

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA ČLOVEŠKEGA IN SOCIALNEGA
KAPITALA V PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2005

ROK ŠOŠTER

IZJAVA

Študent Rok Šošter izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.08.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA.....	3
2.1. INTELEKTUALNI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE	3
2.2. ČLOVEŠKI IN SOCIALNI KAPITAL KOT DEL INTELEKTUALNEGA KAPITALA	5
2.3. NEOTIPLJIVA SREDSTVA KOT INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA.....	7
2.3.1. DEFINICIJE IN POMEN NEOTIPLJIVIH SREDSTEV	7
2.4. ZNANJE KOT INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA	10
2.4.1. DEFINICIJE, VRSTE IN POMEN ZNANJA.....	11
2.4.2. OPREDELITEV ZNANJA KOT KAPITALA.....	14
3. ČLOVEŠKI KAPITAL	15
3.1. DEFINICIJE IN POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA	16
3.2. TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	18
3.3. TIPI ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	19
3.4. KATEGORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	20
3.5. ZNANJE KOT ČLOVEŠKI KAPITAL	23
3.6. RAVNANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM	25
3.6.1. RAVNANJE ČLOVEKOVIH ZMOŽNOSTI	25
3.6.2. STEWARTOV POGLED NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM.....	26
4. SOCIALNI KAPITAL.....	28
4.1. DEFINICIJE IN POMEN SOCIALNEGA KAPITALA	28
4.2. TEORIJA SOCIALNEGA KAPITALA.....	30
4.3. TIPI SOCIALNEGA KAPITALA	31
4.4. FUNKCIJE, KORISTI IN TVEGANJA SOCIALNEGA KAPITALA.....	34
4.5. SOCIALNI KAPITAL IN ZAUPANJE	36
4.6. RAVNANJE S SOCIALNIM KAPITALOM V PODJETJU	37
5. SKLEP.....	39
LITERATURA.....	41
VIRI.....	44
SLOVAR ANGLEŠKO-SLOVENSКИH IZRAZOV	

1. UVOD

Pogledi na glavne vire kreiranja vrednosti v podjetjih so se skozi čas spreminjali. Dolgo časa je poudarek temeljil na otipljivem premoženju nekega podjetja, ki naj bi predstavljalo glavni vir ustvarjanja vrednosti v podjetju. Nekaj let nazaj pa se je začelo razmišljati o neotipljivih virih v smislu čedalje večjega razkoraka med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij. Porajati so se začela vprašanja smiselnosti oziroma vzrokov, zakaj je nekdo pripravljen za določeno podjetje plačati več kot je vredno na podlagi računovodskih izkazov.

To dejstvo mi je vzbudilo zanimanje in predstavlja glavni razlog za izbiro obravnavanega področja, ki pa ga je v bistvu zelo težko natančno opredeliti, saj gre za interdisciplinarno proučevanje. Številne raziskave so pokazale, da je v ozadju razlike med knjižno in tržno vrednostjo podjetij nekaj neotipljivega, gre za določene t.i. mehke kategorije, ki jih je že v osnovi izredno težko definirati, umestiti v nekakšen teoretični okvir, z njimi ustrezno ravnati, jih učinkovito meriti in zajemati v bilancah podjetij. Dejstvo pa je, da je razlog za ta fenomen prisoten na področju ljudi oziroma zaposlenih v podjetju v smislu njihovega znanja in sposobnosti ter predvsem pripravljenosti deliti ta znanja in sposobnosti s sodelavci znotraj podjetja oziroma zagotavljati ustrezen transfer znanja v podjetju. Gre torej za problem povezovanja različnih konceptov in pogledov na obravnavano področje, glavni problem razmišljanja o tej aktualni tematiki pa leži že v dejstvu pomanjkljivih opredelitev oz. različnih pogledov na področje ljudi in razmerij med njimi.

Ta tema se mi zdi zanimiva zato, ker zaposleni v podjetju, njihovo znanje ter njihovi medsebojni odnosi oziroma razmerja predstavljajo **temelj konkurenčne prednosti podjetja**. Tako zaposleni kot njihova medsebojna razmerja v podjetju torej predstavljajo določeno vrednost. Za podjetje je ključnega pomena sposobnost pretvarjanja znanja oziroma neotipljivih sredstev v finančno vrednost podjetja. Pomembno je tudi dejstvo, da za neotipljiva sredstva ne velja zakon o padajočih donosih, ampak gre pri teh sredstvih za fenomen naraščajočih donosov.

Najširši koncept razkoraka med otipljivim in neotipljivim premoženjem določenega podjetja obravnava področje intelektualnega kapitala, ki je neločljivo povezano s konceptom človeškega in socialnega kapitala. Njegova delitev na podskupine se pri različnih avtorjih sicer delno razlikuje v izraznem smislu, manj pa v pomenskem. V grobem pa večina avtorjev deli intelektualni kapital na človeški kapital in strukturni kapital. Prvi temelji na znanju in sposobnostih zaposlenih na individualni ravni in ni last podjetja oziroma si ga podjetje ne more lastiti. Strukturni kapital pa predstavlja vse tisto, kar v podjetju ostane, ko ga zaposleni zapustijo. Ravno strukturni vidik predstavlja podjetje kot nosilca znanja, ki ne bazira zgolj na individualni ravni.

Poleg znanja zaposlenih je potrebno v ospredje postaviti tudi pomen razmerij v podjetju, saj individualno znanje brez ustreznega transfera znotraj podjetja ne prinaša optimalnega prispevka h kreiranju vrednosti v podjetju in s tem večanja njegove vrednosti. Zato bo v obsegu mojega obravnavanja nujno vključiti glede vidika razmerij socialno komponento oziroma socialni kapital. Ravno povezava psihologije posameznika, sociologije in ekonomije omogoča razumevanje znanja zaposlenih kot kapitala, ki predstavlja potencialen vir konkurenčne prednosti podjetja. Zaradi izjemne zahtevnosti in širine obravnavanega področja se bom omejil na obravnavanje človeškega kapitala in vidik medsebojnih razmerij oziroma socialnega kapitala na ravni podjetja.

Cilj mojega diplomskega dela je obravnavati koncept človeškega in socialnega kapitala v podjetju ter *povezati* ta dva koncepta v smislu razlage pretvarjanja znanja zaposlenih v konkurenčno prednost in posledično v finančno vrednost podjetja, kar *v literaturi do sedaj še ni bilo obsežneje obravnavano*.

Namen diplomskega dela je umestiti obravnavane koncepte v ustrezne teoretične okvirje ter obravnavati in razložiti nove pojme na tem področju. Izoblikovati želim učinkovit preplet psiholoških, socialnih in ekonomskih pogledov, v smislu povezovanja človeškega kapitala in vidika medsebojnih razmerij (socialnega kapitala), s ciljem optimalnega dodajanja vrednosti v podjetju. Pokazati želim, da sta vlogi človeškega in socialnega kapitala v podjetju neločljivo povezani ter da socialni kapital v podjetju predstavlja neke vrste nadgradnjo oziroma nujno dopolnitev človeškega kapitala.

Pri tem bom uporabil metode deskripcije, komparativno metodo, metodo analize in sinteze ter metodo dedukcije. Metodo deskripcije bom uporabil pri enostavnem orisovanju pojmov in pogledov različnih avtorjev na področju obravnavanja človeškega in socialnega kapitala. Komparativna metoda mi bo služila pri primerjavi različnih konceptov in pogledov, saj bom ugotavljal njihove sorodnosti in razlike. Pri razčlenjevanju pojmov, pojavov, procesov in pogledov mi bo v pomoč metoda analize, s pomočjo metode sinteze in dedukcije pa bom skušal poglede različnih avtorjev združiti v smiselne zaključke.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Po prvem poglavju, ki je namenjeno uvodu, bom v drugem poglavju umestil obseg obravnavanega področja v ustrezen teoretični okvir ter opredelil pojme na področju intelektualnega kapitala. Nato bom združil koncept človeškega in socialnega kapitala v ustrezno shemo ter s tem podal osnovo, ki ustreza cilju in namenu diplomskega dela. Obravnaval bom definicije in pomen neotipljivih sredstev podjetja ter obravnaval različne vidike znanja. Skušal bom razmejiti vidik znanja kot intelektualni kapital podjetja ter vidik znanja kot človeški kapital podjetja.

V tretjem poglavju bom najprej definiral pojem človeškega kapitala ter predstavil njegov pomen. Dotaknil se bom teorije človeškega kapitala ter tipov in kategorij človeškega kapitala. Obravnaval bom tudi oblike znanj v podjetju z vidika človeškega kapitala.

Ker je v modernem poslovnem svetu ključnega pomena sposobnost ravnanja s človeškim kapitalom v podjetju, bom opredelil pojem in pomen ravnanja z njim. Definiral bom, kdo je odgovoren za njegovo ravnanje, nato pa predstavil Stewartov pogled na ravnanje s posameznimi skupinami zaposlenih v podjetju.

V četrtem poglavju bom obravnaval socialni kapital oziroma vidik medsebojnih razmerij v podjetju kot nujno dopolnitev oziroma neke vrste nadgradnjo človeškega kapitala. Pri tem se bom oprl na Lipovčevo definicijo organizacije, katere temelj predstavljajo ravno razmerja med zaposlenimi. Dotaknil se bom teorije socialnega kapitala, v nadaljevanju pa bom obravnaval funkcije, koristi in tveganja socialnega kapitala ter izpostavil pomen medsebojnega zaupanja v podjetju. Obravnavo bom sklenil s poglavjem o ravnanju s socialnim kapitalom v podjetju in z raziskavo, kako direktna razmerja v podjetju vplivajo na ustvarjanje in transfer znanja.

Glede na to, da je področje obravnave v diplomskem delu izredno kompleksno in prepleteno, ne bo mogoče zagotoviti popolnoma ločene obravnave po poglavjih. Ker je področje obravnave še vedno dokaj nepoenoteno, prihaja ponekod do precejšnjih razlik med pogledi posameznih avtorjev. Zato se bom v diplomskem delu trudil stvari sproti pojasnjevati.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA

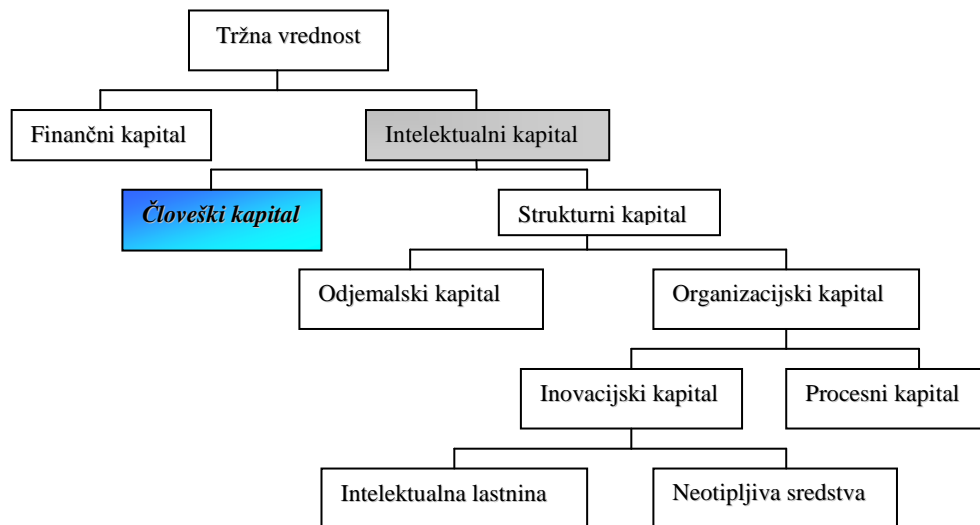
2.1. INTELEKTUALNI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE

Zaradi širine obravnavane problematike velja najprej natančno *opredeliti pojme na področju intelektualnega kapitala* ter jih *umestiti v ustrezen teoretični okvir*. Pri tem sem naletel na veliko dvomov glede izhodiščnega koncepta, ki bi predstavljal dobro teoretično osnovo za razvoj nadaljnje obravnave.

Med množico različnih pogledov avtorjev in različnih pojmovanj, ki jih uporabljajo na področju obravnavanja intelektualnega kapitala, se mi je zdela najbolj primerna *Skandiina vrednostna shema* (Skandia je švedska finančna multinacionalka, ki je leta 1994 kot prva na svetu k letnemu poročilu dodala objavo poročila s področja intelektualnega kapitala in katere direktor je Leif Edvinsson). Omenjena shema mi bo služila kot osnova za razčlenitev področja intelektualnega kapitala in razlago pojmov na tem področju ter bo predstavljala dobro *podlago za nadaljnjo obravnavo*.

Problem obravnavanja koncepta intelektualnega kapitala se med drugim kaže v preveč splošnih opredelitvah tega koncepta, zato je nujno potrebno ta široki koncept razdeliti na različne sestavine in jih med seboj tudi jasno razlikovati.

Slika 1: Skandiina (Edvinssonova) vrednostna shema



Vir: Ross et al., 2000, str. 21.

Tržno vrednost podjetja sestavljata *finančni* in *intelektualni kapital*. Zaradi cilja diplomskega dela finančnega kapitala podjetja ne bom posebej obravnaval. Pomembna bo desna stran razčlenitve, ki zadeva intelektualni kapital.

Edvinssonova dvosmerna razdelitev intelektualnega kapitala se kaže v delitvi intelektualnega kapitala na *človeški kapital* in *strukturni kapital* oziroma na kapital, ki podjetje zapusti, ko zaposleni odidejo domov (človeški kapital) in na kapital, ki v podjetju ostane tudi po odhodu zaposlenih, npr. patenti in blagovne znamke (Roslender, Fincham, 2001, str. 385). Pomembno je tudi, da si podjetje človeškega kapitala ne more lastiti, saj gre za povezanost s posameznikom in njegovim individualnim znanjem.

Za podjetje je pomemben tudi strukturni kapital, saj je last podjetja in vseskozi ostane v njem, s čimer lahko razumemo podjetje kot nosilca znanja, katerega ne posedujejo samo posamezniki, ampak se generira predvsem v medsebojnih razmerjih v podjetju (Kešeljević, 2004a, str. 47). Ravno medsebojna razmerja med zaposlenimi in ustrezen transfer znanja znotraj podjetja pa posegajo na področje socialnega kapitala. V Skandiini shemi intelektualnega kapitala je torej socialni kapital zajet kot del strukturnega kapitala.

Obravnavanja strukturnega kapitala se bom dotaknil samo v smislu pomena in smiselnosti vključevanja le-tega v obravnavo. Razlog za občasno nujno razširitev obravnavanja tudi na del strukturnega kapitala je v že omenjenem dejstvu, da strukturni vidik poudari podjetje kot nosilca znanja.

Strukturni kapital vključuje neotipljiva sredstva kot npr. informacijske sisteme, distribucijske mreže, strategije za izboljševanje timskega dela... (Carson et al., 2004, str. 447) ter se deli na *odjemalski* oziroma partnerski in *organizacijski kapital*, pri čemer je odjemalski kapital zunanji oziroma povezan z okoljem podjetja, organizacijski kapital pa notranji (Ross et al., 2000, str. 21). Tudi Kešeljević (2004a, str. 47) povezuje organizacijski kapital s samim podjetjem ter posledično s konceptom socialnega kapitala, ki ga razumemo skozi razmerja v podjetju in tudi skozi razmerja z zunanjim okoljem.

Odjemalski kapital se nanaša na vrednost, ki se ustvarja preko zunanjih razmerij z drugimi podjetji in ljudmi, s katerimi določeno podjetje posluje, npr. dobavitelji in kupci (Carson, 2004, str. 447). Ross et al. (Carson, 2004, str. 447) pa definira ta tip zunanjega kapitala kot mrežo zunanjih deležnikov (ang. Stake-Holders), ki imajo ključni vpliv na podjetje. Lynn (Roslender, Fincham, 2001, str. 385) definira odjemalski kapital kot kakršnokoli povezavo, ki jo imajo ljudje izven podjetja z določenim podjetjem.

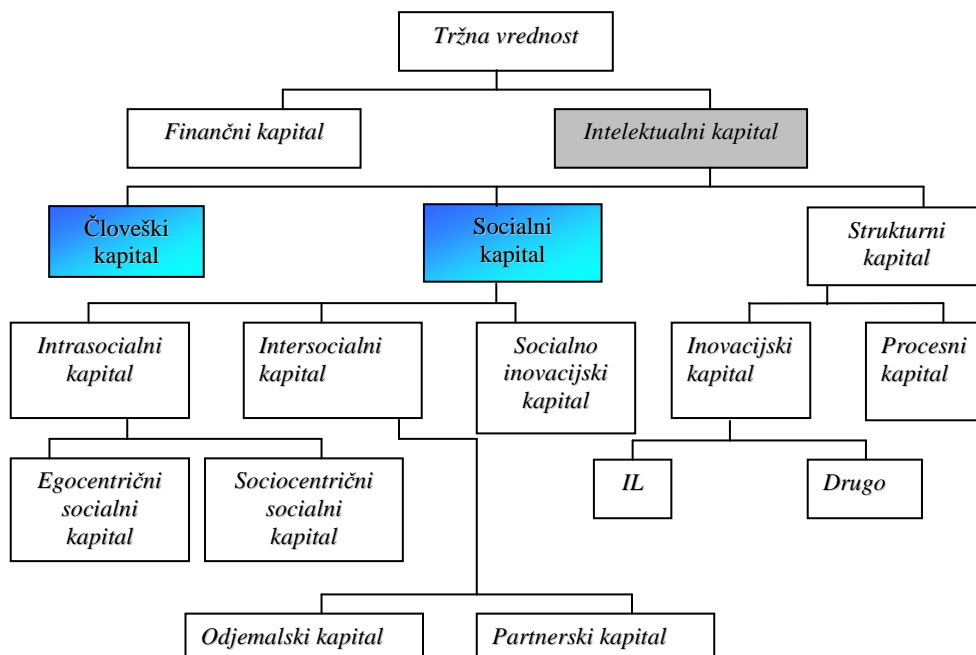
Organizacijski oziroma notranji kapital podjetja sestoji iz procesnega in inovacijskega. Procesni kapital je vsota formaliziranega znanja v podjetju, inovacijski kapital pa predstavlja vir obnavljanja celotnega podjetja in posledično prihodnjega uspeha. Vključuje intelektualno lastnino ter neotipljiva sredstva (Ross et al., 2000, str. 21).

2.2. ČLOVEŠKI IN SOCIALNI KAPITAL KOT DEL INTELEKTUALNEGA KAPITALA

V svoji obravnavi na tem mestu izpostavljam *človeški kapital v povezavi s socialnim kapitalom*, kar v literaturi do sedaj še ni bilo obsežneje obravnavano. Zato bo v diplomskem delu nujno *koncept človeškega kapitala dopolniti s konceptom socialnega kapitala oziroma medsebojnimi razmerji v podjetju*.

Pri izbiri načina, s katerim bom ta dva koncepta spojil v smiselno celoto, sem za izhodišče vzela zelo aktualno *McElroyevo modificirano shemo*, ki predstavlja nadgradnjo Skandiine oziroma Edvinssonove vrednostne sheme intelektualnega kapitala. McElroyeva shema namreč še bolj izpostavi vidike obravnavanja področja mojega diplomskega dela. Gre namreč za ***vključevanje tretje glavne komponente*** neotipljivih sredstev, to je ***socialnega kapitala***, v že obstoječo Edvinssonovo (Skandiino) vrednostno shemo (McElroy, 2002, str. 32).

Slika 2: McElroyeva modificirana shema



Vir: McElroy, 2002, str. 32.

Kot je razvidno iz zgornje slike, se McElroyeva shema bistveno ne razlikuje od Edvinssonove niti v samih pojmih poimenovanja posameznih gradnikov intelektualnega kapitala. Določene razlike se pojavljajo v drugačni razvrstitvi posameznih sestavin intelektualnega kapitala ter seveda v **vkjučitvi** različnih tipov **socialnega kapitala v obravnavani model**.

Človeški kapital je tudi v tem modelu obravnavan kot samostojna sestavina intelektualnega kapitala. Tudi delitev strukturnega kapitala se v tej shemi od Edvinssonove bistveno ne razlikuje. Edina razlika je v tem, da McElroy loči odjemalski in partnerski kapital ter ga za razliko od Edvinssona ne uvršča med strukturni, ampak med socialni kapital oziroma intersocialni kapital. Po McElroyevem mnenju (2002, str. 31) je odjemalski kapital samo oblika socialnega kapitala, skrita pod drugim imenom. Socialni kapital zajema še mnoge oblike, katerih kombinacije nedvomno dodajajo vrednost podjetju, so neotipljive in zasedajo pomembno mesto v taksonomiji intelektualnega kapitala.

Tako intrasocialni kapital vključuje egocentrični in sociocentrični kapital. Z egocentričnega vidika se na socialni kapital gleda kot na vrednost odnosa posameznika z drugim posameznikom, kar ustvarja vrednost v podjetju. Sociocentrični vidik še vedno poudarja vrednost posameznika pri večanju socialnega kapitala podjetja, vendar poudarek temelji bolj na posameznikovi poziciji v strukturi podjetja, kot na medsebojnih razmerjih samih po sebi (McElroy, 2002, str. 31).

Ko govorimo o socialnem kapitalu, ne moremo mimo novega koncepta, in sicer *socialno inovacijskega kapitala* (ang. *Social Innovation Capital*). Koncept socialno inovacijskega kapitala se nanaša na inovacijski kapital v socialnem smislu. To pomeni, da se nanaša na delovanje socialnega sistema podjetij, ki omogoča produkcijo in integracijo novega znanja.

McElroyev pogled na socialno inovacijski kapital se razlikuje od Edvinssonovega, saj slednji na inovacije v podjetju gleda kot na output oziroma neke vrste produkt dela, medtem ko McElroy obravnava *inovacije kot proces* v podjetju. Podjetja pa lahko, z obravnavanjem učenja in inovacij kot socialnega procesa ter z osredotočenjem na zagotavljanje zdravih vzorcev obnašanja, bistveno izboljšajo vrednost intelektualnega kapitala podjetij in dosežejo trajno raven inovacij (McElroy, 2002, str. 32-34).

2.3. NEOTIPLJIVA SREDSTVA KOT INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA

V literaturi sem pogosto naletel na pojem neotipljivih sredstev ter skušal raziskati, *kakšna povezava obstaja med neotipljivimi sredstvi in intelektualnim kapitalom podjetja*. S tem sem želel opredeliti, zakaj lahko neotipljiva sredstva obravnavamo kot intelektualni kapital podjetja. Že na samem začetku so se mi pojavljala vprašanja enačenja pojmov »sredstva« in »kapital«, saj vemo, da z računovodskega vidika sredstva podjetij sodijo na aktivno stran, kapital pa na pasivno stran bilanc podjetij.

Ugotovil sem, da avtorji na področju obravnavanja intelektualnega kapitala niso dovolj dosledni pri poimenovanju in definicijah neotipljivih sfer v podjetju, saj v literaturi ne uporabljajo izrazoslovja, ki bi sistematično in transparentno razčlenjevalo področje intelektualnega kapitala. Da podkrepim svoje trditve, se opiram na raziskavo Kufmanna in Schneiderja (2004, str. 366-388), ki sta izdelala sintezo o do sedaj opravljenih raziskavah in objavljeni literaturi na področju neotipljivih sfer v podjetju. Ugotovila sta, da na tem področju še vedno ni izdelanih natančnih teoretičnih temeljev ter da obstaja veliko različnih poimenovanj in definicij. Na področju neotipljivih sfer v podjetju se pojavljajo pojmi kot so neotipljiva sredstva (ang. Intangible Assets), neotipljiv kapital (ang. Intangible Capital), neotipljivi viri (ang. Intangible Resources) ter intelektualni kapital (ang. Intellectual Capital), avtorji pa običajno pod njimi opisujejo iste stvari.

2.3.1. DEFINICIJE IN POMEN NEOTIPLJIVIH SREDSTEV

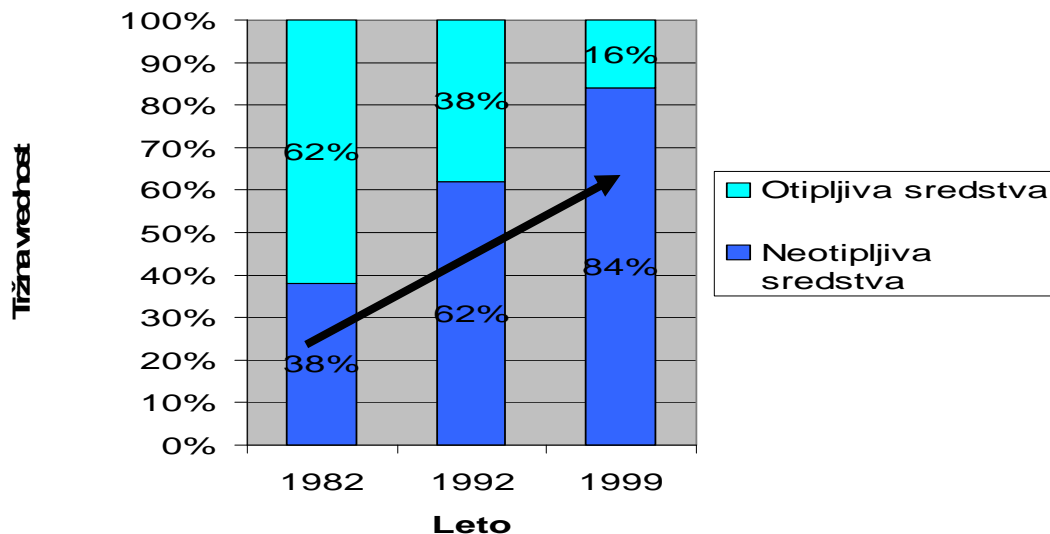
Neotipljiva sredstva (ang. Intangible Assets) podjetja so nekaj, kar ni fizično otipljivo, vendar predstavljajo vrednost v podjetju. So tipično dolgoročen fenomen, ki ne more biti natančno ovrednoten, dokler podjetje ni prodano in je ob prodaji v bilancah izkazano kot »dobro ime«, ki je izračunano kot razlika med tržno in knjižno vrednostjo podjetja.

Neotipljiva sredstva so tudi temelj podjetniško inovacijske moči, so surov material od katerega so odvisni bodoči ekonomski in finančni rezultati (Daum, 2001, str. 16-17).

Ta sredstva obstajajo samo v mislih posameznika ali skupine, bodisi v notranjem smislu (znanje in veščine) bodisi v zunanjem smislu ugleda in staža v podjetju (Thompson, 1997, str. 394).

Za nadaljnjo obravnavo je smiselno poudariti pomembnost neotipljivih sredstev podjetij in razvoj le-teh v približno zadnjih dveh desetletjih.

Slika 3: Razvoj vrednosti neotipljivih sredstev kot odstotek skupne tržne vrednosti 500 podjetij v ZDA med leti 1982 in 1999



Vir: Daum, 2001, str. 4.

Kot je razvidno iz grafa, je od leta 1982 vrednost neotipljivih sredstev kot odstotek skupne tržne vrednosti 500 podjetij v ZDA strmo naraščala. Leta 1982 je bilo od 100 ameriških dolarjev investiranih v podjetja v ZDA v povprečju kar 62 dolarjev investiranih v otipljiva sredstva (ang. Tangible Assets) teh podjetij (v zemljo, tovarne, opremo, ..). V letu 1992 pa so neotipljiva sredstva ameriških podjetij že presegala polovico tržne vrednosti podjetij in v letu 1999 dosegla v povprečju kar 84 odstotkov tržne vrednosti. Ta statistika se sicer nanaša na 500 ameriških podjetij, vendar lahko isti trend opazimo tudi v ostalih razvitih ekonomijah v svetu (Daum, 2001, str. 3).

Nanašajoč se na Brennana in Connella (Ravnič, 2004, str. 6) so neotipljiva sredstva definirana v zvezi z neotipljivimi viri in neotipljivimi investicijami. Neotipljive vire po njuni definiciji delimo na sredstva (ang. Assets) in veščine (ang. Skills). Sredstva vključujejo blagovne znamke, pravice in podatkovne baze ter intelektualno lastnino, veščine pa zmožnosti in kompetence.

Neotipljive investicije predstavljajo tiste aktivnosti v podjetju, ki pridobivajo ali ustvarjajo nove neotipljive vire v podjetju. Pri takšnih investicijah gre za izdatke, ki so ali pa niso izkazani v finančnih poročilih, povečujejo pa nove neotipljive vire v podjetju ali pa omogočajo učinkovitejšo izrabo obstoječih virov.

Neotipljiva sredstva lahko sestavljajo (Ravnič, 2004, str. 7):

- kompetence zaposlenih (ang. Employee Competence),
- interna (notranja) struktura (ang. Internal Structure),
- eksterna (zunanja) struktura (ang. External Structure).

Kompetence zaposlenih vključujejo njihove talente, akumulirane izkušnje, tiho znanje, doseženo preko investicij podjetja, izobrazbo ter izkušnje na delovnem mestu. *Interno strukturo* sestavljajo avtorske pravice, patenti, sistemi, modeli in tudi organizacijska kultura ter norme v podjetju. Prepoznavnost produktov, ugled podjetja, blagovna znamka pa so del *eksterne strukture*, ki vključuje tudi odnose s kupci in dobavitelji.

Pri delitvi neotipljivih sredstev na kompetence zaposlenih, interno strukturo ter eksterno strukturo gre v bistvu za povezavo med znanjem zaposlenih, strukturnim kapitalom v podjetju ter kupci oziroma odjemalskim kapitalom v Edvinssonovi vrednostni shemi intelektualnega kapitala.

Carson s soavtorji (2004, str. 445-446) pa se glede neotipljivih sredstev osredotoča na t.i. fluiden (spremenljiv) strukturni kapital (ang. Fluid Structural Capital), ki se nanaša na neformalno znanje sistemov in struktur. Fluiden strukturni kapital se nanaša na značilnosti skupin zaposlenih, ki so povezane z delom, ko ljudje vstopajo v medsebojne interakcije. Pomembno je razlikovati tako izražene značilnosti od individualnih lastnosti posameznika, ki predstavljajo del človeškega kapitala.

Zanimiva je tudi definicija Rossa s soavtorji (2000, str. 17), ki neotipljiva sredstva v podjetju definira kot sredstva, ki jih ustvarja pretok informacij med podjetjem in okoljem ali znotraj podjetja. Ta sredstva je potrebno graditi daljše časovno obdobje in jih je mogoče uporabiti v več namenov hkrati in bolj ko jih uporabljamo, več jih je. Takšna zagotavljajo dolgoročnejši vir konkurenčnih prednosti kot finančna sredstva.

Ravno Rossova definicija je po mojem mnenju najbolj relevantna glede cilja obravnave, saj avtor poudarja pretok informacij in znanja, kar povezuje koncept človeškega kapitala v delu, ki obravnava znanje ter koncept socialnega kapitala v delu transfera informacij in znanja znotraj podjetja.

Pomen neotipljivih sredstev podjetij se je v zadnjih letih bistveno povečal, tako z vidika investitorjev kot z vidika managerjev. Podjetja namreč ustvarjajo vrednost v veliki meri skozi poslovni proces in aktivnosti, ki temeljijo na znanju temelječih sredstvih (ang. Knowledge Assets), na učinkovitih odnosih s kupci in ostalimi poslovnimi partnerji, na javnem ugledu podjetja, razpoznavnosti njegove blagovne znamke in produktov na globalnem trgu ter posebno na inovativni moči in novih tehnologijah (Daum, 2001, str. xi).

Thompson (1997, str. 394) ugotavlja, da znanje, človekove zmožnosti, veščine, ugled in staž v določenem podjetju igrajo pomembno vlogo pri uspešnem in učinkovitem podjetništvu. Ti faktorji se močno razlikujejo od konvencionalnih proizvodnih dejavnikov, fizičnih virov in dela.

Carson s soavtorji (2004, str. 445-446) piše o večjem pomenu otipljivih sredstev v preteklosti pred t.i. novo ekonomijo, ki temelji na znanju (ang. Knowledge based Economy) ter poudarja *neotipljiva sredstva kot danes najpomembnejši vir kreiranja vrednosti podjetja*. Dejstvo pa je, da dolgo v praksi neotipljiva sredstva niso bila obravnavana kot oblika kapitala, virov, lastnine ali sredstev podjetja ravno zaradi njihove neotipljivosti (Thompson, 1997, str. 394).

Vključevanje informacij o nefinančnih (neotipljivih) faktorjih uspeha v managerska poročila sicer predstavljajo prvi korak v pravo smer, vendar to ni dovolj za učinkovito ravnanje z neotipljivimi viri podjetja v smislu izkoriščanja njihovega polnega potenciala. Zato je za kreiranje vrednosti na temelju teh sredstev nujen učinkovit sistem, ki zahteva popolno razumevanje narave in karakteristik neotipljivih sredstev (Daum, 2001, str. xvii).

2.4. ZNANJE KOT INTELEKTUALNI KAPITAL PODJETJA

Za učinkovit razvoj obravnave intelektualnega kapitala podjetja je nujno natančno definirati pojem *znanja*, ki ga lahko razumemo v *ožjem* in *širšem* smislu. Nujno je namreč ločiti med obravnavanjem:

- a.) znanja kot človeškega kapitala (ožji vidik) ter
- b.) *znanja kot intelektualnega kapitala (širši vidik)*.

Najširše področje obravnavanja znanja je vidik obravnavanja *znanja kot intelektualnega kapitala*, ki predstavlja celotno znanje podjetja (vključno z intelektualno lastnino). Ker pa je človeški kapital v podjetju del intelektualnega kapitala, ne moremo govoriti o povsem ločenem obravnavanju vidika znanja kot intelektualnega kapitala ter vidika znanja kot človeškega kapitala (osebno-tiho znanje posameznika na individualni ravni), saj gre pri slednjem le za ožji koncept. Poudariti moram, da znanje po mnenju večine avtorjev predstavlja *temeljni gradnik* intelektualnega ter s tem posledično človeškega kapitala. Zaradi izjemne prepletenosti med posameznimi vrstami znanja bom moral to področje obravnavati dokaj enovito, sproti pa bom skušal pojasnjevati vidike razumevanja znanja.

2.4.1. DEFINICIJE, VRSTE IN POMEN ZNANJA

Znanje je »končni rezultat učnega procesa, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije in te naučene kot novo znanje, pridobivanje znanja pa je proces smotrnega povezovanja informacij. Znanje posameznika nastane s predelavo in zasidranjem v možganih zaznanih informacij, ki jih je pridobil v procesu učenja. Že uskladiščeno znanje služi pri tem kot sidro, ki omogoča povezovanje novih informacij v novo znanje. Znanje je torej uporaba informacij, informacije pa so neke vrste surovina, iz katere je narejeno znanje.« (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii). V tej definiciji je jasno zajeta *razmejitev med podatki, informacijami in znanjem*, zato predstavlja dobro osnovo za nadaljnjo obravnavo.

Joia (2000, str. 69) v svojem članku povzema Sveibya, ki pravi, da je znanje intuitivno, zato ga je težko definirati. Piše tudi o tem, da je znanje privatna, osebna stvar in zato ni last podjetja. Teorija človeškega kapitala pa poudarja, da je znanje v osnovi povezano s posameznikom, skozi proces učenja pa postaja znanje vedno bolj družbeno pogojeno, zato je potrebno večjo pozornost nameniti medsebojnim razmerjem (Kešeljević, 2004a, str. 43).

Obstoječe znanje v podjetju je lahko dveh vrst:

- **eksplicitno znanje** (*ang. Explicit Knowledge*) je izrekljivo in izrečeno, artikulirano in formulirano. Uskladiščeno je v medijih in ne v glavah posameznika (*ang. Disembodied Knowledge*) ter ga je mogoče z uporabo informacijske tehnologije sprejemati, prenašati in skladiščiti (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii). Ta vrsta znanja je prenosljiva skozi formalni, sistematični jezik in lahko prevzame obliko patenta, diagrama, računalniškega programa in podobno. Gre torej za širše pojmovanje znanja. Zaenkrat lahko rečemo, da se eksplicitno znanje v podjetju povezuje z vidikom obravnavanja *znanja kot intelektualnega kapitala*, saj presega meje človeškega kapitala, ki ga bom obravnaval v nadaljevanju.
- **implicitno znanje**¹ (*ang. Implicit Knowledge*) pa je osebno znanje posameznika, ki temelji na njegovih pričakovanjih, vrednotah in občutenjih. To obliko znanja je zelo težko posredovati drugim, ker ga je težje tako hitro formulirati in ubesediti, saj je uskladiščeno v glavah ljudi (*ang. Embodied Knowledge*) (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. ii). Tiho znanje se prične prevzemati skozi »osmozo«, ko posameznik vstopi v neko novo podjetje ali ko prične z aktivnostjo, ki se razlikuje od dosedanjih (Rodriguez Perez, Ordonez de Pablos, 2003, str. 83). Ker gre pri implicitnem znanju za osebno znanje posameznika, lahko rečemo, da je tu prisoten vidik obravnavanja *znanja kot človeškega kapitala*.

¹ V literaturi se kot prevod ang. Implicit Knowledge pojavljata tudi pojma **tiho** znanje in **tacitno** znanje.

Tudi Marsick poudarja pomen tihega znanja v podjetju, katerega dimenzije obstajajo v mislih ljudi. To znanje je privatno in edinstveno, temeljni problem pa predstavlja dejstvo, da je njegov transfer v formalnem smislu izredno težaven (Garavan et al., 2001, str. 56). Ravno problemi ustreznega transfera znanja znotraj podjetja predstavljajo izredno pomembno izhodišče za obravnavanje socialnega kapitala.

Pomembno je dejstvo, da meja med implicitnim in eksplicitnim znanjem ni jasno določena, ker implicitno znanje predstavlja pomemben del vsakega znanja. Kljub temu, da gre za močno povezanost med obema vrstama znanj, obstajajo določene *razlike*.

Implicitno znanje je, v nasprotju z eksplicitnim znanjem, ki je kodificirano in shranjeno na posameznih nosilcih znanja, težko opredeljivo in težko prenosljivo. Zato ne more biti shranjeno, razumljivo in preneseno brez *subjekta znanja*. Implicitno znanje se prenaša z *razmerji, ki omogočajo razmere* za razumevanje in prenos znanja. Eksplicitno znanje pa lahko delimo in agregiramo brez poznavanja subjekta znanja, je lažje prenosljivo, stroški prenosa tega znanja pa so enaki nič (Kešeljević, 2004b, str. 29).

V zadnjem času v ospredje čedalje bolj stopa pomen tihega oziroma implicitnega znanja. Glede na dejstvo, da je to znanje uskladiščeno v glavah ljudi in je v osnovi neotipljivo, se podjetja vedno bolj trudijo izkoriščati to vrsto znanja, katerega je možno izkoriščati in prenašati samo preko učinkovitega prenosa znanja znotraj podjetja, kar nakazuje na koncept socialnega kapitala. Ker predstavlja eksplicitno znanje samo podatke in informacije, ki omogočajo ljudem kreiranje njihovega lastnega znanja, naj bi v podjetjih obstajalo samo implicitno znanje (Joia, 2000, str. 69). Sam se s slednjim težko strinjam, saj pomena eksplicitnega znanja v podjetju vseeno ne gre zanemarjati. Bolj bi se strinjal z razmišljanjem, da eksplicitno znanje v podjetju služi kot *podporni element* za aktivacijo tihega znanja v podjetju tako na ravni posameznika kot na ravni podjetja.

Implicitno znanje se lahko preko dobrega prenosa znanja pretvori v eksplicitno znanje podjetja. Tiho znanje je torej lahko shranjeno v sistemu in se ga lahko uporabi oziroma je lahko dostopno vsakemu zaposlenemu, ki ga lahko izkorišča s ciljem povečati kakovost svojega dela (Ravnič, 2004, str. 10). Pri prehodu iz implicitnega v eksplicitno znanje pride do ustvarjanja novega znanja, katerega podjetje lahko ovrednoti, saj postane z dokumentiranjem znanje objektivizirano, kar omogoča dostop vsem zaposlenim. V podjetju pa obstaja tudi proces prenosa dokumentiranega eksplicitnega znanja v implicitno znanje. Gre za sprejem, dopolnjevanje in novo urejanje znanja zaposlenih v podjetju oziroma ponotranjanje izkustvenega konteksta sodelavcev (Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih, 2000, str. vi-vii).

Vsa ta dejstva potrjujejo že omenjeno, da so vrste znanj v podjetju močno povezane. Posledično je zelo zahtevno začrtati natančnejšo razmejitev med posameznimi vrstami. Po mojem mnenju bo izoblikovanje sistema za natančnejšo kategorizacijo znanj v podjetju predstavljalo izjemno težavno in hkrati zelo pomembno nalogo managementa podjetij.

Pomembno pa je omeniti, da se pojavljajo še druge delitve znanja, glede na njegove *epistemološke* in *ontološke* značilnosti, saj lahko znanje delimo še na štiri vrste.

Slika 4: Delitve znanja glede na njegove ontološke in epistemološke značilnosti

Ontološki vidik / Epistemološki vidik	Individualno znanje	Družbeno pogojeno znanje
Eksplicitno znanje	Zavestno znanje	Objektivno znanje
Implicitno- tiho znanje	Avtomatično znanje	Kolektivno znanje

Vir: Kešeljević, 2004b, str. 30.

Ontološki vidik poudarja razliko med *individualnim* in *družbenim znanjem*. Prvega poseduje posameznik, družbeno znanje pa se deli med člane družbe, zato ne obstaja močna povezanost med družbenim znanjem in posameznikom. Delitev na individualno in družbeno znanje torej izpostavlja *problem izbire nosilca znanja* (Kešeljević, 2004b, str. 29). Individualna znanja je moč proučevati izključno v okviru teorije človeškega kapitala, ker so vezana na posameznika. Družbeno pogojena znanja pa so povezana s socialnim kapitalom (Kešeljević, 2004a, str. 48).

Individualno eksplicitno znanje, ki predstavlja *zavestno znanje* je odvisno od posameznikovih individualnih sposobnosti in se ga lahko shrani. Na tem mestu bi rad poudaril, da *zaznam razliko v definiranju samega eksplicitnega znanja*. Glede na prejšnje definicije eksplicitno znanje namreč ne obravnavamo kot individualno, saj je eksplicitno znanje utelešeno v medijih, ne v ljudeh in zato eksplicitno znanje ni osebno. *Avtomatično znanje* za razliko od zavestnega ne moremo ločiti od uporabe in ga lahko pridobivamo samo skozi praktične izkušnje. *Objektivno znanje* je lahko shranljivo in kodificirano, zato je pogosto enačeno z razumevanjem znanja kot informacije. *Kolektivno znanje* pa je prisotno v podjetjih in dosegljivo samo skozi medsebojna razmerja (Kešeljević, 2004a, str. 48).

Tudi Stewart (2002, str. 5,11) izpostavlja *znanje* kot najpomembnejši gradnik sodobne ekonomije, t.j. na znanju temelječe ekonomije. Pravi, da je znanje postalo vse, kar kupujemo, prodajamo in delamo ter da je postalo veliko pomembnejše za podjetje kot finančna in fizična sredstva. Potrebno pa je poudariti, da konvencionalna sredstva (finančni in fizični kapital) niso in tudi ne bodo postala povsem nepomembna. Toda *znanje že postaja* kot produkt in v procesu, ki dodaja vrednost, *najbolj pomembno sredstvo podjetij*.

Ker je nedvomno, da se pomen znanja v moderni ekonomiji nezadržno večja, velja navesti pomembnejše poudarke strateških mislecev (Ross et al., 2000, str. 13):

- ključni prednosti v današnjem svetu sta znanje in učenje,
- organizacijska struktura, informacijska tehnologija in prostorska ureditev podjetja niso nepomembne, vendar si morajo podjetja prizadevati za vedenjske spremembe,

- razvoj in izkoriščanje znanja morata nujno biti povezani dejavnosti,
- široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

Zaradi dejstva pomembnosti *znanja kot vira konkurenčne prednosti podjetja*, velja omeniti nekatere splošne karakteristike, ki morajo biti prisotne, da lahko določene podjetniške vire opredelimo kot konkurenčno prednost (Rodriguez Perez, Ordonez de Pablos, 2003, str. 83):

- da se z njimi ne da trgovati, ko so razviti in akumulirani znotraj podjetja,
- da njihovi viri ležijo v organizacijskih spretnostih in učenju,
- da so močno povezani s podjetjem, z visoko stopnjo nemobilnosti in
- da je njihov razvoj pogojen s stopnjo učenja, investicij, zalog in preteklih aktivnosti.

Nerdrum in Erikson (2001, str. 128) pa menita, da ima podjetje konkurenčno prednost, ko njegova sredstva, kapacitete ali procesi vključujejo *specifične lastnosti*. Specifične lastnosti po njegovem mnenju pomenijo, da so sredstva, kapacitete ali procesi v podjetju relativno redki, da imajo vrednost, da jih je težko posnemati in imajo malo substitutov. Če so zadoščeni omenjeni pogoji, predstavljajo kritičen vir konkurenčne prednosti podjetja.

2.4.2. OPREDELITEV ZNANJA KOT KAPITALA

V nadaljevanju bom skušal pojasniti obravnavanje znanja kot kapitala, ki predstavlja v moderni ekonomiji glavni vir kreiranja vrednosti v podjetju. Najprej pa je potrebno opredeliti pojem samega kapitala.

Dejstvo je, da so različne oblike kapitala obstajale skozi celotno zgodovino trgovanja, vendar pa so se relativni pomeni posamezne vrste skozi čas spreminjali. V *rimskem obdobju* je imel kapital izrazito monetarni pomen in je predstavljal osnovno terjatev principala do kreditorejmalca, brez pripadajočih obresti in preostalih terjatev. V 17. in 18. stoletju pa se je izraz kapital znova pojavil v povezavi z blaginjo naroda in bogastvom. Na splošno pa v ekonomiji obstajata dva glavna načina razumevanja kapitala (Kešeljević, 2003, str. 6):

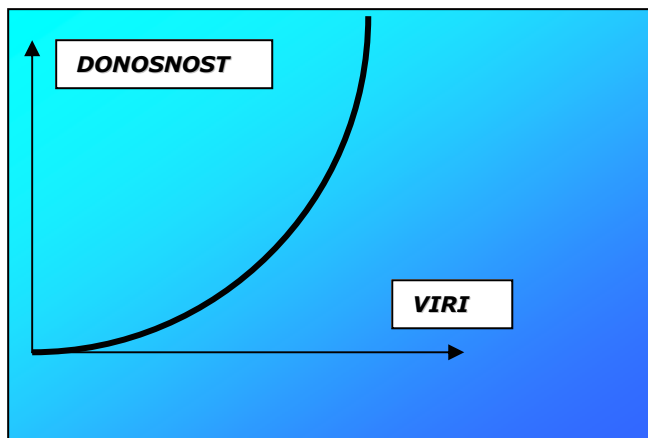
- kapital kot proizvodni dejavnik in
- ***kapital kot vir bodočih donosov.***

Dolga desetletja sta delo in kapital igrala ključno vlogo v prosti svetovni ekonomiji. Kapital je imel okoli leta 1900 tipičen pomen dolarjev, ki so bili namenjeni za nakup zemlje, orodij, opreme in surovin. Merili so ga kot akumulacijo dobrin, ki so bile namenjene za produkcijo drugih dobrin. Z razvojem finančnih trgov in drugih alternativnih oblik uporabe kapitala pa je dodaten pridevnik »finančni« pomenil razlikovanje med finančnim in fizičnim kapitalom. Približno pol stoletja nazaj pa se je v poslovnem svetu začelo razmišljati o različnih oblikah kapitala (Tymon, Stumpf, 2003, str. 13).

Kešeljević (2004a, str. 43) piše, da je pri opredelitvi *znanja kot kapitala* smiselno izpostaviti *investicijski vidik znanja*, saj po njegovem mnenju investicije povečujejo obstoječo zalogo znanja in ustvarjajo vir bodočih dohodkov. Daum (2003, str. 6) meni, da se lahko določeni izdatki, ki v tradicionalnem smislu pomenijo stroške, transformirajo v investicije in prinašajo prihodnje donose.

Označitev *znanja kot kapitala* ustreza v smislu, da znanje prinaša njegovim lastnikom ekonomske učinke. Glede na ponudbo in povpraševanje po znanju slednjemu *namreč pripišemo določeno ekonomsko tržno vrednost*. Skozi ta vrednostni proces pa *postaja znanje kapital*. Ker pa vsaka transakcija znanje povečuje in obnavlja ter ga z uporabo ne uničimo, so za znanje značilni *naraščajoči donosi*. Vsekakor pa je za pravilno opredelitev znanja kot kapitala nujen pristop, ki temelji na povezovanju človeškega, socialnega in intelektualnega kapitala (Kešeljević, 2004a, str. 43).

Slika 5: Krivulja donosnosti vlaganj v znanje (zaposlene)



Vir: Tomažič, 2003, str. 30.

Dejstvo naraščajočih donosov vlaganj v znanje predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnjo obravnavo, saj znanje predstavlja jedro človeškega kapitala v podjetju. Zato v nadaljevanju prehajam h konkretni obravnavi človeškega kapitala.

3. ČLOVEŠKI KAPITAL

Razumevanje pomena zaposlenih je bil v ekonomiji poznan že najmanj zadnjih 30 let, nekateri zapisi pa so se že pojavljali v delih Adama Smitha v 18.stoletju. Dejstvo je, da se vloge in pomeni posameznih podjetniških virov spreminjajo in da se vloga najpomembnejšega podjetniškega vira s finančnega kapitala premika na človeški kapital. Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti postajajo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, čustev, sposobnosti, izkušenj in vrednot (Tomažič, 2003, str. 27). Človeški kapital je zato vir inovacij in izboljšav, ker nove ideje kreirajo ljudje (Daum, 2003, str. 17).

V nadaljevanju obravnave bom skušal natančneje pojasniti pojem človeškega kapitala in njegov pomen ter v tem delu načrtati dobro osnovo za razvoj povezave s socialnim kapitalom, ko bom človeški kapital postavil v medsebojna razmerja v podjetju in skušal predstaviti pomen ravnanja z njimi, s ciljem optimalnega prispevka k povečevanju vrednosti podjetja.

3.1. DEFINICIJE IN POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA

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

Garavan (2001, str. 49) pravi, da izraz človeški kapital predstavlja interno dimenzijo intelektualnega kapitala in vsebuje komponente izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj. Coleman (De Clerco, Dakhli, 2004, str. 108) pa koncept človeškega kapitala povezuje z individualnim znanjem in zmožnostjo omogočiti akcijo in ekonomsko rast.

Edvinsson definira človeški kapital kot znanje, izkušnje, talente in veščine posameznika, njegovo zavzetost, motiviranost, predanost delu in t.i. intelektualno prožnost. Predstavlja torej tisto znanje, ki ga zaposleni vsak večer odnesejo domov (Sitar, 2003, str. 11).

Tudi Sanchez gleda na človeški kapital kot na znanje, ki ga zaposleni ob koncu dneva odnesejo domov (Carson, 2004, str. 447). Ravno ta definicija se vsebinsko zelo prepleta s Sullivanovo, ko govori o nujnosti fizične prisotnosti zaposlenega pri izkoriščanju teh znanj in veščin, saj po njegovem mnenju človeški kapital vključuje zaposlene v podjetju, ki posedujejo veščine, zmožnosti, znanje in »know-how«. Zaposleni, ki predstavljajo individualno enoto človeškega kapitala, morajo biti *fizično prisotni* na mestu, kjer se te veščine, znanje in zmožnosti uporabljajo (Ravnič, 2004, str. 9).

Pri tem bi rad poudaril, da jemljem izraz »izkoriščanje znanja« za bolj primerne kot izraz »izrabljanje znanja«, ker se znanje z uporabo ne izrablja, saj zanj ne velja načelo padajočih donosov, ampak načelo naraščajočih donosov.

Hudsonova gleda na človeški kapital na individualni ravni kot na kombinacijo štirih faktorjev (Bontis, Fitz-enz, 2002, str. 225):

- genetske zapuščine,
- izobrazbe,
- izkušnje in
- odnosa do življenja in posla.

Hudsonova po mojem mnenju pripisuje podedovanim oziroma osebnostnim lastnostim večji pomen kot ostali avtorji. Bontis in Fitz-enz (2002, str. 226) pa povezujeta razvoj človeškega kapitala s splošnimi čustvi zaposlenega, ki jih lahko definiramo kot medsebojni odnos med zadovoljstvom, obvezami in motivacijo zaposlenega. Seveda je vse to po njunem mnenju povezano s splošno kulturo podjetja². Človeški kapital pa med drugim predstavlja **vrednost**, ki jo zaposleni ustvarjajo skozi aplikacijo znanja, veščin in ostalih osebnostnih kvalitete (Ravnič, 2004, str. 9).

Schultz celotni kapital razdeli na človeški kapital in ostali kapital. Človeški kapital se po Schultzovem mnenju imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je **vir prihodnjih zaslužkov**. Thurow pa človeški kapital definira kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev (Malačič, 1984, str. 272-273).

Wright s soavtorji (Bontis, Fitz-enz, 2002, str. 225) trdi, da se lahko v določenih okoliščinah trajna konkurenčna prednost jemlje iz »bazena človeškega kapitala«, ki ne predstavlja nič drugega kot tiste skupine v podjetju, ki jih identificirajo kot faktorje uspeha ali pa neuspeha podjetja. Konkurenčna prednost pa se lahko doseže na način, da človeški kapital *dodaja vrednost*, je *edinstven ali redek*, ga je *težko posnemati* in *nima substitutov* v drugih virih konkurenčnih podjetjih.

Stewartovo razmišljanje o človeškem kapitalu pa se osredotoča na individualne zmožnosti, ki predstavljajo vir inovacij in obnov znotraj podjetij. Tudi Bontis in Fitz-enz (2002, str. 225) poudarjata človeški kapital kot pomemben vir inovacij in strateških obnov. Lynn pa človeški kapital pojmuje kot »inventar množice veščin in znanja znotraj podjetja« (Carson, 2004, str. 447).

Ker obstaja veliko različnih definicij človeškega kapitala, je smiselno poiskati in izpostaviti eno definicijo, ki predstavlja zbir idej in pogledov na človeški kapital. To lahko najdemo v definiciji, da »človeški kapital vključuje znanje, veščine, kompetence in ostale attribute, ki **so relevantni za ustvarjanje vrednosti** in so utelešeni v posamezniku.« (Human Capital Investment, 1998, str. 9).

² Pojem kulture izhaja iz antropologije in sociologije in pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanja bodočega delovanja. Kulturo tvorijo naše vrednote, nazori, norme, pravila vedenja, simboli in podobno. Kultura podjetja pa prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča sodelavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 1998a, str. 206, 208).

3.2. TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Teorija človeškega kapitala predstavlja temelje področja proučevanja te vrste kapitala, zato jo je nujno vključiti v sistem obravnave. Moj namen ni poglobljanje v globlje koncepte te teorije, ampak le na kratko orisati ključne stvari te teorije.

Teorija človeškega kapitala se je začela zelo hitro razvijati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Prvi, ki omenja pojem človeškega kapitala je bil Walsch leta 1935 (Kešeljević, 2004a, str. 46). V začetku njenega razvoja so največji delež prispevali avtorji kot so Mincer, Schultz in Becker. Temeljna ideja spominja na starejšo ekonomsko literaturo, v kateri je bilo obravnavanje tako kapitala kot tudi ljudi precej razširjeno (Malačič, 1984, str. 271).

Raziskovalni programi so se nanašali na razumevanje človeškega vedenja, tako na individualni kot na socialni ravni. Med raziskovalnimi temami so v ospredje stopale ocene donosov investicij v različne tipe človeškega kapitala, ki je predstavljal osnovo za razlaganje razlik v zaslužkih posameznikov in analiziranje vzrokov za rast in razvoj regij in držav (Nerdrum, Erikson, 2001, str. 129).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni (Kešeljević, 2004a, str. 46):

1. **Individualni vidik** človeškega kapitala poudarja pomembnost razumevanja pridobivanja znanja kot investicijo v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Poleg tega pa posledico investicij v človeški kapital predstavlja ustvarjanje novega kapitala, ki ne more biti ločen od posameznika, saj je v njem utelešen.
2. **Podjetniški vidik** poudarja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu. Če dodatni dohodek podjetja presega stroške nadomestnih delavcev in usposabljanja, velja usposabljanje kot uspešno.
3. **Narodnogospodarski vidik** teorije človeškega kapitala pa poudarja, da je lahko koristi od izobraževanja deležna tudi družba.

Na tej točki bi rad poudaril, da moje obravnavanje zajema individualni vidik človeškega kapitala ter podjetniški vidik človeškega kapitala, ki zajema koncepte socialnega kapitala v smislu razmerij v podjetju, kar pa v *zgornji delitvi in razlagi še ni bilo zajeto*.

Malačič (1984, str. 273) pravi, da je človeški kapital mogoče pridobiti z investiranjem v človeka in da človeku služi tako pri proizvodnji kot pri potrošnji. Akumulacija produktivnega nematerialnega človeškega kapitala, utelešenega v človeška bitja, pa poveča produktivnost zaposlenih oziroma lastnikov tega kapitala, kar posledično vodi v povečane zasluge (Nerdrum, Erikson, 2001, str. 129).

Investiranje v človeški kapital zajema investiranje tako v izobraževanje kot v strokovno usposabljanje na delovnem mestu. Temelji namen teorije človeškega kapitala je ravno v tem, da *pomaga reševati ekonomske probleme na teh področjih* (Malačič, 1984, str. 273-274).

Seveda pa glede na cilj diplomskega dela teorije človeškega kapitala ne morem obravnavati ločeno od teorije socialnega kapitala, saj v zadnjem času vse bolj prevladuje prepričanje, da ravno socialni vidik oziroma optimalna razmerja med ljudmi v podjetju učinkovito aktivirajo človeški kapital. O tem bom pisal v četrtem poglavju diplomskega dela.

3.3. TIPI ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Koncept človeškega kapitala je dobil močan poudarek v sedanji na znanju in kompetencah temelječi ekonomiji, zato je zaradi optimizacije posameznih tipov nujno razlikovati med različnimi tipi človeškega kapitala, vključenega v ekonomsko aktivnost (Human Capital Investment, 1998, str. 9).

Avtorji, ki so se v preteklosti ukvarjali s človeškim kapitalom, so določili več različnih **tipov človeškega kapitala** (De Clerco, Dakhli, 2004, str. 109):

1. *Človeški kapital, ki je specifičen za določeno podjetje* (ang. Firm-specific Human Capital) se nanaša na veščine in znanje, ki predstavljajo vrednost samo znotraj določenega podjetja. Čeprav veščine, ki so specifične za določeno podjetje lahko prinašajo prednost podjetju pred konkurenti, pa lahko omejena količina komunikacijskih in medpodjetniških (ang. Interfirm) reakcij, ki so vezane na te veščine, povzroči omejen vpliv na raven inovacijskih akcij v širšem okolju.

2. *Človeški kapital, ki je specifičen za določeno panogo* (ang. Industry-specific Human Capital) je povezan z znanjem, ki je izvedeno iz specifičnih izkušenj določene panoge. Avtorji so predlagali, da lahko ta tip človeškega kapitala igra pomembno vlogo pri generiranju inovacij znotraj panoge, če temeljijo na izmenjavi visoko kakovostnih znanj med igralci znotraj panoge. Ta tip človeškega kapitala ima pri kreiranju inovacij še poseben pomen, kadar so ideje glede produktov ali procesov rezultat dobre intimne komunikacije med partnerji na eni strani in prisotnosti tihega »know-howa« v obstoječi tehnologiji na drugi strani. Ravno tiha narava slednjega pa je razlog, da je ta druga vrsta človeškega kapitala pogosto razumljiva samo specialistom za določeno panogo, kar nudi obrambni mehanizem, ki vodi v zmanjševanje potrebe po zaščiti patentov.

3. *Človeški kapital, ki je specifičen za posameznika* (ang. Individual-specific Human Capital) pa se nanaša na znanja, ki se lahko uporabljajo v različnih podjetjih in panogah. Vključuje splošne managerske in podjetniške izkušnje, raven akademske izobrazbe in strokovnega usposabljanja ter dolžino delovne dobe. Raziskave človeškega kapitala so še pokazale, da ima skupna stopnja človeškega kapitala velik vpliv na ekonomsko uspešnost, tako na podjetniškem kot tudi na makro nivoju.

3.4. KATEGORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Poleg tipov človeškega kapitala v literaturi naletimo na opis posameznih *kategorij*, ki izhajajo že iz samih opredelitev človeškega kapitala. Švedsko podjetje Skandia (začetnik managementa intelektualnega kapitala) je razdelilo človeški kapital na (Daum, 2003, str. 19):

- **kompetence** (ang. Competence),
- **vrednote** (ang. Values) in
- **odnose** (ang. Relationships).

Kompetence imajo profesionalno, socialno in komercialno dimenzijo. Švedska multinacionalka Skandia definira *profesionalne kompetence* kot zmožnost človeka, da deluje produktivno znotraj podjetja in podjetniškega procesa, kar pomeni izgrajevati strukturni kapital podjetja. *Komercialne kompetence* predstavljajo zmožnost sodelovanja s strankami in ostalimi zunanjimi partnerji. *Splošne kompetence* pa definirajo kot voljo, veščine in znanje (Daum, 2003, str. 19) .

Haanes in Lowendahl (Garavan et al., 2001, str. 49) pa kompetence definirata kot zmožnost opravljanja zahtevanih nalog. Avtorja delita kompetence na dve ravni:

1. *kompetence na individualni ravni* kot so znanje, veščine in sposobnosti ter
2. *kompetence na organizacijski ravni* v obliki podatkovnih baz, tehnologije, procesov in procedur, kar že presega okvir človeškega kapitala in sega na področje strukturnega kapitala podjetja.

Pomembna karakteristika posameznikovih kompetenc je njihova **prenosljivost** (ang. Transferability of Competencies). Prenosljivost je definirana v zvezi z zmožnostmi prenašanja posameznikovih kompetenc med podjetji oziroma v zvezi z njihovo specifičnostjo, vezano na določeno podjetje. Posamezniki, ki posedujejo visoko prenosljive kompetence, niso vezani na določeno podjetje, ampak lahko s svojimi kompetencami uspešno trgujejo. Na drugi strani pa obstajajo posamezniki s težje prenosljivimi kompetencami, ki so težje zaposljivi, ker so njihove kompetence vezane na specifičnost obstoječega podjetja. Ta vrsta posameznikov se osredotoča na razvoj kompetenc, ki so vezane na njihovo obstoječo pozicijo (Garavan et al., 2001, str. 52).

Druga podskupina človeškega kapitala so *vrednote*, ki predstavljajo želene in zato selekcijske načine, pomene in zaključke akcij v podjetju.

1. *Individualne vrednote* odražajo zaznavo določene akcije kot pomembno ali nepomembno.
2. *Skupne vrednote* pa predstavljajo temelj, na podlagi katerega so ljudje sposobni razumeti eden drugega in delovati v smeri skupnih ciljev. Skupno jedro vrednot lahko imenujemo tudi kultura podjetja.

*Odnosi*³ predstavljajo ključni faktor pri prenašanju znanja v podjetju in med podjetji. Govorimo o *kompetencah, ki temeljijo na medsebojnih razmerjih* (ang. Relationship Competencies). Lahko se izražajo ali preko individualnih akcij ali z izmenjavanjem znanja (ang. Knowledge Sharing) in mreženjem (ang. Networking) sodelavcev ali partnerjev, kar kaže na koncept socialnega kapitala. Prenos znanja oz. kakovost prenosa pa je predvsem odvisna od medsebojnega zaupanja (Daum, 2003, str. 19), kar ponovno kaže na velik pomen socialnega kapitala in njegovo prepletenost oziroma povezanost s človeškim kapitalom. Brez zaupanja in sodelovanja (več v četrtem poglavju) podjetja namreč ne morejo obstajati, kaj šele biti uspešna.

Izpostaviti želim, da Daum odnose oziroma razmerja obravnava kot del strukturnega kapitala ter da posledično socialni kapital dojema kot del strukturnega kapitala. Razlog za to vidim v dejstvu, da se Daum osredotoča na Skandiino vrednostno shemo intelektualnega kapitala, ki sem jo predstavil v prvem poglavju diplomskega dela. Ta shema namreč ne vključuje socialnega kapitala kot samostojne komponente intelektualnega, ampak kot del strukturnega kapitala.

Druga delitev človeškega kapitala je možna glede na razlikovanje med karakteristikami človeškega kapitala, ki so *prirojene* in tistimi, ki so *naučene*. Carson (2004, str. 450) pravi, da lahko človeški kapital razdelimo na *osebnostne lastnosti*, ki predstavljajo osebne poteze in druge psihološke značilnosti vključujoč inteligenco (kognitivna zmožnost) in se večinoma ne spreminjajo ter *veščine*, ki se lahko tekom življenja spreminjajo.

Muchinsky obravnava povezave med osebnostnimi lastnostmi in območjem organizacijskega vedenja, ki se nanaša na človeški kapital. Uspešno organizacijsko vodenje, zadovoljstvo pri delu, izkazovanje pri timskem delu, delovna motivacija ter zmožnost spopadanja z izzivi in obvladovanja stresa so dejavniki, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti in jih po njegovem mnenju ni moč spremeniti. Na drugi strani pa obstajajo zmožnosti, kot so zmožnost prevzemanja odgovornosti, delovna motivacija, komunikacijske, podjetniške in vodstvene zmožnosti, ki se jih v določeni meri da naučiti (Carson et al., 2004, str. 451).

³ Pojem »odnosi« enačim s pojmom »razmerja«.

Lipičnik (1998b, str. 26) pravi, da lahko človekove zmožnosti razlikujemo glede na način pridobivanja le-teh. Človekove sposobnosti definira kot človekov potencial za razvoj človekovih zmožnosti. Človekove sposobnosti so torej povezane z dednimi dispozicijami, zmožnosti pa človek razvije v času svojega življenja. Med te zmožnosti pa sodi znanje vseh vrst. Tosi in Mero (2003, str. 32) pa pravita, da obstaja tako dedna (ang. Genetic Component) kot tudi naučljiva (ang. Learned Component) komponenta človekovih sposobnosti.

Kot angleški prevod pojma človekove zmožnosti (ang. Human Resources), se pogosto pojavlja prevod človeški viri. V diplomskem delu uporabljam pojem človekove zmožnosti in se pri tem opiram na Rozmana (1998, str. 6), ki pravi, da gre pri človeških virih pravzaprav za človekove zmožnosti in da ravnanje s človekovimi viri ne pomeni nič drugega kot ravnanje s človekovimi zmožnostmi.

Kot tretjo podobno delitev človeškega kapitala omenjam delitev Rossa s soavtorji (2000, str. 25), ki človeški kapital deli na:

- *zmožnosti*,
- *odnos do dela* ter
- *intelektualno prožnost*.

Zmožnosti so vsebinski del človeškega kapitala, saj ustvarjajo vrednost z veščinami, znanjem, nadarjenostjo in »know-howom« zaposlenih. Lahko bi rekli, da zmožnosti predstavljajo notranji potencial podjetja, njihove temeljne sestavine pa predstavljajo znanje in veščine, ki niso nič manj pomembne od znanja, ampak so z njim povezane. Veščine lahko definiramo kot sposobnost uporabiti zmožnosti (Ross et al., 2000, str. 13).

Odnos oziroma vedenje do dela je odvisno predvsem od osebnostnih lastnosti in predstavlja sposobnost in pripravljenost ljudi, da svoja znanja in zmožnosti uporabijo v korist podjetja.

Intelektualna prožnost pa v svetu hitrih sprememb predstavlja nepogrešljiv del človeškega kapitala, saj predstavlja sposobnost uporabe znanja v najrazličnejših situacijah in sposobnost prenosa znanja iz enega konteksta v drugega. Je veliko bolj povezana z zmožnostmi kot z odnosom do dela, saj zmožnost predstavlja vsebino, intelektualna prožnost pa sposobnost uporabe znanja in veščin ter njihovo nadgradnjo (Ross et al., 2000, str. 25-29). Vrednost človeškega kapitala naj bi izviral ravno iz zgoraj navedenih kategorij.

Ker človeški kapital podjetij vključuje individualne zmožnosti ljudi, ki so zaposleni v podjetju vključno z managerji, pa je potrebno poudariti, da ne moremo vseh znanj, veščin, kompetenc in izkušenj ter vseh zaposlenih, vključno z managerji, vključevati med človeški kapital. Pogoji za ta status izpolnjujejo samo tisti posamezniki, katerih *zmožnosti* predstavljajo *veliko vrednost za podjetje in so lahko vključene v operacije in proces ustvarjanja vrednosti*. Ljudje s kompetencami in veščinami, ki so splošno dosegljive na trgu dela, predstavljajo človekove

zmožnosti (ang. Human Resources) in ne človeškega kapitala, saj ni nujno, da prispevajo k zmožnosti podjetja za povečanje konkurenčne prednosti (Daum, 2003, str. 18).

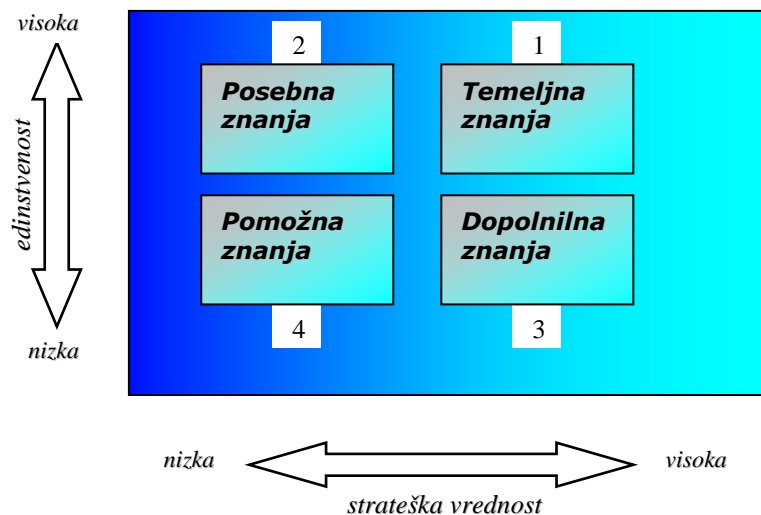
Pomembno pa je tudi vprašanje ali lahko obravnavamo kot *vire* v podjetjih *ljudi ali njihove zmožnosti*. Pri tem velja, da ljudje kot viri z vidika managerjev nastopajo predvsem v velikih podjetjih, kjer za vsako posamezno lastnost, ki jo zahteva delo, zaposlijo človeka z zmožnostjo, ki jo to delo zahteva. V malih podjetjih pa se ne sprašujejo, kakšne ljudi potrebujejo, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje. Človeku se lahko namreč z izobraževanjem dodajo še kakšne dodatne zmožnosti (Lipičnik, 1998b, str. 29).

3.5. ZNANJE KOT ČLOVEŠKI KAPITAL

Kot smo že ugotovili, obstaja *vidik* obravnavanja *znanja kot človeškega kapitala* ter vidik obravnavanja znanja kot intelektualnega kapitala podjetja. Poudariti moram, da vidiki v literaturi še niso natančneje razmejeni, zato je izredno težavno povzemati razmišljanja avtorjev. V nadaljevanju bom obravnaval oblike *znanja kot človeškega kapitala* v podjetju.

Zaradi diferenciacije različnih oblik znanja kot človeškega kapitala v podjetju je zelo pomembno determinirati tiste, ki obstajajo v podjetju in lahko *predstavljajo vir konkurenčne prednosti*. Pri analizi strateškega potenciala človeškega kapitala v podjetju se bom oprl na dve dimenziji: *vrednost* (ang. Value) in *edinstvenost* (ang. Uniqueness).

Slika 6: Oblike znanja kot človeškega kapitala



Vir: Rodriguez Perez, Ordonez de Pablos, 2003, str. 87.

Matrika predstavlja konceptualni okvir za klasifikacijo različnih možnih oblik *znanja kot človeškega kapitala*, ki lahko obstaja v določenem podjetju. Ta okvir je koristen pri ugotavljanju, kako naj bi se ravnalo s posameznimi oblikami človeškega kapitala, s ciljem maksimiziranja njegovega prispevka k vrednosti podjetja.

Prvi kvadrant predstavlja *temeljno znanje* (ang. Core Knowledge) z visoko vrednostjo in visoko stopnjo edinstvenosti. To znanje zagotavlja *strateške koristi*, ki pokrivajo birokratske stroške in *omogočajo razvoj podjetja*. Podjetja seveda investirajo v to obliko človeškega kapitala z namenom maksimizirati vrednostni potencial podjetja ter diferenciacijske karakteristike.

Drugi kvadrant predstavlja *posebno znanje* (ang. Idiosyncratic Knowledge), ki predstavlja potencialen vir diferenciacije, saj gre za specifičen vir določenega podjetja. Pomembna naloga je identifikacija razvijanja potencialne vrednosti ter ohranjanje edinstvenosti tega znanja v podjetju.

Tretji kvadrant ponazarja *dopolnilno znanje* (ang. Compulsory Knowledge), ki lahko predstavlja za podjetje določeno vrednost, saj ima veliko strateško vrednost, vendar zanj ni specifično. Investicijske odločitve se zato razlikujejo od investicij v temeljni človeški kapital. Tu igra izreden pomen selektivno kadrovanje z namenom identifikacije potencialnih kadrov, ki bodo zagotavljali neposredno produktivnost.

Četrti kvadrant pa ponazarja *pomožno znanje* (ang. Ancillary Knowledge), torej znanje, ki ni koristno niti za ustvarjanje vrednosti za kupce niti ni specifično za podjetje. Predstavlja znanje, ki je generirano zgolj kot rezultat aktivnosti podjetja. Zato se s to obliko znanja literatura posebej ne ukvarja, saj ga v glavnem formirajo nekvalificirani in pol kvalificirani delavci, ki ne predstavljajo vira konkurenčne prednosti podjetja (Rodriguez Perez, Ordonez de Pablos, 2003, str. 86-88). Dejstvo je, da je smiselno investirati v tiste oblike človeškega kapitala, ki so kompatibilne s strateškimi cilji podjetja, imajo visoko vrednost ter so edinstvene za podjetje oziroma jih je težko nadomestiti (Ming Chen, Jun Lin, 2004, str. 119).

V zgornjih razlagah je človeški kapital izenačen z znanjem. Tu se navezujem na Kešeljevića (2004b, str. 32), ki pravi, da teorija človeškega kapitala razume znanje kot investicijo v posameznika, saj posamezniku zmožnosti niso dane ob rojstvu. Kešeljević tudi povzema Machlupa glede povezave med znanjem in človeškim kapitalom, saj novo znanje povečuje delovno zmožnost posameznikov, kar lahko vodi v višje donose.

3.6. RAVNANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM

3.6.1. RAVNANJE ČLOVEKOVIH ZMOŽNOSTI

V podjetjih ni dovolj, da se zavedajo čedalje večjega pomena človeškega kapitala, ampak morajo podjetja izoblikovati učinkovit sistem ravnanja s človekovimi zmožnostmi. V literaturi obstaja veliko modelov ravnanja s človekovimi zmožnostmi. Kot pravi Lipičnik (1998b, str. 31), mora vsako podjetje oblikovati svoj model ravnanja s človekovimi zmožnostmi, saj gre običajno za kombinacijo različnih modelov.

Pri tem Garavan s soavtorji (2001, str. 55) pravi, da gre pri ravnanju s človekovimi zmožnostmi za *investiranje* v izobraževanje, *razvoj* zaposlenih ter razvoj strategij za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja. Robbins pravi, da ravnanje s človekovimi zmožnostmi poteka v šestih stopnjah, ki so planiranje kadrov, nabor ali rekrutiranje kadrov, izbira, uvajanje, trening in razvijanje kariere. George in Jones pa pravita, da se ljudje razlikujemo po osebnostnih lastnostih, sposobnostih, občutjih, razpoloženju, zmožnostih. Managerji in zaposleni pa si sami prizadevajo ugotoviti, uveljaviti, izrabiti in razvijati te lastnosti (Rozman, 1998, str. 6).

Lipičnik (1998b, str. 41) pravi, da je ravnanje človekovih zmožnosti usmerjeno na zahteve dela ter da gre predvsem za načrtovanje, opazovanje in kontroliranje pravega števila ljudi z ustreznimi zmožnostmi, ob pravem času ter na pravem mestu.

Glede na razmišljanja avtorjev menim, da je *bistvo ravnanja človekovih zmožnosti povečevanje človeškega kapitala podjetij*.

Ob tem moram poudariti, da v literaturi prihaja do različnih prevodov pojma »Human Resource Management«. Vseskozi svojo obravnavo gradim na prevodu Rozmana (1998, str. 7), ki govori o *ravnanju človekovih zmožnosti*, saj se pri tem poudarjajo ljudje kot temeljna prвина v podjetju s svojimi zmožnostmi in pripadnostjo⁴.

Lipičnik (1998b, str. 26) piše, da se v slovenskem prostoru pojavlja tudi izraz *sproščanje človekovih zmožnosti*, kar kaže na predpostavko, da so človekove zmožnosti pri delu bolj ali manj blokirane in da so ravno managerji tisti, ki morajo te zmožnosti ustrezno aktivirati.

⁴ Kadrovski management je po Merkačevem mnenju (1998, str. 4) izraz, ki v celoti zadošča prevodu pojma »Human Resource Management«. Nekateri domači avtorji predlagajo, da lahko pojem HRM prevajamo kot ravnanje z zaposlenimi, kadrovski management, management kadrovskih virov oziroma tudi kot management človeških virov ali management zaposlenih. Po drugi strani pa Lipičnik (1998, str. 40) pravi, da je napačno mešati pojem »Human Resource Management«, ki ga on prevaja kot ravnanje s človeškimi viri, s pojmom kadrovskega managementa. Navaja tudi avtorja Foota in Hooka, ki sta natančno opredelila razlike med kadrovskim managementom in ravnanjem s človeškimi viri. Pristopa se po njunem mnenju razlikujeta predvsem po pristopih k obravnavanju te problematike.

Za ravnanje z zaposlenimi so odgovorni tako *managerji* kot tudi *kadrovske službe*, pri čemer je potrebno porazdeliti pristojnosti, odgovornosti ter delitve nalog. *Managerji* so odgovorni za učinkovitost in koristnost zaposlenih, izvajajo pa tudi mnoge aspekte kadrovskega procesa, ki se še posebej kažejo kot odnosi pri uveljavljanju strateškega plana.

Profesionalci v kadrovskih službah pa igrajo ključno vlogo pri (Merkač, 1998, str. 15):

- oblikovanju sistema in elementov v procesu ravnanja z zaposlenimi ter
- zagotavljanju pomoči, ki jo pri uporabi teh elementov potrebujejo linijski managerji.

Ker je potrebno z zaposlenimi v podjetju ravnati z enako oziroma še z večjo pozornostjo kot z ostalimi poslovnimi področji v podjetju, je nujno poznati tudi *dejavnike, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu* (Lipičnik, 1998b, str. 31):

- znanje tistih, ki se z ljudmi v podjetju ukvarjajo, kar vpliva predvsem na organiziranost služb, ki se z ljudmi v podjetju profesionalno ukvarjajo,
- scenarij, po katerem se ravna v posameznem podjetju in je odvisen predvsem od stanja na trgu,
- model ravnanja s človekovimi zmožnostmi, ki večinoma ustreza tehnologiji, ki jo uporabljajo v podjetju,
- razvitost posameznih strok, ki napajajo podjetja z ustreznim znanjem ter
- politično stanje v državi, v kateri podjetje deluje.

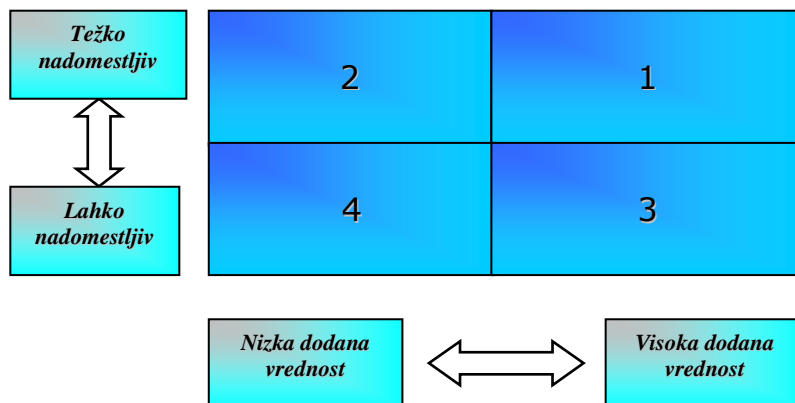
3.6.2. STEWARTOV POGLED NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM

Ker se zmožnosti zaposlenih v podjetju med sabo razlikujejo, morajo managerji z različnimi zaposlenimi različno ravnati. Zato bom v nadaljevanju obravnaval Stewartov pogled ravnanja z zaposlenimi v podjetju.

Stewart (1999, str. 90) je človeški kapital razdelil v štiri skupine zaposlenih v podjetju glede na *stopnjo nadomestljivosti* in *dodano vrednost* ter za vsako skupino zaposlenih tudi *določil načine ravnanja*. Pri tem bi rad poudaril, da vsi kvadranti oziroma skupine zaposlenih v podjetju ne predstavljajo človeškega kapitala podjetja, čeprav Stewart ne postavlja ostre ločnice. Prav tako pa tudi ne postavlja konkretnih kriterijev za razvrstitev zaposlenih v določeno skupino.

Stewartova kategorizacija človeškega kapitala je zelo podobna oblikam znanja kot človeškega kapitala, ki sta ga določili Rodriguez Perez in Ordonez de Pablos (glej Sliko 6, na str. 25), saj gre za izjemno podobna parametra na koordinatnih oseh.

Slika 7: Stewartova kategorizacija človeškega kapitala



Vir: Stewart, 1999, str. 90.

Četrty kvadrant predstavljajo kvalificirani in pol kvalificirani delavci, ki jih podjetje seveda potrebuje, toda uspešnost podjetja ni odvisna od njih kot individualnih oseb. Stewart predlaga za to vrsto zaposlenih, da se njihovo delo *avtomatizira* (ang. to automate).

Tretji kvadrant predstavlja zaposlene, ki so v podjetju na individualni ravni sicer nadomestljivi, vendar imajo v očeh kupcev veliko vrednost. Ta kategorija predstavlja izbiro v smislu *diferenciacije* ali *outsourcinga*. Pri slednjem se delovne naloge prepustijo zunanjim izvajalcem, ker so lahko cenejši kot pa zaposleni. Alternativno outsourcinga predstavlja diferenciacija, ki predstavlja način pretvarjanja generičnega znanja v nekaj, kar je podjetje zmožno ustvariti in razvijati na edinstven način.

Če se pomaknemo v drugi kvadrant, pridemo do zaposlenih v podjetju, ki so za podjetje težko nadomestljivi, saj predstavljajo npr. izkušene delavce, ki obvladajo zahtevno tehnologijo v podjetju, vendar v očeh kupcev ne predstavljajo pomembne vrednosti. Kot pravi Stewart (1999, str. 91) so to »zaposleni, ki jih podjetje potrebuje, vendar si želi, da jih ne bi, ker jih kupci ne vrednotijo visoko«. V to skupino zaposlenih spadajo na primer visoko kvalificirani tovarniški delavci, izkušene tajnice, kontrolorji kakovosti in revizorji. Rešitev za to vrsto zaposlenih predstavlja po Stewartovem mnenju dobro *informiranje* (ang. to informate) o njihovem delu. To pomeni spremeniti ga v smislu večjega dodajanja informacijske vrednosti, ki jo bodo kupci znali ceniti.

Za vsako podjetje pa je *strateškega pomena* človeški kapital, ki je težko nadomestljiv in ima visoko dodano vrednost, kar ponazarja prvi kvadrant. Ta kapital je utelešen v ljudeh, ki posedujejo takšna znanja in izkušnje, ki kreirajo produkte in storitve zaradi katerih kupci kupujejo pri podjetju in ne pri njegovih konkurentih, zato ga je nujno *kapitalizirati* (ang. to capitalize) oziroma ga pretvoriti v kapital.

Stewart konkretnih akcij ne omenja, po mojem mnenju pa gre za intenzivno investiranje v to kategorijo zaposlenih ter intenzivno razvijanje njihovih zmožnosti.

Vsi ostali kvadranti po Stewartovem mnenju v večini predstavljajo stroške podjetja. Pomembno pa je tudi dejstvo, da večja kot je moč človeškega kapitala v določenem podjetju, manj bo podjetje ranljivo oziroma občutljivo na zunanje pritiske. Razlog za to tiči v dejstvu, da veliko lažje določeno podjetje nadomesti specifičen človeški kapital, kot pa ga lahko ustvarijo oziroma pridobijo njegovi konkurenti (Stewart, 1999, str. 90-93). Še enkrat pa bi želel poudariti, da Stewart ne omenja ostre ločnice med vrstami zaposlenih po kvadrantih. Tu mislim predvsem na ločnico glede vprašanja, kje je meja za določitev, *katero vrsto zaposlenih lahko štejemo med človeški kapital*.

Glede na cilj diplomskega dela menim, da je lahko obravnava človeškega kapitala na tem mestu zaključena. Začenjam pa z obravnavanjem problematike, ki postaja čedalje pomembnejša tema v modernem poslovnem svetu. Kako najbolj optimalno postaviti človeški kapital v socialni okvir, s ciljem maksimizacije potencialov ljudi in s tem povečevanja dodane vrednosti v podjetju. Koncept človeškega kapitala bom torej nadgradil s konceptom socialnega kapitala oziroma medsebojnih razmerij v podjetju, saj le vzajemna obravnava tako človeškega kot socialnega kapitala omogoča, po mnenju večine avtorjev, pravilno razumevanje *znanja kot kapitala*. Za učinkovito izkoriščanje in razvijanje znanja v podjetju je namreč nujno potreben ustrezen *transfer znanja* med zaposlenimi.

4. SOCIALNI KAPITAL

4.1. DEFINICIJE IN POMEN SOCIALNEGA KAPITALA

V nadaljevanju diplomskega dela bom najprej navedel nekaj opredelitev socialnega kapitala, nato pa bom posvetil pozornost teoriji socialnega kapitala oziroma medsebojnim razmerjem v podjetju ter ravnanju z njimi.

Socialni kapital (ang. Social Capital) je v literaturi začel igrati pomembnejšo vlogo in so ga pričeli proučevati na več ravneh v devetdesetih letih. Tako se je med drugim Burt osredotočal na *individualno raven socialnega kapitala*, Nahapiet in Ghosal sta proučevala *organizacijsko raven socialnega kapitala*, Putnam, Serageldin in Dasgupta pa *družbeno raven* (De Clerco, Dakhli, 2004, str. 110).

1. Na *ravni posameznika* lahko socialni kapital definiramo kot vire utelešene v medsebojnih razmerjih. V tem primeru je poudarek na dejanskih ali potencialnih koristih mrež formalnih ali neformalnih povezav.
2. Na *organizacijski ravni* lahko socialni kapital definiramo kot vrednost organizacije v smislu razmerij med člani, ki so formirani za namen vključevanja v kolektivne akcije.

3. Na *makro ravni* pa lahko proučujemo vpliv socialnega kapitala na bogastvo regij ali družbe.

McElroy (2002, str. 31) pravi, da socialni kapital poudarja *vrednost medsebojnih razmerij med ljudmi v podjetju* in tudi med podjetjem in ostalimi podjetji. Zaupanje, vzajemnost, skupne vrednote, mreženje in norme so stvari, ki dodajajo vrednost v podjetju ali med podjetji v smislu pospeševanja transfera informacij in razvoja novega znanja.

Lengnick-Hall (2003, str. 53) definira socialni kapital kot *mrežo razmerij med zaposlenimi in skupinami* (znotraj in zunaj podjetja), ki nudijo informacije, pomagajo reševati probleme, povečujejo bazo kupcev in ostalo, kar dodaja vrednost in izboljšuje strateške zmožnosti.

Bourdieu s soavtorji (McFadyen, Canella, 2004, str. 735) govori o socialnem kapitalu kot o *medsebojnih povezavah med ljudmi* in prav tako o virih, utelešenih v teh medsebojnih razmerjih. Raziskovalci na področju socialnega kapitala so opredelili **socialni kapital** tudi **kot ključni faktor pri razumevanju procesa ustvarjanja znanja** (ang. Knowledge Creation). Med njima obstaja pozitiven odnos, saj socialni kapital direktno vpliva na kombiniranje in proces izmenjave ter zagotavlja relativno lahek dostop do želenih virov v mreži (ang. Network Resources).

Socialni kapital tudi predstavlja vir, ki se nahaja v funkcijsko specifičnih socialnih razmerjih, v katere so vključeni posamezniki. Razmerja so funkcijsko specifična v smislu, da so lahko relevantna za določen izid in irelevantna za kakšen drug izid (Lang, 2004, str. 93).

Moderne družbe in podjetja tudi ne morejo svojih razvojnih priložnosti in potencialov pretvoriti v konkurenčno prednost brez prisotnosti *socialnega kapitala*. Človeški kapital je namreč »mrtev kapital«, dokler se ga z ustreznimi mehanizmi ne spravi v obtok (Frane et al., 2001, str. 43, 46). Langova (2004, str. 92) v svojem članku povzema Charlesa in Howllsa, ki ugotavljata, da je od socialnega kapitala močno odvisna tudi integracija znanja (ang. Knowledge Integration) in da je transfer informacij in znanja na makro in mikro ravni med posamezniki in podjetji odvisen od uvajanja in spodbujanja teh transferov. Posledično seveda vse stvari, ki spodbujajo in zavirajo medsebojno komunikacijo, vplivajo na transfere znanja. Zato bom v nadaljevanju diplomskega dela med drugim izpostavil tudi komunikacijsko strukturo oziroma komunikacijska razmerja po Lipovcu.

Socialni kapital je torej utelešen v razmerjih med ljudmi in za razliko od človeškega kapitala ni prenosljiv. *Medsebojna pričakovanja, vzajemnost* in predvsem *zaupanje* pa povečujejo verjetnost sodelovanja posameznika pri prenosu znanja (Kešeljević, 2004b, str. 68).

Pri prenosu znanja znotraj podjetja igra torej ključno vlogo *povezava človeškega in socialnega kapitala*. Tu je pomembna predvsem kakovost in intenziteta medsebojnih razmerij, ki so primarni medij, skozi katerega se prelivajo informacije, nove ideje ter znanje. Socialni

kapital tako predstavlja katalizator, ki aktivira druge vrste kapitala in jih z rekombinacijami naredi učinkovitejše in bolj dostopne za uporabo (Frane et al., 2001, str. 41).

Iz danih definicij socialnega kapitala lahko sklenem, da **temelj socialnega kapitala predstavljajo razmerja med ljudmi v podjetju.**

Na tem mestu se navezujem na Lipovca (1987, str. 33), ker so po njegovi razlagi **razmerja edini del organizacije**. Ker pa je razmerij več vrst in obstaja medsebojna odvisnost zvrsti razmerij, je potrebno o organizaciji govoriti kot o »**povezavi medsebojnih razmerij med ljudmi**«. Ravno Lipovčeva opredelitev organizacije mi bo služila kot opora pri obravnavanju socialnega kapitala, saj tudi večina drugih avtorjev, ki obravnavajo socialni kapital, le-tega opredeljujejo kot medsebojne povezave oziroma razmerja med ljudmi oziroma zaposlenimi.

Pomembno vprašanje na področju obravnavanja socialnega kapitala je tudi *vprašanje lastništva* oziroma ali je socialni kapital v lasti posameznika ali gre za skupno last. Koražija (2002, str. 59) pravi, da so odgovori odvisni od zornega kota analize. Če proučujemo uspešnost posameznika pri uporabi socialnih stikov, proučujemo socialni kapital posameznika. Če analiziramo skupine, proučujemo kakovost razmerij med ljudmi v določeni socialni skupini. Nekateri avtorji pa govorijo o socialnem kapitalu kot javni dobrini, za katero velja, da je stranski produkt drugih dejavnosti in da se z uporabo povečuje.

4.2. TEORIJA SOCIALNEGA KAPITALA

Kritika teorije človeškega kapitala je v tem, da razume razmerja le z vidika učinkovitosti, premalo pa posveča pozornost sociološko pogojenim dejavnikom. Ker pa je znanje vedno bolj družbeno pogojeno, je za pravilno razumevanje znanja nujno teorijo človeškega kapitala nadgraditi s **teorijo socialnega kapitala**, ki izpostavlja pomembnost medsebojnih razmerij (Kešeljević, 2004b, str. 62-64).

Glede na to, da socialni kapital opredeljujejo ravno medsebojna razmerja, je nujno potrebno poznati karakteristike medsebojnih razmerij (Lengnick-Hall, 2003, str. 56).

1. *Razmerja imajo preteklost in prihodnost.* Dogodki v preteklosti uokvirjajo pričakovanja in določajo merila za ovrednotenje sedanjosti. Pričakovanja za prihodnost pa so odvisna tudi od stopnje zaupanja in povezanosti med partnerji v določenem razmerju. Različne vrste razmerij vodijo v različna pričakovanja in zahtevajo več ali manj časa za svoj razvoj. Delovne skupine imajo na primer več časa za razvoj medsebojnega zaupanja kot projektne skupine, ki morajo hitro vzpostaviti in razviti dobra medsebojna razmerja, če želijo biti učinkovite.
2. *Razmerja pogosto vsebujejo medsebojne vplive v smislu medsebojnih uslug sodelavcev.* Če danes zaposleni v podjetju naredi sodelavcu uslugo, pričakuje tudi, da

mu jo bo drugi sodelavec nekoč vrnil. Z daljšanjem razmerja se ti medosebni vplivi počasi nevtralizirajo.

3. *Udeleženci v medsebojnih razmerjih razvijajo razumevanje narave razmerij in kaj lahko eden od drugega pričakujejo.*
4. *Razmerja so ponavadi utelešena v širših socialnih mrežah, saj ima delavec kar nekaj različnih medosebnih razmerij v podjetju (z nadrejenimi, s sodelavci, itd..).*
5. *Razmerja lahko rangiramo od nedimenzionalnih do multidimenzionalnih. Nedimenzionalno medsebojno razmerje predstavlja primer dveh sodelavcev v podjetju, ki vstopata v razmerje samo na delovnem mestu in nikjer drugje. Dimenzionalnost razmerja pa nastopi v primeru stopanja teh dveh sodelavcev v medsebojno odnos tudi izven delovnega časa.*

Možina s soavtorji (2000, str. 181) govori o dveh načinih oblikovanja razmerij v podjetju:

1. ***Institucionalni način***, kjer z vstopom v določeno podjetje njeni člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojna razmerja, ki so dolžnosti, pravice in odgovornosti pri delu.
2. ***Spontani način***, kjer medsebojna razmerja pri delu nastajajo tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi. Pri tem načinu je pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija ni nikoli nevtralna in je odvisna predvsem od naše predstave o drugih ter od naše pripravljenosti in želje komunicirati z določenim človekom.

Medsebojna razmerja v delovnem okolju so med drugim pomembna za *izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev podjetja ter za ustvarjanje in razvoj etike in morale, zlasti delovne morale ter za humanizacijo človeka in njegovega dela* (Možina et al., 2000, str. 181).

4.3. TIPI SOCIALNEGA KAPITALA

Ker gre pri delitvi medsebojnih razmerij v podjetju na institucionalni in spontani način v bistvu za formalno ter neformalno komponento ustvarjanja razmerij, lahko potegnem vzporednico z delitvijo Lengnick-Halla (2003, str. 56), saj medsebojna razmerja v podjetju deli na ***formalna*** in ***neformalna*** ter obravnava ***šest tipov medsebojnih razmerij***.

Pri tem gre za medsebojna razmerja, ki se dogajajo znotraj podjetja (ang. Internal-to-Internal Relationships) ter razmerja, ki segajo preko mej nekega podjetja (ang. Internal-to-External Relationships). Pomembno je poudariti, da so notranja razmerja na nek način tradicionalno pod vplivom intervencij HRM-ja za razliko od razmerij, ki segajo preko mej podjetja.

V nadaljevanju obravnave bom na kratko obravnaval tipe medsebojnih razmerij v podjetju glede na različne dimenzije.

Slika 8: Tipi medsebojnih razmerij v podjetju

	<i>POSAMEZNIK</i>	<i>SKUPINA</i>	<i>PODJETJE</i>
<i>POSAMEZNIK</i>	<i>MOČNA, ŠIBKA</i>	<i>VKLJUČITEV, IZKLJUČITEV</i>	<i>RELACIJSKA, TRANSAKCIJSKA</i>
<i>SKUPINA</i>		<i>SODELOVANJE, TEKMOVANJE</i>	<i>POSPEŠEVALNA, ZAVIRALNA</i>
<i>PODJETJE</i>			<i>ZAVEZNIŠKA, TEKMOVALNA</i>

Vir: Lengnick-Hall, 2003, str. 56.

1. Razmerja med posamezniki v podjetju lahko rangiramo od *šibkih* do *močnih*. Na tej ravni poznamo štiri dimenzije, ki karakterizirajo individualna razmerja.

Greenhalgh (Lengnick-Hall, 2003, str. 57) te dimenzije navaja takole:

- *naklonjenost* (ang. Rapport) vključuje ugodje, ki ga ljudje čutijo ob medsebojnih stikih in bazira na zaupanju, medsebojnem spoznavanju, empatiji in sprejemanju,
- *povezanost* (ang. Bonding) skrbi za krepkost razmerij in temelji na zavezništvu, sodelovanju in uravnoveženih ekonomskih menjavah,
- *širina razmerij* (ang. Breadth) odraža razlike v razmerjih v smislu širine področja (od ozkih do neomejenih) in časa,
- *sorodnost* (ang. Affinity) kaže stopnjo, do katere ljudje jemljejo eden drugega za resnično zanimivega, sloni na stimulaciji in izmenjavanju znanja na različnih nivojih.

Ugotavljam, da večje dimenzije medsebojnih razmerij pomenijo močnejša razmerja med zaposlenimi v podjetju, kar večja socialni kapital podjetja.

Ustaljena medsebojna razmerja (ang. *Embedded Relationships*) vključujejo ponavljajoče se interakcije med zaposlenimi v podjetju skozi daljše časovno obdobje v smislu vzajemnega sodelovanja in zaupanja. Zaposleni so pod veliko večjim vplivom članov podjetja, s katerimi imajo zelo pogoste medsebojne stike. V ustaljenih medsebojnih razmerjih želijo ljudje tudi vplivati na tiste, s katerimi imajo direktne stike in katerim so nadrejeni. To lahko vodi v razvoj deljenih prepričanj (ang. Shared Beliefs) in pogledov, kar vpliva bolj na socialne vrednote kot na same koristi v komunikaciji in izmenjevanju informacij (Lang, 2004, str. 90-91).

Na drugi strani pa obstajajo medsebojna razmerja, ki so bolj formalno postavljena. Pri teh razmerjih sodelovanje temelji na »kalkuliranem zaupanju« (ang. Calculated Trust), saj so bolj v ospredju individualni interesi. Gre preprosto za preračunljivost z namenom dolgoročnejših koristi. Ta vrsta medsebojnih razmerij je dobra za transfer eksplicitnega znanja.

2. Razmerja med posameznikom in skupino lahko obstajajo *znotraj* enega podjetja (npr. med posameznikom in delovno skupino ali oddelkom) ali *med posameznim zaposlenim in skupino zunaj podjetja* (npr. med posameznikom in skupino dobaviteljev). Vodilni v podjetju igrajo najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju klime *vključevanja* in *izključevanja* pri medsebojnih razmerjih. Posamezniki, ki imajo smisel za vključevanje, sklepajo močne socialne vezi na podlagi velikega medsebojnega zaupanja, izmenjav, zvestobe in vplivov. Vodilni pa lahko uokvirijo interakcije med posamezniki in skupinami znotraj podjetja preko sistema ocenjevanja, selekcijskih kriterijev, delovnih praks in organizacijske kulture.

3. Razmerja med posameznikom in podjetjem predstavljajo tretji možni tip medsebojnih razmerij v podjetju. Pri tem lahko gre za tradicionalna razmerja na način zaposlitve v podjetju ali pa se razmerja lahko vršijo med posameznikom in drugim podjetjem. Če gre za primer razmerja med neodvisnim pogodbenikom in posameznikom, je to razmerje *transakcijsko*. V primeru zaposlitve posameznika s pričakovanjem dolgoročnega razmerja pa gre za *relacijsko* razmerje.

4. Razmerja med dvema skupinama se lahko vršijo med dvema skupinama znotraj podjetja ali med skupino znotraj podjetja in skupino izven podjetja. Najpomembnejšo dimenzijo pri ravnanju s tem tipom razmerij predstavlja dejstvo *sodelovanja* oziroma *tekmovanja* med skupinami. Raziskave so pokazale, da je med skupinami najbolj pogosto prisotno konkurenčno ali celo agresivno obnašanje tudi v podjetjih, kjer struktura nagrajevanja dopušča netekmovalno vedenje.

5. Razmerja med skupino in podjetjem so lahko *pospeševalna* ali *zaviralna*,

6. Razmerja med podjetji pa *zavezniška* ali *tekmovalna*, vendar ta tip razmerij že presega obseg obravnave (Lengnick-Hall, 2003, str. 58-61).

Lipovec (1987, str. 61-62) pravi, da obstaja v podjetju več vrst razmerij in struktur. Če iz enovitih razmerij nastajajo še drugačna enovita razmerja, ki se zlagajo druga na drugo, dobimo zložena razmerja. Če se med sabo poveže več istovrstnih razmerij, dobimo *enovite strukture*. V medsebojnem delovanju ljudi pa nastaja več vrst razmerij sočasno. Razmerja pa vplivajo ena na druga, se podpirajo, omejujejo ter preoblikujejo. Ko se poveže med sabo več enovitih struktur, dobimo novo, *sestavljeno strukturo*. Lipovec pa deli strukture tudi na *formalne* in *neformalne*. Formalne strukture so tiste organizacijske strukture, ki se tvorijo načrtno, da bi se dosegli cilji podjetja. Neformalne strukture pa nastajajo nenamerno in niso neposredno povezane z obstojem podjetja, so pa za podjetja čedalje pomembnejše, saj se v njih skriva vir socialnega kapitala podjetja.

4.4. FUNKCIJE, KORISTI IN TVEGANJA SOCIALNEGA KAPITALA

V dosedANJI obravnavi socialnega kapitala sem navedel različne opredelitve socialnega kapitala in ugotovil, da so temeljni gradnik socialnega kapitala razmerja med zaposlenimi v podjetju. Izpostavil sem pomen teorije socialnega kapitala kot nujno dopolnitev teorije človeškega kapitala pri pravilnem razumevanju znanja ter obravnaval karakteristike in tipe socialnega kapitala. V nadaljevanju bom obravnaval funkcije, koristi in tveganja socialnega kapitala.

Po mnenju Langove (2004, str. 93) služi socialni kapital trem pomembnim funkcijam.

1. *Predstavlja strukturo medsebojnih obveznosti, pričakovanj in zaupanja.* Socialni sistemi z visoko stopnjo zaupanja so tisti sistemi, v katerih pričakujemo, da bodo socialne obveznosti (ang. Social Obligations) tudi izpolnjene.
2. Socialni kapital *služi tudi kot informacijski kanal.* Socialna razmerja v obliki socialnega kapitala namreč zagotavljajo dostop do informacij, ki pospešujejo akcije v podjetju.

Tu lahko potegnem vzporednico s *komunikacijsko strukturo po Lipovcu*. Po Lipovcu (1987, str. 101) so komunikacijski kanali »poti, po katerih potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku«, komunikacije so »tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije«, komuniciranje pa predstavlja oddajanje in sprejemanje sporočil. Vsak komunikacijski sistem je tudi *sestav razmerij med ljudmi*, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega.

Opozoriti pa je potrebno tudi, da lahko pri procesu komuniciranja v podjetju nastajajo tudi *motnje v komuniciranju*. Dejstvo je, da več kot je ljudi oziroma skupin v podjetju, več je interesov in težje je komuniciranje. Komuniciranje pa lahko otežujejo motnje, katere imajo značaj (Ferjan, 1998, str. 59):

- psiholoških dejavnikov pri ljudeh, udeleženih v procesu komuniciranja,
- hote ali nehote povzročeni napaki ljudi v procesu komuniciranja.

Ravno zaradi psiholoških dejavnikov je torej lahko motena funkcija socialnega kapitala v obliki informacijskega kanala. Psihološki problemi v procesu komuniciranja namreč povzročijo napačno percepcijo sicer pravočasne in tudi na ustrezen način prenesene informacije. Komuniciranje je na ta način nenadoma onemogočeno.

Psihološki dejavniki za te pojave so po Ferjanovem mnenju (1998, str. 59):

- *problem zaupanja med ljudmi* oziroma člani različnih podsistemov znotraj podjetja,
- prezasičenost z informacijami,
- nagnjenost ljudi k subjektivnemu interpretiranju sporočila,

- čustveno reagiranje, predvsem ob sprejemu za sprejemnika neugodnih informacij ter
- način komuniciranja z vidika organizacijske kulture (komunikacije v podjetju so namreč lahko zgolj protokolarne, informativne in tudi neformalne).

Tu izpostavljam vidik zaupanja pri kreiranju socialnega kapitala podjetja, ki v povezavi s človeškim kapitalom podjetja prispeva k večanju dodane vrednosti v podjetju. O medsebojnem zaupanju bom govoril v nadaljevanju diplomskega dela.

3. Socialni kapital *služi tudi kot sistem norm in učinkovitih sankcij*, kar pomeni, da onemogoča ljudem izvajati družbeno nezaželena dejanja. Kot primer Langova navaja predpisujočo normo znotraj kolektiva, ki sestavlja posebno pomembno obliko socialnega kapitala. Gre za to, da se zaposleni odreče lastnemu interesu na račun svojega delovanja v dobro kolektiva (Lang, 2004, str. 93).

Zadnja pomembna funkcija socialnega kapitala pa je po mojem mnenju povezana z *neformalnimi razmerji* v podjetju, kar izpostavlja vidik *kulture podjetja*.

Socialni kapital kot aktivator človeškega kapitala prinaša tudi določene *koristi* in *tveganja* za podjetje. Večina avtorjev se strinja, da koristi socialnega kapitala daleč presegajo njegova tveganja. Nanašajoč se na Lengnick-Halla (2003, str. 54) naštevam najpomembnejše *koristi*, ki jih socialni kapital podjetju prinaša.

Socialni kapital *ustvarja »bogatejši bazen«* pri pridobivanju novih ljudi, ko zaposleni v podjetju nagovarjajo svoje znance in profesionalne kolege za zaposlitev v določenem podjetju. To so pokazale tudi raziskave, saj tisti, ki so se zaposlili v podjetju preko napotkov že zaposlenih, ostajajo v podjetju dlje časa in imajo tudi boljše delovne rezultate kot tisti, ki so se v podjetju zaposlili preko bolj formalnih sistemov zaposlovanja. Korist socialnega kapitala je tudi ta, *da olajša izmenjavo informacij znotraj enot* (ang. Inter-Unit Resource Exchange), ker zaposleni raje delijo svoja znanja s tistimi, ki jih poznajo in spoštujejo. Socialni kapital *pomaga izboljševati kohezijo znotraj skupine in ustvarja podlago za skupinske napore*. Poleg tega *promovira medfunkcijsko* (ang. Cross-Functional) *timsko učinkovitost in omogoča podjetjem lažje prilagajanje tržnim razmeram*. *Zmanjšuje tudi odhod ključnih ali visoko kvalificiranih zaposlenih iz podjetja*, če imajo ti močne socialne stike s svojimi sodelavci in nadrejenimi (Lengnick-Hall, 2003, str. 54).

Poleg koristi, ki jih socialni kapital prinaša podjetju, pa ima tudi nekatere svoje *slabosti oziroma tveganja*, čeprav slabosti socialnega kapitala v literaturi niso obsežneje obravnavane.

Grajenje socialnega kapitala oziroma medsebojnih razmerij v podjetju lahko zahteva ogromne vire, kar lahko povzroči, da *koristi vzdrževanja močnih medsebojnih vezi ne upravičijo stroškov*. Obstaja lahko tudi *nevarnost prevelike posameznikove utelešenosti v socialne strukture podjetja* skozi združevanja in stroge skupne norme. Naslednje tveganje socialnega kapitala se lahko kaže v tem, da *prekomerna socialna vključenost lahko zavre tok novih*

informacij in s tem zmanjša spodbudo za podjetniško aktivnost in inovativno obnašanje. Socialni kapital določenega podjetja pa lahko povzroči negativne učinke tudi na širši kolektiv. *Skupine z visoko stopnjo socialnega kapitala lahko* namreč, v smislu iskanja »posebnih interesov«, *zagovarjajo in porabljajo dragocene vire podjetja za neproduktivni konkurenčni boj* (Staber, 2003, str. 416).

Tveganje socialnega kapitala se kaže tudi v tem, da *ne obstaja nevidna roka* (ang. *Invisible Hand*), ki zagotavlja, da bo uporaba socialnega kapitala ustvarila optimalni rezultat za širše agregate (Staber, 2003, str. 417). Ravno slednje dejstvo pa izpostavlja **velik pomen managerjev v podjetju**, ki se morajo truditi vsa naštetá tveganja, ki jih socialni kapital prinaša, zmanjšati oziroma jih celo odpraviti. O tem pa bom pisal v nadaljevanju diplomskega dela.

4.5. SOCIALNI KAPITAL IN ZAUPANJE

V dosednji obravnavi sem večkrat naletel na pojem medsebojnega zaupanja v podjetju. Ker medsebojno zaupanje predstavlja pomemben gradnik socialnega kapitala v podjetju, ga bom v nadaljevanju obravnave natančneje izpostavil.

Frane s soavtorji (2001, str. 42) omenja sestavne dele in tudi hkrati učinke socialnega kapitala. Gradniki slednjega so ponavadi zaupanje, sodelovanje, koordinacija oziroma usklajeno delovanje. Socialnega kapitala namreč ni moč zreducirati na obstoj zaupanja. Le to lahko predstavlja le **pogoj** ali **posledico** sodelovanja. Tudi Gambetta (Frane et al., 2001, str. 42) pravi, da ni nujno, da kooperacija izhaja iz zaupanja, vendar velja, da uspešna kooperacija ustvarja medsebojno zaupanje v podjetju. Obstaja torej vzročno posledična zveza med sodelovanjem in zaupanjem.

Koražija (2002, str. 60) opredeli medsebojno zaupanje kot »dodatek ali nadomestilo k pogodbenim in birokratskim vezem, kot razmerje, ki opredeljuje kakovost odnosov sodelovanja, pravzaprav kot javno dobro, ki je nujna za uspešno delovanje gospodarstva. Zaupanje temelji na pričakovanju, da bodo prihodnja dejanja druge osebe sprejemljiva s stališča naših interesov«.

Čeprav je *zaupanje* vrednostno blago, ga na trgu ni moč nabaviti. Posebej je *pomembno pri izmenjevanju znanja v podjetju* (ang. Knowledge Sharing), kar pomeni, da je zaupanje nujno za učinkovite operacije v ekonomiji znanja (Lang, 2004, str. 93).

Zaupanje igra ključno vlogo tudi v socialni teoriji, v kateri se poudarja izmenjava znanja, ki ga je zelo težko kodificirati in standardizirati. Vsi teoretiki se strinjajo, da *izmenjava tihega znanja zahteva zaupanje*. Za vzpodbujanje intenzivnejšega izmenjavanja znanja je zato nujno potrebno razvijanje medsebojnega zaupanja, za kar pa so potrebne velike investicije v kooperacijo. Močne socialne vezi služijo kot mazivo organizacijske kohezije in kooperacije,

kar posledično vodi v boljšo komunikacijo, motivacijo in kontrolo v podjetju (Staber, 2003, str. 415).

Tako socialni kot človeški kapital zahtevata za svoje ustvarjanje, vzdrževanje in povečevanje njune vrednosti velike investicije. Za povečevanje vrednosti socialnega kapitala je ključnega pomena investiranje v razvoj kakovostnih medsebojnih razmerij. To poudarjam zato, ker igra tudi v *primeru zniževanja stroškov investicij v medsebojna razmerja, ključno vlogo razvoj medsebojnega zaupanja*. V primeru visoko razvitega medsebojnega zaupanja v podjetju lahko medsebojna razmerja ostanejo kakovostna tudi v primeru minimalnega investiranja. Managerjem mora zato prioriteto nalogo predstavljati *vzpostavljanje medsebojnega zaupanja*, s tem grajenje socialnega kapitala v podjetju in povečevanje učinkovitosti ter predvsem uspešnosti podjetja (Tymon, Stumpf, 2003, str. 16-17).

4.6. RAVNANJE S SOCIALNIM KAPITALOM V PODJETJU

Managerji se v današnjem času srečujejo s ključnim vprašanjem, kako z medsebojnimi razmerji v podjetju učinkovito ravnati. Problem ravnanja z medsebojnimi razmerji pa se pojavlja na več ravneh (Prusak, Cohen, 2001, str. 87):

- socialni kapital oziroma medsebojna razmerja so v večini podjetij pod pritiskom čedalje večje nestabilnosti okolja in prevlade virtualnosti, zato je kreiranje razmerij v turbulentnem poslovnem okolju izredno težavno,
- socialni kapital je pod pritiskom tudi zato, ker malo managerjev razume, kako učinkovito investirati v medsebojna razmerja, drugi problem pa predstavlja tudi udejanjanje teh medsebojnih razmerij.

Pri tem Prusak in Cohen (2001, str. 86-87) pravita, da je problem ravnanja z medsebojnimi razmerji v podjetju možno reševati na način *ustvarjanja povezav med ljudmi, vzpostavljanja medsebojnega zaupanja ter povečanja sodelovanja med člani podjetja*. Za vsako podjetje je zato ključnega pomena, da se zaposleni med sabo dobro poznajo in da si tudi medsebojno zaupajo, kar vodi v večjo učinkovitost, zaposleni se lažje in hitreje učijo in so pri delu bolj kreativni. Ravno močna medsebojna razmerja, ki omogočajo, da podjetja učinkovitejše funkcionirajo, predstavljajo socialni kapital podjetja.

Ključna naloga managerjev je torej, da *najbolj optimalno povežejo zaposlene v smislu polnega izkoriščanja potencialov ljudi oziroma človeškega kapitala, s ciljem optimalnega ustvarjanja vrednosti v podjetju*.

Podjetja, v katerih obstajajo trdna razmerja med zaposlenimi, so praviloma uspešna, ker so zaposleni visoko motivirani za doseg čim boljših delovnih rezultatov. Ob tem pa morajo managerji za razvijanje in vzdrževanje kakovostnih medsebojnih razmerij zaposlene tudi *dobro informirati o politiki in strategiji podjetja*. Na drugi strani se morajo v podjetju

ustvariti takšne razmere, ki omogočajo zaposlenim dobro komunikacijo, tako s sodelavci kot z nadrejenimi (Gomez-Mejia, 2001, str. 430).

Managerji morajo biti pozorni tudi na že omenjeno tveganje, da *razmerja med člani podjetja niso premočna*, saj je takšna medsebojna razmerja težko spreminjati, kar lahko vodi v nefleksibilnost podjetja. Tymon (2003, str. 417) piše, da so močne vezi pri izmenjavah znanja med člani manjše skupine zaželeni takrat, kadar delovne naloge zahtevajo močno medsebojno zaupanje ali če gre za prenos tihega znanja ali znanja, ki ga je težko kodificirati. Močne vezi spodbujajo *transfer znanja* med sodelavci znotraj podjetja, medtem ko šibke vezi spodbujajo iskanje novega znanja in iskanje možnosti za dostop do mnogovrstnih zunanjih virov informacij.

Pri *transferu znanja* gre za proces prenosa znanja od tistih, ki znanje posedujejo do tistih, ki znanje potrebujejo in kjer je znanje komercialno koristno in uporabno. *Naloga managementa* je *uskladiti način prenosa znanja z naravo samega znanja, upoštevati koristi in stroške posameznega prenosa ter zagotoviti ustrezno podjetniško klimo za prenos znanja* (Kešeljević, 2004, str. 86-87). Za uspešen transfer znanja znotraj podjetja je namreč ključnega pomena ravno učinkovito ravnanje s socialnim kapitalom podjetja.

Obravnavo bom sklenil z izjemno zanimivo raziskavo avtorjev McFadyena in Canelle, ki sta se ukvarjala z vprašanjem, kako ***direktna razmerja*** med zaposlenimi vplivajo na ***ustvarjanje in prenos znanja***.

McFadyen in Canelle (2004, str. 735-737) sta ugotovila, da so *direktna razmerja* med zaposlenimi v podjetju *veliko bolj pomembna pri ustvarjanju znanja kot pri prenosu znanja v podjetju*. Na eni strani je eksplicitno znanje kodificirano, zato je lažje prenosljivo od ene osebe do druge, pogosto tudi brez medsebojnih interakcij. Na drugi strani pa je *ustvarjanje znanja bolj odvisno od kombiniranja in izmenjevanja tihega znanja v podjetju*.

Pri *prenosu znanja* ljudje pogosto iščejo odgovore na specifična vprašanja oziroma iščejo specifične informacije, za katere mislijo, da jih potrebujejo. Pri *ustvarjanju znanja* pa je izmenjevanje informacij pogosto nujno, pri čemer partnerji pri izmenjavi (ang. Exchange Partners) pogosto niso zmožni artikulirati specifičnega znanja, ki ga potrebujejo. Takšna oblika izmenjav zato zahteva zelo direktne interakcije med zaposlenimi v podjetju.

Raziskava je tudi pokazala, da je ***ustvarjanje novega znanja odvisno od števila in intenzitete medsebojnih razmerij*** ter da med socialnim kapitalom in količino ustvarjenega znanja ne obstaja linearna povezava.

Prišla sta do zanimive ugotovitve, da na določeni točki stroški večanja *števila* medsebojnih razmerij začnejo izravnovati koristi. Prav tako pa *intenzivnost* medsebojnih razmerij najprej ustvarja pozitivne, kasneje pa negativne učinke na ustvarjanje novega znanja, saj partnerji pri izmenjevanju znanja razvijajo homogeno zalogo znanja in lahko postanejo subjekti

skupinskih norm, obveznosti in pričakovanj. Raziskava je tudi pokazala, da ima *intenziteta medsebojnih razmerij višji mejni vpliv na ustvarjanje znanja kot število medsebojnih razmerij*.

Managerji v podjetju morajo zato ključni poudarek posvečati izgrajevanju intenzivnih, na močnem zaupanju temelječih medsebojnih razmerij v podjetju, saj bo le na ta način človeški kapital v podjetju učinkovito aktiviran ter izkoriščen. Naloga managerjev je torej z učinkovitim ravnanjem povečevati vrednost tako človeškega kot socialnega kapitala, kar posledično vodi v povečevanje vrednosti podjetja.

5. SKLEP

V diplomskem delu sem obravnaval koncept človeškega in socialnega kapitala v podjetju ter prikazal pomembno povezavo med njima, kar v literaturi do sedaj še ni bilo obsežneje obravnavano. Ugotovil sem, da je področje intelektualnega kapitala še vedno dokaj nejasno in ni poenoteno, tako na področju izrazoslovja kot na področju pogledov različnih avtorjev.

Ker je celotno področje intelektualnega kapitala preobširno za obseg diplomskega dela, sem svojo obravnavo skrčil na področje človeškega kapitala, dodal pa sem vidik medsebojnih razmerij v podjetju. Najprimernejšo teoretično osnovo, ki pokriva del moje obravnave, sem našel v McElroyevi modificirani shemi intelektualnega kapitala, ki prva vključuje socialni kapital kot samostojno komponento intelektualnega kapitala. Opirajoč se na Lipovca sem ugotovil, da koncept socialnega kapitala pravzaprav predstavljajo medsebojna razmerja v podjetju ter da s konceptom človeškega kapitala predstavljajo ključni element neotipljivih sredstev, ki so postala najpomembnejša sredstva v podjetjih.

Ugotovil sem, da nekateri avtorji uvrščajo neotipljiva sredstva na aktivno stran bilance podjetij, drugi pa jih obravnavajo kot neotipljive vire oziroma kapital ter jih uvrščajo na pasivno stran bilance podjetij.

Obravnaval sem pomen znanja kot najpomembnejšega gradnika človeškega kapitala ter izpostavil pomembnost transfera znanja med zaposlenimi v podjetju. Pri tem igrajo ključno vlogo medsebojna razmerja med zaposlenimi, saj znanje brez ustreznega transfera znotraj podjetja ni optimalno izkoriščeno. Pomembno je tudi, da za znanje ne velja zakon o padajočih donosih, ampak zakon o naraščajočih donosih ter da se znanje z uporabo ne izrablja. Vsa ta dejstva potrjujejo, da je za podjetja ključnega pomena učinkovito ravnanje tako s človeškim kot s socialnim kapitalom. Obravnavala je pokazala, da gre pri ravnanju s človeškim kapitalom za ravnanje človekovih zmožnosti, pri ravnanju s socialnim kapitalom pa za ravnanje z medsebojnimi razmerji v podjetju.

Znano je, da se v zadnjem času večja pomen implicitnega oziroma tihega znanja v podjetjih. Ker je to znanje uskladiščeno v glavah posameznikov, ga je moč prenašati samo preko učinkovitega sistema medsebojnih razmerij, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Zaupanje pa predstavlja sestavni del socialnega kapitala, vendar ga s socialnim kapitalom ne moremo

enačiti. Socialni kapital ima več koristi kot tveganj, obstajajo pa tudi nevarnosti, ki jih morajo managerji pri ravnanju z medsebojnimi razmerji upoštevati.

K dopolnitvi obravnave sem dodal še zanimivo raziskavo McFadyena in Canelle, ki sta ugotavljala, kako direktna razmerja vplivajo na prenos in ustvarjanje novega znanja v podjetju. Ugotovila sta, da so direktna razmerja med zaposlenimi v podjetju veliko bolj pomembna pri ustvarjanju znanja kot pri prenosu znanja. Ustvarjanje znanja pa je odvisno od števila in intenzivnosti medsebojnih razmerij. Dokazala sta, da na določeni točki stroški večanja števila medsebojnih razmerij začnejo izravnovati koristi ter da ima intenziteta medsebojnih razmerij višji mejni vpliv na ustvarjanje znanja kot število medsebojnih razmerij.

Skozi obravnavo koncepta človeškega kapitala ter koncepta socialnega kapitala sem prišel do zaključka, da tako človeški kot socialni kapital igrata izredno pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja. Na podlagi obsega obravnave, ki sem si jo zadal v diplomskem delu, težko ocenim, katera vrsta kapitala je v podjetju pomembnejša. Prišel pa sem do ugotovitve, da je izkoristek človeških potencialov podjetja veliko bliže optimumu ob močni interakciji človeškega in socialnega kapitala. *Vloga človeškega kapitala* v podjetju je namreč večanje dodane vrednosti v podjetju, *vloga socialnega kapitala* pa je omogočanje pogojev za učinkovitejšo aktivacijo vloge človeškega kapitala. Obeh konceptov torej ni smiselno obravnavati ločeno, ampak tvorita neločljivo povezavo v smislu izkoriščanja potencialov zaposlenih pri večanju vrednosti v podjetju.

Ko sem pričel pisati diplomsko delo, sem se zavedal, da je območje obravnave izredno široko in zahtevno. Zato sem se trudil področje intelektualnega kapitala skrčiti na področje človeškega kapitala, dopoljenega s konceptom socialnega kapitala. S tem sem želel podati svoj doprinos na področju obravnavanja neotipljivih pojavov v podjetju. Poudarjam pa, da na uspeh podjetja ne vplivajo samo faktorji, ki so povezani s človeškim in socialnim kapitalom v podjetju, ampak tudi oblike kapitala, ki so povezane z okoljem podjetja.

Predlagam, da se v prihodnjih obravnavah koncepti, ki sem jih razčlenjeval v svojem diplomskem delu, razširijo z ostalimi oblikami kapitala ter se povežejo z možnostmi merjenja neotipljivih pojavov ter zajemanja le-teh v finančnih izkazih podjetij. Poleg učinkovitega ravnanja s človeškim in socialnim kapitalom bo to za podjetja predstavljalo ključno nalogo, s tem pa se bodo zmanjšali tudi razkoraki med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetij.

LITERATURA

1. Adam Frane et al.: Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 2001. 205 str.
2. Bontis Nick, Fitz-enz Jac: Intellectual Capital ROI: A Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 3(2002), 3, str. 223-247.
3. Carson E. et al.: Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 3(2004), 5, str. 443-463.
4. Dakhli Mourad, De Clerco Dirk: Human Capital, Social Capital, and Innovation: A Multicountry Study. Entrepreneurship & Regional Development, B.k., 16(2004), 2, str. 107-128.
5. Daum Juergen H.: Intangible Assets and Value Creation. Bonn : Galileo Press GmbH, 2003. 421 str.
6. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 180 str.
7. Garavan Thomas N. et al.: Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. Journal of European Industrial, B.k., 25(2001), 2/4, str. 48-68.
8. Gomez-Mejia Luis R.: Managing Human Resources. 3.izdaja. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 621 str.
9. Joia Luiz Antonio: Measuring Intangible Corporate Assets. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 1(2000), 1, str. 68-84.
10. Kaufmann Lutz, Schneider Yvonne: Intangibles, A Synthesis of Current Research. Journal of Intellectual Capital, 3(2004), 5, str. 366-388.
11. Kešeljević Aleksandar: Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. Organizacija, Kranj, 36(2003), 1, str. 6-13.
12. Kešeljević Aleksandar: Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. Organizacija, Kranj, 37(2004a), 1, str. 43-49.
13. Kešeljević Aleksandar: Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004b. 206 str.

14. Koražija Nataša: Kapital, ki se z uporabo povečuje. *Manager*, Ljubljana, 11(2002), str. 57-60.
15. Lang Josephine Chinying: Social Context and Social Capital as Enablers of Knowledge Integration. *Journal of Knowledge Management*, Badford, 3(2004), 8, str. 89-105.
16. Lengnick-Hall Mark L., Lengnick-Hall Cynthia A.: HR' Role in Building Relationship Networks. *Academy of Management Executive*, Ada, 4(2003), 17, str. 53-62.
17. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998a. 243 str.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998b. 422 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
20. Malačič Janez: Teorija človeškega kapitala. *Ekonomska revija*, Ljubljana, 35(1984), 2-3, str. 271-288.
21. McElroy Mark W.: Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1(2002), 3, str. 30-39.
22. McFadyen Ann M., Cannella Albert A. Jr.: Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of The Number and Strenght of Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 47(2004), 5 , str. 735-746.
23. Merkač Marjana: Kadri v organizaciji. Koper : Visoka šola za management, 1998. 145 str.
24. Možina et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
25. Ming Chen Hai, Jun Lin Ku: The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 1(2004), 5, str. 116-130.
26. Nerdrum L., Erikson T.: Intellectual Capital: A Human Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 2(2001), 2, str. 127-135.
27. Prusak L., Cohen D.: How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*, Boston, 79(2001), 6, str. 86-93.
28. Ravnič Simon: Intellectual Capital: Its Meaning and Value. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 93 str.

29. Rodriguez Perez Jesus, Ordonez de Pablos Patricia: Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*, Badford, 3(2003), 7, str. 82-91.
30. Roslender Robin, Fincham Robin: Thinking Critically About Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, 4(2001), 14, str. 383-398.
31. Ross Johan et al.: *Intelektualni kapital*. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
32. Rozman Rudi: O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, Kranj, 31(1998), 1, str. 5-8.
33. Sitar Aleša Saša: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. *Manager+*, Ljubljana, 11(2003), str. 138-142.
34. Staber Udo: Social Capital or Strong Culture. *Human Resource Development International*, B.k., 6(2003), 3, str. 413-420.
35. Stewart Thomas A.: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Bentam Doubleday Dell Publishing Group, 1999. 280 str.
36. Stewart Thomas A.: *The Wealth of Knowledge*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2002. 379 str.
37. Tomažič Egon: Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. *Finance*, Ljubljana, 203(2003), str. 27-30.
38. Tosi L. Henry, Mero P. Neal: *The Fundamentals of Organizational Behaviour*. Oxford : Blackwell Publishing, 2003. 301 str.
39. Tymon Walter G., Stumpf Stephen A.: Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, B.k., 1(2003), 8, str. 12-20.
40. Thompson George D.: Cultural Capital and Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford, 4(1999), 12, str. 394-412.

VIRI

1. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana : DZS, 1991. 1377 str.
2. Human Capital Investment, An International Comparison. Pariz : Centre for Educational Research and Innovation, 1998. 95 str.
3. Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.

SLOVAR ANGLEŠKO-SLOVENSКИH IZRAZOV

A

Affinity	sorodnost
Ancillary Knowledge	pomožno znanje

B

Bonding	povezanost
Breadth	širina

C

Competence	kompetence
Core Knowledge	temeljno znanje
Compulsory Knowledge	dopolnilno znanje
Calculated Trust	kalkulirano zaupanje

E

Embodied Knowledge	utelešeno znanje
Embedded Relationships	ustaljena medsebojna razmerja
Exchange Partners	partnerji pri izmenjavi
Explicit Knowledge	eksplicitno znanje

F

Firm-Specific Human Capital	človeški kapital, specifičen za podjetje
Fluid Structural Capital	fluiden (spremenljiv) strukturni kapital

H

HR Strategy	strategija ravnanja z zaposlenimi
Human Capital	človeški kapital
Human Resources	človekove zmožnosti
Human Resource Management	ravnanje s človekovimi zmožnostmi

I

Idiosyncratic Knowledge	posebno znanje
Individual-specific Human Capital	človeški kapital, specifičen za posameznika
Industry-specific Human Capital	človeški kapital, specifičen za panogo
Intangible Assets	neotipljiva sredstva
Interfirm Reactions	medpodjetniške reakcije

Inter-Unit Resource Exchange	izmenjava virov znotraj enot
Internal-to-Internal Relationships	razmerja znotraj določenega podjetja
Internal-to-External Relationships	razmerja, ki segajo preko meja podjetja

K

Knowledge Assets	sredstva, ki temeljijo na znanju
Knowledge Based Economy	ekonomija znanja
Knowledge Creation	ustvarjanje (kreiranje) znanja
Knowledge Integration	integracija znanja
Knowledge Management	management znanja
Knowledge Sharing	izmenjavanje znanja

N

Networking	mreženje
Network Resources	viri v določeni mreži

R

Rapport	naklonjenost
Relationships	razmerja
Relationship Competencies	kompetence, ki temeljijo na razmerjih

S

Shared Beliefs	deljena prepričanja
Skills	veščine
Social Capital	socialni kapital
Social Obligations	socialne obveznosti

T

Tacit Knowledge	tiho, tacitno znanje
Tangible Assets	otipljiva sredstva
Transferability of Competencies	prenosljivost kompetenc