

vročitve, če delavec vročitve ne sprejme v skladu z 88. členom ZDR-1.

Dodatno predlog sprememb ZUTD uva-ja **sankcijo za delodajalce**, ki delavcu v času odpovednega roka ne omogočijo odsotnosti z dela zaradi iskanja nove zaposlitve in vključevanja v ukrepe na področju trga dela v skladu z ZUTD-1. Po veljavnem ZDR-1 ima namreč delavec v primeru, da mu je pogodbo o zaposlitvi odpovedal delodajalec, v času odpovednega roka pravico do odsotnosti z dela zaradi iskanja nove zaposlitve s pravico do nadomestila plače v trajanju najmanj dve uri na teden (97. člen ZDR-1). S tem ukrepom naj bi se delodajalce »spodbudilo«, da delavcem omogočijo izrabo zakonske pravice s ciljem hitrejšega prehoda v novo zaposlitev.

Prekarno delo

Po sedanjih ureditvi imajo inšpektorji za delo zvezane roke, ko pri delodajalcu ugotovijo, da se delo opravlja na podlagi civilne pogodbe (denimo na podlagi pogodbe o poslovnem sodelovanju ali podjetniške pogodbe s samostojnim podjetnikom), dejansko pa bi se morala skleniti pogodba o zaposlitvi. V primerih **t. i. prikritih delovnih razmerij** lahko inšpektorji za delo kvečjemu izdajo prepovedno odločbo, s katero tako osebi prepovejo delo. Nimajo pa možnosti, da bi delodajalcu naložili sklenitev pogodbe o zaposlitvi. Predlog sprememb ZID predvideva, da bi lahko inšpektor za delo z odločbo **odredil delodajalcu, da izroči pisno pogodbo o zaposlitvi v skladu z ZDR-1** v

roku treh dni po tem, ko inšpektor za delo ugotovi opravljanje dela na podlagi pogodb civilnega prava v nasprotju z zakonom, ki ureja delovna razmerja. Predlog gre zagotovo v smer **večjega pravnega varstva delavca ter krepi položaj inšpekcije za delo**, kar je tako v teh kakor tudi pri drugih kršitvah izjemno pomembno.

Ravno tako predlog spremembe predvideva **povišanje glob za kršitve prepovedi dela na podlagi pogodb civilnega prava**, kadar obstajajo elementi delovnega razmerja ter uvedbo sankcije za posameznika, ki je delo opravljal na podlagi pogodb civilnega prava v nasprotju z ZDR-1. Torej, v primerih, ko se bo delo opravljal na podlagi civilne pogodbe, a bo dejansko imelo vse elemente delovnega razmerja, bo lahko **kaznovan tudi posameznik**, ki dela v taki obliki in sicer v višini od 500 do 2.500 evrov. Predlog predvideva dve izjemi, kdaj ne bi bil kaznovan:

1) če bo sam podal prijavo na inšpektorat za delo ter

2) če se izkaže, da je bil bistven pogoj za opravljanje dela s strani delodajalca sklenitev pogodbe civilnega prava.

V praksi je namreč takšno pogojevanje zelo prisotno, zlasti želijo od posameznikov, da odprejo s.p. ter to pogojujejo z začetkom sodelovanja s posameznikom. Na podlagi predloga bo lahko **takšno dokazovanje težavno**, saj zakonodaja ne zavezuje delodajalca, da objavi »prosta delovna mesta« za s.p. Poleg tega se postavlja vpra-

šanje, ali in koliko je smiselno kaznovati posameznike, ki delajo v takih oblikah dela, kajti velikokrat so v to prisiljeni, saj nimajo praktično nobene druge možnosti za vključitev na trg dela.

Predlog tudi določa **obrnjeno dokazno breme v primeru obstoja delovnega razmerja** (19. člen ZDR-1). Če bo pred sodiščem sprožen spor o sporu delovnega razmerja (običajno delavec toži delodajalca, da bi moral z njim skleniti pogodbo o zaposlitvi), bo po predlogu moral dokazati, da niso bili podani vsi elementi delovnega razmerja. To naj bi bilo po mnenju MDDSZ v korist delavca, saj bi po tej spremembi delavec v primeru spora le navajal dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je kršena prepoved opravljanja dela na podlagi pogodb civilnega prava, če obstajajo elementi delovnega razmerja. Delodajalec pa bi moral dokazati, da ti elementi niso podani.

Kdaj bodo spremembe sprejete?

Težko je napovedati, kdaj in v kakšni obliki bodo predlagane spremembe sprejete. Uradno je predlog sprememb v rokah socialnih partnerjev, ki pa se na to temo v zadnjih dveh mesecih niso srečali. Vsekakor lahko pričakujemo, da bo o tem še tekla razprava in da končno besedilo le ne bo enako predlaganemu, zlasti glede na problematičnost redefinicije razloga nesposobnosti ter nove ureditve pri sporazumnem prenehanju delovnega razmerja.

V sodobnem svetu je nujno upravljati »intelektualni kapital« – ali umreti!

Svet se je spremenil! In to dramatično spremenil. Lahko smo še nekoliko bolj dramatični: v sodobnem svetu je nujno treba ustrezno upravljati »intelektualni kapital« – ali (poslovno) umreti!¹

Vsi poznamo ponavljajoče se trditve, da »se gospodarstvo zelo hitro spreminja«, da »smo priča največjemu valu sprememb po industrijski revoluciji« in podobno. Čeprav pogosto precenjujemo spremembe in njihov obseg v primerjavi s prejšnjimi »revolucijami«, ni nobenega dvoma, da **gospodarstva v letu 2017 praktično ni več mo-**

goče primerjati s stanjem leta 1997 ali 1987. In pri tem ne govorimo o tehnološkem napredku, čeprav njegove vloge ne moremo zanemariti. Treba pa je poudariti, da so znanje in informacije danes **najpomembnejša poslovna vrednost**, bodisi kot predmet izmenjave bodisi kot njegov pomembni sestavni del.

V tem kontekstu je potrebno razumeti tudi pojem »**intelektualni kapital (IK)**«, ki je danes predmet številnih družboslovnih razprav. Prva misel ob omembi pojma »intelektualni kapital« pri večini ljudi takoj asociira na pojem »**človeški kapital**«, vendar pa gre pri intelektualnem kapitalu za precej širši pojem, ki vključuje tudi človeški kapital. Intelektualni kapital namreč – poleg znanj in spretnosti članov organizacije – vključuje tudi odnose z odjemalci in partnerji, inovacije, infrastrukturo podjetja in

¹ To misel in pretežni del ostale vsebine tega prispevka, v katerem pa dodajamo tudi nekaj lastnih misli, povzemamo po knjigi Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nikola C. Dragonetti (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.



Piše:
Mitja Gostiša

številine druge elemente t. i. strukturnega kapitala. To so tista **skrita sredstva podjetja**, ki zelo pomembno vplivajo na njegovo dejansko tržno vrednost, čeprav v (sedanjih) bilancah podjetij (še) niso posebej registrirana in prikazana.

Čeprav je IK izhodiščna točka slehernega poslovanja, se je njegova vloga v procesu ustvarjanja vrednosti **v zadnjih desetletjih močno okrepila** zaradi temeljnih sprememb v družbi in poslovnem svetu. Tako intelektualni kapital danes predstavlja v povprečju že kar okoli **85 % tržne vrednosti**, s tem pa tudi dejanske produkcijske oziroma poslovne »moči«² podjetij. Znanje in informacije postajajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati.

Čedalje večji pomen znanja za preživetje podjetja je spodbudilo razvoj mnogih novih ali vsaj modificiranih teorij o menedžmentu. Ob tem naj poudarimo **dva najpomembnejša tokova**. Na eni strani avtorji predpisujejo drugačne načine ustvarjanja, širjenja in izkoriščanja znanja, na drugi strani pa posvečajo veliko pozornosti merjenju znanja. Koncept IK je neke vrste sinteza teh dveh miselnih tokov: vključuje **upravljanje in merjenje** znanja ter drugih neopredmetenih sredstev v podjetju. Dejansko pa gre za dve plati iste medalje: kar lahko merimo, lahko upravljamo, in kar želimo upravljati, moramo meriti.

Pridobivanje in razvijanje znanja v podjetjih

Podjetje lahko **znanje razvija na dva načina**: z »nabavo ali notranjim razvijanjem

»**Nabava znanja**«³ pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. Strategija je le na videz videti preprosta, ker podjetje nikoli ne more z

gotovostjo vedeti, da so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Še več, porazdeljevanje znanja po organizaciji ni lahka naloga. Kljub temu je to dokaj hitra metoda pridobitve novega znanja, in kadar deluje, je lahko zelo učinkovita.

Toda strokovna literatura vseeno večino pozornosti posveča **notranjemu razvijanju znanja**, se pravi raziskavam in razvoju ali/in izobraževanju. Seveda so tudi za to pot potrebne naložbe, čeprav ne moremo vzpostaviti neposredne povezave med višino naložbe in rezultatom. Tudi majhne naložbe lahko ustvarijo velike količine znanja, velike pa se včasih popolnoma ponesrečijo. Vsaka raziskava je povezana z negotovostjo in celo izobraževanje zaposlenih je lahko brez smisla, če se udeleženci zavestno ali podzavestno niso pripravljeno učiti.

Deljenje znanja in vzporednica s soupravljanjem zaposlenih

Na kateri koli način že pridemo do novih znanj, se nam torej slej ko prej zatakne pri porazdeljevanju in prenašanju tega znanja znotraj organizacije. **Problem deljenja znanja je torej osnoven: kjer ni deljenja znanja, tam ni kreiranja novega znanja**. Toda kako pripraviti različne ljudi v organizaciji, da si bodo izmenjevali veščine in znanja? Odgovor je v teoriji preprost: če si ljudje želijo izmenjevati znanje, se morajo sporazumevati bodisi ustno ali pisno. Komunikacija podjetju pomaga osmisliti in ustvariti pogoje za ukrepanje. Vendar pa je najtežje ustvariti **takšno okolje, v katerem se ljudje lahko sporazumevajo**. Tehnični sistemi sicer pomagajo, toda noben sistem sam po sebi ne more zagotoviti komunikacije. S primerno porazdelitvijo pisarn lahko, na primer, ustvarimo možnosti za naključna srečanja, če predvidimo skupne prostore in podobno. Toda niti to samo po sebi ne bo ustvarilo znanja. Komunikacija in z njo tudi znanje se lahko porajata le iz zavestne želje po izmenjavi.

Naj torej opustimo vsakršno upanje, da nam bo uspelo prenašati znanje? Na srečo ne! Človek je namreč še **vedno »družbena žival«**, še vedno čutimo potrebo, da bi sedeli okrog tabornega ognja in si pripovedovali lovske zgodbe, le da smo taborni ogenj zamenjali s kavno mizico, lov pa z najnovejšimi tržnimi strategijami. To **naravno človekovo potrebo je torej treba spodbujati**. Šefi naj ne oštevaro svojih zaposlenih, češ da preveč govorijo, temveč naj jih spodbujajo, da si bodo izmenjevali mnenja o delu in ukrepih v podjetju ter njegovih

strateških usmeritvah. Razpravo in kritiko je treba spodbujati in sprejemati z naklonjenostjo, ker bodo le v takem ozračju ljudje pripravljeni kaj predlagati. Nekateri predlogi bodo morda neumni, drugi neizvedljivi, toda gotovo se bo našel tudi kak izvrsten. Menedžerji morajo postati vodje in ustvariti skupen cilj, ki bo vodil in usmerjal organizacijo. Njihova naloga je tudi ustvariti najugodnejše okolje in odnose za ustvarjanje in razširjanje znanja. Pri odnosih gre predvsem za to, da mora **med menedžerji in zaposlenimi vladati zaupanje**. Le zaupanje namreč lahko omogoči, da se bo znanje pretakalo znotraj organizacije in ustvarilo skupen svet izkušenj.

Mimogrede, ob prebiranju gornjih misli avtorjev uvodoma navedene knjige o priporočljivih metodah vodenja in komuniciranja se seveda nehotе vsiljuje neposredna vzporednica s **sistemom (individualne in kolektivne) delavske participacije zaposlenih pri upravljanju** oziroma »**delavskega soupravljanja**«. Celoten ta sistem namreč po svojem najglobljem bistvu ni prav nič drugega kot specifičen sistem **sodobnega (t. i. participativnega) internega komuniciranja** med menedžmentom in zaposlenimi na vseh področjih in na vseh ravneh v organizaciji, ki med drugim omogoča tudi optimalno uporabo razpoložljivega znanja in na splošno človeškega kapitala v organizaciji. In v tem smislu je treba razumeti tudi veljavni slovenski Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), torej kot formaliziran sistem visoko participativnega internega komuniciranja v podjetjih, namenjen doseganju njihove večje poslovne uspešnosti.

Izkoriščanje znanja v podjetjih

Ko znanje imamo, nam **prav nič ne koristimo, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja**. Praktična aplikacija znanja, nakopičenega v podjetju, je prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost in izboljšuje finančni položaj samega podjetja. Še več, z eksperimentiranjem se podjetje nauči še več, se pravi, da ustvari še več znanja. Vsi vemo, da so prve verzije računalniških programov in strojne opreme ponavadi polne »hroščev«, nadaljnje pa so čedalje bolj prečiščene.

Postopek aplikacije znanj v prakso ustvarja tudi »**know-how**«, se pravi praktično znanje in veščine o tem, kako uporabiti teoretična spoznanja, strokovne prijeme in praktične rešitve. Sony in LG sta, na primer,

še vedno med najboljšimi proizvajalci televizorjev, pa ne zato, ker bi bila tehnološko toliko boljša od konkurentov; ne, preprosto zato, ker televizorje izdelujeta dlje kot katero koli drugo podjetje.

Treba je poudariti, da **ni nobene jasne meje med razvijanjem in aplikacijo znanja**. Med njima ločujemo samo zaradi večje nazornosti, v resnici pa sta obe dejavnosti tesno prepleteni. Korenine sodobnih znanstvenih metod je posadil že Galileo pred tristo leti, ko je z eksperimenti preverjal vrednost teoretičnega znanja.

Če rečemo, da z aplikacijo razvijamo znanje, imajo večja podjetja praviloma več priložnosti za učenje kot manjša. To je jasno: če je vsak posel priložnost za učenje, si samo predstavljajte, kakšne možnosti ima na primer Procter & Gamble v primerjavi z lokalnim trgovcem. Prav zato bi vsako podjetje moralo širiti možnosti uporabe znanja.

Intelektualni kapital – kaj ga sestavlja?

Najprej se moramo vrniti nekoliko nazaj in pojasniti, kar je bilo do sedaj samo nazvano: **celotno (tržno) vrednost podjetja lahko razdelimo v finančni kapital in intelektualni kapital** (slika 1). Finančni kapital vključuje vsa materialna in denarna sredstva, intelektualni kapital pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja.

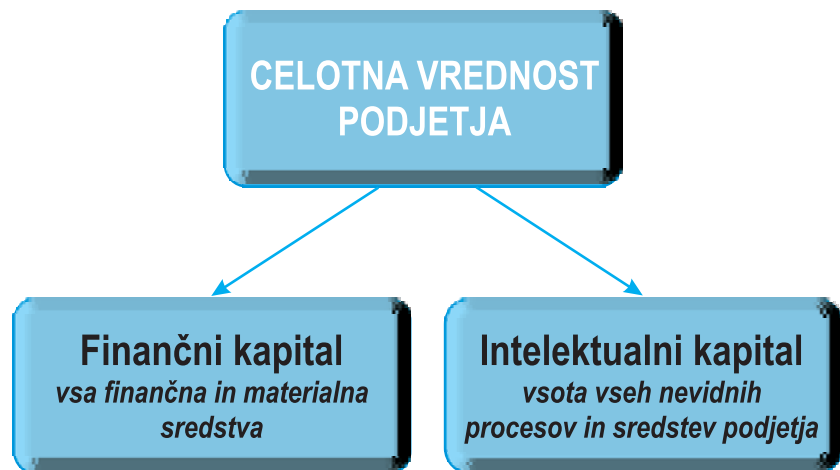
Finančnemu kapitalu ne bomo namenili prav veliko prostora. Povejmo le, da njegova vrednost lahko izhaja iz materialnih ali denarnih sredstev podjetja. Raje pa se posvetimo sestavi intelektualnega kapitala (slika 2).

Če naredimo še korak naprej in poskušamo ustvariti novo razlikovanje, lahko IK razdelimo na **človeški in strukturni kapital**. Ta dva parametra predstavljata nekaj, kar imenujemo nevidna sredstva (in procese) ter znanje, utelešeno v zaposlenih. Kot kriterij razlikovanja lahko na tej ravni uvedemo razdelitev na »**razmišljajoči**« in »**nerazmišljajoči**« **intelektualni kapital**. Razlog za tako razlikovanje je jasen. Ljudi kot nosilce človeškega kapitala je treba upravljati popolnoma drugače kot strukturni kapital.

Človeški kapital – duša podjetja

Človeški kapital je sestavljen iz **zmožnosti, odnosa in intelektualne prožnosti** zaposlenih (slika 3).

Slika 1: Finančni in intelektualni kapital



Vir: Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 23

Zmožnosti predstavljajo tisto, kar lahko organizacija ustvari s pomočjo zaposlenih. Temelja elementa zmožnosti sta *znanje* in

pomeni pripravljenost dosegati strateške cilje in premagovati ovire. *Pripadnost* pomeni pripadnost idejam in kulturi organi-

Slika 2: Intelektualni kapital



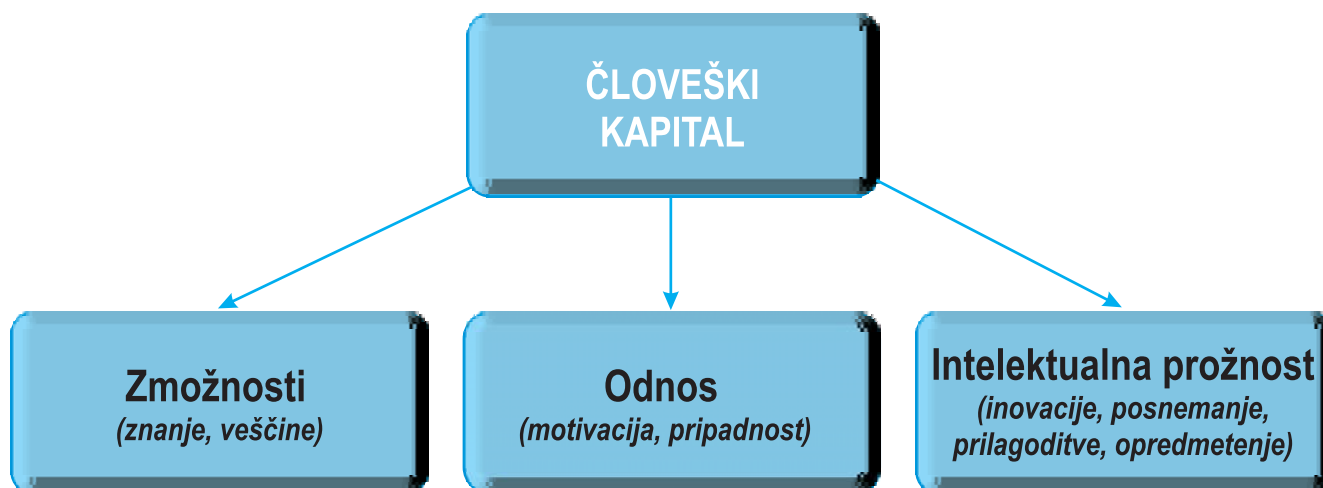
Vir: Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 24

veščine. Znanje pokriva akademsko poznavanje stvari in je v glavnem vezano na človekovo stopnjo izobrazbe. Veščine pa predstavljajo njihov praktični del in niso nič manj pomembne od znanja, vendar pa so z njim povezane. Kljub temu v praksi ni nujno, da človek posreduje oba pola zmožnosti.

Odnos pomeni *pripravljenost ljudi, da uporabijo znanje v korist organizacije*. Organizacija ima na to (subjektivno) komponento človeškega kapitala omejen vpliv, odvisen je namreč tudi od osebnostnih lastnosti posameznika, nanj pa vplivajo motivacija, pripadnost, vedenje in drža zaposlenih. Vendar pa vpliv organizacije na to komponento človeškega kapitala nikakor ni zanemarljiv. Organizacija namreč lahko bistveno vpliva predvsem na »*zavzetost*« *zaposlenih*, ki jo sestavljata delovna motivacija in organizacijska pripadnost. *Motivacija*

(cilji, vrednote, ...), predvsem pa identifikacijo s cilji organizacije. Vedenje označuje ustvarjeno okolje, ki izvira iz vedenj vseh zaposlenih. Osebo držo pa oblikuje predvsem etična usmeritev posameznika, ki svojega ravnanja ne usmerja le z vidika prihodnjega uspeha, ampak z vidika etičnih vrednosti družbe, v kateri deluje.

Intelektualna prožnost zaposlenih pomeni *sposobnost prenašanja znanja iz enega konteksta v drugega*. Gre za sposobnost uporabiti znanje v najrazličnejših položajih ter poiskati inovativne rešitve. Komponente intelektualne prožnosti so *inovacije, posnemanje, prilagoditve in opredmetenje*. Inovacija je sposobnost nadgrajevanja prejšnjega znanja in ustvarjanja novega. Posnemanje pomeni, da se podjetje ozre naokrog, opazi na trgu novosti in jih nato prenese v svoje delovanje. Prila-



Vir: https://sl.wikipedia.org/wiki/Človeški_kapital

goditve pomenijo uspešno prilagajanje podjetja okolju, ki si na ta način zagotovi nadaljnji obstoj. Opredmetenje pomeni sposobnosti pretvoriti zamisel v izdelek ali storitev.

Veliko je zgodb o tem, kako cene delnic padejo, če pomemben posameznik zapusti podjetje. Primeri, kot 10,1-odstotni padec delnic Saatchi & Saatchi, ko je predsednik in soustanovitelj podjetja Marcus Saatchi naznanil, da bo odstopil, kažejo, kako pomembni so človeški viri, pa tudi, da **podjetje človeškega kapitala, ki je neločljiv od zaposlenih kot njegovih nosilcev, nima v lasti**. Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji svobodni volji. To pomeni, da del vrednosti podjetja ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi moralo torej storiti vse, kar lahko, da **obdrži svoje dobre zaposlene, predvsem pa, da jih naredi »zavzete«** (tj. motivirane in podjetju pripadne).

Premislek o človeškem kapitalu prikaže izobraževanje in politiko ravnanja s človeškimi viri v novi luči. Če podjetju uspe **skrčiti fluktuacijo zaposlenih na minimum**, potem znatno vlaganje v izobraževanje ali razvoj zaposlenih ni le poslovno smiselno, temveč tudi zelo priporočljivo. Toda tovrstnim naložbam se menedžerji marsikje izogibajo, ker so njihovi sadovi bolj dolgoročni. Predvsem pa se mnogi menedžerji še ne zavedajo v zadostni meri dejstva, da je obseg razpoložljivega znanja, delovnih zmožnosti in ustvarjalnosti (t. i. objektivne komponente človeškega kapitala), ki ga zaposleni tudi dejansko, to je bodisi optimalno bodisi podoptimalno, »angažirajo« v produkcijskih procesih, **v celoti odvisen od stopnje njihove »zavzetosti«**. Nezavzeti ali celo aktivno nezavzeti zaposleni lahko, kot

med drugim ugotavlja znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih, lahko delajo tudi 30 ali več odstotkov izpod svojih dejanskih zmožnosti. Zavzetost zaposlenih pa ni dana sama po sebi, ampak jo **mora podjetje šele ustvariti ter jo neprestano tudi negovati in vzdrževati**. Tega pa seveda ni mogoče početi samo s plačo, kajti človek ni »*homo oeconomicus*«, temveč je po ugotovitvah sodobnih poslovnih ved v tem smislu predvsem pomembno razvijati tudi različne oblike **organizacijske participacije zaposlenih** (soupravljanje, udeležba pri dobičku, širše notranje lastništvo zaposlenih), čemur danes menedžment v povprečju žal posveča bistveno premalo pozornosti.

Strukturni kapital – del IK v lasti podjetja

Druga sestavina intelektualnega kapitala je, kot že omenjeno, **strukturni kapital**. Na splošno ta vsebuje vse baze podatkov, organizacijske diagrame, priročnike, delovna navodila in intelektualno lastnino, vzpostavljene odnose s kupci, dobavitelji in drugimi déležniki, specifično organizacijsko kulturo ter na splošno vse, kar predstavlja za podjetje večjo produkcijsko vrednost kot njegova materialna sredstva (Slika 4). Je plod človeškega kapitala, ustvarjajo pa ga generacije zaposlenih in predstavlja trajno vrednost podjetja.

Strukturni kapital – v nasprotju s človeškim – je lahko in ponavadi tudi res je **v lasti podjetja**. Sezname naslovnikov so informacije v lasti podjetja, procese in inovacije je mogoče patentirati, organizacijsko kulturo je težko posnemati. Lastništvo odnosov je nekoliko bolj zapleteno, toda v večini primerov gre tako ali tako za odnose

s podjetjem kot celoto, ne pa z njegovimi posameznimi zaposlenimi. Hkrati pa je dejstvo, da strukturni kapital ne prebiva v glavah članov organizacije, kar pomeni, da ga lahko **razvijamo precej počasneje kot človeški kapital**. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj (človeški) kapital že s tem, da se sproti učijo novih znanj, strukturni kapital pa morajo v večini primerov nadgrajevati zaposleni s svojimi prizadevanji. Strukturni kapital je torej lastninski in se ne obnavlja sam od sebe.

Merjenje intelektualnega kapitala – indeks IK

Že na začetku članka smo omenili, da **moramo znati meriti IK, če ga želimo tudi kvalitetno upravljati**. Prav tako je merjenje IK po neki enotni metodologiji izrednega pomena tudi za **potencialne vlagatelje**, ki morajo znati oceniti vrednost IK nekega podjetja, ter ga nato primerjati tudi z drugimi podjetji, ki lahko delujejo v drugih panogah ali drugih poslovnih okoljih. Dejstvo pa je, da je **t. i. računovodstvo človeških virov (IK) za zdaj šele v povojih** in bo treba zato na njem v prihodnje še veliko delati.

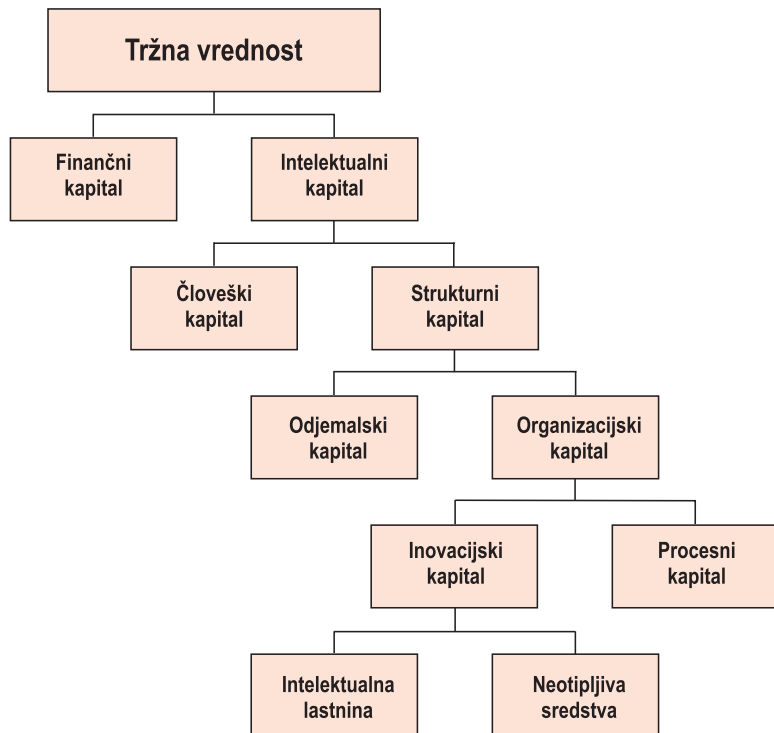
Ne smemo pozabiti, da je IK **že po definiciji neotipljiv** in da so edina možna merila zanj **zgolj približne spremenljivke ali kazalniki**. Kazalniki so lahko izraženi v najrazličnejših merskih enotah: čistih številih, številu ur, delavcev, računalnikov, poslov, novih izdelkov, uspešnih potez, predlaganih rešitev itd. Na prvi pogled je že poskus izbire med temi različicami prava nočna mora. Če, na primer, število odjemalcev neke storitve v podjetju upada, a so tisti, ki ostajajo, zadovoljnejši, se je »odjemalski kapital« povečal ali zmanjšal? Jasno je, da je odvisen od tega, za koliko se je zmanjšalo

njihovo število in za koliko se je povečalo zadovoljstvo preostalih odjemalcev.

Druga temeljna težava s sistemom IK so **primerjave med podjetji**. Take primerjave bodo možne šele, ko bosta dve podjetji ali enoti izbrali enaka merila za merjenje

naložb finančnega in IK si lahko ometamo v smislu povečevanja ali zmanjševanja vrednosti delnic. V bistvu potrebujemo merila za **merjenje učinkovitosti IK**, ki bi bilo primerljivo s tradicionalnimi načini merjenja finančne učinkovitosti.

Slika 4: Celotna tržna vrednost podjetja s prikazom vseh elementov strukturnega kapitala



Vir: Roos in drugi, *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*, str. 21

svojega intelektualnega kapitala. Podjetja, ki zadovoljujejo potrebe istega segmenta odjemalcev, bodo verjetno izbrala podobne kazalnike, vsaj za nekatera področja. Primerjave znotraj homogene skupine so z nekaterimi težavami torej možne, ker imajo skupnih vsaj nekaj meril. Bolj, ko se podjetji razlikujeta po dejavnosti, manj njihovih vidikov je mogoče primerjati, ker bosta najverjetneje izbrali popolnoma različne kazalnike za merjenje svojega IK. Podjetja, ki delujejo v popolnoma različnih panogah, imajo torej zelo malo skupnih meril, zato so primerjave nesmiselne. Skupna jim bodo le splošna merila, pa še to ne vsa. Primerjave med panogami torej niso možne, kar bo še posebej težavno za vlagatelje, ki lahko izbirajo med podjetji na različnih trgih in različnih panogah. Prizadevanja finančne skupnosti, da bi delala primerjave med podjetji, torej kažejo potrebo po pripravi novih, primerljivih meril za IK.

Seznam **pomanjkljivosti sistema merjenja IK** pa s tem še ni izčrpan. Jasno je, da IK ni treba ustvarjati za vsako ceno. Za večanje IK je namreč treba trošiti finančni kapital. Vedeti moramo, kolikšno donosnost

Vsi ti dejavniki torej silijo teorijo in prakso k uporabi nečesa, kar združuje ta različna merila v en sam indeks, ki se ga na koncu lahko poveže tudi z vrednostjo delnic – **indeks IK**.

Glavna prednost indeksa IK je v tem, da lahko nejasne in subjektivne občutke o dogajanju v podjetju pretvorimo v vidne kazalnike, kar vodstvo prisili, da se o težavi pogovori in poišče rešitev – **iz nevidnega torej postane vidno**. So pa še druga pomembna področja, kjer je indeks IK nepogrešljiv. Na primer, možno je primerjati intelektualne kapitale med seboj, tako v absolutnem smislu kot v odstotkih naraščanja. Poleg tega je primerjave mogoče izvajati na različnih ravneh združevanja, od tržnega segmenta in panoge do državne in meddržavne ravni.

In končno, indeks IK prikaže večji del podjetja, tako da ga **lahko vidijo tudi zunanji zainteresirani udeleženci (potencialni vlagatelji)**. Pri iskanju večje jasnosti, preglednosti in popolnosti zunanjih informacij lahko indeks IK podjetju pomaga trgu pokazati skrite procese ustvarjanja vrednosti in tako pripomore, da bolje ovrednoti

vrednost podjetja, kar zmanjša njegovo ranljivost v primeru nekaterih zunanjih dogodkov. Če se finančni trg zaveda vseh možnosti podjetja, ne bo zmanjšal njegove vrednosti, ko bodo zunanji dogodki ogrozili njegov položaj. IK je torej iz več vidikov pomemben **temelj določanja resnične vrednosti podjetja**.

Pot naprej

Razvoj intelektualnega kapitala in menedžerske znanosti nasploh je **dinamičen proces**, ki bo vedno odkrival nova, še neraziskana področja. Kljub temu lahko opisana orodja podjetjem pomagajo razumeti proces ustvarjanja vrednosti. Ko bomo intelektualni kapital še bolje razumeli, bomo lažje z njim tudi upravljali, od česar bomo imeli **korist prav vsi** – menedžerji, zaposleni, vlagatelji ter celotna družba. Intelektualni kapital je prisoten v prav vseh podjetjih, še najbolj pa v tistih, katerih večji del vrednosti ne izvira iz finančnega kapitala, temveč iz intelektualnega.

Če se je spremenil globlji pomen menedžmenta, se morajo spremeniti tudi orodja, ki jih uporabljajo menedžerji. Če bi hoteli v novem svetu uporabljati stara merila, bi bilo podobno, kot če bi poskušali upravljati letalo z avtomobilsko armaturo. Ustvariti je treba **nov koncept upravljanja**, ki bo menedžerjem omogočal vzpostavljati ravnovesje med tekočim poslovanjem in možnostmi za prihodnje poslovanje, pri čemer je treba upoštevati še veliko več kot samo finančne podatke. Indeks IK lahko menedžerjem zagotovi vpogled v stanje intelektualnega kapitala v podjetju. Lahko jih opozori na nenadne spremembe in spodbudi, da preučijo vzroke zanje. Sam po sebi je indeks zelo omejen, ker ne pojasni razlogov za spremembe, kljub temu pa je neprecenljiv pri hitri oceni položaja.

Intelektualni kapital nam daje vpogled v tiste (mnogokrat skrite in spregledane) vzroke, **zakaj ima dandanes toliko podjetij težave s povečevanjem svoje vrednosti** in zakaj vsak njihov ukrep prinese le kratkoročno korist, druga podjetja pa se na videz nikoli ne zmotijo. Krivulja povečevanja in zmanjševanja donosnosti kaže, da se imajo pri tem delno zahvaliti večščinam svojih menedžerjev, v glavnem pa ugodnemu razmerju med finančnim in intelektualnim kapitalom.

Intelektualni kapital in ekonomska demokracija

Zagotavljanje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodar-

jenja pa je seveda samo en vidik proučevanja problematike intelektualnega, zlasti človeškega kapitala. Zlasti že omenjeno dejstvo, da danes intelektualni kapital v povprečju predstavlja že okoli 85 % dejanske tržne vrednosti oziroma »produkcijske moči« podjetij (samo še 15 % pa njihov »finančni kapital«, pri čemer se ta trend še nadaljuje), odpira tudi nekatera **ključna vprašanja nadaljnjega razvoja družbeno-ekonomskega sistema kot celote**. Temeljno je zagotovo naslednje: ali ima veljavni sistem, ki kljub omenjenemu dejstvu še vedno priznava ključne korporacijske pra-

vice (upravljanje podjetij in prisvajanje njihovih poslovnih rezultatov) izključno le lastnikom »finančnega kapitala«, ki jih hkrati obravnava tudi kot izključne »lastnike« podjetij(!?), medtem ko nosilci »človeškega kapitala« nimajo prav nobenih tovrstnih pravic, ampak so obravnavani kot klasična »mezdna delovna sila«, v tej novi družbenoekonomski realnosti 21. stoletja **sploh še kaj elementarne ekonomske in pravne logike?** Odgovor je seveda na dlani.

Zato bodo nadaljnja proučevanja te problematike neizogibno morala privedi tudi

do razmisleka o nujnih spremembah samih temeljev obstoječega kapitalizma. Takšnih, ki bodo zagotovile **vsestransko izenačitev systemskega položaja in pravic nosilcev oziroma lastnikov obeh temeljnih vrst kapitala** (človeškega in finančnega) v zgoraj omenjenem smislu, kar se zdi edino logično. To pa je tudi jedro **t. i. teorije ekonomske demokracije** kot nove systemske paradigme kapitalizma, ki počasi že dobiva tudi vse bolj jasne obrise.

DELAVSKA PARTICIPACIJA – RAZGLEDI PO SVETU



Piše:
Jernej Štromajer

V ZDA razvijajo sindikalne zadrug

Največji ameriški industrijski sindikat United Steelworkers, svetovno znan baskovski sistem zadrug Mondragon in center za delavsko lastništvo iz Ohia (angl. Ohio Employee Ownership Center) so leta 2012 v ZDA predstavili model sindikalnih zadrug (angl. Union Co-op). Z modelom sindikalnih zadrug želijo delavcem v ZDA zagotoviti kašipot, s pomočjo katerega bodo lahko uspešno in učinkovito upravljali svojo delavsko zadrugo, tako z vidika lastnikov kot z vidika zaposlenih v zadrugi.

Oblikovanje sindikalne zadrug

Model sindikalnih zadrug se glede načina oblikovanja zadrug ne razlikuje od drugih, že znanih oblik (pre)oblikovanja in nastanka delavskih zadrug, s to razliko, da se pri oblikovanju takšne zadrug delavci seveda lahko obrnejo **po strokovno pomoč na sindikat**. Zadrug torej še vedno ustanovljajo delavci sami s svojimi vložki, vendar s strokovno pomočjo sindikata. V ZDA je potem še dodatna specifičnost (za evropsko socialno državo manj zanimiva), da si delavci s članstvom v sindikatu (ekonomija obsega) dodatno lahko zagotovijo ugodnejše varčevanje za pokojnino in ugodnejše

zdravstveno zavarovanje (oboje na trgu). Kot dodatno možnost (predvsem z vidika zagotavljanja financiranja) predlagatelji edino omenjajo možnost prehodnega obdobja prek oblikovanja hibridne zadrug, kjer ima določeno vlogo tudi zunanji financer oziroma poslovni partner. Kljub vsemu pa naj bi končni cilj vendarle bil **100-odstotno delavsko lastništvo zadrug**.

Z oblikovanjem sindikalne zadrug bi si delavci lahko zagotovili trajne zaposlitve, dostojno delo in pošteno plačilo ter pripomogli k oblikovanju trajnostno naravnanih lokalnih skupnosti. Model sindikalnih zadrug namreč omogoča **kombinacijo prednosti delavskega lastništva in organizirnega delavstva v obliki sindikata**. V mo-

delu sindikalne zadrug ima vsak delavec, ki je hkrati član in lastnik zadrug, enak delež, kakor ga imajo tudi delavci znotraj sistema zadrug Mondragon, hkrati pa so delavci pri modelu sindikalnih zadrug **tudi člani sindikata**. Znotraj sindikalne zadrug se po zgledu socialnega sveta znotraj Mondragonovih zadrug oblikuje **sindikalni svet**, ki se z vodstvom podjetja pogaja v imenu delavcev članov-lastnikov zadrug glede njihovih delovnih pogojev.

Mondragonova načela za ameriške sindikalne zadrug

Pri oblikovanju sindikalnih zadrug v ZDA so si za zgled postavili **10 Mondragonovih načel**: odprto članstvo, demokra-