

Prejeto/Received:
Februar 2011

Popravljen/Revised:
Marec 2011

Sprejeto/Accepted:
April 2011

POMEN INTELEKTUALNEGA KAPITALA V REVOZU, D. D.

The Importance of Intellectual Capital in Revoz d.d.

Nina Rebselj

Revoz, d. d.
n.rebselj@gmail.com

Izvleček

Podjetja so zaradi globalne konkurence prisiljena iskati inovativne rešitve in tega se menedžment v podjetjih vedno bolj zaveda. Ključ do obstoja na trgu in rasti podjetja je v spodbujanju intelektualnega kapitala. Izjemnega pomena postaja investiranje v nova znanja, strokovno izobraževanje zaposlenih ter vlaganje v raziskave in razvoj. Pomena človeškega kapitala se v zadnjem desetletju dobro zaveda tudi edini končni proizvajalec avtomobilov v Sloveniji, podjetje Revoz, d. d. V skladu s strateško usmeritvijo Renaulta predstavlja pomemben del vizije Revoza prav usmeritev na področju upravljanja človeških virov. Temeljno načelo politike izobraževanja v podjetju je, da brez ustreznega znanja in kompetenc ni napredka. Nenehno izobraževanje je namenjeno izboljševanju uspešnosti zaposlenih pri delu in s tem večji uspešnosti podjetja. Poleg tega, da zaposleni sodelujejo v različnih oblikah izobraževanja, sodelujejo pri izboljšavah in inovacijah ter k obojim pripomorejo tudi s sistemom koristnih predlogov. Podjetje tako spodbuja zaposlene k inovativnosti in jih vključuje v stalen tok izboljševanja kakovosti, inovativnosti in napredka podjetja. Podjetje spodbuja zaposlene k vseživljenjskemu učenju, skrbi pa tudi za ustrezno motiviranje zaposlenih pri delu. Poleg denarnega nagrajevanja, ki je pomemben element organizacijske klime, so že dobra štiri leta uspešno uveljavljene tudi nedenarne oblike motiviranja v obliki podeljevanja priznanj in pohval za konkretne delovne rezultate in prispevke k skupnemu uspehu. Izrednega pomena je zavedanje, da je investiranje v znanje, razvoj in inovativnost za podjetje naložba oz. dodana vrednost.

Ključne besede: intelektualni kapital, izobraževanje, zaposleni, nagrajevanje

Abstract

Due to global competition, companies are forced to develop new innovative solutions; companies' management is well aware of this issue. A key factor that stimulates growth and ensures a company's survival on the market is encouraging intellectual capital. Lately, investing in new knowledge, research, and development as well as in professional training of the staff has been becoming increasingly important as strategies. Over the last ten years, Revoz—the only car manufacturer in Slovenia—has become well aware of the significance of human capital. In line with Renault's strategic orientation, the essential part of Revoz's vision is precisely its orientation in the field of human resource management. The basic principle of this company's training policy is that without adequate knowledge and skills, no progress can occur. Therefore, continuous training aims to improve employees' performance at work and contribute to the higher performance of the company. Not only are Revoz's employees constantly involved in different forms of training, but they also contribute to the promotion of improvements and innovations by producing useful ideas within the 'system of useful ideas'. Thus, the company encourages its employees to actively contribute to innovations. Its employees also take part in the process of improving the quality, innovativeness, and progress of the company. Revoz's employees are aware of the importance of lifelong learning, which is another issue that the company encourages. The same holds true for employees' motivation at work. In addition to financial remuneration, which is an important component of the organizational climate, non-financial forms of employee motivation have been implemented over the past four years. Good results and contributions to the overall success are recognized by presenting award certificates and recognitions for a job well done. Finally, investing in knowledge, development, and innovations represents an added value for the company is yet another major advantage a company can have.

Keywords: Intellectual capital, training, employees, remuneration.

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 5–6, 2011
pp. 84–87

UDC: 005.44:330.322.3:37
JEL: A29

1 Uvod

Živimo v času nenehnega spreminjanja ter prilagajanja, kar hkrati pomeni, da se med drugim spreminjajo tudi norme in vrednote. Kljub izjemnemu tehnološkemu napredku pa eden izmed najpomembnejših dejavnikov ponovno postaja znanje.

Pri pisanju članka bom uporabila deskriptivni pristop, pri čemer bom uporabila metodo deskripcije ter v nadaljevanju z metodo kompilacije povzela stališča ter spoznanja s področja intelektualnega kapitala. Na podlagi internih podatkov podjetja Revoz, d. d., bom s statistično ter deduktivno metodo predstavila ter povzela pomen intelektualnega kapitala v omenjenem podjetju.

Znanje in veščine zaposlenih so ključne razsežnosti v današnjem dinamičnem okolju. Za podjetje pomenijo dragoceno prednost, zato se podjetja vedno bolj zavedajo pomena, ki ga imata ciljno usmerjanje ter upravljanje znanja in veščin zaposlenih. Znanje je poleg ljudi in tehnologije odločilni generator sprememb v današnjem svetu, prav tako pa tudi resnično edini neizčrpen ekonomski dejavnik, ki predstavlja nevidno bogastvo vsakega naroda (Peklar 2002, str. 9–10). Družba znanja je tista, ki se na vseh ravneh zaveda pomena izobraževanja, usposabljanja ter vseživljenjskega izobraževanja. Z gotovostjo lahko zatrdimo, da prav ta neotipljivi kapital, ki nam omogoča pogled na cel svet, hkrati omogoča celovit pogled na narod.

Intelektualni kapital predstavljajo znanje, uporabljene izkušnje in strokovne spretnosti zaposlenih v organizacijah, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu. V današnjem času, ko neizprosna globalna konkurenca podjetja sili, da iščejo vedno nove inovativne rešitve poslovnih problemov, sta ocenjevanje in merjenje »mehkega« del kapitala podjetij neizbežna. Menedžerji morajo zato razmišljati drugače, na podlagi znanja in obravnavanja zaposlenih kot najpomembnejšega premoženja podjetja.

Globalni trg je vsak dan bolj raznolik. Kulturne značilnosti se presegajo s potrebami posameznikov, ki so vse bolj vezane na pripadnost interesnim skupinam in vrednotam (Bulc 2006, str. 11).

Ključnega pomena je tudi dejstvo, da je znanje vedno znova treba obnavljati, kajti vedno se kažejo nove možnosti, spremembe in novosti. Prav to je tudi razlog, da ga moramo obnavljati, zato je ključnega pomena vseživljenjsko učenje.

2 Vloga intelektualnega kapitala v današnjem svetu

Sodobni razvoj področja menedžmenta človeškega kapitala kot ključnega dela menedžmenta intelektualnega kapitala je povzročil doslej največjo revolucijo v zgodovini sodobnega menedžmenta. V dobi na znanju temelječega gospodarstva se namreč konkurenca seli na trg delovne sile oz. na področje človeških virov, odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja slednjega pa sta postali ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti, zagotavljanje

permanentne rasti in razvoja organizacij v ekonomiji znanja (Mihalič 2006, str. 22).

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta danes veliko bolj kot kdaj prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti menedžmenta človeškega kapitala v podjetju. Za uspešnost podjetja je nujno potrebno, da je strokovno usposobljena, razvojno in znanstveno okrepljena ter odlična funkcija managementa človeškega kapitala. Izredna slabost podjetij je v tem, da je njihova funkcija upravljanja človeških virov prepogosto zgolj administrativna in nadzorna ter omejena na samo določene pristojnosti. Kar pa seveda ne zadošča potrebam in zahtevam današnjega delovanja, pa naj gre pri tem za delovanje organizacij ali splošno delovanje posameznika, pri katerem imajo v vsakdanjem življenju prav tako izjemen pomen njegovo znanje, izkušnje ter inovativnost.

Avtorji različno interpretirajo intelektualni kapital, zato v nadaljevanju opredeljujem definicijo, ki jo navaja Stane Možina (Možina idr. 2002): intelektualni kapital je skupek človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala.

Kot človeški kapital je mišljeno osebno znanje, spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost, vrednote, kultura in filozofija zaposlenih ter njihova motivacija in zadovoljstvo. V sklop strukturnega oz. organizacijskega kapitala prištevamo podatke o organizacijskih procesih ter prelivanje inovacij v zaščitene pravice in industrijsko lastnino. Tretja veja intelektualnega kapitala pa zajema t. i. relacijski kapital, kar zajema odnose s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, strateškimi partnerji in drugimi (Možina idr. 2002).

Gospodarjenje z znanjem je torej temelj poslovne politike učečega se in na znanju temelječega podjetja, v katerem morajo menedžerji nujno poznati in obvladovati kibernetsko inputa in outputa znanja. Značilen primer neobvladovanja tega procesa je pogosto nesistematično kopičenje znanja in nemoč njegovega izkoriščanja oz. hitre uporabe. Poseben rezultat gospodarjenja z znanjem je ustvarjanje novega znanja v podjetju, ki pomeni prednost in potencialno poslovno priložnost. Gospodarjenje z znanjem je tudi prepoznavanje, merjenje in ovrednotenje intelektualnega kapitala v poslovnih bilancah ter seveda težnja po njegovi rasti v primerjavi s fizičnim kapitalom.

Podjetja se v želji po obstanku sprašujejo o svojih sposobnostih za izboljševanje kakovosti, za inoviranje, kakšno znanje imajo na voljo in kako ga čim bolj oplemenititi. Čedalje več je tudi podjetij, v katerih prevladujejo nematerialna sredstva, ki jih seveda tvori intelektualna lastina zaposlenih. Tako postajata osrednji vprašanji podjetij, kako dalje razvijati intelektualni kapital in kako še naprej izboljševati svojo sposobnost za ustvarjanje oz. povečevanje vrednosti podjetja. Intelektualni kapital je skratka bistveni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit in je zunaj današnjih standardnih letnih poročil podjetij.

Na upravljanje znanja prav tako pomembno vplivajo želje in potrebe menedžmenta ter njegova motivacija za uporabo tega znanja pri pridobivanju strateških prednosti pred konkurenco. Zato je treba oblikovati ustrezno organizacij-

sko kulturo, ki omogoča potrebno raven komuniciranja in s tem tudi vzpostavitev informacijske strukture za izgradnjo sistema za upravljanje znanja. Le na ta način lahko govorimo o uspešni in učinkoviti uporabi koncepta upravljanja znanja.

Uspešnost podjetja je torej v današnji, na znanju temelječi družbi močno odvisna od učinkovitega procesa ravnanja z znanjem ob odločilni vlogi vodstva. Gospodarjenje z znanjem je izziv tudi za slovenska podjetja, ki so zaradi majhnosti domačega trga prisiljena iskati nove poslovne priložnosti po vsem svetu. To pomeni ogromen napor in vlaganja, predvsem v prave ljudi in pravo znanje, hkrati pa tudi izziv, kar nam dokazuje kar nekaj odličnih slovenskih podjetij, ki v svoji tržni niši sodijo med vodilna na svetu.

3 Pomen intelektualnega kapitala v podjetju Revoz, d. d.

Dinamika sprememb je močno spremenila sodobno poslovno okolje. Spremembe so vedno hitreje, vedno bolj kompleksne in nepredvidljive, predvsem pa so prisotne na vseh področjih poslovanja. Izzivi sodobnega okolja, s katerimi se sooča organizacija, so: globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj (Dimovski 2005, str. 27).

Organizacija lahko pridobi znanje samo v procesu nenehnega učenja. Nenehno učenje mora postati del normalnih aktivnosti organizacije, zato ni dovolj, da organizacija samo pridobiva nova znanja, ampak se mora tudi naučiti učiti se, kajti učeča se organizacija je odgovor na izzive sodobnega okolja. Organizacija prihodnosti je organizacija učenja, učeča se podjetje, v katerem sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja ter pretvarjanje le-tega v inovativne poslovne rešitve pomembni vrednoti organizacijske kulture podjetja.

Pomena učenja se dodobra zaveda tudi edini proizvajalec osebnih vozil v Sloveniji, podjetje Revoz, katerega vizija je postati ena izmed donosnih baz, potrebnih za Renault pri njegovem razvoju na evropskih tržiščih. Da lahko zadane cilje uresničuje, je pomembno, da poleg zniževanja logističnih stroškov ter doseganja konkurenčnih nabavnih cen zagotovi najboljše osebje, tako da bodo postali zgled evropske uspešnosti za preostale tovarne v okviru skupine Renault. V Revozu se s področjem vodenja zaposlenih ukvarja služba za vodenje razvoja zaposlenih. V lastnem izobraževalnem centru, v izobraževalnih centrih matične družbe Renault in v izobraževalnih ustanovah v Sloveniji in tujini zaposleni pridobivajo teoretična in praktična znanja. Zaposleni vsako leto v prvih mesecih s svojim nadrejenim opravijo t. i. letni osebni razgovor. Tako analizirajo njegovo preteklo delo, iščejo izboljšave in novosti, ki jih lahko vpletejo pri svojem delu, ter predlagajo oz. določijo izobraževanja, ki so pomembna in potrebna tako pri vsakodnevem opravljanju del kot tudi za sam razvoj zaposlenih in njihovo vseživljenjsko učenje. Vsi

zaposleni v spremljevalnih službah so deležni tudi izobraževanja iz francoščine, proizvodni delavci pa izobraževanja z različnih področij proizvodnega dela. Tako je bilo leta 2010 za usposabljanje in pridobivanje novih znanj namenjenih 106.320 ur oz. 45 ur v povprečju na zaposlenega. Za rast in razvoj podjetij je pri opravljanju del in nalog zaposlenih pomembnih več elementov nagrajevanja, kot so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanja ipd.

Inovacijska dejavnost v podjetju je sad načrtovanega dela in pomemben vir stalnega napredka v podjetju. S sistemom koristnih predlogov, ki v podjetju obstaja že 15 let, želi podjetje Revoz v čim večji meri izkoristiti znanje, izkušnje, predvsem pa ustvarjalni potencial vseh zaposlenih. Sistem koristnih predlogov je opredeljen s pravilnikom, ki vsebuje postopke spodbujanja, prijavljanja, vrednotenja in nagrajevanja koristnih predlogov zaposlenih. Za lažje vključevanje in podajanje koristnih predlogov na vseh ravneh obstajata dva načina podajanja predlogov, in sicer:

- *klasični koristni predlogi* so tisti, ki zahtevajo oceno in ovrednotenje strokovnih služb, prihranke je mogoče izračunati in za izvedbo so potrebna dodatna denarna sredstva ali sodelovanje različnih organizacijskih enot; dajalec predloga je upravičen do denarne nagrade v višini do 10 % letnega prihranka;
- drugi pa so t. i. *kratki koristni predlogi (bliski)*, za katerih izvedbo niso potrebna dodatna denarna sredstva in jih lahko izvede dajalec predloga sam ali skupaj s člani svoje organizacijske enote; za izvedbo takšnega koristnega predloga je dovolj strinjanje neposredno nadrejenega vodje; višina denarne nagrade za to vrsto koristnih predlogov je enotna in opredeljena s pravilnikom.

Leta 2010 je bilo v podjetju podanih skupno 12.869 koristnih predlogov, kar je za 180 več kot leto poprej. Podanih bliskov je bilo 12.262, klasičnih predlogov pa 607. Preračunano na osebo, je to 5 predlogov v enem letu. Pri tem je vsekakor pomembna tudi udeležba zaposlenih, kar po podanih podatkih pomeni, da je leta 2010 pri podajanju predlogov sodelovalo kar 87,1 % zaposlenih (interni podatki Revoza).

Vsekakor pa je tako kot izobraževanje zaposlenih in vključevanje v razvoj in inovativnost pomembno tudi nagrajevanje zaposlenih za njihovo delo ter vloženi trud. V podjetju je sistem nagrajevanja zastavljen tako, da je odprt za napredovanje. Poleg plačnega sistema ter nagrajevanja za podajanje koristnih predlogov je v podjetju prisotno še nedenarno nagrajevanje. V okviru sistema lahko vodje (ni pa nujno) na podlagi jasnih kriterijev predlagajo sodelavce, za katere menijo, da si zaslužijo še posebno priznanje, odbor za priznavanje predloge potrdi in določi vrsto nagrade, ki je lahko posebna ali praktična.

S stalnim izobraževanjem je mogoče bistveno vplivati na uspešnost učenja in pridobivanja znanj, pomembnih za doseganje uspešnosti poslovanja. To nas vodi k sklepu, da za podjetje niso odločilnega pomena intenzivnost izobraževanja, število izobraževalnih ur, oblik in programov, torej

količina izobraževanja. Pomembneje je, ali so bila z izobraževanjem pridobljena manjkajoča in potrebna nova znanja, skratka znanja v podporo procesu koristnih sprememb znotraj podjetja in v njegovem poslovnem okolju.

4 Sklep

Hitre spremembe in proces nenehnega učenja so za menedžment največji izziv, s katerim se sooča danes. Tradicionalni menedžerski pristopi niso več dorasli izzivom sodobnega okolja, ki v ekonomiji znanja postavlja v ospredje obvladovanje znanja in informacij. V organizacijo prihaja znanje z novimi zaposlenimi ter razvojem sedanjih zaposlenih. Zaradi nenehnih sprememb v zahtevah po znanju je treba znanje dograjevati, in to v procesu učenja, posledica česar je večja uspešnost organizacije. O pomenu in vrednosti znanja lahko seveda govorimo na ravni celotne družbe.

Intelektualni kapital je izraz, ki je sicer v sodobnih poslovnih okoljih danes nedvomno pogostejše uporabljen, vendar pa je kljub tako množični uporabi hkrati tudi izraz, ki se ga slabo razume. Danes namreč obstaja toliko različnih definicij intelektualnega kapitala, kot je avtorjev. Vsekakor pa intelektualni kapital vključuje veliko več kot kateri koli izraz, ki ga ponujata literatura in praksa s tega področja.

Vsako podjetje ima intelektualni kapital, vprašanje je samo, ali ga uporablja za višanje ali nižanje vrednosti podjetja (Pulić 2002). Podjetje v družbenem okolju z vrsto svojih aktivnosti in vplivov presega tovarniški prostor, zato je ustrezno razumevanje vloge in pomena uravnavanja odnosov podjetja do okolja pomembna sestavina strateškega upravljanja. Nedvomno sodi v ospredje te vloge soodgovornost podjetja za trajnostni razvoj v okviru njegovega ožjega in širšega okolja. K razvoju in krepitvi zavedanja pomena intelektualnega kapitala za rast dodane vrednosti je prispevala vrsta okoliščin. Med njimi so zlasti dinamične tehnološke, ekonomske in socialnopolitične spremembe. Z njimi so seveda prihajala nova spoznanja in drugačni pogledi na intelektualni kapital kot razvojni dejavnik. Tega se dodobra zavedajo tudi vodilni člani podjetja Revoz in prav tako tudi

celotne skupine Renault. Seveda pa ni dovolj, da se tega zavedajo le vodilni kadri, izjemnega pomena je namreč, da se vsi zavedamo pomena učenja, vseživljenjskega učenja, odkrivanja vedno novih stvari in znanj, kajti le tako lahko pomagamo tako sami sebi kot tudi družbi, v kateri delujemo.

Človeštvu ne zapuščajo trajnejših sledi samo posamezniki, ki rojevajo nove teorije, nove znanstvene izsledke ter dognanja. Svoje prispevajo tudi ljudje, ki jim je bilo dano prebuditi lastno spečo ustvarjalno moč ter jo, oboroženo s pravimi znanji in dobrimi izkušnjami, soočiti z nepojmljivo hitrimi spremembami (Rojc 2006, str. 15).

Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in, kar je morda najpomembnejše, te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.

Literatura

1. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom.
2. Dimovski, V. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV.
3. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
4. Možina, S. idr. (2002). *Management znanja, temelj razvoja podjetij*. Maribor: Založba Pivec.
5. Peklar, F. L. (2002). *Družba znanja*. Ljubljana: Svetilnik.
6. Pulić, A. (2002). *Intelektualni kapital: ustvarjate ali uničujete vrednost?* Dosegljivo: <http://www.finance.si/22173/A.-Puli%E6-Ustvarjate-ali-uni%E8ujete-vrednost,22.1.2011>.
7. Revoz: interni podatki.
8. Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.



Nina Rebselj je bila rojena 27. 12. 1984 v Novem mestu. Zaposlena je v finančni službi podjetja Revoz, d. d. Končuje magistrski študij na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, kjer je leta 2008 tudi diplomirala. Glede na to, da je njena karierna pot na začetku, ji izzive, nova znanja in spoznanja poleg službenih obveznosti predstavljajo še študij, tečaj francoskega jezika in druge dejavnosti, ki jo navdušujejo, izpopolnjujejo ter naučijo vedno nekaj novega.

Nina Rebselj was born in 1984 in Novo mesto. She currently works in the Finance Service for Revoz, d.d., while finishing her master's degree at the School of Business and Management Novo Mesto, where she also completed her undergraduate work in 2008. Because her career is in the initial stages, her work responsibilities and school as well as language courses (French) and other exciting activities fulfil her and teach her something new, representing new challenges, new knowledge, and realizations.