure). Še vedno pa ostajata možnost napredovanja in višje plačilo glavna motivatorja udeležencev izobraževanj (Mirčeva in Dobnikar 2010, 15-20).

ki bodo omogočili izobraževanje. Odgovornost za izobraževanje je razporejena med posameznike, vodilne delavce in organizacijo. Standard zelo poenostavljeno pomeni razvijanje individualnih načrtov izobraževanja za vse zaposlene v podjetju. Za razliko od ostalih standardov (npr. ISO standard itd.), standard Vlagatelji v ljudi zaposlene aktivno vključuje v vse faze poslovanja organizacij, od načrtovanja pa vse do soodgovornosti za poslovne rezultate. Pomembne so tudi osebne ambicije posameznika ter njegova odgovornost za lasten razvoj, ki pa se lahko ob pravilnem ter dolgoročnem vlaganju organizacije v razvoj zaposlenih izkažeta kot zelo pomembni za končni cilj in to je večja konkurenčnost organizacije na trgu. Vendar bi lahko rekli, da mnoge uspešne organizacije vse to že počnejo, zato je morda toliko pomembnejše pridobivanje standarda, t. i. druga faza, v kateri se vse to vlaganje tudi uradno prizna. Tako se doseže tudi sodelovanje med organizacijami, saj se druge organizacije (iz iste ali podobne dejavnosti) lahko zgledujejo, se primerjajo, korigirajo svoje delo in dosegajo izboljšave. Standard torej formalno dokazuje, da je ekonomski uspeh organizacije posledica izmerljivega vlaganja v ljudi, je formalno priznanje, ki motivira navznoter in ima »ceno« navzven. To drugo fazo pa potrjuje za to usposobljeni ocenjevalci, ki v svetovalno-ocenjevalnem procesu ugotavljajo usklajenost poslovnih in izobraževalnih ciljev ter aktivnosti za njihovo doseganje. (Beltram 2001, 48–51). Po treh letih se ocenjevanje ponovi²⁰.

Največja dodana vrednost za podjetja, ki dobijo naziv »Vlagatelj v ljudi«, je torej proces približevanja standardu, kajti vse zahteve s strani podeljevalcev standarda lahko posamezna organizacija prilagodi svoji organizacijski kulturi in specifičnosti področja delovanja (Štular, 2008). Štularjeva (2008) ugotavlja, da je standard zasnovan tako, da pomeni za zaposlene in organizacijo "win-win" situacijo: zaposleni z vlaganjem v lasten razvoj pridobi večjo zaposljivost, organizacija s kompetentnimi zaposlenimi pa bolj učinkovito dosega svoje cilje.

²⁰ Pri vsem tem pa je vsaj v začetni fazi zagona pomembna tudi vloga države, ki naj bi ne le podprla projekt, ampak nenazadnje tudi skušala promovirati program, saj na ta način poskrbi za nadaljnje sodelovanje novih organizacij, to pa pomeni več vlaganj v ljudi, v zaposlene, v izobraževanja, kar seveda vpliva tudi na večjo gospodarsko rast.

Tu je pomembno, da je vsaj del izobraževanja tudi splošen (npr. različni jezikovni tečaji, itd.), saj je s tem dolgoročno korist, ki jo organizacija pridobi od zaposlenega, zagotovo večja kot le ozko gledanje na trenutni stroškovni izpad²¹.

Glavne prednosti, ki jih prinaša standard Vlagatelji v ljudi (Sklad za razvoj človeških virov 2007) so izboljšanje produktivnosti in profitabilnosti, izboljšanje komunikacije znotraj podjetja, večja fleksibilnost zaposlenih, manjša fluktuacija, večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, prepoznavnost podjetja v javnosti in doseganje konkurenčne prednosti.

Dandanes pa skoraj ni podjetja, ki ne bi poslovalo s tujino, zato jih vse več želi pokazati tudi svojo odličnost nasproti strankam ter potencialnim novim trgom. Mednarodni standard pa je odlično sporočilo svetu o odličnosti pristopov podjetja na področju zaposlenih kot tudi njihovih izdelkov in storitev.

Gre torej za nacionalni standard, ki postavlja merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj ljudi pri doseganju podjetniških ciljev, saj ponuja okvir za izboljšanje podjetniških učinkov in konkurenčnosti, na podlagi načrtovanega pristopa pri postavljanju podjetniških ciljev in usposabljanju ljudi za njihovo doseganje (Beltram 2001, 48).

Okvir standarda je preprost in zelo fleksibilen ter pomaga organizacijam pri izboljšanju njihovega poslovnega položaja. Vendar tu nimamo v mislih le finančnega položaja, saj je med številnimi organizacijami, ki imajo omenjeni standard, tudi veliko neprofitnih. Tu ne bomo našli nekih formalnih korakov, po katerih bi zlahka prišli do cilja. Standard skuša organizacije voditi skozi ključne točke, v katerih se zagotovo vsaka najde. Standard ne predstavlja zgolj še enega izmed številnih izobraževalnih programov, za katerega morajo organizacije zapravljati svoj denar. Gre za model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja organizacije. Glavni namen je torej povezati zaposlene s strateškimi in operativnimi cilji podjetja ter v usposabljanje in razvoj vključiti tudi uspešno in učinkovito notranjo in zunanjo komunikacijo z vključevanjem zaposlenih v poslovanje (Sklad za razvoj človeških virov 2007). Komunikacija označuje dvosmeren sistem pretoka in izmenjave informacij, kar pomeni, da naj bi skušala vsaka organizacija svoje zaposlene spodbujati k posredovanju

²¹ Roos (in drugi 2000, 25) poda v premislek dejstvo, da če podjetju uspe skrčiti fluktuacijo zaposlenih na minimum, potem znatno vlaganje v izobraževanje ali razvoj zaposlenih ni le poslovno smiselno, temveč tudi zelo priporočljivo, toda tovrstnim naložbam se marsikateri menedžerji izogibajo, ker so njihovi učinki bolj dolgoročni.

mnenj in predlogov, po drugi strani pa njihove predloge tudi upoštevati, čeprav bi bili morda negativni. Ravno na tem mestu pa dostikrat nastanejo težave, saj se vodilni težko sprijaznijo z dejstvom, da jih nekdo »učí« pravilnega vodenja in poslovanja. In ker je bistvenega pomena pri pridobivanju standarda ravno pravilno vodenje, je še kako pomembno, kakšne zaposlene imamo na teh položajih. Skozi proces pridobivanja standarda zaposlene namreč vodijo njihove vodje, v učinkovito izvedbo poslovne strategije pa naj bi bilo usmerjeno tudi izobraževanje in usposabljanje. Organizacija na koncu meri učinke teh procesov in skuša izboljševati načine vodenja in razvoja zaposlenih.

Kot ugotavlja tudi Štularjeva (Dnevnik 2008), organizacije na poti pridobivanja standarda spoznajo učinkovite okvire in prijeme, ki jih organizacija lahko prilagodi svoji organizacijski kulturi in specifičnosti področja delovanja. Zanimiv je tudi proces ocenjevanja primernosti standarda, saj ocenjevalci ne zahtevajo nobene dokumentacije, zanima jih le, kako zaposleni občutijo izvajanje praks in orodij, te »dokaze« pa zberejo v intervjujih z zaposlenimi.

Organizacija, ki želi pridobiti standard, skuša na samem začetku opredeliti izobraževalne potrebe ter določiti aktivnosti za zadovoljevanje in nenehno razvijanje izobraževalnih potreb vsakega zaposlenega, to pa zajema tudi identifikacijo virov, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih po potrebah in razvojnih načrtih podjetja. Standard obsega razvoj partnerstva kot tudi učinkovitejšo porabo sredstev, namenjenih za razvoj zaposlenih (Gojkošek 2009).

Danes standard uporablja že več kot 35.000 organizacij, v več kot 50 državah sveta. Velikosti teh organizacij pa so zelo različne. Med njimi najdemo majhna podjetja z dvema zaposlenima, kot tudi velike multinacionalke, ki zaposlujejo več tisoč ljudi. V Veliki Britaniji je standard visoko prepoznaven med organizacijami, saj ga pozna kar 9 od 10 organizacij, ki se zavedajo njegovih prednosti (Investors in People 2009).

Obstajajo pa bistvene razlike v priključevanju organizacij k projektu pridobivanja standarda (Bourne in drugi 2008):

- Velike organizacije se priključujejo standardu pogosteje kot manjše organizacije.
- Razlika se kaže tudi po sektorjih, saj so priključevanju veliko bolj naklonjene javne ustanove ter volonterske organizacije kot pa privatni gospodarski sektor.

- Priključevanje je odvisno od poslovnih pričakovanj in ambicij kot tudi organizacijske kulture, pristopa organizacije k usposabljanju in rasti itd.

Glavni razlogi za sodelovanje so lažje doseganje poslovnih ciljev, izboljšanje organizacijskih zmogljivosti, lažje upravljanje, lažje prilagajanje potrebam strank. Tudi tu se je teža standarda v zadnjih letih od predvidenih koristi, povezanih z usposabljanjem, preusmerila na bolj splošno izboljšanje poslovanja, ki daje rezultate. Spet tretjim organizacijam je pomembna njihova javna podoba, ki zaradi standarda zagotovo zraste in pridobi na veljavi, vendar si takšnega stroška dandanes ne more privoščiti ravno vsaka organizacija. Med razlogi proti prevzemu standarda pa so navedli tudi pomanjkanje časa in velike birokratske ovire (Bourne in drugi 2008).

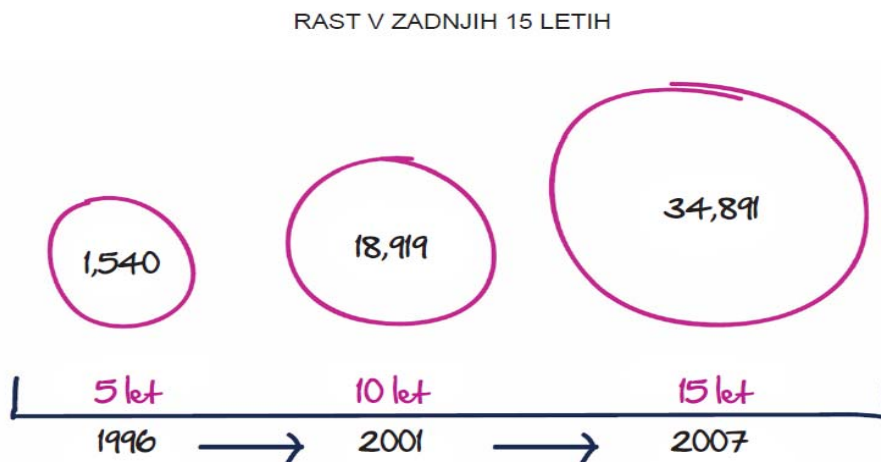
Gospodarska kriza je v zadnjih treh letih povzročila precejšnjo razliko med organizacijami, posebno gospodarskimi. Dandanes si je nemogoče privoščiti standard zaradi naziva, razen če zadeva ne daje merljivih in očitnih rezultatov, ki bi upravičili vložek. Standard sicer daje nefinančne rezultate, ki se po pričevanjih sodelujočih organizacij odražajo tudi na finančnem področju, vendar je njegova težava ravno v merljivosti in dokazljivosti, zato dandanes organizacije težko upravičijo takšen finančni vložek.

4.2 Vpliv standarda v Veliki Britaniji

V Veliki Britaniji je danes kar 31 %²² delovne sile zaposlene v organizacijah, ki so standard že osvojile ali so na poti, da ga bodo. Z vsakim letom delovanja krovne organizacije je naraščalo tudi število organizacij s priznanim standardom. Njihovo število pa je vidno na sliki spodaj (Slika 4.2.).

²² Podatek je iz leta 2008 in je bil uporabljen v raziskavi *The Impact of Investors in People on People* (Bourne in drugi 2008).

Slika 4.1: Število organizacij s priznanim standardom v Veliki Britaniji



Vir: Investors in People 2008.

Na zgoraj prikazani sliki lahko vidimo, da je bilo število vključenih organizacij z vsakim letom delovanja krovne organizacije višje. Po prvih petih letih delovanja so imeli pod svojim okriljem 1.540 organizacij s priznanim standardom, po prvih 10 letih se je ta številka povečala za 12-krat. Leta 1995 je bil odstotek zaposlenih, ki so delale v organizacijah, ki sodelujejo s standardom v Veliki Britaniji 3 %, v letih 2000/01 se je dvignil na 24 %, že skoraj tretjino delovnega prebivalstva pa je zajemal v letih 2007/08 z 32 %.

4.2.1 Standard skozi zadnje desetletje

S pomočjo pregleda letnih poročil, ki jih na svojih spletnih straneh objavlja britanska krovna organizacija, sem opravila enostavni kronološki pregled standarda in njegov razvoj v zadnjih desetih letih.

2001/2002 (Investors in People 2002)

Standard praznuje desetletnico delovanja, pod njegovim okriljem pa je že več kot 25.000 organizacij. 1 od 4 zaposlenih v Veliki Britaniji je zaposlen v organizaciji s priznanjem. Prvi pilotski projekti so se pričeli na Finskem, v Franciji, Sloveniji, Dubaju, Omanu in Južni Afriki.

2002/2003 (Investors in People 2003)

Priznanih je že preko 34.280 organizacij. Dobili so bistveno podporo vlade, ki jih je uvrstila v Delovno-razvojno strategijo do leta 2007. To pa je pomenilo stalni vsakoletni finančni vložek. Postali so sponzorji dveh odmevnih nacionalnih gospodarskih tekmovanj - National Business Awards in CBI's Growing Business Awards. Izvedli so tudi obsežno marketinško akcijo »I Love My Work«, s katero so ciljali predvsem na srednje velike organizacije. Licence so bile podpisane na Irskem, Poljskem, v Turčiji in Flandriji.

2003/2004 (Investors in People 2004)

Priznanih že 36.284 organizacij. Organizirali so tudi poseben teden standarda z glavno tematiko »Ljudje delajo profit«, ki je doživel veliko medijsko pozornost. Nova kampanja za srednje velika podjetja »Get your business moving« je obrodila sadove, saj so pridobili kar 1000 novih organizacij. Pilotska licenca je bila podpisana s Kanado, prve licenčne pogodbe pa s Španijo, Švedsko in Slovenijo. Uvedli so nov model WORK-LIFE BALANCE ter se tako prilagodili trgu z novejšim pristopom pri nadgradnji zaposlenih. Pričeli so z uvajanjem posebne nagrade oz. naziva ŠAMPION, ki so si ga zaslužile tiste organizacije, ki že dlje časa delujejo po načelih standarda in so tako postali njihovi najboljši promotorji, saj je pri njih učinek standarda najbolj viden. Že nekaj let prej pa so uvedli tudi poseben AMBASADOR program, ki pa je bil ustanovljen ravno zaradi namena in promocije standarda. Tudi v njem so aktivno vključene tiste organizacije, ki priznavajo učinek standarda ter ga tudi aktivno dopolnjujejo.

2004/2005 (Investors in People 2005)

K projektu priznavanja standarda pristopilo novih 14.000 organizacij. Bili so sponzor enega izmed največjih britanskih dogodkov, saj so v sodelovanju s Sunday Times podelili priznanja 100 velikim in 100 malim podjetjem, za katere se spleča delati. Med njimi je bilo 50 % takih, ki so že imela standard. Prenovili so svojo spletno stran (v letu dni jih na strani obišče kar 900.000 obiskovalcev). Dopolnili so standard, dodali še nov model *PROFILE*, ki je prilagojen zahtevnejšim organizacijam in predstavlja nadaljnjo stopnjo standarda in deluje konkretno na principih *PLAN-DO-REVIEW*. Prisotni so že v 22 državah po svetu, med organizacijami pa so tudi znane multinacionalke kot npr. TNT.

2005/2006 (Investors in People 2006)

Število polno priznanih organizacij se je dvignilo na 37.927. V tem letu se jim je pridružilo preko 7.600 novih organizacij, večina med njimi je manjših. Razlog za to so bili napori njihovih lokalnih pisarn (Quality Centres) po vsej državi. Velika vsedržavna marketinška kampanja prenovljenega standarda in modela Profile v organizacijah z nad 250 zaposlenimi je prinesla 10,8 % odgovorov vseh organizacij iz Velike Britanije. Kampanja na spletu pa je prinesla 450 prošenj za obisk.

2006/2007 (Investors in People 2007)

To leto je standard praznoval 15-letnico delovanja. Prvič je bil nominiran za priznano nagrado *BUSINESS SUPERBRAND* ter jo na koncu tudi dobil. Naredili so veliko raziskavo med sodelujočimi organizacijami in ta je pokazala veliko zadovoljstvo nad njihovim delom. 88 % organizacij je ocenjevalni proces ocenilo kot dober ali odličen, 83 % pa jih je mnenja, da je povratna informacija, podana s strani ocenjevalca, dragocena oz. zelo dragocena. Številne kvalitetne centre po državi so spremenili v centre standarda. Da pa so prejeli takšen naziv, so morali iti skozi poseben program, na koncu pa so prejeli licenco, ki njim in njihovim strankam zagotavlja popoln spekter koristnih informacij. Ne podpirajo pa zgolj organizacij, saj so pripravili tudi poseben program »*PRIPRAVIMO SE NA DELO*«, ki je namenjen predvsem mladim diplomantom, ki se prvič soočajo s trgom dela. Številni prostovoljci so širom držav mladim razlagali obrazce, jim pomagali pisati življenjepise, opravljati prve intervjuje itd.

2007/2008 (Investors in People 2008)

V organizacijah, ki po celem svetu sodelujejo z njimi, je zaposlenih že 7.771.357 ljudi. Standard so opisali kot neresoren vladni organ, odgovoren za razvoj in zagotavljanje vodilnega poslovnega orodja, ki služi izboljšanju vodenja ljudi. To leto si bo organizacija zapomnila po vpeljavi posebnega orodja na svoji spletni strani (t.i. *INTERACTIVE TOOL*). Gre za brezplačno orodje, ki nudi poslovno podporo uporabniku, s tem ko ga vodi skozi spekter razvojnih dejavnosti, ki jim bodo v pomoč pri njihovem poslovanju. Glavna posebnost je diagnostično orodje, ki uporabi podatke, ki jih vnese uporabnik, orodje pa mu ponudi hiter vpogled na njihovo ustreznost merilom standarda. Orodje sestavlja pet ključnih tem: 1.

Strateško planiranje; 2. Učinkovito upravljanje; 3. Kultura in komunikacija; 4. Razvoj zaposlenih; 5. Upravljanje uspešnosti. V prvih 6 mesecih je imelo orodje 4.000 registriranih uporabnikov. Razvili pa so tudi nov program »New Choices«, ki so ga povsem prilagodili potrebam in željam svojih strank. Zavedajo se namreč, da je vsaki organizaciji pomembnejše drugo delovno področje in zato si z novim programom lahko preprosto izberejo tista, ki ustrezajo njim.

2008/2009 (Investors in People 2009)

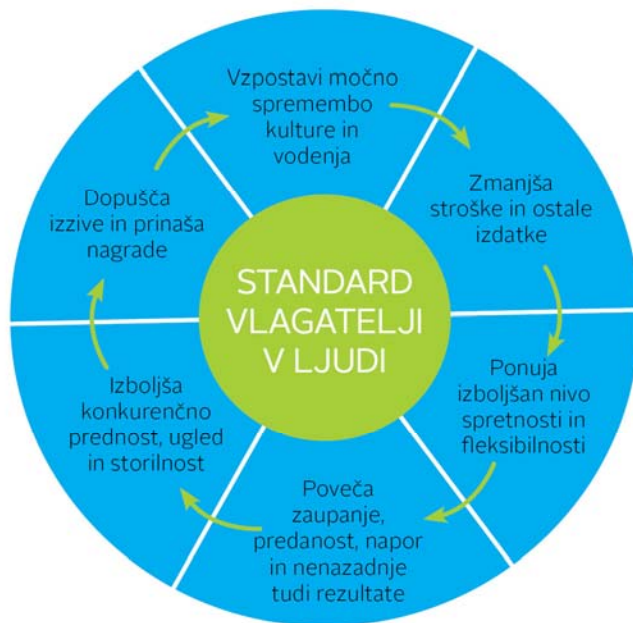
40 % delovne sile v Veliki Britaniji že dela v organizacijah s priznanim standardom. V poročilu je omenjena tudi raziskava *The Impact of Investors in People on People*, ki dokazuje, da okvir standarda pomaga organizacijam, da so v toku s časom in se hitreje soočajo z novimi izzivi, tudi za daljše časovno obdobje. Prav tako jim omogoči, da zavarujejo svojo konkurenčno prednost ter se v časih ekonomskega padca že na najnižji ravni soočijo s krizo. Kar 96 % organizacij s priznanim standardom se strinja, da standard VVL pomeni nekaj, na kar so lahko ponosni. Med 500 najboljšimi organizacijami, po razvrščanju *Buisness Superbrand*, se je standard v letu dni povzpел kar 185 mest višje in pristal na 210. mestu ter tako postal poslovna znamka z najvišjim letnim preskokom. Tudi stopnja prepoznavnosti standarda v Veliki Britaniji je zelo velika, saj kar 55 % vseh britanskih organizacij ve, da standard predstavlja orodje za izboljšanje poslovanja. V tem letu so opravili tudi pomembno prenovno standarda. Za doseg naziva je še vedno potrebno ustrezati 39 zahtevam, v kolikor pa organizacije ustrezajo večim, lahko osvojijo bronasti, srebrni ali zlati naziv imetnika standarda. Tako je standard postal še fleksibilnejši. Pri krovni organizaciji pa se zavedajo tudi pomena ocenjevalcev in svetovalcev, saj so oni tisti, ki s pomočjo okvira standarda organizacijam zagotavljajo rast in napredovanje, zato namenjajo veliko sredstev ravno izobraževanju le-teh.

Aprila 2010 je odgovornost za nadaljnji razvoj in promocijo blagovne znamke IiP prevzela Britanska komisija za izobraževanje in usposabljanje (ang. UKCES²³) in nadaljevala z zastavljenimi cilji.

²³ Gre za socialno partnerstvo, ki ga vodijo komisarji velikih in malih delodajalcev, sindikatov in prostovoljnega sektorja.

Standard predstavlja ponavljajoč krog, ki služi kot okvir korakov, ki vodijo organizacijo k uspehu. Okvir zaporednih korakov, skozi katerega naj bi šle vse organizacije s pridobljenim standardom, pa je prikazan na Sliki 4.2.

Slika 4.2: Okvir korakov



Vir: Investors in People 2009.

Standard ne predpiše ciljev organizaciji. Njegov namen je, da pomaga organizaciji, da s pomočjo okvira standarda doseže svoje zastavljene cilje. Resda je bil standard oblikovan kot pozitiven odgovor na iskanje rešitve iz krize gospodarstva v 80-ih, v vseh teh letih pa je zagotovo napredoval in omogočil organizacijam ne le da izboljšajo svoje trenutno stanje, ampak da rastejo in postajajo konkurenčne. In to od njega lahko pričakujemo tudi sedaj.

Ker je v Veliki Britaniji standard prisoten že več kot 20 let, so se med tem časom pojavile tudi različne raziskave s področja vpliva standarda na uspešnost poslovanja organizacij in ena najboljšejejših je nastala na šoli za management Cranfiled leta 2008, ravno pred začetkom gospodarske krize. Glavni cilj študije je bil oceniti spremembe v praksi organizacij in preveriti vpliv na organizacijsko klimo, kvaliteto storitev/izdelkov, zadovoljstvo strank in finančni položaj organizacije. Študija je bila oblikovana tako, da pokaže možne povezave, ki

obstajajo med kadrovske politiko, nefinančno in finančno učinkovitostjo organizacije po prevzemanju standarda Vlagatelji v ljudi, raziskuje pa tudi, ali obstaja statistična verjetnost povezave. Veriga učinkov je prikazana na Sliki 4.3.

Slika 4.3: Veriga učinkov



Vir: Bourne in drugi (2008, 5).

V raziskavi so Bourne in drugi (2008) najprej pregledali literaturo in skušali ugotoviti, kaj je že znano s področja vpliva standarda na poslovanje, nato pa so na podlagi pregledane literature s področja menedžmenta človeških virov postavili predviden okvir pozitivnih posledic uvedbe standarda. Ta okvir so testirali s posameznimi primeri, raziskavo ter finančno analizo, da bi lažje razumeli, kako standard vpliva na poslovanje organizacij. Naredili so 10 študij primerov²⁴ v izbranih organizacijah, v katerih so intervjuvali več kot 60 posameznikov. Pripravili so tudi spletno raziskavo²⁵, v kateri je sodelovalo 233 organizacij, 196 jih je bilo tržno naravnanih in te so potem tudi uporabili pri raziskavi. Njihove posredovane finančne rezultate pa so primerjali z uradnimi. Zadnja stopnja študije je uporabila strukturiran model, s katerim so želeli prikazati, kako standard vpliva na organizacijsko učinkovitost. Bourne in

²⁴ Da bi zagotovili določeno stopnjo pokritosti, so izbrali organizacije glede na njihovo velikost (preiskovali so majhne, srednje in velike organizacije) in stopnjo razvoja standarda (ali so v fazi uvajanja, so ga dobili pred kratkim, imajo standard že več let ali so priznani kot šampioni in so podani kot zgled ostalim organizacijam). Namen študije primerov je bil pridobiti informacije o različnih načinih praks, s katerimi je bil standard uveden, če uporabnik (organizacija) misli, da mu je standard koristil, pri tem pa so upoštevali, da bo na končen rezultat vplivala tudi velikost in dejstvo, koliko časa že ima določena organizacija standard.

²⁵ Raziskava je bila namenjena temu, da poda širše merljive informacije uvajanja in vpliva standarda, naprej na nefinančno učinkovitost in nato še na finančno. Te podatke so uporabili za statistično preverjanje pozitivnega vpliva standarda. Organizacije so bile izbrane glede na velikost, lokacijo, lastniško strukturo (profitne ali neprofitne) in dejavnost (proizvodnja ali storitvena). Raziskava je potekala med marcem in novembrom 2007.

drugi (2008) ugotavljajo, da uvedba standarda sproži verigo vplivov, ki se končajo tudi z boljšimi finančnimi rezultati. Z uvedbo standarda organizacije »posvojijo« njegovo kadrovske politiko – te spremembe ustvarijo pozitivno organizacijsko klimo, ustvari se višja raven zaupanja, sodelovanja in udejstvovanja zaposlenih. Po drugi strani pa kadrovska politika povečuje fleksibilnost človeškega kapitala – veščine in obnašanje, ki so potrebni, da se organizacija spremeni. Tako lahko vidimo vpliv na nefinančno in finančno uspešnost. Prišli so torej do zaključka, da so organizacije boljše, če imajo zaposleni jasne cilje in podpirajočo kadrovske politiko. Bolj kot se organizacija poenoti z načeli standarda, večji in boljši bo njegov vpliv.

Glavne ugotovitve, do katerih so prišli z raziskavo, pa so povzete v naslednjem delu (Bourne in drugi 2008, 42–45):

- Pri podjetjih, ki že imajo standard, je toliko večja verjetnost, da pri njih vlada visoka stopnja zaupanja, predanosti in sodelovanja med zaposlenimi.
- Standard ima pozitiven vpliv na stopnjo fleksibilnosti človeškega kapitala (kot npr. obnašanje zaposlenih, veščine in fleksibilnost kadrovske politike).
- Standard ima pozitiven vpliv na inovacije (pri priznanih organizacijah je toliko večja verjetnost, da imajo visoko stopnjo inovacij produktov in storitev).
- Standard ima pozitiven vpliv na percepcijo, ki jo imajo zaposleni glede nefinančne uspešnosti organizacije (ocenjeno s kvaliteto produktov in storitev organizacije, zadovoljstvom strank, pridobivanjem in fluktuacijo zaposlenih ter samo organizacijsko kulturo).
- Pri priznanih podjetjih obstaja večja verjetnost, da imajo opazno korist v svoji nefinančni učinkovitosti. Prav tako pa naj bi raziskava pokazala, da naj bi uvajanje standarda izboljšalo tudi finančno učinkovitost organizacije.

Izmed sodelujočih raziskovanih organizacij jih je 76 % poročalo o izboljšanju svojega poslovanja; 82 % organizacij pravi, da jim je standard pomagal, da so se lažje spopadli z različnimi gospodarskimi izzivi in rastjo; 62 % organizacij trdi, da jim je standard pomagal privabiti nove stranke; 71 % organizacij poroča, da se je izboljšal njihov odnos do strank; 81 % organizacij pravi, da se je zaradi standarda izboljšala predanost, motivacija in nenazadnje tudi storilnost zaposlenih; 56 % organizacij poroča o izboljšanju produktivnosti; 79 %

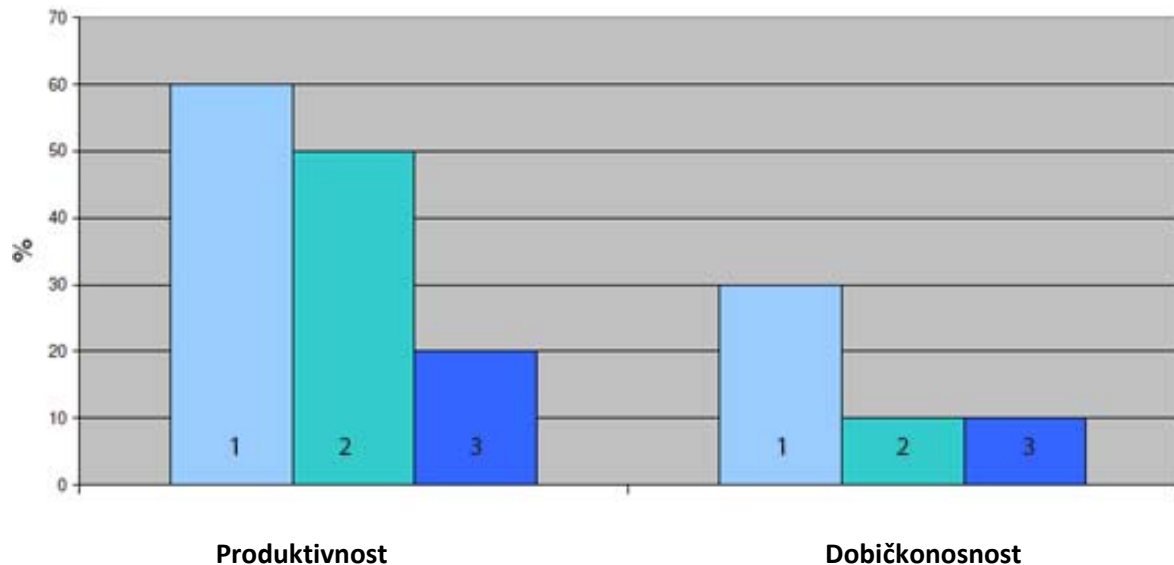
organizacijam je standard pomagal k rasti ravni usposobljenosti zaposlenih; 92% organizacij pa se strinja, da je standard pripomogel k izboljšanju poslovanja s pomočjo zaposlenih (Investors in People 2009).

Da standard izboljša finančno poslovanje organizacije se strinja tudi Crowling, ki je leta 2008 opravil raziskavo med 2500 organizacijami iz gospodarskega sektorja. Organizacije so bile razdeljene v tri skupine: tiste, ki so imele standard, tiste brez standarda in organizacije v fazi pridobivanja standarda. Rezultati so pokazali, da povprečna organizacija, ki nima standarda, izgubi na leto kar 176,35 £ bruto dobička na leto (Crowling 2008).

Britanska organizacija proizvajalcev (EEF) je opravila neodvisno raziskavo, v kateri je sodelovala 500 britanskih proizvodnih organizacij. Ugotovili so, da imajo organizacije, ki so pridobile standard, veliko višjo produktivnost kot tiste, ki standarda nimajo. Tudi organizacije, ki so bile v fazi pridobivanja standarda, so poročale o večji produktivnosti kot organizacije brez standarda. Večja produktivnost pa se je izražala tudi na finančnem področju (Martin in Elwes 2008, 10-11). % spremembe med produktivnostjo in donosnostjo je prikazan na Sliki 4.4.

Slika 4.4: % spremembe v produktivnosti in donosnosti 12 mesecev po statusu VVL

1 – organizacije s standardom; 2 - organizacije v fazi pridobivanja; 3 – organizacije brez standarda



Vir: Martin in Elwes (2008, 11).

Organizacije naj bi s standardom dosegle boljše finančno poslovanje, ker standard izboljša tako organizacijsko kulturo kot tudi vodstvo in jima pomaga pri uresničevanju boljših poslovnih ambicij; zmanjša stroške časa in denarja z večjim osredotočanjem zaposlenih na samo poslovanje; omogoča izboljšanje ravni poslovnega znanja in prilagodljivosti; poveča zavzetost, trud in zaupanje; izboljša konkurenčno prednost in ugled; redno obnavljanje standarda pomaga pri stalnih izzivih in izboljšavah organizacije (Martin in Elwes 2008, 10–24).

Raziskovalci (Bourne in drugi 2008) so opozorili tudi na dejstvo, da ima standard lahko pozitiven (večji) vpliv le v določenih situacijah (npr. ko organizacija že izpolnjuje vse ključne dejavnike, ki jih standard promovira) ali v določenih organizacijah (npr. le v srednjih in velikih). Opomnili so tudi na to, da zna biti uvajanje standarda časovno precej zamudno (to se je zgodilo tudi pri nas), saj od veliko organizacij zahteva kar nekaj nepotrebne formalne birokracije (ta korak je spet lažji za manjše in srednje velike organizacije ter tiste, ki imajo določene dejavnike že izpolnjene). Zgodi se lahko tudi, da menedžerji izkoristijo standard kot orodje napredovanja v svoji karieri ali kot uspešno marketinško potezo, zaposleni pa od tega nimajo nič. Vseeno pa ostaja glavni zaključek raziskave ta, da v standardu vidijo učinkovit

mehanizem za izboljšanje veščin zaposlenih. Vključevanje delovne sile je eden najboljših vzvodov, s katerimi organizacije lahko dosežejo boljše poslovanje, saj standard ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, ki vpliva na vse faze, prav tako pa pri zaposlenih vzpodbudi njihov trud za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev²⁶.

4.3 Pomanjkljivosti standarda

Critten (1993, 21) je že kmalu po uvedbi standarda izrazil skrb, da bo pri vzpostavljanju in predstavitvi standarda prevladal stari britanski sistem, ki bi s standardom nagradil tista podjetja, ki izvajajo izobraževanja. Kot pomembno nevarnost pa avtor v nadaljevanju opozarja tudi na ocenjevanje kriterija upoštevanja potreb vseh zaposlenih, saj se boji, da bodo na koncu kriteriji le napisani, dejansko pa se za njihovo izpolnitev v organizaciji ne bo naredilo nič.

Hoque in drugi (2005, 139) opozarjajo na veliko pomanjkljivost standarda in to je neenakomerna zastopanost²⁷ po gospodarskih sektorjih, še posebej malih in srednjih organizacijah, ki v VB predstavljajo 40 % delovne sile. Tako posredno izgleda, da ima standard negativen vpliv na inovacije na najnižji ravni. Nekateri (Ram, Hill, Stewart in drugi v Hoque 2005) podajo svoje razloge o neudeležbi standarda v manjših organizacijah, ki jih vidijo v birokratičnosti, formaliziranosti in dolgovčnosti standarda, saj vsa mala podjetja ne sledijo nekim letnim načrtom, ampak je njihovo delovanje odvisno od trga, zato so na prvi pogled povsem neprimerni kandidati za pridobitev standarda. Standardu posledično očitajo, da je pod svoje okrilje vzel zgolj večje organizacije, ki so že tako ali tako zaradi svoje velikosti imele urejeno kadrovske politiko. Torej je pridobitev pomenila le zunanje priznanje, da zaposleni znotraj organizacije delajo dobro, tako kot so to delali že dotlej, ni pa standard

²⁶ Paralele bi lahko potegnili s slavnim Hawthornskim eksperimentom, ki ga je med leti 1929-33 opravljal Elton Mayo in odkril, da na produktivnost vpliva upoštevanje raznovrstnih potreb zaposlenih oz. upoštevanje zaposlenih kot osebnosti. Posledica eksperimenta je bila usmeritev raziskovanja v preučevanje družbene klime v organizacijah. Vse to pa zajema tudi standard.

²⁷ Analiza ministrstva za trgovino in industrijo je leta 1998 v raziskavi Delovnih pogojev in odnosov pokazala, da kadar so stranske spremenljivke, kot je npr. velikost delovnega mesta, nadzorovane, je javni sektor bolj verjetni dobitnik priznanja kot pa trgovina, hoteli ali finančni posredniki. Druga možnost pa je, da so v trgovini in gostinstvu, kjer je pretok zaposlenih velik in so ravno zaradi tega razvili formalni program izobraževanj, kjer je prehajanje osnovnega znanja na nove rekrute lahko, zato je v tem sektorju lažje dokazati ustreznost izpolnjevanja pogojev standarda kot pa v kakšnem drugem (Houque 2003).

zaradi tega pripomogel k večji produktivnosti. Bell (v Hoque 2005, 148) pa je omenil izjavo nekega menedžerja, ki je dejal, da če ima standard že vsak frizer, potem je pri njem izgubil ves šarm. Standard tako hitro izgubi občutek ekskluzivnosti in posledično zaželenosti. To bi bilo možno rešiti z različnimi stopnjami zahtevnosti. Mnogi so standard pridobili le zaradi posnemanja boljših organizacij ali z marketinškega vidika. Slednje se lepo kaže pri tistih organizacijah, ki se odločijo za standard izven britanskih meja ali pa poslovno sodelujejo z Veliko Britanijo, saj želijo na ta način imeti svetovno prepoznaven in ekvivalenten standard. Hoque (in drugi 2005, 147) pokaže še en zanimiv pogled na širitev standarda. Le-ta se je pričela leta 1997, nacionalizacijo pa sta prinesli tudi dve zahtevi: standard so »priporočili« multinacionalkam, ki so trgovale z Veliko Britanijo in glede na to, da nad standardom bdi sama britanska vlada, so si od pridobitve standarda veliko nadejale tudi tuje javne uprave. Hkrati pa avtor priznava, da je standard nastal kot odgovor na britansko gospodarsko krizo in njeno povečanje konkurenčne prednosti v svetu, torej bi lahko rekli, da izdajajo svojo nacionalno skrivnost. Po drugi strani pa standardu očita premajhno prilagodljivost tujemu gospodarstvu. Gospodarstva so zelo različna in če bi želeli s širitvijo standarda uspeti tudi v tujini, bi se zagotovo morali prilagoditi nacionalnemu gospodarstvu in ne uvajati britanskega sistema. Do standarda pa sta kritična tudi Higgins in Cohen (2006), ki mu očitata, da je na voljo premalo dokazov, ki bi pokazali otipljive poslovne koristi, zato je trditev, da standard predstavlja orodje za poslovno izboljšanje, postavljena pod velik vprašaj. Prav tako se jima zdi zaradi hitre narave v gospodarstvu 3-letni cikel ocenjevanja povsem predolg in neprimeren. Osredotočen je le na usposabljanje, medtem ko je korak ocenjevanja preveč subjektiven (glede na to, da je ocena podana s strani ocenjevalca, ki sicer ima oporne točke, vendar je vmesnega manevrskega prostora povsem preveč). Pisan je predvsem na kožo javnemu sektorju, kar pravzaprav niti ne preseneča glede na to, da je urad nastal pod njegovim okriljem in je tudi financiran z njegove strani. Leta 2005 je bil celo uvrščen med devet najmanj uporabnih britanskih »quangov«²⁸. Ravno javno financiranje in prevelika odvisnost od davkoplačevalskega denarja je po njunem mnenju prva težava, navkljub poskusu

²⁸ Kvazi avtonomna nevladna organizacija (ang. Quasi-Autonomous Non-Governmental Organisation). Organizacija, ki je financirana s strani davkoplačevalcev, vendar ni nadzorovana direktno s strani vlade. V Veliki Britaniji jih najdemo okoli 1.162, njihove dejavnosti pa so zelo različne – med njimi najdemo muzeje, galerije kot tudi večje in pomembnejše – Britanski svet, Komisija za gospodarstvo, Agencija za okolje, regionalne razvojne agencije itd. Lahko izvajajo javne storitve, svetujejo in nadzorujejo (UK Commission for Employment and Skills).

mednarodnega licenciranja standarda. Skoraj tretjina tega denarja naj bi se porabila za marketing standarda, kar je zelo nasprotujoče temu, kar standard pravzaprav predstavlja. V izjavah njihovih zadovoljnih strank ali organizacij pa je vse preveč moč čutiti nezanesljive komentarje in okvirne podatke, pri katerih ne vemo, ali gre za (ne)posredne učinke standarda.

Smith (in drugi 2014, 266–279) je opravil 35 polstrukturiranih intervjujev med menedžerji in zaposlenimi v šestih različnih organizacijah, ki imajo standard že več let, da bi preveril, ali obstaja vzročna povezanost med standardom ter usposabljanjem in razvojem; standardom ter zadovoljstvom na delovnem mestu in standardom ter zavedanjem zaposlenih o standardu. Med njimi ni našel nobene povezave, ki bi nakazovala, da je bil standard tisti, ki je ustvaril pozitivne spremembe v organizacijah. Pet od šestih organizacij je dejalo, da se je usposabljanja in razvoja zaposlenih lotilo še preden so dobili standard. Nekateri izmed njih so se priključili zgolj zato, ker so želeli dobiti določeno priznanje za to, kar so pravzaprav že imeli. Prav tako v nobeni izmed organizacij niso našli povezave med standardom in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Iz odgovorov izhaja, da so intervjuvanci zadovoljstvo našli predvsem v tem, da delo že po naravi radi opravljajo, nikakor pa se niso strinjali s trditvijo, da je prejetje standarda kakor koli spremenilo njihovo osebno zadovoljstvo z delom. Več kot polovica vključenih v intervju, razen novega logotipa na dopisih in steni, ni imela kaj veliko več znanja o samem standardu. In povsem logično je dejstvo, da če imajo zaposleni tako malo informacij o standardu oz. vanj sploh niso vključeni, je potem zelo verjetno, da standard ne bo imel nobenega pozitivnega vpliva. Smith (in drugi 2014, 274) se je na tem mestu vprašal tudi o samem ocenjevanju s strani ocenjevalcev standarda v fazi pridobivanja le-tega, saj dejstvo, da zaposleni o standardu ne vedo nič, organizacija pa priznanje vseeno prejme, kaže na očitne napake v matični organizaciji oz. na zelo veliko subjektivnost ocenjevalca. Standard naj bi bil zato, da organizacije ustrezajo njegovim pogojem in ne obratno, kot se je izkazalo v omenjeni raziskavi.

4.4 Standard v Sloveniji

Leta 2008 sem se tudi sama obrnila na g. Petra Beltrama, ki je v sklopu Andragoškega centra aktivno sodeloval pri vpeljavi standarda pri nas. Podal mi je nekaj kronološko navedenih informacij, ki so povzete v naslednjem poglavju. Z razmišljanji o vpeljavi standarda so se na

ACS začeli ukvarjati v letih 1998–2000. Leta 2000 so navezali stike z matično organizacijo v Veliki Britaniji (Investors in People United Kingdom). Kar nekaj časa pa je trajalo, da so končno uskladili vse potrebno, tudi doma, predvsem z MDDSZ. Med tem časom so izvedli temeljito usposabljanje 24 bodočih svetovalcev in ocenjevalcev standarda in leta 2004 začeli s pripravami na izvedbo pilotnega projekta poskusnega uvajanja standarda. ACS je navezal stik z velikim številom uspešnih slovenskih organizacij in dobil okoli 50 pozitivnih odgovorov. Zavod pa je ustanovil tudi t.i. usmerjevalno skupino (steering committee), v kateri so bili zastopniki vlade, stroke, izvajalcev in socialnih partnerjev. Zadeva se je ravno zaradi MDDSZ zavlekla, saj na koncu niso želeli več sodelovati, zato je šel v pilotni projekt ASC sam s podporo britanskega centra. Izmed vseh organizacij so na podlagi različne dejavnosti, velikosti in geografskega prostora izbrali 25 organizacij ter jih povabili k sodelovanju. V poskusnem projektu je sodelovalo 15 organizacij, vendar so kasneje projekt skrčili na 9 sodelujočih, saj se je kar nekaj organizacij preprosto naveličalo čakati. Podjetje Iskra Mehanizmi iz Lipnice pri Kropi se je medtem naveličalo čakati in zato so se izven projekta, vendar še vedno v sklopu ACS, sami prijavi na preizkus standarda ter si kot prvi pri nas leta 2003 pridobili naziv Investor in People.

Za ta uspeh je soodgovorna tudi Mateja Sedej, ki je bila takrat direktorica splošnega kadrovskega sektorja. Svojo izkušnjo s standardom je opisala takole: *»Potrebovali smo kritičnega opazovalca, takega, ki je znal iz objektivnega in kritičnega kota pogledati na to, kako naše podjetje ravna z zaposlenimi, koliko in s kakšnim namenom in učinkom vlaga vanje. Predvsem zato, da smo našli ključne točke izboljšav.«* (Štular 2008).

V podjetju Iskra Mehanizmi je bila med drugim pohvaljena praksa:

- t. i. malih družb, ki kot organizacijske enote precej samostojno delujejo v okviru podjetja;
- uspešno prenašanje odgovornosti po hierarhični lestvici navzdol;
- postopek ocenjevanja učinkovitosti izobraževanja (ki ga izvajajo po Kirkpatrickovem modelu²⁹);

²⁹ Ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja po omenjenem modelu poteka v štirih stopnjah. Pri prvi se izmeri odziv udeležencev takoj po izobraževanju, nato se ugotavlja, koliko je posameznik osvojil znanje, ki ga bo potreboval (formalna potrdila, poročila o izobraževanju, izobraževanje za druge zaposlene itd). Po določenem času se vrednoti posameznikovo vedenje - vodja oceni, ali so nastale spremembe oziroma ali se je izboljšalo vedenje udeleženca izobraževanja (poseben obrazec, lahko tudi vprašalnik 360 stopinj, letni pogovori ...), na zadnji stopnji vrednotenja pa se poskušajo ugotoviti povezave med izobraževanjem in poslovnimi rezultati (Vuković Tomažević 2003).

- večopravilnost zaposlenih, poslovni načrti so jasni in razumljivi vsem, razvoj zaposlenih je v skladu s cilji podjetja itd.

Presojevalec je v končnem poročilu omenil tudi področja, na katerih je tudi preko pogovorov z zaposlenimi opazil nekaj pomanjkljivosti:

- vodilni so premalokrat med zaposlenimi, se z njimi premalo pogovarjajo;
- vsi vodje niso enako dobri, precej jih je bilo tudi pasivnih;
- nevarnost prezaprtnosti malih družb;
- postopek ocenjevanja učinkovitosti izobraževanja, ki je bil sicer pohvaljen, pa se v praksi ni izvajal povsem pravilno.

Presojevalec je opazil tudi, da je za našo kulturo na splošno značilno, da je dobro delo samo po sebi umevno in da zanj niso potrebne pohvale, pohvaljeni pa so samo nadpovprečni rezultati (Vuković Tomažević 2003).

»Cikel nenehnih izboljšav, ki oblikuje podlago za standard, vodi organizacijo naprej in jo postavlja pred tekmece,« pravijo v Iskri Mehanizmih, pridobljeni certifikat pa uporabljajo pri objavah razpisov za prosta delovna mesta, člankih, prijavah na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev, internih in eksternih intervjujih, predstavitev in izdanih publikacijah (Gojkošek, 2009). Zanje standard še vedno predstavlja vir konkurenčne prednosti.

Če se vrnemo nazaj v čas izvajanja pilotskega projekta pridobivanja standarda, so v njem ostale naslednje organizacije: Klinika Golnik, Upravna enota Trebnje, Glotta Nova, Iskra Avtoelektrika, Štore Steel, EMO Orodjarna, Sklad za razvoj človeških virov Maribor, Qservis in Gral-Ilteo.

Peter Beltram nadaljuje, da so po v povprečju več kot polletnem prilagajanju zahtevam standarda, ki so ga vodili angleški svetovalci, naše organizacije opravile ocenjevanje (tudi slednjega so vodili pooblaščen ocenjevalci iz Anglije). Prvih sedem zgoraj napisanih organizacij je leta 2004 ocenjevanje opravilo uspešno, zadnji dve pa sta bili ocenjeni negativno. Pri obeh je šlo za negativno vključevanje nekaterih zaposlenih v načrtovanje razvoja kadrov. ACS se je po zaključku projekta odločil, da ne bo prevzel licence, za prevzem pa se potem ni odločil nihče drug. Razloga, da se ACS ni odločil za sodelovanje sta dva, in

sicer že sam prevzem licence bi pomenil oblikovanje posebne enote znotraj ACS-ja, katere dejavnosti bi precej odstopale od siceršnjega poslanstva zavoda, drugi razlog pa je bil, da je bil celoten projekt preveč odvisen od MDDSZ, ki pa takrat ni želelo sodelovati. Vse priznane organizacije morajo same poskrbeti za podaljševanje veljavnosti (ocenjevanje poteka na tri leta).

Glavni razlog za nesodelovanje po Beltramovem mnenju tiči v financah. Ko je bila vsaj začetna ovira priključevanja odpravljena (z delno podporo države), se je projektu priključilo le nekaj različnih slovenskih organizacij, z različnimi poslovnimi cilji in ambicijami. Večina izmed njih je projekt končala uspešno in pri nekaterih se na njihove stroške še vedno nadaljuje, po nesodelovanju države pa je celoten projekt lastnega licenciranja standarda padel v vodo. Pri nas so pri projektu sodelovale tri javne ustanove (javna uprava, bolnica in neprofitna organizacija) in pokazale tudi interes za sodelovanje pri delu (tudi krize niso občutile), medtem ko se je izkazalo, da je čas v gospodarskem sektorju denar (kar se je odražalo tudi pri sodelovanju in na splošno celotni zavzetosti za projekt). O standardu pri nas se je ponovno začelo govoriti leta 2008, vendar je leta 2009 in 2010 zaznamovala menjava vlade ter huda gospodarska kriza, ki je oklestila proračun in tako tudi investicijo v uveljavitev standarda pri nas.

Vso zadevo s standardom je pri nas sicer prevzel Sklad za kadrovanje in štipendije, vendar se zaenkrat ni zgodilo še nič. Po besedah Terezije Trupi iz Sklada za razvoj kadrov in štipendiranje naj bi bil standard vključen v njihov poslovni in finančni načrt leta 2010.

Projekt naj bi bil delno financiran tudi s strani evropskega socialnega sklada, v sklopu njega pa naj bi ponovno izvedli vse potrebne faze³⁰, da bi standard ponovno zaživel tudi pri nas. Projekt, ki je bil na podlagi preteklih izkušenj ocenjen na okvirno vrednost 850 tisoč evrov, je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve začasno ustavilo oz. preložilo za nedoločen čas, kot vzrok pa navedlo usmerjanje v pripravo ukrepov za blaženje gospodarske in finančne krize. Na tem mestu naj zgolj omenim, da je marca 2011 Služba za lokalno samoupravo in regionalno politiko potrdila sredstva v višini dobrega milijona evrov za projekt Certifikat

³⁰ »Postopek pridobitve licence za podeljevanje standarda Vlagatelji v ljudi, izvedba postopka uvajanja standarda pri delodajalcih, izpeljava usposabljanja za presojevalce ter svetovalce, usposabljanje vodij kakovosti in vzpostavitev Centra kakovosti in Centra presoje vlaganja v človeške vire in upravljanja standarda v Sloveniji.« (Turk 2011).

Družini prijazno podjetje inštitutu Ekvilib, ki bo tako do leta 2015 nove certifikate podelila 190 novim podjetjem (Turk 2011). Sredstva so, vendar so usmerjena v druge reševalce krize.

5 Empirični del – analiza organizacij

5.1 Analiza štirih organizacij, ki so sodelovale v pilotnem projektu

V empiričnem delu bom analizirala pet organizacij. Štiri izmed njih so sodelovale v pilotnem projektu in v letih 2003/04 pridobile naziv oz. standard investitorja v ljudi, ena pa je standard pridobila pozneje. Analiza zaradi pomanjkanja oz. neposredovanja podatkov in različnih dejavnosti organizacij ne bo pri vseh organizacijah enako obsežna, vendar se bo iz nje vseeno dalo izluščiti njen namen.

Vse štiri organizacije, ki so sodelovale v pilotnem projektu uvajanja standarda, sem kontaktirala preko telefona, naknadno še preko elektronske pošte, ter tako prišla do podatkov. Pomanjkanje časa pa tudi interesa za sodelovanje pri nekaterih izmed njih se poznata pri skopih in enoličnih odgovorih. Pri Bolnišnici Golnik se je pojavil tudi manjši problem, saj oseba, ki je bila pred leti zadolžena za uvajanje standarda, ni več zaposlena pri njih, zato mi točnejših podatkov o uvajanju in začetkih niso bili zmožni dati. Vse štiri sodelujoče organizacije so mi svoje odgovore poslale preko maila, med njimi pa so se zagotovo najbolj potrudili v Upravni enoti Trebnje, ki so bili edini, pri katerih je bilo dejansko zainteresiranost za standard tudi mogoče občutiti.

5.1.1 Bolnišnica Golnik

S svojimi vprašanji sem se obrnila na mag. Romano Martinčič (pomočnico direktorja za področje razvoja ljudi pri delu), ki mi je posredovala naslednje informacije.

Univerzitetna klinika za pljučne bolezni in alergijo je klinična, raziskovalna in pedagoška ustanova. Kot terciarna ustanova obravnava bolnike s pljučnimi in alergijskimi boleznimi iz celotne Slovenije, istočasno pa je učna baza za dodiplomsko in podiplomsko izobraževanje zdravnikov in drugih zdravstvenih delavcev in sodelavcev. Na sekundarnem nivoju poleg diagnostike in zdravljenja bolnikov s pljučnimi in alergijskimi boleznimi izvajajo tudi

diagnostiko in zdravljenje pri drugih bolnikih z boleznimi notranjih organov, prvenstveno z boleznimi srca, zgornjih prebavil in s sladkorno boleznijo. Klinično dejavnost izvajajo v sedmih oddelkih z več kot 200 posteljami. Ambulantno dejavnost pa v Pulmološki in alergološki ambulanti na Golniku, v Ljubljani in na Jesenicah, v Internistični ambulanti na Golniku ter v Internistični ambulanti in Ambulanti za sladkorne bolnike v Kranju (Klinika Golnik).

Na vseh oddelkih in izpostavah so leta 2013 zaposlovali 482 ljudi, od tega jih je 38 zaposlenih za določen čas. Zaposleni so organizaciji ključnega pomena za nadaljnji razvoj klinike. Skrb za zaposlene se odraža tudi skozi izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja, kjer so kot prva in edina bolnišnica v Sloveniji pridobili polni certifikat. Zaposleni se redno izobražujejo po vnaprej sprejetem planu izobraževanja. Izobraževanje se spodbuja in podpira tako s strani neposrednih vodij kot tudi najvišjega managementa. Izobraževanja potekajo znotraj in zunaj organizacije. Krizo so občutili tudi sami, saj so morali zmanjšati stroške za določene investicije, medtem ko so stroški izobraževanja ostali na isti ravni kot prej in jih niso krčili. Rešitev iz nastale situacije skušajo najti znotraj organizacije, in sicer v učinkovitejši organizaciji dela in z različnimi varčevalnimi ukrepi.

Leta 2002 so pristopili k sodelovanju za pridobitev standarda; njihov osnovni namen je bil izboljšati delovanje ustanove skozi svoje zaposlene oz. povedano drugače: prizadevanja na področju kakovosti ter permanentnega izboljševanja procesov so bila ključnega pomena za to odločitev. V nazivu Vlagatelja v ljudi vidijo organizacijo, ki svoje delovanje izboljšuje, skrbi za stalen razvoj zaposlenih, tako na strokovni ravni kot tudi na področju medosebnih kompetenc. Klinika torej usmerja svoje zaposlene k zastavljenim ciljem, pri tem pa skrbi tudi za njihov osebni razvoj. Standard je bil dobro sprejet med zaposlenimi. Zaposleni so bili z njim (in z ostalimi novostmi) seznanjeni skozi delavnice, na sestankih, dobili so pisne informacije. Učinki standarda so vidni na različnih področjih:

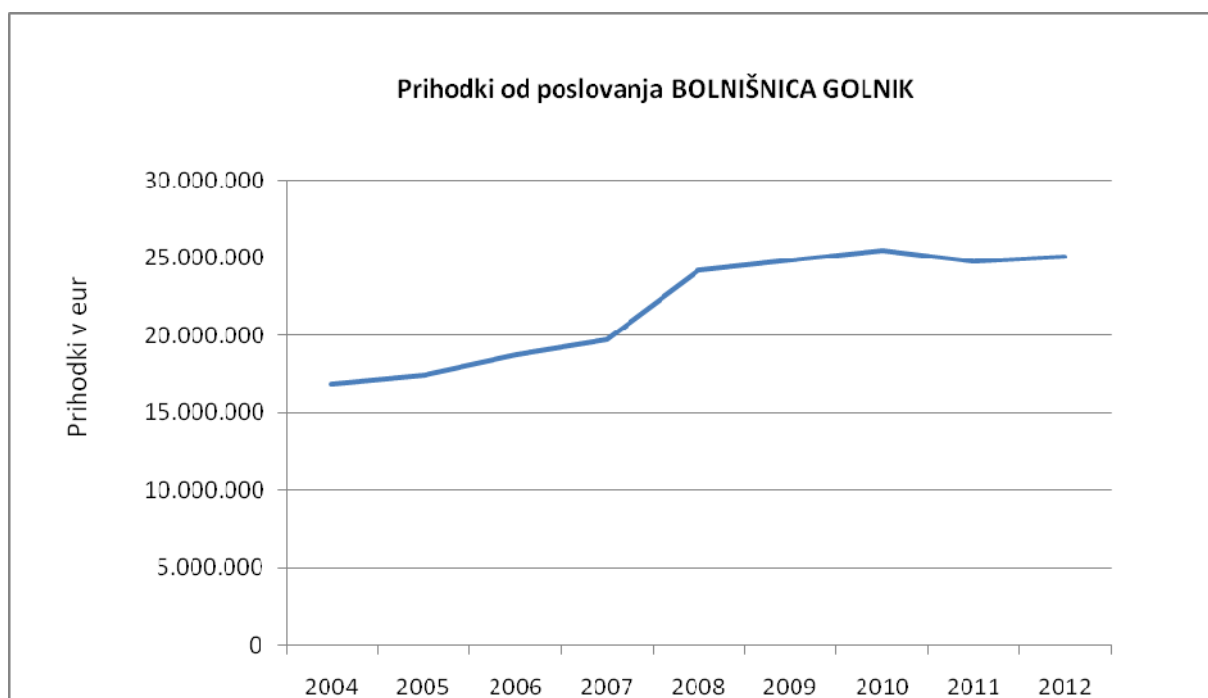
- Klinika ima jasno vizijo in definirano poslanstvo.
- V razvoj strateškega poslovnega načrta (srednjeročni – 5 let) so vključeni tudi zaposleni.
- Izobraževanje in razvoj zaposlenih sta planirana za doseganje ciljev klinike, pri čemer so izobraževalne možnosti enake za vse zaposlene.
- Vodje razvijajo svoje vodstvene kompetence (npr. komunikacijo, reševanje konfliktov, timsko delo itd.).

Načel standarda se še vedno držijo. Neposredno vseh učinkov standarda niso merili (so tudi težko merljivi zaradi svoje neoprijemljive, »mehke« vsebine), merijo pa jih posredno skozi različne ankete o organizacijski klimi in o zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako se nenehni razvoj klinike, ki je posledica delovanja zaposlenih, kaže skozi pridobitev in redne presoje standarda in akreditacije po njihovem standardu, ki jo pričakujejo tudi v letošnjem letu.

V bolnišnici Golnik je pri projektu pridobivanja sodelovala tudi Suzana Štular, ki je bila takrat pomočnica direktorja s področja razvoja ljudi. »Donos sicer ni sicer naša primarna skrb, saj smo osredotočeni na bolnika. Vendar lahko dobre storitve zagotovimo le, če imamo vrhunsko usposobljene strokovnjake na vseh področjih. Standard je najbolj ustrezen zato, ker ponuja smernice za doseg želenih ciljev, ne predpisuje pa pogosto neuporabnih receptov iz tujih okolij. Poleg tega je zasnovan tako, da imajo od njega vsi koristi - zaposleni z vlaganjem v svoj lastni razvoj pridobi pri zaposljivosti, organizacija s kompetentnimi zaposlenimi cilje dosega bolj učinkovito, stranke pa boljšo storitev" (Turk 2005). Štularjeva je bila tudi ena prvih kandidatk za nacionalno presojevalko standarda in je opazovala tudi uvajanje standarda v tržno usmerjenih organizacijah, med drugim v Gral Iteju. Čeprav je osnovni namen delovanja obeh organizacij povsem različen, sta se obe srečevali s podobnimi izzivi, predvsem s povezovanjem osebnih ciljev zaposlenih s cilji celotne organizacije. Vzrok za to, kot tudi njena prednost, naj bi bil po mnenju Štularjeve v tem, da se standard osredotoča na rezultate, ne pa na poti, po katerih jih organizacija lahko doseže (Turk 2005).

S pomočjo letnih poročil Bolnišnice Golnik sem pripravila naslednji graf prihodkov od poslovanja med leti 2004 (od pridobitve naziva oz. standarda) pa do leta 2012.

Slika 5.1: Prihodki od poslovanja Bolnišnice Golnik med leti 2004 in 2012



Vir: Analiza letnih poročil Bolnišnice Golnik med leti 2004 in 2012.

Graf zgoraj prikazuje prihodke od poslovanja bolnišnice Golnik od leta, ko so dobili standard, do leta 2012. Standard so obnovili leta 2008 ter 2011. Na sliki lahko vidimo, da njihovi prihodki od poslovanja naraščajo in navkljub gospodarski krizi, ki se je pričela v letu 2008, niso padli. Prihodki v Bolnišnici Golnik – KOPA so ustvarjeni z opravljanjem zdravstvenih storitev (največji delež predstavljajo prihodki iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, dodatnega zdravstvenega zavarovanja, ambulantne storitve za druge plačnike npr. bolnišnice) in prihodkov, ustvarjenih na trgu (izobraževanje, raziskovalna dejavnost za farmacevtska podjetja, najemnine, vodarina, ogrevanje, elektrika, počitniška dejavnost itd.). Med prihodke so všteti tudi prihodki od znanstvenoraziskovalnega dela za Javno agencijo za raziskovalno dejavnost RS ter refundacija plač sekundarijev in pripravnikov. Nekaj prihodkov je nastalo s prodajo materiala, del prihodkov pa je posledica finančnih, drugih in prevrednotovalnih poslovnih prihodkov. Na povečanje prihodkov v letu 2006 je vplivala tudi pritožba na obračun ZZS za opravljene storitve v letu 2005, ko jim je bilo naknadno priznanih 438.157,24 EUR. V letu 2007 so se za 31 % povečali njihovi prihodki od prodaje na trgu (ti se nanašajo na prihodke od komercialnih raziskovalnih študij, opravljanja počitniške

dejavnosti, izobraževanja, najemnin, zaračunane elektrike in ogrevanja, vodarine ...) predvsem na račun povečanja prihodkov od komercialnih raziskovalnih študij. Za 47 % pa so bili od načrtovanega višji tudi drugi prihodki, predvsem zaradi donacij in podarjenih izdelkov. Slednji prihodki so se v letu 2008 povečali še za 24 %, prihodki od prodaje na trgu pa še za 22 %. V letu 2009 se je sicer že poznala recesija predvsem s strani ukrepov, ki jih je izvajala država oz. ZZZS, zato so bili njihovi finančni prihodki za 18 % nižji kot v letu 2008, vendar so se povečali njihovi prihodki od sekundarijev in pripravnikov, v primerjavi z letom 2008 za 265 %. Prav tako so se povečali prihodki od raziskovalnih nalog, odobrenih na Agenciji RS za raziskovanje, in sicer za 118 % v primerjavi z letom 2008 na račun povečanja števila raziskovalnih nalog. Kar za 76 % pa so se povečali tudi njihovi drugi prihodki. Leta 2010 je bilo prihodkov za 3 % več kot v letu poprej in so znašali 25.482.512 eur, predvsem zaradi povečanja ambulantnih storitev za druge plačnike (npr. bolnišnice). Drugi prihodki so znašali kar 458.475 EUR (43 % več kot leto poprej), predvsem na račun prihodkov od podarjenih izdelkov. Leta 2011 so bili njihovi prihodki od poslovanja za 2 % manjši kot leta 2010, predvsem zaradi zmanjšanja raziskovalne dejavnosti ter zmanjšanja prihodkov iz naslova prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja. Že leto kasneje so bili njihovi prihodki zopet višji. Lahko bi rekli, da je bolnišnica Golnik zelo tržno usmerjena in se prilagaja trenutnim razmeram. Resda glavni vir prihodkov še vedno (in po vsej verjetnosti tudi v prihodnje) predstavlja obvezno zdravstveno zavarovanje, toda povečujejo se vsakoletni prihodki, ki so ustvarjeni na trgu (npr. različne komercialne raziskovalne študije, sodelovanje v EU projektih itd.). Lahko rečem, da se tako neposredno povečujejo tudi donacije bolnišnici, saj so organizacije več kot očitno zadovoljne z njihovim delom. Sicer država preko ZZZS zmanjšuje prihodke, vendar bolnišnica vseeno pridobiva državna sredstva preko Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS in tudi refundacije plač sekundarijev in pripravnikov. Pri bolnišnici Golnik lahko rečemo, da obstajajo posredni učinki, ki jih je delno mogoče pripisati tudi standardu Vlagatelji v ljudi in jih priznavajo tudi v bolnišnici sami, saj so se s standardom osredotočili na tista področja, kjer so uspešni in ki jim prinašajo sredstva. Standard še vedno imajo in ga obnavljajo.

5.1.2 Upravna enota Trebnje

Na upravni enoti Trebnje so bili edini, ki so se dejansko bili pripravljene tudi osebno pogovoriti o standardu, njihov načelnik g. Milan Rman pa je bil tisti, ki je v standardu videl priložnost za rast tako rigidnega sistema, kot je upravna enota. Vse želene podatke in odgovore na vprašanja mi je posredovala svetovalka Marta Lavrič. Upravna enota Trebnje je bila kot ena izmed 58 upravnih enot ustanovljena leta 1995, ko se je v Slovenija vzpostavila nova ureditev javne uprave z razdelitvijo in razmejitvijo državnih in lokalnih nalog. Na podlagi Zakona o državni upravi je upravna enota opredeljena kot organ odločanja na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti. Po lokalnih volitvah v letu 2006 UE Trebnje izvaja naloge iz državne pristojnosti za območje občin: Trebnje, Mokronog-Trebelno in Šentrupert. Po volitvah v letu 2011 pa bo pokrivala še novonastalo občino Mirna. Za vsako uspešno organizacijo in tudi sistem javne uprave so najpomembnejši ljudje. Uspeh organizacije je samo v soglasnosti in prežetosti vseh zaposlenih s cilji organizacije. Trenutno upravna enota zaposluje 30 javnih uslužbencev, od tega 29 za nedoločen čas in 1 za določen čas. V UE Trebnje vsako leto v okviru Letnega poslovnega načrta pripravijo tudi Letni plan izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, ki je poleg dogovora med vodjem in zaposlenim na letnem razgovoru osnova za izvajanje izobraževanj v tekočem letu. Večji del izobraževanj poteka zunaj upravne enote in jih organizirajo predvsem resorna ministrstva in organi v sestavi ministrstev. Organizirano pa imajo tudi notranje, interno usposabljanje ali t. i. notranje učenje, ki obsega prenos pridobljenega znanja na strokovnem izpopolnjevanju na ostale sodelavce ter tudi prenos specifičnega znanja, ki ga ima zaposleni na ostale sodelavce. Tudi UE Trebnje je zaznamovalo poslovanje v pogojih gospodarske recesije, zato so že v letu 2009 sprejeli ukrepe racionalnejšega poslovanja v pogojih gospodarske recesije za posamezne poslovne procese (zmanjšanje materialnih stroškov, večja izraba notranjih kadrovskih virov, ukinitvev krajevnih uradov, racionalizacija sklenjenih pogodb, ustavitve zaposlovanja ipd.). Ukrepi racionalnejšega poslovanja pa so bili sprejeti tudi s strani Ministrstva za javno upravo.

Sprejem Zakona o javnih uslužbencih (leta 2003) je tudi na področju javne uprave vzpostavil novo dinamiko pri prizadevanju za učinkovito upravljanje človeških virov in razvoj zaposlenih. Pri poskusih oblikovanja celovitega modela upravljanja s človeškimi viri v javni upravi je bil leta 2002 standard Vlagatelji v ljudi tudi v upravi prepoznan kot priročno orodje

za ovrednotenje kakovosti ravnanja z ljudmi v javni upravi, kot je že v veliki meri bil prepoznan in uveljavljen v javni upravi v Veliki Britaniji. Standard namreč omogoča, da se upravljanje s človeškimi viri v javni upravi lahko z jasnimi, merljivimi cilji preverja in dopolnjuje, ocenjuje in korigira se načine uresničevanja interesov celotne organizacije in vsakega posameznika v njej.

Ob uvajanju nove uslužbenske zakonodaje in z razvijanjem celovitega modela upravljanja s človeškimi viri so v UE Trebnje v standardu prepoznali odlično orodje, ki se za razliko od ostalih orodij in metod razvoja organizacij osredotoča predvsem na človeške vire. Upravna enota se je na podlagi povabila Andragoškega centra Slovenija v začetku leta 2004 tudi formalno, kot državni organ, vključila v pilotni projekt poskusnega uvajanja standarda kakovosti Vlagatelji v ljudi (Investors in People).

Uvajanje standarda je potekalo po posebnem programu, ki se imenuje »Build a Better Business« (slov. Izboljšajmo poslovanje) in ga je razvila organizacija Investors in People UK, ki je tudi lastnica in izključna nosilka licence standarda Investors in People. Program Izboljšajmo poslovanje vključuje vsa področja delovanja organizacije, ki skupaj tvorijo podlago za razvoj in poslovni uspeh organizacije.

Prvi korak v pilotnem projektu uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi je bil sestanek vseh sodelujočih podjetij s pooblaščenimi svetovalci iz Velike Britanije, ki jih je napotila organizacija Assessment North East UK (ANE UK). Na prvem srečanju so svetovalci predstavili vsebinske in časovne dejavnosti uvajanja standarda in podrobneje program Izboljšajmo poslovanje (Building a Better Business), ki pomeni prilagajanje poslovanja zahtevam standarda.

Drugi korak je bil obisk svetovalcev (ANE UK) v UE Trebnje, s katerim so želeli ugotoviti stanje upravne enote glede na program Izboljšajmo poslovanje, in določitev nadaljnjih akcijskih ukrepov.

Svetovalci ANE so obiskali UE Trebnje in s predstojnikom v triurnem razgovoru pregledali delo UE Trebnje glede na zahteve programa Izboljšajmo poslovanje. Na podlagi obiska in razgovora o načinu ravnanja z ljudmi v UE Trebnje so svetovalci pripravili poročilo in ga ovrednotili glede na program Izboljšajmo poslovanje. Ker so bili rezultati izpolnjevanja zahtev standarda Vlagatelji v ljudi v UE Trebnje dokaj dobri, so se svetovalci ANE odločili, da v naslednjem koraku na vzorcu zaposlenih v upravni enoti preverijo dejansko izvajanje vsebine ravnanja z ljudmi, kar je bilo predstavljeno v razgovoru z vodstvom upravne enote. V

ta namen je bilo izvedeno anonimno anketiranje na vzorcu zaposlenih v UE Trebnje po vprašalniku, ki ga je pripravila ANE. Na podlagi analize vprašalnikov je bil izdelan nadaljnji načrt prilagajanja zahtevam standarda Vlagatelji v ljudi.

Na podlagi prvega obiska svetovalcev v UE Trebnje, analize delovanja upravne enote po programu Izboljšajmo poslovanje, izvedene ankete med zaposlenimi in njene analize je bil izveden drugi obisk svetovalcev ANE v UE Trebnje. V razgovoru svetovalcev ANE, predstojnika UE Trebnje in kadrovske službe so bili predstavljeni rezultati vprašalnika za zaposlene. Glede na dokaj ugodne rezultate so svetovalci ugotovili visoko stopnjo ujemanja in povezanosti ciljev organizacije s cilji zaposlenih. Največ priložnosti za spreminjanje se je definiralo v bolj ciljno naravnem izobraževanju, kar bo omogočilo tudi učinkovitejšo, racionalnejšo izrabo finančnih virov.

Po opravljenih preverjanjih svetovalcev ANE in analizah na podlagi metodološko vodenih razgovorov s predstojnikom UE Trebnje in vprašalnika za zaposlene in vodje je bilo predlagano, da bi delovanje UE Trebnje na področju ravnanja s človeškimi viri in s tem presojo usklajenosti s standardom Investors in People (Vlagatelji v ljudi) preveril tudi ocenjevalec licenčne organizacije Investors in People iz Velike Britanije.

V naslednjem koraku je presojevalec standarda Vlagatelji v ljudi, ki ga je poslala ANE UK, izvedel presojo usklajenosti poslovanja UE Trebnje s standardom. Presojevalec je na podlagi seznama zaposlenih določil vzorec zaposlenih, s katerimi je opravil individualne intervjuje. Presojevalec je na podlagi intervjujev ugotovil, da UE Trebnje izpolnjuje pogoje standarda Vlagatelji v ljudi in je poročilo predstavil odboru, ki podeljuje standard Vlagatelji v ljudi. Mednarodni odbor za priznanje Vlagatelji v ljudi je nato ocenil in potrdil Poročilo o Upravni enoti Trebnje in ji podelil naziv Vlagatelji v ljudi.

V UE so ob uvajanju nove uslužbenske zakonodaje in glede na to, da so že v preteklosti ob vzpostavljanju sistemov kakovosti pozornost posvečali tudi vsebinam upravljanja s človeškimi viri, želeli z opisanim modelom predvsem preveriti kvaliteto upravljanja s človeškimi viri.

»Smo prvi v državni upravi, ki smo bili ocenjeni po tem orodju in tudi izpolnili merila za pridobitev standarda Vlagatelji v ljudi, kar je priznanje vsakega zaposlenega posebej in vseh skupaj. To je dosežek, na katerega moramo biti iskreno ponosni,« doda načelnik Milan Rman.

Učinke uvajanja standarda, ki zaokrožuje predhodne pristope, prepoznavajo v trendih večjega zadovoljstva zaposlenih, strank in predvsem v rezultatih upravnega poslovanja. Na podlagi

standarda so uvedli nekatera nova orodja dela na področju upravljanja s človeškimi viri (celovit sistem uvajanja novozaposlenih, analize učinkovitosti strokovnih izpopolnjevanj, uvedba modela kompetenc ipd.). Učinke redno preverjajo z različnimi modeli in orodji upravljanja kakovosti (redne letne ankete zadovoljstva strank in zaposlenih, notranje presoje po standardu ISO 9001:2008, letni razgovori ipd.). Vsem zaposlenim v upravni enoti sta bila celovito predstavljena vsebina in potek dejavnosti za uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi v upravno enoto (na letnem srečanju, oddelčnih sestankih ipd.).

Za uvajanje omenjenega standarda v UE Trebnje je bila imenovana Projektna skupina za pridobitev standarda Vlagatelji v ljudi (Investors in People) za Upravno enoto Trebnje. Naloge članov projektne skupine, v katero so bili imenovani vodje oddelkov in kadrovska služba, so bile:

- izobraževanje in usposabljanje za uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi v UE Trebnje;
- promocija in zavezanost razvijanju vsebine standarda Vlagatelji v ljudi med sodelavci v oddelkih;
- izvajanje dejavnosti za pridobitev standarda v UE Trebnje;
- vzpostavljanje organizacije dela v UE Trebnje po načelih, kazalcih in preverjanjih standarda Vlagatelji v ljudi.

Večina zaposlenih je bila tudi aktivno vključena v sam proces pridobivanja standarda (delo v projektni skupini, anketiranje, intervjuji). Aktivni del uvajanja standarda je potekal od marca 2004, ko je bil izveden prvi obisk svetovalca ANE na UE Trebnje, do septembra 2004, ko je presojevalec standarda, ki ga je poslala ANE UK, izvedel presojo usklajenosti poslovanja UE Trebnje s standardom. Na vprašanje, ali so jim bila načela standarda v pomoč pri lažji prebroditvi krize, je načelnik Milan Rman dejal: *»S pomočjo standarda smo lažje prebrodili krizo, saj smo že prej vzpostavili boljšo komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom in posledično zaposleni izkazujejo tudi večjo lojalnost do sprejetih varčevalnih ukrepov, ki smo jih izvajali v lanskem letu in jih bomo tudi v letošnjem letu.«*

Zaradi strogih varčevalnih ukrepov pa se za zadnje podaljšanje standarda niso odločili. Navkljub temu g. Rman pravi, da se njegovih priporočil še vedno držijo in jih izvajajo naprej.

5.1.3 Glotta Nova

Pri podjetju Glotta Nova mi je odgovore na vprašanja podala solastnica podjetja ga. Jelica Pegan Stemberger. Glotta Nova je zasebni mednarodni izobraževalni trening center za odrasle. Dejavnost podjetja je izobraževanje in usposabljanje z visoko dodano vrednostjo lastnega znanja in inovativnosti. Poslanstvo in vizija podjetja odražata usmerjenost k odličnosti in vodilni vlogi podjetja pri razvoju komunikacijskih in drugih kompetenc.

Njihovi strateški cilji so prepoznani kot: usmeritev v programske sheme v celostne izobraževalne rešitve za podjetja in organizacije; prilagodljivost in individualnost izobraževalnih programov potrebam naročnikov; razvoj različnih oblik systemske obdelave znanja, veščin, spretnosti in kompetenc; internacionalizacija izobraževalnih programov in redno vključevanje v mednarodne projekte; najvišja kakovost izvedbe izobraževalnih programov in krojenje izobraževalnih trendov. Perspektive nadaljnjega razvoja podjetja so odvisne od stalnega izboljševanja moči podjetja, njegovega sistema poslovanja, procesov in storitev. Ob tem je ključna tudi vloga intelektualnega kapitala, ki v celotni vrednosti in moči podjetja predstavlja večinski delež. Njihova vizija je postati vodilna slovenska izobraževalnosvetovalna institucija za razvoj komunikacijskih in drugih kompetenc ter postati prepoznavna in cenjena organizacija za izobraževanje odraslih v evropskem prostoru (Glottanova).

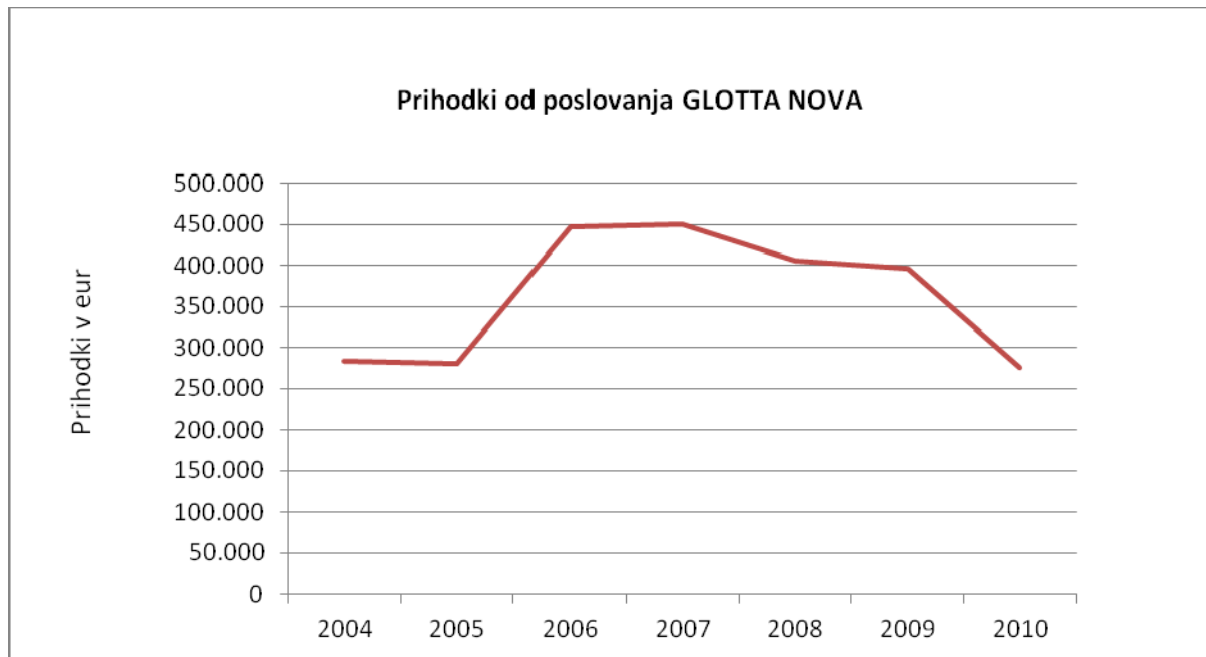
Gre za manjšo organizacijo, ki ima 7 redno zaposlenih delavcev (5 za nedoločen ter 2 za določen čas) in več kot 70 zunanjih sodelavcev, ki delajo na projektih, izvajajo različna izobraževanja ali kako drugače sodelujejo z njimi. Zase pravijo, da so fleksibilna in hitro prilagodljiva organizacija, ki je sposobna hitrega spreminjanja in prilagajanja. Glotta Nova je ekipa enakovrednih sodelavcev, vsak od njih pa točno ve, kaj so njegove naloge in kaj je njegovo delo. Je demokratična in odprta organizacija, kjer so ideje sodelavcev dobrodošle in v večini primerov tudi sprejete. Zaposleni so jim najpomembnejši, saj pravzaprav predstavljajo organizacijo. Pošiljajo jih tudi na dodatna izobraževanja, ki potekajo tako znotraj kot zunaj organizacije. Ga. Jelica Pegan Stemberger meni, da je znanje kapital posameznika, ki prispeva h kapitalu organizacije, temu področju pa bi radi posvetili še več pozornosti, vendar jim trenutna finančna sredstva tega v popolnosti ne dovoljujejo. Minula gospodarska kriza je zelo

vplivala na njihovo organizacijo, saj se jim zdi, da je izobraževanje prva od dejavnosti, ki je utrpela posledice gospodarske krize. Čeprav s težavami, se s krizo zaenkrat uspešno soočajo in borijo. Rešitve iščejo predvsem znotraj organizacije z večjo vpetostjo vseh zaposlenih v pogovor, dogovarjanje, prodajo storitev.

Njihov prvi razlog za odločitev za uvedbo standarda je bil, da bi sebi in drugim dokazali, da so res vlagatelji v ljudi (v sami organizaciji in širše). Samo uvajanje in seznanitev s standardom je potekalo enostavno. Najprej so se udeležili eksperimentalnega usposabljanja za ocenjevalce in tako postali ena prvih organizacij v Sloveniji, ki je standard tudi dobila. Njihovo uvajanje je potekalo dobro leto dni, v njem pa so sodelovali vsi zaposleni ter tudi nekaj zunanjih sodelavcev. Med spremembami, ki so jih morali uvesti, je ga. Pegan Stemberger poudarila, da vsako izobraževanje šteje, tudi priložnostno (vsako izobraževanje je potrebno povezati s cilji organizacije in pridobljeno znanje multiplicirati med ostale zaposlene) ter da je potrebno z novozaposlenimi delovati načrtno (za vsakega novozaposlenega je potrebno izdelati načrt usposabljanja in določiti mentorja ali mentorje). Učinke standarda so občutili na področju poslovanja, na področju vodenja, demokratizacije odnosov, vpeljali so vsakoletne razgovore (skupinske »Kam plove naša barka« in individualne), delavci bolje razumejo delovanje organizacije in prizadevanje vodstva in vodij za kakovost na področju odnosov znotraj organizacije, na odnose do strank in udeležencev itd. Učinke izmerijo vsako leto. Načel se še vedno držijo predvsem zato, ker so spoznali moč dela z novozaposlenimi in koristi, če sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih načrtovana. Opazili so tudi prihranek pri času in denarju, če gredo vsi zaposleni skozi določen postopek. Naziv Vlagatelj v ljudi jim pomeni predvsem referenco, ki tudi v mednarodnem prostoru nekaj velja. Ga. Pegan Stembergerjeva pa je podala tudi kritiko, saj se ji zdi, da standard ni v popolnosti optimalen. Opazili so namreč, da direktno ne meri učinkov izobraževanja in zadovoljstva pri strankah (pri njih so to udeleženci izobraževanj in podjetja), da bi vrzel nadomestili, so se podali v pridobitev še nekaterih³¹ standardov. Za zadnje podaljšanje standarda se zaradi finančnega stanja niso odločili, vendar se tudi oni še naprej držijo njegovih načel.

³¹ Pridobili so še standarde POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje), Recoll (evropski standard kakovosti na področju izobraževanja odraslih) ter InCaS (Intellectual Capital Statement) za merjenje intelektualnega kapitala v podjetju.

Slika 5.2: Prihodki od poslovanja Glotta Nove med letoma 2004 in 2010



Vir: Analiza letnih poročil Glotta Nove med letoma 2004 in 2010.

Graf zgoraj prikazuje prihodke od poslovanja Glotta Nove od leta, ko so dobili standard, do leta 2010. Na grafu lahko vidimo, da so njihovi prihodki od poslovanja pričeli rasti v letu 2005, kar bi posredno lahko pripisali tudi uspešnim vplivom naziva Vlagatelji v ljudi, padati pa v letu 2008. Za nenadno rast prihodkov v letu 2005 nisem dobila pojasnila, lahko pa bi bil skok povezan tudi s prihodom g. Aleša Stembergerja (sicer lastnika organizacije), ki je do leta 2005 delal v Telekomu Slovenije, potem pa se je popolnoma posvetil delu v družinskem podjetju in še danes skrbi za področje financ, investicij, prodaje in marketinga. Njihov padec je, kot so omenili že sami, mogoče pripisati njihovi dejavnosti, saj se je s pojavom gospodarske krize pričelo korenito krčenje vseh stroškov v organizacijah, kar pa je seveda najprej pomenilo zmanjševanje vlaganj v zaposlene. Prihodkov poslovanja po letu 2010 nisem vključevala v graf, saj se organizacija ni odločila za podaljšanje standarda, tako da tudi ne bi mogla iskati neposrednih povezav med njihovo (ne)uspešnostjo in standardom.

5.1.4 Center za razvoj človeških virov

Gre za strokovno institucijo za spodbujanje razvoja človeških virov na regionalni / lokalni ravni. Zamisel o oblikovanju Centra za razvoj človeških virov v Podravju se je porodila leta 1997 na Zavodu RS za zaposlovanje, Območni enoti Maribor. Skupaj z MDDSZ so pridobili sredstva in tehnično pomoč programa PHARE³² za vzpostavitev modela SRUČV (Sklada za razvoj in usposabljanje človeških virov, 1. maja 2006 preimenovanega v Center razvoja človeških virov). Od januarja 1999 pa deluje kot samostojna poslovna enota znotraj Ekonomskega inštituta Maribor.

Z združevanjem sredstev na lokalni / regionalni, nacionalni in mednarodni ravni spodbujajo razvoj in izvajanje programov usposabljanja in drugih razvojnih projektov na področju razvoja človeških virov, ki pomembno prispevajo k razvoju regije. Poleg tega spodbujajo povečevanje vlaganj v razvoj človeških virov z zagotavljanjem lažjega dostopa do kvalitetnih znanj in usposobljenosti, s programi prilagojenimi potrebam podjetij, s svetovanjem in strokovno pomočjo podjetjem pri načrtovanju razvoja človeških virov in pri pripravi prijav na javne razpise, ki so namenjeni pridobivanju sredstev za omenjeno področje. S prevzemanjem osrednje vloge pri pripravi Regionalnega razvojnega programa za področje razvoja človeških virov in socialnega okolja pomembno prispevajo k pospeševanju socialnega in gospodarskega razvoja Podravja, še posebej v občinah, članicah Konzorcija za razvojne naloge Podravja (Center razvoja človeških virov).

Neprofitna organizacija, ki se ukvarja z razvojem in izvajanjem projektov in programov na področju razvoja človeških virov, spodbujanja podjetništva, vseživljenjskega učenja, zaposlovanja, razvoja trga dela in socialnega vključevanja, znotraj svoje organizacijske enote zaposluje 10 ljudi, od tega 8 za nedoločen čas. Tudi tu priznavajo, da so zaposleni njihov najpomembnejši vir, zato jih redno pošiljajo na izobraževanja. Če ugotovijo, da imajo znanje znotraj podjetja, potem izvedejo prenos med zaposlenimi, sicer pa koristijo usposabljanja zunanjih izvajalcev. Gospodarska kriza na njih ni imela večjega vpliva. Za pridobitev

³² Program Phare je bila pobuda Evropske unije, ki je državam nečlanicam (predvsem državam srednje in vzhodne Evrope) zagotavljala finančno pomoč za podporo procesa ekonomske preobrazbe, hkrati pa jim je pomagala okrepiti njihove novooblikovane demokratične družbe pred vključitvijo (Vključevanje Slovenije v Evropsko Unijo).

standarda Vlagatelji v ljudi so se odločili zato, ker so usmeritve standarda prepoznali kot zelo koristne pri izvajanju aktivnosti učinkovitega razvoja zaposlenih in podjetja kot celote.

Standard Vlagatelji v ljudi po njihovem mnenju obravnava načrtovanje, komuniciranje, izobraževanje in razvoj ljudi tako, kot ustreza organizaciji, ob predpostavki, da podjetja uporabljajo različne metode za doseganje uspeha prek svojih zaposlenih. Ne predpisuje torej receptov za uspeh. Gre za 12 kazalcev oziroma vprašanj, ki se upoštevajo pri presoji, pravzaprav pa so to merila dobre prakse, ki morajo biti izpolnjena.

Uvajanje je potekalo nekaj mesecev, z usmeritvami standarda so seznanili zaposlene, pregledali so stanje glede na indikatorje in identificirali področja potrebna razvoja. Nato so pripravili načrt aktivnosti in jih predstavili zaposlenim ter pričeli z njihovim uvajanjem. Med ključnimi spremembami, ki so jih uvedli, so bili redni letni razgovori kot orodje za oblikovanje individualnih ciljev, preverjanje izvedbe dela, preverjanje zadovoljstva zaposlenih, pridobivanje predlogov in povratne informacije zaposlenih glede dela, oblikovanja individualnih načrtov razvoja in preverjanje njihovega uresničevanja. Prav tako so uvedli redne sestanke, ki omogočajo posredovanje informacij, načrtovanje ciljev, preverjanje njihovega doseganja in dvosmerno komuniciranje. Uvedli so tudi merjenje organizacijske klime. Pozitivne učinke so občutili pri sami komunikaciji, lažjem oblikovanju ciljev, razvoju zaposlenih itd. Načel standarda se še vedno držijo, naziv Vlagatelja v ljudi pa jim pomeni priznanje, da razvoju zaposlenih posvečajo veliko skrb in da so zaposleni za njihovo podjetje zelo pomembni. Učinke standarda so izmerili z organizacijsko klimo in vsakoletnim preverjanjem zadovoljstva med letnimi razgovori. Standard nameravajo v letošnjem letu (2014) podaljšati.

Svojih letnih poročil oz. za mene pomembnejših prihodkov od poslovanja mi niso želeli poslati oz. razkriti, zato tu primerjava ni mogoča. Mi je pa ga. Mateja Karničnik vseeno podala točen potek faz, skozi katere gredo organizacije od samega ocenjevanja do končne pridobitve, in tudi oceno okvirnih stroškov, ki jih prevzem standarda predstavlja za organizacijo. Pred obiskom ocenjevalca je potrebno izpolniti vprašalnik, kjer se navedejo organizacijska struktura, vsi zaposleni (po delovnem mestu, trajanju zaposlitve, obliki zaposlitve), opis pglavitnih kriterijev (načrtovanje, razvoj zaposlenih, razvoj managementa, itd.). Na podlagi teh informacij pripravi ocenjevalec program poteka in trajanje samega ocenjevanja. Pri trajanju je pomembno, kako velika je organizacija (ker mora opraviti razgovor z določenim odstotkom vseh zaposlenih) ter kako kakovostne podatke je

organizacija že pripravila. Nato sledi obisk ocenjevalca. Preden le-ta opravi razgovor z izbranimi zaposlenimi, je pozoren na to, da so v vzorec zajeti ljudje na vseh nivojih odločanja, v vseh oddelkih ali organizacijskih enotah, takšni z različnimi zaposlitvami (polni DČ, krajši DČ, delo na domu) ter z različno delovno dobo v organizaciji. Bistvo ocenjevanja so razgovori (intervjuji) z vodstvom in zaposlenimi, kjer ocenjevalec preverja, ali se zadeve dejansko izvajajo, ali jih zaposleni razumejo in na kak način se izvajajo (zaposleni podajo konkretne opise primerov). Po opravljenih razgovorih ocenjevalec pripravi kratko predstavitev tega, kar je ugotovil, sledi njegov povratek v matično organizacijo in priprava poročila, v katerem izpostavi močne in šibke točke organizacije (po vseh kazalnikih) ter predloge za izboljšanje do naslednjega ocenjevanja. Sama organizacija mora pokriti potne stroške in stroške bivanja glede na dejansko porabo ter stroške svetovalnih dni, ki znašajo približno 800 EUR na dan. Koliko dni ocenjevalec porabi za oceno, pa je odvisno od velikosti podjetja, lahko prideta tudi dva ali več ocenjevalcev. V Centru RČV, kjer je zaposlenih 13 ljudi, je ocenjevalec opravil razgovore s $\frac{3}{4}$ zaposlenimi, zato je svoje delo opravil v enem dnevu.

5.2 TNT Slovenija

Naknadno so se za prevzem standarda odločili tudi v slovenski podružnični enoti mednarodnega podjetja TNT, ki je standard prevzela že pred leti, zato obravnavam to organizacijo kot zadnjo in posledično posebej. Imela sem tudi osebni razgovor z g. Štefanom Gostičem, direktorjem kadrovskega oddelka, ki mi je prijazno obrazložil njihovo izkušnjo s standardom.

Leta 2011 je tudi slovenska podružnica mednarodnega logističnega podjetja TNT Express N.V. pridobila standard Vlagatelji v ljudi. TNT Velika Britanija in Irska sta standard prejeli že leta 1994 in od takrat so ga redno obnavljali, leta 2004 pa celo prejeli priznanje Šampion (ang. IIP Champion). K standardu so pristopale tudi druge TNT izpostave po svetu, med njimi leta 2008 tudi Slovenija, vendar pa je bilo prvo ocenjevanje TNT Express Slovenia negativno. Morda so na samem začetku smatrali, da bo celoten postopek prevzema, glede na to, da je njihova matična organizacija vse postopke in korake že poznala, lažji in seveda da bodo potem vsi nadaljnji predvideni ukrepi za izboljšanje ter izvedbo predvidljivejši in zato tudi učinkovitejši, vendar ni bilo tako.

Tudi njih je ocenjeval Mike Bramall, ki je intervjuval 36 ljudi³³ (po priporočilih cca. 15 % delovne sile, takrat je TNT Slovenia zaposloval 240 ljudi). Ocenjevalčevo končno poročilo je vsebovalo nekatera sledeča opažanja (TNT Express Slovenia 2008):

- TNT Express Slovenia je nastala z združitvijo dveh lokalnih (slovenskih) podjetij in organizacijska kultura, struktura, delovanje in sistemi so bili povsem drugačni od TNT-jevega globalnega delovanja, zato je bilo potrebno veliko spremeniti. Zamenjalo se je tudi celotno vodstvo, ki se je šele privajalo celotnemu TNT sistemu. Podjetje je delovalo (in zaenkrat še vedno) z izgubo, vendar so imeli 3-letni plan poti nazaj k pozitivnemu poslovanju. TNT Express Slovenia je bil izbran za vpeljavo testnega projekta »GREMO« (ang. GO project).

- Novo vodstvo je mlado, energično, delovno in priznava pomembnost vseh zaposlenih znotraj podjetja. Zaposleni so se počutili dobro informirani o glavnih temah tako znotraj same kot tudi globalne organizacije.

- Veliko področij pa je bilo ocenjenih kot nepopolnih in med slednjimi so: SODELOVANJE (morala je bila precej nizka; veliko intervjuvancev je bilo mnenja, da delajo več za isto plačilo, da vodstvo ne posluša njihovih pripomb in se z njimi ne posvetuje o trenutnih razmerah, obljubljeni so jim bili rezultati, ki pa niso bili uresničeni); VODSTVO IN UPRAVLJANJE Z LJUDMI (izrazito pomanjkanje veščin upravljanja z ljudmi pri nekaterih vodjih); LINIJA POROČANJA (ni povsem jasno, komu lahko poročajo); OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (zaposlenim ni nihče pojasnil, zakaj so bili ocenjeni manj uspešno, velikokrat so za oceno izvedeli šele s plačilno listo, prav tako pa tudi vodstvo ni želelo poslušati njihovih razlag ali pojasnil).

- Izboljšati je potrebno tri glavna področja: opredeliti in izpopolniti področje upravljanja z ljudmi s strani vodilnih; vzpostaviti redne sestanke na vseh ravneh in oddelkih; vpeljati učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, tako formalnega kot neformalnega.

³³ Nekatera vprašanja, ki jih je v svoji intervjujih z zaposlenimi uporabil ocenjevalec: Zaradi česa ste ponosni, da delate in ste del TNT Express Slovenia in v čem uživate?? Kakšne frustracije imate in kaj bi želeli spremeniti? Se vam zdi, da podjetje dobro izkoristi vaše znanje in veščine? Opažate kakšno raznolikost in vključevalne prakse? Ali menite, da podjetje skrbi za razvoj in izboljšanje zaposlenih? Ali menite, da sta vaše delo in prispevek v podjetju dovolj cenjena? Ali menite, da vaš nadrejeni podpira vaše delo in razvoj? Ali menite, da je podjetje zavezano k zagotavljanju enakih možnosti? itd.

TNT je svoje razloge, da leta 2008 niso izpolnjevali vseh kriterijev standarda, povzel v štirih točkah (TNT Express Slovenia 2011):

- očitno pomanjkanje sodelovanja s strani operativnega osebja,
- relativno nerazvite veščine upravljanja z ljudmi med operativnimi nadzorniki,
- nejasna linija poročanja in pomanjkanje usklajenosti,
- učinkovitost ocenjevanja in drugih praks, ki zaostčujejo te težave.

Direktor kadrovskega sektorja Štefan Gostič je za časopis Finance (Slak 2011) o zavrnitvi povedal:

Potrebni so bili dodatni napor pri reorganizaciji dela, predvsem na področju načrtovanja in izvajanja letnih pogovorov z delavci, osebnega razvoja delavcev, medsebojne komunikacije ... Obdobje priprav na presojo za pridobitev certifikata je priložnost za temeljito prevetritev podjetja. Gre za kadrovske in tudi stroškovno učinkovitost, tako je rezultat procesa optimalno število zaposlenih v podjetju in dejstvo, da pravi ljudje opravljajo pravo delo.

Ob upoštevanju priporočil zadnjega ocenjevanja so v organizaciji uvedli nekatere učinkovite prakse (TNT Express Slovenia 2011):

- dobro razvit poslovni proces načrtovanja z dobrimi možnostmi za vključenost in sodelovanje vseh zaposlenih,
- izvajati so pričeli letne razgovore in proces ocenjevanja, ki omogoča vodstvu sistematičen pregled napredka glede na ključne kazalnike uspešnosti in razvoj letnih načrtov izobraževanj in razvoja,
- uvedli so širok nabor razvojnih aktivnosti za vodstvo in zaposlene z vključitvijo zunanjih in notranjih virov izobraževanja,
- pričeli so z izvajanjem analize stroškov in koristi letnih načrtov izobraževanj in razvoja,
- dobro strukturirano začetno usposabljanje ali postopek, ki uporablja celovit kontrolni seznam in individualno prilagojeno podporo,
- 360-stopinjsko ocenjevanje delovne uspešnosti samega vodstva,
- izmenjava in proslavljanje dobrih novic in uspehov,
- zaposlenim dajejo individualna priznanja, saj jim želijo sporočiti, da cenijo njihov trud in trdo delo,

- znotraj podjetja so določili koordinatorja standarda, ki redno pregleduje usklajenost z zahtevami standarda, išče morebitne manjkajoče vrzeli in z delavnicami ozavešča zaposlene o zahtevah standarda in tudi same organizacije.

Maja 2011 jim je na drugem ocenjevanju uspelo pridobiti standard. Tudi drugič jih je ocenjeval Mike Bramall, ki je z njimi prvič sodeloval že pred tremi leti, tokrat je podal pozitivno oceno in naslednja opažanja (TNT Express Slovenia 2011):

- Prišlo je do občutne spremembe v delovnem okolju v primerjavi z letom 2008, kar je seveda vplivalo tudi na vsesplošno vzdušje v organizaciji. Julija 2010 je direktor podružnice TNT SLOVENIA postal Ivan Vassilev, preostalo vodstvo pa je ostalo isto, kar pomeni, da so postali bolj izkušeni. Vodstvena ekipa je zelo sposobna, zavzeta in predana. Za dosego dolgoročnih ciljev se jim zdi pomembno, da imajo njihovi zaposleni dovolj zaupanja, svobode in moči, da se izkažejo in sledijo zastavljenim ciljem organizacije.

- Poslovno načrtovanje je postalo boljše in jasnejše, saj ga je vodstvo združilo v hitro zapomnljiv »hišni« diagram pod imenom »Slovenija v dobičku« in ga predstavilo vsem zaposlenim.

- Opazna je odlična kultura formalne in neformalne prakse komuniciranja po vsej organizaciji. Neformalno se vidijo dobri odnosi med vodstvom in delavci pa tudi med ekipami in skupinami zaposlenih. Formalno pa zaposleni spremljajo dogajanje v organizaciji s pomočjo internega mesečnega časopisa »Oranžne novice«, tedenskih biltenov, elektronske pošte, tedenskih sestankov, intraneta in oglasnih desk.

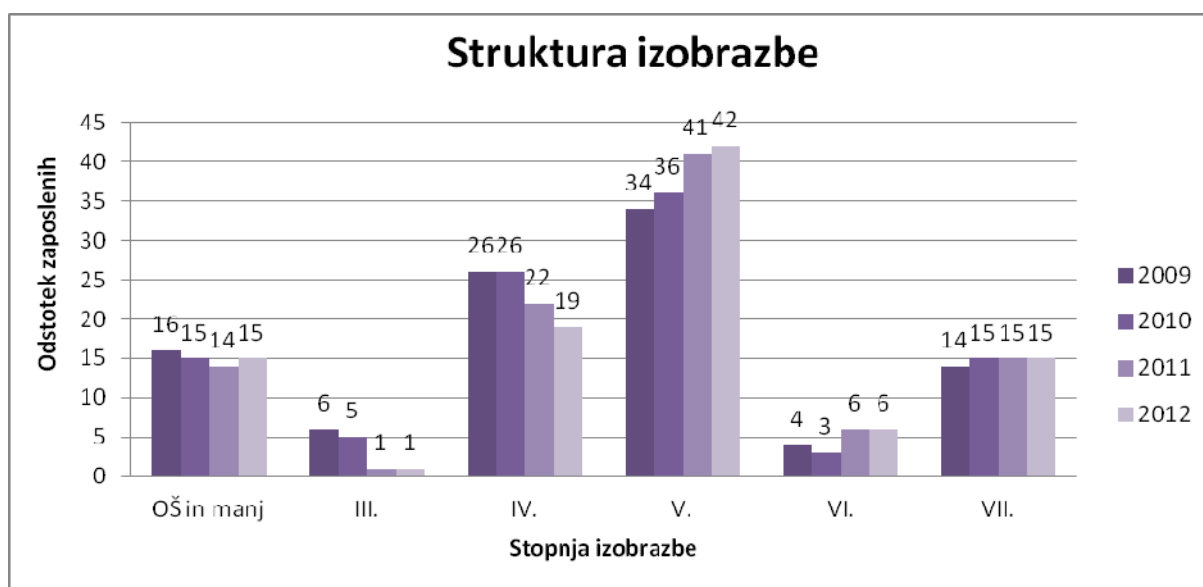
- Ustanovljen je bil poseben sistem spodbud za vse zaposlene, ki jim omogoča možnost dodatnega zaslužka, čeprav organizacija še vedno posluje z izgubo.

O uspešnosti standarda je direktor kadrovskega sektorja Štefan Gostič povedal (Slak, 2011): *»Pridobitev standarda VVL oz. delovanje v skladu z njegovimi zahtevami dokazano izboljšuje finančno poslovanje in uspešnost podjetja. Hkrati pa združuje glavne smernice uspešnega upravljanja zaposlenih, ki so tako bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu.«*

V družbi TNT Express Worldwide d.o.o. so bili na dan 31. 12. 2012 zaposleni 104 ljudje, kar je za 7 ljudi manj kot v predhodnem obdobju (31. 12. 2011). Eden od njihovih pomembnejših zastavljenih ciljev na področju upravljanja s človeškimi viri je bil dvig izobrazbene strukture

zaposlenih. V letu 2012 se je glede na predhodna 4 leta še nekoliko znižal odstotek zaposlenih s tretjo stopnjo izobrazbe (z 21,6 % na 19,2 %). Povečal se je odstotek zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe (z 41,4 % v letu 2011 na 42,3 % v letu 2012) in s šesto stopnjo izobrazbe (s 6,3 % v letu 2011 na 6,8 % v letu 2012) ter odstotek zaposlenih s sedmo stopnjo izobrazbe (s 15,3 % v letu 2011 na 16,3 % v letu 2012). Struktura izobrazbe med leti 2009 in 2012 pa je prikazana na Sliki 5.3.

Slika 5.3: Struktura izobrazbe TNT Express Slovenia med letoma 2009 in 2012



Vir: TNT Express Slovenia 2012.

Kot je bilo že omenjeno, veliko pozornosti namenjajo tudi izobraževanju, v največji meri gre za izobraževanja interne narave, zaposleni pa se glede na potrebe v oddelku oz. sektorju udeležujejo tudi zunanjih izobraževanj. V letu 2012 je bilo izobraževanju namenjenih skupno 5158 ur. V primerjavi s predhodnim letom se je število ur izobraževanja na letni ravni podvojilo. Prav tako se je povečal tudi kazalnik Dnevi izobraževanja na zaposlenega z 2,9 dni v letu 2011 na 6,3 dni v letu 2012 (TNT Express Slovenia 2012). Na podlagi njihovega letnega poročila iz leta 2012 (str. 8) je razvidno, da je njihova čista poslovna izguba leta 2012 znašala 133.525 EUR, kar je 31,63 % manj kot leta 2011, ko je izguba znašala 422.174 EUR.

Zanimiv podatek je tudi ta, da je bil njihov največji prihranek ravno pri stroških dela³⁴, ki so leta 2011 znašali 3.019.185 EUR, leto kasneje pa kar 538.395 EUR manj.

5.3 Pogled ocenjevalca in krovne britanske organizacije

Za potrebe svojega diplomskega dela sem se obrnila na enega izmed naših britanskih svetovalcev in ocenjevalcev, g. Malcolma Lawsona, ki je imel priložnost spoznati naše razmere in organizacije. Odzval se je na mojo prošnjo in mi podal svoj pogled na razmere in standard kot tak. Vendar ko so se moja vprašanja dotaknila konkretnjših primerov ali denarja, podrobnejših odgovorov nisem dobila.

Malcom Lawson je direktor britanskega podjetja Solutions in že od leta 1990 sodeluje kot svetovalec, ocenjevalec in pobudnik širitve standarda po Veliki Britaniji. Postal pa je tudi del mednarodnega kakovostnega centra, ki predstavlja in ocenjuje standard izven Velike Britanije. Še danes je njihov izvajalec, praktik³⁵, tako da je njegovo delo še vedno povezano s svetovanjem in ocenjevanjem. Pri nas je delal kot svetovalec in želel predstaviti nov preizkušen okvir njihovega tedanjega bolj izpopolnjenega programa »Dobro upravljanje z ljudmi« in ga skušal povezati z našo kulturo ter pokazati njegove pozitivne učinke. Celoten program je bil izpeljan v dobrih desetih mesecih. Med svetovanjem potekajo tudi intervjuji z zaposlenimi - pogovori s posamezniki ali manjšimi skupinami po navadi potekajo pol ure, 45 minut si vzamejo za vodje in eno uro za vodilne (managerje, direktorje, lastnike itd.).

Ključne spremembe, ki so jih morale naše (kot tudi tuje) organizacije uvesti oz spremeniti so bile: uvedba letnih razgovorov; nastavitvev SMART³⁶ ciljev, izboljšanje komunikacijskih sistemov, ciljno usposabljanje vodilnih kadrov, predstavitev PRED, PO in NADALJNO oceno usposabljanja, da zagotovijo, da je učenje doseglo želene rezultate. Na tak način vsaka organizacija spozna svoje lastne koristi. Z uvedbo tega okvirja oz programa so podjetja prisiljena k reševanju ključnih poslovnih problemov, ki jih prej niso videla ali jih upoštevala. To je lahko kakovost, učinkovitost proizvodnih tehnik, fleksibilnost članov ekipe itd. In tako

³⁴ V stroških dela so vštetni stroški plač, stroški socialnih zavarovanj (posebej izkazani stroški pokojninskih zavarovanj) ter drugi stroški dela.

³⁵ Angleški izraz »practitioner«. Tako imenujejo zaposlene, ki skrbijo za širitev standarda doma in v tujini.

³⁶ SMART cilji naj bi predstavljali kratice za SPECIFIC (specifično), MEASURABLE (merljivo), ACHIEVABLE (dosegljivo), RELEVANT (pomembno) in TIME FRAMED (časovno omejeno) (Brečko, 2006).

bo posledično vsako podjetje govorilo o svojih izkušnjah s standardom in koristih, ki pa ni rečeno, da bodo iste. Malcom pravi, da je standard je pregledan vsaka štiri leta, tako da se zagotovi, da ustreza osnovnemu namenu. Na posvetovalni dogodek se povabi tudi nagrajene organizacije, glavne svetovalce in ocenjevalce, ki z organizacijami vsakodnevno sodelujejo, da povedo svoje pripombe in nato skupaj skušajo najti ustrezne posodobitve. Strinja se tudi s tem, da ima standard velik vpliv na finančne indikatorje v organizacijah, saj imajo vse organizacije priložnost za izboljšavo in če so področja, kot so učinkovitost, uspešnost in kakovost, rešena, potem to pogosto vodi do izboljšav prav na dnu verige. Poimensko ni želel izpostaviti nobene organizacije ter njenega velikega preobrata, vendar je pripomnil, da je delal že s številnimi organizacijami, ki so bile praktično pred koncem in so uporabile okvir standarda, da bi obrnile poslovanje v pravo smer z najemanjem delavcev, s poudarkom na veččinah, potrebnih za prihodnost, ter z jasno strategijo poslovanja, skratka v smer, ki je potrebna za pravilno vodenje poslovanja. Na koncu je dodal, da je zadovoljstvo videti, kakšno moč ima standard, če se pravilno uporablja. In zato je standard zagotovo tudi ena izmed rešitev gospodarske krize. Standard je nastal kot odgovor na recesijo, ki je prizadela Veliko Britanijo konec 80-ih let prejšnjega stoletja, in je tudi dokazal sposobnost, da je lahko zelo uporaben okvir za pomoč organizacijam pri bolj osredotočeni poslovni strategiji in večjem prispevku zaposlenih. Za tiste, ki jih je prizadela recesija še vedno uporabljajo okvir, da bi zagotovili zaščito bistvenih spretnosti in znanja, ki jim daje konkurenčno prednost, ko učinki recesije pričnejo upadati. V njih Malcom tudi vidi podjetja, ki bodo pripravljena izkoristiti nove priložnosti. Na koncu sem ga povprašala še o njegovih vtisih o naših organizacijah in zaposlenih ter v čem se razlikujemo od ostalih. Njegov odgovor je povsem jasno razkril poznavanje trenutnih razmer pa tudi političnega stanja v naši državi:

Znotraj vaše države obstajajo zelo različne kulture. Direktorji in managerji niso bili „lačni“ pridobivanja novih poslov ali zares pripravljeni tekmovati z drugimi konkurenčnimi podjetji v državi ali celo s svojimi neposrednimi sosedi. Mislim, da je to rezultat vaše dediščine in komunističnega režima, v katerega ste bili vključeni. V drugih delih sveta so vodilni neusmiljeni, težki pogajalci in zelo usmerjeni v pridobivanje poslov. Nisem bil povsem prepričan, kako so bila podjetja v vaši državi pripravljena izkoristiti vstop v EU. Še pomembneje pa je, da ste tako zelo lahko tarča podjetij izven Slovenije, da izkoristijo vaše slabosti.

Za podrobnejši vpogled v delovanje standarda sem se obrnila tudi na krovno organizacijo IIP v Londonu. Uradnik Ian Richardson mi je preko e-pošte odgovoril na nekaj zastavljenih vprašanj, odgovore pa povzemam v naslednjem razdelku.

V letu 2011 je na dan 31. 3. 2011 njihov okvir standarda (oz. pristopni program) uporabljalo natanko 24.163 organizacij doma in v tujini. Točnega podatka, s koliko organizacijami so sodelovali v vseh teh letih, pa nimajo. Pri spoznavanju standarda sem ugotovila, da je končna ocena, ki jo dobi organizacija, zelo subjektivna in praktično odvisna od enega ocenjevalca, zato me je zanimalo, kako zberejo primerne podatke. Ocenjevalec v organizaciji izbere naključen vzorec ljudi, ki po obsegu in raznolikosti pa tudi položaju in funkciji odražajo samo organizacijo. Vzorec mora omogočati ocenjevalcu, da zbere dovolj zadostnih dokazov, ki pokažejo, kako organizacija deluje po zastavljenih okvirih standarda. Ti razgovori potekajo individualno, torej en ocenjevalec in en zaposleni, brez morebitnega nadzora njegovih nadrejenih. Vprašanja, ki jih ocenjevalec postavlja, se razlikujejo med posameznimi ocenjevalci pa tudi od organizacije do organizacije. Ocenjevalec skuša najti dokaz, da je organizacija ponotranjila zahteve in namen standarda in ne le, da navidez ustreza njegovim merilom zgolj zaradi pridobitve naziva. Obstaja nekaj povezav znotraj okvira standarda, ki omogočajo ocenjevalcu, da najde pravi odgovor. Tipičnih vprašanj ni, saj ocenjevalci delujejo na različne načine, imajo različne tehnike in posledično tudi vprašanja. Licencirajo mednarodno organizacijo Vlagatelji v ljudi, ki upravlja poslovanje s tujino. Tako imajo do zdaj preko njih že 5 izpostav v tujini. Večinoma jih stranke iz tujine same kontaktirajo in zahtevajo, da se jih oceni po zahtevah standarda.

Stroški so za organizacije zelo različni, saj so odvisni od velikosti posamezne organizacije, od tega, kje se organizacija nahaja, koliko ocenjevalcev sodeluje pri projektu itd. Imajo pa postavljeno zgornjo ceno za ocenjevanje in to je 1.000 funtov na dan. Cena za svetovalne storitve pa ni postavljena, tu imajo njihovi centri proste roke, zato lahko postavijo ceno, ki se spreminja glede na dane tržne razmere. Seveda so se le-te v zadnjem času še kako spremenile in to sami še posebno občutijo doma v Veliki Britaniji, saj je očitno, da organizacije, še posebej tiste, ki pridobivajo svoja sredstva iz javnih skladov, težko namenijo le-ta (ki so se že tako ali tako skrčila), za dejavnosti, kot je npr. standard IIP ali sploh za izobraževanja in usposabljanja.

Britanska komisija za izobraževanje in usposabljanje (ang. UKCES) je nevladno javno telo, ki je financirano s strani države, vendar ni državni organ. UKCES³⁷ pa med drugim vodi tudi standard Vlagatelji v ljudi in je odgovoren za vzdrževanje integritete standarda pa tudi za licenciranje zunanjih IIP centrov, ki skrbijo za ocenjevanje in svetovalne storitve. Njihova glavna konkurenta sta ISO³⁸ in CHARTER MARK³⁹.

G. Iana Richardsona sem seveda povprašala tudi o učinku, ki ga je na njih morda imela gospodarska kriza, vendar mi konkretnjšega odgovora ni želel podati. Ob seznanitvi s standardom sem tudi sama ugotovila, da je tudi njih prizadela gospodarska kriza in se je posledično zmanjšalo število organizacij, ki se odloča za njihov standard ali njegovo podaljšanje⁴⁰. Krovna organizacija se je krizi sicer prilagodila z zmanjšanjem izpolnjevanja kriterijev pri novih organizacijah, ki pristopijo k pridobitvi standarda, cena pa navkljub krizi ostaja enaka. Zagotovo se rigidnost pozna zaradi njihovega državnega financiranja, saj bi se v primeru popolne izpostavljenosti gospodarskemu trgu v času gospodarske krize morali očitneje prilagoditi. Tudi njihova prisotnost na tujih trgih v večini temelji izključno na pozivih organizacij samih, ki so slišale za pozitivne učinke uvedbe standarda. Morda bi morali tudi sami narediti več za svojo prepoznavnost oz. razlikovanje glede na druge podobne standarde. Očitno pa zaenkrat še ne čutijo tako velikega pritiska.

6 Zaključki in ugotovitve

Moja diplomska naloga je nastajala v času pomembne gospodarske krize in s spoznavanjem realnega trga dela je postalo moje gledanje na celotno tematiko nekoliko pesimistično, lahko bi se izrazila tudi z besedo stvarno.

Pri preučevanju standarda sem spoznala tako njegove pozitivne kot tudi negativne strani. Nanj je predvsem potrebno gledati kot na primer dobre prakse in ne kot na suhoparen pripis, ki ga

³⁷ »Smo socialno partnerstvo, ki ga vodijo komisarji iz velikih in malih organizacij, sindikatov in prostovoljnega sektorja. Naše poslanstvo je dvigniti nivo znanja in spretnosti, ki bodo v pomoč pri vodenju podjetij, ustvarjanju več in boljših delovnih mest in dvigniti gospodarsko rast.« (Vključevanje Slovenije v Evropsko Unijo).

³⁸ ISO (International Organization for Standardization) je mednarodna organizacija za standardizacijo.

³⁹ CHARTER MARK je bil nacionalni standard odličnosti, ki ga je izdajala britanska vlada kot priznanje v javnem sektorju za odlično delo s strankami. Standard je bil del vladne poti k modernizaciji javne uprave, ki je na prvo mesto postavljala delo s strankami. Standard je bil preoblikovan in preimenovan v nov standard Customer Service Excellence Scheme.

⁴⁰ Tudi pri nas se npr. podjetje Glotta Nova ni odločilo za podaljšanje ravno zaradi zmanjšanja prodaje ter togosti krovne organizacije v Veliki Britaniji, ki svojega stroška za podaljšanje ni zmanjšala.

je potrebno vključiti v organizacijo. Gre za proces, spremembo mišljenja in za prepoznavanje zaposlenih kot bistva organizacije. Morda marsikatera organizacija ravno v tem ne vidi smisla, saj pripisujejo večjo pomembnost poslovnim načrtom in kratkoročnemu finančnemu stanju, česar pa v kriznih časih niti ne moremo kritizirati. Moja prva ugotovitev ob bolj temeljitem spoznavanju standarda je bila, da ga imajo pri nas zelo različne organizacije z različnimi dejavnostmi. Tovrstno raznolikost je mogoče pripisovati začetnemu vsesplošnemu pozivu Andragoškega centra. Sprva sem želela narediti tudi primerjalno analizo finančnih kazalcev sodelujočih, vendar je povsem nerealno primerjati tovrstne organizacije, saj jih je kot prvo premalo, kot drugo pa ne gre preprosto le za organizacije z gospodarsko dejavnostjo, ampak se je vmes znašla tudi upravna enota, bolnišnica ter neprofitna organizacija. Kot zadnje pa vse niti niso želele razkriti oz. posredovati svojih finančnih podatkov.

Svojo prvo hipotezo, da organizacije, ki so uvedle standard Vlagatelji v ljudi, poročajo o njegovih pozitivnih učinkih na organizacijski klimi, sem dokazala z vsemi petimi primeri obravnavanih organizacij, saj vse priznavajo njegov učinek, ki se kaže v boljši komunikaciji, lažjem oblikovanju ciljev, razvoju zaposlenih itd. Organizacije neposredno merijo učinke preko letnih razgovorov, meritev organizacijske klime, anket itd. Nobena izmed organizacij, ki so bile vključene v pilotni projekt sodelovanja, neposredno ne priznava boljših finančnih kazalcev, čeprav jih je posredno lahko videti⁴¹ pri Bolnišnici Golnik kot tudi Glotta Novi, vendar bi za temeljitejšo analizo morala upoštevati še druge podatke, do katerih pa nisem imela dostopa. Ker je glavna in najočitnejša pomanjkljivost standarda ta, da njegovih učinkov ni mogoče preprosto izmeriti, tudi tu skoka prihodkov poslovanja ne moremo pripisati le uvedbi standarda. Zasluge za izboljšanje finančnega položaja pa priznava TNT Express Slovenia, saj je – tudi s pomočjo standarda – zmanjšala svoj primanjkljaj za kar 31,63 % (med letoma 2011 in 2012). Drugo hipotezo lahko tako vsaj delno potrdim. Obravnavane organizacije vidijo v standardu možen izhod iz krize, saj so se tudi z njegovo pomočjo lažje prilagodile tržnim razmeram in varčevalnim ukrepom, ki so jih morale sprejeti znotraj same organizacije. Bolnišnica Golnik pa je bila edina, ki se je za razliko od ostalih sodelujočih organizacij varčevanja lotila na drugih področjih in vlaganja v zaposlene oz. izobraževanje pustila na isti ravni kot prej. Torej lahko potrdim tudi tretjo hipotezo.

⁴¹ Podatki iz tabel PRIHODKI OD POSLOVANJA (glej Sliki 5.1 in 5.2).

Pri komuniciranju z organizacijami je bilo razen pri UE Trebnje in TNT Express Slovenia mogoče občutiti veliko nezainteresiranost za sodelovanje, saj so bili mnenja, da je njihovo aktualno poslovanje pomembnejše. Rigidnost sem opazila tudi pri krovni organizaciji v Veliki Britaniji. Ker gre za organizacijo pod okriljem vlade, kar posledično pomeni tudi stalen dotok zagotovljenih finančnih sredstev, se vidi nezainteresiranost oz. počasnost prilagajanja tržnim razmeram. Slaba stran standarda je zagotovo ta, da so ga mnoge organizacije vzele zgolj zaradi marketinškega naziva⁴² in zaradi večje prepoznavnosti na mednarodnih trgih. Ta razlog je omenila tudi Glotta Nova, kar je glede na njeno dejavnost celo pričakovano.

Vmes sem se tudi sama vprašala, ali standard organizacije pravzaprav potrebujejo. Nenazadnje so vse vključene organizacije praktično zgolj iskale potrditev za svoje že tako ali tako dobro opravljeno delo. Vendar sem ugotovila, da največja težava organizacij nastane ravno v povezovanju področij dela in posredovanju informacij zaposlenim itd. Standard po eni strani deluje kot motivator, po drugi strani pa organizacije stalno (oz. vsaj na tri leta, ko je potrebno standard podaljšati) spominja, da so zaposleni tisti, na katerih je treba graditi celotno poslovanje. Dandanes pa je postalo vlaganje v zaposlene v marsikateri organizaciji sekundarnega pomena zaradi reševanja pomembnejšega sedanjega finančnega položaja. Razen pri TNT Express Slovenia nisem pri nobeni izmed ostalih štirih sodelujočih organizacij občutila usmerjenosti v prihodnost oz. dolgoročnega reševanja trenutnega položaja. Da je pri TNT Express Slovenia drugače, bi delno lahko pripisala kadrovskemu direktorju Štefanu Gostiču, delno pa poznavanju izkušenj matične in drugih podružničnih organizacij TNT Express. Prav tako sem mnenja, da so se v pilotni projekt pridobivanja standarda pri nas vključile predvsem organizacije, ki so že izpolnjevale določene ključne dejavnike, ki jih standard promovira, zato je bila pridobitev standarda nekoliko lažja. Če bi bil standard, tako kot npr. standard Družini prijazno podjetje, podprt tudi s strani države, bi bilo njegovo uveljavljanje in s tem posredno po mojem mnenju tudi izboljšanje poslovanja organizacij veliko hitrejše in boljše, saj bi se organizacije bolj zavedale vlaganj v svoje zaposlene, s tem pa bi vlagale v prihodnost in razvoj. Zatorej bi zagotovo priporočala večjo angažiranost Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije, ki je od leta 2010 zadolžen tudi za

⁴² Čeprav bo tovrstnih razlogov čedalje manj, saj si jih organizacije preprosto ne morejo privoščiti. Tu bi lahko izpostavila še nekatere »marketinške« standarde kakovosti npr. Družini prijazno podjetje, ISO itd., ki pa so v kriznih časih v veljavi le v redkih organizacijah. Pri veliki večini pa je pomemben zgolj naziv.

uveljavljanje standarda pri nas. Glede na vsa krčenja v javnem sektorju pa se mi zdi, da je prihodnost standarda pri nas še negotova in lahko se zgodi, da zanj še nekaj časa ne bomo slišali.

Ne glede na to, ali se organizacije odločijo za standard ali ne, je bistvenega pomena zagotovo to, da pričnejo vlagati v svoje zaposlene ter da tako nanje kot tudi na celotno vlaganje ne gledajo kot na strošek, pač pa vidijo v tem nujno investicijo za uspešno delovanje organizacije. Če pri tem potrebujejo vodilo ali pomoč, jim bodo smernice standarda zagotovo koristile.

7 Literatura

1. Becker, Gary S. 1964. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research. New York: Columbia University Press.
2. Beltram, Peter. 2001. Standard »Vlagatelji v ljudi« z visokim odnosom: dolgoročna naložba v ljudi z visokim donosom. *Andragoška spoznanja* 7 (1): 48–56.
3. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta, Inštitut za ekonomska raziskovanja.
4. Bontis, Nick. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management* 18 (5/6/7/8): 433–463.
5. Bourne, Mike, Monica Franco-Santos, Andrey Pavlov, Lorenzo Lucianetti, Verónica Martínez in Matteo Mura. 2008. *The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance*. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents%20Hidden/Research/Cranfield%20Impact%20of%20IIP%20on%20people%20management.pdf> (20. junij 2012).
6. --- in Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3 (3): 223–247.
7. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere*. Ljubljana: Planet GV.
8. *Center razvoja človeških virov*. Dostopno prek: <http://www.center-rcv.org> (12. april 2011).
9. Critten, Peter. 1993. *Investing in people: towards corporate capability*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Cowling, M. 2008. *Does IIP Add Value to Business?* Brighton: Institute for Employment Studies. Dostopno prek: <http://www.employment-studies.co.uk/news/es7art5.php> (23. julij 2013)
11. Čater, Tomaž. 2007a. Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. *Naše gospodarstvo* 53 (1/2): 18–27.

12. --- 2007b. Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetja. *Marketing magazin* 5. Ljubljana: Delo d.d.
13. Delsen, L. in M. Schonewille. 1999. *Human Capital and Labour Productivity, Integration of Institutions nad Endogenous Growth*. Regensburg: EALE.
14. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
15. Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal* 14 (4): 356–364.
16. Garavan, N. Thomas, Michael Morley, Patrick Gunnigle in Eammon Collins. 2001. Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource. Development. *Journal of European Industrial* 25 (2/4): 48–68.
17. Gigante, Annalisa. 2006. Od kadrovanja do upravljanja človeškega kapitala. *HRM* 6 (14): 6–7.
18. Glottanova. 2011. *Poslanstvo in vizija*. Dostopno prek: http://www.glottanova.si/poslanstvo_in_vizija (12. april 2011)
19. --- 2004. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
20. --- 2005. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
21. --- 2006. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
22. --- 2007. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
23. --- 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
24. --- 2009. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
25. --- 2010. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
26. Gojkošek, Martina. 2009. Stroga merila iz podjetja potegnejo najboljše. *Finance* 208. Dostopno prek: <http://www.finance.si/261519/Stroga-merila-iz-podjetja-potegnejo-najboljse> (27.oktober. 2010).
27. Gostiša, Mato. 1999a. *Kaj je »človeški kapital podjetja«?*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990203.doc (29. maj 2010).
28. Grebenšek, Anton. 1990. *Metode poklicnega usposabljanja*. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov RS.
29. Gruban, Brane. 2002. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (27. maj 2010).

30. --- 2008. *Razvoj kaže v smeri kapitalizma s (tudi) »človeškim kapitalom«*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID081102.doc (29. maj 2010).
31. Gulič, Andrej., Damjan Kavaš, Sregeja Preper in Marjan Ravbar. 2000. *Zasnova regionalnega prostorskega razvoja Slovenija*. Ljubljana: Urbanistični inštitut RS. Dostopno prek: http://www.arhiv.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/podrocja/prostor/pdf/prostor_slo2020/1_9_dokument.pdf (12. september 2012).
32. Hoque, K. 2003. 'All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People Standard'. *Journal of Management Studies* (40): 543–71.
33. ---, S. Taylor in E. Bell. 2005. Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training. *British Journal of Industrial Relations* 43 (1): 135–153.
34. Higgins, N.J. in Cohen, G. 2006. *Investors in People: An Emperor with No Clothes?* London: International School of Human Capital Management. Dostopno prek: http://www.valuentis.com/Publications/Books/IIP_EmperorWithNoClothes_040406.pdf (15. junij 2013).
35. Investors in People. 2002. *Letno poročilo 2001/2002*. Dostopno prek: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/Annual_Report_April01-March02.pdf (25. april 2010).
36. --- 2003. *Letno poročilo 2002/2003*. Dostopno prek: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/Annual_Report_April02-March03.pdf (25. april 2010).
37. --- 2004. *Letno poročilo 2003/2004*. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/ANNUALREPORT2003-2004.pdf> (25. april 2010).
38. --- 2005. *Letno poročilo 2004/2005*. Dostopno prek: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/Annual%20ReportFINAL%2004_05.pdf (25. april 2010).
39. --- 2006. *Letno poročilo 2005/2006*. Dostopno prek: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/Annual_Report_April05-March06.pdf (25. april 2010).
40. --- 2007. *Letno poročilo 2006/2007*. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/IIPAR2007.pdf> (25. april 2010).
41. --- 2008. *Letno poročilo 2007/2008*. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/IIPAR2008.pdf> (25. april 2010).

- uk/Documents/Annual%20Reports/IIP_Annual_Report_web0708.pdf (25. april 2010).
42. --- 2009. *Letno poročilo 2008/2009*. Dostopno prek: http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Annual%20Reports/IIP_Annual_Report_2008-09_2.6MB%20for%20web.pdf (25. april 2010).
43. Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
44. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
45. Jančič, Zlatko, 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Keeley, Brian. 2007. *Human capital: A revolution?* Dostopno prek: <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php> (18. november 2011).
47. Kinicki, A. in R. Kreitner. 2006. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
48. *Klinika Golnik*. Dostopno prek: <http://www.klinika-golnik.si/bolnisnica-golnik/> (12. april 2011).
49. --- 2004. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
50. --- 2005. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
51. --- 2006. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
52. --- 2007. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
53. --- 2008. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
54. --- 2009. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
55. --- 2010. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
56. --- 2011. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
57. --- 2012. *Letno poročilo*. Golnik: interno gradivo.
58. Kragelj, Radovan. 2003. Zaposleni – strošek ali konkurenčna prednost. *Bančni vestnik* 52 (4): 15–17.
59. Kramberger, Anton. 1999. *Poklici, trg dela in politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Lah, Marko. 2005. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Ložar, Boštjan. 2003. Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala: V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih. *HRM* 1 (1): 18–21.

62. Malačič, Janez. 1984. Teorija »človeškega kapitala«. *Ekonomski revija* 35 (2–3): 189–390.
63. Martin, L. in R. Elwes. 2008. *Investors in People: Realising Business Ambitions through People in Times of Change*. London: COI Strategic Consultancy.
64. 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.
65. Mirčeva, Jasmina in Mojca Dobnikar. 2010. Merila uspešnosti izobraževanja/usposabljanja v podjetjih. *HRM* 10 (14): 15–20.
66. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Nerdrum, Lars in Erikson Truls. 2001. Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital* 2 (2): 127–135.
68. OECD. 1998. *Human Capital Investment*. Centre For Educational Research and Innovation. Dostopno prek: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9698021E.PDF> (12. december 2012).
69. OECD. 2007. *Lifelong Learning And Human Capital*. Dostopno prek <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/OECD-Letter-LLL.pdf> (22. maj 2011)
70. Olaniyan, D.A in T. Okemakinde. 2008. Human Capital Theory: Implications for Educational Development. *European Journal of Scientific Research* 24 (2): 157–162.
71. Pavlin, Samo. 2012. Vstop na trg dela, dramatična življenjska prelomnica. *Delo*, 2. junij. Dostopno prek: <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/vstop-na-trg-dela-dramaticna-zivljenjska-prelomnica.html> (4. julij 2013).
72. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
73. --- 2005. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive* 19 (4).
74. Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
75. Rant, Živa. 2008. Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija* 41 (2): 126–131.
76. Roos, Johan., Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.

77. Schultz, Theodore W. 1960. Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy* 68 (6): 571–583. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/1829945> (2. maj 2012).
78. ---1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/1818907> (2. junij 2012).
79. --- 1971. *Investment in Human Capital – The Role of Education and The Research*. New York: The Free Press.
80. Schuller, T. 2001. The complimentary roles of human and social capital. *Canadian Journal of Policy Research* 2(1): 18–24.
81. Sedej, Mateja. 2003. Vlagatelji v ljudi. *HRM* 1 (2): 62–65.
82. Sfiligoj, Nada. 2002. Značilnosti in učinkovitosti sodobne konkurence. *Teorija in praksa* 39 (6): 908–922.
83. Sklad za razvoj in usposabljanje človeških virov. 2007. *Program usposabljanja »Znanje – strateška prednost podjetij in organizacij«*. Maribor: Interno gradivo.
84. Slak, Nina. 2011. Certifikat priložnost za prevetritev. *Finance* 180. Dostopno prek: www.finance.si/323869/Certifikat-priložnost-za-prevetritev (16. september 2012).
85. *Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve*. Dostopno prek: http://www.arhiv.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/slovenija_v_oecd/ (18. maj 2011).
86. Smith, M. Simon., Peter Stokes in F. John Wilson. 2014. Exploring the impact of Investors in People: A focus on training and development, job satisfaction and awareness of the Standard. *Employee Relations* 36 (3): 266–279.
87. Stemberger, Mark. 2001. *Vrednost informacijskih tehnologij v poslovnem svetu*. Dostopno prek: <http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi-2001/> (24. maj 2012).
88. Steinbacher, Matjaž in Matej Steinbacher. 2005. *Dinamični modeli gospodarske rasti*. Delovni zvezek. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
89. Svetličič, Marjan. 2006. Konkurenčnost gospodarstva in vlaganje v izobraževanje. *HRM* 6 (14): 8–20.
90. Svetlik, Ivan., Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
91. Štular, Suzana. 2008. *So vaši zaposleni strošek ali investicija?*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/strokovni-center> (20. april 2009).
92. TNT Express Slovenia. 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.

93. --- 2011. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
94. --- 2012. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
95. Turk, Dunja. 2001. Ukrepi, prijazni do družine, bodo spet sofinancirani. *Finance* 49. Dostopno prek: www.finance.si/305411/Ukrepi-prijazni-do-družine-bodo-spet-sofinancirani (11. marec 2012).
96. --- 2005. Vlagatelji v ljudi tudi v negospodarstvu. *Finance* 211. Dostopno prek: www.finance.si/135765/Vlagatelji-v-ljudi-tudi-v-negospodarstvu (2. november 2012).
97. *UK Commission for Employment and Skills*. Dostopno prek: <http://www.ukces.org.uk/about-us> (26. julij 2011).
98. Urad Vlade RS za komuniciranje. 2008. *Človeški kapital, delovna sila in trg dela*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck2.pdf> (27. september 2011).
99. *Vključevanje Slovenije v Evropsko Unijo*. Dostopno prek: <http://www.evropa.gov.si/si/vkljucevanje-v-eu/program-phare/> (15. november 2013).
100. Vuković Tomažević, Vesna. 2003. Iskra Mehanizmi ima standard vlagatelji v ljudi. *Finance* 137. Dostopno prek: www.finance.si/53085/Iskra-Mehanizmi-ima-standard-vlagatelji-v-ljudi (18. julij 2012).
101. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.