

## Vpliv človeškega kapitala na poslovno uspešnost turističnih agencij

Vojko Kaluža\*

Srednja strojna in kemijska šola, Šolski center Ljubljana  
vojkoml@yahoo.com

Štefan Bojnec

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Koper  
stefan.bojnec@fm-kp.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje:** Kakšen pomen pripisujemo dimenzijam človeškega kapitala (ČK) na poslovno uspešnost (PU) turističnih agencij (TA)?

**Namen:** Proučiti vpliv dimenzij ČK na PU TA in s pomočjo vprašalnika opraviti kvantitativno raziskavo v slovenskih TA.

**Metoda:** Zbrani anketni podatki so analizirani z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo, faktorsko analizo in metodo glavnih komponent, multiplo regresijsko analizo in metodami strukturnih enačb.

**Rezultati:** Delno smo potrdili le eno hipotezo, in sicer, da dimenzije ČK vplivajo na donosnost kot sestavino PU TA, dve hipotezi pa smo zavrnili, in sicer: vpliv dimenzij ČK na rast prodaje kot sestavino PU TA in vpliv dimenzij ČK na dobičkonosnost, kot sestavino PU TA.

**Organizacija:** Menedžerji morajo večji vpliv nameniti posameznim dimenzijam ČK (prenos znanj, izobraževanje s področja trženja, izobraževanja s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanja, prenos znanja, shranjevanje znanja, pridobivanje znanja in uporaba znanja).

**Družba:** Seznaniti tako lastnike, menedžerje in vodje TA, kakor tudi ostale, da so proučevane dimenzije ČK pomembne za vse deležnike in jim je potrebno pripisovati čedalje večji pomen.

**Originalnost:** Gre za prvo takšno raziskavo v Sloveniji in eno prvih v svetovni literaturi.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Anketni vprašalnik je bil namenjen lastnikom/menedžerjem/vodjem in drugim zaposlenim v TA in njihovih poslovalnicah, ne pa tudi njihovim poslovnim partnerjem, ki močno prispevajo h kakovosti storitev TA. Predlogi za nadaljnje raziskovanje so v longitudinalnosti raziskave ali pa tudi v tem, da bi v raziskavo vključili tudi katero drugo državo in potem podatke primerjali.

**Ključne besede:** človeški kapital, poslovna uspešnost, turizem, agencije.

## 1 Uvod

Raziskovalni problem, ki je hkrati predmet pričujočega prispevka, je raziskati precej neraziskano področje človeškega kapitala (ČK) in turističnih agencij (TA) ter ugotoviti vpliv dimenzij ČK na poslovno uspešnost (PU) slovenskih TA. Omenjeni dejavniki so v veliki meri odvisni od lastnikov/menedžerjev/vodij (l/m/v) TA in tudi od drugih zaposlenih (d/z), zato je zelo pomembno, da jim namenimo čedalje več pozornosti. Namen in cilj empirične raziskave je ugotoviti, kakšen pomen imajo posamezne dimenzije ČK, ki vplivajo na PU TA. Zavedati se moramo, da igrajo TA čedalje pomembnejšo vlogo tudi na mednarodnem trgu, ki se mu je treba v številnih primerih prilagoditi. Konkurenca je čedalje večja, zato bo pomen

proučevanih dimenzij ČK čedalje pomembnejši, saj bodo TA le tako poslovno uspešne, tako na domačem, kot tudi tujem trgu.

## 2 Teoretična izhodišča

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta danes veliko bolj kot kdaj prej odvisni od uspešnosti in odvisnosti menedžmenta človeškega kapitala (ČK) v podjetju (Lawler in Mobrman, 2003). Buckley (2000) pravi, da so edini vidni primeri intelektualnega kapitala na primer blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitne znamke, raziskave, razvoj in inovacije.

Cilji podjetja so različni. Prvi cilj podjetja je dolgoročno preživetje na trgu. Podjetja lahko zasledujejo še druge cilje: rast in širjenje, zadovoljstvo zaposlenih (ali določene skupine zaposlenih, npr. materam prijazno podjetje), veljava in ugled, vplivanje na lokalna ali širša dogajanja, prizadevanja na etičnem, socialnem in športnem področju, kjer podjetja lahko nastopajo kot donatorji in sponzorji različnih prireditev in promocijskih aktivnosti (Bojnec idr. 2007, str. 57).

Po Brajši (1996, str. 15) je za uspešnost podjetja pomembno: motiviranje, komuniciranje, navdihovanje, vodenje, duh in način dela, dostojanstvo, občutek lastne vrednosti, jasni cilji, spoštovanje, zaupanje, obveščanje, navdušenje, skupne vizije, princip dobitek-dobiček in skupna filozofija.

Tomšič (2015) poudarja, da mora biti menedžment/vodstvo podjetja vpeto v proces inoviranja in vlagati v ČK, saj brez ČK ni procesa inoviranja.

TA se zavedajo pomena PU, saj je ta pomembna ne samo kratkoročno, vendar tudi dolgoročno. Turistična podjetja se zavedajo konkurenčne prednosti, ki je tista prednost, ki jo ima določeno podjetje v konkurenci z drugimi podjetji (Uran in Juvan 2009, str. 104).

Križan (2012, str. 62) definira uspešnost turističnih asociacij z doseganjem zastavljenih ciljev, zadovoljstvom članstva, interesa nečlanov in povečanje števila članov ter pozitivnega ekonomskega poslovanja.

Kaluža in Bojnec (2016) ugotavljata, da ČK danes predstavlja zelo veliko vrednost, ki pa je vedno ne moremo ovrednotiti v denarju, namenjati pa mu moramo čedalje večjo vlogo. Za konstrukt ČK so najpomembnejše spremenljivke, ki jim morajo l/m/v in tudi drugi zaposleni posvečati veliko pozornost: uporaba znanja, izobraževanje na področju trženja, izobraževanja s področja komuniciranja, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanj, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja, prenos znanja – nestimulativni, pridobivanje znanja in uporaba znanja.

ČK je duša podjetja. L/m/v podjetij v številnih primerih šele ob odhodu posameznega delavca iz podjetja zaznajo, kako pomemben del znanja (ČK) je podjetje s tem izgubilo. Podjetje bi

moralo storiti prav vse, da bi zadržalo posamezne zaposlene, in to še preden se zaposleni odloči, da zapusti podjetje (Roos idr. 2000).

Dejavnosti na področju ravnanja z ljudmi pri delu se začnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi vso njegovo kariero, ne glede na to, katero delovno mesto zaseda (Svetlik idr. 2005).

Za podjetja je pomembno, da se l/m/v ukvarjajo z mentorstvom, ki je dolgoročen proces in vključuje svetovanje in širi karierni razvoj posameznika. Različni mentorji k svoji vlogi pristopajo različno, nekateri svoje varovance bolj negujejo, medtem ko jih drugi postavljajo pred različne izzive (Dimovski idr. 2013).

Ključne faze oziroma elementi usposabljanja kadrov so (Miglič in Vukovič 2006, 187): izbira teme usposabljanja, določitev ciljev, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, postavitve parametrov, odobritev naloge in izdaja pooblastila ter pregled (povzetek).

Ivanuša-Bezjak (1996) poudarja, da sta čas in konkurenca pomembni dimenziji, ki jima morajo slediti podjetja in zaposleni, saj potrebe po novem znanju izraža tudi sodobni trg.

Temeljno tezo preverjamo s tremi hipotezami o povezanosti konstrukta ČK s posameznimi latentnimi odvisnimi spremenljivkami konstrukta PU. Preverjanje hipotez je izvedeno v dveh korakih. V prvem koraku s pomočjo korelacijske analize preverjamo jakost in smer povezanosti med spremenljivkami konstrukta ČK in posamezno spremenljivko konstrukta PU. Nato pa modele obravnavamo s pomočjo linearne regresijske analize ter ocenimo multipli regresijski model. Nazadnje ocenimo še vplivnost posameznih spremenljivk (dimenzij) ČK na posamezne latentne spremenljivke (dimenzije) PU.

Temeljno tezo: *Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij, smo proučevali z naslednjimi tremi hipotezami:*

*H1: Človeški kapital pozitivno vpliva na donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino poslovne uspešnosti;*

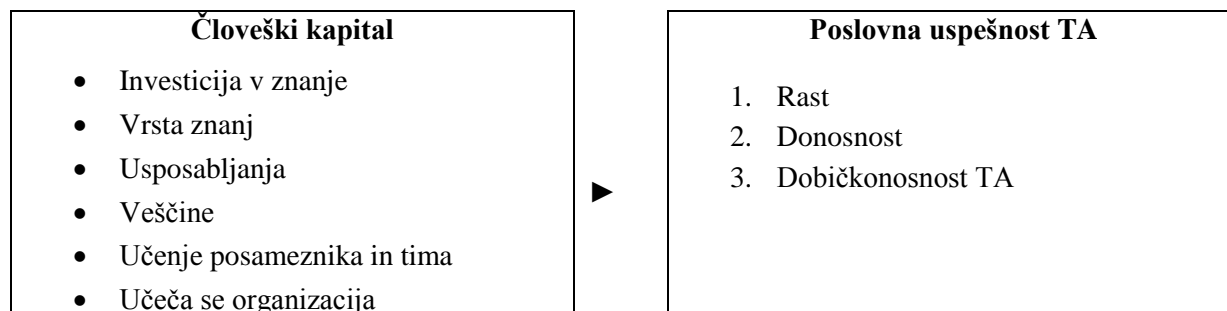
*H2: Človeški kapital pozitivno vpliva na rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino uspešnosti poslovanja;*

*H3: Človeški kapital pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.*

### 3 Metoda

#### 3.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model, prikazan v sliki 1, ponazarja, za kakšne pričakovane povezave gre med dimenzijami ČK, ki smo jih vključili v anketni vprašalnik in dimenzijami, ki se nanašajo na PU TA.



Slika 1. Raziskovalni model

#### 3.2 Ciljna populacija, vzorčenje in metoda zbiranja podatkov

Ciljno populacijo smo določili na naslednji način:

- v raziskavo, ki smo jo izvedli januarja 2015 so bile vključene tiste TA in njihove poslovalnice (306 TA in 84 njihovih poslovalnic – vseh TA je 520), ki so imele po podatkih na spletnih straneh GZS z dne 8. avgusta 2014 glavno dejavnost po SKD:
  - 79.120 – dejavnost organizatorjev potovanj ali
  - 79.110 – dejavnost potovalnih agencij ali
  - 79.900 – rezervacije in druge, s potovanji povezane dejavnosti in ki so imele po podatkih s spletne strani bizi.si 8. avgusta 2014 skupaj 926 zaposlenih;
- TA, ki so imele licenco, a niso bile vključene v raziskavo (520 – 306 = 214 TA z licenco), niso opravljale ene izmed navedenih dejavnosti kot glavno dejavnost in njihova vključenost v raziskavo posledično ne bi odražala namena in ciljev raziskave.

Vzorec je vključeval celotno ciljno populacijo in je bil odvisen od števila respondentov, ki so odgovorili na anketni vprašalnik. V raziskavi je sodelovalo 336 respondentov od 926, kar predstavlja 36,29 % ciljne populacije iz 103 TA (od 306 TA in 84 njihovih poslovalnic), kar predstavlja 33,66 % celotne ciljne populacije. To pomeni, da lahko rezultate empirične raziskave z veliko verjetnostjo posplošimo na celotno populacijo.

Kot tehniko anketiranja smo uporabili anonimno anketiranje prek elektronske pošte, ki je bilo opremljeno z dopisom o spletni raziskavi. V vprašalnik smo vključili spremenljivke iz konceptualnega modela in tudi sociodemografska vprašanja ter značilnosti TA in njihovih poslovalnic.

### 3.3 Metode obdelave podatkov

Zbrane podatke smo s pomočjo statističnih programov SPSS in AMOS obdelali in analizirali z naslednjimi statističnimi metodami: deskriptivno analizo; faktorsko analizo in metodo glavnih komponent; regresijsko in multiplo regresijsko analizo; metodami strukturnih enačb.

Vse primarno zbrane podatke smo najprej parcialno ocenili, nato pa so bile hipoteze testirane z naštetimi metodami. Temu je sledila skupna analiza z metodo strukturnih enačb. Po končani analizi podatkov smo podali ugotovitve glede testiranja hipotez.

Z deskriptivno analizo smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk. Z multiplo regresijsko analizo smo analizirali vzročno-posledično povezanost med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Pri analizi večjega števila spremenljivk smo uporabili faktorsko analizo in metodo glavnih komponent. S faktorsko analizo smo analizirali povezave med spremenljivkami, s katerimi smo skušali najti novo množico spremenljivk (manj kot je merjenih spremenljivk) – faktorje, ki predstavljajo, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Faktorska analiza je metoda, s katero preverimo, kako dobro spremenljivke, ki jih merimo, predstavljajo neko manjše število konstruktov (Hair idr. 2009, str. 670). Podobno kot pri faktorski analizi je cilj metode glavnih komponent ugotoviti, ali lahko skupne značilnosti med opazovanimi spremenljivkami pojasnimo z manjšim številom glavnih komponent. Dobljene glavne komponente iz večjega števila spremenljivk smo uporabili tudi kot dodatne pojasnjevalne spremenljivke v regresijski analizi. Zaradi tega sta bili faktorska analiza in metoda glavnih komponent izvedeni pred regresijsko analizo.

Poleg tega smo s pomočjo statističnega programa AMOS izvedli še modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami, ki združuje analizo vzročnih povezav testiranih hipotez in merjenje posredno merljivih latentnih spremenljivk. Pri raziskovanju smo proučevali celo skupino medsebojnih odnosov, kar lahko izvajamo s strukturnim modeliranjem enačb (SEM). S to metodo si pomagamo, ko analiziramo več medsebojnih odnosov hkrati. Omenjena metoda ima dve glavni značilnosti: sposobnost ocenjevanja multiplih in medsebojno povezanih odvisnosti ter sposobnost vključevanja latentnih spremenljivk. Strukturno modeliranje enačb ponavadi izvajamo v dveh delih: v prvem, merskem delu pojasnjujemo, v kolikšni meri smo z merjenimi spremenljivkami sploh pojasnili latentne spremenljivke, v drugem, strukturnem delu pa pojasnjujemo, kako so latentne spremenljivke medsebojno povezane.

Pri proučevanju dimenzij ČK smo trditve iz anketnega vprašalnika v zvezi z oceno stopnje strinjanja s posameznimi trditvami iz določenega področja najprej kodirali v programu SPSS, kar smo potem uporabili pri nadaljnji analizi. Vključene dimenzije smo izbrali zato, da bi s tem potrdili kar največji vpliv proučevanih dimenzij ČK na PU.

## 4 Rezultati in razprava

*Preverjanje temeljne teze:*

*Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij*

Preverjanje povezanosti med dimenzijami ČK in dimenzijami PU smo izvedli s korelacijsko in regresijsko analizo. Model preverjanja obsega latentne spremenljivke obeh konstruktov, ki so bile pripravljene na podlagi izvedbe faktorske analize.

V tabeli 1 navajamo spremenljivke konstruktov ČK in PU. Prve smo v posameznih hipotezah uporabili kot neodvisne spremenljivke in jih primerjali s posamezno odvisno spremenljivko konstrukta PU.

Tabela 1. Neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in upoštevanje odvisne latentne spremenljivke konstrukta PU

Spremenljivke konstrukta ČK, upoštene kot neodvisne spremenljivke:	Spremenljivke konstrukta PU, upoštene kot odvisne spremenljivke:
<ul style="list-style-type: none"><li>- prenos znanja – nestimulativni (Prenos_A);</li><li>- izobraževanje s področja trženja (Vrst_A);</li><li>- izobraževanja s področja komuniciranja (Vrst_B);</li><li>- uporaba znanja na lastnih izkušnjah (UporabaVrst);</li><li>- čas izobraževanja (CasaVrst);</li><li>- prenos znanja – timski (Prenos_B);</li><li>- shranjevanje znanja (Shranjev);</li><li>- pridobivanje znanja (Pridobiv);</li><li>- uporaba znanja (Uporaba).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- donosnost: (ROI, ROA, ROE);</li><li>- rast: prihodki od prodaje (prihodki), povečanje števila zaposlenih (zaposleni), dobiček (dobicek), povečanje tržnega deleža na domačem trgu (rast1), povečanje tržnega deleža na tujem trgu (rast2);</li><li>- dobičkonosnost TA: v primerjavi z vsemi konkurenčnimi TA/poslovalnicami (dobickonosnost1) in dobičkonosnost v primerjavi s TA/poslovalnicami, ki so na trgu enako število let in v enaki fazi razvoja (dobickonosnost2).</li></ul>

Preverjanje temeljne teze s hipotezami

*H1: Človeški kapital pozitivno vpliva na donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino poslovne uspešnosti.*

Pri preverjanju H1 smo uporabili *neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: donosnost (ROI, ROA, ROE) kot sestavino PU* (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko donosnost kot sestavino PU so pozitivne in v vseh primerih statistično značilne ( $p < 0,014$ ), vrednosti koeficientov pa so med 0,216 in 0,460.

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,604$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami ČK zmerna in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,304$  izkazuje, da lahko z

vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 30,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke donosnost kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da so pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti pri spremenljivkah: Prenos\_A ( $X_1$ ,  $b = 0,267$ ,  $p = 0,001$ ), Vrst\_B ( $X_2$ ,  $b = 0,204$ ,  $p = 0,018$ ) in UporabaVrst ( $X_3$ ,  $b = 0,316$ ,  $p = 0,017$ ).

*Sklep glede testiranja H1:* Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko donosnost kot sestavino PU je pozitivna in pri vseh spremenljivkah tudi statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da od devetih spremenljivk konstrukta ČK le tri statistično značilno vplivajo na donosnost kot sestavino PU. Ugotovili smo torej, da na donosnost kot sestavino PU vplivajo spremenljivke Prenos\_A, Vrst\_B in UporabaVrst, zato lahko H1 le delno potrdimo. To pomeni, da naj bodo TA za povečanje donosnosti kot sestavine PU pozorne predvsem na spremenljivke konstrukta ČK: prenos znanja, izobraževanja s področja komuniciranja in uporaba znanja na lastnih izkušnjah.

*H2: Človeški kapital pozitivno vpliva na rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.*

Pri preverjanju H2 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: rast (prihodki od prodaje, zaposleni, dobiček, rast1, rast2) kot sestavino PU (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko rast kot sestavino PU so negativne in statistično značilne ( $p < 0,041$ ) le pri dveh spremenljivkah, in sicer: CasaVrst in Shranjev, vrednosti obeh statistično značilnih koeficientov pa sta  $-0,172$  in  $-0,266$ .

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,314$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke rast z neodvisnimi spremenljivkami ČK šibka in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,012$  izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo le 1,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke rast kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da je pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti le pri spremenljivki Shranjev ( $X_1$ ,  $b = -0,162$ ,  $p = 0,028$ ).

*Sklep glede testiranja H2:* Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko rast kot sestavino PU je negativna in le pri dveh spremenljivkah statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da model ni statistično značilen, kar pomeni, da ne moremo trditi, da bi ČK vplival na rast kot sestavino PU, zato H2 zavrnamo. Rezultat je pričakovan, saj so v turbulentnih obdobjih na področju gospodarstva zunanji vplivi na rast običajno mnogo močnejši od notranjih.

*H3: Človeški kapital pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA (dobičkonosnost1, dobičkonosnost2) kot sestavino uspešnosti poslovanja.*

Pri preverjanju H3 smo uporabili neodvisne spremenljivke konstrukta ČK in odvisno spremenljivko: dobičkonosnost TA (*dobičkonosnost1, dobičkonosnost2*) kot sestavino PU (tabela 1).

Korelacije spremenljivk ČK s spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU so pozitivne (5) in negativne (4) ter statistično značilne ( $p < 0,039$ ) le pri dveh spremenljivkah, in sicer: Vrst\_A in UporabaVrst z vrednostma koeficientov 0,226 in 0,174.

Na osnovi multiplega korelacijskega koeficienta  $R = 0,331$  ocenjujemo, da je povezanost odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU z neodvisnimi spremenljivkami ČK šibka in pozitivna. Popravljen determinacijski koeficient  $R^2 = 0,024$  izkazuje, da lahko z vključenimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo le 2,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke dobičkonosnost TA kot sestavine PU.

Ob pregledu regresijskih koeficientov in rezultatov t-testov razberemo, da je pri stopnji tveganja 0,05 statistično značilni regresijski koeficienti le pri spremenljivki Vrst\_A ( $X_1$ ,  $b = 0,222$ ,  $p = 0,048$ ).

*Sklep glede testiranja H3:* Povezanost med konstruktom ČK in spremenljivko dobičkonosnost TA kot sestavino PU je le pri dveh spremenljivkah statistično značilna. Regresijska analiza je pokazala, da model ni statistično značilen, kar pomeni, da ne moremo trditi, da bi ČK vplival na dobičkonosnost TA kot sestavino PU, zato H3 zavrnamo. Rezultat je pričakovan, saj so v turbulentnih obdobjih na področju gospodarstva zunanji vplivi na dobičkonosnost TA običajno mnogo močnejši od notranjih.

V tabeli 2 sledi povzetek preverjanja H1, H2 in H3 s katerimi smo preverjali temeljno tezo.

Tabela 2. Povzetek preverjanja temeljne teze

Povzetek preverjanja temeljne teze	Spremenljivke – statistično značilen vpliv	Potrditev	Ugotovitev
Temeljna teza ČK pozitivno vpliva na PU TA.			<i>Ni povsem zavrnjena</i>
H1 ČK pozitivno vpliva na donosnost kot sestavino PU.	Prenos_A (+) Vrst_B (+) UporabaVrst (+)	Delno	
H2 ČK pozitivno vpliva na rast kot sestavino PU.	Shranjev (-)	Ne	
H3 ČK pozitivno vpliva na dobičkonosnost TA kot sestavino PU.	Vrst_A (+)	Ne	

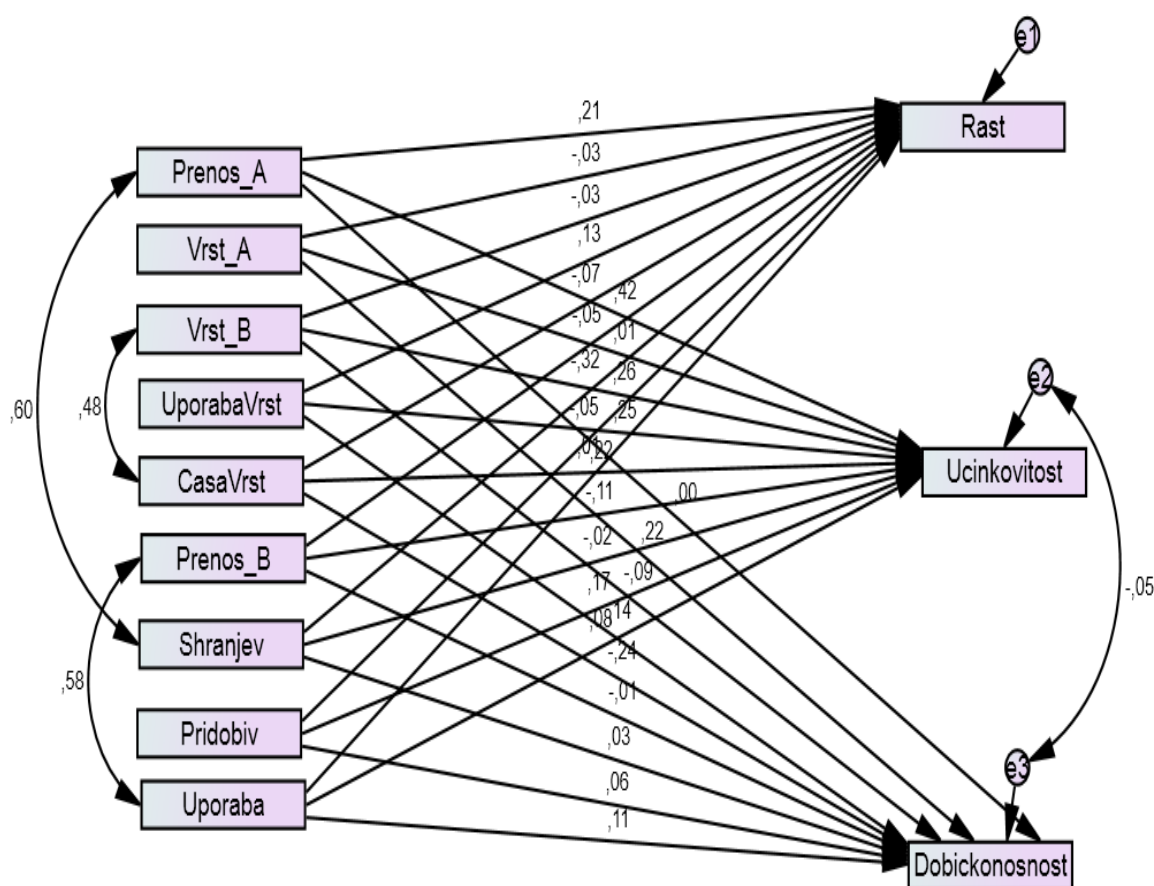


### Glavna ugotovitev temeljne teze

Povzetek preverjanja H1, H2 in H3 je na podlagi korelacijske analize in linearne multiple regresije pokazal, da temeljno tezo: »Človeški kapital pozitivno vpliva na poslovno uspešnost turističnih agencij,« *ne zavrne povsem*, saj je regresijski model statistično značilen le pri vplivu ČK na donosnost kot sestavino PU, medtem ko pri vplivu ČK na rast prodaje in pri dobičkonosnosti TA kot sestavini PU regresijski model ni statistično značilen. Delno smo potrdili le eno hipotezo, dveh pa nismo mogli potrditi in smo ju zavrnil, *zato temeljna teza ni povsem zavrnjena*.

### Strukturni model vpliva dimenzij ČK na UP TA

Grafično ponazoritev celotnega strukturnega modela povezanosti dimenzij ČK na PU TA prikazuje slika 2.



Hi-kvadrat = 236,769, df = 35, p = 0,000

Slika 2. Strukturni model vpliva dimenzij ČK na PU TA

Opombe: Hi-kvadrat/df = 6,765, CFI = 431, NFI = 0,437, RFI = -0,061, RMSEA = 0,237, PCLOSE = 0,000.

Legenda: Prenos\_A – Prenos znanja – nestimulativni, Vrst\_A – Izobraževanje – trženje, Vrst\_B – Izobraževanja – komuniciranje, UporabaVrst – Uporaba znanja na lastnih izkušnjah, CasaVrst – Čas izobraževanja, Prenos\_B – Prenos znanja – timski, ShranjeV – Shranjevanje znanja, Pridobiv – Pridobivanje znanja, Uporaba – Uporaba znanja, Rast – Rast, Učinkovitost – Donosnost (ROA, ROE, ROI), Dobickonosnost – Dobičkonosnost TA, e1...e3 = faktorji napake.

Iz slike 1 vidimo, da je model vseboval 9 opazovanih spremenljivk s področja človeškega kapitala (prenos znanja – nestimulativni, izobraževanje – trženje, izobraževanja – komuniciranje, uporaba znanja na lastnih izkušnjah, čas izobraževanja, prenos znanja – timski, shranjevanje znanja in pridobivanje znanja) in 3 opazovane spremenljivke s področja uspešnosti poslovanja (rast, donosnost in dobičkonosnost TA).

V celotnem strukturnem modelu je tako sodelovalo 12 opazovanih spremenljivk. Povezanost med spremenljivkami dimenzije ČK in dimenzije UP je enostranska in poteka v smeri od dimenzije ČK k dimenziji UP (slika 2).

## 5 Zaključek

Glavni prispevek raziskave je razvit in iz primarnih podatkov empirično preverjen raziskovalni model, ki vključuje spremenljivke konstruktov ČK in PU TA.

Teoretični prispevek raziskave k znanosti in stroki se odraža v nadgradnji vsebin in ugotovitev izbranih tujih in domačih raziskav s proučevanega področja z lastnimi ugotovitvami, izhajajočimi iz empiričnega dela raziskave.

Empirični prispevek raziskave k znanosti in stroki je izvirna empirična ugotovitev prve tovrstne raziskave v Sloveniji in tudi širše. Empirična ugotovitev izhaja iz primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali l/m/v in drugim zaposlenim v TA in njihovim poslovalnicam.

S kvantitativno lastno empirično analizo smo predstavili izvirni prispevek, kjer smo z znanimi statističnimi metodami, najprej parcialno, po posameznih hipotezah analizirali vpliv dejavnikov ČK na PU TA. Z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami smo analizirali odnose med več spremenljivkami, ki so izhajale iz naših hipotez.

Z analizo, kjer je sodelovalo več l/m/v in drugih zaposlenih v TA in njihovih poslovalnicah, kot smo pričakovali, da bo naš vzorec, ki je vključeval ciljno populacijo, si upamo podatke z veliko verjetnostjo posplošiti na celotno populacijo.

Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč drugim raziskovalcem pri nadaljnjem raziskovanju; ti bodo lahko na osnovi naših ugotovitev in dodatnih zbranih podatkov izvedli še dodatne analize, povezane z vplivom dejavnikov ČK na PU TA.

V prihodnje bi bilo zanimivo izvesti tudi empirično raziskavo, ki bi vključevala tudi druge države Evropske unije, za začetek morda tiste države, ki geografsko mejijo na Slovenijo. Za pomoč pri raziskavi bi se lahko obrnili na tiste TA iz Slovenije, ki že imajo tržni delež v državah, ki bi jih vključili v raziskavo. Za pomoč bi se lahko obrnili na GZS, Zunanje ministrstvo RS, njihova predstavništva v tujini in druge institucije v tujini, pod okriljem katerih delujejo TA.

Raziskava je bila usmerjena na l/m/v TA in njihovih poslovalnic in tudi na druge zaposlene, tako da rezultati raziskave ne predstavljajo samo oceno l/m/v TA in njihovih poslovalnic, ampak tudi drugih zaposlenih, ki bistveno prispevajo k PU.

## Reference

1. Bojnec, Š., Ž. Čepar, T. Kosi in B. Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
2. Brajša, P. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. GV. Zbirka Manager. 1. natis. Ljubljana
3. Buckley, E. 2000. *The hidden value of intellectual capital, the industry standard*. [Http://www.thestandard.com/articl](http://www.thestandard.com/articl) (28. 4. 2014).
4. Dimovski, V., S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe in M. Marič. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin in R. E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
6. Ivanuša-Bezjak, M. 1996. *O podjetništvu. Kaj moram vedeti o podjetništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Kaluža, V. in Š. Bojnec. 2016. Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies. *Academica Turistica* 9 (1): 49–59.
8. Križan, C. 2012. Socialni kapital kot dejavnik uspešnosti turističnih asociacij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
9. Lawler, E. E. in S. A. Mohram. 2003. *Creating a strategic human resources organization: an assessment of trends and new directions*. Stanford: Stanford University Press, Center for Effective Organizations.
10. Miglič, G. in G. Vukovič. 2006. *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
11. Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson in N. C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualno lastnino.
12. Svetlik, I., A. Kohont, K. Gorišek, B. Rozman, J. Lamberger in B. Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
13. Tomšič, N. 2015. *Mala in srednje velika podjetja v konkurenčnem trajnostnem razvoju*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
14. Uran, M. in E. Juvan 2009. *Strateški management v turizmu: Oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

\*\*\*

Dr. Vojko Kaluža je zaključil doktorski študij menedžmenta leta 2016 na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, leta 2006 pa magistrski študij podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, istega leta pa tudi magistrski študij za državne in evropske študije na Fakulteti za državne in evropske študije. Od leta 1998 je zaposlen na Srednji strojni in kemijski šoli, Šolski center Ljubljana, kjer poučuje menedžment, podjetništvo in trženje, pogodbeno na višjih šolah pa ekonomijo, poslovno matematiko s statistiko in ekonomiko turizma.

\*\*\*

Prof. dr. Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in predstojnik katedre za ekonomijo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova bibliografija obsega več kot 1.550 bibliografskih zapisov, od

tega več kot 265 izvernih znanstvenih člankov v mednarodnih znanstvenih revijah, okrog 120 objav v revijah World Web of Science in več kot 135 objav v revijah Scopus. V letu 2008 je prejel Zoisovo priznanje za pomembne znanstvenoraziskovalne dosežke na področju ekonomije.

\*\*\*

## Abstract

### The Impact of Human Capital on Business Performance of Tourist Agencies

**Research Question (RQ):** What importance do we attach to the dimensions of human capital (HC) on business performance (PU) of tourist agencies (TA)?

**Purpose:** Examine the impact of HC on BP of TA and through a questionnaire carried out a quantitative survey in Slovenian TA.

**Method:** The collected survey data were analyzed by the following statistical methods: descriptive analysis, factor analysis and principal component analysis, multiple regression analysis and structural equation methods.

**Results:** In part, we confirmed only one hypothesis, namely that the dimensions of HC impact on profitability as a component of the BP of TA, and two hypotheses were rejected: impact of dimension of HC on sales growth as a component of the BP of TA and impact of dimension of HC on efficiency as a component of the BP of TA.

**Organization:** Managers have to give a greater influence to the HC as a factor in business success.

**Society:** To inform the owners, managers and heads of TA, as well as others that the HC is important for all stakeholders and it is necessary to promote its increasing importance.

**Originality:** It is the first such study in Slovenia and one of the first in the world literature.

**Limitations / further research:** The questionnaire was aimed at owners / managers / managers and other employees in the TA and their branches, but not to their business partners, which contribute greatly to quality of services in TA. Suggestions for further research are in longitudinal research, and also in the fact that in the research are also included any other country and then compare the data.

**Keywords:** human capital, business performance, tourism, agency.

Copyright (c) Vojko KALUŽA, Štefan BOJNEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.