

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZAVEDANJE POMENA ČLOVEŠKEGA KAPITALA V PODJETJIH**

Ljubljana, januar 2013

MATEVŽ MENČAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matevž Menčak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključne strokovne naloge z naslovom Zavedanje pomena človeškega kapitala v podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in da sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagijatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KAPITAL V PODJETJU</b> .....	<b>2</b>
2.1 Kapital kot ekonomična kategorija in nova vrednost.....	2
2.2 Človeški kapital.....	3
2.3 Potreba po menedžmentu človeškega kapitala.....	5
2.4 Merjenje človeškega kapitala in njegova vrednost .....	6
<b>3 VLAGANJE V ČLOVEŠKI KAPITAL</b> .....	<b>9</b>
3.2. Vlaganje v ljudi .....	10
3.3. Investicije v človeški kapital v slovenskih podjetjih.....	12
<b>4 RAZISKAVA</b> .....	<b>13</b>
4.1 Namen in cilji raziskave .....	13
4.2 Metodologija .....	13
4.3 Rezultati raziskave .....	14
4.3.1 Značilnosti vzorca .....	14
4.3.2. Analiza zavedanja pomena človeškega kapitala. ....	15
4.4 Interpretacija rezultatov in predlogi sprememb .....	20
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Dodana vrednost</i> .....	7
<i>Slika 2: Primer podjetja Disney</i> .....	10
<i>Slika 3: Investiranje v človeški kapital</i> .....	11
<i>Slika 4: Analiza starosti udeležencev v %</i> .....	14
<i>Slika 5: Analiza velikosti podjetja v %</i> .....	14
<i>Slika 6: Analiza povprečne neto plače v %</i> .....	15
<i>Slika 7: Seznanjenost s terminom človeški kapital v %</i> .....	15
<i>Slika 8: Analiza pomembnosti človeškega kapitala v %</i> .....	16
<i>Slika 9: Analiza pomembnosti posameznih komponent v %</i> .....	16
<i>Slika 10: Analiza merljivosti človeškega kapitala</i> .....	17
<i>Slika 11: Analiza zadostnega vlaganja v človeški kapital v %</i> .....	17
<i>Slika 12: Analiza vrednosti neopredmetenih sredstev v %</i> .....	17
<i>Slika 13: Analiza dejavnikov za motiviranje zaposlenih v %</i> .....	18
<i>Slika 14: Motiviranje zaposlenih v %</i> .....	18
<i>Slika 15: Analiza odločanja o izobraževanju v %</i> .....	19
<i>Slika 16: Analiza internih izobraževanj v %</i> .....	19
<i>Slika 17: Analiza dosedanjih izobraževanj v %</i> .....	20
<i>Slika 18: Analiza zelenih rezultatov investicije v %</i> .....	20

## UVOD

Razmere na ekonomskih trgih so v krizi vedno bolj turbulentne. V ospredje vedno bolj in bolj prihaja zavedanje pomena intelektualnega kapitala, ki je pomembno gonilo podjetniškega okolja. Hitro spreminjajoči se trgi silijo podjetnike k hitremu iskanju rešitev, kako prehiteti konkurenco in tako ohraniti korak s časom. Tako si morajo vedno znova izmišljati nove načine poslovanja, ki jih je zelo težko posnemati, če hočejo obdržati konkurenčno prednost pred tekmeci (Malinowska, 2012).

Ljudje in procesi, povezani z njimi, naredijo podjetje posebno in drugačno, zato lahko predstavljajo dolgoročno prednost pred tekmeci. Tudi slovenska podjetja se soočajo z vedno večjo mednarodno konkurenco, zato je pomembno, da odkrivajo različne vire konkurenčne prednosti. Ker se vedno bolj izpostavlja pomen človeškega kapitala, se mu tudi v Sloveniji posveča vedno več pozornosti (Zupan, 1996). Zavedanje in ne-izkoriščanje človeškega kapitala v slovenskih podjetjih še vedno nista prisotni v tolikšni meri, da bi si na račun tega povečali konkurenčno prednost. Podjetju naraste dodana vrednost vsakokrat, ko investira v človeški kapital, saj ga konkurenčna podjetja ne morejo posnemati tako zlahka. Podjetja z visoko stopnjo človeškega kapitala so uspešnejša in povečujejo svojo konkurenčno prednost pred preostalimi. Slovenska podjetja se soočajo z vedno večjo mednarodno konkurenco, zato je pomembno, da odkrivajo različne vire konkurenčne prednosti. Tako je pomen človeškega kapitala tudi v Sloveniji vedno manj zanemarljiv.

Namen dela je ugotoviti odnos lastnikov podjetij v mikro in malih podjetij do človeškega kapitala. Cilj dela je predstaviti človeški kapital in ugotovitve, kakšen odnos imajo slovenski podjetniki do človeškega kapitala, to pa bi bilo kazalnik stanja zaupanja v človeški kapital v Sloveniji.

Zaključna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični cilj je raziskati pomen človeškega kapitala in njegovo uporabo na praktičnem primeru. Empirični cilj naloge je ugotoviti, ali podjetja res verjamejo v to, da so njihovi zaposleni največje bogastvo, in če vlagajo vanj zadostno količino kapitala glede na delež prihodkov. Metoda dela je bila tako deskriptivna v teoretičnem delu in raziskovalna v drugem.

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavil, se glasi: »Ali se v podjetjih v Sloveniji zavedajo pomena človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti?«. Menim, da se slovenska podjetja v celoti še ne zavedajo in ne izkoriščajo človeškega kapitala v takšni meri, da bi jim to prineslo še več prednosti pred konkurenco. Predstavljajo ga visoko motivirani, usposobljeni in ustvarjalni ljudje, ki razumejo, da je poslovno okolje dinamično, in ki so osredotočeni na uspeh podjetja, ki se vsakodnevno sooča z različnimi izzivi.

V teoretičnem delu naloge bom raziskal pomen kapitala in človeškega kapitala ter kako pomemben je njegov menedžment. Prav tako bom ugotavljal merljivost človeškega kapitala, njegove komponente in investicije vanj. V empiričnem delu pa bom s spletno anketo raziskal

zavedanje in pomen človeškega kapitala v slovenskih mikro in malih podjetjih, način motiviranja in izobraževanja zaposlenih.

## 1 KAPITAL V PODJETJU

### 2.1 Kapital kot ekonomična kategorija in nova vrednost

Kapital je v ekonomiji trajen vir financiranja, ki ga v podjetje vloži lastnik ali ki je nastal z uspešnim poslovanjem podjetja. Z vidika podjetja je to obveznost do lastnika, če ne prej, pa po prenehanju delovanja podjetja. Poznamo več vrst kapitala: osnovni, intelektualni, finančni, naravni in za to diplomsko delo pomembni človeški kapital.

Vsa opredmetena sredstva so lahko izmerljiva po že znanih računovodskih ali finančnih postopkih in imajo neko *vrednost*, medtem ko je *vrednost* intelektualne lastnine zamegljena, saj je težko določiti trenutno vrednost nekega patenta ali že dolgo obstoječega odnosa s stranko. Človeštvo je prišlo iz industrijske družbe, kjer je bil poudarek na industriji in preostalih fizičnih stvareh/predmetih, v družbo, kjer je znanje konkurenčna prednost, človeški kapital pa nova vrednost.

V prejšnjem stoletju je bila vrednost ovrednotena v računovodstvu skozi tri glavne oblike premoženja, ki so bila nujna za izdelavo dobrin in nudenje storitev:

- finančno premoženje oz. finančni kapital, npr. denar,
- fizično premoženje oz. opredmetena sredstva, npr. zemlja, zgradbe, oprema, ter
- neopredmetena sredstva (tradicionalno najdena v poslovnih bilancah, npr. patenti, licence).

Poudarek je bil predvsem na prvih dve postavkah, tj. finančnem in fizičnem premoženju. Danes se v sodobni ekonomiji vedno bolj zavedamo, da vrednost podjetja predstavljajo predvsem neopredmetena sredstva s poudarkom na človeškem kapitalu, medsebojnem odnosu med zaposlenimi, odnosu do kupcev, mreženjem, meddelovne izkušnje, medpodjetno sodelovanje (Weatherly, 2003).

"Novi" kapital, tj. neopredmetena sredstva, ima tako zelo pomembno in novo vlogo v sodobni ekonomiji. Po raziskavi Towers&Perrin naj bi tako neopredmetena sredstva predstavljala tudi do 85 % vseh prihodkov in dobička podjetja, ki sta povezana s tržno kapitalizacijo na trgu (Vaiman & Vance, 2008). Primer za to je raziskava iz leta 2000, v kateri je avtor na podjetju Microsoft ugotovil, da je razmerje med neopredmetenimi in opredmetenimi sredstvi v bilanci podjetja 11:1 v korist neopredmetenih sredstev (Dzinkowski, 2000). Iz tega lahko sklenemo, da Microsoft sicer ne more natančno določiti vrednosti neopredmetenih sredstev, vendar ocenjuje, da so ta sredstva za njih najpomembnejša, ne pa zgradbe in preostala opredmetena sredstva. V tabeli 1 vidimo, kaj spada pod neopredmetena sredstva.

Tabela 1: Vidiki neopredmetenih sredstev

Človeški	Kupci	Družbeni	Organizacijski
Taktično znanje	Razmerje do kupca	Korporacijska kultura	Intelektualna lastnina
Osebna znanja	Kupčeva zvestoba	Formalno in neformalno mreženje	Licence in patenti
Delovno-relevantni "know-how"	Licenčni sporazumi	Menedžerska praksa	Poslovne skrivnosti
Delovno-relevantne kompetence	Poslovno sodelovanje		Oblikovalske pravice
Delovno-relevantne izkušnje	Distribucijski kanali		

Vir: L.A. Weatherly, *Human capital-the elusive asset*, 2003, str. 235.

Vsi štirje vidiki neopredmetenih sredstev so pomembni za današnje poslovanje. Blagovne znamke, kupčeva zvestoba, korporativna kultura in menedžerske sposobnosti, patenti in poslovne skrivnosti so kritični za uspeh podjetja v novi ekonomiji poslovanja. Najbolj ključna izmed vseh je človeški kapital, ki je v organizaciji kolektivni seštevek znanja, atributov, življenjskih izkušenj, energije in entuziazma zaposlenih (Weatherly, 2003). To je vir, iz katerega podjetje črpa svoj uspeh.

## 2.2 Človeški kapital

Človeški kapital predstavlja skupek znanj, izkušenj in zmožnosti zaposlenih ter je sestavni del intelektualnega kapitala, ki ga poleg človeškega kapitala sestavlja še strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih in iznajdljivosti. Medtem ko je človeški kapital last zaposlenih, strukturni kapital ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo, saj je last organizacije (Možina, 2002). Človeški kapital lahko razumemo tudi kot naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojimi izkušnjami in znanji rešujejo poslovne probleme in ustvarjalno sodelujejo v delovnem procesu. Podjetje lahko povečuje svojo dodano vrednost, učinkovitost in dobičkonosnost z naložbami v izobraževanje zaposlenih (Bahun & Rojc, 2006).

Po besedah De Clerca in Dakhila (v Šošter, 2005) poznamo tudi različne tipe človeškega kapitala, in sicer:

1. Človeški kapital, ki je značilen za določeno podjetje in se nanaša na veščine ter znanja, ki predstavljajo vrednost samo znotraj določenega podjetja. Veščine, ki so specifične za določeno podjetje, lahko z omejeno količino uspešne medpodjetne in znotraj podjetne komunikacije omejen vplivajo na raven inovacijskih akcij v širšem okolju.
2. Človeški kapital, ki je specifičen za določeno panogo, je povezan z znanjem, ki je pridobljeno iz specifičnih izkušenj v določeni panogi. Po besedah avtorjev lahko ta tip

človeškega kapitala igra pomembno vlogo pri generiranju inovacij znotraj panoge, če temelji na izmenjavi visoko kakovostnega znanja med igralci znotraj panoge.

Človeški kapital, ki je specifičen za posameznike, se nanaša na znanja, ki se lahko uporabljajo v različnih panogah in podjetjih. Vključuje splošne menedžerske in podjetniške izkušnje, raven akademske izobrazbe, strokovnega usposabljanja in dolžino delovne dobe (Šošter 2005)

Človeški kapital lahko opredelimo tudi 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 oz nova vrednost (Mihalič, 2006). V tem primeru ne gre več za človeške vire, ampak za človeški kapital, saj ustvarja neko novo vrednost (Mihalič, 2006).

Človeški kapital je temeljni element v podjetju, ki prispeva k temu, da je podjetje bolj uspešno in konkurenčno, ter izhaja iz znanj, izkušenj, strokovne usposobljenosti, izobrazbene strukture, osebnih lastnosti in sposobnosti, tihega znanja in podobno (Mihalič 2006). Človeški kapital v podjetju predstavljajo visoko usposobljeni, motivirani in ustvarjalni ljudje, ki razumejo dinamično poslovno okolje in konkurenčno logiko njihovega podjetja. Takšni ljudje razumejo, da imajo v podjetju, kjer so zaposleni, pomembno vlogo in da so odgovorni za vizijo, vrednote in konkurenčno sposobnost podjetja, zato so se pripravljene nenehno izobraževati, razvijati, povezovati in uporabljati svoje znanje tako individualno kot skupinsko, in sicer z namenom proaktivnega vzdrževanja in razvijanja sposobnosti, inovativnosti, strokovnosti in poslovnih procesov. Osredotočeni so na uspeh podjetja, ki se vsakodnevno sooča z različnimi izzivi (Rastogi, 2000).

Človeški kapital predstavlja tudi temeljni vir odzivnosti podjetja na reševanje problemov, na nove dogodke in inoviranje tako opredmetenih kot tudi neopredmetenih vrednosti (Holland v Mihalič, 2006). Ker je človeški kapital najboljši in tudi edini vir izboljšav ter inovacij, je njegov primarni namen izključno inoviranje. Vsakokrat ko podjetje investira v človeški kapital, naraste njegova dodana vrednost (Mihalič, 2006).

Človeški kapital je del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Deli se na umski, čustveni in socialni kapital. **Umski kapital** predstavljajo znanja, izkušnje, spretnosti, veščine. Omogoča, da zaposleni razumejo vizijo, razvojne cilje podjetja in svojo vlogo pri njihovem uresničevanju, hkrati pa imajo tako znanje kot tudi sposobnosti za uresničevanje poslovnih ciljev. **Socialni kapital** se kaže kot pripadnost in lojalnost podjetju, organizacijska kultura, skupne vrednote in povezanost na osnovi zaupanja (zaupanja med njimi in zaupanja v vodstvo). V **čustvenem kapitalu** pa se združujejo predvsem odnos do dela, predanost, zavzetost, motiviranost. Čustveni kapital vpliva na to, kako močno verjamejo zaposleni v vizijo podjetja in koliko so pripravljene narediti, da bi bilo podjetje uspešno. Ker gre za čustveno komponento odnosa zaposlenih do



podjetja, sta pripadnost podjetju in motiviranost sorazmerni s tem, kakšen je njihov občutek o tem, koliko so cenjeni in potrebni (Majcen, 2009).

### **2.3 Potreba po menedžmentu človeškega kapitala**

Pri ravnanju s človeškim kapitalom v podjetju ima pomembno vlogo kadrovska služba, saj je predvsem od nje odvisno, v kolikšni meri bo človeški kapital v podjetju izkoriščen. Zaposleni podjetju posoja svoj človeški kapital, ki ustvarja vrednost za podjetje, zato v zameno pričakuje neko drugo vrednost zase. Od podjetja pričakuje finančno vrednost, ki se nanaša na plačo, bonitete in delnice. Prav tako zaposleni pričakuje tudi druge oblike motivacije, kot so na primer status, stimulativno delovno okolje, prepoznavanje dosežkov, ponos, priložnosti za rast in spoštovanje. Pomembno je, da podjetje razume, da je treba zaposlene motivirati različno in ne le denarno, saj to ni edini dejavnik, ki vpliva na pripadnost, motiviranost in zavzetost zaposlenih. Če bodo zaposleni deležni primerne in celovite motivacije, bo to imelo pozitivne učinke na njihovo delovno uspešnost, kar bo prispevalo tudi k dodani vrednosti za druge deležnike podjetja (Grubar, 2006).

Za razliko od menedžmenta človeških virov – ljudi se menedžment človeškega kapitala ukvarja z organiziranjem, načrtovanjem, nadzorovanjem in vodenjem tistih človeških virov, ki v podjetju ustvarjajo vrednost. Zaposlene je treba celostno izobraževati, izpopolnjevati in usposablјati ter razvijati njihove spretnosti z namenom, da bodo lahko prispevali k ciljem in potrebam podjetja, kjer so zaposleni, in ustvarili novo vrednost. Pri tem gre za upravljanje njihovega človeškega kapitala, saj ta ustvarja vrednost podjetju (Urlich v Mihalič, 2006). Menedžment človeškega kapitala je veliko bolj ciljno, sistematično in selektivno usmerjen kot menedžment človeških virov, saj gre za načrtno vodenje ustrezno usposobljenih in kompetentnih ljudi (Mihalič, 2006).

Menedžment človeškega kapitala je osredotočen na pomen investicij v človeški kapital in poudarja, da večje kot so investicije v človeški kapital, večja je ustvarjena dodana vrednost. Od menedžmenta človeških virov se razlikuje tudi po tem, da se osredotoča le na izbrane posameznike, ki so v sodobnem podjetju dovolj usposobljeni, da bodo ustrezno opravili delo in s tem podjetju ustvarili novo vrednost. Menedžment človeških virov pa obravnava vse zaposlene kot temeljno vrednost podjetja (Urlich v Mihalič 2006).

Menedžment človeškega kapitala je v organizacijah koncipiran tako, da je človeški kapital obravnavan in pojmovan kot najpomembnejši kapital podjetja ter da mu je ob tem omogočen prehod v funkcijo ustvarjalca vrednosti podjetja (Mihalič, 2006). Pri tem je treba posebno pozornost v okviru nalog menedžmenta človeškega kapitala posvetiti predvsem naslednjim aktivnostim (Mihalič 2006):

- merjenju človeškega kapitala v podjetju,
- spremljanju učinkovitosti in uspešnosti funkcije menedžmenta človeškega kapitala,
- posvečanju največje pozornosti zaposlenim kot ključnim nosilcem in virom človeškega kapitala ter ustvarjalcem nove vrednosti podjetja,

- razvoju in uvajanju sodobnih orodij menedžmenta človeškega kapitala,
- povezovanju strategije podjetja s človeškim kapitalom.

Po ocenah avtorjev Yusofa, Kamrana in Iqraiznaja bi menedžment človeškega kapitala poskrbel za najboljše upravljanje z človeškimi viri, saj bodo ti prispevali k rasti podjetja, večjemu dobičku, večjemu tržnemu deležu itd. Zato zaposlenih ne moremo več obravnavati le kot delovno silo, ampak kot del sestavljanke, iz katere podjetje črpa svojo rast (Rosman, Azam & Dar, 2011).

Čeprav so podjetja na čisto drugačni tehnološki ravni kot izpred nekaj deset let, si je še vedno težko predstavljati, da bi bilo kaj narejeno brez ljudi. Tega se podjetja le malo zavedajo. Dostikrat slišimo klišeje, da so ljudje naše največje bogastvo oz. Vrednost, vendar je izkušnja ljudi v podjetjih pogosto takšna, da imajo občutek, da so kadar koli nadomestljivi.

Menedžment človeškega kapitala je pojem, ki prepozna moč neopredmetenih sredstev, kot je ravnanje z ljudmi. Steber moči pri ustvarjanju vrednosti je finančen in nefinančen; vrednost je vzdrževana in povečana mogoča le z ljudmi. Delo posameznikov in delo v skupini mora biti premišljeno upravljano s strani menedžmenta človeškega kapitala.

Tako človeški kapital ni le skupina ljudi, ampak gre za posameznike z različnimi kvalitetami in talenti, ki prinesejo vrednost podjetju. Ti posamezniki "posodijo človeški kapital" s svojo zmožnostjo, predanostjo, znanjem in izkušnjami. Posamezniki se morajo prav tako znati integrirati v skupinsko delo in v zvezo s podjetjem tako znotraj kot zunaj njega (Sveibly, 1997).

Poslanstvo menedžmenta človeškega kapitala sta zagotavljanje in razvoj odličnega človeškega kapitala ter odličnih delovnih mest in zaposlenih, ki so oz. bodo visoko kompetentni in zadovoljni ter bodo imeli ustrezna znanja, spretnosti, osebne lastnosti, sposobnosti, izkušnje, prepričanje, vrednote, sposobnost učinkovitega upravljanja sprememb in podobne kompetence, s katerimi bodo prispevali k učinkovitemu in uspešnemu razvoju organizacije. Z menedžmentom človeškega kapitala lahko podjetja ustvarijo sodoben, uspešen, učinkovit, odličen in transparenten sistem, ki bo omogočal trajno ustvarjanje nove vrednosti, izboljševanje in doseganje odličnosti ter zagotavljal prave ljudi na pravem mestu, ob pravem času, s pravo tehnologijo in pravimi kompetencami tako danes kot v prihodnosti (Mihalič 2006).

## **2.4 Merjenje človeškega kapitala in njegova vrednost**

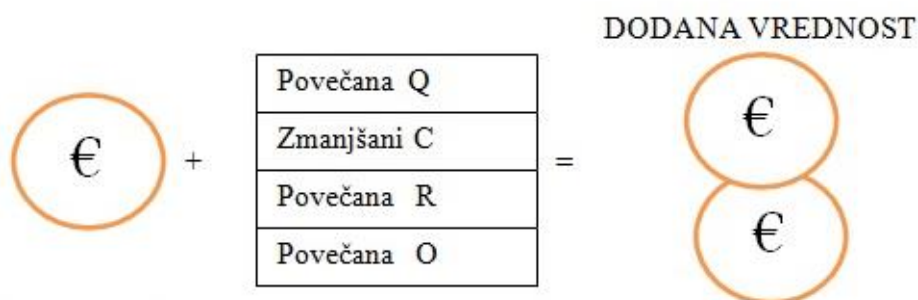
Merjenje človeškega kapitala je še dokaj neraziskano področje. Podjetja so zanemarjala pomen tega vrednotenja, saj skozi leta rasti in napredka ni bilo potrebe po tem. Le malo podjetij se je ukvarjalo s tovrstnim merjenjem, preostala tako niso videla potrebe, saj je bilo vedno zastavljeno vprašanje: "Ali bo od tega imelo podjetje kakšno korist?". Odgovor na to vprašanje je moč najti pri Mayu, kateri opisuje več prednosti pri tovrstnem merjenju:

- Večina podjetij obravnava svoje zaposlene kot številke ali strošek. Zavedati se je treba, da bo treba vedno prilagoditi število zaposlenih glede na tržne razmere v gospodarstvu, vendar pa je treba to narediti z občutkom. Vodje oddelkov ali skupine poznajo edinstveno in relativno vrednost njihovih podrejenih. Pozna jih tudi kot posameznike. Bolj kot gremo proti vrhu v podjetju, bolj se zamegljuje pravi doprinos posameznikov, ki lahko tako postanejo le številka.
- Razumeti moramo tako edinstvene sposobnosti, ki nam jih prinašajo tako posamezniki kot skupine. To nam bo pomagalo pri odločitvah, za katere se moramo boriti, da bi ostali in katere bi bilo treba nadomestiti.
- Znati moramo razumeti in izločiti individualne posebnosti, ki so nam na voljo pri izbiri človeškega kapitala. Še posebej moramo biti pozorni na dodano vrednost, ki jo lahko posameznik prispeva. Spoznali bomo vrednost pravega vlaganja v ljudi in jo tako primerjali z drugimi vloženi sredstvi.
- Ko bomo opravili merjenje našega človeškega kapitala, se bomo lahko osredotočili na zaposlovanje in usposabljanje ljudi, ki nam bodo pomagali pri informacijah in potrebnih pametnih odločitvah.
- Še posebej je treba meriti človeški kapital, saj le tako vedno vemo, česa smo zmožni oz. kakšno omejitev imamo na strani znanja.

Brez merjenja ne moremo vedeti, ali nam človeški kapital upada ali narašča. Tako sta za poslovodstvo zelo pomembni zavedanje pomena spreminjanja razpoložljivega človeškega kapitala in vedenje o denarnem toku (Mayo, 2012).

Kaj je pravzaprav vrednost? Koncepta vrednosti in dodane vrednosti sta zelo preprosta pojma. Če predpostavimo, da podjetje izdeluje nek produkt, bi bila lahko trenutna vrednost dobiček, ki ga trenutno generiramo. Če želite dodati neko vrednost, je vse, kar lahko naredite, to, da dodate neke izboljšave spodnjim enotam. Podjetje lahko proizvede več produkta (angl. quantity ali Q) na zapravljeno evro za proizvodnjo, lahko zmanjša stroške (angl. cost ali C) na proizvedeni produkt, poveča dobiček (angl. *revenue ali R*) na proizvedeni produkt s povečanjem cene izdelka ali izboljša kakovost (ang. *Quality ali O*) izdelka, za katerega se predpostavlja, da ga bo zaradi boljše kakovosti lažje za višjo ceno.

Slika 1: Dodana vrednost



Vrednost kot merilo uspešnosti človeškega kapitala se opredeljuje z naslednjimi vprašanji (Kearns, 2010):

- Kako lahko izmerimo vrednost človeškega kapitala?
- Ali dobivamo toliko vrednosti kot mogoče iz človeškega kapitala?
- Kako pridobiti več vrednosti iz človeškega kapitala?

Ekonomске kategorije, za katere se da natančno izračunati njihovo vrednost, za človeški kapital ni; ne obstaja formula, s katero bi bilo moč izračunati natančno vrednost. Tako je nastalo kar nekaj raziskav in študij s predlogi, kako meriti vrednost človeškega kapitala. Ena od takih raziskav je bila narejena v letu 2008, in sicer *People and the Bottom Line* avtorjev Tamkina, Cowlinga in Hunta za Zaposlitveni inštitut v Veliki Britaniji. Avtorji so naredili raziskavo na podlagi 1.900 vprašanih podjetnikov in uporabili regresijsko analizo. Zajeli so večino gospodarskih panog in prišli do naslednjih spoznanj:

- povečanje prihodkov na zaposlenega med 1.083 GBP in 1.568 GBP;
- povečanje čiste dobičkonosnosti prodaje na zaposlenega med 1,19 % in 3,66 %;
- 0,09 % povečanje pri obsegu prodaje na zaposlenega;
- 3,1 % povečanje možnosti pri prodaji novih tehnologij (Tamkin, Cowling & Hunt, 2008).

Nasprotnik te raziskave merjenja človeškega kapitala Paul Kearns se sprašuje, kako je mogoče zajeti tovrstno merjenje. Sprašuje se, kje so pri regresijski analizi upoštevane okoliščine, kot so ločitve, razdrti domovi, najstniška nosečnost. Avtor se strinja, da vlaganje v človeški kapital zagotovo pripomore k izboljšanju poslovanja, vendar ni zanesljivih izračunov donosnosti v človeški kapital. Prav tako ni mogoče določiti natančne vrednosti, ali se podjetju izplača vlagati v dodatna izobraževanja zaposlenih namesto v naložbo v novi obrat (Kearns 2010).

Naslednja možnost merjenja človeškega kapitala je po t. i. metodi **ABC** (angl. *Activity-based costing*). Ta metoda ni namenjena merjenju človeškega kapitala, saj je v osnovi namenjena računovodstvu, vendar zaradi široke prepoznavnosti pripomore k razumevanju merjenja človeškega kapitala. Prepoznavna je predvsem med menedžerji, ki so prepričani, da se vsaka ekonomska dobrina da izmeriti in da je tako moč izračunati tržno vrednost znanja. Računanja po ABC-metodi je veliko, vendar spodnji prikaz v petih korakih prikazuje najbolj razširjeno varianto med uporabniki.

Pet korakov do Activity-based costing: (Bell & Housel, 2001)

1. Analiza dejavnosti: identificirati dejavnost znotraj procesa; razviti je treba model upravljanja (prepoznati t. i. inpute, outpute, mehanizme in kontrolo); določiti obseg projekta.
2. Seštevanje stroškov: zajeti vse relevantno pomembne stroške, ki so pomembni za izbrane procese in modele.

3. Sledenje stroškov po dejavnosti: identificirani stroški v 2. koraku se dodelijo dejavnostim v 1. koraku; rezultat stroškov za vsako dejavnost bo predstavljal sredstva za pretvorbo te dejavnosti iz inputov v outpute.
4. Vzpostaviti merjenje za outpute: določiti merjenje outputov za vsako dejavnost; določiti stroške dejavnosti outputa za vsako enoto proizvoda.
5. Analiza stroškov: seštevek vseh stroškov merjenj in kalkulacij, ki so ugotovljene do sedaj; analizirati in pregledati vse podatke, da se lahko identificira potencialne kandidate za izboljšavo.

Stewart ima pomisleke glede takega merjenja človeškega kapitala po razporeditvi stroškov po ABC-metodi. Tako pravi, da ni nujno, da je vrednost intelektualnega kapitala v povezavi z njegovimi stroški pridobivanja (Stewart, 1997). To si lahko interpretiramo tako, da ni nujno, da pomeni majhen vložek tudi dobljeno majhno vrednost, in obratno. Ni nujno, da če bomo veliko vlagali v izboljšanje, da bomo tudi veliko dobili nazaj.

Novi predlogi in paradigme so predlagane s strani različnih avtorjev. Tako ima vodstvo na voljo kar nekaj modelov in teorij, ki jih lahko uporabijo za merjenje človeškega kapitala, vendar pa se lahko srečamo z naslednjimi težavami:

- ni moč zanesljive izmere,
- preveč dejavnikov osebne narave,
- prevladujoča subjektivna mnenja vodstva,
- ni mogoče vsega povezovati s stroški.

Tako lahko vsak posameznik najde model, za katerega misli, da kar najbolje ustreza njegovemu podjetju in njegovi organizacijski naravnosti.

### **3 VLAGANJE V ČLOVEŠKI KAPITAL**

Finančni viri, tehnologije, ekonomije obsega, unikatni proizvodi in storitve predstavljajo tradicionalne vire konkurenčne prednosti, vendar se v vedno bolj kompleksnem okolju in večji konkurenci na globalnem trgu izpostavljajo konkurenčne prednosti, ki jih lahko podjetja dosežejo s kreativnostjo, znanjem in sposobnostmi svojih zaposlenih ter s primernim menedžmentom človeških virov (Zupan, 1996). Temeljni razlog, da se vedno več pozornosti posveča človeškemu kapitalu, ni zgolj naključen, saj v ospredje vedno bolj prihaja spoznanje, da za sodobna podjetja konkurenčne prednosti ne predstavljajo nov izdelek, vrhunska oglaševalska akcija, izpopolnjen tehnološki proces ali razvojna inovacija, ampak zaposleni s svojim človeškim kapitalom. Ta lahko predstavlja bistveno konkurenčno prednost podjetij, saj ga konkurenca ne more posnemati tako zlahka kot lahko posnema proizvode, storitve, tehnologije ipd. Podjetja, ki imajo visoko stopnjo človeškega kapitala, so uspešnejša in učinkovita ter tako povečujejo svojo konkurenčno prednost pred preostalimi (Mihalič 2006, 48).

Wright in McMahan govorita o človeškem kapitalu kot trajni konkurenčni prednosti podjetja takrat, ko so izpolnjeni štirje bistveni pogoji. Prvi je, da ljudje prinašajo dodano vrednost pri poslovanju (šteti morajo ravni posameznika). Drugi pogoj pravi, da morajo biti veščine, ki jih

išče podjetje, redke oz. težko dostopne. Tretji pogoj je, da je vlaganje podjetja v človeški kapital in posameznikovo izobraževanje težko posnemati. Čeprav je ljudi že samo po sebi težko posnemati, je lahko prednost že v tem, kako za isto znanje usposabljammo. Četrti in zadnji pogoj pa je, da posameznik ne sme biti predmet, ki ga lahko zamenjamo z napredno tehnologijo ali ostalo tehniko, če želimo, da ostane vir konkurenčne prednosti (Huselid, 1995).

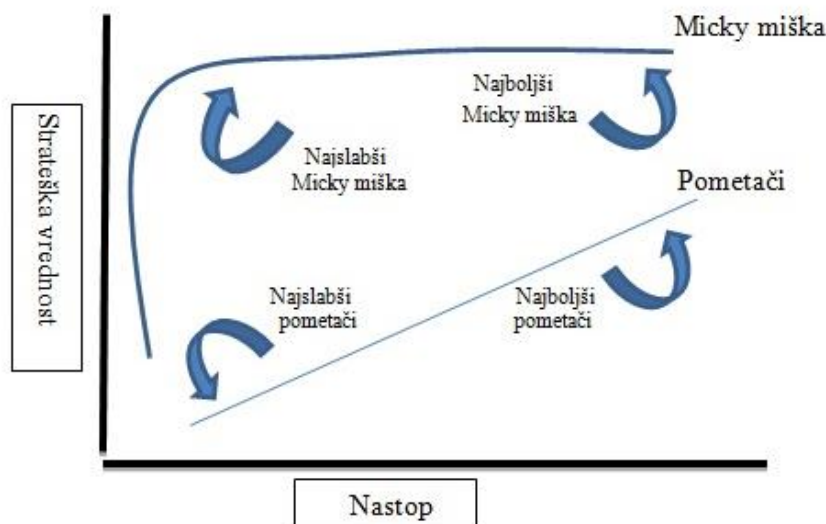
### 3.2. Vlaganje v ljudi

Podjetja v Evropi, ZDA in Aziji porabijo za usposabljanje ljudi milijarde vsako leto, kar se pozna tudi pri človeškem kapitalu. Tako na primer v Googlu nudijo 100 ur izobraževanja na zaposlenega na leto (Lewering & Moskowitz, 2009).

Podjetje mora najprej definirati, kam in v katere kadre bo vlagalo svoj denar. Dostikrat se namreč zgodi, da podjetje napačno oceni osrednje nosilce uspeha in tako napačno oceni, v katere kadre je treba vlagati več denarja in truda kot v druge. Zelo poenostavljen primer za razlago je primer podjetja Disney.

Mickey miška je zelo pomembna za Disneyland, vendar pa ne nujno osrednja stvar. Medtem ko bi večina na prvi pogled postavila Mickeyja in družčino na prvo mesto, temu ni tako.

Slika 2: Primer podjetja Disney



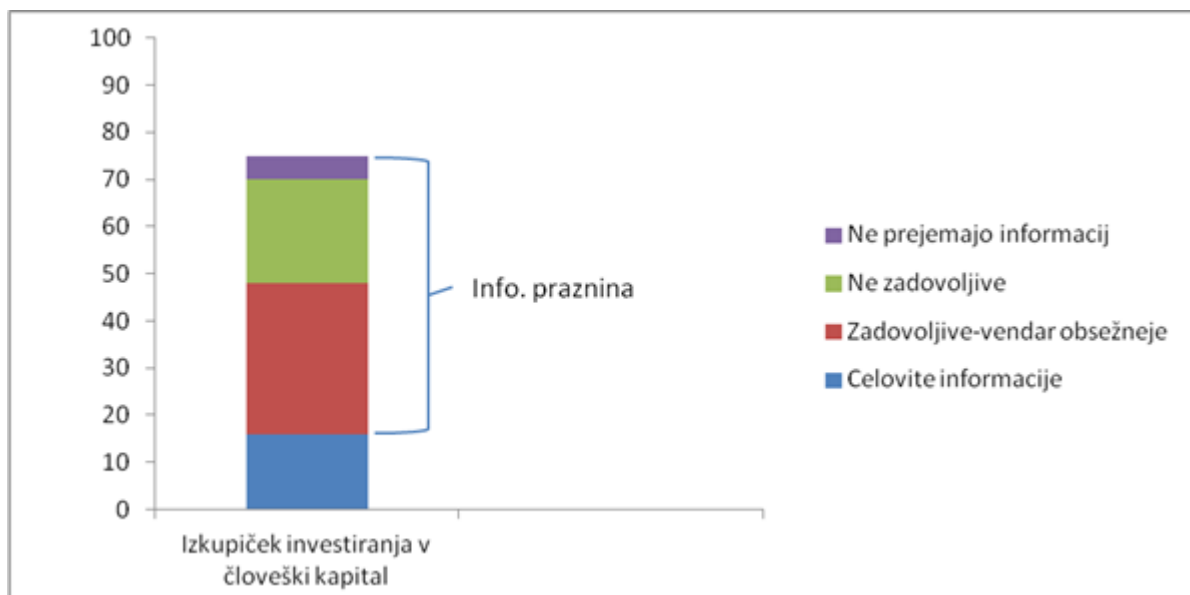
Vir: J. W. Boudreau & P. M. Ramstad. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, 2007, str. 155

S slike 2 je razvidno, da je krivulja pri strateški vrednosti postavljena zelo visoko; tako ima Mickey zelo pomembno vlogo. Razlika med najslabšim in najboljšim Mickeyjem je skoraj zanemarljiva. Če bi se oseba, preoblečena v Mickeyja, odrezala zelo slabo, bi bile posledice za zabavišni park katastrofalne. Zato je bil lik narejen tako, da je skoraj nemogoče, če že ne nemogoče, da ni nič prepuščeno naključju. Tako je urnik izdelan do potankosti, da vsak obiskovalec dobi priložnost srečanja z njim in tako tudi ne pride do možnosti, da bi se

pojavi dva Mickeyja naenkrat. Prav tako oseba v kostumu ne govori, da ne pride do kakršnih koli nepravilnosti oz. težav. Če Mickey ni osrednja oseba, s katero imajo ljudje največ opravka, kdo potem je? Ko imajo obiskovalci težave, se zatečejo po informacije k uslužbencem, kot so pometači in prodajalci na stojnicah. Le nekaj ljudi vpraša Pepelko, kje se lahko kupi fotoaparata za enkratno uporabo, medtem ko se na ljudi, kot so pometači, obrne na stotine ljudi na dan. Spodnja krivulja na sliki predstavlja pometače in ima veliko večji naklon kot pri Mickeyju. Od pometačev se pričakuje, da bodo improvizirali in delali prilagoditve na trenutno razmere oz. zahteve, ki jih imajo stranke. Tako prevzemajo zaposleni, ki imajo stalni besedni stik s strankami, osrednjo vlogo v parku. Kako se bodo ljudje počutili v samem parku, je največ odvisno od njih (Boudreau & Cascio, 2011).

Na tem primeru lahko vidimo, da je težko definirati, v koga mora podjetje investirati svoj denar za izboljšavo pri poslovanju in povečanju dobička. Problem nastane pri pretoku informacij, ki jih pridobivajo nadrejeni, po katerih se odločajo in sprejemajo odločitve. Po zadnji raziskavi podjetja PricewaterhouseCoopers menedžerji vedno znova poudarjajo, kako jim primanjkuje informacije, da bi lahko izboljšali odločitve.

Slika 3: Investiranje v človeški kapital



Vir: PricewaterhouseCoopers 15th Annual Global CEO Survey 2012, str. 12

Tri četrtine menedžerjev trdi, da je pomembno imeti informacije, v kolikšni meri se jim je investicija v človeški kapital obrestovala, vendar jih le 16 % verjame, da so prejeti podatki in analize zadovoljivi. Vmes nastane t. i. informacijska praznina, ki jo skušajo različno zapolniti.

### 3.3. Investicije v človeški kapital v slovenskih podjetjih

Po ocenah Urada RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) Slovenija postopno izboljšuje človeški kapital, vendar ohranja slabosti pri učinkovitosti vloženih sredstev. Povečevanje kakovosti človeškega kapitala, ki ga prinaša izobraževanje, je eden izmed pomembnih dejavnikov povečevanja produktivnosti in gospodarskega razvoja. Za izboljšanje človeškega kapitala sta pomembna možnost pridobivanja novih znanj in višje ravni izobrazbe ter vseživljenjsko učenje. Družbena donosnost vlaganj v človeški kapital se kaže v večji produktivnosti, inovativnosti in hitrejši gospodarski rasti. Za družbeno donosnost vlaganj v izobraževanje sta pomembni učinkovitost študija in usklajenost ponudbe ter strukture izobraževanja s potrebami podjetij po kadrih. Analize kažejo, da obstaja pozitivna povezanost med deležem terciarno izobraženih in gospodarsko razvitostjo družbe (merjene z BDP na prebivalca po kupni moči). De la Fuente (2003) ocenjuje, da povečanje povprečnega števila let šolanja za eno leto v povprečju EU povečuje produktivnost na kratek rok za 6,2 %, na dolgi rok pa za dodatnih 3,1 %. Pri vlaganjih v človeški kapital se v Sloveniji kažejo predvsem problemi nizke učinkovitosti in kakovosti študija ter neusklajenost v strukturi ponudbe in povpraševanja po kadrih (Urada RS za makroekonomske analize in razvoj, 2011).

Slovenska podjetja v povprečju namenijo 4,8 % od celotnega prometa naložb v zaposlene, v večini podjetij pa je ta delež precej manjši. Dobra tretjina anketiranih podjetij vlaga le 0,2 % prihodkov ali manj. Delež naložb v človeške vire in človeški kapital je tesno povezan z dobičkom in ugledom podjetja, saj to posluje bolje in uživa v strokovni in splošni javnosti večji ugled, bolje upravlja človeške vire in človeški kapital, ne nasprotno. Ključno je, da podjetja, ki danes ne vlagajo v človeški kapital, kmalu ne bodo imela več česa vlagati. V intelektualnem kapitalizmu, v katerega neizogibno vstopajo tudi slovenska podjetja, je namreč korporativna uspešnost pogojena izključno s človeškim kapitalom (Turk 2007).

V Sloveniji se podjetja razvrščajo na mikro in majhne družbe na podlagi izpolnjevanja meril, tako pri številu delavcev, kot pri čistih prihodkih od prodaje in vrednosti aktive. Mikro družba je tista družba katera izpolnjuje pogoj, da povprečno število delavcev ne presega številke deset, majhno podjetje je tisto podjetje katero ni mikro družba in število zaposlenih v poslovnem letu ne presega številke petdeset (Rebernik, et al,1997).

Igor Antauer, generalni sekretar Združenja delodajalcev obrti in podjetnikov, pravi, da so že v 90. letih mikro in majhna podjetja rešila Slovenijo iz tedanje krize, saj so imela zadovoljiv program za spodbujanje samozaposlitev, rigidnost delovne zakonodaje in potrebo po določenih veščinah zaposlenih, ki so bile nujna za podjetje. Delovna mesta v majhnih podjetjih so v povprečju manj produktivna, plača je nižja in manj podprta s sindikati, s tem pa je nižja tudi varnost zaposlitve, saj ima le 50 odstotkov zaposlenih v majhnih podjetjih delo za nedoločen čas. Raziskava je pokazala, da so zaposleni v majhnih podjetjih vendarle bolj zadovoljni, saj imajo boljše delovno vzdušje, ugodnejše ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem ter prilagodljiv delovni čas. Odnos med delodajalcem in delavcem v



mikro in majhnih podjetjih je bolj oseben, pritisk na plače je zaradi zadovoljstva na delovnem mestu veliko nižji, čeprav so plače višje kot pri kolektivnih pogodbah. Za delodajalce so zaposleni s specifičnimi veščinami zelo pomembni, zato si ne morejo privoščiti izgube tega pomembnega kadra, je povedal Antauer za Dnevnik ( Dernovšek, 2012).

## **4 RAZISKAVA**

### **4.1 Namen in cilji raziskave**

Zastavil sem si raziskovalno vprašanje: »Ali se v podjetjih v Sloveniji direktorji zavedajo pomena človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti?«. Menim, da se slovenska podjetja v celoti še ne zavedajo in ne izkoriščajo človeškega kapitala v takšni meri, da bi jim to prineslo še več prednosti pred konkurenco. Svoje hipoteze sem preveril z anketo. Pri raziskovanju človeškega kapitala me je predvsem zanimalo, kakšna je resnica, ali podjetja res verjamejo v to, da so njihovi zaposleni največje bogastvo in če vlagajo vanj zadostno količino kapitala glede na delež prihodkov.

Za mikro in mala podjetja sem se odločil na podlagi števila zaposlenih v podjetju, saj se mi zdi, da je stik delodajalca in delavca veliko bolj oseben, kar za moje pojme pomeni, da so navodila veliko temeljitejša in natančnejša kot v velikem podjetju. V velikih podjetjih je struktura delegiranja pogosto nejasna, odgovornosti pa so slabo razporejene, težko je določiti tudi, kaj podjetje spodbuja in kaj prepoveduje.

### **4.2 Metodologija**

Anketo je izpolnilo 67 ljudi, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih. Pet anket je bilo neveljavnih, saj so odgovarjali zaposleni v srednje velikem podjetju. Gre za manjši vzorec, ki verjetno ne odraža točne slike vodilnih v mikro in malih podjetjih, kljub temu pa sem dobil nekaj zanimivih rezultatov. Pazil sem tudi na reprezentativnost vzorca, saj sem anketiral osebe različnih starostnih skupin in obeh spolov iz različnih panog. Anketo sem izvedel z anonimnim, pisnim vprašalnikom. Za kombinirani tip z rubriko Drugo sem se odločil, ker lahko anketa zaprtega tipa sugerira odgovore, prednost kombiniranega tipa pa je do neke mere tudi svobodno odgovarjanje, saj dobimo z odprtimi vprašanji kakovostnejše in bolj poglobljene odgovore. Res pa je, da imamo pri zaprtem tipu lažje delo pri razvrščanju in vrednotenju odgovorov, lažje so tudi statistične primerjave pogostosti kakega odgovora, grafični prikazi. Podatke sem zbral prek spletne ankete, prošnje za izpolnjevanje sem vodilnim poslal po spletni pošti, trajala pa je 7 dni.

## 4.3 Rezultati raziskave

### 4.3.1 Značilnosti vzorca

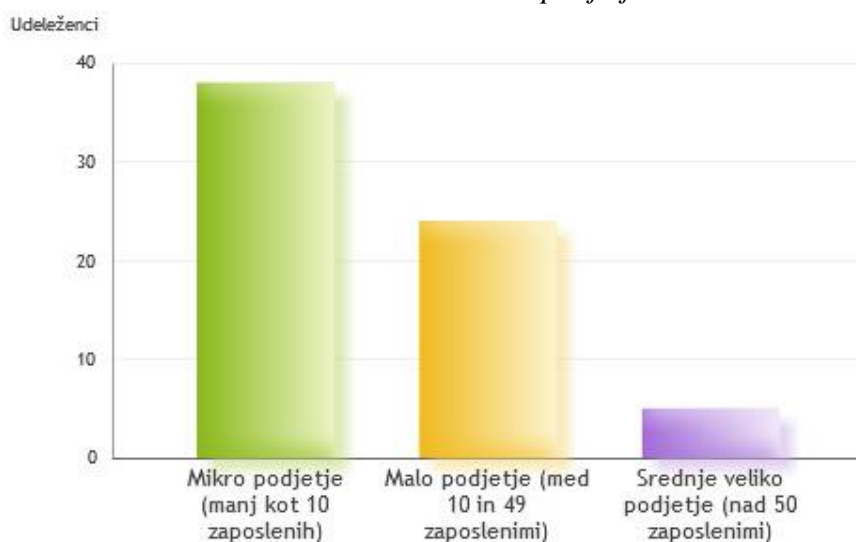
Večina anketirancev, in sicer kar 53,7 %, je bila v starostni skupini 21–40 let, naslednja starostna skupina od 41 do 60 let pa je bila zastopana v 46,3-odstotnem deležu.

*Slika 4: Analiza starosti udeležencev v %*



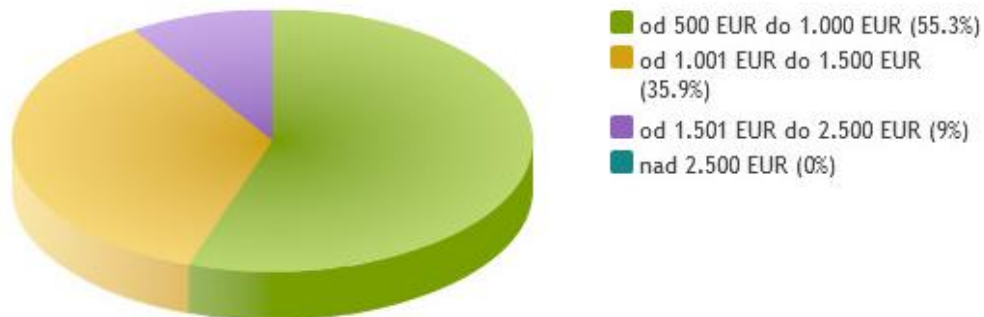
Prevladujejo zaposleni v mikro podjetjih, in sicer jih je kar 56,7 %, sledijo jim zaposleni v malih podjetjih s 35,8 %, odgovore anketirancev, zaposlenih v srednje velikih podjetjih, pa sem zanemaril, saj me zanima odnos do človeškega kapitala v mikro in malih podjetjih.

*Slika 5: Analiza velikosti podjetja v %*



Večina udeležencev je zaposlenih v podjetju s povprečno plačo od 500 do 1000 EUR.

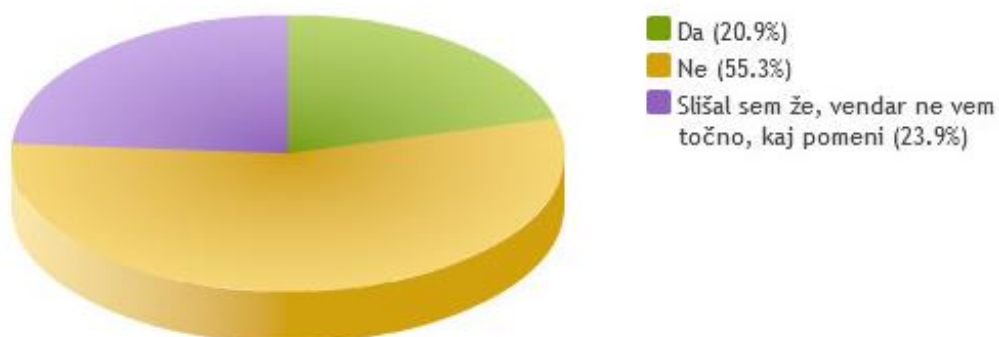
*Slika 6: Analiza povprečne neto plače v %*



#### 4.3.2. Analiza zavedanja pomena človeškega kapitala.

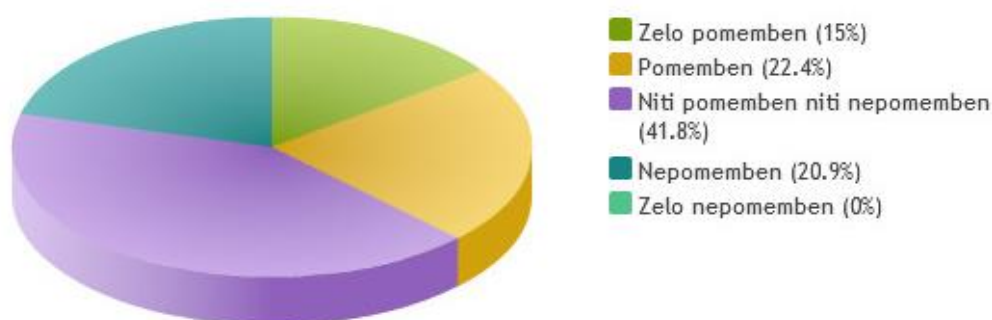
Kar 55,3 % zaposlenih v mikro in malih podjetjih ne pozna termina človeški kapital, le 20,9 % anketiranih pa ga pozna. Predvideval sem, da slovenski podjetniki niso širše seznanjeni s pomenom človeškega kapitala, nizek rezultat pa me je vseeno presenetil.

*Slika 7: Seznanjenost s terminom človeški kapital v %*



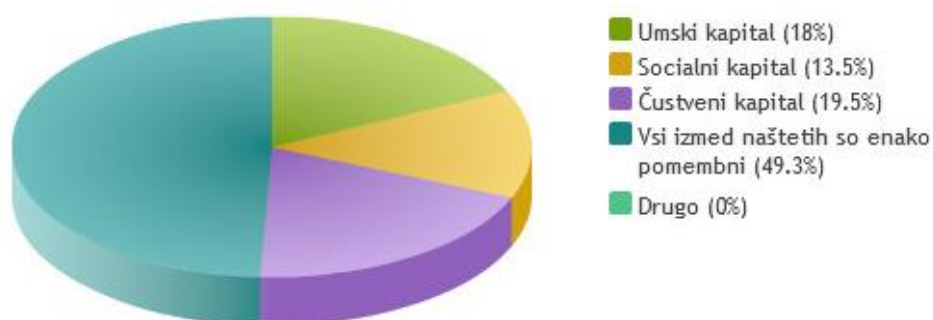
Le 37,4% udeležencev meni, da je človeški kapital pomemben, 41,8 % se zdi njegova pomembnost zanemarljiva, 20,9 % anketirancem pa se zdi celo nepomemben. Na to vprašanje so odgovarjali vsi, tudi tisti, ki ne poznajo samega termina človeški kapital.

*Slika 8: Analiza pomembnosti človeškega kapitala v %*



Večina udeležencev, in sicer kar 49,3 %, meni, da so vse komponente človeškega kapitala enako pomembne. Človeški kapital je del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Deli se na umski, čustveni in socialni kapital.

*Slika 9: Analiza pomembnosti posameznih komponent v %*



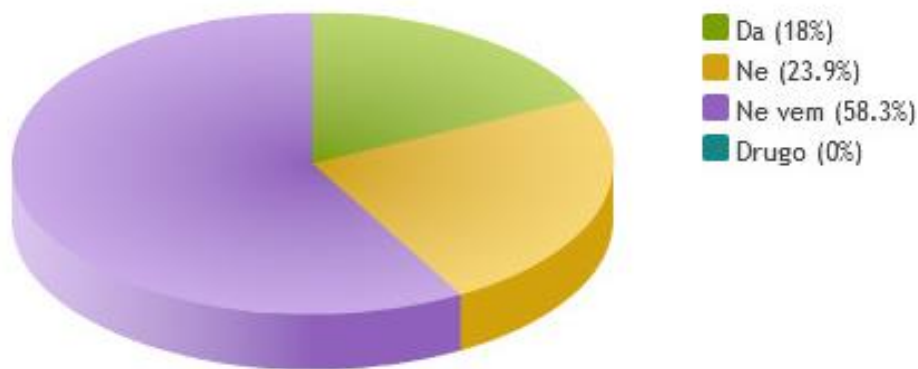
Povprečna vrednost merljivosti človeškega kapitala je 2.9, kar pomeni, da se anketiranci nagibajo malo bolj k dejstvu, da je človeški kapital merljiv.

Slika 10: Analiza merljivosti človeškega kapitala



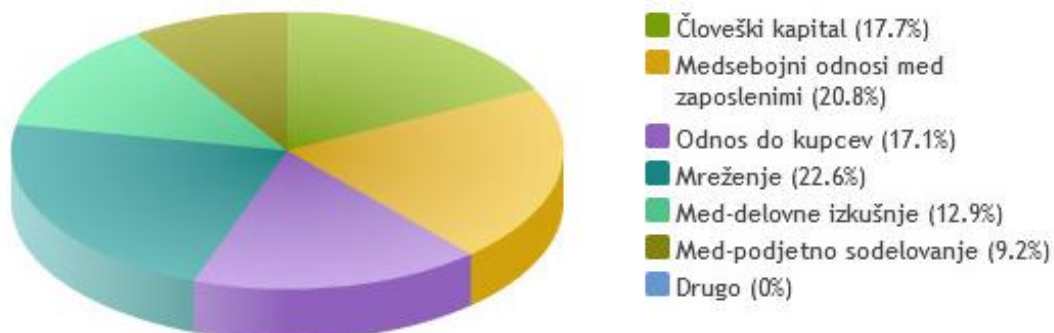
Glede na dejstvo, da kar velik odstotek anketirancev ni bil seznanjen s terminom človeški kapital, je rezultat pričakovan, saj je kar 58,3 % anketirancev označilo odgovor Ne vem.

Slika 11: Analiza zadostnega vlaganja v človeški kapital v %



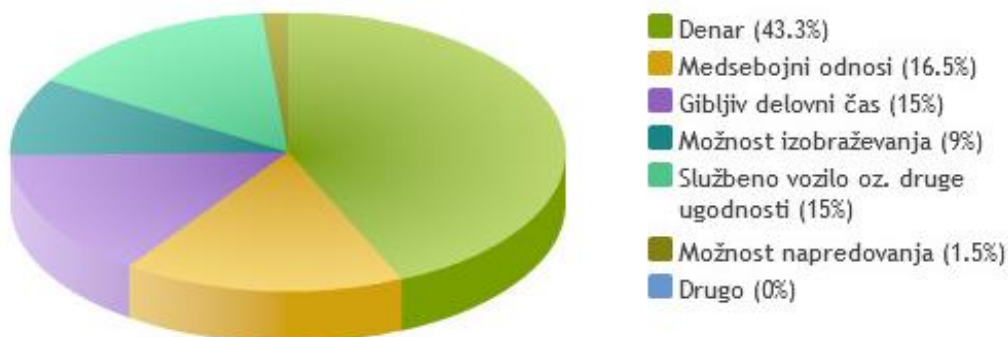
Največ anketirancev je mnenja, da je mreženje najbolj pomembno neopredmeteno sredstvo.

Slika 12: Analiza vrednosti neopredmetenih sredstev v %



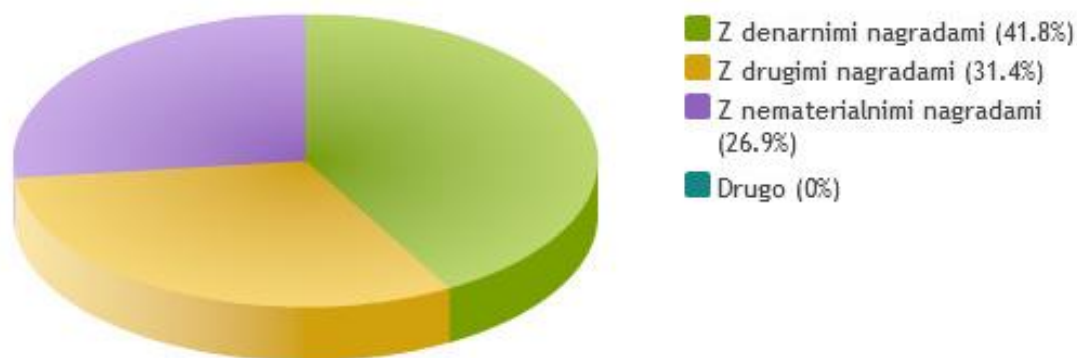
Žal kar 43,3 % anketirancev meni, da je najbolj pomemben motivator denar. Človeški kapital v podjetju predstavljajo visoko usposobljeni, motivirani in ustvarjalni ljudje, ki razumejo dinamično poslovno okolje in konkurenčno logiko njihovega podjetja. Osredotočeni so na uspeh podjetja, ki se vsakodnevno sooča z različnimi izzivi, zato je njihova motivacija zelo pomembna.

*Slika 13: Analiza dejavnikov za motiviranje zaposlenih v %*



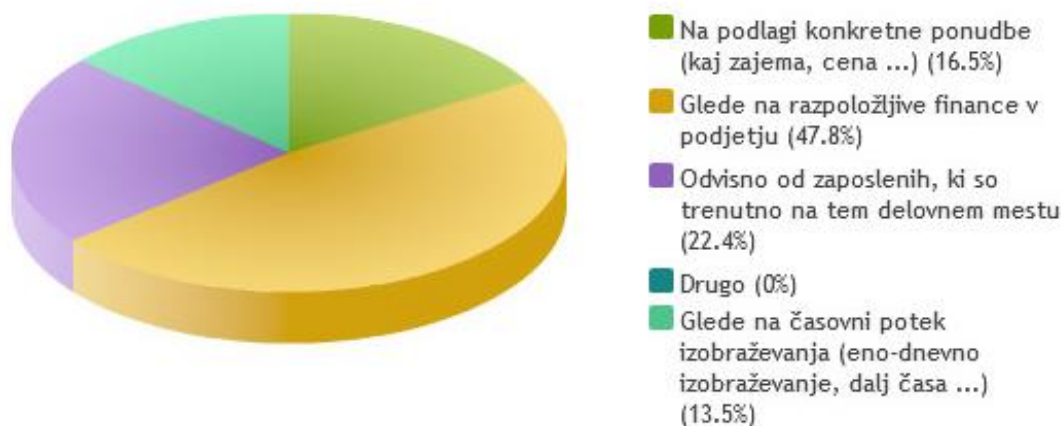
Večina anketirancev svoje zaposlene motivira z denarnimi oz. drugimi materialnimi nagradami.

*Slika 14: Motiviranje zaposlenih v %*



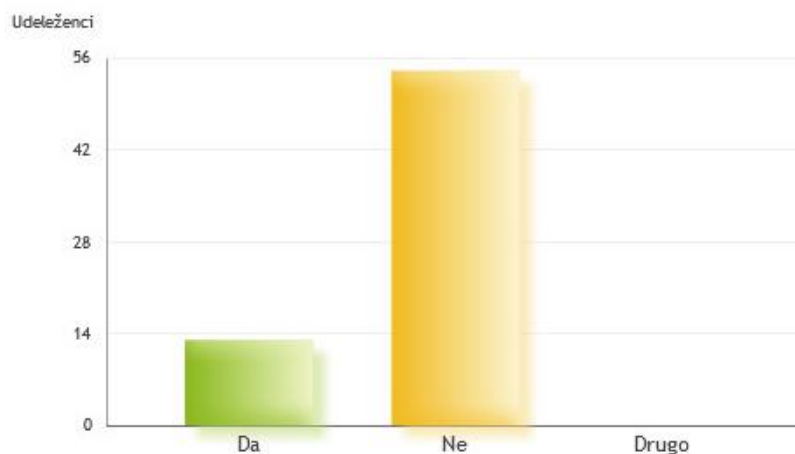
Kar 47,8 % anketirancev se za udeležbo na izobraževanju odloča na podlagi razpoložljivih financ v podjetju.

Slika 15: Analiza odločanja o izobraževanju v %



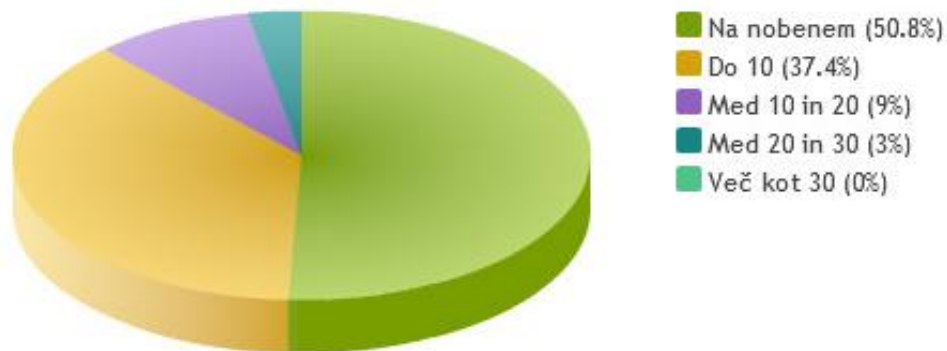
Žal se 80,6 % anketirancev ne odloča za interna izobraževanja znotraj podjetja. Človeški kapital lahko razumemo tudi kot naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojimi izkušnjami in znanji rešujejo poslovne probleme ter ustvarjalno sodelujejo v delovnem procesu. Podjetje lahko povečuje svojo dodano vrednost, učinkovitost in dobičkonosnost z investicijami v izobraževanje zaposlenih.

Slika 16: Analiza internih izobraževanj v %



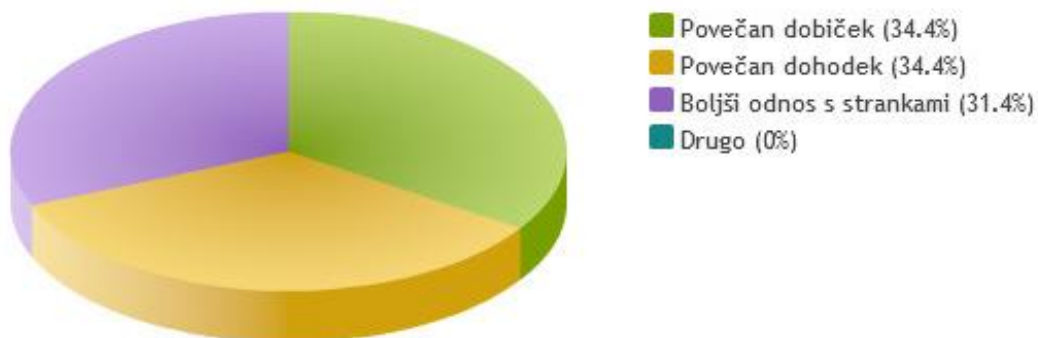
Anketirani se redko odločajo za udeležbo na izobraževanjih, saj se teh kar 50,8 % ni še nikoli udeležilo.

Slika 17: Analiza dosedanjih izobraževanj v %



Odgovori pri tem vprašanju so razporejeni skoraj enakomerno. Anketirani merijo uspešnost investiranja v izobraževanje zaposlenih na podlagi povečanega dobička, dohodka in boljšega odnosa s strankami.

Slika 18: Analiza želenih rezultatov investicije v %



#### 4.4 Interpretacija rezultatov in predlogi sprememb

Analiza anketnega vprašalnika je potrdila mojo hipotezo, tj. da se slovenska mikro in mala podjetja preslabo zavedajo človeškega kapitala in da ga s tem posledično tudi neizkoriščajo. Več kot polovica anketiranih zaposlenih v mikro in malih podjetjih ne pozna termina človeški kapital, hkrati pa se jim zdijo vse komponente človeškega kapitala enako pomembne. Večini predstavlja mreženje najpomembnejše neopredmeteno sredstvo, najpomembnejši motivator pa je denar. Ker človeški kapital v podjetju predstavljajo visoko usposobljeni, motivirani in ustvarjalni ljudje, ki so osredotočeni na uspeh podjetja, menim, da bi bili pri povečevanju motivacije malo bolj kreativni. Večina se ne odloča za dodatna izobraževanja niti jih ne



nudijo zaposlenim, s čimer ne povečujejo človeškega kapitala svojega podjetja. Anketirani merijo uspešnost investiranja v izobraževanje zaposlenih na podlagi povečanega dobička, dohodka in boljšega odnosa s strankami. S tem slovenski podjetniki na tujem trgu izgubljajo konkurenčnost, ki bi jo lahko povečali na tem področju.

Delež naložb v človeške vire in človeški kapital je tesno povezan z dobičkom in ugledom podjetja. To pomeni, da podjetja, ki imajo boljši ugled in poslujejo bolje, bolje upravljajo s človeškimi viri in človeškim kapitalom.

Priporočila mikro in malim podjetjem v Sloveniji:

- V človeški kapital bi morala investirati vsa slovenska podjetja (ne samo tista, ki so večja, uspešnejša in imajo večji ugled), saj to odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter posledično na večje dobičke, rast in razvoj organizacije, višjo stopnjo ugleda v javnosti, zagotavljanje konkurenčne prednosti ter seveda tudi na intenzivnejše generiranje novega kapitala.
- Slovenska podjetja ne bi smela gledati na investicije v človeški kapital kot na stroške, ampak kot nujno potrebno investicijo za prihodnost, ki bo pripomogla k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Podjetja bi morala kljub visokim stroškom čim več vlagati v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj bodo lahko le tako prispevali k dodani vrednosti podjetja in konkurenčni prednosti pred preostalimi.
- Slovenska podjetja bi morala posvetiti in ustvariti več ukrepov za spodbujanje večje motiviranosti in organizacijske pripadnosti zaposlenih ter ustvarjanje drugih pogojev za učinkovito sproščanje njihovih delovnih in ustvarjalnih potencialov v produkcijskih procesih.
- Podjetja se morajo zavedati, da če želijo, da bodo zaposleni prispevali ves svoj potencialni »kapital« za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, v današnjih pogojih gospodarjenja ne morejo biti več obravnavani kot mezdna delovna sila, ampak kot edinstveni posamezniki s številnimi potrebami in interesi v procesu dela. Ti niso samo materialni, temveč tudi osebni in socialni.
- Današnji sodobni delavci, ki imajo veliko količino znanja, imajo drugačne in višje ambicije kot v preteklosti. Želijo si biti čim bolj enakopravno udeleženi pri upravljanju podjetja, delitvi dobička in vse bolj tudi v lastništvu podjetij. To pomeni, da morajo podjetja vse bolj stremeti k oblikam ekonomske demokracije, saj takšno vedenje podjetij dokazano pozitivno vpliva na poslovno uspešnost, višjo kakovost delovnega življenja, delovne klime, zadovoljstva na delovnem mestu in splošnega zadovoljstva ljudi.
- Pri tem podjetja ne smejo pozabiti na svoje ključne ljudi in jih nenehno razvijati, dodatno izobraževati in nuditi preostale karijerne izzive, da ti čutijo pripadnost podjetju in so vanj pripravljeni vložiti vse svoje znanje in preostale potenciale, ki pripomorejo k večji konkurenčnosti na trgu.

## SKLEP

Namen naloge je bil ugotoviti, kakšen odnos imajo slovenski podjetniki do človeškega kapitala. Teoretični del naloge se nanaša na pomen človeškega kapitala in njegov menedžment, v empiričnem delu pa sem raziskal zavedanje in pomen človeškega kapitala v slovenskih mikro in malih podjetjih, način motiviranja in izobraževanja zaposlenih.

Analiza anketnega vprašalnika je pokazala preslabo zavedanje človeškega kapitala v slovenskih mikro in malih podjetjih in s tem posledično tudi neizkoriščenost človeškega kapitala. Slovenska podjetja se soočajo z vedno večjo mednarodno konkurenco, zato je pomembno, da odkrivajo različne vire konkurenčne prednosti. Tako je pomen človeškega kapitala tudi v Sloveniji vedno manj zanemarljiv.

Odgovor na raziskovalno vprašanje: »Ali se v podjetjih v Sloveniji vodilni zavedajo pomena človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti?« bi lahko bil negativen. Slovenska podjetja se v celoti zagotovo še ne zavedajo in ne izkoriščajo človeškega kapitala v takšni meri, da bi jim to prineslo še večjo konkurenčnost. Zaposleni niso dovolj motivirani, primanjkuje pa jim tudi možnosti dodatnega izobraževanja. V prihodnosti bi se morali še bolj osredotočiti na ta skriti zaklad slovenskih delavcev in jih z različnimi motivatorji prepričati, da bi še več svojega znanja in sposobnosti vložili v boljšo produktivnost podjetij, kjer so zaposleni. Enako bi morala storiti podjetniki in se aktivneje vključevati v izobraževanja zaposlenih. Njihov cilj bi moral biti prenos njihovega znanja na delavce, saj bi ti z boljšim znanjem podjetju prispevali večjo produktivnost in dobiček.

V sodobni ekonomiji se vedno bolj zavedamo, da vrednost podjetja predstavljajo predvsem neopredmetena sredstva s poudarkom na človeškem kapitalu, medsebojnem odnosu med zaposlenimi, odnosu do kupcev, mreženjem, meddelovne izkušnje in medpodjetno sodelovanje. Človeški kapital je del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Deli se na umski, čustveni in socialni kapital.

Ugotovil sem, da se vedno bolj izpostavlja pomen človeškega kapitala, zato mu tudi slovenska podjetja posvečajo vedno več pozornosti, a žal še vedno ne dovolj. Ker se tudi slovenska podjetja soočajo z vedno večjo konkurenco, morajo odkrivati vedno nove vire konkurenčne prednosti. Podjetja morajo spoznati, da konkurenčne prednosti ne predstavljajo samo tehnologije, poslovne postopke ipd., ampak ljudi s svojimi znanji, zato bi jim morali v podjetju posvečati veliko več pozornosti. Če vodstvo v podjetjih nima odgovorov na vedno hitrejša in kompleksnejša probleme, s katerimi se soočajo, je konkurenčna prednost v podjetjih začasna. Tukaj kot pomemben dejavnik nastopijo ljudje, ki podjetju prispevajo ključne vire, ki pripomorejo k temu, da lahko podjetje ohranja svojo prednost pred preostalimi, saj vsakokrat ko podjetje investira v človeški kapital, naraste njegova dodana vrednost.

Vodstvo podjetja mora razumeti, da je treba zaposlene motivirati različno, ne le denarno, saj to ni edini dejavnik, ki vpliva na pripadnost, motiviranost in zavzetost zaposlenih. Če bodo zaposleni deležni primerne in celovite motivacije, bo to imelo pozitivne učinke na njihovo delovno uspešnost, kar bo prispevalo tudi k dodani vrednosti za druge deležnike podjetja. Človeški kapital lahko predstavlja bistveno konkurenčno prednost podjetij, saj ga konkurenca ne more posnemati zlahka. Podjetja, ki imajo visoko stopnjo človeškega kapitala, so uspešnejša in učinkovitejša ter tako povečujejo svojo konkurenčno prednost pred drugimi. Ljudje in procesi, povezani z njimi, naredijo podjetje posebno in drugačno, zato lahko predstavljajo dolgoročno konkurenčno prednost. Tudi slovenska podjetja se soočajo z vedno večjo mednarodno konkurenco, zato je pomembno, da odkrivajo različne vire konkurenčne prednosti. Ker se vedno bolj izpostavlja pomen človeškega kapitala, se mu tudi v Sloveniji posveča vedno več pozornosti.

Omejitve, s katerimi sem se soočil, so bile predvsem na področju merljivosti človeškega kapitala. Skozi literaturo sem se srečal z veliko možnostmi merjenja, vendar nisem nikjer zasledil "univerzalne" formule merljivosti. Tako priporočam nadaljnjo raziskovanje na področju merljivosti človeškega kapitala.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
2. Boudrew, J. W., & Cascio, W. F. (2011) *Investing in people*. New Jersey: Pearson Education
3. Boudrew, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School.
4. Dernovšek, I. (2012, 21. januar). Najboljši zaposlovalci so mikro podjetja. *Dnevnik* Najdeno 4. november 2012 preko spletnega naslova <http://www.dnevnik.si/objektiv/vec-vsebin/1042503808>
5. Dzinkowski, R. (2000). *The measurement and management to intellectual capital*. Michigan: Farmington Hills
6. Grubar, B. (2006). Upravljanje človeškega kapitala podjetij. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/>
7. Housel, T. & Bell, A. A. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. Oxford: McGraw-Hill/Irwin.
8. Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635–672. Najdeno 2. november 2012 preko spletnega naslova [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1803666](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1803666)
9. Kearns, P. (2010). *HR Strategy*. Massachusetts: Elsevier Ltd.
10. Lewering, R., & Moskowitz, M. (2009, februar). 100 Best Companies to Work For *Fortune*, str. 22-25.
11. Majcen, M. (2009). Kompetence v funkciji razvoja kadrov. Najdeno 15. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.razvoj-kadrov.si/kompetence/kompetence-in-razvoj-kadrov.html>
12. Malinowska, M. (2012). Importance of Intellectual Capital in Enterprise growth. Najdeno 31. oktober 2012 preko spletnega naslova [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:8LCnLgs6GtYJ:scholar.google.com/+why+is+human+capital+competitive+advantage&hl=sl&scisbd=1&as\\_sdt=0](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:8LCnLgs6GtYJ:scholar.google.com/+why+is+human+capital+competitive+advantage&hl=sl&scisbd=1&as_sdt=0)

13. Mayo, A. (2012). *Human resources or Human capital*. Surrey: Gower Publishing.
14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partnerji.
15. Možina, S. (2002). Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Najdeno 15. december na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc)
16. PricewaterhouseCoopers. (2012). 15th Annual Global CEO Survey 2012. Najdeno 4. Aprila 2012 na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-ceo-survey.pdf>
17. Rastogi, P. N. (2000). Sustaining enterprise competitiveness. – is human capital the answer? Indian Institute of Management. Najdeno 15. decembra 2011 preko spletnega naslova [http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles\\_pdf/Research\\_Articles/HC\\_Rastogi\\_web.pdf](http://www.bus.tu.ac.th/usr/sab/Articles_pdf/Research_Articles/HC_Rastogi_web.pdf)
18. Rebernik, M., et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska fakulteta
19. Rosman, Y., Azam, K., & Dar I. (2011). Interdisciplinary journal of contemporary research in Business. No2, NO11. Najdeno 10. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://journal-archievs2.webs.com/mar11.pdf>
20. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. New York: Doubleday.
21. Sveiby, K. E. (1997). *The New Organisational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
22. Šošter, R. (2005) Vloga človeškega in socialnega kapitala v podjetju (diplomsko delo) Najdeno 24. septembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/soster1931.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/soster1931.pdf)
23. Tamkin, P., Cowling, M., & Hunt, W. (2008). People and the Bottom Line (IES). Report 448, *Institute for Employment Studies*. Najdeno 5. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=448>
24. Turk, D. (2007). Ugledna podjetja bolje skrbijo za zaposlene. Najdeno 5. decembra preko spletnega naslova <http://www.finance.si/176854/Ugledna-podjetja-bolje-skrbijo-za-zaposlene>

25. Urad RS za Makroekonomske analize in razvoj (2011). Poročilo o razvoju 2011. Najdeno 3. februarja 2012 preko spletnega naslova  
[http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo\\_o\\_razvoju/publikacija/zapisi/porocilo\\_o\\_razvoju\\_2011/35/?tx\\_ttnews%5Byear%5D=2011&cHash=0e2f0ac226](http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo_o_razvoju/publikacija/zapisi/porocilo_o_razvoju_2011/35/?tx_ttnews%5Byear%5D=2011&cHash=0e2f0ac226)
26. Vaiman, V., & Vance, C.M. (2008). *Smart Talent Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
27. Weatherly, L. A. (2003). Human capital-the elusive asset. Najdeno 5. februarja na spletnem naslovu  
[http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/6\\_Weatherly\\_HumanCapital.pdf](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/6_Weatherly_HumanCapital.pdf)
28. Zupan, N. (1996). *Human resource as source of competitive advantage in transitional companies (the case of Slovenia)*. (Delovni zvezek, št. 20). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGA**

1. Vaša starost:

- do 20 let
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61–70 let
- nad 70 let

2. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju oz. kakšno podjetje imate?

- Mikro podjetje (manj kot 10 zaposlenih)
- Malo podjetje (med 10 in 49 zaposlenimi)
- Srednje veliko podjetje (nad 50 zaposlenimi)

3. Kakšna je povprečna neto plača v vašem podjetju?

- od 500 EUR do 1.000 EUR
- od 1.001 EUR do 1.500 EUR
- od 1.501 EUR do 2.500 EUR
- nad 2.500 EUR

4. Ste seznanjeni s terminom človeški kapital?

- Da
- Ne
- Slišal sem že, vendar ne vem točno, kaj pomeni

5. Kako pomemben se vam v podjetju zdi človeški kapital?

- Zelo pomemben
- Pomemben
- Niti pomemben niti nepomemben
- Nepomemben
- Zelo nepomemben



6. Katera komponenta človeškega kapitala se vam zdi najpomembnejša?

- Umski kapital
- Socialni kapital
- Čustveni kapital
- Vsi izmed naštetih so enako pomembni
- Drugo

7. Kako merljiv se vam zdi človeški kapital?

- 1 2 3 4 5
- Slabo      Izvrstno

8. Se vam zdi, da slovenska podjetja v splošnem dovolj vlagajo v človeški kapital?

- Da
- Ne
- Ne vem
- Drugo

9. Kateremu izmed spodaj naštetih neopredmetenih sredstev bi pripisali največjo vrednost v podjetju? (Več možnih odgovorov.)

- Človeški kapital
- Medsebojni odnosi med zaposlenimi
- Odnos do kupcev
- Mreženje
- Med-delovne izkušnje
- Med-podjetno sodelovanje
- Drugo

10. Na podlagi česa se odločate, ali boste na izobraževanje prijavili sebe oz. vaše zaposlene?

- Na podlagi konkretne ponudbe (kaj zajema, cena ...)
- Glede na razpoložljive finance v podjetju
- Odvisno od zaposlenih, ki so trenutno na tem delovnem mestu
- Glede na časovni potek izobraževanja (enodnevno izobraževanje, dalj časa ...)
- Drugo

11. Se odločate tudi za interna izobraževanja?

- Da
- Ne
- Drugo

12. Na koliko izobraževanjih ste že bili sami?

- Na nobenem
- Do 10
- Med 10 in 20
- Med 20 in 30
- Več kot 30

13. Kako veste, da je vloženi denar v izobraževanje prinesel želeni rezultat?

- Povečan dobiček
- Povečan dohodek
- Boljši odnos s strankami
- Drugo

14. Kaj je po vašem mnenju najpomembnejše za boljšo motivacijo zaposlenih?

- Denar
- Medsebojni odnosi
- Gibljiv delovni čas
- Možnost izobraževanja
- Službeno vozilo oz. druge ugodnosti
- Možnost napredovanja
- Drugo

15. Kako motivirate svoje zaposlene?

- Z denarnimi nagradami
- Z drugimi nagradami
- Z nematerialnimi nagradami
- Drugo