

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PERSPEKTIVE RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH
ZMOŽNOSTI**

Ljubljana, junij 2008

MIHA JANŠA

IZJAVA

Študent Miha Janša izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Simona Čadeža, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.6.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. INTELEKTUALNI KAPITAL IN DOBA ZNANJA.....	3
1.1 RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN NAJPOGOSTEJŠE DEFINICIJE.....	5
1.2 RAZČLENITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	6
1.3 ČLOVEŠKI KAPITAL.....	7
2. MODELI VREDNOTENJA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	10
2.1 NEDENARNI MODELI.....	10
2.2 DENARNI MODELI.....	13
3. RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	17
3.1 ZGODOVINA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI	18
3.2 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI IN ZUNANJE RAČUNOVODSKO POROČANJE.....	21
3.3 VLOGA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI PRI RAVNANJU Z ZAPOSLENIMI	26
3.4 ODNOS DO RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	32
4. ODPRTA VPRAŠANJA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	32
SKLEP.....	38
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja na dan 1. januarja leta x	21
Tabela 2: Bilanca stanja podjetja na dan 31. decembra leta x	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Dvodimenzionalna razčlenitev	7
Slika 2: Delitev človeškega kapitala	8
Slika 3: Načini in metode za ugotavljanje vrednosti človeških zmožnosti	10

UVOD

Spoznanja o človeških zmožnostih niso nova. Njihove vrednosti so se zavedali že predklasični ekonomisti, ki so obravnavali človeka kot sestavino in vir narodnega bogastva. Ta spoznanja so kasneje vse bolj dozorevala in danes je spoznanje o pomembnosti človeških zmožnosti ali vrednosti zaposlenih za podjetje splošno sprejeto in priznано tako med akademskimi ekonomisti kot menedžerji in poslovneži. Znanje, individualizirano v glavah posameznikov, je postalo najpomembnejša prvina poslovnega procesa in ključni dejavnik poslovne uspešnosti ter dolgoročnega razvoja podjetja. Vendar znanje oziroma delovne sposobnosti zaposlenih niso izkazane v klasičnih bilancah stanja. Računovodstvo namreč zaposlene obravnava le kot stroške podjetja in ne kot sredstva. Razlog je v tem, da računovodstvo daje posameznim pojavom v poslovanju podjetja vrednostni izraz, zaposlenim pa za zdaj še ne znamo pripisati ustrezne denarne vrednosti.

Zamisli o neposrednem vključevanju vrednosti človeških zmožnosti v bilanco stanja so se v razvitem svetu pojavile v šestdesetih letih minulega stoletja. Novo področje poslovnega računovodstva so poimenovali računovodstvo človeških zmožnosti (ang. Human Resource Accounting). Komisija za računovodstvo človeških zmožnosti pri ameriškem združenju računovodij (American Accounting Association) je to računovodstvo opredelila kot proces ugotavljanja podatkov o človeških zmožnostih in njihovega poročanja zainteresiranim uporabnikom.

Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja. To pomeni, da si prizadeva izkazovati vrednost zaposlenih med sredstvi in izkazovati naložbe v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Ugotoviti skuša stroške zaposlenih za podjetje in vrednost, ki jo ti prinašajo podjetju. Ti podatki so zelo pomembni za načrtovanje kadrov in njihovo kasnejše angažiranje.

Raziskovanju človeških zmožnosti ali človeškega kapitala se je v preteklih petnajstih letih pridružilo raziskovanje intelektualnega kapitala ali intelektualnega premoženja. Nekateri avtorji intelektualno premoženje definirajo kot seštevek premoženja v ljudeh, povezavah in organiziranosti, nekateri pa ga preprosto enačijo z vrednostjo zaposlenih s pojasnilom, da se z odhodom zaposlenega iz podjetja ustrezno zmanjša tudi vrednost drugih sestavin intelektualnega premoženja.

Računovodstvo človeških zmožnosti je bil ob svojem nastanku inovativen koncept, ki je odpiral mnogo vprašanj, vendar ponudil premalo odgovorov, da bi vzbudil širše zanimanje. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, zakaj se koncept računovodstva človeških zmožnosti ni širše uveljavil.

V delu predvsem s teoretičnega vidika analiziram koncept računovodstva človeških zmožnosti, obravnavam razloge za in proti uveljavitvi tega koncepta, njegove implikacije za

poslovno odločanje v podjetjih in možnosti njegovega razvoja v prihodnosti. Poskušam pokazati tako na prednosti kot tudi opozoriti na pomanjkljivosti tega koncepta, ki je prav zaradi inovativnosti (vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze) na začetku vzbudil precej pozornosti.

Po uvodnem prvem poglavju drugo poglavje opisuje nastanek intelektualnega kapitala v tako imenovani dobi znanja, ko znanje postaja glavni »proizvodni dejavnik«, ki ga lahko razumemo kot naslednika in nadgradnjo koncepta računovodstva človeških zmožnosti. Glavni del intelektualnega kapitala namreč predstavlja človeški kapital, preostali del pa je prav tako povezan s človeškim kapitalom, s to razliko, da je do neke mere v lasti podjetja in ne zaposlenih. Človeškega kapitala si podjetje namreč ne more trajno lastiti, ampak mu ga zaposleni zgolj posojajo v času zaposlenosti v podjetju. Ko podjetje zapustijo, s seboj odnesejo tudi precejšen del intelektualnega kapitala.

Tretje poglavje je namenjeno modelom vrednotenja človeških zmožnosti oziroma v primeru sodobnejših modelov merjenju intelektualnega kapitala. Na kratko opisujem značilnosti posameznih modelov. Prav modeli merjenja so temeljni del računovodstva človeških zmožnosti, saj brez ustreznega modela ni kakovostnih informacij, ki bi jih lahko uporabili za potrebe poslovnega odločanja. Kot bomo ugotovili, do danes še ni bil razvit model, ki bi dajal zanesljive, objektivne kvantitativne informacije o vrednosti zaposlenih. Tu se je razvoj računovodstva človeških zmožnosti tudi ustavil, saj je komaj smiselno razpravljati o koristnosti informacij o vrednosti zaposlenih brez možnosti, da bi lahko te informacije sploh dobili.

V četrtem poglavju predstavljam računovodstvo človeških zmožnosti: njegov razvoj od začetkov do danes ter finančnoračunovodski in poslovodnoračunovodski vidik računovodstva človeških zmožnosti.

V zadnjem, petem poglavju analiziram in ugotavljam, zakaj se računovodstvu človeških zmožnosti še ni uspelo uveljaviti, katera so odprta vprašanja in ali sploh pričakujemo, da bosta koncept računovodstva človeških zmožnosti in sodobnejši koncept intelektualnega kapitala kdaj postala kaj več od zgolj zanimive in obetavne zamisli. Sledi sklep, v katerem povzemam glavne ugotovitve diplomskega dela.

1 INTELEKTUALNI KAPITAL IN DOBA ZNANJA

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja je svet zajel val velikih tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so povzročile strukturne spremembe v gospodarskih sistemih, konfiguraciji združb in njihovih medsebojnih razmerjih, tako v zasebnem kot delovnem okolju in v načinih povezovanja posameznikov. Spremembe so najbolj očitne na področju telekomunikacij, biotehnologije ter informacijske tehnologije. Razvoj na teh področjih prinaša povečevanje deleža znanja tako v proizvodnih tehnologijah kot v samih proizvodih ter oblikah in načinih komuniciranja ter organiziranja. Danes na trgu lahko kupimo izdelke in storitve, ki si jih pred dvajsetimi leti še zamisliti nismo mogli.

V začetku devetdesetih let so klasični poslovni prvaki, kot so General Motors, Ford, IBM... potonili na dno lestvice najboljših podjetij, na vrhu pa so se znašli novi izzivalci: General Electrics, Microsoft, Intel in drugi. Vsem je bilo skupno, da je njihova tržna vrednost daleč presegla knjigovodsko vrednost zaradi vpliva nove poslovne vrednosti, ki so jo devetdesetih letih poimenovali intelektualni kapital (Kovač, 1999).

Povečevanje deleža znanja v novoustvarjeni vrednosti je pglavitna značilnost prehoda iz industrijske dobe in ekonomije padajočih donosov v dobo znanja in ekonomije rastočih donosov, ki jo zaradi prevladujočega pomena znanja in informacij imenujejo tudi kar »breztežnostna ekonomija«¹ (Horvat, 2002).

Zmanjšuje se delež materialne proizvodnje oziroma ta vse bolj temelji na storitvah in znanju. Gre za premik od materialnih sredstev k neopredmetenim sredstvom (ang. Intangible Resources). V industrijski dobi so bili povprečni stroški zgradb in materiala udeleženi v celotnih stroških s približno 80 odstotki. V dobi znanja in informacij pa so ti stroški v isti združbi tako rekoč nepomembni in predstavljajo le še 20 odstotkov vseh stroškov (Roos et al., 2000).

Na znanju zasnovane dejavnosti, kot so dejavnost računalniških podjetij, podjetij visoke tehnologije, farmacevtska podjetja in na znanju zasnovana storitvena podjetja, kot so pravna in svetovalna podjetja, finančna in zavarovalna podjetja, medijska in večmedijska podjetja ter izobraževalne ustanove, se razvijajo hitreje kot večina drugih dejavnosti in preoblikujejo gospodarsko infrastrukturo mnogih držav (Dzinkovski, 1998).

Prave, pravočasne, zanesljive informacije in znanje v glavah zaposlenih so danes tista konkurenčna prednost, ki lahko podjetju zagotovijo dolgoročni obstoj in rast v globalni konkurenci. V informacijski družbi je, kot pravi Richard S. Wurman (Gruban, 1998), »proizvodnja« informacij v zadnjih 30 letih večja kot v prejšnjih 5000 letih. Vsakih 5 let se

¹ V literaturi poleg tega izraza zasledimo še poimenovanja kot na primer.: ekonomija znanja (knowledge economy), doba znanja (knowledge era), informacijska doba (information era).

količinska »dobava« informacij podvoji. Količina informacij v posamični številki časnika The Times pa je večja, kot jo je prejel v vsem svojem življenju tisti, ki je živel v 17. stoletju!

Znanje je torej danes ključni proizvodni faktor, nosilci znanja pa seveda ljudje oziroma zaposleni v podjetjih. Pogledi na znanje so različni, tako sama definicija kot značilnosti znanja, namenskost in uporabnost. Kovač (2000, str. 35) ga na primer definira kot »celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih prek spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje«.

Lipičnik (2002) opredeli znanje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane probleme, tiste, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej, da z znanimi rešitvami pomaga reševati probleme. S sposobnostmi pa človek lahko znanja kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami.

Lahko ga razumemo kot nadgradnjo podatkov in informacij. Lipičnik (2001) navaja, da bi morali v tem kontekstu znanje redefinirati. Nov način učenja z visoko stopnjo miselnih procesov spreminja znanje v kombiniranje informacij. »Znanje v starem smislu torej ostaja količina podatkov, v novem smislu pa postaja znanje zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev.«

Znanje je blago, saj je izdelek človekovega dela. Zanj sta načeloma značilni tako uporabna kot menjalna vrednost na trgu. Je specifično blago, saj ga vsaka transakcija povečuje in obnavlja, z uporabo se ne uniči, pri prodaji in nakupu pa ga nikoli ne izgubimo. Za znanje so značilni naraščajoči donosi, kajti vrednost znanja narašča z njegovo uporabo. Načeloma je zasebna dobrina, kjer lastnik pridobi koristi, ki izhajajo iz znanja. Ker se učinki znanja pogosto prelivajo od ustvarjalcev znanja na druge uporabnike, govorimo o znanju tudi kot o javni dobrini (Kešeljevič, 2004).

Povsem jasno je, da s podjetniškega vidika vse znanje ni enako zanimivo in koristno. Pomemben je le tisti del znanja, ki ga v strokovni literaturi običajno najdemo pod izrazom komercialno znanje, to pa je koristno za podjetje, medtem ko nekomercialne vrste znanja podjetju niso potrebne. Cilj komercialnega znanja ni odkrivanje resnice, temveč doseganje uspešnega poslovanja podjetja (Pavlovčič, 2000, str. 20).

Pogosta delitev znanja je delitev, ki jo uporablja madžarski filozof Polany, ki znanje preprosto klasificira v dve kategoriji, in sicer (Čater, 2000, str. 507):

- Eksplicitno ali kodirano znanje je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Mogoče se ga je učiti z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih ipd.

- Tacitno, implicitno ali tiho znanje je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi le iz neposredne izkušnje na nekem področju. To znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, vrednotah, čustvih. Strokovnjaki v ospredje postavljajo tiho znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami.

Znanje se pogosto enači s kapitalom, na primer človeškim, intelektualnim, in predvsem človeški kapital kot del intelektualnega kapitala nas v tem delu zanima – njegovo merjenje in koristi, ki bi iz poznavanja njegove vrednosti lahko izhajale.

1.1 RAZVOJ KONCEPTA INTELEKTUALNEGA KAPITALA IN NAJPOGOSTEJŠE DEFINICIJE

Izraz intelektualni kapital je leta 1969 prvi uporabil John Kenneth Galbraith in ga označil kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo združbe. Trdil je, da je intelektualni kapital tako način ustvarjanja vrednosti kot tudi sredstvo v tradicionalnem pomenu (Roos, J., Roos, G., Edvinsson, Dragonetti & Potpara, 2000).

Vprašanje vrednosti znanja oziroma njegove zmožnosti za ustvarjanje vrednosti se je začelo intenzivneje zastavljati v začetku devetdesetih let ob zaznavanju visoke razlike med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo. Do sedaj najboljši ponujeni odgovor je, da mora poleg finančnega kapitala obstajati še »nekaj« (Čater, 2001, str. 68). To »nekaj« je neotipljivo imetje, skrita vrednost podjetja oziroma intelektualni kapital.

V literaturi zasledimo različna poimenovanja razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Nekateri to »skrito vrednost« poimenujejo intelektualni kapital, drugi uporabljajo izraz neotipljivo imetje ali neoprijemljiva sredstva in podobno. Gre za različne definicije, v katere pa se tu ne bomo podrobneje spuščali in bomo izraze uporabljali kot sinonime, saj se vsi nanašajo in opisujejo isto vsebino. Prav tako se v literaturi pojavljata izraza: intelektualni kapital in intelektualno premoženje. Intelektualni kapital je finančno gledanje na intelektualno premoženje v podjetju. Gre za tisti del kapitala, ki je usredstven v intelektualnem premoženju. Lahko rečemo tudi, da je intelektualni kapital finančna slika intelektualnega premoženja med sredstvi in predstavlja njegovo financiranje (Koletnik, 2007).

Intelektualni kapital je po besedah Matjaž Mačka (2000) iz Inštituta za intelektualni kapital vse tisto, kar kot znanje ali informacija vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in s tem na njihovo vrednost, vendar pa je le v manjšem delu prikazano v bilanci stanja.

Kovaču (2000) intelektualni kapital pomeni vse tiste netelesne sestavine podjetja, kot so znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost menedžmenta in druge, ki povečujejo vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost.

Annie Brooking (1997) ga opredeli kot razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj.

Razdeli ga v štiri kategorije vrste sredstev:

- Tržna sredstva: vsi neotipljivi vidiki, povezani s trgov, vključno z blagovnimi znamkami, odjemalci, zvestobo odjemalcev, distribucijskimi kanali itd.
- Intelektualna lastnina: »know-how«, zaščitne znamke, patenti in vsa neopredmetena sredstva, ki jih lahko zaščitimo z avtorskimi pravicami.
- Infrastrukturalna sredstva, ki dajejo podjetju notranjo moč: kultura podjetja, menedžment in poslovni procesi, informacijski sistemi.
- Človeški viri: znanje, veščine in strokovnost, sposobnost reševanja problemov, vodstveni slog, na delo vezan »know-how«, sposobnost razvijanja povezav z drugimi zunaj podjetja ter vsa druga sredstva, ki izvirajo iz ljudi, ki so zaposleni v podjetju in so nanj tesno vezani

Roos s sodelavci (2000, str. 19) intelektualni kapital definira v dveh definicijah, in sicer »intelektualni kapital združbe je vsota znanja vseh njegovi članov ter praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov)« ter »intelektualni kapital je kar koli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno – skrita vrednost združbe«.

Bolj podrobno je intelektualni kapital opredelil Lief Edvinsson (direktor za intelektualni kapital pri švedski zavarovalniški družbi Skandia AFS), in sicer je zanj »vir neopredmetenih (tudi nematerialnih) sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja« (Pučko, 2001, str. 312). Intelektualni kapital tako enači z vsoto človeškega kapitala in strukturnega kapitala. Pri tem strukturni kapital vključuje odnos do strank, mrežo informacijske tehnologije in menedžmenta (Brinker, 2000).

Iz vsega navedenega je razvidno, da intelektualni kapital nima poenotene definicije. Različni avtorji navajajo različne definicije, ki so si hkrati podobne. Vsi se strinjajo, da je intelektualni kapital zbir neopredmetenih sredstev podjetja in njihovih tokov, razlike pa nastajajo predvsem pri opredeljevanju neopredmetenih sredstev (Bontis et al., 1999). Najpogostejše avtorji med ta sredstva uvrščajo znanje kot najpomembnejši »produksijski« faktor, ki ustvarja vrednost« (Cestnik, 2004, str. 7).

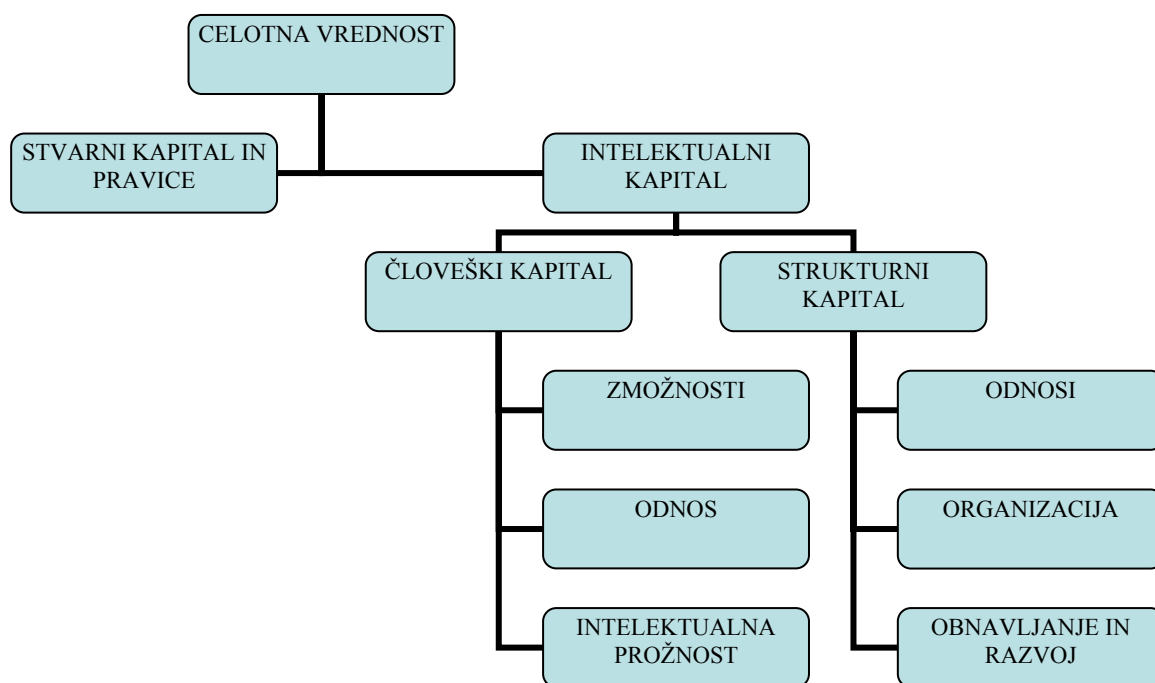
1.2 RAZČLENITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Intelektualni kapital lahko razdelimo na več posameznih sestavin ali elementov. V poslovni literaturi so poznane dvodimenzionalne, tridimenzionalne in večdimenzionalne delitve. Skupni imenovalec vseh delitev predstavlja človeški kapital, preostali del intelektualnega kapitala pa avtorji razdelijo na strukturni, produkti, relacijski, potrošniški kapital in podobno.

Za primer si vzemimo razdelitev intelektualnega kapitala, ki jo zagovarja skupina avtorjev Roos et al. Razdelitev je podobna modelu švedske zavarovalnice Skandia, ki je eden najbolj znanih modelov. Skandia svojo tržno vrednost deli na finančni in intelektualni kapital; intelektualni kapital razdeli na strukturni kapital (tisto, kar v podjetju ostane, ko ljudje odidejo domov: zaščitni znaki, blagovne znamke, zapisani postopki procesov itd.) in človeški kapital (vse, kar misli) (Roos et al, 2000, str. 20). Oba modela, tako model Skandie kot model skupine avtorjev Roos et al, sta skoraj identična. Pri obeh najdemo delitev na človeški in strukturni kapital, delne razlike se pojavijo le pri nadaljnjem členjenju.

Naslednji diagram prikazuje delitev celotne tržne vrednosti podjetja po predlogu skupine avtorjev (Roos et al., 2000, str. 42).

Slika 1: Dvodimenzionalna razčlenitev



Vir: J. Roos et al., Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu, 2000, str. 42.

Celotna vrednost podjetja se po tej razčlenitvi deli na stvarni kapital in pravice ter na intelektualni kapital. Ta se nadalje deli na človeški kapital (zmožnosti, odnos, intelektualna prožnost) in strukturni kapital (odnosi organizacija, obnavljanje in razvoj).

1.3 ČLOVEŠKI KAPITAL

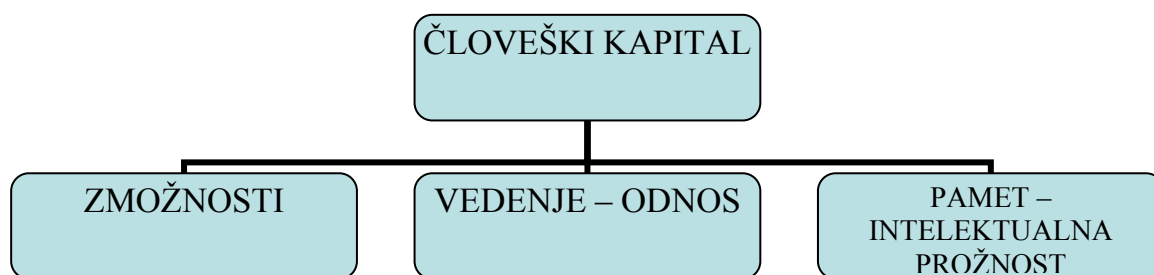
Ker nas v tem delu zanima predvsem človeški kapital ali njegov ekvivalent človeške zmožnosti, se v podrobnosti preostalih elementov intelektualnega kapitala (strukturni kapital) ne bomo spuščali.

»Veliko zgodb poznamo o tem, kako cena delnic pade, če pomemben posameznik zapusti podjetje. Primeri kot 10,1-odstotni padec delnic Saatchi & Saatchi, ko je predsednik in soustanovitelj podjetja Maurice Saatchi naznanil, da bo odstopil, kažejo, kako pomembni so človeški viri, pa tudi to, da podjetje človeškega kapitala nima v lasti. Vsi zaposleni v podjetju sodelujejo po svoji svobodni volji. To pomeni, da del vrednosti podjetja (in včasih kar znaten del) ni pod neposrednim nadzorom podjetja. Podjetje bi torej moralo storiti vse, kar more, da obdrži svoje 'dobre' zaposlene« (Roos et al, 2000, str. 25).

Človeški kapital je vse tisto, kar lahko misli, komunicira in predstavlja določeno sposobnost podjetja, da učinkovito rešuje poslovne probleme ter zmanjšuje negotovost poslovanja (Roos et al, 2000, str. 20). So veščine, znanje, sposobnost reševanja problemov, vodstveni slog, zmožnosti in kompetence, izkušnje, čustva, vrednote, motiviranost in druge lastnosti zaposlenih v podjetju. Je tisti del intelektualnega kapitala, v katerem nastajajo ideje in od koder se napaja celoten preostali del intelektualnega kapitala (Stewart, 1999, str. 84).

Roos s sodelavci (2000, str. 25) človeški kapital razdelijo v podskupine: na zmožnosti, odnos in intelektualno prožnost.

Slika 2: Delitev človeškega kapitala



Vir: J. Roos et al., Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu, 2000, str. 25.

Zmožnosti ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-how« zaposlenih. Predstavljajo tisto, kar organizacija lahko stori s pomočjo svojih zaposlenih, se pravi njen notranji potencial. Temeljne sestavine zmožnosti so znanje in veščine. *Znanje* po tej definiciji pomeni tehnično ali akademsko poznavanje stvari. Povezano je s človekovo stopnjo izobrazbe, ni pa nujno, da ga pridobivamo v šolah (lahko je tudi terensko usposabljanje). Znanje je nekaj, česar se moramo naučiti. Lahko se učimo iz knjig ali od učiteljev, ne more pa biti prirojeno in ne more naraščati z metodo učenja z delom ali z metodo poskusov in napak. Če znanje predstavlja teoretično stran, so *veščine* njegov praktični izraz – pomenijo uporabo znanja. Človek ima lahko veliko znanja, vendar ga ne zna uporabiti. Torej mu manjkajo veščine, primer je uporaba računalnika. Mnogi ga znajo uporabljati – imajo veščine, le redki pa vedo, kako deluje.

Vedenje – odnos označuje sposobnost in pripravljenost zaposlenih svoja znanja in veščine uporabiti v korist podjetja. Podjetje ima na to stran intelektualnega kapitala zelo malo vpliva; odvisen je predvsem od osebnostnih lastnosti in ga prizadevanja podjetja ne morejo kaj prida spreminjati. Za mnoga podjetja je odnos do dela vsaj tako pomemben, kot so zmožnosti zaposlenih. Na odnos v glavnem vplivajo trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža.

- a) Motivacija pomeni, da se po padcu vedno poberemo, pomeni premagovati na videz nepremagljive ovire, dosegati strateške cilje, ustvarjati prihodnost po svoji viziji itd. Motivacija je bistvenega pomena, kar dokazujejo mnoga podjetja, ki so s trdno voljo in trmo dosegla na videz nedosegljive cilje.
- b) Drugi dejavnik odnosa je vedenje, se pravi celotna vrednost, ki izvira iz vedenja vseh zaposlenih. Vrednost vedenja se skriva v ustvarjanju okolja, ki se menedžmentu zdi najprimernejše. Dinamično okolje ustvarjajo navdušeni ljudje in videti je, da so v takšnem okolju vsi bolj produktivni.
- c) Drža pomeni etično usmeritev in vedenja ne sodi z vidika prihodnjega uspeha, temveč z vidika etičnih vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Podjetje nanjo ne more bistveno vplivati, ker je odvisna od zunanjih vrednostnih sodb. Pomembna pa je zaradi negativne publicitete, ki obkroža podjetja z dvomljivo etično držo.

Pamet – intelektualna prožnost je sposobnost prenesti znanje iz enega konteksta v drugega, najti skupni imenovalac med na videz različnimi delci informacij ter jih povezati v celoto. Primeri intelektualne prožnosti so: inovacije, posnemanje, prilagajanje in opredmetenje.

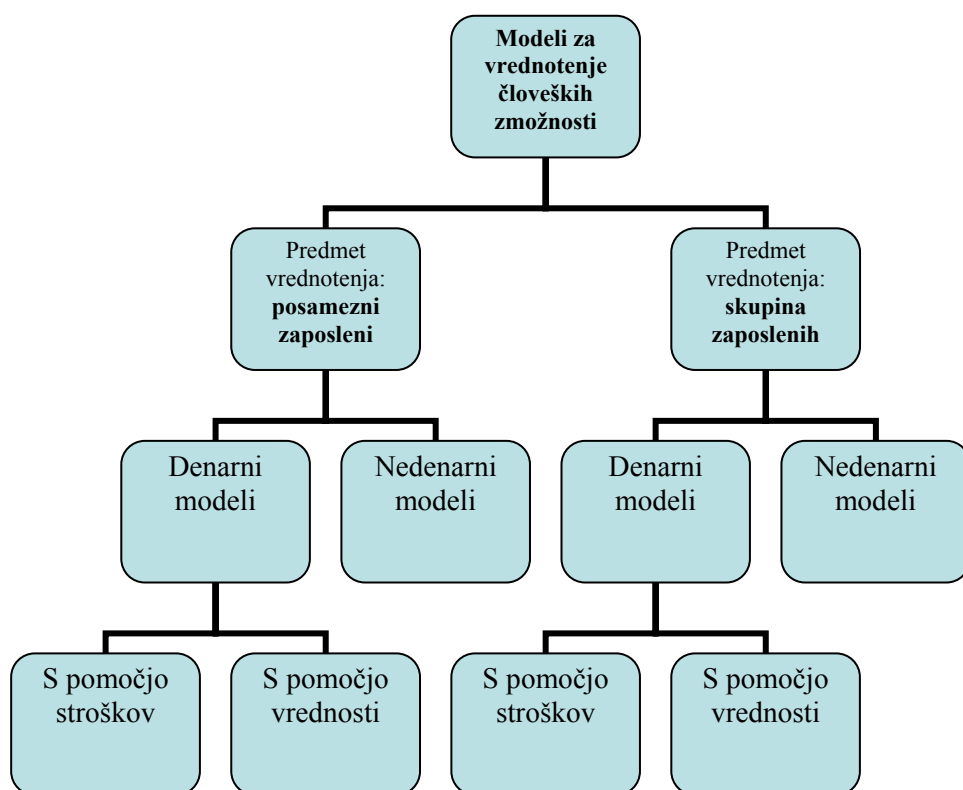
- a) Inovativnost je ključna sposobnost ustvarjanja trajnega uspeha podjetja. Pomeni sposobnost nadgraditi prejšnje znanje in ustvariti novo. Inovacije so lahko vezane na raziskave in razvoj, ni pa nujno.
- b) Posnemanje pomeni prenašanje inovacij z drugih področij delovanja, panog in podjetij v svoje delovanje. Večkrat ima negativen prizvok, ker namiguje na nesposobnost uvajanja lastnih inovacij. Vendar prenos inovacije v svoje okolje ni zgolj preprosto kopiranje, ampak prisili podjetje v razmislek o objektu inovacije in o prenosu v svoje okolje, kar tudi pomeni ustvarjanje nove vrednosti.
- c) Prilagajanje je večkrat nujno zaradi spremenjenih konkurenčnih pravil (spremenjene tehnologije, novih proizvajalcev, nove zakonodaje, spremenjena okusa odjemalcev itd). Podjetje se lahko na spremembe odziva, jih skuša predvideti ali jih celo ustvarja.
- d) Opredmetenje (ang. Packaging) pomeni sposobnost pretvoriti zamisel v izdelek ali storitev. Opredmetenje ustvarja vrednost s spletom dejavnosti in poslovnega razmišljanja ter je zaščitna znamka resničnega podjetništva.

2 MODELI VREDNOTENJA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Vrednotenje zaposlenih je ena ključnih nalog in hkrati eden večjih problemov računovodstva človeških zmožnosti. Ocenjevanje vrednosti zaposlenih je namreč povsem subjektivno, ocenjeno vrednost pa je praktično nemogoče preveriti. Prav tako je težko oceniti bodoče koristi, povezane z zaposlenimi.

Pri vrednotenju zaposlenih se računovodstvo človeških zmožnosti poslužuje nedenarnih in denarnih meril. Denarna merila so sicer pomembnejša, vendar tudi pomena nedenarnih meril ne gre zanemariti.

Slika 3: Načini in metode za ugotavljanje vrednosti človeških zmožnosti



Vir: M. Gebauer, *Human Resource Accounting considered harmful*, 2002, str. 83; lastna priredba.

V nadaljevanju na kratko predstavljam nekaj modelov nedenarnega vrednotenja zaposlenih ter nekaj modelov denarnega vrednotenja zaposlenih. Pri sodobnejših modelih avtorji ne govorijo o vrednotenju zaposlenih, pač pa uporabljajo pojem intelektualni kapital.

2.1 NEDENARNI MODELI

- a) Michiganski oziroma Likertov model
- b) Flamholzev model
- c) Skandia Navigator

- d) Prikaz verige vrednosti (Value Chain Scoreboard)
- e) Indeks IK (IC Index)
- f) Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced ScoreCard)
- g) Monitor neopredmetenih sredstev (Intangible Asset Monitor – IAM)

a) Michiganski oziroma Likertov model

Prve zamisli o nadenarnem 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).

Ta model opredeljuje tri vrste spremenljivk, ki naj bi vplivale na učinkovitost ljudi v organizaciji in s tem na uspešnost njenega delovanja. Gre za (Milost, 2001, str. 93):

- 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, saj namreč ne omogoča ugotavljanja njihove izhodiščne vrednosti, pač pa zaznava le spremembe vrednosti kot posledico sprememb v organizacijski klimi.

b) Flamholzev model

Razvil ga je Eric G. Flamholz leta 1972 in ga v nasprotju z Likertom oblikoval z vidika posameznika. Z njim je želel pojasniti dejavnike, ki vplivajo na vrednost posameznika v organizaciji. Model temelji na predpostavki, da je vrednost posameznika za organizacijo rezultat dveh soodvisnih spremenljivk, in sicer (Milost, 2001, str. 96):

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

Vrednost zaposlenega za podjetje je zmnožek vrednosti obeh dejavnikov.

c) Skandia Navigator

V Švedski zavarovalnici Skandia so za namene nadenarnega vrednotenja zaposlenih razvili poseben model, imenovan Navigator. Omenjeni model je namenjen zlasti pojasnitvi razlik med preteklostjo (merilo je poslovna uspešnost podjetja), sedanjostjo (merila so zaposleni, povezave podjetja z okoljem in njegova organiziranost) in prihodnostjo (merili sta inovacije v podjetju in njegov razvoj). Model je zasnovan na podmeni, da je poslovna uspešnost podjetja

rezultat zmožnosti zaposlenih, da oblikujejo ustrezno organiziranost v podjetju in vzpostavijo potrebne stike z njegovim okoljem. Navigator je široko zasnovan model, ki poleg nedenarnih vsebuje tudi denarna merila vrednotenja zaposlenih. Med denarnimi merili so pomembni zlasti podatki o pretekli in sedanji poslovni uspešnosti podjetja ter napovedi za prihodnost. Nedenarna merila in denarna merila so pri tem primerno analizirana in pojasnjena.

d) Prikaz verige vrednosti (Value Chain Scoreboard)

Gre za sistem nefinančnih kazalnikov za identificiranje zaslužkov, ki jih lahko pripišemo intelektualnemu kapitalu. Kazalnike razvršča glede na stopnjo v razvojnem ciklu (Sveiby, 2001):

- 1.) kazalniki raziskovanja in učenja, ki vključujejo merila notranjih izboljšav, pridobljenih sposobnosti in mreženja;
- 2.) kazalniki uvajanja, ki obsegajo merila intelektualne lastnine, tehnološke izvedljivosti in interneta;
- 3.) kazalniki komercializacije, ki vključujejo merila v zvezi s strankami in razvojnimi obeti.

e) Indeks IK (IC Index)

Povezuje posamezne kazalnike različnih intelektualnih značilnosti in sestavin z upoštevanjem različnih uteži zanje v en sam indeks. Tega nato povezuje s spremembami v ocenah tržne vrednosti podjetja. Spremembe tega indeksa so torej povezane s spremembami na trgu; najprej ugotovimo posamezne sestavine intelektualnega kapitala, kazalce in indekse pa združimo in predstavimo v grafih ali izkazih. Ocena v tem primeru ni narejena glede na denarno vrednost; posamezne sestavine intelektualnega kapitala opredelimo z nefinančnimi parametri (Roos et al, 2000, str. 57).

f) Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced ScoreCard)

Gre za menedžersko orodje, ki meri uspešnost podjetja s kazalniki, ki pokrivajo štiri glavne vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Finančni vidik sestavljajo finančni kazalniki, ki izražajo pomembne informacije za lastnike. Vidik poslovanja s strankami zajema kazalnike, s katerimi se spremlja, kako podjetje vrednotijo kupci. Vidik notranjih poslovnih procesov pokriva vse procese, od realizacije izdelkov in storitev do zadovoljevanja kupčevih potreb, in vključuje kazalnike, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov. Vidik učenja in rasti pa zajema kazalnike, ki so povezani z zaposlenimi in s sistemi, ki jih podjetje uporablja za pospeševanje učenja in razpršitev znanja v podjetju. Podjetje lahko po potrebi vključi tudi druge kazalnike, denimo vidik dobaviteljev, če je to za njegovo poslovanje bistveno in pomembno (Kaplan & Norton, 2000).

g) Monitor neopredmetenih sredstev (Intangible Asset Monitor – IAM)

Metodo monitor neopredmetenih sredstev je razvil Karl-Erik Sveiby, profesor na Macquarie Graduate School of Management v Sydneyju. Metoda za merjenje in prikazovanje neopredmetenih sredstev uporablja posebne indikatorje, ki jih razvršča v tri skupine (Knez-Riedl, 1999, str. 34):

- indikatorji rasti in obnove,
- indikatorji učinkovitosti in
- indikatorji stabilnosti.

V vsaki skupini je opredelil več možnih kazalnikov glede na zunanjo strukturo, notranjo strukturo in človeške zmogljivosti. Katere od predlaganih kazalnikov bo podjetje uporabilo, je odvisno od strategije podjetja. Metoda je še posebno uporabna za podjetja, ki imajo veliko neopredmetenih sredstev oziroma za podjetja, ki temeljijo na znanju (Sveiby, 2001). Monitor naj ne bi bil daljši od ene strani, vendar ga mora spremljati besedilo, ki ga pojasnjuje (Sveiby, 1997). Zaželeno je uporaba samo enega ali dveh kazalnikov v vsaki skupini, ki so podprti s pojasnjevalnimi smernicami. Naloga menedžmenta je, da identificira najbolj relevantno kombinacijo posameznih kazalnikov (Fincham & Roslender, 2001).

2.2 DENARNI MODELI

- a) Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov
- b) Model nadomestitvenih stroškov
- c) Model oportunitetnih stroškov
- d) Model »nenabavljenega« dobrega imena
- e) Model diskontiranih plač
- f) Ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added – EVA)
- g) Tobinov koeficient q
- h) Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo
- i) Model VAIC

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 opravlja svoje delo (Milost, 2001, str. 105). 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 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 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, 2001, str.105).

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

c) Model oportunitetnih 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, 2001, str.108). Zaposleni ima po tem pojmovanju določeno

vrednost le, če je redek vir, to je, če na primer zaradi njegovega prehoda iz oddelka A v oddelok 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, 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 povezan z negotovostjo, zato napovedi ne zadostijo 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, 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, 2001, str. 101).

Hermanson pravi, da razlika med dobičkom, ki ga podjetje dosega, 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 diskontiranih plač

Model diskontiranih plač sta leta 1971 razvila Lev in Schwarz. 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, 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.

f) Ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added – Eva)

Eva je razlika med čistim dobičkom in celotnimi stroški kapitala dveh obdobj. Pri izračunu celotnih stroškov kapitala upošteva poleg stroškov dolžniškega kapitala tudi oportunitetne stroške lastniškega kapitala (gre za donos, ki bi ga delničarji podjetja lahko dosegli, če bi denar naložili zunaj podjetja v enako tvegano naložbo). Metoda obravnava in odpravlja računovodske anomalije, ki jih tradicionalni računovodski principi preostalega dobička zanemarijajo. Če je Eva pozitivna, potem podjetje ustvarja dodano vrednost in s tem povečuje učinkovitost kapitala ter vrednost podjetja. Eva zagotavlja informacije, kateri poslovni procesi, proizvodi ali storitve in projekti so dobičkonosni in prispevajo k povečanju vrednosti podjetja. Ta metoda ponudi informacije o tem, kateri nosilci ustvarjajo največjo dodano vrednost, in zato lahko služi tudi kot kazalec vrednosti intelektualnega kapitala, če intelektualni kapital povečuje dodano vrednost (Zambon, 2002, str. 25).

g) Tobinov koeficient q

Je razmerje med tržno in nadomestitveno vrednostjo sredstev podjetja. V osnovi ni bil razvit za vrednotenje intelektualnega kapitala, ampak za pojasnjevanje, kdaj je smiselno investirati in kdaj dezinvestirati. Če je vrednost koeficienta q manjša od 1, za podjetje ni smiselno investirati v sredstvo, saj je sredstvo v tem primeru vredno manj, kot so stroški njegove nadomestitve. Kadar je vrednost koeficienta večja od 1, ima podjetje možnost doseganja večjih dobičkov (Gommers, 2004, str. 12). Spremembe koeficienta naj bi tako omogočale približno sodbo o učinkovitosti delovanja intelektualnega kapitala organizacije (Sveiby, 2001). Kot merilo intelektualnega kapitala opredeljuje Tobinov koeficient q zmožnost podjetja pridobiti nenavadno velike dobičke, ker je doseglo nekaj, česar ni nihče drug. Podjetje ima intelektualni kapital, ki mu omogoča doseganje te prednosti. Uporaba koeficienta je smiselna predvsem za ugotavljanje sprememb vrednosti intelektualnega kapitala skozi daljše časovno obdobje in za primerjave podjetij znotraj iste panoge (Zambon, 2002, str. 18).

h) Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo

Metoda tržne in knjigovodske vrednosti izračunava vrednost intelektualnega kapitala kot razliko med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo. Če je na primer tržna vrednost podjetja (cena delnice v določenem trenutku krat število delnic) 100 milijonov

evov, njegova knjigovodska vrednost pa 50 milijonov evrov, je vrednost intelektualnega kapitala enaka 50 milijonov evrov.

Prednost modela je zlasti njegova preprostost. Prav preprostost pa je hkrati tudi njegova slabost, kajti preprosti pristopi ne zajemajo vedno zapletenosti dejanskega sveta. Prva slabost modela je, da zanemara zunanje dejavnike, ki vplivajo na tržno vrednost podjetja. Med temi velja omeniti zlasti okoliščine ponudbe, splošno občutljivost trga kapitala in informacije, ki določajo zaznavanje vlagateljev o možnosti podjetja za uspešno poslovanje. Druga slabost modela je, da je namenjen le ugotavljanju rednosti dela sredstev podjetja (intelektualnega kapitala), ne pa podjetja kot celote. Tretja slabost pa je, da je knjigovodska vrednost podjetij odvisna od vrednotenja posameznih ekonomskih kategorij in je običajno podcenjena. Računovodski in davčni predpisi namreč podjetjem z namenom spodbujanja naložb v osnovna sredstva dovoljujejo uporabo visokih amortizacijskih stopenj. Posledica tega je, da so popravki vrednosti osnovnih sredstev višji od vrednosti, ki so jo osnovna sredstva v resnici prenesla na poslovne učinke. Podcenjena vrednost sredstev pa ima za posledico podcenjeno knjigovodsko vrednost podjetij (Stewart, 1997, str. 224).

i) Model VAIC

VAIC je analitični postopek, ki omogoča spremljanje procesa ustvarjanja nove vrednosti s perspektive tako stvarnega kot tudi intelektualnega kapitala. Je seštevek treh komponent, ki so bistvene za izračun koeficienta učinkovitosti ustvarjanja vrednosti, in sicer: učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti stvarnega kapitala (Pulić, 1999). Zveza med človeškim in strukturnim kapitalom je obratno sorazmerna: tem manj kot človeški kapital sodeluje pri ustvarjanju vrednosti, tem večja je udeležba strukturnega kapitala. Koeficient učinkovitosti ustvarjanja vrednosti nam pokaže celotno učinkovitost podjetja oziroma njegovo intelektualno sposobnost. Večji ko je koeficient, bolj kvalitetno menedžment izkorišča obstoječe potenciale.

Glavna prednost metode VAIC je v njeni preprostosti, saj prikazuje, koliko vrednosti ustvari denarna enota, vložena v posamezen vir. Vse podatke, potrebne za izračun koeficienta, dobimo v standardnih bilancah in poročilih o poslovanju, zato ni treba dodatno zbirati podatkov ali jih raziskovati (Žitnik, 2005, str. 42). Pomanjkljivost metode pa je, da čeprav identificira kritične točke pri ustvarjanju vrednosti, ne more dati natančne predstave o tem, kaj je treba spremeniti v poslovanju podjetja. Treba jo je kombinirati z drugimi menedžerskimi orodji. Vodstvo podjetja je tisto, ki mora ugotovljeno prenesti v prakso in sprejeti odločitve o spremembah (Turk, 2002).

3 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Računovodstvo človeških zmožnosti lahko na kratko definiramo kot pristop, ki obravnava zaposlene kot premoženje podjetja. To pomeni, da si prizadeva za izkazovanje vrednosti

zaposlenih med sredstvi in za izkazovanje naložb v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Na tak način izenačuje delo kot prvine poslovnega procesa s preostalimi tremi prvinami (Milost, 2001, str. 2).

Gre za pristop, ki se bistveno razlikuje od klasičnega računovodskega pristopa. Klasično računovodstvo namreč obravnava zaposlene le kot strošek, obravnavanje zaposlenih kot premoženje podjetja pa temelji na domnevi, da so zaposleni sedaj in v prihodnosti sposobni opravljati storitve, ki imajo gospodarsko vrednost za podjetje.

Obravnavanje zaposlenih med sredstvi podjetja pa ni edini namen koncepta računovodstva človeških zmožnosti. Groejer in Johansson (1996) menita, da gre pri tem konceptu prav toliko za vprašanje tehnike kot tudi filozofije, kar je eden od razlogov za množico različnih pristopov. Dokaz tega je širok spekter uporabnosti računovodstva človeških zmožnosti, kot so:

- *orodje kadrovske politike podjetja, s katerim lahko pokažemo na zgrešeno upravljanje s človeškimi viri;*
- *pedagoški instrument, ki nam pomaga pri analiziranju in boljšem razumevanju kadrovskih problemov s praktičnega vidika;*
- *pomoč menedžmentu pri sprejemanju racionalnih kadrovskih rešitev.*

3.1 ZGODOVINA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Ekonomisti so se že zelo zgodaj zavedali pomena človeških zmožnosti oziroma ljudi nasploh za družbeno blaginjo. Eden prvih je bil angleški merkantilistični ekonomist William Petty, ki je obravnaval ljudi kot bogastvo, premoženje. Menil je, da je poznavanje narodnega bogastva nujno za oblikovanje pravičnega davčnega sistema, za opredelitev celotnih stroškov vojn, za sprejemanje odločitev o višini odškodnin v primeru nastopa invalidnosti ali smrti in podobno. Ko je preučeval ekonomsko moč Anglije in Nizozemske, je Petty videl razlog zanjo v vrednosti ljudi v teh državah.

Med klasičnimi ekonomisti so o pomenu človeških zmožnosti razmišljali zlasti Adam Smith, Jean Baptiste Say in Nassau W. Senior. Adam Smith je menil, da je bogastvo naroda odvisno zlasti od dveh dejavnikov, in sicer od spretnosti in delovne usposobljenosti državljanov ter deleža zaposlenih v celotnem prebivalstvu. Zaposlene je obravnaval kot sestavino premoženja, ki ga poleg njih sestavljajo še stalna in gibljiva sredstva. Zavedal se je že pomena zaposlenih, vendar ga še ni poskušal ovrednotiti.

Jean Baptiste Say je Smithov koncept dela kot proizvodnega faktorja in sestavine premoženja razširil še na porabo dela v neproduktivne namene (na primer v znanosti, umetnosti in podobno). Poudaril je pomen izobraževanja kot najpomembnejšega dejavnika vrednosti zaposlenega (Milost, 2001, str. 36).

V drugi polovici 19. in prvi polovici 20. stoletja so se ekonomisti precej ukvarjali z vprašanjem človeških zmožnosti. Pri tem so zlasti iskali argumente za obravnavanje človeških zmožnosti kot sestavine sredstev podjetja in proti njemu. Najpomembnejša med njimi sta bila Alfred Marshall in Irving Fisher.

Stališče Alfreda Marshalla je bilo, da bogastvo (kapital) sestavljajo materialne in nematerialne dobrine. Kot materialne dobrine je pri tem obravnaval dobrine, ki so prenosljive in zamenljive. Med nematerialne dobrine je prišteval na primer poslovne povezave in organizacijo poslovanja². Nematerialne dobrine torej ne vključujejo človekovih znanj in sposobnosti. Menil je, da so stvari lahko bogastvo v ekonomskem smislu le, če jih je mogoče posedovati, to je imeti v lasti, in denarno ovrednotiti. Po njegovem mnenju človeške zmožnosti niso sestavina kapitala (premoženja podjetja), ker človek v nasprotju z drugimi proizvodnimi faktorji ni naprodaj. Obenem lahko zaposleni tudi prekine svojo prisotnost v poslovnem procesu.

Irving Fischer je ekonomist, ki je bil med računovodskimi strokovnjaki iz razvitih držav morda ves čas najbolj cenjen in citiran. Podpiral je koncept računovodstva človeških zmožnosti, zavedal pa se je težav v zvezi z vrednotenjem zaposlenih.

Alfred Marshall sicer ni dvomil o vrednosti človeških zmožnosti, vendar pa je vse napore v zvezi z njihovim vrednotenjem obravnaval kot nestvarne. Menil je, da človeške zmožnosti nimajo pravega mesta v makroekonomskih modelih in seveda še manj v računovodskih izkazih. To stališče so privzeli tudi drugi ekonomisti, tako da vse do konca petdesetih let ni bilo odmevnih poskusov vrednotenja človeških zmožnosti oziroma njihovega izkazovanja v računovodskih izkazih. Nasploh velja, da je problematika računovodstva človeških zmožnosti v prvi polovici tega stoletja ostala precej neopažena (Milost, 2001, str. 38).

Rojstvo računovodstva človeških zmožnosti predstavlja izid monografije Rogerja Hermansonov *Accounting for Human Assets* (1964), ki je pomenila prvi poskus ovrednotenja zmožnosti zaposlenih in njihovo vključitev v bilanco stanja. Hermansonovo delo je bilo ključno za nadaljnje raziskovanje na področju računovodstva človeških zmožnosti in predstavlja po Flamholzu (2002) njegovo **prvo razvojno fazo**.

Od sredine šestdesetih in začetka sedemdesetih let je potekala **druga faza** razvoja računovodstva človeških zmožnosti. To je bilo obdobje iskanja ustreznega modela merjenja in vrednotenja stroškov ter koristi zaposlenih v podjetjih. Namen je bil ugotoviti sedanjo in potencialno korist omenjenih modelov za potrebe tako notranjih kot zunanjih uporabnikov informacij o zaposlenih. Glavni raziskovalni center na tem področju je bila Univerza v Michiganu, alma mater pionirjev računovodstva človeških zmožnosti: Rensis Likerta, R. Lee

² Ti dve sestavini nematerialnih dobrin večina sodobnih avtorjev uvršča med sestavine intelektualnega kapitala podjetja.

Brumeta, Williama C. Pyla in Erica Flamholza. Ekipa michiganske univerze je izvedla kopico raziskav, v katerih so analizirali neustreznost obravnavanja zaposlenih kot stroškov namesto kot sredstev, kar naj bi po njihovem mnenju bili. Zaključek je bil, da je računovodstvo človeških zmožnosti koncept, ki je primarno uporaben kot orodje menedžmenta pri ravnanju z zaposlenimi.

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. R.G. Barry Corporation je bilo prvo podjetje, ki je poskusno objavilo finančna poročila, ki so vključevala podatke o vrednosti zaposlenih, koncepta, ki je zaradi svoje inovativnosti – vključitve vrednosti zaposlenih v bilanco stanja (ang. putting people on the balance-sheet) – povzročil precejšnje zanimanje povsod po svetu.

V **četrti fazi**, od sredine sedemdesetih let, se je razvoj računovodstva človeških zmožnosti ustavil, metode pa so postale tako kompleksne, da jih je znalo uporabljati le malo ljudi. Potrebno je bilo sodelovanje podjetij, ki pa v teh raziskavah niso videla svojega interesa, saj bi koristi od teh raziskav imela celotna akademska in poslovna sfera ter ne zgolj podjetje, ki bi v raziskave investiralo. Na tej točki se je zdelo, da bo računovodstvo človeških zmožnosti ostalo le ideja, ki obeta. Trendi v poslovnem okolju v naslednjih nekaj letih pa so že pozabljeno idejo znova obudili.

Zanimanje se je zopet pojavilo na začetku osemdesetih let – **peta faza**, in to predvsem v ameriških podjetjih, ki so v računovodstvu človeških zmožnosti videla svojo konkurenčno prednost pred vodilnimi japonskimi podjetji. 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 človeka v smislu konkurenčnega faktorja za gospodarsko rast.

V devetdesetih letih je računovodstvo človeških zmožnosti doživelo razmah tudi na Švedskem. Glavni pobudniki razvoja so bili Jan-Erik Grojer, Ulf Johansson in Brigitta Olsson, ki predstavljajo tako imenovano stockholmsko šolo računovodstva človeških zmožnosti. Prispevki te šole segajo od teoretičnih do empiričnih raziskav, s katerimi so želeli potrditi uporabnost in koristnost metod računovodstva človeških zmožnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev. Zadnje dejanje v razvoju prihaja prav tako iz Švedske v obliki razširjenega koncepta, ki poleg človeškega kapitala preučuje ves tako imenovani nevidni kapital ali nevidno (tudi neotipljivo, neoprijemljivo itd.) vrednost oziroma z najpogosteje uporabljeno sintagmo poimenovani intelektualni kapital, ki naj bi po nekaterih definicijah (na primer enega začetnikov, Leifa Edvinssona, avtorja znane metode merjenja intelektualnega kapitala Skandia Navigator) poleg človeškega kapitala vseboval še strukturni in relacijski kapital. Skratka ves kapital, ki ni zajet v bilancah podjetja, pa vendar ustvarja vrednost. Danes lahko sporadično zasledimo poskuse koncipiranja ustrezne metode merjenja intelektualnega kapitala, ki pa se za zdaj še niso širše uveljavila (Flamholz, 2002).

3.2 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI IN ZUNANJE RAČUNOVODSKO POROČANJE

Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje podjetja. To pomeni, da si prizadeva za izkazovanje vrednosti zaposlenih med sredstvi in za izkazovanje naložb v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Klasično računovodstvo obravnava zaposlene le kot strošek. To široko sprejeto prepričanje, da je bistvo računovodstva človeških zmožnosti vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze, po mnenju Flamholza (1985) še zdaleč ni ustrezno razumevanje tega koncepta. Prav zaradi dramatičnosti in inovativnosti (vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze ali ang. putting people on the balance sheet) je to za mnoge postala dominantna podoba računovodstva človeških zmožnosti.

Poglejmo si primer, kako naložbe v zaposlene vplivajo na računovodske izkaze podjetja, sestavljene z uporabo klasičnega pristopa in z uporabo pristopa računovodstva človeških zmožnosti. Predpostavimo, da razpolaga podjetje z začetnim stanjem sredstev in obveznosti do virov sredstev. Nadalje predpostavimo, da so razlike v vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev med začetkom in koncem poslovnega leta le posledica različnega obravnavanja naložb v zaposlene in da je vrednost naložb v zaposlene (izobraževanje) v poslovnem letu znašala 400 denarnih enot ter da je ocenjena doba koristnosti teh naložb štiri leta.

Tabela 1 prikazuje začetno bilanco stanja, tabela 2 pa končno bilanco stanja.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja na dan 1. januarja leta x

Ekonomska kategorija	Klasični pristop	Računovodstvo človeških zmožnosti
I. Sredstva	5.000	5.000
1. Stalna sredstva	1.500	1.500
1.1. Osnovna sredstva	1.400	1.400
1.1.1. Zemljišča, zgradbe, oprema	1.900	1.900
1.1.2. Popravek vrednosti osnovnih sredstev	-500	-500
1.2. Neopredmetena dolgoročna sredstva	100	100
1.2.1. Patenti, licence, koncesije	100	100
2. Gibljiva 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: F. Milost, Računovodstvo človeških zmožnosti, 2001, str. 121.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja na dan 31. decembra leta x

Ekonomska kategorija	Klasični pristop	Računovodstvo človeških zmožnosti
I. Sredstva	4.600	4.900
1. Stalna sredstva	1.500	1.800
1.1. Osnovna sredstva	1.400	1.400
1.1.1. Zemljišča, zgradbe, oprema	1.900	1.900
1.1.2. Popravek vrednosti osnovnih sredstev	-500	-500
1.2. Neopredmetena dolgoročna sredstva	100	400
1.2.1. Patenti, licence, koncesije	100	100
1.2.2. Naložbe v zaposlene	-	300
1.2.2.1. Nabavna vrednost naložb v zaposlene	-	400
1.2.2.2. Popravek vrednosti naložb v zaposlene	-	-100
2. Gibljava 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: F. Milost, Računovodstvo človeških zmožnosti, 2001, str. 121.

Naložbe v zaposlene smo izkazali med neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi. Zaradi izkazovanja naložb v zaposlene med sredstvi se pojavlja potreba po uvedbi nekaterih novih pojmov, in sicer: nabavna vrednost naložb v zaposlene³, popravek vrednosti naložb v zaposlene⁴, neodpisana vrednost naložb v zaposlene⁵ in neto vrednost naložb v zaposlene⁶.

Ugotovimo lahko, da različno obravnavanje naložb v zaposlene privede do pomembnih razlik v vrednosti sredstev in kapitala med obema pristopoma. Vrednost kapitala in sredstev se je v klasičnem računovodstvu v poslovnem letu zmanjšala 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. Naložbe so povzročile zmanjšanje denarnih sredstev, saj je bilo treba plačati račune izvajalcev izobraževanja. Zmanjšanje enega sredstva pa ni imelo za posledico povečanja kakega drugega sredstva oziroma zmanjšanja kake obveznosti, zato je nujno privedlo do zmanjšanja kapitala. Naložbe v zaposlene so torej povzročile zmanjšanje sredstev

³ Predstavlja vrednost naložb v zaposlene v obračunskem obdobju.

⁴ Predstavlja vrednost, ki so jo zaposleni v obračunskem obdobju prenesli na poslovne učinke.

⁵ To je pozitivna razlika med njihovo nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti.

⁶ To je razlika med novo nabavno vrednostjo naložb v zaposlene v obračunskem obdobju in popravki vrednosti teh naložb v istem obračunskem obdobju. Če je nova nabavna vrednost naložb v zaposlene v obračunskem obdobju večja od popravkov njihove vrednosti, govorimo o povečanju, v nasprotnem primeru pa o zmanjšanju neto vrednosti naložb v zaposlene.

in kapitala podjetja, kar je nekoliko nelogično, saj so naložbe v zaposlene nujne za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja in s tem tudi njegov obstoj in razvoj.

V nasprotju s klasičnim pristopom se je v računovodstvu človeških zmožnosti 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 (predpostavljena doba koristnosti naložb v zaposlene je štiri leta).

Koncept vrednotenja naložb v zaposlene v računovodstvu človeških zmožnosti izhaja iz ekonomskega koncepta vrednosti, po katerem je vrednost neke dobrine odvisna od sedanjih in bodočih z njo povezanih koristi. Ta opredelitev se lahko nanaša na naložbe v posameznika, naložbe v skupino ljudi v podjetju oziroma na naložbe v vse zaposlene. V klasičnem računovodstvu pa je po mnenju Milosta koncept vrednotenja naložb v zaposlene v nasprotju z ekonomskim konceptom vrednosti. Naložbe v zaposlene namreč obravnava kot naložbe s pričakovano dobo koristnosti, krajšo od leta dni (naložba v zaposlene je odpisana že v trenutku, ko do nje pride oziroma ko podjetje prejme ustrezen račun). To pomeni, da je vrednost pričakovanih bodočih storitev, ki je povezana s temi naložbami, enaka nič, kar pa je v nasprotju z računovodskima načeloma vzročnosti odhodkov⁷ ter prednosti vsebine pred obliko⁸. Obenem je mogoče takemu vrednotenju naložb v zaposlene očitati tudi preveč dosledno upoštevanje računovodskega načela previdnosti pri bilanciranju, ki privede do pojava velikih skritih dobičkov v podcenjenih sredstvih. Zaradi neupoštevanja teh računovodskih načel je po mnenju Milosta (2001) tako vprašljiva tudi realnost računovodskih izkazov podjetja.

Obravnavanje zaposlenih kot premoženje podjetja temelji na domnevi, da so zaposleni sedaj in v prihodnosti sposobni opravljati storitve, ki imajo gospodarsko vrednost za podjetje. Tako obravnavanje zaposlenih vpliva tudi na ravnanje z njimi. McGowen (1968, str. 86) o tem pravi:

»Obravnavanje zaposlenih med sredstvi postavlja poslovodje pred naložbeno izbiro o tem, v katera sredstva vlagati. Cilj katere koli naložbene odločitve je doseči določen donos; le ta je pri naložbah v zaposlene praviloma največji.

Obravnavanje zaposlenih le med stroški privede do manj gospodarnega ravnanja z njimi kot v primeru njihovega obravnavanja med sredstvi«.

⁷ Načelo vzročnosti odhodkov in prihodkov pravi, da mora podjetje izkazati odhodke in prihodke v obdobju, v katerem so nastali, in ne v obdobju, v katerem so se pojavili ustrezni izdatki oziroma prejemki.

⁸ Načelo prednosti vsebine pred obliko pravi, da mora podjetje vse posle in druge poslovne dogodke obračunavati in predstavljati v skladu z njihovo pravo in resnično vsebino, ne pa zgolj glede na njihovo pravno obliko.

Toda ali lahko zaposlene obravnavamo kot sredstva? Preden to storimo, si moramo razjasniti, kako definirati oziroma opredeliti sredstva, kakšne so njihove značilnosti in kako zaposleni tem značilnostim in definicijam ustrezajo.

S pojmom sredstva označujemo vrednosti stvari, pravic in denarja, s katerimi poslovni sistem razpolaga in z njihovo pomočjo uresničuje smoter ter poslovne cilje, in so praviloma last poslovnega sistema. V računovodstvu celoto sredstev označujemo tudi z izrazom *aktiva*. Kakšne so značilnosti sredstev? Oglejmo si mnenja nekaterih avtorjev.

Canning opredeljuje značilnosti sredstev takole (McFerrin, 1981, str. 96):

»Sredstvo je vsaka bodoča storitev, ki jo lahko denarno izrazimo in ki pripada posamezniku ali skupini. Bodoča storitev je sredstvo tistega, ki ima od nje korist.«
Zaposleni v pravnem smislu ne pripadajo posamezniku ali skupini, zato jih glede na avtorjevo opredelitev ne moremo obravnavati med sredstvi.

Sprouse in Moonitz opredeljujeta sredstva takole (McFerrin, 1981, str. 97):

»Sredstva so vrednost pričakovanih bodočih koristi oziroma pravic, ki si jih je podjetje pridobilo kot posledico sedanjih oziroma preteklih poslovnih dogodkov. O sredstvih lahko govorimo le, če so bodoče koristi v lasti povsem določenih subjektov, če jih je mogoče zamenjati za druga sredstva in jih tudi vrednostno izraziti.«

Tudi pri tej opredelitvi je izpostavljeno vprašanje lastništva (ki mu zaposleni ne ustrezajo), dodatno pa sta omenjeni še vprašanji zamenljivosti in vrednotenja sredstev. Obema dodatnima pogojema po tej definiciji zaposleni zgolj delno zadostijo.

Turk in Melavc (1998, str. 93) o sredstvih pravita naslednje:

»Vsekakor moramo ločiti pojem sredstva od pojma prvine poslovnega procesa... medtem ko smo prvine poslovnega procesa dojeli tako, da smo se vprašali, kaj vse je potrebno pri poslovnem procesu se dokopljemo do pojma sredstva le, če se vprašamo kaj poslovni sistem ima, kaj je njegova last, ali bolje, s čim uresničuje smoter in cilje svojega delovanja. Prvine poslovnega procesa so pojmi trajanja, obračunskega obdobja. Na drugi strani so različna sredstva pojmi stanja, trenutka.«

Najpogostejši argument, da zaposlenih ne moremo obravnavati med sredstvi, je, da zaposleni ne izpolnjujejo kriterija lastništva⁹. Vendar nekateri avtorji menijo drugače. Lev in Schwartz (1971, str. 109) menita, da lastništvo ne more biti kriterij za opredelitev sredstev:

⁹ Argument lastništva kot pogoj za obravnavo med sredstvi je vprašljiv tudi zato, ker podjetja že sedaj izkazujejo sredstva v bilanci stanja, ki niso v njihovi lasti. Primer je finančni lizing, ko podjetje sredstvo, ki ga najame, izkazuje v svoji aktivni, čeprav formalnopravno še ni njeno.

»Zaposlenega je sicer mogoče kadar koli zamenjati z drugim zaposlenim, vendar pa so zaposleni kot celota trajno povezani s podjetjem. Ta povezava je tako trajna in močna, da lahko govorimo o tem, da so v lasti podjetja.«

Ugotovili smo, da je večinsko mnenje avtorjev, da vrednosti zaposlenih ne moremo vključevati v računovodske izkaze oziroma jih obravnavati med sredstvi, ker ne zadostijo potrebnim kriterijem (kriteriju lastništva, mobilnost). Poglejmo si še nekatere **razloge** (vključno z že opisanimi), ki govorijo **proti** neposrednem vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze (Paperman, 1981):

- pomembna značilnost sredstev je, da so last nekoga; zaposleni ne izpolnjujejo kriterija lastništva;
- značilnost sredstev je tudi, da so prenosljiva, tj. mobilna; zaposleni 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 zaposlenih so nesprejemljive tako glede na samo zasnovo računovodstva človeških zmožnosti kot tudi glede na splošno sprejeta računovodska načela;
- 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, bolj pereče in aktualnejše probleme.

Proti neposrednemu vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze sta pomembna zlasti dva razloga. Prvi je povezan z vprašanjem vrednotenja zaposlenih, drugi pa z dilemo, ali je zaposlene sploh mogoče obravnavati med sredstvi. Po mnenju Theeka (2005) na vprašanje vrednotenja zaposlenih in na dilemo o obravnavanju zaposlenih med sredstvi, ne bomo nikoli našli odgovora.

Podobno kot razlogi proti obstajajo tudi številni **razlogi za** neposredno vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze. Najpomembnejši med njimi so (Paperman, 1981):

- v računovodstvu je treba poudariti ekonomsko vsebino pojavov, ki mora imeti prednost pred njihovo pravno obliko; dejstvo, da je vzpostavitev računovodstva človeških zmožnosti povezana z določenimi težavami, še ne sme biti razlog za zavrnitev tega koncepta;

- v zaposlene je treba vlagati na enak način, kot to velja za druga sredstva;
- zaposleni so prenosljivi (mobilni) posredno, to je v obliki proizvedenih poslovnih učinkov kot rezultata 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;
- vrednotenje zaposlenih je resda lahko subjektivno, vendar pa je tudi na tak način določena vrednost boljša od možnosti, da njihova vrednost ni poznana;
- kvaliteta informacij o zaposlenih bi sicer bila lahko vprašljiva, vendar pa bi uspešnost poslovanja podjetja ves čas potrjevala ali zavračala njihovo realnost;
- praktična uporaba pristopa 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 konservativnih miselnih pristopov in odklanjanje izkazovanja vrednosti zaposlenih ter naložb v zaposlene v bistvu pomeni precenjevanje vrednosti pričakovanih bodočih donosov in kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Tako za neposredno vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze kot tudi proti njemu obstajajo torej številni razlogi. Glede na to, da računovodstvo človeških zmožnosti ni splošno sprejet računovodski koncept, lahko ugotovimo, da imajo razlogi proti vključevanju vrednosti človekovih zmožnosti v računovodske izkaze še vedno večjo težo in jo bodo, kot kaže, še nekaj časa, če ne kar za vedno tudi imeli. Interesa po reševanju te problematike namreč ni opaziti niti med teoretiki, še manj pa med praktiki (računovodje in menedžerji podjetij).

3.3 VLOGA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI PRI RAVNANJU Z ZAPOSLENIMI

Kljub izpostavljenosti finančnoračunovskega vidika (vključevanja vrednosti zaposlenih in naložb v zaposlene v računovodske izkaze) je po mnenju Flamholza (2002) glavna korist računovodstva človeških zmožnosti v podpori menedžmentu pri sprejemanju kadrovske odločitve. Če ima vodstvo podjetja informacije o vrednosti njihovih zaposlenih, je velika verjetnost, da bo sprejelo drugačne kadrovske odločitve (na primer odločitve o zaposlitvah in odpuščanju), kot bi jih brez teh informacij. Podobno poudarjajo tudi Brummet et al (1969), da je računovodstvo človeških zmožnosti predvsem orodje menedžmenta za povečanje učinkovitosti pri pridobivanju, razvoju, prerazporejanju, ohranjanju in uporabi človeških virov v podjetju.

Računovodstvo človeških zmožnosti je torej sistem preskrbe informacij o vrednosti zaposlenih za podjetje in z njimi povezanimi stroški. Z vidika posloводства ima dvojno vlogo, in sicer:

- 1. je paradigma oziroma filozofija o ravnanju z zaposlenimi v podjetju;*
- 2. je sistem preskrbe kvantitativnih informacij o zaposlenih, ki omogoča poslovodstvu učinkovito in uspešno ravnanje z njimi.*

Na podlagi poznavanja vrednosti zaposlenega za podjetje in z njim povezanih stroškov lahko poslovodstvo:

- 1. lažje sestavi načrt kadrov in sprejema poslovne odločitve v zvezi z zaposlenimi;*
- 2. ovrednoti uspešnost pridobivanja zaposlenih in njihovega usposabljanja ter koristnost zaposlenih za podjetje; poslovodstvo na tak način lažje nadzira nižje odločitvene ravni.*

Ali drugače: informacije o vrednosti zaposlenih za podjetje in z njimi povezanimi stroški omogočajo poslovodstvu, da lahko sprejema ustrezne poslovne odločitve v vseh fazah procesa ravnanja z zaposlenimi. Te faze so:

- 1. faza pridobitve*
- 2. faza razvoja*
- 3. faza razmestitve*
- 4. faza ohranitve*
- 5. faza ovrednotenja*
- 6. faza nagrajevanja*

Pridobitev zaposlenih obsega izbiro in najem zaposlenih, ki lahko zadovoljijo sedanje in bodoče potrebe po delovni sili v podjetju. Te potrebe je mogoče ustrezno zadovoljiti le, če jih poznamo. Pri tem moramo paziti na ohranitev primerne razmerja med načrtovanimi stroški v zvezi s pridobitvijo zaposlenih ter sedanjimi in bodočimi koristmi v zvezi z njimi.

Poznavanje vrednostnih informacij o zaposlenih nam pri načrtovanju pridobivanja zaposlenih omogoča postaviti ustrezno višino standardnih stroškov in s tem tudi podlage za oblikovanje predračuna stroškov v zvezi s pridobivanjem zaposlenih. Te informacije so nadalje pomembne tudi pri sami izbiri kandidatov; pri tem namreč potrebujemo merila za ovrednotenje posameznih kandidatov. Pri izbiri kandidatov se tako odločimo za tistega, ki ima največjo bodočo vrednost za podjetje. Vrednostne informacije o zaposlenih nam torej lahko služijo pri določanju kriterijev za izbiro in pri sami izbiri.

V fazi razvoja skušamo odgovoriti zlasti na vprašanje, ali je za zahtevnejša dela ustrežnejše pridobiti zaposlene zunaj podjetja ali je ustrežnejše usposobiti zaposlene v podjetju. Pri odločanju za posamezno različico so ključnega pomena z njo povezani stroški.

Razmestitev zaposlenih je proces razporejanja zaposlenih na ustrezna delovna mesta. Sprejemanje razmestitvenih odločitev je povezano s številnimi dejavniki, ki so si med sabo pogosto v nasprotju. Pri razmeščanju zaposlenih moramo zlasti upoštevati:

- razmestitev naj bo opravljena čim učinkoviteje; to pomeni, da je najbolj usposobljene zaposlene treba postaviti na najzahtevnejša delovna mesta (dejavnik produktivnosti zaposlenega);
- zaposlene razmestimo tako, da bodo motivirani za pridobivanje dodatnih znanj; ta zahteva je lahko v nasprotju s prejšnjo, saj lahko povzroči, da najbolj usposobljenim zaposlenim ne bomo zaupali najzahtevnejših del (dejavnik razvoja zaposlenega);
- zaposlene razmestimo na delovna mesta, na katerih bodo le-ti lahko zadovoljevali svoje potrebe (dejavnik osebnega zadovoljstva zaposlenega).

S pomočjo računovodstva človeških zmožnosti lahko te dejavnike ovrednotimo in omogočimo poslovodstvu, da lahko sprejema ustrezne odločitve v zvezi z razmestitvijo zaposlenih.

Ohranitev zaposlenih je proces, s katerim želimo ohraniti delovne sposobnosti zaposlenih kot posameznikov in kot celote v podjetju. Če je ohranitev zaposlenih ogrožena, lahko ta povzroči podjetju velike stroške. Predpostavimo, da vodja oddelka pritiska na zaposlene, naj povečajo produktivnost ali zmanjšajo stroške; tako ravnanje lahko vpliva na medčloveške odnose, motivacijo zaposlenih in podobno; to povzroči nezadovoljstvo visoko usposobljenih zaposlenih, ki lahko privede do njihovega odhoda iz podjetja; stroški nadomestitve teh zaposlenih so lahko veliki.

Vrednotenje zaposlenih je proces, s katerim želimo ugotoviti njihovo sedanjo in bodočo vrednost za podjetje. Pri vrednotenju zaposlenih sedaj uporabljamo nedenarna merila, ki so v večini primerov, povezanih s pridobitvijo, razvojem, razmestitvijo in ohranjanjem zaposlenih, neuporabna. Pri sprejemanju ustreznih poslovnih odločitev potrebujejo poslovodje poleg nedenarnih tudi denarna merila.

Nagrajevanje zaposlenih, ki obsega njihovo plačo, napredovanje in priložnostne nagrade, je zelo povezano z njihovim vrednotenjem. Ustrezno ugotovljena vrednost zaposlenih je namreč osnova za oblikovanje sistema nagrajevanja v podjetju. Tako oblikovan sistem nagrajevanja omogoča, da je višina nagrad zaposlenim prilagojena njihovi vrednosti za podjetje (Milost, 2001, str. 45).

Ustrezno ravnanje z zaposlenimi ima vpliv tudi na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju, kar neposredno vpliva na poslovne rezultate podjetja. To še posebno velja za

storitvene panoge, kjer ima večina zaposlenih neposreden stik s strankami. V povezavi z nezadovoljstvom zaposlenih tako naletimo na pojav absentizma¹⁰ ali odsotnosti z dela, ki podjetju lahko povzroči precejšnje stroške. Z dodatnimi informacijami o zaposlenih, pridobljenimi s pomočjo računovodstva človeških zmožnosti, bi morda lažje ugotovili vzroke za absentizem v podjetju in ga ustrezno omejili.

Ali uporaba računovodstva človeških zmožnosti vpliva na menedžerske odločitve? Rezultati empiričnih raziskav kažejo na nasprotujoče si ugotovitve. Nekatere raziskave potrjujejo vpliv na sprejemanje poslovnih odločitev:

To je pokazala študija *Zaunbrecherja* iz leta 1974 o vplivu informacij, pridobljenih s pomočjo računovodstva človeških zmožnosti, na odločitve o zaposlovanju.

Tomassini je leta 1974 preučeval razlike pri zaposlovanju in odpuščanju ter ugotovil, da informacije, pridobljene s pomočjo računovodstva človeških zmožnosti, imajo vpliv na odločitve menedžmenta pri zaposlovanju in odpuščanju delavcev.

Podobno sta ugotovila tudi *Flamholz in Lombardi* leta 1979, da so odločitve menedžmenta podjetij drugačne, kadar so poleg tradicionalnih informacij na voljo tudi informacije, dobljene s pomočjo računovodstva človeških zmožnosti (Flamholz, 2002).

Edward Spencer Schwan je leta 1973 skušal ugotoviti vpliv informacij o zaposlenih na sprejemanje naložbenih odločitev. V raziskavi so sodelovali vodje posameznih oddelkov v devetih velikih ameriških bankah. Rezultati raziskave so pokazali, da so udeleženci precej naklonjeni informacijam o zaposlenih, tudi nedenarnim.

Podobno raziskavo je opravil tudi *James Arden Hendricks* leta 1976. Vanjo je vključil slušatelje podiplomskega študija iz poslovnih financ, z raziskavo pa je želel opredeliti vpliv informacij o zaposlenih na sprejemanje naložbenih odločitev in nasploh ugotoviti, v katerih gospodarskih panogah bi bile informacije o zaposlenih najbolj uporabne. Obenem ga je zanimal tudi splošen odnos slušateljev do računovodstva človeških zmožnosti. Rezultati raziskave so pokazali na pomemben vpliv informacij o zaposlenih pri sprejemanju naložbenih odločitev (Milost, 2001).

¹⁰ Absentizem je večplasten in kompleksen pojav, s katerim se ukvarjajo različne znanstvene discipline. Najširše je opredeljen kot vsakršna odsotnost z delovnega mesta ne glede na konkretne pojave oblike, vzroke absentizma, čas oziroma trajanje odsotnosti z dela. V literaturi se je uveljavila tudi delitev absentizma na prostovoljno odsotnost z dela, za katero ni konkretnega in objektivnega razloga, ter neprostovoljno odsotnost, na katero vplivajo objektivni dejavniki, kot so bolezen, poškodba ali drugi osebni razlogi, ki se jim ni mogoče izogniti. Najpogostejša definicija odsotnosti se nanaša na tako imenovani zdravstveni absentizem ali odsotnost z dela zaradi bolezni (Karan, 2007).

Druge raziskave kažejo na relativno nepomembnost informacij o zaposlenih na sprejemanje poslovnih odločitev.

Tako je denimo *Nabil S. Elias* leta 1972 želel s svojo raziskavo odgovoriti na vprašanje, ali vključevanje podatkov o zaposlenih v računovodske izkaze vpliva na sprejemanje naložbenih odločitev. V raziskavi so sodelovali računovodje, računovodski analitiki in študentje ekonomije. Rezultati raziskave so pokazali, da informacije o zaposlenih pri sprejemanju poslovnih odločitev za udeležence niso zelo pomembne in da so se ti odločali za naložbo v podjetje, ki je imelo ugodnejši finančni položaj glede na klasične računovodske izkaze.

Podobno je *Chandra* leta 1974 ugotovil, da se informacije o zaposlenih računovodjem ne zdijo pomembne. Sestavil je seznam osemindesetih različnih računovodskih informacij ter računovodje in računovodske analitike zaprosil, naj jih razvrstijo glede na pomembnost. Računovodski analitiki so informacije o zaposlenih razvrstili na sedemindeseto, računovodje pa na osemindeseto mesto (Milost, 2001).

Večina teh raziskav je starejšega datuma. Razlog je v tem, da je po koncu sedemdesetih let računovodstvo človeških zmognosti doživelo precejšen zaton tako na akademski ravni kot na praktični, aplikativni ravni. Oživitev področja je v devetdesetih letih prišla iz Švedske, kjer so bile opravljeni nekateri poizkusi praktične aplikacije koncepta računovodstva človeških zmognosti. Razlika je bila tudi v tem, da ni bilo več govora samo o človeškem kapitalu, ampak o intelektualnem kapitalu. Zavarovalnica Skandia Group in njen takratni podpredsednik Leif Edvinsson z modelom merjenja intelektualnega kapitala, imenovanim Skandia Navigator, je najbolj znan primer poskusa merjenja in upravljanja intelektualnega kapitala z namenom izboljšanja poslovnih rezultatov (Flamholz, 2002).

Med novjšimi študijami, ki proučujejo intelektualni kapital podjetij in vrednotenje posameznih sestavin, lahko omenimo naslednje:

Chen, Zhu in Xie leta 2004 ugotavljajo vrednost premoženja v ljudeh, povezavah podjetja, inovacijah in odjemalcih v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja. Avtorji menijo, da je praktično nemogoče ugotoviti gospodarsko vrednost intelektualnega kapitala v podjetju, da pa je vseeno smiselno oblikovati sistem nadenarnih kazalnikov. Tak sistem bi omogočil ugotovitev stanja intelektualnega kapitala in sprejem ukrepov za odpravo slabosti na tem področju ter hkrati povečanje prednosti. Rezultati raziskave kažejo na močno povezanost med posameznimi sestavinami intelektualnega kapitala.

Ordonez de Pablos leta 2004 ugotavlja vrednost premoženja podjetja, ki je vsebovano v organizacijskih procesih, strukturah, tehnologijah, politikah, kulturi podjetja in podobno. Raziskavo, ki vključuje osem podjetij iz štirih držav (eno avstrijsko, tri danska, tri španska in eno švedsko), sestavljata dve fazi. Namen prve faze je oblikovati poročilo o intelektualnem kapitalu, ki se nanaša le na kapital v organiziranosti podjetja. V drugi fazi je to poročilo

dopolnjeno s podatki preučevanih podjetij. Iz rezultatov raziskave izhaja, da notranje koristi, ki se kažejo v boljšem poslovanju, niso edina ugodna posledica merjenja intelektualnega kapitala. Avtorica ugotavlja, da prinaša to merjenje tudi zunanje koristi, povezane s strateškim pozicioniranjem, zmožnostjo hitrega posnemanja rešitev, ki so jih oblikovala konkurenčna podjetja, lojalnostjo odjemalcev, obvladovanjem stroškov in večjo produktivnostjo.

Omenimo lahko še nekaj avtorjev, ki razmišljajo in pišejo problematiki intelektualnega kapitala:

Liebowitz in Suen razmišljata o znanih merilih intelektualnega kapitala in o omejitvah, ki so povezane z njimi.

Guthrie nam predstavlja dosedanje dosežke na področju merjenja intelektualnega kapitala in poročanja o njem. Predlaga tudi področja nadaljnjih raziskav.

Chen ugotavlja, da je bilo v zadnjih letih predstavljeno veliko pristopov k merjenju intelektualnega kapitala. Meni, da je njihova največja pomanjkljivost ta, da z njihovo pomočjo izmerjene vrednosti intelektualnega kapitala ne vplivajo na tržne vrednosti podjetij in na njihove poslovne strategije. Avtor razmišlja o merjenju intelektualnega kapitala z uporabo teorije iger.

Rodgers skuša klasificirati sestavine intelektualnega kapitala z namenom, da bi jih bilo mogoče predstaviti skupaj s podatki v klasičnih računovodskih izkazih.

Andriessen razmišlja o razlogih za merjenje oziroma vrednotenje intelektualnega kapitala in o pristopih k temu (Milost, 2007).

Kljub neuspehu računovodstva človeških zmožnosti pri vrednotenju zaposlenih zavedanje o pomenu zaposlenih in intelektualnega kapitala za uspešnost podjetij še zdaleč ni zamrlo. Zgoraj omenjeni poskusi merjenja oziroma vrednotenja intelektualnega kapitala in razmišljanja o njem so morda lahko dobra podlaga za nadaljnje raziskave v tej smeri. Prav v povezavi s strateškim menedžmentom bo imel intelektualni kapital pomembno vlogo. Še posebno se v sodobnem storitvenem podjetju za strateško pomembnega izkaže aktivno in učinkovito upravljanje z intelektualnim kapitalom (Tayles, Bramley, Adshead & Farr, 2002). Podobno poudarja tudi Guthrie (2001), ki izpostavi potrebo po merjenju in vrednotenju zaposlenih in njihovega znanja, posebno v storitvenem sektorju, ki bo, kot pravi, v prihodnosti prevladal v razvitem svetu.

3.4 ODNOS DO RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH

Da bi ugotovil, kakšen je odnos do računovodstva človeških zmožnosti v slovenskih podjetjih, je Milost (2001) v letu 1998 opravil raziskavo, kako v slovenskih podjetjih sprejemajo zamisel računovodstva človeških zmožnosti. Raziskava je zajela triinpetdeset velikih in srednje velikih podjetij; izpolnjene vprašalnike je vrnilo štirinajst podjetij. Vsako podjetje je prejelo dva vprašalnika: prvi je bil namenjen računovodjem, drugi poslovojem. Raziskava je pokazala, da računovodje slabo poznajo pristop računovodstva človeških zmožnosti. Kar 64 odstotkov jih je priznalo, da še niso slišali za ta pristop, vsi pa so menili, da so zaposleni najpomembnejša prвина poslovnega procesa in da so ključnega pomena za poslovno uspešnost ter dolgoročni razvoj podjetja. Med poslovoji je bilo tistih, ki za računovodstvo človeških zmožnosti še niso slišali, še več, kar 93 odstotkov vprašanih, podobno pa so menili, da so zaposleni najpomembnejša prвина poslovnega procesa. Poslovoje so bili prav tako bolj naklonjeni zamisli računovodstva človeških zmožnosti kot računovodje. Skoraj polovica sodelujočih je menila, da bi bilo poleg klasičnih sprejemljivo oblikovati tudi vzporedne računovodske izkaze, ki bi vsebovali podatke o zaposlenih. Računovodje so bili zamisli računovodstva človeških zmožnosti manj naklonjeni zlasti zaradi dveh razlogov: prvi je povezan z nepoznavanjem oziroma skromnim poznavanjem zamisli računovodstva človeških zmožnosti, drugi razlog pa je povezan z dejstvom, da so računovodje pri svojem delu precej obremenjeni in bi uvajanje novih zamisli zanje pomenilo še dodatne obremenitve.

4 ODPRTA VPRAŠANJA RAČUNOVODSTVA ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Kako pomembno je znanje v podjetjih oziroma njegovi nosilci – zaposleni, lepo govori izjava Billa Gatesa, največjega lastnika Microsofta, ki o tem pravi: »Ostanimo brez dvajsetih najboljših zaposlenih in Microsoft bo postalo nepomembno podjetje.« (Lal, 1997).

V luči te izjave se izriše pomen računovodstva človeških zmožnosti, ki človeškim zmožnostim oziroma zaposlenim pripisuje pomen, ki jim pripada. Kakšne so torej perspektive računovodstva človeških zmožnosti?

Do nedavnega je vrednost podjetja, prikazana v tradicionalni bilanci stanja, odsevala tudi njegovo realno vrednost. Porast tako imenovane ekonomije znanja, ki temelji na človeškem kapitalu, pa je postavil pod vprašaj verodostojnost in relevantnost na tradicionalen način izmerjenih sredstev, kar nas pripelje k naslednjima problemoma (Frederiksen, 1998):

- *Kako poleg oprijemljivega premoženja podjetja oceniti še človeški kapital.*
- *Kako izboljšati upravljanje s človeškimi viri v podjetju. Pojav računovodstva človeških zmožnosti in številnih metod merjenja človeških zmožnosti je neposreden odziv potrebe po izpopolnitvi računovodske prakse in merjenja človeških zmožnosti, kot tudi izboljšanja kvalitet upravljanja s človeškimi viri.*

Preskrba ustreznih in zanesljivih informacij o vrednosti zaposlenih in njihovo vključevanje v bilance podjetja se je izkazala kot zelo zahtevna naloga. Posledično so se pojavile metode, ki skušajo meriti vrednost zaposlenih s pomočjo tako denarnih kot tudi nedennarnih meril. Še vedno obstajajo nepremostljive ovire pri iskanju ustrezne metode merjenja. Del dileme izvira iz osnovnih vprašanj (Frederiksen, 1998):

- *je računovodstvo človeških zmožnosti namenjeno zgolj za potrebe notranjega odločanja v podjetju;*
- *bi moralo računovodstvo človeških zmožnosti imeti standardno obliko zaradi možnosti primerjanja;*
- *bi morala biti vrednost zaposlenih vključena v finančne izkaze podjetij.*

Ta osnovna vprašanja in dileme pa niso edini, na katere iščemo odgovore. Prav tako je treba rešiti tehnična in metodološka vprašanja (Frederiksen, 1998):

- *je sploh mogoče pridobiti ustrezne podatke o človeških virih in izmeriti vrednosti zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče primerjati med podjetji;*
- *bodo stroški zbiranja in procesiranja podatkov presegli koristi;*
- *kako vzpostaviti razumljivo in jasno terminologijo;*
- *kako povezati in ugotoviti merjenje in poročanje o vrednosti zaposlenih z izboljšanjem upravljanja s človeškimi viri v podjetju.*

Kljub mnogim neodgovorjenim vprašanjem in dilemam obstaja kopica razlogov, ki upravičujejo obstoj in razvoj računovodstva človeških zmožnosti. Povzamemo jih lahko v naslednjih točkah (Frederiksen, 1998):

- *neustreznost tradicionalnega računovodstva pri preskrbi ustreznih in zadovoljivih informacij o uspešnosti podjetij;*
- *problemi pri merjenju koristi zaposlenih v podjetjih;*
- *prerazdelitev družbene odgovornosti med javnim in zasebnim sektorjem;*
- *varnost proti fleksibilnosti v zaposlovanju;*
- *izboljšanje upravljanja s človeškimi viri;*
- *formalno izobraževanje proti potrebam po praktičnem znanju, ki ga potrebujejo podjetja.*

Vsa zgoraj naštetá vprašanja in dileme lahko povzamemo z naslednjimi vprašanji, ki si jih bomo podrobneje ogledali in skušali nanje odgovoriti. Ne bomo se osredotočili samo na vprašanja o računovodstvu človeških zmožnosti, temveč tudi na odprta vprašanja intelektualnega kapitala, ki je, kot smo v prejšnjih poglavjih že omenili, širši in novejši koncept, ki poleg človeškega kapitala vključuje še prestalo del tako imenovane nevidne ali

neoprijemljive vrednosti podjetja (strukturni in relacijski kapital ali po Leifu Edvinssonu vse tisto, kar ostane v podjetju, ko gredo zaposleni domov). Morda bi veljalo na tem mestu še enkrat pojasniti razliko med množico izrazi in koncepti (človeški kapital, človeški viri, intelektualni kapital, neoprijemljiva vrednost, neotipljiva vrednost, itd), ki jih lahko najdemo v literaturi. Vsebinsko gre za zelo podobne koncepte, ki opisujejo in skušajo meriti vrednost, ki je ne najdemo v računovodskih izkazih podjetij.

Gre za vprašanja¹¹:

- 1. se računovodstvo človeških zmožnosti ni uveljavilo, ker je bilo že v osnovi šibak koncept; kakšni so razlogi za in proti;*
- 2. uporabnosti informacij o zaposlenih za poslovanje in/ali možne vlagatelje kapitala;*
- 3. oblikovanja ustreznih metod vrednotenja zaposlenih;*
- 4. oblikovanja operativnih sistemov računovodstva človeških zmožnosti;*
- 5. organizacijskih vplivov računovodstva človeških zmožnosti;*
- 6. sporočanja informacij o zaposlenih njihovim uporabnikom.*

1. Razlogi za in proti uveljavitvi računovodstva človeških zmožnosti

Ali je bilo računovodstvo človeških zmožnosti že ob nastanku obsojeno na neuspeh? Mnogo razlogov govori v prid računovodstva človeških zmožnosti in prav tako mnogo proti. Kateri so **razlogi za** (Powell, Sciallo & Mattson, 1977):

- o zaposlenih se pogosto govori kot o najpomembnejšem in najdragocenejšem sredstvu podjetij v tako imenovani dobi znanja, kljub temu ta sredstva niso ne ovrednotena, niti se o njih ne poroča;
- če zaposleni res spadajo med sredstva, ki bodo tudi v prihodnje prinašala vrednost podjetju, nepoznavanje vrednosti teh lahko vodi do napačnih poslovnih odločitev;
- računovodstvo človeških zmožnosti bi zunanjim uporabnikom računovodskih informacij, predvsem potencialnim investitorjem, omogočalo boljši vpogled v fluktuacijo zaposlenih v podjetju;
- računovodstvo človeških zmožnosti, bi prisililo menedžment podjetij, da bi resneje in odgovorneje razmišljali o pomenu zaposlenih za podjetje;
- sedanja računovodska praksa ne ščiti zaposlenih pred neustreznim in slabim upravljanjem s človeškimi viri v podjetju;
- računovodstvo človeških zmožnosti bi motiviralo zaposlene in jih stimuliralo za pripadnost podjetju in ciljem podjetja.

¹¹ Delno povzeto po Milost (2001, str. 163).

Poleg mnogih **razlogov** za uvedbo računovodstva človeških zmožnosti obstaja tudi precej tistih **proti** (Fleming, 1977, str. 25):

- zaposleni niso last podjetja, kar pomeni, da ni mogoče govoriti o prihodnjih stroških in koristih niti s strani podjetja, niti s strani zaposlenih; ni premoženja, niti obveznosti;
- vrednost zaposlenih se že zdaj ugotavlja prek plače, ki jo zaposleni prejemajo. Bolje plačani zaposleni naj bi torej imeli tudi višjo vrednost;
- za zdaj še ne obstaja ustrezna, objektivna in zanesljiva metoda vrednotenja zaposlenih;
- ni zanesljivih dokazov o koristih računovodstva človeških zmožnosti za sprejemanje poslovnih odločitev;
- metode računovodstva človeških zmožnosti so zahtevne in komplicirane; njihova aplikacija bi bila draga, stroški dobljenih informacij bi presegli koristi;
- računovodstvo človeških zmožnosti je sporno z etičnega vidika; krši pravico do zasebnosti in je žalitev za dostojanstvo zaposlenih

2. Uporabnost informacij o zaposlenih

Ali so informacije o zaposlenih sploh uporabne? To vprašanje je ključnega pomena za nadaljnji razvoj računovodstva človeških zmožnosti. Na postavljeno vprašanje še ni bilo zadovoljivega odgovora, pri iskanju odgovora nanj pa si lahko pomagamo z dvema podvprašanjema, in sicer:

1. ali sporočanje informacij o zaposlenih sploh vpliva na njihove uporabnike in, v primeru pozitivnega odgovora,
2. ali je vpliv teh informacij ugoden ali zavajajoč?

Vprašanje vpliva informacij o zaposlenih na njihove uporabnike je zelo kompleksno in tako sestavljeno iz številnih podvprašanj. Tako se na primer lahko vprašamo, ali informacije o zaposlenih vplivajo na predračune v zvezi z zaposlenimi oziroma na poslovno odločanje v zvezi z njimi. Nadalje se lahko vprašamo, ali bi bilo ravnanje posloводства enako tudi v primeru, ko to ne bi razpolagalo z informacijami o zaposlenih, oziroma ali so poslovodje sposobni pri poslovnem odločanju upoštevati vidik zaposlenih, čeprav nimajo na voljo ustreznih informacij. Ne nazadnje se lahko vprašamo, ali so finančni analitiki in možni vlagatelji kapitala, to je zunanji uporabniki, sposobni upoštevati na primer informacije o gibanju vrednosti zaposlenih v podjetju, ne da bi bile te informacije predstavljene v njegovih računovodskih izkazih (Milost, 2001, str. 164).

Na ta vprašanja še ni zadovoljivih odgovorov. Odgovore bodo lahko ponudile le empirične raziskave glede vpliva informacij o zaposlenih na posamezne uporabnike računovodskih informacij.

Če bi računovodstvo človeških zmožnosti pokazalo, da kvalitetno upravljanje s človeškimi viri izboljšuje poslovne rezultate, bi informacije o človeških virih brez prevelikega upiranja

večina menedžerjev privzela in jih v večjem obsegu uporabila pri sprejemanju poslovnih odločitev (Flamholz, 2002, str. 947).

3. Oblikovanje ustreznih metod za vrednotenje zaposlenih

Čeprav je bilo v oblikovanje metod za vrednotenje zaposlenih doslej vloženih veliko strokovnih naporov, pa bodo tudi na tem področju potrebne nadaljnje raziskave. Le tako bo namreč mogoče posplošiti dobljene rezultate. Pri tem bo treba zlasti preveriti in vsebinsko dograditi doslej oblikovane metode vrednotenja in morda razviti tudi nove ter preveriti njihovo uporabnost v posameznih gospodarskih dejavnostih oziroma v posameznih skupinah zaposlenih.

V zvezi z vprašanjem vrednotenja zaposlenih je zelo pomembno tudi vprašanje verodostojnosti uporabljenih metod in uporabe dobljenih rezultatov. Kako naj namreč zaupamo rezultatom, do katerih smo prišli na vprašljiv oziroma morda celo na strokovno sporen način?

Ustrezne metode za vrednotenje zaposlenih nam bodo ponudile odgovore na zelo pomembna vprašanja. Vedeli bomo namreč, koliko je posamezen zaposleni vreden za podjetje, kolikšno izgubo pomeni morebitno zmanjšanje njegovih delovnih sposobnosti, njegov odhod iz podjetja in podobno. Razmišljali bomo lahko tudi bolj globalno. Ali je morda že kdo poskušal ugotoviti, kolikšno izgubo pomeni odhod strokovnjaka v tujino?

Oblikovanje ustreznih metod za vrednotenje zaposlenih je ključnega pomena za polno uveljavitev računovodstva človeških zmožnosti. To vprašanje pa je preveč kompleksno in strokovno zahtevno, da bi lahko že v nekaj letih pričakovali ustrezne odgovore. Iskanje teh odgovorov tako ostaja dolgoročni cilj tega računovodskega pristopa (Milost, 2001, str. 165).

4. Oblikovanje operativnih sistemov računovodstva človeških zmožnosti

Treba bi bilo oblikovati sisteme računovodstva človeških zmožnosti, ki bi bili uporabni v posameznih dejavnostih. Pri tem bi morali upoštevati specifičnosti v posameznih dejavnostih glede zaposlenih (število zaposlenih, potrebna znanja, možnost njihove nadomestitve z drugimi zaposlenimi in podobno).

Nerešeno je tudi vprašanje amortiziranja vrednosti zaposlenih. Nadalje bi bilo pomembno vedeti tudi, kateri stroški v zvezi z zaposlenimi so najpomembnejši: ali so to stroški izbire, usposabljanja ali morda kateri drugi stroški. Neznana so tudi razmerja med vlaganji v zaposlene in njihovimi zaslužki, razmerja med vlaganji v zaposlene ter vlaganji v druge vrste sredstev in podobno. Če bi poznali odgovore na ta vprašanja bi lahko odgovorili tudi na vprašanje značilnosti podjetij (velikost, dejavnost, donosnost, stil vodenja in podobno), v katerih bi bilo računovodstvo človeških zmožnosti najuporabnejše (Milost, 2001).

5. Organizacijski vplivi računovodstva človeških zmožnosti

Pomembno področje nadaljnjih raziskav je tudi proučevanje vpliva računovodstva človeških zmožnosti na obnašanje ljudi v organizaciji in na obnašanje organizacije kot celote.

Računovodstvo človeških zmožnosti bi zagotovo vplivalo na obnašanje zaposlenih v organizaciji. V zvezi s tem se lahko vprašamo, kakšen bo odnos zaposlenih do zamisli, da bo njihova vrednost izkazana med sredstvi v bilanci stanja. In dalje: kako bo zaposleni sprejel informacijo o njegovi vrednosti za podjetje, kako se bo odzval na razliko v višini vrednosti za podjetje med njim in njegovim nadrejenim oziroma podrejenim, ali se bo poslovodstvo v večji meri zavedalo pomena zaposlenih za podjetje in ali se bo njegov odnos do zaposlenih spremenil, ali lahko pričakujemo nasprotovanje uvajanju računovodstva človeških zmožnosti s strani določenih skupin zaposlenih (najvišjega poslovodstva, poslovodij na srednjih odločitvenih ravneh, delavcev, sindikatov in podobno) (Milost, 2001)?

6. Sporočanje informacij o zaposlenih njihovim uporabnikom

Pomembno vprašanje računovodstva človeških zmožnosti je tudi vprašanje sporočanja informacij o zaposlenih njihovim uporabnikom. Te informacije bo namreč treba prilagoditi posameznim skupinam uporabnikov. Pomemben argument nasprotnikov računovodstva človeških zmožnosti je namreč tudi ta, da bi te informacije v računovodskih izkazih uporabnike zmedle. Raziskave bo treba usmeriti v iskanje najustreznejših načinov sporočanja informacij o zaposlenih posameznim uporabnikom.

Treba bo raziskati tudi vpliv naložb v zaposlene na donosnost poslovanja podjetja. Znano je, da naložbe v znanje ugodno vplivajo na gospodarsko rast.

Računovodstvo človeških zmožnosti bo tudi pomembno vplivalo na ravnanje z zaposlenimi. Poslovodstvu bo namreč omogočalo sprejemanje kadrovske odločitve, ki bodo temeljile na stroškovnih in vrednostnih dejavnikih. Predračuni kadrov bodo zasnovani na kvantitativnih metodah. Poslovodstvo bo tako razpolagalo z vsemi informacijami, potrebnimi za učinkovito izbiro, najetje, namestitve, uporabljanje, vrednotenje in nagrajevanje zaposlenih. Obenem pa bo lahko poslovodstvo na podlagi teh informacij ugotavljalo uspešnost ravnanja z zaposlenimi.

Računovodstvo človeških zmožnosti bo vplivalo tudi na pomen ravnanja z zaposlenimi v podjetju. Pomen kadrovske funkcije v podjetjih je danes namreč majhen. Njeno delovanje je običajno obravnavano kot neproduktivno in drago, tako da ga praktično povsod želijo čim bolj omejiti. Ponekod obravnavajo kadrovske funkcije celo kot neke vrste luksuz, ki si ga lahko privoščijo le najuspešnejša podjetja. Tak odnos do kadrovske funkcije je posledica dejstva, da je zelo težko oceniti njen vpliv na poslovno uspešnost.

Ker je kadrovska funkcija obravnavana kot neproduktivna, je njen proračun najprej na udaru, ko se uspešnost poslovanja zmanjša. V takih razmerah pride tudi do zmanjševanja naložb v zaposlene, kar dolgoročno negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Višina tako nastalih škod pa ostane prikrita (z ustrezno metodo merjenja vrednosti zaposlenih bi podjetje lahko ugotovilo vpliv povečanja ali zmanjšanja naložb v zaposlene na poslovno uspešnost podjetja).

Na podlagi informacij računovodstva človeških zmožnosti bo mogoče ugotoviti prispevek zaposlenih k doseganju podjetniških ciljev (Puri, 1997, str. 17)). Nadalje bo mogoče ugotoviti, v kolikšni meri je kadrovska funkcija uspela povečati vrednost zaposlenih v podjetju in s tem tudi vrednost podjetja kot celote. Obenem pa bo mogoče ugotoviti tudi višino izgubljenih koristi podjetja kot posledico zmanjšanja izdatkov za usposabljanje zaposlenih oziroma zmanjšanja drugih naložb vanje. Kadrovska funkcija bo tako pridobivala na pomenu in kadrovski vidik bo vse pomembnejši pri sestavljanju celostnega predračuna poslovanja podjetja (Milost, 2001).

SKLEP

Da so zaposleni največje bogastvo podjetja, je pogosto uporabljena puhlica, ki jo lahko slišimo ob zaključkih poslovnega leta. Storitvena podjetja in podjetja, ki temeljijo na znanju (na primer računalniška, telekomunikacijska itd.) vedo, da to ni samo puhlica, ampak dejstvo, in uspešna podjetja se ga tudi zavedajo. Ko se je pojavil koncept računovodstva človeških zmožnosti, je bil poslovni svet zelo drugačen od današnjega. Računalniška in telekomunikacijska tehnologija je bila še v povojih, tako imenovana doba znanja se še ni začela, pa vendar je bilo zavedanje o pomenu zaposlenih za podjetje že močno. Tako je v šestdesetih letih dvajsetega stoletja nastalo računovodstvo človeških zmožnosti, ki je skušalo meriti vrednost zaposlenih in naložb vanje ter jih vključevati v računovodske izkaze podjetij. Prav ideja o obravnavanju zaposlenih med sredstvi podjetja in njihovem vključevanju v računovodske izkaze podjetij (ang. putting people on the balance sheet) je bila dolgo časa razpoznavni znak računovodstva človeških zmožnosti. Po mnenju Flamholza (2002) je bilo tako pojmovanje neupravičeno, saj je bil pomen tega koncepta predvsem v tem, da naj bi zagotavljal ustrezne informacije o zaposlenih vodstvu podjetja, ki bi lahko tudi s pomočjo teh informacij sprejemalo za podjetje boljše odločitve.

Zagovornikom obravnavanja zaposlenih kot premoženja namesto kot stroška, kot to počne klasično računovodstvo, ta vidik računovodstva človeških zmožnosti ni uspelo uveljaviti.

Prvi razlog, da zaposlene ni mogoče obravnavati med sredstvi, je v tem, da ne izpolnjujejo kriterija lastništva. Podjetje svojih zaposlenih nima v lasti, ampak zgolj na uporabo za določen čas. Zaposleni lahko kadar koli podjetje zapustijo. Ta argument po mnenju nekaterih drži le deloma. Lahko bi trdili, da so zaposleni kot celota v lasti podjetja, prav tako kot

podjetja že sedaj sredstva, ki jih imajo v finančnem najemu, izkazujejo v bilanci stanja kot svoja lastna.

Drugi razlog je v samih metodah merjenja vrednosti zaposlenih. Za zdaj še ne obstaja metoda, s katero bi lahko objektivno in natančno izmerili vrednost zaposlenih. Ustrezna metoda merjenja je pravzaprav največja ovira računovodstva človeških zmožnosti. Brez nje namreč ni mogoče dobiti ustreznih informacij. Če informacije niso natančne in objektivne, so neuporabne in lahko povzročijo napačne poslovne odločitve. Ovire na poti do vključitve zaposlenih v računovodske izkaze so se tako pokazale kot prevelike in tovrstno raziskovanje se je ustavilo. Mnogi tudi menijo, da te ovire ne bodo nikoli premagane.

O računovodstvu človeških zmožnosti lahko rečemo, da je bil ob svojem nastanku zanimiv in inovativen koncept, ki pa se ni uveljavil. Obstaja namreč preveč odprtih vprašanj in prešibki odgovori nanje; tudi danes v poslovnih in računovodskih krogih ni posebno poznan. Bolj poznan je koncept intelektualnega kapitala in nekatere najnovejše metode mnoga podjetja vsaj poskusno že uporabljajo. To še posebno velja za metode kazalnikov, med katerimi je zelo znan uravnoteženi sistem kazalnikov (ang. Balance Scorecard) avtorjev Kaplana in Nortona. Računovodstvo človeških zmožnosti je s svojo pionirsko funkcijo merjenja vrednosti zaposlenih postavilo temelje konceptu intelektualnega kapitala ter sodobnejšim pristopom in orodjem strateškega menedžmenta. Danes izraza računovodstvo človeških zmožnosti pravzaprav ni mogoče nikjer več zaslediti. Govori se le o intelektualnem kapitalu, ki pa podobno, kot je bilo računovodstvo človeških zmožnosti ob svojem nastanku inovativen in zanimiv koncept, tudi ta za zdaj še ni prodril v zavest širše poslove javnosti. Morda tudi nikoli ne bo. Metode so namreč zelo kompleksne in zahtevne za uporabo, njihova aplikacija v že vpeljanem poslovnem sistemu pa bi povzročila precejšnje stroške ob neznanih koristih. Za zdaj med avtorji ni niti konsenza o sami definiciji, tako da resnih pričakovanj o širši praktični uporabi teoretičnih dosežkov na področju intelektualnega kapitala ni pričakovati.

Zamisel o računovodstvu človeških zmožnosti oziroma merjenju vrednosti zaposlenih in njihovem vključevanju v računovodske izkaze je le redko kje v svetu naletela na plodna tla. Poleg nekaterih ameriških podjetij, ki so v sedemdesetih letih poskusno sestavila računovodske izkaze, ki so upoštevali vrednost zaposlenih (prvo je bilo podjetje R. G. Barry Corporation), sta danes med razvitimi državami dejavni le skandinavski državi: Švedska in Danska, med državami v razvoju pa Indija. Dejstvo, da se kljub štiridesetletni zgodovini ukvarjanja s tematiko, koncept niti v akademski sferi, še manj pa v poslovnem svetu ni uveljavil, je močan argument, da lahko trdimo, da se verjetno tudi nikoli ne bo. Zlasti ideja o vključevanju vrednosti zaposlenih in naložb vanje v računovodske izkaze je praktično že pozabljena, tako da lahko rečemo, da na področju finančnega računovodstva koncept računovodstva človeških zmožnosti nima perspektive.

V tem trenutku je težko reči ali ima računovodstvo človeških zmožnosti perspektivo vsaj na področju poslovnega računovodstva. V originalni obliki kot merjenje vrednosti zaposlenih

verjetno ne. Morda jo ima predvsem v smislu ustvarjanja dodatnih informacij o zaposlenih, ki bi pomagale vodstvu podjetij pri sprejemanju ustrežnejših kadrovskih odločitev. Pogoj za to je ustrezen model vrednotenja zaposlenih, ki bi dal objektivne, natančne, ažurne, ustrezne in relevantne informacije o vrednosti zaposlenih. Model bi moral biti relativno nezahteven za uporabo, stroški vpeljave pa ne bi smeli presegati koristi, ki bi jih podjetje imelo od dobljenih informacij.

Za enkrat lahko trdimo le to, da bi bile potrebne mnoge raziskave, tako teoretične kot praktične, ki bi potrdile koristi od merjenja vrednosti zaposlenih, da bi poslovni svet računovodstvo človeških zmožnosti sploh opazil.

LITERATURA IN VIRI

1. Andriessen, D. (2002). Weightless wealth: Four modification to standard IC theory. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 204-214.
2. Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox. A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
3. Brinker, B. (2000). *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge*. Najdeno 6. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>.
4. Brooking A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30 (3), 364-365.
5. Brummet R. L., Flamholz E. G. & Pyle W. C. (1969). Human Resource Accounting: A Tool to Increase Managerial Effectiveness. *Management Accounting*, August, str. 12-15.
6. Cestnik, B. (2004). *Pristopi k merjenju in izkazovanju intelektualnega kapitala na primeru podjetja Gorenje d.d.* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Chatzkel, J. (2002). *Intellectual Capital*. Oxford: Capstone Publishing.
8. Chowdhury, A. K. (1997). *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.
9. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46 (4), 505-520.
10. Čater, T. (2001). Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja. *Organizacija*, 34 (2), 64-74.
11. Dzinkowski, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *Management Accounting*, 78 (2), 32-36.
12. Flamholz, E. G., Bullen, M. L. & Hua, W. (2002). Human Resource Accounting: A historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40 (10), 947-954.
13. Flamholz, E. G. (1985). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

14. Fleming, M. K. (1977). Behavioral implications of human resource accounting: a survey of potential problems. *Human Resource Management*, str. 24-26.
15. Frederiksen, V. J. & Westphalen, S. A. (1998). *Human resource accounting: interests and conflicts*. A discussion paper. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
16. Gebauer, M. (2002). Human Resource Accounting considered harmful. *Krp – Kostenrechnungspraxis*, 5, 312.
17. Gebauer, M. (2003). Information systems on human capital in service sector organizations. *New Library World*, 104, 33 - 41.
18. Gommers, P. (2004). Methods for Measuring Intellectual Capital. *FEW Information Systems and Management*, str. 30.
19. Gröjer, J.-E. & Johanson, U. (1996). *Human Resource Costing and Accounting*. Stockholm: Joint Industrial Safety Council.
20. Gruban, B. (1998). *Premoženje, ki zvečer odide*. Najdeno 5. junija 2006 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/objave/članki/premoženje-odide/l>.
21. Gruban, B. (2002). *V slovenskih letnih poročilih nič o ljudeh*. Najdeno 5. junija 2006 na spletnem naslovu <http://www.finance-on.net/print.php?id=25400&tip=1>.
22. Guthrie, J. (2001). Sunrise in the knowledge economy: Managing, measuring and reporting intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (4), 365-382.
23. Horvat, T. (2002, 29. maj). Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. *Finance*. Najdeno 5. junija 2006 na spletnem naslovu http://www.finance.si/24991/Intelektualni_kapital_odkrivanje_skritega.
24. Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Karan, M. (2007, 25. maj). *Odsotnost z dela – velik strošek za podjetja*. Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx>.

26. Kešeljević, A. (2004). Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija*, 37 (1), 43-50.
27. Koletnik, F. (2007). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza Računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. Kovač, B. (1999). Vrednotenje človeških sposobnosti. Sodobni modeli notranjega podjetništva in razvoja intelektualnega kapitala kot konkurenčna prednost podjetja. *Kadri*, 5 (5), 4-15.
29. Kovač, B. (2000). Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva. *32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 29-54). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Knez Riedl, J. (1999). Analiza delovanja tekmecev. Preusmerjanje k neotipljivim sredstvom. *MER Revija za management in razvoj*, 1 (3), 32-35.
31. Lal, J. (1997). Editorial: Human Resource Management. *The New Frontiers*, April-June.
32. Lev, B. & Schwartz A. (1971). On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review*, January, str. 103-111.
33. Lipičnik, B. (2001). Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija*, 34 (6), 338-340.
34. Lipičnik, B. (2002). Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management – nova znanja za uspeh* (str. 444-472). Ljubljana: Didakta.
35. Maček, M. (2000). Kaj je intelektualni kapital?. *Finance*, str. 22.
36. McFerrin, D. W. (1981). *Social and Behavioral Aspects of Accounting*. Ann Arbour: University Microfilms International.
37. McGowen, P. (1968). Human Asset Accounting. *Management Decision*, Summer.
38. Milost, F. (2001). *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za Management.
39. Milost, F. (2007). *Računovodstvo človeških zmožnosti: zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetij ter o njihovi uspešnosti?*. Koper: UP Fakulteta za management.

40. Paperman, B. J. (1981). *The Accountant's Perception of the Usefulness of Human Resource Accounting Information in Published Financial Statements*. Michigan: University Microfilms International.
41. Pavlovčič, T. (2000). *Management znanja v slovenskih podjetjih* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Powell, J. D., Sciuillo, H. A. & Mattson, G. (1977). Human Resource Accounting: Why The Delay. *Journal of Management*, 2, 25-31.
43. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pulić, A. (1999). *VAIC – An Accounting Tool for Measuring IC Management*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnih straneh <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm>.
45. Puri, P. P. (1997). HR Accounting. HRM. *The New Frontiers*.
46. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. C. & Potpara, L. (2000). *Intelektualni Kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
47. Roslender, R., Fincham, R. (2001). Thinking critically about intellectual accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, 383-398.
48. Skyrme, D. J. (1997). *Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods*. Najdeno 6. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>.
49. Stewart, A. T. (1999). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.
50. Sveiby, K. E. (1997). *The »Invisible« Balance Sheet*. Najdeno 6. decembra na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/articles/InvinsibleBalance.html>.
51. Sveiby, K.E. (2001). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*. Najdeno 6. decembra na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/articles/KM-lessons.doc>.

52. Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. & Farr, J. (2002). Dealing with the management of intellectual capital: The potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (2), 251-267.
53. Theeke, A. H. (2005). A human resource accounting transmission: shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9 (1), 40-59.
54. Turk, I., Melavc, D. (1998). *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
55. Turk, D. (2002, 14. avgust). *Intelektualna sposobnost podjetja*. Finance. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-on.net/show.php?id=29376>.
56. Zambon, S. (2002). *Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An overview of the issues and some considerations*. Ferrara: University of Ferrara.
57. Žitnik, V. (2005). *Novosti vrednotenja intelektualnega kapitala* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

