

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAČUNOVODSKO VREDNOTENJE ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2003

SMILJANA GAČIĆ

## IZJAVA

Študentka **Smiljana Gačič** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Marka Hočvarja** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ZNANJE KOT INTELEKTUALNI KAPITAL</b> .....	<b>2</b>
2.1. ČLOVEK IN ZNANJE .....	2
2.2. PRIKAZOVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	4
2.3. SKRITA VREDNOST PODJETIJ .....	4
2.4. RAČUNOVODSKA OBRAVNAVA INTELEKTUALNEGA KAPITALA .....	5
<b>3. RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI</b> .....	<b>6</b>
3.1. RAZVOJ RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	6
3.2. PRVINE POSLOVNEGA PROCESA.....	7
3.3. RAZLOGI ZA VKLJUČEVANJE VREDNOSTI ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI V RAČUNOVODSKE IZKAZE IN PROTI NJEM .....	11
3.4. VREDNOTENJE ZAPOSLENIH .....	12
3.4.1. Denarno vrednotene metode .....	13
3.4.2. Nedenarno vrednotene metode.....	17
3.5. NALOŽBE V ZAPOSLENE .....	18
3.5.1. Sestavine naložb v zaposlene.....	18
3.5.2. Razlogi za izkazovanje naložb v zaposlene med sredstvi in proti njemu .....	19
3.5.3. Vrednotenje naložb v zaposlene .....	19
3.6. VPLIVI RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI NA RAČUNOVODSKE IZKAZE .....	22
3.6.1. Vplivi na bilanco stanja.....	22
3.6.2. Vplivi na poslovni izid.....	24
3.7. KRITIKA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	25
<b>4. NOVI MODELI MERJENJA NEOPREDMETENIH SREDSTEV</b> .....	<b>26</b>
4.1. MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV OZIROMA MODEL IAM .....	26
4.2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV OZIROMA METODA BSC (THE BALANCED SCORECARD).....	28
4.2.1. Kratka predstavitev metode BSC.....	28
4.2.2. Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov .....	28
4.2.3. Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov .....	34
4.2.4. Slabosti Uravnoteženega sistema kazalnikov.....	34
4.3. SKANDIA NAVIGATOR.....	36
4.4. PRIMERJAVA METOD URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV (BSC), MONITOR NEOPREDMETENIH SREDSTEV (IAM) TER SKANDIA NAVIGATOR .....	37
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>39</b>
<b>6. LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
<b>7. VIRI</b> .....	<b>42</b>

# 1. UVOD

Najpomembnejše proizvodno sredstvo je majhno, sivo, tehta približno 1,3 kilograma in se imenuje človeški možgani. Človeški možgani so res čudovito zasnovani in neverjetno zapleteni, toda vprašanje, v čigavi lasti so, je popolnoma preprosto. Ne nadzorujejo jih ne delničarji, ne investicijski skladi, ne kakšna druga institucija, so v lasti posameznika (Nordstrom, Ridderstrale, 2001, str. 18).

Vrednost človeka. Koliko smo zares vredni? Pogosto me obdaja misel, da je družba veliko več kot pa samo to, kar vidimo, to kar lahko otipamo in opredmetimo. In vse, kar je več od vidnega, ustvarja človek. Bitje, ki mu je bilo ob rojstvu poleg utripa srca podarjeno tisto, kar nas loči od drugih živih bitij: sposobnost razmišljanja, razvijanja, učenja, ocenjevanja, odkrivanja itd. In zakaj vse te misli in besede, ko pa govorimo o ekonomiji in o intelektualnem kapitalu? Odgovor je preprost. Zato, ker tako kot ekonomijo tudi intelektualni kapital ustvarja človek.

Znanost nas je skozi zgodovino raziskovanja in proučevanja pripeljala do novih odkritij na vseh področjih našega življenja. Tudi v ekonomiji nova spoznanja temeljijo predvsem na drugačnem razmišljanju kot pred nekaj desetletji. Nekdaj prevladujoče produkcijske faktorje je zamenjalo znanje, dobiček kot glavni pokazatelj uspešnosti poslovanja združb pa je zamenjala ustvarjena vrednost. Tem ključnim spremembam in odkritjem je botrovalo spoznanje, da vrednost družbe ustvarjajo neka nevidna, neopredmetena sredstva, zaradi katerih družbe na trgu dosegajo višje tržne vrednosti, ki so veliko višje od njihovih knjigovodskih vrednosti, ki jih prikazujejo tradicionalni računovodski izkazi in standardi. Razliko med tema dvema vrednostma so mnogi teoretiki, raziskovalci, ekonomisti in znanstveniki na pragu enaindvajsetega tisočletja opredelili kot intelektualni kapital.

Glavni cilj mojega diplomskega dela je proučiti tako domačo kot tujo strokovno literaturo s področja računovodskega vrednotenja zaposlenih, predstaviti metode merjenja ter njihove prednosti in pomanjkljivosti. V diplomskem delu so predstavljeni različni pristopi k vrednotenju zaposlenih tako s finančnimi kot nefinančnimi metodami merjenja. Pri finančnih metodah sem se osredotočila na računovodstvo človeških zmožnosti, kot predstavnike nefinančnih metod pa sem predstavila Monitor neopredmetenih sredstev (model IAM), Uravnoteženi sistem kazalnikov (metoda BSC) in Skandia Navigator.

Predloženo diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij in podpoglavij. V uvodu so nakazani glavni cilj dela, struktura ter glavni predmet obravnave. Prvo poglavje je namenjeno glavnim značilnostim »dobe znanja«, prikazovanju vrednosti neopredmetenih sredstev, prvič pa je opredeljena skrita vrednost družbe na primeru petih največjih svetovnih družb.

Drugo poglavje je v celoti namenjeno računovodstvu človeških zmožnosti, podrobno je opisan razvoj koncepta računovodstva človeških zmožnosti, razlogi za vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze in proti njem. Natančno so opisane denarne in nedenarne metode vrednotenja zaposlenih in naložbe vanje. Ob koncu drugega poglavja so predstavljeni vplivi računovodstva človeških zmožnosti na računovodske izkaze, podana pa je tudi kritika obravnavnemu konceptu.

Tretje poglavje obsega tri novejšje metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala (model BCS, model IAM in Skandia Navigator). Predstavljene so glavne prednosti in pomanjkljivosti izbranih metod, podana pa je tudi primerjava med njimi.

Na koncu sledi še sklepno poglavje, v katerem so povzeti glavne ugotovitve ter dejstva, ki sem jih ugotovila ob proučevanju problematike in pisanju diplomskega dela.

## **2. ZNANJE KOT INTELEKTUALNI KAPITAL**

Znanje spada med intelektualni kapital, ki obstaja že ves čas, to je, od kar imajo podjetja odjemalce, in predstavlja tisto kategorijo, zaradi katere je celotno podjetje vredno veliko več, kot je (le) seštevek njegovih delov.

### **2.1. Človek in znanje**

»Sodobni posel nam daje moč. Končno imamo v lasti temeljno sredstvo družbe – svoje ume. Moč pa pomeni svobodo. Vsi imamo načelno pravico vedeti, kar hočemo, iti, kamor hočemo, delati, kar hočemo, in biti, kar hočemo. Lahko izbiramo. Lahko smo izbirčni. Vse je odvisno od nas. Toda svobode nam nihče ne prinese na pladnju, temveč si jo moramo izboriti. In danes se moč skriva v nadzorovanju vira, ki ga je najmanj na voljo: človeške inteligence.

Čim bolj edinstveni smo, tem bolje nam bo šlo. V nasprotju z materialnimi sredstvi znanje z rabo narašča, poleg tega pa je prenosno: ko odidete, ga odnesete s seboj. Če bi si radi ustvarili dobro življenje in zaslužili denar – je pot do uspeha popolnoma jasna: moč je v vaših rokah in lahko jo uporabljate in zlorabljate po mili volji. V današnjem času ne moremo služiti denarja zgolj z naravnimi surovinami; nekoč je bila zemlja odločilni dejavnik v proizvodnji, pozneje jo je izrinil kapital..., danes je odločilni dejavnik človek s svojim znanjem. Poslovni uspeh je plod združevanja možganov (Nordstrom, Ridderstrale, 2001, str. 34).

Kaj se danes pravzaprav dogaja? Kapital in delo, izvira klasičnega kapitalizma, sta že zdavnaj izgubila svojo prvotno vlogo, v industrijskih ekonomijah, kamor prištevamo tudi Slovenijo, sta dobila povsem nove razsežnosti. Peter Drucker (2001, str. 60) trdi, da je količina dela, potrebnega za proizvodnjo dodatne enote izdelka ali storitve, od leta 1900 upadla vsako leto za odstotek. Po drugi svetovni vojni je nato količina materiala, potrebnega za rast BDP, začela upadati po isti stopnji, za odstotek na leto. Nekaj let kasneje, okoli leta 1950, se je enako

zgodilo z energijo. Tisto, kar je zasedlo mesto materiala in energije, je – inteligenca. Število izobraženih je v podjetjih vse minulo stoletje raslo prav po tej stopnji, za odstotek na leto.

Z vstopom v novo tisočletje se je potreba po relevantnem znanju pokazala kot najmočnejša doslej (Čater, 2001, str. 76). Pred nedavnim smo med bogastva šteli zemljo, delo in kapital, toda danes v ospredje prihaja še en vir bogastva, ki zadeva delo. Predstavlja se v različnih oblikah: tehnologiji, inovacijah, znanosti, strokovnem znanju in spretnosti, kreativnosti in informacijah. Z eno besedo - znanjem. Znanje se priznava kot sredstvo, ki ima največjo konkurenčno moč v negotovih in kompleksnih okoljih. Vendar pa sta oba klasična dejavnika še vedno prisotna. Na kapital nas spominja zaostrovanje na skupščinah delničarjev, kjer je že na prvi pogled jasno, da je kapital v igri zaradi dobička. Na delo opominja industrijska folklor, kot so stavke in sindikalna pogajanja (Vozel, 2002, str. 23). In vendar ne eno ne drugo ni več tisto, zaradi česar imajo podjetja na trgu vodilno vlogo in najboljše rezultate. Stopnjevanje tehnološkega napredka in zahtevnosti poslovanja vodita svet v ekonomijo znanja. Na prehodu v ekonomijo znanja fizično aktivo izpodriva znanje, ki je postalo pomembno premoženje podjetij, saj nadomešča naravna bogastva, stroje ali finančno premoženje, ki so doslej veljali za osnovne gospodarske dejavnike.

Največji problemi podjetij že nekaj časa niso več finančni viri in realno premoženje, temveč znanje. V tipičnih podjetjih nove dobe naložbe v neopredmetena sredstva presegajo naložbe v druga sredstva. Temu dejstvu se mora računovodstvo, tako finančno kot poslovodno, prilagoditi, saj podjetja ugotavljajo, da se ekonomski vzorec, ki je poudarjal količine, obseg in nadomeščanje fiksnih stroškov, ne prilega dobro konkurenčnemu ekonomskemu vzorcu, kjer so odločilni dejavniki inovacije, storitve, hitrost in znanje. Tako, da danes ostaja odprto vprašanje računovodske obravnave znanja.

Spremembe so tako korenite in hitre, da znanje, ki ga je bilo moč uporabiti včeraj, jutri ne moremo več uporabiti (Civi, 2000, str. 171). Novi izzivi, s katerimi se soočajo združbe, pa so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Novi izzivi poslovnega okolja

<b>Novi izzivi poslovnega okolja</b>	
<b>Močna konkurenca</b>	Povečana konkurenčnost razjeda tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, kot so nižji stroški, kakovost in ravnanje s časom.
<b>Globalizacija</b>	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
<b>Kratek življenjski cikel izdelka</b>	Krajši življenjski cikel je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širjenjem proizvodov, ki se dobro prodajajo.
<b>Sprememba tehnologije</b>	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve ter trge.
<b>Turbulenca okolja</b>	Zahteve kupcev in struktura trgov se spreminjajo hitreje in so nepredvidljive.
<b>Odgovornost korporacije</b>	Združbe so postale bolj odgovorne za vrsto državljanskih dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kakovost dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde.
<b>Prilagajanje potrebam kupcev</b>	Zadovoljevanje kupca zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: Dimovski, Penger, 2001, str. 24.

## **2.2. Prikazovanje intelektualnega kapitala**

Intelektualni kapital se je doslej običajno prikazovalo (le) kot dobro ime (angl. goodwill), kajti za razliko od (računovodskega) dobrega imena se intelektualnemu kapitalu vrednost povečuje. Posledično danes podjetja občutno prenizko izkazujejo dobičke in knjižno vrednost premoženja, vendar je današnji prikaz povsem v skladu z računovodskimi standardi. To počnejo kljub velikanskim izdatkom za neopredmetena sredstva, kot so zaščitene blagovne znamke, programska oprema, patenti in znanje zaposlencev, čeprav so ravno ta pogosto najvažnejši temelji oziroma ključni viri konkurenčnih prednosti podjetja. Usmerjanje znanja sposobnih zaposlencev je ključnega pomena za spodbujanje inovacij in napredka v podjetjih, zato morajo biti nanj pozorna in ga uporabljati v svojo korist. Zamisel pa niti ni tako nova in je preprosta. Izvira iz dejstva, da imajo zaposlenci bogastvo znanja, spretnosti, izkušenj in informacij o svojem podjetju.

V moderni ekonomiji že delujejo tako imenovana tehnološka podjetja, ki tržijo zlasti svoje znanje. Kljub temu, da tista podjetja, ki si konkurenčne prednosti zagotavljajo z uporabo neopredmetenih sredstev, »to je sredstev, ki fizično ne obstajajo«, ne ustrezajo več klasičnemu modelu podjetja, pa postajajo neopredmetena sredstva, v storitveno usmerjeni in na znanju temelječi ekonomiji, enako ali celo še bolj pomembna od opredmetenih, četudi na kontih niso evidentirana.

## **2.3. Skrita vrednost podjetij**

Eden od največjih problemov, s katerimi se danes srečuje večina podjetij, je vrzel med njihovo tržno vrednostjo in vrednostjo po bilanci stanja. Vzroke za naraščanje vrzeli v glavnem pripisujejo neopredmetenim sredstvom oziroma intelektualnemu kapitalu kot stebru bodoče rasti. Omenjena vrzel, ki predstavlja večji del resnične vrednosti podjetja, se sestoji iz elementov neopredmetene aktive, ki se nikoli ne pojavljajo v računovodskih izkazih.

Tržna vrednost znanja je bolj vidna v tistih podjetjih, ki razpolagajo z malo tradicionalnimi opredmetenimi sredstvi (npr. svetovalna podjetja), saj dosegajo mnogo višje donose na kapital (ROE) in donose na vložena sredstva (ROA) kot klasična podjetja, katerih dejavnost temelji na opredmetenih sredstvih.

Iz zgoraj navedenega lahko sklepamo, da k temu prispeva neka nevidna (nevidentirana) aktiva, s katero razpolagajo taka podjetja, zato je podcenjen tudi njihov kapital, oziroma sklepamo, da obstaja poleg »vidne oziroma prikazane« bilance stanja še neka »nevidna oziroma neprikazana« bilanca stanja, ki zajema izgubljena sredstva (in kapital) oziroma polni vrzel med »vidno«, to je knjižno vrednostjo, in tržno vrednostjo podjetij.

V bazi podatkov ameriške revije Fortune so objavljeni podatki petih največjih svetovnih združb po njihovi tržni vrednosti. V tabeli 2 so pripisane njihove knjigovodske in tržne vrednosti iz iste baze podatkov.

Tabela 2: Pet največjih svetovnih združb po tržni vrednosti na dan 15. 3. 2002 in njihove knjigovodske vrednosti na dan 31. 12. 2001 v milijonih ameriških dolarjev

Podjetje	Tržna vrednost (15. 3. 2002)	Knjigovodska vrednost (31. 12. 2001)	Skrita vrednost	
			Vrednost	%
General Electric	401.499	54.824	346.675	(86,30 %)
Microsoft	331.520	47.289	284.231	(85,70 %)
Exxon Mobil	295.762	73.161	222.601	(75,30 %)
Wal-Mart Stores	277.543	35.102	242.441	(87,30 %)
Pfizer	251.155	18.293	232.862	(92,70 %)

Vir: [URL:<http://www.fortune.com7lists/G5007index.html>, 15. 5. 2003].

Iz tabele 2 lahko ugotovimo, da je tržna vrednost oziroma vrednost, ki so jo kupci oziroma investitorji pripravljani plačati za podjetje, na dan 15. 3. 2002, nekajkrat večja od njene knjigovodske vrednosti konec leta 2001. Razlika med obema vrednostma (tržno in knjigovodsko) je skrita vrednost podjetja, ki jo lahko izrazimo kot odstotek tržne vrednosti. Ta sredstva imenujemo skrita zato, ker njihove vrednosti računovodski standardi ne zajemajo v bilanci stanja in v drugih finančnih izkazih (Ross, Roos, 1997, str. 413). Odstotek skrite vrednosti se giblje v visokem razponu od 75 % do 93 % tržne vrednosti.

#### 2.4. Računovodska obravnava intelektualnega kapitala

V praksi se dogaja prav nasprotno, neopredmetena aktiva je pogosto spregledana, njen pomen pa je podcenjen, zato se z njo tudi slabo gospodari. Na drugi starani pa so podjetniške naložbe v opredmetena sredstva upadle. **To pomeni, da tradicionalne računovodske mere ne morejo več ustrezno izražati realne vrednosti podjetij** (Gojković, 2001, str. 136).

Vse kaže, da podjetja danes še vedno merimo z merili iz 18. stoletja, intelektualnega premoženja pa računovodsko sploh ne zajemamo. Glavni slabosti klasičnih računovodskih sistemov merjenja uspešnosti, temelječih na dobičku, sta zelo ozka osredotočenost na dobiček in usmerjenost v preteklost. Merjenje poslovne uspešnosti le z dobičkom oziroma računovodskimi kazalniki, pa čeprav kombinirano z merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes preprosto ne zadošča več. Računovodski dobiček zato ne more biti več edino merilo za varno usmerjanje podjetij v prihodnost, ker opisuje le preteklo uspešnost, praktične napovedi o prihodnosti pa so zaradi ozkosti klasičnih računovodskih meril nemogoče.



Z vprašanjem, kako ovrednotiti neopredmetena oziroma skrita sredstva se ekonomisti že dolgo ukvarjajo. Klasični računovodski pristop še vedno namenja večino pozornosti vrednotenju (prikazovanju) opredmetenih sredstev, medtem ko neopredmetenih ne zajema ustrezno in jih ne prikazuje v smiselni obliki.

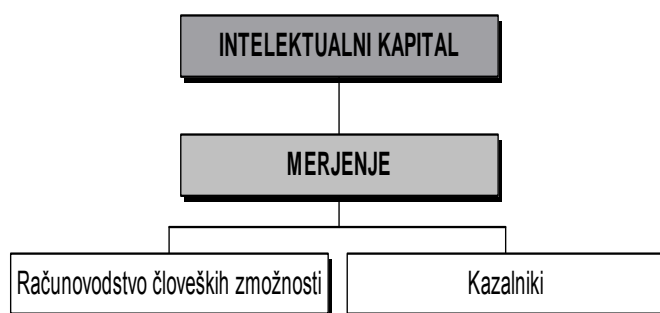
Intelektualno premoženje ima daljnosežne posledice na računovodsko stroko, ki bi morala zato izkoristiti priložnost, da pomaga pri merjenju tistega, kar podjetjem daje pravo vrednost. Glavni elementi te skrite vrednosti so:

- **znanje zaposlenih,**
- **odnosi med kupci in prodajalci,**
- **zvestoba kupcev ter tržna pozicija.**

Nastop ekonomije znanja pomeni za računovodsko teorijo poziv k razvoju novih rešitev, ki bodo nevidno aktivno naredile vidno. Pristopi so različni.

V nadaljevanju bom opisala različne pristope merjenja intelektualnega kapitala.

Slika 1: Vrste merjenja intelektualnega kapitala



Vir: Prirejeno po Ross et. al., 2000, str.11.

Najprej se bom posvetila metodam iz sedemdesetih in osemdesetih let (računovodstvo človeških zmožnosti), v nadaljevanju pa bom opisala moderne pristope za merjenje intelektualnega kapitala (metoda BSC, Monitor neopredmetenih sredstev ter Skandia Navigator).

### **3. RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI**

#### **3.1. Razvoj računovodstva človeških zmožnosti**

Računovodstvo človeških zmožnosti je dokaj nerazvito področje, čeprav se je prvič pojavilo v literaturi v šestdesetih letih. V tej **prvi fazi** je bilo prikazano kot organizacijska psihologija in teorija človeškega kapitala (Milost, 1999d, str. 490).

Od sredine šestdesetih in začetka sedemdesetih let je potekala **druga faza** razvoja računovodstva človeških zmožnosti. Za to obdobje je značilno, da so se raziskave osredotočile na merjenje človeških zmogljivosti, na začetku z metodo zgodovinskih in nadomestitvenih stroškov, sledilo pa je nadaljevanje z denarno in nedenarno ovrednotenimi metodami (Milost, 1999d, str. 491).

**Tretja faza** razvoja je potekala od začetka do sredine sedemdesetih let, zaznamovana pa je bila s številnimi poskusi, kako prenesti teoretično znanje računovodstva človeških zmožnosti v prakso, v različna podjetja (Milost, 1999d, str. 491).

V **četrti fazi**, od sredine sedemdesetih let, se je razvoj na področju računovodstva človeških zmožnosti popolnoma ustavil, metode pa so postale tako kompleksne, da jih je znalo uporabljati le malo ljudi (Milost, 1999d, str. 492).

Zanimivo je, da se je zanimanje za računovodstvo človeških zmožnosti znova pojavilo ob koncu sedemdesetih let, in to predvsem v ameriških podjetjih, ki so v računovodstvu človeških zmožnosti videla svojo konkurenčno prednost pred vodilnimi japonskimi podjetji. Ta so se držala filozofije »hire and fire«, kar je pomenilo zaposlitev za vse življenje v enem podjetju (Jasrotia, 2003, str. 1).

Razlog za nenadno povečanje zanimanja za računovodstvo človeških zmožnosti gre pripisati tudi razvoju storitvene dejavnosti in trdimo lahko, da se je v tem času razvil pojem »človek« v smislu konkurenčnega faktorja za gospodarsko rast.

Novejši pristopi vrednotenja človeških zmožnosti niso omejeni le na računovodstvo človeških zmožnosti, temveč se nanašajo tudi na druge vrednosti, ki niso vključene v bilancah stanja podjetij, npr. vrednost kupcev in blagovne znamke. Vse te vrednosti so za podjetje neopredmetena sredstva in jih uvrščamo pod skupno ime: intelektualno premoženje (Gebauer, 2002, str. 80)

### 3.2. Prvine poslovnega procesa

Poslovni proces podjetja je usmerjen k ustvarjanju poslovnih učinkov, to je proizvodov in storitev. Za potek poslovnega procesa potrebuje podjetje štiri prvine:

- delovna sredstva,
- predmete dela,
- storitve,
- zaposlene.

Po slovenskih računovodskih standardih spadajo med **delovna sredstva**:

- osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, proizvodjalna oprema, osnovna čreda in večletni nasadi) in
- del obratnih oziroma gibljivih sredstev (drobni inventar).

Delovna sredstva se v poslovnem procesu obrabljajo in sicer lahko v obliki fizične obrabe<sup>1</sup> in fizičnega staranja<sup>2</sup>. Vrednosti pa delovna sredstva ne izgubljajo samo zaradi fizičnega staranja, temveč tudi zaradi tako imenovanega moralnega staranja<sup>3</sup>. Značilnost delovnih sredstev je, da v poslovnem procesu ne spremenijo svoje pojavne oblike; v bilanci stanja so izkazana med sredstvi v neodpisani vrednosti, ki je pozitivna razlika med nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti.

Med **predmete dela** spadajo:

- surovine,
- materiali,
- polproizvodi,
- deli in energija.

Njihova značilnost je, da v poslovnem procesu prenehajo obstajati. Potroške predmetov dela lahko izmerimo, predstavljajo jih porabljene količine, ki so v poslovnem procesu prenehale obstajati. Predmeti dela so izkazani v bilanci stanja med sredstvi po nabavni vrednosti.

**Storitve** nimajo lastne materialne oblike. Del storitev običajno opravijo zaposleni sami, del storitev pa za podjetje opravijo druga podjetja ali posamezniki. Ločimo med sprotnimi in dolgoročnimi storitvami. Prve so tiste, ki se v trenutku nastanka tudi porabijo (npr. prevozne storitve), za druge, to je dolgoročne storitve, pa je značilno, da se porabljajo daljše obdobje. Sem spadajo na primer patenti<sup>4</sup> in licence<sup>5</sup>. Med sredstvi podjetja se izkazujejo v primeru pridobitve oziroma nakupa pravic, ki iz njih izvirajo. Ker uporaba teh pravic praviloma prinaša večletne koristi in so zneski za pridobitev razmeroma veliki ter plačani vnaprej za več let, njihovo nabavno vrednost, povečano za morebitne stroške in izdatke v zvezi s pridobitvijo, izkazujemo med sredstvi podjetja ter jo prek amortizacije postopoma prenašamo med odhodke podjetja (Igličar, Hočevar, 1997, str. 85).

## **Zaposleni**

Človekovo delo je pomembna prvina poslovnega procesa, vendar pa, za razliko od delovnih sredstev, predmetov dela in storitev, njegova vrednost ni izkazana med sredstvi v aktivni klasični bilanci stanja. Zaposleni so v podjetjih povezani predvsem s stroški.

Po slovenskem računovodskem standardu 15 (2002) spadajo med stroške dela:

- plače, ki pripadajo zaposlencem v kosmatem znesku;
- nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlencem za obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje;
- dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem ter zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem podjetja;
- odpravnine, ki pripadajo zaposlencem, ko nehajo delati v podjetju;

---

<sup>1</sup> Fizična obraba delovnih sredstev je odvisna od obsega poslovanja.

<sup>2</sup> Fizično staranje pa je odvisno od časa uporabe delovnih sredstev v poslovnem procesu.

<sup>3</sup> Zaradi tehnološkega napredka se pojavljajo novi stroji in naprave, ki so produktivnejši; razlika v produktivnosti med novim in starim delovnim sredstvom pa pomeni moralno obrabo.

<sup>4</sup> Patent je pravica, ki pripada podjetju na podlagi izuma.

<sup>5</sup> Licenca je pravica do uporabe patenta.

- dajatve za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki jih podjetje dodatno obračuna glede na plače.

Med človekom in ostalimi prvinami poslovnega procesa obstaja, glede na zgoraj navedeno, določena sorodnost. Zelo pomembna značilnost prvin poslovnega procesa je, da so vse potrebne za delovanje podjetja. Obenem pa je prisotnost vseh prvin v poslovnem procesu povezana s stroški, kar pomeni, da je fizične potroške prvin vedno mogoče vrednostno izraziti (Milost, 1999a, str. 49).

Med človekom in ostalimi prvinami poslovnega procesa pa obstaja še ena pomembna razlika; *človeške zmožnosti namreč praviloma niso vrednostno izražene – niso izkazane med sredstvi v aktivi bilance stanja*. Podobno velja tudi za naložbe v človeške zmožnosti. Te naložbe namreč ne povečujejo vrednosti človeških zmožnosti, pač pa imajo že ob nastanku značaj stroškov.

Kot sem že omenila, je najpomembnejša značilnost računovodstva človeških zmožnosti, da zaposlene obravnava kot sredstva podjetja. Tako izenačuje delo kot prvino poslovnega procesa s preostalimi tremi prvinami.

Zanimiv je naslednji primer:

*Predpostavimo, da podjetje kupi stroj, katerega nabavna vrednost je 6 mio SIT in je uporaben 5 let. Tak poslovni dogodek je povezan z naslednjimi vknjižbami:*

*a) Poravnava obveznosti do dobaviteljev v vrednosti 6 mio SIT.*

*Povečanje vrednosti osnovnih sredstev za znesek 6 mio SIT.*

*b) Obračun amortizacije za tekoče leto po metodi enakomerne časovne amortizacije:*

- *Amortizacijska osnova je enaka nabavni vrednosti stroja in znaša 6 mio SIT.*
- *Amortizacijska stopnja je 1,667 %*
- *Mesečni strošek amortizacije znaša 100.000 SIT.*

Tabela 3: Amortizacijski načrt

Mesec obračunavanja amortizacije	Amortizacijska osnova (v SIT)	Amortizacijska stopnja (v %)	Strošek amortizacije (v SIT)	Popravek vrednosti (v SIT)	Neodpisana vrednost (v SIT)
1.	6,000.000	1.667	100.000	100.000	5,900.000
2.	6,000.000	1.667	100.000	200.000	5,800.000
3.	6,000.000	1.667	100.000	300.000	5,700.000
4.	6,000.000	1.667	100.000	400.000	5,600.000
5.	6,000.000	1.667	100.000	500.000	5,500.000
6.	6,000.000	1.667	100.000	600.000	5,400.000
....	...	...	...	...	...
59.	6,000.000	1.667	100.000	5,900.000	100.000
60.	6,000.000	1.667	100.000	6,000.000	0

Vir: Lastna priprava.

Kot je razvidno iz amortizacijskega načrta, naložbe v osnovna sredstva ne bremenijo stroškov ob nakupu, temveč se v obliki amortizacije porazdelijo enakomerno skozi celotno dobo koristnosti.

Drugače pa je na primeru zaposlenih:

*Predpostavimo, da podjetje napoti zaposlenega na izobraževanje v določeno izobraževalno ustanovo.*

V tem primeru podjetje izkaže ustrezne stroške že v trenutku, ko prejme račun izobraževalne ustanove. Pri tem se lahko vprašamo, ali ne bi bilo ustrežnejše v višini zneska na računu povečati vrednost zaposlenega in to naložbo vanj amortizirati v celotni dobi koristnosti tako pridobljenih znanj. Domnevamo lahko, da bo zaposleni zaradi pridobljenega znanja bolje opravljal svoje delo.

Računovodstvo človeških zmožnosti si torej prizadeva, da bi naložbe v zaposlene res izkazovali kot naložbe vanje, to je podobno, kot izkazujemo naložbe v osnovna sredstva. Vrednost zaposlenih, povečano za vrednost naložb vanje, pa bi obenem zmanjševali z obračunano amortizacijo. Nesporno je namreč, da znanje zaposlenih zastareva, s čimer se zmanjšuje njihova vrednost. Seveda pa je najprej potrebno ugotoviti vrednost zaposlenih.

Zaradi obravnave zaposlenih le kot stroškov prihaja v praksi do tega, da ljudje postajajo najdražje bogastvo za podjetje. Zanimivi so na primer naslednji primeri (Zupan, 2001, str. 26):

- Če kupiš najboljšo tehnologijo, ki jo pač drago plačaš, ni nobene dodatne obdavčitve. Če zaposliš najboljšega delavca, ki ga seveda dobro plačaš, ti naložijo še visok davek na izplačane plače.

- Davek na dodano vrednost (DDV) za energijo, ki poganja stroje, lahko odštejemo kot vstopni davek. DDV - ja za energijo (malico), ki poganja ljudi, ne moremo.
- Vzdrževanje strojev in opreme je strošek. »Vzdrževanje« zaposlenih je boniteta.

### 3.3. Razlogi za vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze in proti njem

Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja. Gre za pristop, ki se bistveno razlikuje od klasičnega računovodskega pristopa. Klasično računovodstvo namreč obravnava zaposlene le kot strošek. Za vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze in proti njemu obstajajo številni razlogi.

Razlogi **proti** vključevanju vrednosti so (Milost,2001, str.773):

- pomembna značilnost sredstev je, da so last nekoga, zaposleni pa ne izpolnjujejo kriterija lastništva;
- značilnost sredstev je tudi, da so prenosljiva, zaposleni pa niso tako prosto prenosljivi kot druga sredstva;
- vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze bi negativno vplivalo na njihovo moralo;
- ocenjevanje vrednosti zaposlenih je povsem subjektivno; ocenjeno vrednost je praktično nemogoče preveriti; težko je tudi oceniti bodoče koristi, povezane z njimi;
- priporočene metode za vrednotenje človeških zmožnosti so nesprejemljive tako glede na samo zasnovano računovodstva človeških zmožnosti kot tudi glede na splošno sprejeta računovodska načela. Pri tem vrednotenju očitajo zlasti neupoštevanje načela previdnosti pri bilanciranju<sup>6</sup>;
- informacije o zaposlenih v računovodskih izkazih bi uporabnike teh računovodskih izkazov zmedle; uporabniki namreč običajno ne poznajo standardov vrednotenja zaposlenih oziroma z vrednotenjem nimajo izkušenj;
- ne obstaja dovolj razdelan model za praktično uporabo tega koncepta;
- računovodstvo mora najprej poiskati odgovore na druge, še bolj pereče probleme.

Razlogi **za** vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze pa so (Milost, 2001, str. 774):

- v zaposlene je potrebno vlagati na enak način, kot to velja za druga sredstva;
- zaposleni so prenosljivi (mobilni) posredno, to je v obliki proizvedenih poslovnih učinkov kot posledice vloženih delovnih naporov;
- dokazi o tem, da bi informacije o zaposlenih zmedle uporabnike računovodskih izkazov oziroma da bi bile te informacije nehumane, ne obstajajo; celo nasprotno: nekatere motivacijske teorije zelo priporočajo sporočanje teh podatkov;

---

<sup>6</sup> Načelo previdnosti pri bilanciranju pravi, da moramo, ko razpolagamo z več vrednostmi, vrednotiti sredstva po nižji, obveznosti do virov sredstev pa po višji vrednosti oziroma lahko prihodke in dobičke priznamo šele, ko so dokončni, odhodke in izgube pa že, ko so možnostne.

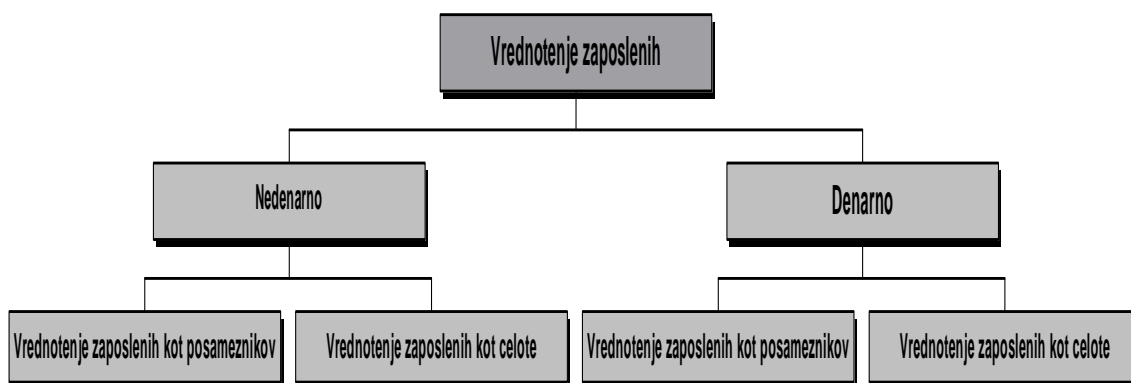
- vrednotenje zaposlenih je resda lahko subjektivno, vendar pa je tudi na ta način določena vrednost boljša od možnosti, da njihova vrednost ni poznana;
- kakovost informacij o zaposlenih bi sicer lahko bila vprašljiva, vendar pa bi uspešnost poslovanja podjetja vseskozi potrjevala ali zavračala njihovo realnost;
- praktična uporaba koncepta računovodstva človeških zmožnosti je sicer lahko povezana z določenimi stroški, vendar pa je mogoče pričakovati tudi njene pozitivne učinke;
- poklicna odgovornost računovodij se kaže tudi v tem, da uvajajo nove rešitve, ki izboljšujejo realnost in objektivnost računovodskih izkazov in njihovim uporabnikom zagotavljajo vse potrebne informacije;
- uporaba konzervativnih miselnih pristopov in odklanjanje izkazovanja kapitalizacije vlaganj v zaposlene v bistvu pomeni precenjevanje vrednosti pričakovanih bodočih donosov in kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Tako za vključevanje zaposlenih v računovodske izkaze kot tudi proti njemu obstajajo številni razlogi. Glede na to, da računovodstvo človeških zmožnosti ni splošno sprejet koncept, lahko ugotovimo, da imajo razlogi proti vključevanju zaposlenih v računovodske izkaze večjo težo.

### 3.4. Vrednotenje zaposlenih

Vprašanje vrednotenja zaposlenih je ključnega pomena za uveljavitev tega računovodskega pristopa. Pri vrednotenju zaposlenih se računovodstvo človeških zmožnosti poslužuje denarnih in nedenarnih meril oziroma modelov. Spodnja slika prikazuje bolj natančno delitev omenjenih modelov.

Slika 2: Merila vrednotenja zaposlenih



Vir: Milost, 2001, str. 89.

Metode merjenja človeških zmožnosti so denarne in nedenarne (Chowdhury, 1997, str.18-29).

#### Denarno vrednotene metode:

- a. model kapitalizacije zgodovinskih stroškov (ang. Capitalization of Historical Costs) - 1967
- b. model nadomestitvenih stroškov (ang. The replacement cost method) – 1973

- c. model oportunitetnih stroškov (ang. The opportunity cost method) – 1967
- d. model »nenabavljenega« dobrega imena - 1964
- e. model korigirane sedanje vrednosti – 1964
- f. Levov in Schwartzov model (model diskontiranih plač) – 1971
- g. Morsejev model - 1974
- h. Jaggijev in Launov model – 1974

#### **Nedenarno vrednotene metode:**

- a. Michiganski oziroma Likertov model – 1969
- b. Flamholzev model – 1972
- c. Oganov model

### **3.4.1. Denarno vrednotene metode**

#### **a) MODEL KAPITALIZACIJE ZGODOVINSKIH STROŠKOV**

Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov je leta 1967 razvil Rensis Likert. Model temelji na kapitalizaciji (preračunu) vseh stroškov, povezanih z usposabljanjem zaposlenega, da lahko le-ta opravlja svoje delo (Milost, 1999, str. 191). Kapitalizirani stroški zaposlenega so seštevek stroškov pridobitve zaposlenega, najetja zaposlenega in stroškov njegovega usposabljanja.

*Stroške pridobitve zaposlenega sestavljajo:*

- Stroški razpisa delovnega mesta
- Stroški izbire zaposlenega

*Stroški najetja zaposlenega:*

- Stroški namestitve zaposlenega

*Stroške usposabljanja zaposlenega pa sestavljajo:*

- Stroški formalnega izobraževanja
- Stroški usposabljanja na delovnem mestu
- Plače izvajalcev usposabljanja
- Stroški, povezani z zmanjšanjem učinkovitosti zaposlenega med usposabljanjem

Model je sicer relativno enostaven in preprost za razumevanje, vendar pa so zgodovinski stroški praviloma neprimerna osnova za poslovno odločanje. Primernejša osnova za poslovno odločanje bi lahko bili načrtovani stroški oziroma kombinacija načrtovanih in zgodovinskih stroškov.



## **b) MODEL NADOMESTITVENIH STROŠKOV**

Model nadomestitvenih stroškov je leta 1973 razvil Flamholz. Avtor pri tem loči dva koncepta nadomestitvenih stroškov:

- **posamične** in
- **pozicijske** nadomestitvene stroške.

Posamični nadomestitveni stroški so opredeljeni kot sedanja žrtev, ki je potrebna, da lahko nadomestimo posameznika z določenimi delovnimi sposobnostmi z drugim posameznikom ali opremo z enakimi delovnimi sposobnostmi. Ti stroški kažejo vrednost zaposlenega za podjetje. Vendar pa je vrednost posameznika zelo odvisna od položaja, ki ga trenutno zaseda, oziroma od položaja, ki ga bo (glede na svoje delovne zmožnosti) zasedel v prihodnosti. Avtor opredeljuje pozicijske nadomestitvene stroške kot stroške nadomestitve določenih potrebnih opravil vsakega zaposlenega na določenem položaju (delovnem mestu) v podjetju (Milost, 1999, str. 191).

Uporabnost modela je omejena. Model namreč zahteva oceno višine stroškov zamenjave zaposlenega z nekom ali nečim drugim in oceno verjetnosti, da bo neki drugi zaposleni (oziroma oprema) opravil enako delo. Obenem pa tudi ocena nadomestitvenih stroškov vseh zaposlenih ni enostavno opravilo.

## **c) MODEL OPORUNITETNIH STROŠKOV**

Model oportunitetnih stroškov sta leta 1967 razvila Hekimian in Jones. Osnova modela so oportunitetni stroški zaposlenega, ki predstavljajo vrednost zaposlenega v primeru njegove alternativne uporabe. Oportunitetni stroški so pri tem opredeljeni kot stroški izgubljene koristi v primeru, da zaposleni opravlja neko drugo opravilo, oziroma kot stroški pridobitve potrebnega zaposlenega (Milost, 1999c, str. 278). Zaposleni ima po tem pojmovanju določeno vrednost le, če je redek vir, to je, če na primer zaradi njegovega prehoda iz oddelka A v oddelka B pride do pomanjkanja delovne sile v oddelku A.

Slabost modela je zlasti ta, da ne upošteva možnosti pridobitve določenih delovnih zmožnosti z zaposlitvijo ljudi zunaj podjetja.

## **d) MODEL »NENABAVLJENEGA« DOBREGA IMENA**

Hermanson je prvi skušal ovrednotiti zaposlene. V ta namen je leta 1964 predlagal model »nenabavljenega« dobrega imena (ang. Unpurchased Goodwill Method). Ta model temelji na mnenju, da je razlika v uspešnosti med posameznimi podjetji mogoče pripisati kakovosti njihovih zaposlenih. Avtor tako pravi, da je najboljši dokaz za to, da podjetje razpolaga z računovodsko neizkazanimi sredstvi, to, da v zadnjih letih dosega višje dobičke od povprečnih (Chowdhury, 1997, str. 22).

Hermanson tako meni, da so nadpovprečne stopnje dobička zadosten pokazatelj, da razpolaga podjetje s sredstvi, ki niso izkazana v bilanci stanja, to je, da razpolaga z neko vrednostjo zaposlenih. Kot osnovo za izračun vrednosti zaposlenih je avtor upošteval le podatke iz preteklosti. Njegov koncept, kot sam pravi, temelji na načelih objektivnosti in dokazljivosti. Prihodnost je namreč povezana z negotovostjo, zato napovedi ne zadoščajo tema dvema načeloma. Pri tem pristopu skuša avtor določiti vrednost zaposlenih posredno, podobno kot to počnemo pri dobrem imenu. Pri vrednotenju dobrega imena je namreč zelo pomembno, ali smo podjetje kupili oziroma ali si je podjetje samo ustvarilo dobro ime. V primeru, ko podjetje kupimo in plačamo zanj več, kot znaša vrednost čistega premoženja, potem je vrednost dobrega imena znana. Če pa je dobro ime ustvarilo podjetje samo, potem njegova vrednost ni znana in jo moramo določiti. V tem primeru se lahko poslužimo pristopa, ki ga za vrednotenje zaposlenih predlaga avtor (Milost, 1999c, str 276).

Hermanson pravi, da razlika med dobičkom, ki ga dosega podjetje, in povprečnim dobičkom, ki ga dosega celotna panoga, predstavlja dobro ime, ki so ga ustvarili zaposleni. Vrednost dobrega imena je lahko razporejena na neopredmeteno aktivo, ki vključuje tudi zaposlene.

#### e) MODEL KORIGIRANE SEDANJE VREDNOSTI

Ta model ni bil namenjen vrednotenju zaposlenih za notranje, temveč za zunanje uporabnike računovodskih informacij, zlasti za delničarje. Model korigirane sedanje vrednosti temelji na sedanji vrednosti prihodnjih plač zaposlenih, korigirani za koeficient uspešnosti njihovega dela, ki služi kot merilo vrednosti zaposlenih. Koeficient uspešnosti dela zaposlenih je merilo relativne uspešnosti zaposlenih v nekem podjetju. Po avtorjevem mnenju je namreč nadpovprečna donosnost vloženih sredstev v nekem podjetju, glede na donosnost v celotnem gospodarstvu, rezultat kakovosti zaposlenih. Koeficient uspešnosti dela zaposlenih je opredeljen kot razmerje med seštevkom tehtanih povprečij donosnosti vloženih sredstev v podjetju in narodnem gospodarstvu (v števcu) ter vsoto letnih števil (v imenovalcu) (Milost, 2001, str. 103). Izračunamo ga takole:

$$\text{Koeficient uspešnosti dela zaposlenih} = \frac{5 \frac{RF0}{RE0} + 4 \frac{RF1}{RE1} + 3 \frac{RF2}{RE2} + 2 \frac{RF3}{RE3} + \frac{RF4}{RE4}}{15}$$

Oznake v izrazu pomenijo:

RF0 – koeficient donosnosti vloženih sredstev v podjetju v zadnjem letu

RE0 – koeficient donosnosti vloženih sredstev v narodnem gospodarstvu v zadnjem letu

RF1 – koeficient donosnosti vloženih sredstev v podjetju v predzadnjem letu

RE1 – koeficient donosnosti vloženih sredstev v narodnem gospodarstvu v predzadnjem letu

Ta pristop nam omogoča, da pri vrednotenju zaposlenih upoštevamo uspešnost podjetja v daljšem obdobju, in ne le v zadnjem letu. Vseeno pa je dan večji poudarek uspešnosti podjetja v zadnjem letu kot v prejšnjih letih.

Predstavljeni model ima nekatere slabosti. Le-te so zlasti posledica subjektivnosti pri določanju vrednosti posameznih spremenljivk. Tako je na primer izbira dolžine preteklega obdobja kot osnove za izračun koeficienta uspešnosti zaposlenih stvar subjektivne presoje. Podobno velja tudi za ocenjeno sedanjo vrednost prihodnjih plač zaposlenih in določitev vrednosti pri izračunu koeficienta uspešnosti njihovega dela. Omenjene dejavnike je težko tako teoretično kot tudi empirično utemeljiti. Zato se je oblikovalo mnenje, da je vrednost zaposlenih, izračunana z uporabo tega modela, zelo sporna in da model lahko kvečjemu služi za rangiranje vrednosti zaposlenih med posameznimi podjetji, to je za ugotavljanje njihove relativne in absolutne vrednosti.

Hermanson je predstavil model le okvirno in zgolj kot dokaz, da lahko zaposlene vrednotimo na različne načine.

#### **f) MODEL DISKONTIRANIH PLAČ**

Model diskontiranih plač sta leta 1971 razvila Lev in Schwartz. Vrednost zaposlenih je po tem modelu opredeljena kot sedanja vrednost predvidenih (prihodnjih) zaslužkov zaposlenih, korigirana za količnik uspešnosti njihovega dela. Količnik uspešnosti dela zaposlenih je pri tem opredeljen kot razmerje med stopnjo donosnosti podjetja in povprečno stopnjo donosnosti v gospodarstvu.

V primeru, ko je stopnja donosnosti podjetja večja od povprečne stopnje donosnosti v gospodarstvu, gre za pozitivno korekcijo, v nasprotnem primeru pa za negativno korekcijo sedanje vrednosti predvidenih zaslužkov zaposlenih. Predpostavka je torej ta, da je mogoče vrednost bodočega dela zaposlenih oceniti z višino njihovih plač (Chowdhury, 1997, str. 23). Na vrednotenje zaposlenih po tem modelu odločilno vpliva stroškovni dejavnik. Načrtovani stroški v zvezi z zaposlenimi so vsekakor boljše merilo od zgodovinskih stroškov, zato je ta model v praksi podjetij iz razvitega sveta relativno pogosto uporabljen.

#### **g) MORSEJEV MODEL**

Razvil ga je Wyne Morse, model pa pomeni kombinacijo modela nadomestitvenih stroškov in modela diskontiranih plač. Sedanja vrednost zaposlenih za podjetje je v modelu opredeljena kot razlika med sedanjo vrednostjo pričakovanih prihodnjih koristi od zaposlenih in sedanjo vrednostjo njihovih prihodnjih plač (Chowdhury, 1997, str. 24).

## **h) JAGGIJEV IN LAUOV MODEL**

Model je namenjen zlasti vrednotenju skupin zaposlenih v podjetju. Njegova osnovna zamisel je, da je vrednost podjetja enaka seštevku vrednosti vseh homogenih skupin posameznikov v njem. Skupina je pri tem opredeljena kot homogena skupina posameznikov, ki so lahko zaposleni v različnih oddelkih. Avtorja menita, da ta model vrednotenja zaposlenih omogoča poslovodstvu precej natančne napovedi glede želja zaposlenih v zvezi s prehodi med posameznimi oddelki in glede njihovega odhoda iz podjetja, to je zaposlitve drugje (Milost, 1999c, str. 283).

### **3.4.2. Nedenarno vrednotene metode**

#### **a) MICHIGANSKI OZIROMA LIKERTOV MODEL**

Prve zamisli o nedenarnem vrednotenju zaposlenih lahko zasledimo leta 1969 v delih raziskovalcev Inštituta za družbene raziskave, ki deluje na michiganski univerzi. Raziskovalci omenjenega inštituta so oblikovali model, ki je znan kot michiganski oziroma Likertov model (po vodilnem raziskovalcu inštituta).

Michiganski model opredeljuje spremenljivke, ki naj bi vplivale na učinkovitost ljudi v organizaciji in s tem na uspešnost njenega delovanja. Gre za (Milost, 1999b, str. 99):

- vzročne spremenljivke (organizacijska struktura in poslovodsko obnašanje),
- izvedbene spremenljivke (komunikacija, motivacija, kontrola),
- posledične spremenljivke (visoka produktivnost, finančna uspešnost, itd.).

Model je namenjen posrednemu ugotavljanju vrednosti zaposlenih v organizaciji. Model namreč ne omogoča ugotavljanja njihove izhodiščne vrednosti, pač pa zaznava le spremembe vrednosti kot posledico sprememb v organizacijski klimi.

#### **b) FLAMHOLZEV MODEL**

Flamholzev model je razvil Eric G. Flamholz leta 1972. Model opredeljuje vrednost zaposlenih v organizaciji z vidika posameznika in temelji na mnenju, da je vrednost posameznika za organizacijo rezultat dveh neodvisnih spremenljivk, in sicer (Milost, 1999b, str. 100):

- pogojne vrednosti posameznika (opredeljena je kot sedanja vrednost prihodnjih storitev, ki jih bo lahko posameznik opravil v organizaciji v času njegove pričakovane delovne dobe),
- verjetnosti, da posameznik ne bo zapustil organizacije.

Vrednost zaposlenega za podjetje je zmnožek vrednosti obeh dejavnikov.

### **c) OGANOV MODEL**

Podobno kot Flamholz je tudi Ogan oblikoval model, v katerem je opredelil najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na vrednost posameznika v organizaciji. Model je namenjen vrednotenju zaposlenih zlasti v tistih storitvenih podjetjih, katerih cene niso tržno določene.

Osnovna zamisel modela je izmeriti višino dolgoročne koristi zaposlenega za podjetje. Vrednost zaposlenega za podjetje naj bi bila namreč enaka dolgoročni koristi, ki mu jo zaposlitev prinaša. Ta dolgoročna korist je opredeljena na podlagi dveh dejavnikov, in sicer:

- neposredne koristi zaposlenega od njegove zaposlitve in
- gotovosti njegove zaposlitve.

Neposredna korist zaposlenega je seštevek vseh pričakovanih koristi, ki jih prinaša njegova zaposlitev. Gotovost zaposlitve pa pomeni stopnjo verjetnosti, da bo zaposlitev zaposlenega trajna. Vrednost zaposlenega za podjetje je zmnožek obeh dejavnikov (Milost, 1999c, str. 283).

Nedenarne modele vrednotenja zaposlenih sestavljajo vedenjske in organizacijske spremenljivke. Te sicer niso denarno ovrednotene, vendar pa je mogoče na podlagi njihovih kakovostnih sprememb sklepati o povečevanju oziroma zmanjševanju vrednosti zaposlenih v podjetju.

Zgoraj omenjeni modeli nedenarnega vrednotenja človeških virov so bili sicer že preverjeni v praksi, vendar pa kot pravi Milost (1999b, str. 103), moramo na dobljene rezultate gledati z določenimi zadržki. Ne glede na to, pa so ti modeli lahko dobra podlaga za preverjanje rezultatov, dobljenih z denarnimi modeli.

## **3.5. Naložbe v zaposlene**

Naložbe v zaposlene se razlikujejo od naložb v ostale prvine poslovnega procesa, so pa prav tako ključnega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja ter za njegovo poslovno uspešnost.

### **3.5.1. Sestavine naložb v zaposlene**

Naložbe v zaposlene so seštevek naslednjih naložb (Milost, 2000, str. 539):

- naložb v razpis,
- naložb v pridobitev,
- naložb v uvajanje in formalno usposabljanje,
- naložb v neformalno usposabljanje,
- naložb v neformalno uvajanje,
- naložb v pridobivanje izkušenj,
- naložb v razvoj.

**Naložbe v razpis** so izdatki, povezani z oglaševanjem prostega delovnega mesta, z razgovori s kandidati, z ugotavljanjem primernosti kandidatov in podobno.

**Naložbe v pridobitev** so izdatki, povezani z namestitvijo zaposlenega na delovno mesto.

**Naložbe v uvajanje in formalno usposabljanje** so izdatki, povezani s pridobivanjem formalnih znanj za opravljanje določenih del.

**Naložbe v neformalno usposabljanje** so izdatki, povezani s pridobivanjem funkcionalnih znanj.

**Naložbe v neformalno uvajanje** so izdatki, povezani z uvajanjem novega zaposlenega. Novega zaposlenega je namreč potrebno seznaniti z zgodovino podjetja, z njegovo poslovno politiko, z načinom komuniciranja v njem, z zaposlenimi, s katerimi bo sodeloval pri delu.

**Naložbe v pridobivanje izkušenj** so izdatki, ki nastajajo, ko zaposleni že opravlja svoje delo; gre za naložbe v zaposlene z dolgoročnimi učinki.

**Naložbe v razvoj** so izdatki, povezani z vlaganji v povečevanje tistih znanj in sposobnosti zaposlenih, ki niso nujno potrebni za opravljanje njihovih del, to so na primer seminarji, konference in podobno.

### **3.5.2. Razlogi za izkazovanje naložb v zaposlene med sredstvi in proti njemu**

Zagovorniki izkazovanja naložb v zaposlene med sredstvi navajajo naslednje razloge (Milost, 2001a, str. 24):

- 1) Naložbe v zaposlene so vsebinsko podobne naložbam v katera koli sredstva podjetja, kar pomeni, da so povezane s pričakovanimi koristmi in da se v zvezi z njimi pojavljajo izdatki.
- 2) Naložbe se s prodajo poslovnih učinkov preoblikujejo v denarno obliko.
- 3) Naložbe v zaposlene so netvegane naložbe oziroma naložbe z majhnim tveganjem; so namreč naložbe z najvišjim dolgoročnim donosom.

Tisti, ki pa izkazovanju naložb v zaposlene nasprotujejo, se oklepajo trditve, da zaposleni pravnoformalno niso sredstva podjetja, torej niso njihova last.

### **3.5.3. Vrednotenje naložb v zaposlene**

Računovodstvo daje posameznim ekonomskim kategorijam vrednostni izraz. Vrednost je tako skupni imenovalec, ki nam omogoča primerjanje in izkazovanje sicer neprimerljivih ekonomskih kategorij.

V nadaljevanju bom prikazala vpliv izkazovanja naložb v zaposlene na bilanco stanja in na izkaz poslovnega izida, tako z vidika klasičnega računovodstva, kot tudi z vidika računovodstva človeških zmožnosti.

Predpostavimo, da je začetna bilanca stanja podjetja X taka, kot jo prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Začetna bilanca stanja podjetja X na dan 1. 1. 200X, v denarnih enotah

Ekonomska kategorija	Klasični pristop	Računovodstvo človeških zmožnosti
I. SREDSTVA	5.000	5.000
1. Stalna sredstva	1.500	1.500
A. Osnovna sredstva	1.400	1.400
a) Zemljišča, zgradbe, oprema	1.900	1.900
b) Popravek vrednosti osnovnih sredstev	-500	-500
B. Neopredmetena dolgoročna sredstva	100	100
a) Patenti, licence, koncesije	100	100
2. Gibljava sredstva	3.500	3.500
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	5.000	5.000
1. Kapital	3.000	3.000
2. Dolgovi	2.000	2.000

Vir: Lastna priprava.

V poslovnem letu se je zgodilo naslednje:

- a) Poslovanje podjetja ni vplivalo na stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev in da so morebitne razlike v vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev med začetkom in koncem poslovnega leta le posledica različnega obravnavanja naložb v zaposlene.
- b) Vrednost naložb v zaposlene je znašala 400 denarnih enot, ocenjena doba koristnosti naložb pa je štiri leta.

Ob upoštevanju dogajanja v poslovnem letu je končna bilanca stanja podjetja X taka, kot jo prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Končna bilanca stanja podjetja X na dan 31. 12. 200X, v denarnih enotah

Ekonomska kategorija	Klasični pristop	Računovodstvo človeških zmožnosti
I. SREDSTVA	4.600	4.900
1. Stalna sredstva	1.500	1.800
A. Osnovna sredstva	1.400	1.400
a) Zemljišča, zgradbe, oprema	1.900	1.900
b) Popravek vrednosti osnovnih sredstev	-500	-500
B. Neopredmetena dolgoročna sredstva	100	400
a) Patenti, licence, koncesije	100	100
b) Naložbe v zaposlene	-	300
• Nabavna vrednost naložb v zaposlene	400	400
• Popravek vrednosti naložb v zaposlene	-400	-100
2. Gibliva sredstva	3.100	3.100
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.600	4.900
1. Kapital	2.600	2.900
2. Dolgovi	2.000	2.000

Vir: Lastna priprava.

Naložbe v zaposlene so izkazane med neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi. Zaradi tega je potrebno uvesti tudi nekaj novih pojmov v zvezi z naložbami v zaposlene. To so:

- **Nabavna vrednost naložb v zaposlene** je vrednost naložb v zaposlene v obračunskem obdobju.
- **Popravek vrednosti naložb v zaposlene** je vrednost, ki so jo zaposleni v obračunskem obdobju prenesli na poslovne učinke, to je zmanjšanje njihove vrednosti z obračunano amortizacijo.
- **Neodpisana vrednost naložb v zaposlene** je pozitivna razlika med njihovo nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti.

Kot je razvidno iz tabel 4 in 5, lahko različno obravnavanje naložb v zaposlene privede do pomembnih razlik v vrednosti sredstev in kapitala med pristopoma.

Vrednost sredstev in kapitala se je v **klasičnem računovodstvu** v poslovnem letu namreč zmanjšala kar za 400 denarnih enot, to je za celotno vrednost naložb v zaposlene. Te naložbe v klasičnem računovodstvu namreč niso obravnavane kot naložbe, pač pa njihova vrednost že ob nastanku povečuje stroške obračunskega obdobja. Zaradi omenjenih naložb se je zmanjšalo stanje denarja v podjetju, saj je bilo potrebno račune izobraževalnih ustanov plačati. Zmanjšanje enega sredstva pa ni imelo za posledico povečanja kakega drugega



sredstva (naložb v zaposlene) oziroma zmanjšanja kake obveznosti, zato je privedlo do zmanjšanja kapitala.

V **računovodstvu človeških zmožnosti** pa se je vrednost sredstev in kapitala zmanjšala le za 100 denarnih enot. Zaradi naložb v zaposlene se je sicer zmanjšalo stanje denarja v podjetju za 400 denarnih enot, vendar pa se je v istem znesku povečala vrednost naložb v zaposlene. Kasneje se je vrednost naložb v zaposlene zmanjšala za 100 denarnih enot, to je za četrtno njene nabavne vrednosti.

Ob upoštevanju, da je doba koristnosti naložb v zaposlene štiri leta in da je podjetje v obravnavanem obdobju imelo za 15.000 denarnih enot prihodkov in odhodkov, pri čemer med odhodki še ni upoštevan popravek vrednosti naložb v zaposlene, bo izkaz poslovnega izida podjetja X izgledal tako, kot ga prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Izkaz poslovnega izida podjetja X za leto 200X

<b>Ekonomska kategorija</b>	<b>Klasični pristop</b>	<b>Računovodstvo človeških zmožnosti</b>
1. Prihodki iz poslovanja, financiranja in izredni prihodki	15.000	15.000
2. Odhodki	15.400	15.000
a) Odhodki iz poslovanja, financiranja in izredni odhodki	15.000	15.000
b) Popravek vrednosti naložb v zaposlene	400	100
3. Izguba	400	100

Vir: Lastna priprava.

Iz prikazanega je razvidno, da različni računovodski pristopi bistveno vplivajo na premoženjsko in finančno stanje podjetja ter na njegovo poslovno uspešnost.

### **3.6. Vplivi računovodstva človeških zmožnosti na računovodske izkaze**

#### **3.6.1. Vplivi na bilanco stanja**

Vrednost zaposlenih je mogoče izkazovati v bilanci stanja med osnovnimi sredstvi v obliki pravic. Z vključitvijo te postavke med sredstva se vrednost sredstev poveča, kar na strani obveznosti do virov sredstev povzroči porast vrednosti kapitala v isti višini (Milost, 2002, str. 79).

Za osnovna sredstva velja, da prenašajo svojo vrednost na proizvedene poslovne učinke v obliki amortizacije. Ali to pomeni, da je tudi vrednost zaposlenih, ki je izkazana med

osnovnimi sredstvi, potrebno amortizirati? Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih med osnovna sredstva izenačuje položaj zaposlenih in ostalih osnovnih sredstev v obliki pravic, zato je potrebno, v zvezi s prenašanjem vrednosti zaposlenih na poslovne učinke, obračunavati amortizacijo. Za potrebe obračunavanja amortizacije nekega osnovnega sredstva pa potrebujemo dva podatka; to sta podatek o amortizacijski osnovi in podatek o amortizacijski stopnji (Milost, 2001, str 145).

**Amortizacijsko osnovo** predstavlja nabavna vrednost osnovnih sredstev. V primeru zaposlenih seveda ne moremo govoriti o nabavni vrednosti v pravem pomenu besede, saj zaposleni niso predmet klasične kupoprodaje. Kot nabavna vrednost nam v tem primeru lahko služi le vrednost zaposlenih, ocenjena z uporabo katere od obravnavanih metod. Drugi potreben podatek za obračun amortizacije osnovnega sredstva pa je podatek o amortizacijski stopnji. V primeru običajnih osnovnih sredstev so **amortizacijske stopnje** določene glede na predvideno dobo njihove uporabnosti in glede na možnost pokrivanja amortizacijskih stroškov s prihodki od prodanih poslovnih učinkov, povezanih z njimi. Amortizacijske stopnje, ki opredeljujejo trošenje zaposlenih, je mogoče določiti z upoštevanjem podobnih načel. Jasno je namreč, da znanje zaposlenih v nekaj letih zastara oziroma da se z leti praviloma zmanjšujejo njihove delovne sposobnosti. Intenzivnost zastarevanja znanj zaposlenih in zmanjševanja njihovih delovnih sposobnosti je izražena z amortizacijsko stopnjo. V zvezi s tem je mogoče pričakovati hitrejše zastarevanje znanj visoko kvalificiranih zaposlenih in s tem povezane višje amortizacijske stopnje ter počasnejše zastarevanje znanj nizko kvalificiranih oziroma nekvalificiranih zaposlenih in s tem povezane nižje amortizacijske stopnje. Skratka, gre za način določanja amortizacijskih stopenj, ki se uporablja v primeru osnovnih sredstev v obliki pravic.

Posledica obračunavanja amortizacije zaposlenih se kaže v zmanjševanju njihove vrednosti. Pojma doba koristnosti in amortizacijska stopnja zvenita zelo tehnično. Ko govorimo o zaposlenih, je zato morda bolje uporabljati pojem življenjski cikel. Ali zato morda lahko pričakujemo, da bo vrednost zaposlenih med sredstvi v bilanci stanja v nekaj letih povsem izničena?

Na zgoraj navedeno vprašanje lahko odgovorimo posredno. Podjetje je lahko uspešno le, če se razvija. To pomeni, da potrebuje podobna delovna sredstva, kakovostne predmete dela in storitve ter zaposlene, ki razpolagajo z ustreznimi znanji in delovnimi sposobnostmi. To pomeni, da je obstoj podjetja mogoč le ob trajnih vlaganjih v znanje in delovne sposobnosti zaposlenih. Ta vlaganja pa kapitalizirajo vrednost zaposlenih, to je, povečujejo njihovo »nabavno« vrednost. Tako je pričakovati, da bo vrednost zaposlenih v podjetju zaradi vse večjih potrebnih vlaganj v njihovo znanje in delovne sposobnosti naraščala.

Zaradi vključitve vrednosti zaposlenih v bilanco stanja se torej na aktivni strani poveča vrednost sredstev, na pasivni strani pa vrednost kapitala. Porasta vrednosti sredstev in kapitala sta pomembna tudi z vidika računovodskega analiziranja. Podjetje, ki neposredno vključuje vrednost zaposlenih med sredstva, tako izkazuje večji delež osnovnih sredstev med sredstvi in

večji delež kapitala med obveznostmi do virov sredstev. Zaradi ugodnejše vertikalne finančne strukture<sup>7</sup>, izkazuje tako podjetje večjo finančno moč, kar posledično povečuje njegovo kreditno sposobnost.

### 3.6.2. Vplivi na poslovni izid

Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze se sicer v pretežni meri odraža v bilanci stanja, v kateri so zaposleni tudi izkazani, vendar pa zaradi medsebojne povezanosti obeh bilanc lahko pričakujemo tudi njegov vpliv na poslovni izid.

Osnovna sredstva prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke z obračunano amortizacijo. Tudi vrednost zaposlenih, ki je v bilanci stanja izkazana med osnovnimi sredstvi v obliki pravic, je torej potrebno amortizirati, to je, jo v dobi njihove uporabnosti vračunati med stroške. Za dodatna vlaganja v zaposlene velja, da povečujejo njihovo »nabavno« vrednost, kar pomeni, da ob svojem nastanku še nimajo značaja stroškov. Stroški se pojavijo šele z zmanjševanjem vrednosti te prvine zaradi njenega sodelovanja v poslovnem procesu, to je z obračunano amortizacijo. Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v bilanco stanja se v izkazu poslovnega izida odraža v razmejevanju z njimi povezanih stroškov. Stroškovanje te prvine poslovnega procesa je ob uporabi tega koncepta torej enakomerno. Obračunani stroški zaposlenih (amortizacija) namreč niso odvisni od dinamike vlaganj vanje (to je od stroškov izobraževanja in delovnega usposabljanja zaposlenih), pač pa od časa sodelovanja te prvine v poslovnem procesu, kot to velja za ostala osnovna sredstva. Kapitalizacija vrednosti zaposlenih se torej odraža v njihovem enakomernejšem stroškovanju, kar se, v primerjavi s klasičnim računovodskim konceptom, kaže v enakomernejšem vplivu te prvine na poslovni izid. Glede na to, da potrebna vlaganja v zaposlene naraščajo in da je podobna gibanja mogoče pričakovati tudi v prihodnje, je razmejevanje stroškov teh vlaganj pomemben dejavnik realnosti ugotovljenega poslovnega izida.

Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v bilanco stanja torej vpliva tudi na postavke poslovnega izida. Vprašanje pa je, ali lahko zaradi uporabe tega računovodskega pristopa pričakujemo razlike v višini poslovnega izida, glede na klasični izračun (Milost, 1999, str. 193).

Kot sem že omenila, se z vključitvijo vrednosti zaposlenih v bilanco stanja povečata vrednosti sredstev in kapitala. Po konceptu finančnega pojmovanja kapitala podjetje ustvari čisti dobiček samo takrat, ko je denarno izraženi znesek čistega premoženja (kapitala) ob koncu obračunskega obdobja večji od tistega v začetku obračunskega obdobja. To pomeni, da neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze lahko vpliva na poslovni izid, le če vpliva na vrednost kapitala podjetja.

Kdaj se to lahko zgodi? Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v bilanco stanja ima za posledico razmejevanje z njimi povezanih stroškov. Vrednost zaposlenih se v tem primeru zmanjšuje za amortizacijo, podobno kot to velja za ostala osnovna sredstva. Na drugi strani pa

---

<sup>7</sup> Večji delež kapitala v okviru pasive.

se njihova vrednost povečuje (kapitalizira) kot posledica dodatnih vlaganj v znanje in delovne sposobnosti zaposlenih. Če je kapitalizacija vrednosti zaposlenih, kot posledica vlaganj vanje, večja od vrednosti stroškov amortizacije, obračunane v zvezi z njihovim trošenjem, se vrednost zaposlenih, in s tem vrednost kapitala, povečuje. Če pa je kapitalizacija vrednosti zaposlenih manjša od obračunanih stroškov amortizacije v zvezi z njimi, se vrednost sredstev, in s tem tudi vrednost kapitala, zmanjšuje.

Neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze tako v prvem primeru pozitivno vpliva na poslovni izid, v drugem primeru pa negativno. Nasploh velja, da se potrebe po vlaganjih v znanje in delovne sposobnosti zaposlenih povečujejo, zato lahko, kljub zmanjševanju vrednosti zaposlenih z obračunano amortizacijo, pričakujemo naraščanje njihove vrednosti.

### **3.7. Kritika računovodstva človeških zmožnosti**

Zagovorniki računovodstva človeških zmožnosti so s tem konceptom hoteli doseči, da bi računovodski izkazi bolje odsevali pomen, ki ga imajo vlaganja v neopredmetena sredstva oziroma vlaganja v ljudi za sodobno podjetje, vendar so njihovi predlogi za usredstvenje nesnovne aktive naleteli na strahovite odpore poslovoevodstev, finančnih analitikov in računovodij predvsem iz naslednjih razlogov (Gojković, 2001, str.142):

- **neopredmetena sredstva so preveč rizična, da bi se lahko imela za aktivo;**
- **amortizacija neopredmetenih sredstev je subjektivna, zato bi jo lahko zlorabljali za manipualcije v računovodskih poročilih;**
- **stroški neopredmetenih sredstev ne dopuščajo nobenega razmerja z njihovo realno vrednostjo, če nanjo gledamo z vidika bodočih koristi;**
- **neuspehi projektov prikaza neopredmetenih sredstev v bilanci stanja bi poslovoevodstva in revizorje lahko pahnili v (nepredvidljive) spore z delničarji.**

Veliko avtorjev (Gojković, 2001, str. 144) vztraja pri tem, da bi morali na stroške vzgoje in izobraževanja gledati kot na naložbe, vendar temu ni ravno tako. Komu ali čemu pa sploh pripada vrednost ustvarjena s takimi naložbami?

Ko si ljudje sami plačujejo izobraževanje, vlagajo v svoje osebno premoženje, če pa jim izobraževanje plača podjetje, se prekine zveza med plačnikom in »sredstvom«. Podjetje plačuje za določeno sredstvo, ki ne bo nikoli njegovo.

Človeške zmogljivosti so last ljudi, ne pa last podjetij, zato je potrebno denar, potrošen za izobraževanje zaposlenih, z vidika podjetja upoštevati kot stroške, in ne kot naložbe.

Ljudje so mobilni, subjektivni, spremenljivi – kar je zelo daleč od računovodskih idealov kapitala; denar je zgolj posrednik za človeške napore<sup>8</sup>, zato 500 let stari računovodski modeli,

---

<sup>8</sup> *Problem pretvorbe človeškega delovanja v denar je v tem, da se le malo ljudi v podjetju ukvarja z denarjem neposredno, ampak večinoma delujejo tako, da svoje zmogljivosti uporabljajo za opravljanje uslug strankam.*

ki jih je v 16. stoletju razvil italijanski menih Pacioli, slabo odsevajo vitalne oziroma najpomembnejše procese v podjetjih, kjer so sredstva v glavnem nedenarna in neopredmetena (Gruban, 2003, str. 2).

Do danes še ni bil razvit noben vsestranski merski sistem, ki bi uporabljal denar kot skupni imenovalec, hkrati pa bi bil praktičen za uporabo in koristen za poslovodstva. Glede na namen merjenja intelektualnega premoženja pa to niti ni potrebno, saj so pretoki znanja in nepredmetena sredstva v bistvu nedenarna, zato namesto denarja potrebujemo nove posrednike in nove modele merjenja vrednosti neopredmetenih sredstev.

Trem novim pristopom merjenja neopredmetenih sredstev se bom posvetila v nadaljevanju.

## 4. NOVI MODELI MERJENJA NEOPREDMETENIH SREDSTEV

Tipični predstavniki zamisli o novih modelih merjenja, ki klasične izkaze dograjuje še z nedenarnimi podatki, ki temeljijo na obravnavi znanja kot najvažnejšega dejavnika poslovne uspešnosti, so predvsem:

- Šved Karl–Erik Sveiby je leta 1986 neopredmetena sredstva razvrstil v »družino treh«: zunanjo strukturo, notranjo strukturo in človeške zmogljivosti, z namenom, da nam, če nismo zadovoljni z običajno, to je vidno bilanco stanja, ostanejo za merjenje še navedene tri velikosti (Gojković, 2001, str. 20). Sveiby je kasneje ta model dopolnil v »**Monitor neopredmetenih sredstev**« oz. **model IAM**, ki ga bom v nadaljevanju podrobneje opisala.
- Američana Robert S. Kaplan in David P. Norton sta postavila temelje modelu **Uravnoteženi sistem kazalnikov** ozroma **metoda BSC**, ki pa ni namenjen izrecno merjenju in poročanju o nevidnih sredstvih, ampak pridobitvi bolj »uravnoteženega pogleda« na merjenje notranjih zmogljivosti podjetja (Ložar, 2003, str. 3).
- Tretji uveljavljeni model pa je v okviru švedske zavarovalnice Skandia AFS razvil Leif Edvinsson, ki je iskal načine merjenja procesov ustvarjanja vrednosti in razvil model »**Skandia Navigator**«. V njem je bil prvič uporabljen termin intelektualni kapital namesto računovodskega termina neopredmetena sredstva.

### 4.1. Monitor neopredmetenih sredstev oziroma model IAM

Metodo Monitor neopredmetenih sredstev (ang. Intangible Asset Monitor – IAM) je razvil Karl–Erik Sveiby, profesor na Macquarie Graduate School of Management v Sydneyu, ki je za merjenje in prikazovanje neopredmetenih sredstev razvil posebne indikatorje, ki jih razvršča v tri skupine (Knez Riedl, 1999, str. 34):

---

*Zato je potrebno izbrati taka merila in tak način njihove interpretacije, da bo z njihovo uporabo omogočen poglobljen vpogled v stanje in delovanje (Gojković, 2001, str.146).*

1. indikatorje **rasti in obnove**,
2. indikatorje **učinkovitosti** in
3. indikatorje **stabilnosti**.

V vsaki skupini je opredelil več možnih indikatorjev, glede na zunanjo strukturo, notranjo strukturo in človeške zmogljivosti. Katere od predlaganih indikatorjev bo podjetje uporabilo, pa je odvisno od njegove strategije. V tabeli 7 so prikazani le izhodiščni kazalniki, ki pa jih vsako podjetje lahko glede na svojo dejavnost in strategijo obogati s specifičnimi kazalniki. Sveiby (Knez Riedl, 1999, str. 34) poudarja, da ti kazalniki ne ustrezajo vsem podjetjem v vseh okoliščinah. Model IAM se lahko vključi v poslovodni informacijski sistem. Biti mora kratek in ne sme presegati ene strani, priloženi pa naj mu bodo tudi vsi potrebni komentarji. Podjetje lahko izbere le nekatere od kazalcev, ki jih prikazujem v tabeli 7.

Namen modela IAM ni v tem, da poda celotno in izčrpno sliko o neopredmetenih sredstvih, saj to ni mogoče, je pa za podjetje važno. Da s kazalci pokrije pomembna področja: **rasti in obnove**, **učinkovitosti** in **stabilnosti**. Zato je potrebno oblikovati vsaj en kazalnik ali dva za vsako kategorijo. Primerne kazalnike navajam v tabeli 7.

Tabela 7: Monitor neopredmetenih sredstev

PODROČJE POSLOVANJA	ZUNANJA STRUKTURA »odnosi s kupci in dobavitelji, blagovna imena, blagovne znamke, ugled, združbe«	NOTRANJA STRUKTURA »patenti, koncepti, računanjski, računovodski ter administrativni in drugi modeli«	ČLOVEŠKE ZMOGLJIVOSTI »znanje, veščine, izobraževanje, izkušnje, vrednote in socialne veščine«
<b>Rasti in obnove</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobiček na kupca</li> <li>▪ Stranke, ki povečujejo ugled podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vlaganje v informacijsko tehnologijo</li> <li>▪ Stranke, ki izboljšujejo strukturo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Panožne izkušnje</li> <li>▪ Raven izobraževanja</li> <li>▪ Stroški izobraževanja in učenja</li> <li>▪ Trženje</li> <li>▪ Stranke, ki izboljšujejo zmožnosti</li> </ul>
<b>Učinkovitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indeks zadovoljstva kupcev</li> <li>▪ Prodaja na kupca</li> <li>▪ Indeks dobička in izgube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delež dodatnega osebja</li> <li>▪ Indeks vrednost in načel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delež profesionalcev</li> <li>▪ Dodana vrednost na zaposlenega</li> <li>▪ Dodana vrednost na profesionalca</li> <li>▪ Dobiček na zaposlenega</li> <li>▪ Dobiček na profesionalca</li> </ul>
<b>Stabilnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delež velikih strank</li> <li>▪ Delež stalnih strank</li> <li>▪ Udeležba posrednikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starost podjetja</li> <li>▪ Delež sodelavcev z manj izkušnjami</li> <li>▪ Delež starejših sodelavcev</li> <li>▪ T.i. Rookie Ratio<sup>9</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menjava profesionalcev</li> <li>▪ Relativna plačila</li> <li>▪ Delež starejših sodelavcev</li> </ul>

Vir: Knez Riedl, 1999, str. 34.

<sup>9</sup> *Rookie Ratio* je definiran kot število zaposlenih z manj kot dvema letoma izkušenj ([URL:<http://www.sveiby.com/articles/MeasureInternalStructure.html>]), 28.5.2003

Glede na kategorijo **zunanje strukture** so najpomembnejši kazalniki *rasti in obnove* donosnost poslovanja z določenim kupcem, *učinkovitosti* predvsem zadovoljstvo kupcev, prihodki ustvarjeni s posameznimi strankami ter prihranki stroškov, *stabilnost* zunanje strukture pa zagotavlja primeren delež velikih kupcev, njihova stalnost oziroma trajanje poslovnih povezav (Sveiby, 2001, str. 1-3).

**Notranjo strukturo** predstavlja vse, kar omogoča nemoteno poslovanje podjetja. Za *rast in obnovo* podjetja so pomembne nove organizacijske enote, računalniški sistemi ter pristopi do zahtevnejših strank, na *učinkovitost* notranje strukture vplivajo razumevanje dela in motivacija, na njeno *stabilnost* pa vplivajo starost podjetja, stopnja fluktuacije ter stalnost zaposlenih (Knez Riedl, 1999, str. 34).

Združba ima nešteto **človeških zmogljivosti**. Najpomembnejši in ključni *kazalniki rasti in obnove* so leta izkušenj in stopnje izobrazbe, z vidika *učinkovitosti* je najpomembnejši kazalnik človeških zmogljivosti ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega, *stabilnost* človeških zmogljivosti pa se odraža v povprečni starosti zaposlenih, ravni plač ter deležu starejših sodelavcev (Sveiby, 2001, str. 1-7).

## **4.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov oziroma metoda BSC (The Balanced Scorecard)**

### **4.2.1. Kratka predstavitev metode BSC**

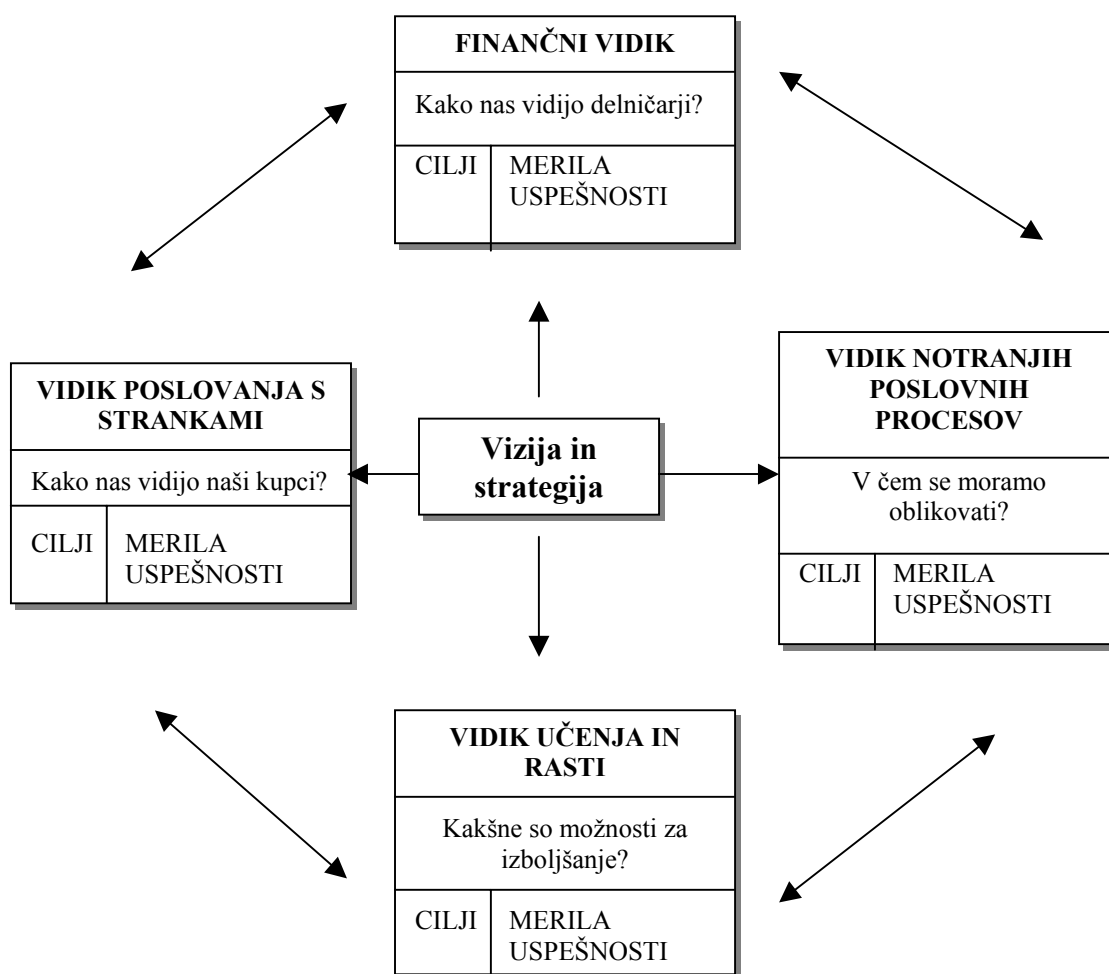
Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Rober S. Kaplan in David P. Norton v začetku devetdesetih let pod okriljem harvardske poslovne šole in v sodelovanju z dvanajstimi ameriškimi podjetji, ki so sprejela izziv za spremembo svojih menedžerskih sistemov.

Ta metoda sodobnega menedžmenta predstavlja način za udejanjanje vizije, posredovanje in povezovanje, poslovno načrtovanje in učenje organizacije v vseh dejavnostih ter na vseh ravneh. Kazalniki sistema tvorijo orodje vodstvenih delavcev za posredovanje rezultatov in gibal prihodnje uspešnosti zaposlenim in drugim deležnikom podjetja. Sistem prikazuje vidike preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja, vzpostavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter opozarja na potrebne ukrepe za doseganje želenih rezultatov (Kokol, 2002, str. 7). V zadnjih treh letih se je uveljavil tudi pri nas.

### **4.2.2. Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški menedžerski sistem, ki podjetju poleg spremljanja finančnih rezultatov sočasno omogoča tudi spremljanje zadovoljevanja kupcev, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov ter učinkov učenja in rasti podjetja. Vse štiri skupine kazalnikov v uravnoteženem sistemu pa morajo biti med seboj povezane z vzročno–posledičnimi razmerji, kot je to prikazano v sliki 3.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

### a) Finančni vidik

Finančni vidik prikazuje končne cilje podjetja. Končni cilj vsakega profitnega podjetja je maksimiranje vrednosti za lastnike. S finančnimi kazalniki nadzorujemo, ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Finančni kazalniki predstavljajo podlago, na kateri temeljijo tudi nefinančni kazalniki. Finančni kazalniki morajo izražati dolgoročne poslovne rezultate, nefinančni kazalci pa predstavljajo korake, ki jih moramo izpolniti, da pridemo do zelenega dolgoročnega cilja. Iz tega sledi, da morajo nefinančni kazalniki prispevati k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 57).

Kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja, so:

- dobiček iz poslovanja,
- dobičkonosnost sredstev,



- dobičkonosnost kapitala,
- dobičkonosnost prihodkov,
- ekonomska dodana vrednost (EVA),
- rast prodaje, ustvarjanje denarnih pritokov.

## **b) Vidik poslovanja s strankami**

Vidik poslovanja s strankami se odziva na strateške cilje podjetja v povezavi z odjemalci in trgi, na katerih želi podjetje konkurirati. Omogoča nam, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotovljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 77). To so:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Vsako podjetje mora določiti svojo strategijo odnosa s segmenti kupcev, ki jo določajo lastnosti proizvodov ali storitev (cena, uporabnost, kakovost), odnos s kupci (čas dostave, zadovoljstvo kupcev) in podoba ter ugled.

## **c) Vidik notranjih poslovnih procesov**

Naloga vidika notranjih poslovnih procesov je zagotavljanje takšnih procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih. Takšni procesi bodo podjetjem zagotavljali ponudbe, s katerimi bodo pritegnili nove odjemalce in obdržali stare na ciljnih tržnih segmentih in izpolnili »finančna« pričakovanja lastnikov.

Pri tem ne gre zgolj za izboljševanje učinkovitosti obstoječih procesov, temveč tudi za inovativno odkrivanje novih procesov, s katerimi bo podjetje lahko tekmovalo v prihodnosti. Kazalniki, ki se vključujejo v ta vidik, se vežejo na celotno verigo ustvarjanja vrednosti podjetja, ki jo Kaplan in Norton (2000, str. 105) v ta namen delita na:

- procese inovacij,
- operativne procese,
- procese poprodajnih storitev.

S tem se »pokrijejo« cilji inovacijskega in operativnega okolja.

#### d) Vidik učenja in rasti

Strateških in poslovnih ciljev podjetja, kot so določeni s pomočjo kazalnikov ostalih treh vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj podjetja ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja.

Zato predstavlja vidik učenja in rasti tudi vidik potencialov, ki omogočajo razvoj podjetja. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije podjetja. Vidik učenja in rasti je podlaga vseh strategij in kaže, katera neopredmetena sredstva mora podjetje razviti za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, da bi doseglo ustrezne finančne rezultate.

Kazalnike vidika učenja in rasti delimo v tri glavne kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str. 136):

- *sposobnosti zaposlenih,*
- *zmogljivosti informacijskih sistemov,*
- *motivacija, avtonomnost in usklajevanje.*

#### **Sposobnost zaposlenih**

V zadnjih dveh desetletjih je prišlo v veliki meri do avtomatizacije rutinskih in fizičnih del v podjetjih, kar je bil vzrok za zmanjšanje deleža nekvalificirane delovne sile v podjetju in povečanje deleža visoko kvalificiranih zaposlenih. Podjetja so se preusmerila v doseganje visoke stopnje odzivnosti, kreativnosti in prilagodljivosti. Ti premiki zahtevajo dodatna usposabljanja zaposlenih, da spodbujajo kreativno razmišljanje za doseg ciljev podjetja. Za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je torej potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj. Prav te dejavnike uspešnosti pa spremljamo s **kazalniki sposobnosti zaposlenih**, ki jih navajam v tabeli 8.

Tabela 8: Kazalniki sposobnosti zaposlenih

<b>Sposobnost zaposlenih</b>
Indeks zadovoljstva zaposlenih ( <i>na podlagi periodičnih anket</i> )
Ohranjanje zaposlenih: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>% zamenjav na ključnih delovnih mestih</i></li><li>▪ <i>količnik bruto fluktuacije<sup>10</sup></i></li><li>▪ <i>količnik neto fluktuacije<sup>11</sup></i></li><li>▪ <i>zasedenost strateških delovnih mest<sup>12</sup></i></li></ul>

<sup>10</sup> Količnik bruto fluktuacije je opredeljen kot razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju.

<p>Izobraževanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ čas, potreben za dodatno usposabljanje</li> <li>▪ število ur izobraževanja na zaposlenega na leto</li> <li>▪ povprečna stopnja izobrazbe</li> </ul>
<p>Produktivnost zaposlenih:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prihodki na zaposlenega</li> <li>▪ dodana vrednost na zaposlenega</li> </ul>

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 135-155.

Indeks zadovoljstva zaposlenih je izračunan na podlagi periodičnih anket med zaposlenimi. Raziskava lahko vključuje naslednja merila (Kaplan, Norton, 2000, str.139):

- vpetost v odločitve,
- priznanje za dobro opravljeno delo,
- dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela,
- dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud,
- podpora skupnih služb,
- splošno zadovoljstvo s podjetjem.

Zaposlene prosijo, da svoje mnenje podajo z oceno od 1 do 5, od najnižje vrednosti »zelo nezadovoljen«, do najvišje, »zelo zadovoljen«. Skupni kazalnik zadovoljstva zaposlenih objavijo v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti, taka vodstvo podjetja dobi informacije o zadovoljstvu posameznih oddelkov in zaposlenih na določenih lokacijah.

### Ohranjanje zaposlenih

Z ohranjanjem zaposlenih v organizacijah skušajo doseči cilj, da v podjetju zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Zvesti zaposleni, ki v organizaciji ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje njenih procesov in poznajo potrebe strank.

### Izobraževanje

Mnogo organizacij, ki uvajajo uravnoteženi sistem kazalnikov, gre skozi obdobje velikih sprememb. Če želijo doseči cilje procesov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov, zaposleni prevzemajo popolnoma nove odgovornosti. Ta premik v načinu dela prinaša spremembe vlog in odgovornosti zaposlenih.

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih (Kaplan,

<sup>11</sup> Količnik neto fluktuacije je razmerje med številom zamenjanega osebja, ki je posledica notranjih razmer (prenizke plače, slabe možnosti za dodatno izobraževanje, slabi delovni odnosi,...) in povprečnim številom zaposlenih v obdobju.

<sup>12</sup> Kazalnik zasedenosti strateških delovnih mest primerja število zaposlenih, ki so usposobljeni za potrebna strateška delovna mesta, s pričakovanimi potrebami v organizaciji.

Norton, 2000, str. 140). Najpreprostejši kazalnik produktivnosti so *prihodki na zaposlenega*. Kazalnik meri, koliko lahko proizvedejo zaposleni. Dohodek na zaposlenega se povečuje z večjo učinkovitostjo zaposlenih in njihove organizacije pri prodaji večjih količin izdelkov in storitev, ki prinašajo organizaciji visoko dodano vrednost.

### **Zmogljivosti informacijskih sistemov**

Motivirani in izobraženi zaposleni so potreben, vendar ne zadosten pogoj za doseganje ciljev z vidika poslovanja s strankami in z vidika notranjih poslovnih procesov. Zaposleni potrebujejo tudi natančne in pravočasne informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije oziroma ustrezen informacijski sistem.

Zmogljivost informacijskega sistema prikazujem s kazalci, ki so predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Kazalci zmogljivosti informacijskega sistema

<b>Zmogljivosti informacijskega sistema</b>
▪ <i>vlaganja v informacijsko tehnologijo</i>
▪ <i>% procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških</i>
▪ <i>% zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih</i>

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 143-145.

### **Motivacija, avtonomnost in usklajevanje**

Tretja skupina kazalnikov se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih.

Delovno ozračje prikazujem s kazalniki, predstavljenimi v tabeli 10.

Tabela 10: Kazalci motivacije, avtonomnosti in usklajevanja

<b>Motivacija, avtonomnost in usklajevanje</b>
▪ <i>število zamisli na zaposlenega</i>
▪ <i>število uresničenih zamisli</i>
▪ <i>čas, potreben za prepolovitev napak</i>
▪ <i>% izboljšanja (znižanje stroškov, % izmeta, hitrost dobave, % reklamacij, itd.)</i>
▪ <i>udeležba zaposlenih pri dobičku</i>
▪ <i>% plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi</i>

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 145-153.

Kazalnik število zamisli na zaposlenega meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije.

Kazalnik število uresničenih zamisli spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacije, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni in se jih obravnava resno.

Kazalnik prepolovitve napak lahko uporabimo kot kazalnik merjenja uspešnosti procesa (za merjenje stroškov, kakovosti ali časa), katerega vrednost želi organizacija zmanjšati na nič.

#### 4.2.3. Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v kateri koli gospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi.

Prednosti sistema uravnoveženega kazalnika so (Hočevar, 2002, str. 94):

- **Povezanost**; podjetje povezuje in usklajuje številna navidežno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem, ko so menedžerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij.
- **Nefinančni kazalniki**; metoda zahteva, da menedžerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike strategije podjetja. Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja prepad med kratkoročnim merjenjem uspešnosti (finančnimi kazalniki) in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- **Uresničevanje strategije**; bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija, in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoveženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom uravnoveženega sistema kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni.
- **Uporabnost**; uporabniki informacij, ki jih daje uravnoveženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (delničarjev, kupcev) na podjetja. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

#### 4.2.4. Slabosti Uravnoveženega sistema kazalnikov

Hočevar pravi, (2002, str. 94) da metoda Uravnoveženega sistema kazalnikov odpravlja slabosti klasičnih računovodskih meril, kljub temu pa bi se morali v podjetju zavedati vsaj treh omejitev:

- a) »novosti«,
- b) nepopolnosti,
- c) obsežnosti.

### »Novost«

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni revolucionaren in nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo le dopolniti obstoječe merjenje.

### Nepopolnost

Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov zajema številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Prav gotovo vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti.

### Obsežnost

Uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

Tudi sama avtorja modela uravnoteženega sistema kazalnikov sta ugotovila, da prihaja pri izvajanju do neuspehov. Vzrok za to, pa pravita, je neprimerna zasnova kazalnikov. Opozarjata na naslednje procesne neuspehe (Kaplan, Norton, 2001, str. 391-397):

- 1. Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev** - po mnenju avtorjev proces zahteva od vodstvenih delavcev poleg znanja tudi čustveno predanost.
- 2. Premalo vključenih posameznikov** - praksa je pokazala, naj velikost skupin ne preseže števila, ko je še mogoče dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi in je dosega soglasja še možna.
- 3. Ohranjanje sistema na vrhu** - cilj je, da vsakdo v podjetju razume strategijo in prispeva k njenemu izvajanju, saj bo sistem učinkovit, le če si ga vsi v podjetju delijo.
- 4. Predlog procesa razvoja** - sistem kazalnikov ni enkraten proces, cilji, kazalniki in zbiranje podatkov se bodo sčasoma spremenili, in sicer na osnovi organizacijskega učenja.
- 5. Uravnotežen sistem kazalnikov je obravnavan kot sistemski projekt** - tu so se zgodili najdražji neuspehi; podjetja so sistem kazalnikov uvedla kot sistemski in ne menedžerski projekt, tako podjetja najemajo svetovalce, ki porabijo mnogo časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, tako da imajo vodstveni delavci informacijski sistem na voljo v računalnikih, ki pa ga uporabljajo le redki.
- 6. Najem neizkušenih svetovalcev** - svetovalci so svoj običajni pristop na področju merjenja zgolj preimenovali v »uravnoteženi sistem kazalnikov«, in jim zato ni jasno, kako projekt organizirati ali uvesti.
- 7. Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje** - v podjetju lahko poleg že obstoječih finančnih kazalnikov v svoj načrt nagrajevanja uvedejo še nefinančne

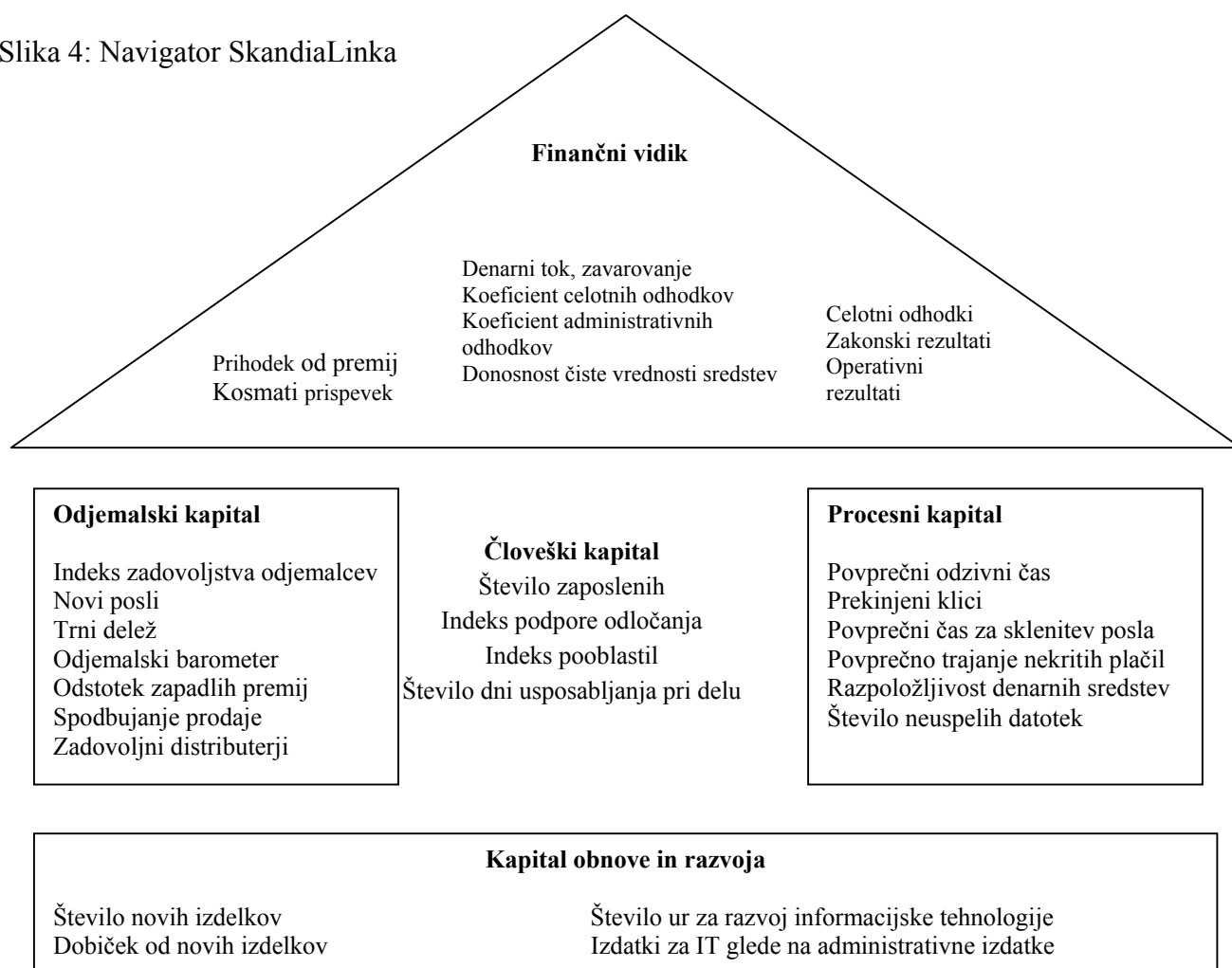
kazalnike; na podlagi česar se lahko uspešnost nefinančnih kazalnikov izboljša, finančna uspešnost pa ne.

### 4.3. Skandia Navigator

Zadnja metoda, ki jo natančneje predstavljam, je Skandia Navigator. Razvil jo je Leif Edvinsson iz švedskega podjetja Skandia AFS kot orodje za merjenje intelektualnega kapitala, ki ga uporabljajo za ugotavljanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev menedžmenta ter za vodenje poslovanja v prihodnosti (Stenlund, 2003, str. 5). Poročilo je objavil kot dodatek k letnemu poročilu in pri tem prvi na svetu uporabil pojem **intelektualno premoženje** namesto računovodskega termina neopredmetena sredstva

Navigator je strateško orodje, finančni model, sestavljen iz finančnega ter nefinančnega vrednostnega dela, z namenom predvidevanja prihodnjega ravnotežja med obema deloma. Skandia Navigator zagotavlja celotno uravnoteženo sliko delovanja združbe med preteklostjo (finančni vidik), sedanostjo (vidik kupcev, procesov in človeški vidik) ter prihodnostjo (vidik razvoja in raziskav).

Slika 4: Navigator SkandiaLinka



Vir: Roos et.al., 2000, str. 52.

Ti kazalci so se razvili na podlagi strateških ciljev, poslovnega koncepta, vizije ter poslanstva združbe. Takšne zahteve vodijo k opredelitvi ključnih dejavnikov združbe, ki jo opozarjajo, katere dejavnike je potrebno nenehno spremljati. Zato je pomembno, da je prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha strateški proces najvišjega pomena, saj iz njih izbiramo ustrezna merila posameznih kategorij intelektualnega kapitala (Roos et. al., 2000, str. 41-52). Skandia uporablja svoj Navigator vedno bolj, in ne samo kot metodo za merjenje intelektualnega kapitala, temveč tudi kot orodje za planiranje ter spremljanje rezultatov.

Edvinsson predlaga, da bi poročanje o intelektualnem premoženju postalo hkrati:

- novo računovodsko orodje in
- novo orodje za ravnanje podjetij.

V ta namen je razvil metodologijo, ki vključuje skupno okoli 30 kazalnikov, osredotočenih na pet temeljnih kategorij, ki jih prikazuje slika 4:

- finančni kapital (dohodek iz zavarovalnih premij, rezultati delovanja),
- človeški kapital (stopnja usposobljenosti zaposlenih),
- odjemalski kapital (število ohranjenih zavarovalnih polic),
- procesni kapital (trajanje poteka postopka, izvedba brez napake),
- kapital obnove in razvoja (stroški raziskav in razvoja glede na stroške uprave, stroški informacijske tehnologije glede na stroške uprave).

#### 4.4. Primerjava metod Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC), Monitor neopredmetenih sredstev (IAM) ter Skandia Navigator

Metode Uravnoteženi sistem kazalnikov, Monitor neopredmetenih sredstev ter Skandia Navigator so si med seboj zelo podobne, zato jih v tem poglavju primerjam, iščem njihove skupne značilnosti, podobnosti ter razlike.

Tabela 11: BSC, IAM in Skandia Navigator

Metoda	Vidiki				
BSC	Finančni vidik	Vidik poslovanja s strankami	Vidik notranjih poslovnih procesov		Vidik učenja in rasti
IAM	Opredmetena sredstva	Zunanja struktura	Notranja struktura		Zmožnosti
Skandia Navigator	Finančni kapital	Odjemalski kapital	Procesni kapital	Človeški kapital	Kapital obnove in razvoja

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21; Roos et. al., 2000, str. 52.

Skupno vsem trem metodam merjenja neopredmetenih sredstev je, da temeljijo na ideji, da je potrebno delovanje organizacije usmerjati s kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov, z namenom, da dosežemo strateške cilje združbe. Metode kazalnikov namreč predstavljajo za



organizacijo možnost kontinuiranega spremljanja uspešnosti poslovanja organizacije ter ključnih dejavnikov uspeha družbe.

Metodi BCS in IAM pretvarjata poslanstvo in strategijo organizacije v cilje in kazalnike v štirih skupinah, medtem ko metoda Skandia Navigator, ki je zelo podobna metodi Uravnoteženega sistema kazalnikov, razvršča kazalnike v pet skupin, saj osnovni strukturi modela BSC dodaja človeški kapital (Kokol, 2002, str. 36).

Med metodami pa obstajajo tudi določene razlike. IAM temelji na mnenju, da so ljudje v organizaciji edini pravi ustvarjalci dobička. Zato se jih v družbi znanja ne sme pojmovati kot strošek, ampak kot ustvarjalce prihodkov vrednosti, ki s svojim znanjem in zmožnostmi predstavljajo glavni vir ustvarjanja blaginje družbe. Dobiček, ustvarjen s človeškim delovanjem, je pokazatelj uspeha, ne pa tudi njegov izvor. Izvor uspeha je znanje zaposlenih. IAM predvideva, da se delovanje zaposlenih pretvori tako v vidne kot tudi nevidne strukture znanja oziroma v strukture, usmerjene navzven in v organizacijo. Te strukture lahko obravnavamo kot sredstva podjetja, ker vplivajo na tokove prihodkov. Vsega zgoraj naštetega pa metoda BSC ne predvideva.

Metodi BSC in Skandia Navigator nam dajeta bolj uravnotežen pogled na podjetje, saj temeljita na že postavljeni strategiji. IAM pa izrazito upošteva vidik znanja. Zato je metoda IAM za menedžerje toliko bolj zahtevna, saj morajo najprej spremeniti strategijo, tako da bo bolj osredotočena na znanje.

Po Sveibyju (v Gojković, 2000, str. 214) bi se lahko razvil na podlagi navedenih modelov standardni pristop k merjenju in poročanju o neopredmetenih sredstvih, upoštevajoč naslednje domneve:

- Podjetje opazuje samo sebe in se navzven predstavlja z rabo modela BSC s kazalci.
- Intelektualno premoženje se razdeli v tri skupine: (1) **zunanje** (zunaj podjetja), (2) **notranje** (za podjetje) in (3) **individualno** (znotraj posameznih zaposlenih).
- Kazalniki finančnih ali opredmetenih sredstev predstavljajo četrto skupino.
- Sistem kazalnikov je sestavljen iz kombinacije denarnih in nedenarnih kazalnikov.
- Kazalnike je potrebno kot jasen, skladen niz skupaj s komentarjem predstaviti v dodatku k letnemu poročilu.
- Klasični računovodski sistem in preostali del letnega poročila ostanejo nespremenjeni.

V kolikšni meri so vsi ti navedeni novi modeli uporabni in izraziti, bosta pokazala poslovna praksa in večer razsodnik, čas. Prizadevati si je potrebno za taka merila, ki bodo dovolj zgodaj signalizirala, da v kolikor organizacija ne ukrepa na določenem področju, utegne to povzročiti usodne posledice na katerem od strateških področij uspešnosti. Iz tega sklepam, da bi moralo biti merjenje poslovne uspešnosti hkrati kvantifikacija preteklih dejanj združbe, in sicer na način, ki bi omogočal napovedovanje bodočih rezultatov.

## 5. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na računovodsko vrednotenje zaposlenih, ki v današnji dobi znanja postaja čedalje bolj pomembno, in dejstvo je, da bodo zaposleni v prihodnosti vir konkurenčnih prednosti podjetja.

Računovodstvo človeških zmogljivosti je težnja, ki izvira iz pričakovanj po večjem pomenu človeških dejavnikov za dolgoročno dobičkonosno poslovanje podjetij. Avtorji tega modela so pričakovali, da bo vrednost človeških zmogljivosti kmalu vključena v računovodske izkaze podjetij. Skleпам, da je temeljna zamisel sicer dobra, saj izhaja iz spoznanja, da so zaposleni podjetja v računovodskem smislu še vedno pojmovani zgolj kot strošek, čeprav po drugi strani njihovo znanje, sposobnosti, ustvarjalnost in inovativnost v bistvu predstavljajo aktivo podjetja, ki pa ni nikjer izkazana. Tako so npr. naložbe v izobraževanje le strošek na odhodkovni bilanci stanja, medtem ko koristi od novih znanj podjetja prihodkovno ne vrednotijo, pa tudi v bilanci stanja se nikoli ne pojavljajo. To jih utrjuje, da bi morali človeške zmogljivosti upoštevati, poudarjati in vrednotiti. Z njimi se načeloma strinjam, le ideja o vrednotenju se mi zdi slaba, kajti klasična računovodska obravnava poraja vrsto vprašanj, povezanih s tradicionalnim vrednotenjem.

Če povzamem, je bistvo zmote v tem, da večina avtorjev skuša razviti takšen računovodski sistem, ki bo človekove zmogljivosti ovrednotil denarno, in določiti metode obravnave zaposlenih kot postavke v bilanci stanja oziroma oblikovati merski sistem, podoben modelu dvostavnega knjigovodstva, z denarjem kot skupnim imenovalcem. To pa ne gre, saj če skušamo nekaj novega meriti z orodji starega, potem novega ne bomo (prav) videli.

Zato so teoretiki spoznali, da tradicionalne računovodske metode merjenja uspešnosti v organizacijah ne zadoščajo več. Ključni vir preživetja je v tem svetu silovitih sprememb postal intelektualni kapital, z njim pa je prišla potreba po novem, sodobnem merskem instrumentariju, ki bo vključil tudi nefinančne kazalnike.

Novo odkritje področja intelektualnega kapitala je obetavno in privlačno, hkrati pa tudi naporno in zahtevno, saj govorimo o neopredmetenih sredstvih, ki jih je težko opredeliti, še težje pa meriti. Nekateri strokovnjaki so skeptični in pravijo, da je merjenje intelektualnega kapitala le trenutna modna muha. Kljub temu pa so se do danes razvile številne metode za merjenje le-tega. In predstavitev izbranih metod je bil eden izmed glavnih ciljev mojega diplomskega dela.

Računovodska praksa išče najprimernejši, enoten način poročanja o neopredmetenih sredstvih, ki bi omogočal tudi primerjave med podjetji. Medtem so nekatera podjetja v tujini za svoje potrebe že razvila ustrezne metode merjenja ter začela njihove rezultate uspešno uporabljati v praksi.

Menim, da sem v svojem diplomskem delu dokazala, da trmasto vztrajanje pri preživelih računovodskih standardih, ki neopredmetenega premoženja – torej tudi človeškega kapitala, ne znajo vrednotiti drugače kot strošek (»strošek na dveh nogah«, kot pogosto slišimo v praksi), povzroča zmedo, iz katere izvira pojmovanje zaposlenih kot stroškov. Ta strošek za podjetje predstavlja v resnici samo njihova mezda.

## 6. LITERATURA

1. **Chowdhury Ashok Kumar:** Human Resource Accounting: A Case for Indian Oil Corporation Limited. Master's degree thesis. Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Economics and International center for public enterprises Ljubljana, 1997. 112 str.
2. **Civi Emin:** Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. Marketing Intelligence & Planning, 13 (2000), 4, str. 166-174.
3. **Čater Tomaž:** Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. IB revija, Ljubljana, 35 (2001), 1, str. 76-85.
4. **Dimovski Vlado, Penger Sandra:** Management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str.
5. **Drucker F. Peter:** Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
6. **Edvinsson Leif:** Intellectual Capital at Skandia. [URL:<http://www.fmp.com/cases/el.3.html>], 19.5.2003.
7. **Gebauer Michael:** Human Resource Accounting: Measuring the Value of Human Assets and the Need for Information Management. University Witten/Herdecke, Germany. [URL:[http://notesweb.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/1084c7f3cb4b7f4ac1256b6f005851c5/8bf9a662812fb185c1256c1400441760/\\$file/gebauer%20\(2002\)%20HRA.pdf](http://notesweb.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/1084c7f3cb4b7f4ac1256b6f005851c5/8bf9a662812fb185c1256c1400441760/$file/gebauer%20(2002)%20HRA.pdf)], 19.5.2003
8. **Gojković Boris:** Teoretične podlage za diferenciranje računovodskih rešitev. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 305 str.
9. **Gruban Brane:** Upravljanje človeškega kapitala podjetij. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>], 4.4.2003.
10. **Hočevar Marko:** Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. Isk: revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 29 (2002), 11, str. 85-96.
11. **Igličar Aleksander, Hočevar Marko:** Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
12. **Jasrotia Punita:** The need for human resource accountig. [URL: <http://www.exprssitpeople.com/20021216/cover.shtml>], 23.5.2003.
13. **Jeretina Bernarda:** uravnoveženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 39 str.
14. **Kaplan Robert S., Norton David P.:** Uravnoveženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 341 str.

15. **Kaplan Robert S., Norton David P.:** Strateško usmerjena organizacija –praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
16. **Kavčič Slavka, Turk Ivan, Kokotec-Novak Majda:** Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 620 str.
17. **Knez Riedl Jožica:** Analiza delovanja tekmecev. Preusmerjanje k neotipljivim sredstvom. MER, Journal za management in razvoj, Lesično,1 (1999), 3, str. 32-35.
18. **Kokol Martin:** Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimio d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 65 str.
19. **Ložar Boštjan:** Kako v praksi vpeljati BSC? [URL: [www.management-group.si/lozar/Lozar-BSC.ppt](http://www.management-group.si/lozar/Lozar-BSC.ppt)], 20.5.2003.
20. **Milost Franko:** Računovodstvo človeških zmožnosti: stvarnost ali iluzija? Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 187-197.
21. **Milost Franko:** Računovodstvo človeških zmožnosti. Koper: Visoka šola za management, 2001. 194 str.
22. **Milost Franko:** Zaposleni so (niso) sredstva podjetja. Manager, Ljubljana, 1999a, 5, str. 48-51.
23. **Milost Franko:** Nedenarno vrednotenje zaposlenih. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 45 (1999b), 1-2, str. 97-104.
24. **Milost Franko:** Denarno vrednotenje zmogljivosti zaposlenih. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 50 (1999c), 3, str. 275-285.
25. **Milost Franko:** Naložbe v zaposlene in njihovo vrednotenje. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 46 (2000), 4, str. 539-547.
26. **Milost Franko:** Ali so računovodski izkazi podjetij realni? Naše gospodarstvo, Ljubljana, 45 (1999d), 5-6, str. 490-496.
27. **Milost Franko:** Bilance brez ljudi? Čisti nesmisel. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 8, str. 78-79.
28. **Milost Franko:** Kako naprej: primer računovodstva človeških zmožnosti. Zbornik 20. znanstvenega posvetovanja o razvoju organizacijskih ved management in globalizacija. Kranj: moderna organizacija, 2001, str. 773-780.
29. **Milost Franko:** Računovodstvo ulaganja u zaposlenike. Računovodstvo i financije, Zagreb, 2001a, 4, str. 23-27.
30. **Nordstrom Kjell A., Ridderstrale Jonas:** Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 256 str.
31. **Roos Goran, Roos Johan:** Measuring Your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning, London, 30 (1997), 3, str. 413-426.
32. **Roos Johan et. al.:** Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
33. **Stenlund Laurell Kristina:** Competence Accounting –Methods for measuring and valuing key – competencies. [URL: <http://www.hh.se/staff7svho/AR9833.pdf>], 19.5.2003.
34. **Sveiby Karl-Erik:** Methods for measuring Intangible Assets. [URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>], 19.5.2003.

35. **Sveiby Karl-Erik**: The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor-a comparasion, 2001. [URL: <http://www.sveiby.com.au/BCSandIAM.html>], 19.5.2003.
36. **Vozel Mojca**: Po čem je slovenska pamet? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 8, str. 23-24.
37. **Zupan Nada**: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

## 7. VIRI

1. Fortune: The 2002 Fortune 500.  
[URL: [http://www.fortune.com7lists7F5007topperf\\_co\\_biggest\\_markval.html](http://www.fortune.com7lists7F5007topperf_co_biggest_markval.html)], 14.4.2003.
2. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.