

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

Ljubljana, junij 2016

JANJA JURETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Juretič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Računovodstvo človeških zmožnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Hočvarjem,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTELEKTUALNI KAPITAL	2
1.1 Opredelitev intelektualnega kapitala	2
1.2 Pomen človeških zmožnosti in intelektualnega kapitala	3
1.3 Modeli intelektualnega kapitala	5
1.3.1 Človeški kapital.....	6
1.3.2 Strukturni kapital.....	7
1.4 Merjenje intelektualnega kapitala.....	7
1.4.1 Metode merjenja intelektualnega kapitala	8
2 PRVINE POSLOVNEGA PROCESA.....	9
2.1 Pojem prvin poslovnega procesa	9
2.2 Delovna sredstva	10
2.2.1 Amortizacija.....	10
2.3 Predmeti dela in storitve	11
2.4 Delo kot prvina poslovnega procesa.....	11
2.5 Pomen in vloga človeških virov v podjetju	12
3 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI.....	15
3.1 Opredelitev računovodstva človeških zmožnosti	15
3.2 Razvoj ekonomske misli o računovodstvu človeških zmožnosti	15
3.3 Razlogi za vključevanje in proti vključevanju vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze.....	17
3.4 Vloga računovodstva človeških zmožnosti pri ravnanju z zaposlenimi.....	20
3.5 Vrednotenje zaposlenih	21
3.5.1 Modeli nedenarnega vrednotenja zaposlenih.....	21
3.5.2 Modeli denarnega vrednotenja zaposlenih.....	23
3.6 Naložbe v zaposlene	27
3.7 Merjenje dosežkov podjetja.....	28
3.7.1 Merila gospodarske vrednosti	28
3.7.2 Kazalniki poslovanja.....	28
3.8 Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja	30
3.8.1 Nastanek in razvoj sistema.....	31
3.8.2 Prednosti in omejitve sistema	32
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilanca poslovnega uspeha podjetja XY	19
Tabela 2: Aktivna stran bilance stanja podjetja XY.....	20
Tabela 3: Prednosti in omejitve sistema uravnoveženih kazalnikov	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Model Skandie	5
Slika 2: Drevo intelektualnega kapitala	6
Slika 3: Silhueta ženske.....	30

UVOD

Človeški možgani so del osrednjega živčnega sistema in so zgrajeni iz več kot 100.000.000.000 živčnih celic ali nevronov. Na pogled nezanimiv ter kilogram in pol težek organ ima zelo pomembno funkcijo in to je centralni nadzor telesa, ki omogoča hiter odziv na spremembe v okolju (Južnič Sotlar, 2014).

Kljub temu, da so posamezni avtorji že od srede 90. let upravičeno vse ostreje kritizirali tradicionalno izkazovanje sredstev in obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja in poročanje o premoženjsko finančnem položaju podjetij, je znanje kot ključni dejavnik za preživetje podjetja začelo postajati področje raznih raziskav in strokovnih prizadevanj šele zadnja leta. To postavlja ljudi in razvoj njihovih kompetenc v središče pozornosti.

Dejstvo je, da postaja znanje in intelektualni kapital v sodobnem gospodarstvu najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti, za doseganje tržne raznolikosti in donosnosti. V razvitem svetu so glavni del investicij v podjetjih, investicije v izboljševanje znanja in informacijske tehnologije ali v razvijanje obstoječih sposobnosti. Nič več se ne gleda na tako vrsto investicij kot na proces zniževanja stroškov.

Kolikšna je vrednost človeka oziroma kolikšna je dejanska vrednost človeka za podjetje? Ali lahko zaposlene obravnavamo kot sredstvo? V diplomskem delu iščem odgovore na to na videz enostavno in preprosto vprašanje.

Prvo poglavje diplomskega dela opisuje intelektualni kapital, ki je ključni vir dolgoročne uspešnosti vsakega podjetja. Je pojem, ki vključuje tudi človeške zmožnosti, neoprijemljiva sredstva, neopredmetene vire, znanje, torej vse, kar v podjetju prispeva vsak zaposleni delavec. V dobi znanja ima znanje delavca veliko prednost pred njegovo fizično močjo.

Človeški kapital oziroma znanje je ključno za preživetje podjetja v konkurenčnem boju na trgu. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je znanje zaposlenih dragoceno in da z naložbami v znanje zaposlenih povečuje možnosti za dolgoročno uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvo se mora zavedati, da so naložbe v zaposlene investicija in ne strošek, kot je to prikazano v bilanci uspeha.

Podjetje, ki učinkovito upravlja z intelektualnim kapitalom, si zagotavlja uspešno delovanje v prihodnosti, s čimer je povezano tudi merjenje intelektualnega kapitala. Poznamo več metod merjenja intelektualnega kapitala in v diplomskem delu so opisane naslednje metode: količnik intelektualne dodane vrednosti, monitor neopredmetenih sredstev in metodologija SMAC.

Drugo poglavje je namenjeno prvinam poslovnega procesa, ki so ključne za poslovanje vsakega podjetja. Te prvine so delovna sredstva, predmeti dela, storitve in zaposleni. Vsaka prvina je opisana na kratko, več pozornosti pa je namenjene zaposlenim oziroma delu kot prvini poslovnega procesa.

Tretje, zadnje in najbolj obširno poglavje pa govori o računovodstvu človeških zmožnosti. Gre za računovodski pristop, ki z zaposlenimi ravna kot s kapitalom podjetja in prikazuje vrednosti zaposlenih med sredstvi ter naložbe v zaposlene kot povečanje njihove vrednosti. Najprej je opisana zgodovina razvoja ekonomske misli računovodstva človeških zmožnosti, ki ji sledijo argumenti za vključevanje in proti vključevanju računovodskih zmožnosti v računovodske izkaze. Pojasnjeni so vloga računovodstva človeških zmožnosti pri upravljanju s človeškimi viri, nedenarno in denarno vrednotenje zaposlenih, naložbe v zaposlene ter uspešnost in učinkovitost podjetja skozi merila gospodarske vrednosti in kazalnikov poslovanja podjetja.

V tretjem poglavju je opisan tudi sistem uravnoveženih kazalnikov poslovanja podjetja, ki se vzpostavi z namenom, da se razjasni in poenoti dosežek podjetja v prihodnosti ter da se uskladi v načinu, kako bo podjetje to dosegalo in s katerimi kazalci se bo ovrednotilo približevanje uspešnosti.

Na koncu sledi še sklep, kjer povzemam zaključke, ki sem jih ugotovila ob proučevanju obravnavane problematike.

1 INTELEKTUALNI KAPITAL

1.1 Opredelitev intelektualnega kapitala

Po definiciji je intelektualni kapital vir neotipljivih in tudi nematerialnih sredstev podjetja, ki se ne pojavljajo v bilanci stanja in jih lahko opredelimo kot:

- znanje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju,
- vso podjetju posredovano znanje,
- izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve,
- strokovne sposobnosti,
- razviti odnosi s strankami.

Tatjana Hrovat (2000) pravi, da je razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije povezan s povečanim vlaganjem znanja v proizvodnih in storitvenih tehnologijah, izdelkih, storitvah ter v oblikah in načinih komuniciranja ter organiziranja.

Avtorica nadalje ugotavlja, da se v razpravah o intelektualnem kapitalu pojavlja prepletanje med naslednjimi viri:

- intelektualni kapital,
- znanje in
- neopredmeteni viri.

Skupne lastnosti vseh treh virov so naslednje (Križman, 2013):

- gre za vire, ki označujejo »stvari«, ki so bile z vidika računovodskih standardov zamolčane: upoštevane so v 38. mednarodnem računovodskem standardu, še vedno pa niso priznane,
- to so »stvari«, ki so neotipljive in neoprijemljive,
- te »stvari« sodijo v poslovni model ekonomije znanja, ki je veliko bolj negotova ter zato tudi tvegana.

Ključni vir podjetja za dolgoročno uspešnost je intelektualni kapital in je ključen vir ustvarjanja dodane vrednosti oziroma podlaga za doseganje ciljev podjetja v prihodnosti, katerega temelj je znanje, ki je neotipljivo. Intelektualni kapital je nujno potrebno identificirati in ovrednotiti s ciljem, da lahko z njim uspešno gospodarimo. Prihajajoča doba znanja prinaša zavest, da intelektualni kapital podjetja pridobiva strateški pomen, ker je edina ohranjiva konkurenčna prednost in tako ključni vir preživetja.

1.2 Pomen človeških zmožnosti in intelektualnega kapitala

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato delimo človeške zmožnosti na širše, kjer govorimo o psihičnih, fizičnih in fizioloških zmožnostih in ožje, kamor spadajo sposobnost, znanja, spretnost, osebne lastnosti in motivacija.

S pojmom človeške zmožnosti mislimo na zaposlene in njihove delovne zmožnosti. Namesto pojma človeške zmožnosti lahko uporabimo pojme intelektualni kapital, nevidna sredstva, temeljne zmožnosti, neotipljivi viri in neotipljiva sredstva. Skupno vsem opredelitvam je pojmovanje intelektualnega kapitala kot neopredmeteno sredstvo, ki podjetju omogoča preživeti v konkurenčnem boju (Milost, 2007).

Intelektualni kapital je ključen vir za ustvarjanje dodane vrednosti in predstavlja skrito vrednost podjetja. Na ta način krepimo konkurenčnost podjetja, zato je vpliv in pomen intelektualnega kapitala vedno večji (Križman, 2013).

Zato, da bo podjetje zadržalo svojo konkurenčno prednost, bo moralo imeti vire, ki bodo unikatni, drugačni in jih konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. Podjetja, ki bodo znala povečevati, posredovati in izkoriščati intelektualni kapital, ki bodo znala zavarovati to znanje pred razlaskitvijo in posnemanjem s strani konkurence, ki bodo znala učinkovito porazdeljevati razpoložljivo znanje, ga prenašati in sprejemati od poslovnih partnerjev bodo konkurenčno uspešnejša. Velik delež k vrednosti podjetja prispevajo ravno nematerialne oblike ustvarjanja vrednosti, ki so ključne za bodočo uspešnost podjetja (Križman, 2013).

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. C., & Potpara, L. (2000) izpostavljajo, da je rezultat koncepta intelektualnega kapitala v ustvarjanju nove vrednosti. Ko podjetje identificira različna znanja in sposobnosti, lahko z njimi učinkovito upravlja in jih pretvori v dodano vrednost na trgu. Za prihodnost podjetij je relevantno, da identificirajo kaj jim večja konkurenčno prednost, zato je ključno, da investirajo v intelektualni kapital, kar pomeni nadgradnjo obstoječega znanja (Križman, 2013).

Edvinsson (v Frank, 2002) navaja naslednje smernice v zvezi z intelektualnim kapitalom:

- vrednost intelektualnega kapitala presega vrednost imetja, zapisanega v bilanci stanja,
- intelektualni kapital je osnovni dejavnik za finančne rezultate,
- najpomembnejše je, da vodstvo podjetja razlikuje med človeškim kapitalom, ki je znanje in sposobnost zaposlenih, in strukturnim kapitalom, ki predstavlja obstoječe rešitve.

Rast intelektualnega kapitala je ključnega pomena za razvoj inovativnih modelov izdelka, proizvodnjo, distribucijo in promocijo in ne nazadnje izboljšanje tržne vrednosti podjetja, ki presega vrednost njenega opredmetenega osnovnega premoženja.

S človeškim kapitalom je povezan pojem socialni kapital, ki je relativno nov pojem in pomeni povezavo med zaposlenimi za zagotovitev virov. Tudi zanj je značilno, da je neotipljiv oziroma, da lastniške pravice niso jasno določene v socialnih okoljih. Med socialnim in človeškim kapitalom obstaja zelo močna povezanost. Zaupanje in kooperativnost sta glavni sestavini socialnega kapitala in temelj za vzpostavljanje prožnih organizacijskih oblik. Zavedati se je potrebno, da socialni kapital omogoča dostop do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev (Adam F., Makarovič M., Rončević B. & Tomšič M., 2001, v Bohar, 2002).

Človeški kapital ima večjo dodano vrednost, ko so odnosi med zaposlenimi bazirani na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Takšna povezanost med zaposlenimi pomeni vključitev socialnega kapitala v strukturno organiziranost podjetja, ki se na trgu odraža z doseganjem njegove konkurenčnosti. Zaupanje je vez, ki omogoča optimalno medsebojno

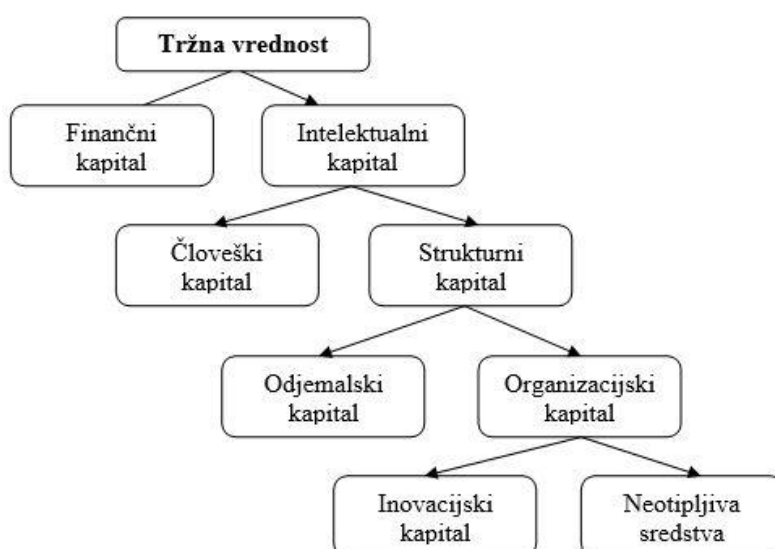
delovanje, zato socialni kapital vpliva tudi na inovativnost zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja (Lin, 1999, v Bohar, 2002).

Za sodobno ekonomijo je značilno, da se povečuje delež storitvenega področja in z njim delež neoprijemljive in nematerialne gospodarske dejavnosti. Znanje je v vseh svojih pojavnih oblikah postalo odločilni proizvodni dejavnik. Gospodarske dejavnosti vse več pozornosti namenjajo intelektualnim dejavnostim obravnavanja in analiziranja informacij ter izdelavi raznih ocen in presoj. Z uporabo znanosti v poslovne namene se ustvarjajo nove panoge in izdelki, kot sta biotehnologija in nanotehnologija. Trenutni računovodski sistem ni primeren za analiziranje podjetij, ki zelo veliko vlagajo v neoprijemljiva sredstva. Ravno tako so tudi težave pri spremljanju nepričakovanih in ponavljajočih spremembah, ki so značilne za današnje razmere v ekonomiji. Na podlagi ugotovljenega se kaže potreba po novem sistemu poročanja o intelektualnem kapitalu, ki bi začel ugotavljati njegove specifičnosti (Maček, 2000).

1.3 Modeli intelektualnega kapitala

Celotno vrednost podjetja sestavljata finančni in intelektualni kapital. Finančni kapital vključuje vsa materialna in denarna sredstva, intelektualni kapital pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja. Za delovanje podjetja sta potrebna oba in najboljše učinke dosemeta z medsebojnim vplivanjem. Pionir na področju intelektualnega kapitala je podjetje Skandia, ki je v začetku 90. let v prilogi svojega letnega poročila objavilo poročilo o intelektualnem kapitalu (Ross et al., 2000). Iz Slike 1 je razvidno, da Skandia deli intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital.

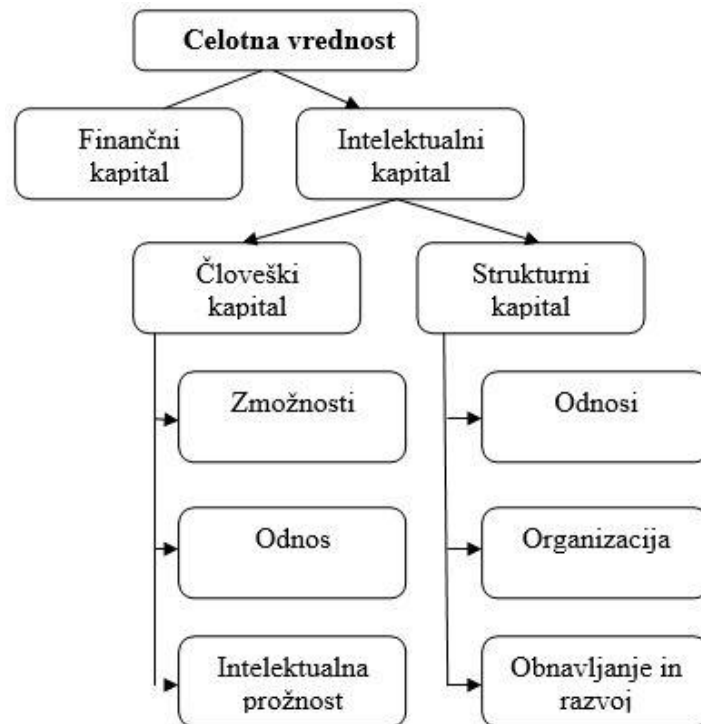
Slika 1: Model Skandie



Vir: J. Roos et al., *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*, 2000, str. 21.

Roos et al. (2000) glede na model Skandie podrobneje delijo sestavini intelektualnega kapitala, kar prikazuje Slika 2 in opisujeta naslednja dva podpoglavja v diplomski nalogi.

Slika 2: Drevo intelektualnega kapitala



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

1.3.1 Človeški kapital

Znanje je najbolj dragocena sestavina vsakega podjetja. Nosilci znanja v podjetju so zaposleni, ki so ključni del njegovega celotnega premoženja. Zaposleni so prednost podjetja v primeru, če se odloči, da bo vanje investiralo svoj kapital. Izobraževanje zaposlenih pomeni naložbo v dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. V primeru, da se zaposleni odloči zapustiti podjetje, to za podjetje pomeni izgubo že vloženih sredstev in vseh bodočih koristi, ki jih tako lahko pridobi konkurenca. Odgovornost vodstva je, da omogoči vlaganje v zaposlene in ta potencial pravilno usmeri, kajti v nasprotnem primeru ima izgubo in da prednost konkurenci (Rebernik, 1990).

Pomen človeškega kapitala je izjemen, vendar ga je težko ovrednotiti, kar predstavlja velik problem. Podjetje je lahko uspešno in se razvija pod pogojem, da zaposleni spodbujajo aktivnosti podjetja. Zato je ta kapital v podjetju nekaj, kar je dokaj negotovo. Podjetje ga ne more imeti v svoji lasti, saj je vezan na zaposlene, ki lahko kadarkoli odidejo iz podjetja.

Človeški kapital sestavljajo (Roos et al., 2000):

- zmožnosti zaposlenih, ki ustvarjajo vrednost z znanjem, veščinami, nadarjenostjo ter strokovnim znanjem in izkušnjami (angl. *know-how*) (notranji potencial podjetja),
- odnos (vedenje) je sposobnost in volja zaposlenih, da svoje znanje in zmožnosti uporabljajo za doseganje ciljev podjetja,
- intelektualna prožnost (pamet) pa je iskanje inovativnih rešitev in vlaganj v razvoj, ki imajo bistven pomen za podjetje.

Še nedavno je bila osrednja težava pri poslovanju podjetja pomanjkanje finančnih virov, danes pa je pomanjkanje ustrezno izobraženih in prilagodljivih kadrov. Cilj vodstva podjetja naj bi bil, da skrbi za prenašanje specializiranih znanj na čim večje število zaposlenih, vendar se na žalost, ta cilj v praksi ne dosega. Danes za najboljše naložbe na papirju veljajo naložbe v znanje in razvoj zaposlenih. Rezultat tega znanja so lahko visoke dodane vrednosti izdelkov in storitev (Stewart, 1999, v Rodman, 2005).

1.3.2 Strukturni kapital

Strukturni kapital predstavlja vso bazo podatkov v podjetju, ki človeškemu kapitalu omogoča prenos znanja. Značilno za ta del kapitala je, da ga podjetje lahko trži. Cilj vodstva je, da se trudi človeški kapital čim bolj preoblikovati v strukturni kapital.

Posamezne sestavine strukturnega kapitala so (Roos et al. 2000):

- odnosi: zvesti odjemalci, dobavitelji, zavezniki, delničarji in drugi zainteresirani udeleženci,
- organizacija (notranja učinkovitost): infrastruktura, procesi in kultura,
- vrednost obnove in razvoja (prihodnost): vključuje vse, kar je neotipljivo in lahko ustvari prihodnjo vrednost podjetja.

1.4 Merjenje intelektualnega kapitala

Merjenje intelektualnega kapitala je pogoj, da lahko z njim učinkovito upravljamo. Intelektualni kapital v podjetju merimo z namenom identificiranja vseh skritih vrednosti, s katerimi se lahko ustvarja dodana vrednost. Pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja se pomen neotipljivih virov povečuje (Križman, 2013).

1.4.1 Metode merjenja intelektualnega kapitala

Za merjenje intelektualnega kapitala poznamo več metod, ki niso standardizirane in podjetja se samo odloči, katero metodo bo uporabilo. Vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti (Križman, 2013).

V nadaljevanju diplomskega dela so podrobneje opisane naslednje metode merjenja intelektualnega kapitala:

- količnik intelektualne dodane vrednosti,
- monitor neopredmetenih sredstev in
- metodologija SMAC.

Količnik intelektualne dodane vrednosti

Vse podatke, ki jih potrebujemo za izračun količnika intelektualne dodane vrednosti (angl. *Value Added Intellectual Coefficient*, v nadaljevanju VAIC) najdemo v standardnih računovodskih izkazih. Metoda VAIC temelji na dveh ključnih faktorjih poslovanja, na finančnem in intelektualnem kapitalu. Oba sta ovrednotena kot investicija in nastopata v funkciji ustvarjanja vrednosti.

Značilnost metode VAIC je, da zaposlene obravnava kot dodano vrednost (človeški kapital) podjetja in ne kot strošek, ter izdatke za zaposlene kot dolgoročno investicijo podjetja. Sposobnosti in znanja zaposlenih ovrednoti trg, ki prav tako oceni njihovo uspešnost.

Glavni prednosti metode VAIC sta predvsem njena preprostost, saj so vsi podatki za izračun dobljeni iz računovodskih poročil podjetja in dejstvo, da jo je mogoče uporabiti na ravni posameznega oddelka, celotnega podjetja in celo gospodarstva. Razvidno je, kako učinkovito k skupni ustvarjeni vrednosti prispeva posamezna vrsta kapitala. Z vidika intelektualnega kapitala je njena pomanjkljivost v tem, da samo ugotavlja njegovo stanje oziroma učinkovitost, ne daje pa informacij, kako ga povečati ali z njim bolje upravljati (Rodman, 2005).

Za dolgoročno uspešnost podjetja je vodstvo dolžno čim prej pristopiti k sistematičnemu merjenju intelektualnega kapitala in njegovemu upravljanju, saj živimo v svetu velikih in nenehnih sprememb.

Monitor neopredmetenih sredstev

Monitor neopredmetenih sredstev (angl. *Intangible Assets Monitor*, v nadaljevanju IAM) je metoda iz skupine kazalnikov, ki je primerna za storitvena podjetja z velikim deležem neopredmetenih intelektualnih sredstev (Rodman, 2005).

IAM je metoda, s katero podjetje pridobi vsebinske odgovore na vprašanja glede razvoja neopredmetenih sredstev. Nujno je dobro poznavanje podjetja in področja intelektualnega kapitala (Križman, 2013). IAM predstavlja dobro izhodišče za izgradnjo informacijskega sistema za vodstvo o ustvarjanju vrednosti v podjetju (Rodman, 2005).

Metodologija SMAC

Metodologija SMAC (angl. *Society of Management Accountants of Canada*) deli intelektualni kapital na tri sestavine, ki so:

- človeški kapital,
- relacijski kapital in
- strukturni kapital.

Te sestavine se med seboj povezujejo s ciljem ustvarjanja vrednosti. Za merjenje posameznih sestavin intelektualnega kapitala podjetja izberejo in uporabljajo kazalnike, ki so za podjetje najpomembnejši glede na njihove potrebe (Križman, 2013).

2 PRVINE POSLOVNEGA PROCESA

2.1 Pojem prvin poslovnega procesa

Poslovni proces je delovanje poslovnega sistema in je sestavljen iz poslovnih funkcij, kot so kadrovska, tehnična, nabavna, proizvodjalna, prodajna, finančna in podporna računovodska (Toplak, 2006).

Preden začne podjetje poslovati, si mora priskrbeti prvine poslovnega procesa. Podjetje za potek poslovnega procesa potrebuje štiri prvine, ki so sestavni deli vsakega podjetja. Te prvine so:

- delovna sredstva,
- predmeti dela,
- storitve in
- zaposleni.

Poslovni proces vsakega poslovnega sistema je usmerjen k ustvarjanju določenih poslovnih učinkov, to je proizvodov in storitev, ki so zanimivi za trg. Zaradi nastopanja pri poslovnem procesu se te prvine (Križman & Rajter, 2009):

- fizično obrabijo, trošijo ali starajo, kar so stroški prvin,
- trošijo tudi vrednostno, kar je nastajanje stroškov.

Brez udeležbe potrebnih prvin si ni mogoče zamisliti delovnega procesa. Zato morajo biti na razpolago pravočasno, v pravi količini in pravilne kakovosti, torej medsebojno usklajene. Prvine proizvodnega procesa, ki so na voljo za proizvodnjo so omejene, zato je treba z njimi ravnati gospodarno (Križman & Rajter, 2009).

2.2 Delovna sredstva

Delovna sredstva predstavljajo materialno osnovo poslovanja podjetja in jih lahko kupimo ali proizvedemo sami z namenom, da olajšajo delo. Pri poslovnem procesu ne spremenijo svoje oblike, temveč vstopajo vanj s svojimi lastnostmi. V poslovnem procesu izrabljamo njihove lastnosti toliko časa, dokler delovna sredstva obstajajo. Gre za pripomočke ali dobrine, ki jih človek uporablja, da bi lažje ustvaril nove dobrine (Toplak, 2006).

Delovna sredstva so lastnina podjetja, navedena in ocenjena v bilanci stanja. So v sestavi stalnih sredstev podjetja kot osnovna sredstva v obliki stvari, kamor uvrščamo zemljišča, zgradbe, opremo, večletne nasade ter osnovno čredo, in del obratnih sredstev, kamor sodi drobni inventar (Milost, 2007).

2.2.1 Amortizacija

Zaradi lastnosti, ki jih imajo delovna sredstva, nabavno vrednost opredmetenih osnovnih sredstev poslovnega sistema postopno zmanjšujemo in jo kot stroške prenašamo na nove učinke. Na tak način zbiramo denar za nakup enakega ali podobnega sredstva. Delovnim sredstvom se znižuje njihova vrednost zaradi (Križman & Rajter, 2009):

- naravnega staranja,
- fizične obrabe,
- ekonomskega ali tehničnega zastaranja.

Če povzamemo navedeno, amortizacija je proces postopnega prenašanja vrednosti delovnih sredstev na poslovne učinke v delovnem procesu.

Amortizacija je obračunani letni znesek potroškov delovnih sredstev in je odvisna od nabavne vrednosti delovnih sredstev in njihove načrtovane življenjske dobe. Delovna

sredstva so med osnovnimi sredstvi izkazana po neodpisani vrednosti, ki je enaka pozitivni razliki med nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti (Milost, 2007).

2.3 Predmeti dela in storitve

Med predmete dela spadajo surovine, materiali, polproizvodi, deli, ki se spreminjajo v nastajajoče poslovne učinke ali nasprotno sodelujejo pri njihovem nastajanju le posredno (energija, goriva).

Za predmete dela je značilno, da pri poslovnem procesu prenehajo obstajati v svoji prvotni obliki in s svojimi prvotnimi lastnostmi. Pri poslovnem procesu se predmet dela spremeni v nekaj drugega, kar ima za posledico njegovo prenehanje. Pomembno je, da je njegova uporaba neposredno merljiva s količinami, ki prenehajo obstajati (Križman & Rajter, 2009).

Poslovni sistem ne more izpeljati svojega poslovnega procesa kljub temu, da ima na razpolago delovna sredstva, predmete dela in zaposlene z njihovo delovno silo, če nima ustreznih storitev kot prvin poslovnega procesa.

Storitve nimajo lastne materialne oblike in večina storitev je porabljena v trenutku, ko so opravljene. Te imenujemo sprotne storitve, kamor spadajo prevozne storitve, storitve v zvezi s plačilnim prometom, plačilo stroškov na podlagi sprotne porabe in druge. Druga vrsta storitev pa so dolgoročne, katerih značilnost je, da se porabljajo daljše obdobje. Vrednost dolgoročnih storitev je pogosto izkazana med sredstvi podjetja in sem spadajo naložbe v (Milost, 2007):

- patent, ki je pravica, ki pripada podjetju na podlagi nekega izuma in
- licenco, ki je pooblastilo za izkoriščanje tujega patenta.

Storitve uporabljamo za različne vrste dejavnosti, ki jih potrebuje poslovni proces in jih delimo na (Križman & Rajter, 2009) storitve drugih in lastne storitve.

2.4 Delo kot prvina poslovnega procesa

Delo je zavestno, vnaprej premišljeno in smotrno dejanje, ki ga človek opravlja, da bi dosegel določene ekonomske koristi. Torej v ekonomskem smislu ni dela brez zaposlenih ljudi, ki morajo za delo imeti potrebne fizične in umske sposobnosti. Prav te sposobnosti pri zaposlenih imenujemo delovna sila ali delovna sposobnost zaposlenega (Toplak, 2006).

Zaposleni se od ostalih sestavin poslovnega procesa razlikujejo:

- po načinu svojega delovanja,
- so prožnejši glede področja delovanja in so netrajna sestavina nekega sistema, saj se lahko zaposlijo tudi drugje,
- so veliko kompleksnejši.

Med delovnimi sredstvi in zaposlenimi pa obstajajo tudi določene sorodnosti, kot so:

- prvini imata materialno obliko,
- prvini pri poslovanju fizično ne prenehata obstajati, na poslovne učinke pa prenašata le svojo vrednost,
- prenašanje vrednosti na poslovne učinke je v obeh primerih postopno in ne trenutno,
- njuna prisotnost v poslovnem procesu je povezana s stroški in
- prvini imata omejeno dobo koristnosti.

Potroški delovne sile so opredeljeni s trajanjem delovnega procesa in z intenzivnostjo dela ter so določeni s kolektivno pogodbo dejavnosti. Vsi stroški, ki nastanejo zaradi zaposlitve zaposlenih, so stroški delovne sile oziroma stroški dela (Križman & Rajter, 2009).

2.5 Pomen in vloga človeških virov v podjetju

Sindikata obrti in podjetništva (2016) poudarja, da so človeški viri temelj vsakega podjetja, ker omogočajo optimalno izrabo ostalih virov in jih imenujemo tudi intelektualni kapital. Še bolj pomembno pa je, da zaposleni čuti, da je cenjen in spoštovan ter da doprinese k uresničevanju ciljev podjetja. Vendar, če potencial človeških virov ni izkoriščen, ni koristi za podjetje. Dejstvo je, da vodstvo podjetja razume, da so človeški viri njihov intelektualni kapital, ki se pojavlja kot človeški, socialni in strukturni kapital.

Uspešna prihodnost podjetij je odvisna od visoko izobraženih, kreativnih in motiviranih zaposlenih. Nenehne spremembe na vseh področjih družbenega življenja zahtevajo, da morajo zaposleni izredno hitro reagirati na zahteve tržišča in dodati svojim tržnim izdelkom ali storitvam ustrezno dodano vrednost. Samo sposobni človeški viri povečujejo konkurenčne možnosti podjetja. Zato so danes podjetja pred velikim izzivom, da se odločajo za sistematičen razvoj človeških virov.

Če podjetje želi biti konkurenčno ter uspešno poslovati na dolgi rok, vlaganje v tehnologijo in razvoj ni dovolj, potrebna so tudi vlaganja v človeške vire. Podjetja in zaposleni predstavljajo povezanost, ki preprosto ne funkcioniira eden brez drugega. Z naložbami v razvoj človeških virov si podjetje omogoča neprestano rast, saj je intelektualni kapital edina ohranljiva konkurenčna prednost v sodobnem konkurenčnem okolju.

Ključni pomen za podjetja je skrb za kvalitetne in zadovoljne kadre, ki se odraža v pripadnosti podjetju. Le taki zaposleni so dovolj motivirani za optimalno opravljanje nalog in naravnani k doseganju ciljev podjetja, ki jih je zastavilo vodstvo. Na ta način podjetje postane nekaj posebnega in unikatnega. Kajti nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska reklama in inovacije se lahko posnemajo, dobro delo s človeškimi viri pa ne. Torej tako postane podjetje še bolj konkurenčno.

Da bi bilo podjetje konkurenčno na dolgi rok, mora vlagati v človeški kapital, to je v sposobnosti posameznika, ki aktivno sodeluje v poslovnem procesu. Na ta način se zaposlenim viša produktivnost, ki povečuje vrednost podjetja. Sestavine človeškega kapitala so znanje, izkušnje, spretnosti, zmožnosti, dobri medsebojni odnosi, motiviranost zaposlenih, kompetence posameznika in intelektualna prožnost.

Socialni kapital je zelo širok pojem, ki zajema norme, zaupanje in sodelovanje ter podporo okolja. Vse to vpliva na medsebojno povezanost med zaposlenimi in prispeva k poslovnemu razvoju podjetja. Podjetje ni samo skupina zaposlenih z določenimi znanji, veščinami in sposobnostmi, ampak je tudi socialno okolje brez katerega njegovo delovanje preprosto ni mogoče.

Temeljna sestavina socialnega kapitala je močan občutek pripadnosti podjetju, ki je povezan z zaupanjem in spremljanjem ciljev ter vrednot podjetja, ki motivira zaposlene, da se trudijo za uspeh podjetja in imajo željo ostati del tega okolja. V času kriznega vodenja je pripadnost podjetju eden najbolj pomembnih faktorjev. Ko ima podjetje težave, zaposleni ki ne čutijo pripadnosti, običajno prvi zapustijo podjetje.

Strukturni kapital je organizirana uporaba vseh vrst obstoječega znanja v podjetju. Tu pride do uporabe intelektualne prožnosti človeških virov, ki je sposobnost uporabe znanja v najrazličnejših situacijah, ki jih zahtevajo današnje ekonomske razmere in sposobnost prenosa znanj iz enega področja na drugo. Intelektualna prožnost je bolj povezana z zmožnostmi uporabe znanja in veščin, kot pa z odnosom do dela.

Upravljanje s človeškimi viri postaja vedno bolj pomembna funkcija v globalni ekonomiji. Podjetja se bodo srečevala s pomanjkanjem ustrezne delovne sile, zato bo njihov cilj, da z nenehnim izobraževanjem pridobivajo dejansko kvalificirano delovno silo, ki bo zadostila nastalim spremembam trga. Ugotovitev, da so človeški viri najpomembnejše premoženje podjetja, zahteva ustrezen pristop k njihovem ravnanju, kar je ključ do uspeha in konkurenčne prednosti podjetja.

Dejavniki, ki podjetju zagotavljajo uspeh, so:

- kapital,
- sredstva in

- zaposleni.

Zaposleni so tisti dejavnik, ki omogoča izrabo vloženega kapitala in sredstev, zato brez usposobljenih zaposlenih ni koristi za podjetje. Vlaganje v ljudi predstavlja naložbeni strošek, ki se povrne z večjo produktivnostjo in s kvaliteto dela.

Cilj programa razvoja človeških virov je naložba v zaposlene, katerih človeški kapital bo zagotavljal inovacijsko prožnost, konkurenčnost in posledično tudi gospodarsko rast podjetja. Podjetje, ki se odloči sprejeti program razvoja zaposlenih, lahko pričakuje naslednje prednosti (Sindikat obrti in podjetništva, 2016):

- odzivi podjetja na probleme postanejo hitri in se rešujejo sproti,
- sistematično in integrirano načrtovanje potrebe po kadrih, izobraževanje in vrednotenje kadrov,
- večja pripadnost zaposlenih,
- podjetje v večji meri dosega strateško pomembne cilje ter odkriva svoje šibke točke in prednosti.

Koristi, ki jih imajo zaposleni, pa so (Sindikat obrti in podjetništva, 2016):

- dodatna znanja in spretnosti za delo,
- izboljšanje odnosov in povečanje volje do dela,
- občutek spoštovanja.

Načrtovanje razvoja kadrov pomeni stabilno strukturo podjetja in zagotovitev ustrezne usposobljenosti zaposlenih. Najbolj drzna podjetja skrbijo za usposabljanje in razvoj skozi celotno kariero zaposlenega. Pomembno pa je, da je tak način usposabljanja usklajen s strateškimi cilji in ima merljiv vpliv na poslovni rezultat.

V primeru, ko ima podjetje ustrezno število kvalificiranih zaposlenih, govorimo o zalogi človeških virov. Znanje, spretnost in odnos so pomembne sestavine v tej zalogi. Kompetenten posameznik, ki ima dovolj razvite potencialne, je sposoben zasledovati cilje podjetja in tudi dosegati lastne cilje, ki se odražajo v samoiniciativnosti in zadovoljstvu pri delu. Ključno je, da ne pozabimo na človeka, ki je kljub tehnologiji, razvoju in trendom vrednota in ne potrošni material.

3 RAČUNOVODSTVO ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI

3.1 Opredelitev računovodstva človeških zmožnosti

Računovodstvo človeških zmožnosti je stroka opredelila kot proces sporočanja in merjenja podatkov o človeških dejavnikih in sporočanje teh informacij zainteresiranim uporabnikom. 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. Namen računovodstva človeških zmožnosti je ugotoviti stroške zaposlenih in vrednost, ki jo ti prinašajo podjetju. Tako pridobljeni podatki služijo za načrtovanje kadrov in njihovo poznejše kadrovanje (Milost, 2007).

Zasnova računovodstva človeških zmožnosti torej temelji na (Milost, 2007):

- ugotavljanju vrednosti zaposlenih ob uporabi klasičnega pristopa,
- povečanju vrednosti zaposlenih ob naložbah vanje,
- razmejevanju stroškov v zvezi z zaposlenimi.

Klasično računovodstvo zaposlene obravnava kot strošek v bilanci uspeha, računovodstvo človeških zmožnosti pa zaposlene obravnava kot premoženje podjetja v bilanci stanja. Računovodstvo človeških zmožnosti lahko pomembno vpliva na ravnanje z zaposlenimi, ker bi tako vodstvo pridobilo pomembne informacije za sprejemanje kadrovske odločitve (Milost, 2007).

3.2 Razvoj ekonomske misli o računovodstvu človeških zmožnosti

Angleški merkantilistični ekonomist William Petty je bil prvi, ki se je zavedal pomena človeških zmožnosti za družbeno blaginjo. Ljudi je obravnaval kot premoženje.

Klasični ekonomisti, ki so razmišljali o pomenu človeških zmožnosti, so Adam Smith, Jean - Baptiste Say in Nassan W. Senior. Adam Smith je delo obravnaval kot sredstvo za zadovoljevanje vseh življenjskih potreb, zaposlene pa kot sestavni del premoženja, ki ga poleg delavcev sestavljajo še stalna in gibljiva sredstva. Avtor pomena zaposlenih še ni ovrednotil.

Jean - Baptiste Say je Smithovo zamisel dela kot proizvodnega dejavnika in sestavino premoženja razširil še na uporabo dela v neproduktivne namene, kamor štejemo znanost in umetnost. Najpomembnejši dejavnik vrednosti zaposlenega je po njegovem mnenju izobraževanje.

Nassan W. Senior pa je poudarjal pomen delovnih sposobnosti zaposlenih, ker vplivajo na višino mezd zaposlenih. Razlogi za razlike v višini mezd zaposlenih so v človeških zmožnostih, katerih ni obravnaval kot sestavine sredstev podjetja.

Neoklasični ekonomisti, predvsem Alfred Marshall in Irving Fisher, so se na prehodu iz 19. v 20. stoletje ukvarjali z vprašanjem človeških zmožnosti in iskali argumente za obravnavanje človeških zmožnosti kot sestavine sredstev podjetja.

Mnenje Marshalla je bilo, da kapital podjetja sestavljajo materialne in nematerialne dobrine. Materialne dobrine so stvarne, otipljive dobrine, nematerialne dobrine pa so vse storitve. Stvari so torej bogastvo v ekonomskem smislu le, če jih imamo v lasti in jih je mogoče denarno ovrednotiti. Ker človek ni blago trgovanja, avtor meni, da človeške zmožnosti niso sestavine kapitala podjetja. Posebnost zaposlenega je tudi, da lahko kadarkoli zapusti poslovni proces. Avtor je ugotovil preusmerjanje lastnikov kapitala od naložb v materialno premoženje k naložbam v človeka (Janša, 2008).

Irving Fisher je podpiral zamisel računovodstva človeških zmožnosti kljub temu, da se je zavedal težav v zvezi z vrednotenjem zaposlenih.

V začetku 60. let 20. stoletja so delovali predstavniki modernih ekonomistov. Theodore W. Schultz se je ukvarjal z vprašanjem produktivnosti in z razlogi za njeno hitro rast. Pojasniti jo je mogoče s tehnološkim napredkom in z vse večjo usposobljenostjo zaposlenih. Ugotovil je, da je vrednost človeških zmožnosti odvisna od koristi, ki jih zaposleni prinašajo, ne pa od stroškov, ki nastanejo z vlaganji vanje (Milost, 2007).

Gary S. Becker je menil, da je povečanje produktivnosti posledica vse več delovnih izkušenj zaposlenih in vse večje usposobljenosti zaposlenih. Tako ločimo splošno in posebno usposabljanje zaposlenih. Splošno usposabljanje je pridobivanje znanj, ki so uporabna v velikem številu podjetij, zato se zaposleni največkrat usposabljujejo na svoje stroške, saj od pridobljenih znanj pričakujejo prihodnje koristi. Posebno usposabljanje pa je pridobivanje specializiranih znanj in sposobnosti, ki pa so uporabna le v določenem podjetju in prispevajo k povečanju produktivnosti v primeru, ko je zaposleni zaposlen v tem določenem podjetju. Zato so tudi stroški teh usposabljanj večinoma breme podjetja (Milost, 2007).

Lester C. Thurow je mnenja, da je vrednost človeških zmožnosti mogoče opredeliti glede na koristi, ki jih prinašajo, saj se njihova vrednost odraža v poslovni uspešnosti podjetja. Gre za dopolnjevanje splošnega in posebnega usposabljanja. Pravi, da je zamisel računovodstva človeških zmožnosti uporabna na makro ravni in ravno avtor je zaslužen, da je ta zamisel pridobila mesto v ekonomskih analizah kot merilo človeških proizvodnih zmožnosti (Milost, 2007).

Roger H. Hermanson je razvil teorijo računovodstva človeških zmožnosti. Podrobno je raziskal teoretična izhodišča in računovodske prakse s tega področja. Namesto pojma zaposleni (človeške zmožnosti) je predlagal uporabo pojma delujoča aktiva, kjer so zajeti vsi omejeni resursi, ki so potrebni za poslovanje in niso last podjetja. Tako so te informacije zanimive za notranje (vodstvo podjetja) in zunanje (potencialne investitorje) uporabnike. Predlagal je tudi uvedbo novega računovodskega izkaza, ki se imenuje izkaz računovodskega stanja (angl. *Statement of Financial Conditions*). Razlika v primerjavi s klasično bilanco stanja je ta, da izkaz računovodskega stanja vsebuje informacije o vrednosti delujoče (negativne) aktive in temu ustrezno višino kapitala (Milost, 2007).

V primeru neuspešnega poslovanja je mogoče vrednost delujoče aktive opredeliti kot negativno aktivo, torej kot odbitno postavko kapitala. Upoštevanje informacij o delujoči aktivni bi v računovodskih izkazih dvignilo raven računovodskega analiziranja, ker bi te lahko predstavljale izhodišče za vrednotenje učinkovitosti poslovanja vodstva podjetja pri uporabi tega premoženja in povečala bi se primerljivost med računovodskimi izkazi.

3.3 Razlogi za vključevanje in proti vključevanju vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze

Ali zaposlene obravnavati kot sredstvo podjetja ali ne? Mnenja so različna in zelo odvisna od pojmovanja sredstev. Odgovor na vprašanje pa je povezan z upravičenostjo oziroma neupravičenostjo njihovega neposrednega vključevanja v računovodske izkaze (Milost, 2007).

Lastnosti sredstva so (Milost, 2007):

- je v lasti nekoga,
- je redka dobrina,
- obstaja verjetnost, da je njegovo posedovanje povezano z doseganjem gospodarskih koristi,
- njegovo nabavno vrednost lahko zanesljivo izmerimo.

Razlogi proti neposrednemu vključevanju vrednosti človeških zmožnosti zaposlenih v računovodske izkaze so (Milost, 2007):

- pomembna značilnost je lastništvo sredstev, zaposleni pa ne izpolnjujejo kriterija lastništva,
- sredstva so prenosljiva, zaposleni pa niso,
- subjektivnost je bistveni problem ocenjevanja vrednosti zaposlenih, saj ocenjene vrednosti ni mogoče preveriti in prihodnje koristi je težko oceniti,

- v sprejetih računovodskih načelih in v zasnovi računovodstva človeških zmožnosti metode vrednotenja človeških zmožnosti niso jasno definirane,
- informacije o zaposlenih v računovodskih izkazih ne bi dosegle svojega namena pri uporabnikih računovodskih izkazov, ker ti ne poznajo standardov vrednotenja zaposlenih,
- strokovnjaki na področju računovodstva še vedno nimajo izdelane zasnove modela za praktično uporabo,
- računovodstvo mora najprej poiskati odgovore na druge, bolj pereče in aktualne probleme.

Razlogi za neposredno vključevanje vrednosti človeških zmožnosti zaposlenih v računovodske izkaze pa so (Milost, 2007):

- v računovodstvu je glavni namen izpostaviti ekonomsko vsebino dogodkov, ki imajo prednost pred njihovo pravno obliko; uveljavitev računovodstva človeških zmožnosti je povezana z določenimi težavami in ni znano, kako bo se vključila z ekonomsko vsebino pojavov,
- naložbe v zaposlene potekajo na enak način, kot naložbe v druga sredstva,
- vrednotenje zaposlenih je v vsakem primeru subjektivno, vendar pa je to boljše od možnosti, da njihova vrednost ni poznana,
- vprašljiva je uporabnost informacij o zaposlenih, saj uspešnost poslovanja podjetja enkrat potrjuje, drugič zavrača njihov obstoj,
- uporaba pristopa računovodstva človeških zmožnosti v praksi je lahko povezana z določenimi stroški, mogoče pa je pričakovati tudi pozitivne učinke,
- uporaba klasičnih računovodskih pristopov in ne vključevanje vrednosti zaposlenih in naložb v zaposlene med sredstvi pomeni precenjevanje vrednosti pričakovanih prihodnjih donosov in kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Največja pomanjkljivost klasičnega računovodstva je nerealno prikazovanje podatkov o premoženjskem in finančnem stanju podjetja ter o njegovi poslovni uspešnosti, ker ne vsebuje podatkov o vrednosti zaposlenih in naložb v zaposlene. Ti podatki imajo v obračunskem obdobju značaj stroškov in ne povečujejo njihove vrednosti (Milost, 2007).

Podjetje XY se je odločilo, da bo za stroške zaposlenih namenilo 150.000 enot, za njihovo usposabljanje pa 350.000 enot. Ocenjena doba koristnosti zaposlenih je 10 let. V Tabeli 1 je razviden prikaz vrednotenja naložb v zaposlene po klasičnem računovodskem pristopu in po pristopu računovodstva človeških zmožnosti.

Tabela 1: Bilanca poslovnega uspeha podjetja XY

	Klasično računovodstvo	Računovodstvo človeških zmožnosti
Prihodki	10.000.000	10.000.000
Odhodki		
Stroški v prodanih količinah brez amortizacije	7.500.000	7.000.000
Amortizacija osnovnih sredstev	1.000.000	1.000.000
Amortizacija človeških zmožnosti	/	50.000
Dobiček	1.500.000	1.950.000

Vir: F. Milost, Računovodstvo človeških zmožnosti, 2007, str. 45.

Klasični računovodski pristop v podjetju XY prikaže naložbe v človeške zmožnosti v višini 500.000 enot med stroške in odhodke tekočega obračunskega obdobja. Tako so stroški v prodanih količinah brez amortizacije prikazani v višini 7.500.000 enot. Koristi od naložb v višini 500.000 enot v človeške zmožnosti pričakuje v tekočem obračunskem obdobju. Uporaba klasičnega pristopa je privedla do podcenjenega poslovnega izida v tekočem obračunskem obdobju, ki znaša 1.500.000 enot, in sicer v celoti za vse naložbe v človeške zmožnosti. Zato bodo poslovni izidi v naslednjih obračunskih obdobjih precenjeni.

Računovodstvo človeških zmožnosti pa obravnava naložbe v zaposlene v višini 500.000 enot kot povečanje njihove vrednosti, katere je potrebno amortizirati v celotni dobi njihove koristnosti, ki znaša 10 let. Amortizacija človeških zmožnosti tako znaša 50.000 enot in je obračunana po metodi enakomernega časovnega amortiziranja. Pri tej metodi so stroški v prodanih količinah brez amortizacije prikazani v višini 7.000.000 enot, amortizacija človeških zmožnosti pa v višini 50.000 enot. Zato je dobiček večji za naložbe v človeške zmožnosti v višini 450.000 enot in znaša 1.950.000 enot.

Tabela 2 prikazuje aktivno stran bilance stanja podjetja XY. Vidimo lahko, da znašajo vsa sredstva skupaj ob uporabi klasičnega računovodskega pristopa 20.000.000 enot. Pri uporabi računovodstva človeških zmožnosti je razvidno, da je čista vrednost naložb v človeške zmožnosti 450.000 enot, vsa sredstva skupaj znašajo 20.450.000 enot. Amortizacija je že zajeta v bilanci uspeha v višini 50.000 enot. Razlika v višini sredstev podjetja, izkazanih ob uporabi klasičnega računovodskega pristopa in ob uporabi računovodstva človeških zmožnosti je enaka neamortizirani vrednosti naložb podjetja v človeške zmožnosti v višini 450.000 enot. Istočasno pa je ta razlika enaka razliki v višini dobička ugotovljenega ob uporabi posameznega pristopa.

Tabela 2: Aktivna stran bilance stanja podjetja XY

	Klasično računovodstvo	Računovodstvo človeških zmožnosti
Gibliva sredstva	4.000.000	4.000.000
Stalna sredstva (zmanjšana za obračunano amortizacijo)		
Zgradbe in oprema	15.000.000	15.000.000
Patenti	1.000.000	1.000.000
Naložbe v človeške zmožnosti	/	450.000
Skupaj sredstva	20.000.000	20.450.000

Vir: F. Milost, Računovodstvo človeških zmožnosti, 2007, str. 46.

3.4 Vloga računovodstva človeških zmožnosti pri ravnanju z zaposlenimi

Glavna prednost računovodstva človeških zmožnosti so informacije o vrednosti zaposlenih in njihovih naložbah, ki so pomembne pri sprejemanju kadrovskih odločitev. Če imamo pravilne informacije o vrednosti zaposlenih obstaja velika možnost, da bo vodstvo podjetja ravnalo drugače, kot bi sicer. Računovodstvo človeških zmožnosti je v bistvu orodje vodstva za povečanje učinkovitosti pri pridobivanju, razvoju, prerazporejanju, ohranjanju, ovrednotenju in nagrajevanju človeških virov ter z njimi povezanih stroškov (Milost, 2007).

Faza pridobitve zaposlenih obsega izbiro in najem zaposlenih, ki jih potrebujemo v poslovnem procesu. Če imamo vpeljano računovodstvo človeških zmožnosti lahko potrebe identificiramo in jih ustrezno zadovoljimo ter tako izberemo tiste kandidate, katerih sedanje in bodoče koristi so v primernem razmerju glede na stroške.

V fazi razvoja nas zanima, ali je za zahtevnejša dela primerneje priskrbeti zaposlene zunaj podjetja ali usposobiti zaposlene znotraj podjetja. Odločitev je odvisna od višine stroškov, ki so povezani s posamezno različico.

Faza razmestitve zaposlenih je proces učinkovite razvrstitve zaposlenih na ustrezna delovna mesta glede na njihovo produktivnost, razvoj in motivacijo.

Faza ohranitve zaposlenih skuša doseči cilj, da zadržijo v podjetju tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročna korist. Samo lojalni zaposleni, ki v podjetju ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote podjetja, poznavanje njegovih procesov in potreb strank.

Faza vrednotenja zaposlenih je proces, katerega namen je ugotoviti njihovo sedanjo in prihodnjo vrednost za podjetje. Posebnost te faze je, da uporablja nedenarna merila, za ustrezne poslovne odločitve pa vodstvo potrebuje tudi denarna merila.

Faza nagrajevanja zajema plačo, napredovanje in nagrade zaposlenih, kar je v tesni povezavi z njihovim vrednotenjem. Ustrezno opredeljena vrednost zaposlenih je podlaga za oblikovanje sistema nagrajevanja v podjetju. Ugotavljamo, da so informacije računovodstva človeških zmožnosti zelo pomembne pri ravnanju z zaposlenimi.

3.5 Vrednotenje zaposlenih

Pri vrednotenju zaposlenih računovodstvo človeških zmožnosti uporablja nedenarna in denarna merila. Vsako sredstvo, ki nastopa v vlogi prvine poslovnega procesa, ima neko vrednost, ki se v poslovnem procesu troši, kar upošteva zamisel računovodstva človeških zmožnosti pri vrednotenju zaposlenih (Milost, 2007).

3.5.1 Modeli nedenarnega vrednotenja zaposlenih

V praksi se je pokazalo, da ima denarno izkazovanje vrednosti nekatere slabosti, zato je priporočljivo, da se vrednosti izkazuje tudi nedenarno. Nedenarno vrednotenje zaposlenih ima v računovodstvu človeških zmožnosti pomembno vlogo, saj so njegovi rezultati uporabni pri sprejemanju poslovnih odločitev kjer niso najpomembnejše denarne informacije, kot nadomestilo za denarno vrednotenje in kot dopolnitev za denarno merjenje vrednosti zaposlenih (Milost, 2007).

Pri nedenarnem vrednotenju zaposlenih skušamo ovrednotiti zlasti (Milost, 2007):

- znanje in izkušnje,
- uspešnost pri delu,
- potencialne,
- vedenje in
- subjektivno pričakovano koristnost.

Prednost modelov nedenarnega vrednotenja zaposlenih je, da so lahko dobra podlaga za preverjanje rezultatov, dobljenih z denarnimi modeli. Ti modeli so (Milost, 2007):

- Michiganski model,
- Flamholtzov model,
- Oganov model in
- Skandia Navigator.

Michiganski model

Prve zamisli o nedenarnem vrednotenju zaposlenih je mogoče zaslediti v delih Inštituta za družbene raziskave (angl. *Institute of Social Research*), ki je deloval na michiganski univerzi. Imenuje se tudi Likertov model in je usmerjen v raziskovanje vpliva spremenljivk na učinkovitost zaposlenih v podjetju in posredno s tem na uspešnost delovanja podjetja kot celote. Model odraža vrednost zaposlenih v podjetju.

Za preživetje podjetja je potrebna določena organizacijska klima, ki se kaže v pripadnosti posameznemu podjetju in je odraz sociološko-psihološke realnosti v podjetju. Organizacijska klima v podjetju naj bi se spreminjala in ravno te spremembe skuša model izmeriti in nedenarno ovrednotiti.

Flamholtzov model

Ta model nedenarnega vrednotenja je bil oblikovan z vidika zaposlenega. Model prikazuje dejavnike, ki vplivajo na vrednost zaposlenega v podjetju. Sestavljajo ga vedenjski in ekonomski dejavniki ter bazira na trditvi, da je vrednost posameznega dejavnika za podjetje produkt dveh odvisnih dejavnikov (Milost, 2007): pogojne vrednosti zaposlenega in verjetnosti, da zaposleni ne bo zapustil podjetja.

Oganov model

V modelu so opredeljeni vsi najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na vrednost zaposlenega v podjetju. Značilen je zlasti za storitvena podjetja, kjer cene niso tržno določene. Gre za kombiniran model, ki vsebuje nedenarna in denarna merila. Osnovna zamisel modela je izmeriti višino dolgoročnih koristi, ki jo ima zaposleni od podjetja. Vrednost zaposlenega za podjetje je enaka dolgoročni koristi, ki mu jo zaposlitev prinaša.

Skandia Navigator

V švedski zavarovalnici Skandia so za namene nedenarnega vrednotenja zaposlenih oblikovali model Navigator, ki pojasnjuje razliko med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. Temelji na predpostavki, da je poslovna uspešnost podjetja produkt zmoglosti zaposlenih, da oblikujejo ustrezno organiziranost v podjetju in vzpostavijo potrebne stike z okoljem. Navigator je kombiniran model, ki vključuje denarna in nedenarna merila.

3.5.2 Modeli denarnega vrednotenja zaposlenih

Pomen denarnih modelov vrednotenja zaposlenih je velik, saj je denar vrednost, ki omogoča primerjavo težko primerljivih ekonomskih kategorij. Ločimo klasične in sodobnejše modele denarnega vrednotenja zaposlenih. Med klasične modele spadajo:

- model nenabavljenega dobrega imena,
- model korigirane sedanje vrednosti,
- model kapitalizacije zgodovinskih stroškov,
- model nadomestitvenih stroškov,
- model oportunitetnih stroškov in
- model diskontiranih plač.

Med sodobnejše modele pa uvrščamo:

- dinamični model,
- model razmerja med tržno in knjigovodsko vrednostjo,
- model »q« in
- model izračunane neopredmetene vrednosti.

Vprašanje vrednotenja zaposlenih je eno od ključnih nerešenih vprašanj računovodstva človeških zmožnosti, zato lahko pričakujemo, da bo tudi v prihodnje deležno velike pozornosti. Predstavljeni modeli denarnega vrednotenja zaposlenih so dobra osnova pri iskanju ustreznega odgovora na vprašanje vrednotenja zaposlenih. Denarni modeli so lahko namenjeni vrednotenju zaposlene kot posameznika ali kot celote.

Model »nenabavljenega« dobrega imena

Model »nenabavljenega« dobrega imena (angl. *Unpurchased Goodwill Method*) temelji na naslednjih predpostavkah:

- kakovost zaposlenih, ki v določenem podjetju delajo,
- vložena sredstva v podjetju ne prinašajo koristi, koristi prinašajo le zaposleni in njihove zmožnosti.

Model ugotavlja, da so zaposleni najpomembnejši razlog za razlike za doseganje donosnosti v podjetju. Stopnja dobička, ki je višja od povprečne je dokaz, da v podjetju razpolagajo z viri, ki niso vključeni v bilanco stanja.

Slabost modela je, da priznava vrednost zaposlenih le v primeru, ko stopnja donosnosti sredstev presega povprečno stopnjo donosnosti v panogi in posledica tega je, da je vrednost

zaposlenih podcenjena. Druga slabost pa je, da pri vrednotenju zaposlenih upošteva le podatke iz prejšnjih obračunskih obdobj, kar je posledica dejstva, da so bili njegovi rezultati namenjeni le zunanjim uporabnikom in bi model lahko dopolnili z upoštevanjem pričakovanih donosnosti sredstev.

Model korigirane sedanje vrednosti

Model korigirane sedanje vrednosti (angl. *Adjusted Present Value Method*) vrednoti zaposlene za zunanje uporabnike računovodskih informacij, zlasti za delničarje. Bazira na sedanji vrednosti prihodnjih plač zaposlenih, korigirani za koeficient uspešnosti njihovega dela, katerega uporabi kot merilo vrednosti zaposlenih. Model omogoča, da se v vrednotenje lahko vključi daljše obdobje in ne samo zadnje leto. Nadpovprečna donosnost vloženih sredstev v nekem podjetju je glede na to donosnost v celotnem gospodarstvu rezultat kakovosti zaposlenih.

Glavna slabost modela je, da je določanje vrednosti posameznika močno podrejeno subjektivnosti.

Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov

Pri modelu kapitalizacije zgodovinskih stroškov (angl. *Capitalization of Historical Costs*) se vsi stroški, ki so povezani z novim zaposlenim preračunajo. Med zgodovinske stroške spadajo neposredni in posredni stroški pridobitve in stroški usposabljanja zaposlenega.

Slabost modela je ta, da so zgodovinski stroški neustrezna osnova za poslovno odločanje. Dobra osnova bi bili predračunani stroški, še boljša pa bi bila kombinacija predračunanih in zgodovinskih stroškov.

Model nadomestitvenih stroškov

Model nadomestitvenih stroškov (angl. *Replacement Costs*) zajema dva koncepta stroškov. Posamični nadomestitveni stroški kažejo vrednost zaposlenih za podjetje in so definirani kot potrebna sedanja žrtev za nadomestitev posameznega zaposlenega z nečim ali nekom drugim. Pozicijski nadomestitveni stroški pa so stroški nadomestitve določenih potrebnih opravil posameznega zaposlenega na določenem delovnem mestu in jih sestavljajo stroški pridobitve, stroški usposabljanja in stroški odhoda zaposlenega iz podjetja.

Uporabnost modela je omejena, saj zahteva primerjavo višine stroškov zaposlenih z drugim zaposlenim in oceno verjetnosti, da bo drug zaposleni opravil isto delo.

Model oportunitetnih stroškov

Osnova modela oportunitetnih stroškov (angl. *Opportunity Costs*) so oportunitetni stroški zaposlenih, ki predstavljajo vrednost zaposlenega v primeru njegove alternativne uporabe in so definirani kot stroški izgubljene koristi v primeru, da zaposleni opravlja neko drugo opravilo, lahko pa so tudi stroški pridobitve potrebnega zaposlenega.

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

Model diskontiranih plač

Model diskontiranih plač (angl. *Discounted Wages and Salaries*) opredeljuje vrednost zaposlenih kot sedanjo vrednost njihovih prihodnjih zaslužkov, popravljeno za koeficient uspešnosti njihovega dela, ki je razmerje med stopnjo donosnosti podjetja in povprečno stopnjo donosnosti v gospodarstvu.

Model je namenjen vrednotenju posameznika in vseh zaposlenih v podjetju in se nanaša na vrednotenje zaposlenih v preteklosti, na katerega ima velik vpliv stroškovni dejavnik. Predračunani stroški so boljše merilo od zgodovinskih stroškov, zato je model v praksi podjetij iz razvitega sveta večkrat uporabljen.

Največja slabost modela je, da ne upošteva možnosti, da bi zaposleni, razen v primeru smrti ali ob upokojitvi, zapustil podjetje. Naslednja slabost modela pa je, da v času celotne dobe koristnosti ne dopušča možnosti njegovega prehoda na novo delovno mesto zaradi že prej omenjene nerealne predpostavke.

Dopolnitev modela diskontiranih plač temelji na ugotovitvi, da obstajajo med tržno oceno delovne sile in dejanskimi plačami zaposlenih v podjetju precejšnje razlike. Z ovrednotenjem posrednih vlaganj, kot sta izobraževanje zaposlenih in delovna usposobljenost, bi bilo mogoče ovrednotiti tudi vrednost zaposlenih.

Dinamični model

Model temelji na dejstvu, da so vse sestavine intelektualnega premoženja rezultat dela zaposlenih v podjetju. Značilnost modela pa je, da poudarja pomen zaposlenega za podjetje.

Model je zasnovan na pristopu, ki se uporablja pri vrednotenju večine delovnih sredstev ob upoštevanju posebnosti zaposlenih. Zaradi sorodnosti med prvinama je pri vrednotenju zaposlenih izbran pristop, ki se uporablja pri vrednotenju opredmetenih osnovnih sredstev. Model vrednotenja je dinamičen, kar nam omogoča ugotoviti vrednosti zaposlenih kot

posameznikov oziroma vseh zaposlenih v podjetju v kateremkoli trenutku. Podobno velja tudi pri ugotavljanju vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev. Z obravnavanjem zaposlenih med sredstvi ne podcenjujemo njihovih človeških lastnosti, pač pa poudarjamo njihov gospodarski pomen. Zaposlene obravnavamo kot gospodarsko dobrino.

Model razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo

Vrednost je znesek, ki ga je nekdo pripravljen plačati. Ne določa je prodajalec, pač pa kupec. Vrednost neopredmetenega sredstva z vključenimi človeškimi viri v podjetju je razlika med njegovo tržno in knjigovodsko vrednostjo. Prednost modela pa je njegova preprostost.

Slabost modela je, da ne vključuje zunanje dejavnike, ki vplivajo na tržno vrednost podjetja, zato je posledično knjigovodska vrednost podjetja podcenjena. Druga slabost modela pa je, da predpostavlja, da se zaradi manjše tržne vrednosti kot je knjigovodska vrednost, kar je posledica številnih razlogov, zmanjša tudi vrednost neopredmetenih sredstev podjetja, kar pa ni res in je zato v tej situaciji model neuporaben.

Model »q«

Model »q« je oblikovan kot metoda napovedovanja naložbenega obnašanja. Za napovedovanje naložbenih odločitev podjetje uporablja nadomestitvene vrednosti sredstev podjetja, ki so neodvisne od obrestne mere. »Q« je opredeljen kot razmerje med tržno vrednostjo podjetja in nadomestitveno vrednostjo njegovih sredstev. Odgovarja na vprašanje, kdaj je smiselno investirati ali dezinvestirati, ker je najbolj uporaben pri vrednotenju neopredmetenih sredstev v podjetju. Če je vrednost »q« manjša od 1, to pomeni, da je vrednost sredstev podjetja manjša od izdatkov, ki so povezani z njihovo nadomestitvijo. V tem primeru ne moremo pričakovati, da bo podjetje še vlagalo v pridobivanje takih sredstev. Večja vrednost »q« pa pomeni, da bo podjetje pridobilo več takšnih sredstev.

Slabost modela je, da je vrednost »q« pod vplivom zunanjih spremenljivk, ki vplivajo na tržno vrednost podjetja.

Model izračunane neopredmetene vrednosti

Namen modela izračunane neopredmetene vrednosti (angl. *Calculated Intangible Value*, CIV) je pomagati podjetjem, ki razpolagajo z majhnimi vrednostmi opredmetenih in velikimi vrednostmi neopredmetenih sredstev. Taka podjetja imajo zelo omejene možnosti pri najemanju bančnih posojil, kar lahko celo ogrozi njihov obstoj.

Raziskava modela temelji na predpostavki, da je tržna vrednost podjetja odraz vrednosti njegovih opredmetenih in neopredmetenih sredstev. Model omogoča primerjave znotraj panoge in med panogami, kot podlaga teh primerjav pa služijo revidirani računovodski izkazi podjetja. Model izračunava presežne donosnosti opredmetenih sredstev (angl. *Return On Assets*, ROA) v povezavi s človeškim, potrošniškim in strukturnim kapitalom, kar omogoča primerjavo z drugimi podjetji.

Slabost modela je uporaba povprečnega donosa na sredstva v panogi pri izračunu neopredmetene vrednosti. Povprečne vrednosti so pod vplivom zunanjih dejavnikov in imajo za posledico veliko ali majhno donosnost uporabljenih sredstev. Druga slabost pa je, da je čista sedanja vrednost neopredmetenega sredstva zelo odvisna od stroškov kapitala, ki nastopajo v vlogi diskontirane mere.

3.6 Naložbe v zaposlene

Poslovanje podjetja je povezano s številnimi naložbami, ki so opredeljene kot pridobivanje prvin poslovnega procesa. Vlaganja v zaposlene so ključnega pomena za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja (Milost, 2007).

Namen naložbe je oplemeniti vložena sredstva in doseči prihodnje koristi, ki bodo presegle sedanjo vrednost vloženi sredstev. V podjetju se do zaposlenih obnašajo tako, kot bi bili njihova last, zato je odnos podjetja do zaposlenih podoben odnosu do ostalih sredstev.

Zaposleni predstavljajo mobilno sestavino podjetja, saj se lahko zaposlijo drugje, zato mora podjetje skrbeti za njihovo rast in razvoj. Glavni razlog za odhod zaposlenih iz podjetja je premajhno investiranje v njih. Podjetje lahko ohranja svoje zaposlene le, če jih obravnava kot svoje najpomembnejše sredstvo.

Naložbe v zaposlene lahko opredelimo tudi kot izdatke, ki so povezani z vsem, kar zaposleni potrebuje, da lahko opravlja svoje delo (Milost, 2007).

Podjetja, ki so še do nedavnega izpostavljala pomanjkanje finančnih virov kot glavni problem pri poslovanju, danes poudarjajo pomanjkanje ustrezno izobraženih in prilagodljivih kadrov. Danes za najboljše naložbe veljajo naložbe v znanje in razvoj oziroma v človeški kapital.

3.7 Merjenje dosežkov podjetja

3.7.1 Merila gospodarske vrednosti

Klasični računovodski merili, ki sta običajno uporabljena, sta (čista) donosnost kapitala in (čisti) dobiček na delnico. Slabosti meril so, da ne upoštevata stroškov kapitala in da sta pod vplivom obstoječih meril zunanjega poročanja. Zaradi tega so ameriška podjetja razvila merila gospodarske vrednosti (angl. *economic value measures*), ki so zasnovana na preostalem dobičku in interni stopnji donosnosti, kjer gre za koncepte iz 50. in 60. let 20. stoletja.

Gospodarska dodana vrednost (angl. *Economic Value Added*, EVA) je razlika med čistim dobičkom podjetja in stroški kapitala. Posebnost pristopa je, da vodstvo dodaja vrednost šele takrat, ko čisti dobiček podjetja presega stroške njegovega kapitala.

Čisti denarni tok donosnosti naložb (angl. *Cash Flow Return on Investment*, CFROI) opredelimo kot razmerje med realno izkazano vrednostjo čistega denarnega toka in realno izkazano vrednostjo naložbe. Gre za dolgoročno interno stopnjo donosnosti, kjer je iz zneskov v izračunu izločen vpliv inflacije.

Druga merila gospodarske vrednosti so prečiščena gospodarska dodana vrednost (angl. *Refined Economic Value Added*, REVA) in dodana vrednost kupca (angl. *Customer Value Added*, CVA). Skupna lastnost teh meril je, da so pri njihovem izračunu upoštevane gospodarske kategorije, katerih vrednost je v klasičnem računovodstvu ugotovljena na dvomljiv način, saj so vrednosti dobička, kapitala in naložb ugotovljene brez upoštevanja vrednosti zaposlenih in naložb vanje.

3.7.2 Kazalniki poslovanja

Poznamo finančne in nefinančne kazalnike poslovanja. Pri finančnih kazalnikih primerjamo vrednostno izražene velikosti, pri nefinančnih pa tiste vrednosti, ki so izražene opisno.

Finančni kazalniki poslovanja. Turbulentno poslovno okolje je povzročilo, da finančni kazalniki niso več zadostni za merjenje dosežkov podjetja. Nujna je kombinacija s sodobnejšimi nefinančnimi kazalniki. Največja kritika finančnih kazalnikov poslovanja je usmerjena v preteklost in dejstvo, da z njimi ni mogoče ugotoviti, kateri dejavniki so pripomogli k uspešnosti poslovanja podjetja.

Omejčitve, povezane s finančnimi kazalniki, so (Milost, 2007):

- usmerjeni so v preteklost,

- majhna sposobnost predvidevanja poslovne uspešnosti podjetja,
- spodbujajo kratkoročne in pogosto napačne poslovne odločitve,
- niso akcijsko usmerjeni, kar pomeni, da ponujajo malo informacij o razlogih za nastalo stanje in neustrezne rešitve za nastale probleme,
- ne zaznajo pravočasno ključnih problemov,
- preveč so zbirni in splošni, da bi lahko podprli poslovodno ukrepanje,
- odražajo le delne, torej funkcijske procese in ne celostnega poslovnega procesa,
- ne pomenijo ustrezne osnove za ovrednotenje neopredmetenih dolgoročnih sredstev podjetja, kot je na primer intelektualno premoženje.

Nefinančni kazalniki poslovanja. Nefinančni kazalniki so kazalniki, ki so izračunani na nedennarni podlagi in prikazani v nedennarnih merah ter jih računovodske informacije ne zajemajo. Njihova prednost je v tem, da omogočajo vpogled v tiste dele podjetja, ki v temeljnih računovodskih izkazih niso zajeti. Zato so se razvili novi nefinančni kazalniki, ki opredeljujejo sredstva temelječa na znanju in posledično poslovne strategije, ki so namenjene ustvarjanju dodane vrednosti.

Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja obravnava nefinančne kazalnike poslovanja enakovredno finančnim in jih uporablja za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, na najvišji ravni. Nefinančni kazalniki poslovanja so pomembni zlasti pri oceni razvojne zmožnosti podjetja in njegove prihodnje uspešnosti. Istočasno razlagajo pretekla dogajanja in rezultate podjetja, zato jih primerjamo v času z dejavnostjo, z izbranim podjetjem in družbenimi standardi.

Razlogi za hiter razvoj in vse večjo uporabo nefinančnih kazalnikov so (Milost, 2007):

- omejitve, ki so povezane s finančnimi kazalniki,
- konkurenčni pritisk,
- potrebe po spremljanju sodobnih poslovodskih pristopov, kot je celovito obvladovanje kakovosti.

Nefinančni kazalniki so oblikovani z namenom, da bi določena razmerja, ki so v klasičnem računovodstvu nezadovoljivo finančno (vrednostno) pojasnjena, pojasnili na nefinančni način. Nefinančni kazalniki poslovanja so pomembno dopolnilo finančnih kazalnikov, ne morejo pa jih nadomestiti.

Nefinančni kazalniki poslovanja imajo določene prednosti in slabosti. Milost (2007) pravi, da so prednosti nefinančnih kazalnikov poslovanja naslednje:

- so dopolnilo podatkom v računovodskih izkazih,
- kažejo na pomanjkljivosti v klasičnem računovodstvu, ki ni pripravljeno na korenite spremembe v prikazovanju premoženja podjetja.

Slabosti nefinančnih kazalnikov poslovanja pa so:

- precenjena informacijska moč kazalnikov,
- uporablja se tudi za zunanje poslovno poročanje,
- neustrezen pristop za reševanje problemov.

3.8 Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja

Uravnotežen sistem kazalnikov ima zanimivo podobnost s silhueto ženske na Sliki 3. »Zamislite si, da boste šli z žensko, ki jo vidite na sliki, zvečer ven na večerjo. Tista, ki jo vidite, bo vplivala na vaša nadaljnja razmišljanja, odločitve. Ali sedaj, ko že nekaj časa opazujete sliko, vidite celo dve ženski?« (Uravnotežen sistem kazalnikov, 2016)

»Zamislite si sedaj, da silhueta predstavlja opis uspeha organizacije, ki ga želite doseči. Kaj če si s sodelavcem ne predstavljata uspeha na enak način? Katere odločitve bosta sprejela? Kateri ukrepi so potem pravi in kako bosta spremljala napredek?« (Uravnotežen sistem kazalnikov, 2016)

Slika 3: Silhueta ženske



Vir: Uravnotežen sistem kazalnikov, 2016.

Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, BSC) je osnova za sistem strateškega upravljanja, ohranja finančno merjenje ter poudarja bolj sproščen in kompleksen skupek kazalnikov. Vodstvu podjetja zagotavlja kompleksen pogled v celotno podjetje in mu pomaga sprejemati konkurenčno strategijo, razporejati vire na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničitvi ciljev in da ima zaposlene, ki načrtano strategijo razumejo ter poznajo svojo vlogo v njej (Kaplan & Norton, 2000).

Podjetje za doseganje dolgoročne strateške usmeritve uporablja metodo uravnoteženega sistema kazalnikov. Metoda omogoča učinkovito merjenje izvajanja strategij, kar je izredno pomembno z vidika njenega dejanskega delovanja za doseganje ciljev poslovanja.

O uporabi te metode je botrovalo predvsem dejstvo, da učinkovitost in uspešnost poslovanja ni odvisna samo od finančnih kazalnikov, temveč tudi od nefinančnih, ker velik del informacij za podporo strateškemu odločanju temelji na nefinančni vsebini ekonomije podjetja. Pri tem pa ima zelo pomembno vlogo učinkovita informacijska podpora v procesu kontrole izvajanja strategij, ker le ta poslovodstvu omogoča učinkovito kontrolo delovanja strategij v praksi s konsistentnimi, pravočasnimi, objektivnimi in hitro dostopnimi informacijami.

Uravnotežen sistem kazalnikov je koncept za merjenje aktivnosti podjetij. Bistvo je v tem, da se uskladi dejavnost podjetja z njeno vizijo in strategijo, izboljša se notranje in zunanje komuniciranje in spremlja uspešnost podjetja pri izvedbi strateških ciljev.

Pokazalo se je, da merjenje izvajanja strategij samo s finančnimi kazalniki ni zadostno, ker so preveč osredotočeni v preteklost, so pa za presojo poslovanja ključnega pomena. Zato ima uporaba kakovostnih nefinančnih kazalnikov vedno večji pomen, ker se z njimi ocenjuje uspešnost preoblikovanja strategije v konkretne ukrepe. Vsako podjetje mora samo oblikovati obseg in vsebino kazalnikov glede na njegovo delovanje in da bodo ustrezali za spremljanje uresničevanja njegove strategije.

Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov mora v podjetju voditi do ponavljajočih aktivnosti procesov, ki spodbujajo in na koncu preusmerijo delovanje celotnega podjetja. Vsak vodstveni proces je tako povezan s sprejetim sistemom uravnoteženih kazalnikov in zagotavlja dolgoročno in strateško uravnano delovanje podjetja.

3.8.1 Nastanek in razvoj sistema

Uravnotežen sistem kazalnikov je bil razvit v Združenih državah Amerike v 90. letih kot nov model merjenja uspešnosti podjetja. Prvi koncept uravnoteženega sistema kazalnikov je bil kot osnova precej enostaven. Z nadgradnjo obstoječega sistema pa se je trend uspešnega načina poslovanja spremenil v učinkovit način poslovanja. Tako so bili tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom dodani nefinančni kazalniki, ki omogočajo oblikovanje informacij za strategijo podjetja. Tako je v uravnoteženi sistem kazalnikov vključeno ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti.

Uravnotežen sistem kazalnikov in štirje vidiki proučevanja omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med zelenimi cilji in doseganjem njihove uspešnosti ter med kazalniki ciljev in subjektivnimi kazalniki. Številčnost kazalnikov v sistemu lahko vzbuja nejasnosti, vendar imajo ustrezno sestavljeni sistemi enoten namen, ker so vsi kazalniki usmerjeni v doseganje celovite strategije (Kaplan & Norton, 2000).

Sistem je bil razdeljen na štiri vidike:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Finančni vidik je vidik lastnikov in si prizadeva k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni kazalniki prikazujejo ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov, da bo podjetje ostalo konkurenčno in da bo omogočen razvoj. Vidik opredeljuje tradicionalne kazalnike merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost in dodana vrednost. V podjetju obstaja veliko dobrih in obdelanih finančnih podatkov, ki jih lahko z uvedbo centralne podatkovne zbirke avtomatiziramo. Prevelik poudarek na finančnih kazalnikih pa ne pokaže celotne slike problemov in težav s katerimi se srečuje podjetje pri svojem delovanju. Finančni vidik je posledica uspešnega dela vseh štirih vidikov sistema (Hočevar, 2003).

Vidik poslovanja s strankami vsebuje kazalnike za doseganje uspešnosti s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih. Vsako podjetje določi svojo strategijo za spremljanje kupcev in tržne segmente, na katerih podjetje deluje. V to področje sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljevanje potreb ključnih strank in razvoj dolgoročnih odnosov z njimi, merijo zadovoljstvo, ohranjanje obstoječih, pridobivanje novih in donosnost strank, tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih (Hočevar, 2003).

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje kazalnike za najbolj relevantne notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo kupcev in doseganje finančnih ciljev podjetja. Vidik tvorijo inovacijski, proizvodni in poprodajni procesi. Optimalno oblikovani procesi so pomemben vidik sedanjega in prihodnjega uspešnega poslovanja podjetja, kar v veliki meri vpliva tudi na vidik poslovanja s kupci (Hočevar, 2003).

Vidik učenja in osebne rasti vključuje kulturo podjetja, kjer naložbe v razvoj zaposlenih razumemo kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek podjetja. Ta vidik podpira že prej omenjene vidike. V času hitrih tehnoloških sprememb je vlaganje v zaposlene eden ključnih dejavnikov za uspešno bodoče poslovanje podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je osnova za učinkovito in kvalitetno opravljeno delo. Ključni kazalniki uspešnosti so: ohranjanje, zadovoljstvo in znanje zaposlenih, seznanje s specifičnimi znanji, razumevanje poslovne strategije, inovativnost in motiviranost zaposlenih (Hočevar, 2003).

3.8.2 Prednosti in omejitve sistema

Sistem uravnoteženih kazalnikov odpravlja slabosti, ki jih ima klasični računovodski sistem. Za klasične metode merjenja uspešnosti je značilen nadzor. Metode izhajajo iz

finančnih kazalnikov, ki definirajo, kaj mora zaposleni opraviti, nato pa je izvršen nadzor nad opravljeno nalogo. Bistvo merjenja uspešnosti z uravnoveženim sistemom kazalnikov je v uresničevanju strategije, kamor so zaposleni vključeni na način, ki vodi do skupnega cilja. To pomeni, da so s strategijo podjetja vsi zaposleni seznanjeni. Zelo pomembno je, da se lahko uporablja v vsaki dejavnosti in zajema številna pomembna področja poslovanja, seveda pa morajo biti kazalniki prilagojeni posameznemu podjetju (Hočevar, 2003).

Največja prednost sistema uravnoveženih kazalnikov je v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja, največja omejitev pa je njena nepopolnost in obsežnost. Podrobneje so prednosti in omejitve sistema opisane v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in omejitve sistema uravnoveženih kazalnikov

Prednosti	Omejitve
<p>povezanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povezuje in usklajuje številna na videz ločena in medsebojno odvisna področja poslovanja, • posledično se prepreči doseganje izboljšav na enem področju na račun drugega 	<p>novosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ni revolucionarna metoda uspešnosti ocenjevanja, • teorija in praksa že poznata nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja, • potrebna je samoiniciativna dopolnitev obstoječega merjenja
<p>nefinančni kazalniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vodstvo podjetja izbere omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotoči na ključne dejavnike uresničevanja strategije, • posledično se tako odpravi vrzel med kratkoročnim merjenjem s finančnimi kazalniki in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja 	<p>nepopolnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metoda sicer zajema številna pomembna področja poslovanja, • kazalniki niso popolni, • manjko kazalnikov (odnos podjetja do ekologije, ugled v lokalni skupnosti)
<p>uresničevanje strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seznanitev vseh zaposlenih s strategijo podjetja, da bodo s svojimi dejanji lahko pripomogli k njeni uresnitvi 	<p>obsežnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obsežen sistem kazalnikov in informacij povzroča težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjavi poslovanja podjetja z drugimi
<p>uporabnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • notranji uporabniki informacij, • zunanji uporabniki informacij 	

Vir: M. Hočevar, Prednosti in omejitve kazalnikov BSC, 2003, str. 59-62.

Metoda uravnoteženega sistema kazalnikov zagotavlja boljše informacije in je velika pomoč vodstvu pri oblikovanju in uresničevanju strategije podjetja, povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov ter zagotavlja jasno komunikacijo v podjetju. Njeni omejitvi pa sta da ni revolucionarna sprememba ampak, da je do tega privedel razvoj stroke in da gre za zelo obsežno metodo, ki zahteva pri uvajanju v prakso veliko časa in sredstev. Slabost metode je, da je pozornost vodstva usmerjena na vrednosti, drugi faktorji pa so prezrti, sistem ne zagotavlja reševanja konfliktov, pojavljajo se problemi z različnimi merjenji uspešnosti in ni možna primerjava poslovnih izidov z neposredno konkurenco.

SKLEP

V sodobni ekonomiji, ki je opredeljena kot ekonomija znanja, se zmanjšuje vloga opredmetenih prvin poslovnega procesa pri ustvarjanju vrednosti, silovito pa narašča vpliv neopredmetenih, intelektualnih zmožnosti, s katerimi podjetje razpolaga in jih uporablja.

V času globalizacije trga in informacijsko vodene družbe je za podjetje zelo pomembno kako širša družba zaznava aktivnosti podjetja. Globalna ekonomija zahteva nove načine vodenja podjetja, ki bi prinesli družbene koristi.

Ekonomija znanja zahteva od računovodstva informacije o človeških oziroma intelektualnih zmožnostih za vodstvo podjetja, ki jo potrebuje za podporo ravnanja z njimi in za druge uporabnike (presoja vrednosti podjetja). Učinkovito in uspešno upravljanje in vodenje podjetja temelji na znanju in človeških zmožnostih in na uspešnem ravnanju s temi zmožnostmi. V takšnih razmerah so vse večje potrebe po informacijah, tudi računovodskih o človeških zmožnostih podjetja. Tako ideje o potrebi vrednotenja človeških zmožnosti v okviru računovodstva, ki so bile izražene že pred desetletji, v zadnjih letih pridobivajo na pomenu tako v strokovnih krogih kot tudi v poslovni praksi. Vendar kljub temu enoten sistem uporabe računovodstva človeških zmožnosti v praksi ne obstaja. To je posledica tega, da imajo do sedaj razviti modeli preveč pomanjkljivosti. Velik problem vrednotenja zaposlenih je subjektivnost, ki se ji je izredno težko izogniti.

Razkrivanje informacij o človeških zmožnostih ima pozitiven vpliv na javno podobo podjetja. Tako podjetje prikaže zavzetost zaposlenih in spodbuja notranje in zunanje uporabnike informacij, da pridobijo zaupanje v podjetje.

Človeške zmožnosti (zaposleni) so najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Delovne sposobnosti zaposlenih niso izkazane v klasičnih bilancah stanja, saj se v računovodstvu izkazujejo samo sredstva in obveznosti do virov sredstev, ki jih je mogoče vrednostno izraziti. Za razliko od ostalih prvin poslovnega procesa delovne vrednosti zaposlenih niso prikazane med sredstvi v klasičnih bilancah stanja. Za naložbe v zaposlene pa velja, da ne povečujejo njihove vrednosti, saj imajo že ob svojem nastanku značaj stroškov.

V sodobni ekonomiji narašča pomen človeških zmožnosti med strateškimi potenciali podjetij. Enega največjih izzivov predstavlja zagotavljanje računovodskih informacij o skritih človeških zmožnostih, tako tistih, ki so potrebne za podporo strateškega vodenja pri odločanju o izrabi in razvoju teh zmožnosti, kot tudi tistih, ki zagotavljajo vsem uporabnikom celovite informacije o vrednosti kapitala podjetja, ki v tradicionalnem računovodstvu niso identificirane.

V strokovnih krogih ima zamisel računovodstva človeških zmožnosti precej nasprotnikov in njihov najmočnejši argument je, da zaposleni niso sredstvo podjetja. Glavna značilnost sredstev je, da je v lasti nekoga, zaposleni pa ne izpolnjujejo kriterija lastništva.

Novo odkritje področja intelektualnega kapitala je obetavno in zahtevno hkrati, saj govorimo o neoprijemljivih sredstvih, ki jih je težko opredeliti in še težje meriti. Kljub temu pa so se do danes razvile metode za merjenje intelektualnega kapitala.

Na odnos posameznika do določene računovodske rešitve vpliva več dejavnikov, med najpomembnejšimi so informacije, ki jih ta rešitev zagotavlja. Informacije o človeških zmožnostih so najbolj pomembne za notranje uporabnike, saj imajo predvsem poslovodno računovodski značaj. Kljub temu pa poslovodno računovodstvo ne sprejema računovodstva človeških zmožnosti. Računovodstvo postaja strogo racionalna in vse bolj tehnična dejavnost, v kateri je vse manj prostora za nove zamisli.

Sprejemanje tega izziva je povezano z vrsto problemov. Ti so deloma posledica nedorečenosti pri opredelitvi človeških zmožnosti in njihove vloge pri ustvarjanju vrednosti podjetij. Problemi merjenja vrednosti človeških zmožnosti in učinkov njihovega delovanja so posledica gospodarske narave človeških zmožnosti, njihove raznolikosti, nerazvitih tržišč zanje in soodvisnosti pri učinkovanju. Posledično celovite rešitve teh težav ni mogoče niti pričakovati niti zahtevati izključno od računovodske stroke. Zaradi oviranja subjektivnih zadržkov do spreminjanja nekaterih tradicionalno zakoreninjenih računovodskih rešitev pri identificiranju sredstev ni mogoče celovito reševanje problemov računovodskega merjenja človeških zmožnosti.

Zahteva po ustrezni obravnavi računovodstva človeških zmožnosti podjetja računovodski stroki nalaga, da razvije ustrezne standarde za celovito spremljanje in poročanje o človeških zmožnostih podjetja, pa tudi za njihovo revidiranje. Na ta način bi vodstvo prišlo do orodja za vrednotenje posameznih sestavin človeških zmožnosti in njihovih učinkov na uresničevanje strateških ciljev podjetja in nasvetov za boljše ravnanje s temi zmožnostmi, kar znotraj računovodske stroke povečuje potrebe po interdisciplinarnem znanju. Na podlagi tega lahko računovodstvo izkoristi tudi priložnosti, ki so povezane z delnimi ali celovitimi rešitvami problema ustrezne računovodske obravnave človeških zmožnosti v podjetju.

Kljub vsem koristim in številnim poskusom vpeljave računovodstva človeških zmožnosti je to področje v praksi zamrlo. Da se neko področje razvije, mora obstajati podpora in prepričanje, da je zadeva uporabna tudi v praksi in ne samo v akademskih krogih. V bližnji prihodnosti se na tem področju zagotovo ne bo nič zgodilo, kar je posledica v prevladovanju drugih bolj perečih problemov predvsem v zvezi s finančno gospodarsko krizo.

LITERATURA IN VIRI

1. Askit d.o.o. (2009). *IT BSC – zdaj je čas za razumevanje prave Vrednosti IT-ja*. Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu http://www.askit.si/clanek_meseca_3-4_09.asp
2. Bec, B. (2014, 22. februar). Moč intelektualnega kapitala. *Poslovni svet*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
3. Bizjak, M. (2006). *Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja – uvajanja in nadgradnja sistema v podjetju Valkarton* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bohar, D. (2002). *Socialni kapital v funkciji gospodarskega razvoja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Frank, S. (2002). *Intelektualni kapital kot konkurenčna prednost podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Gruban, B. (2002, 6. junij). Upravljanje človeškega kapitala podjetij. *Dialogos*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/>
7. Hočevar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *Les* 55 (3), 59-62.
8. Horvat, T. (2002, 29. maj). Intelektualni kapital: odkrivanje skritega. *Finance*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.finance.si/24991/Intelektualni_kapital_odkrivanje_skritega
9. Janša, M. (2008). *Perspektive računovodstva človeških zmožnosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Jeretina, B. (2002). *Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Južnič Sotlar, M. (2014, 21. avgust). Kako delujejo možgani? *Viva*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/Nevrologija/11868/Kako-delujejo-mozgani>
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
13. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
14. Karan, M. (2006). *Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti kadrov kot ključnega dejavnika konkurenčnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Korošec, B. (2004). Računovodski vidik intelektualnih zmožnosti v podjetju. *Zbornik referatov – 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

16. Križman, A. (2013). *Merjenje intelektualnega kapitala v malem podjetju* (magistrsko delo). Maribor: Doba Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
17. Križman, A., & Rajter, M. (2009). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Prometna šola Maribor, Višja prometna šola.
18. Lesjak, M. (2003). *Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju Tim Laško* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Maček, M. (2002, 4. junij). Zgodba o intelektualnem kapitalu. *Finance*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.finance.si/25399/Zgodba_o_intelektualnem_kapitalu
20. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
21. Milost, F. (2002). *Prihodnost je neopredmetena*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
22. Milost, F. (2007). *Računovodstvo človeških zmožnosti: Zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetja ter o njihovi uspešnosti?*. Koper: UP, Fakulteta za management.
23. Pirkovič, P. (2014). *Vrednotenje človeških virov v podjetju: pregled modelov in uporaba v praksi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rodman, R. (2005). *Načini poročanja o intelektualnem kapitalu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. C., & Potpara, L. (2000). *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
27. *Sindikati obrti in podjetništva Slovenije*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.sops.si/zlozenka-oira-za-delavce-in-delodajalce/>
28. Toplak, J. (2006). *Ekonomika poslovnega sistema*. Celje: Visoka komercialna šola.
29. Unikaturni, inštitut za inovativne poslovne modele, Nenad Savič s.p. (2016). *Uravnotežen sistem kazalnikov – BSC*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.unikaturni.si/sl/blog/poslovna-orodja/item/110-uravnotezen-sistem-kazalnikov.html>

PRILOGA

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Seznam kratic	1
--------------------------------	---

PRILOGA 1: Seznam kratic

angl.	angleško
BSC	Balanced Scorecard, uravnotežen sistem kazalnikov
CFROI	Cash Flow Return On Investment, čisti denarni tok donosnosti naložb
CIV	Calculated Intangible Value, model izračunane neopredmetene vrednosti
CVA	Customer Value Added, dodana vrednost kupca
EVA	Economic Value Added, gospodarska dodana vrednost
IAM	Intangible Assets Monitor, monitor neopredmetenih sredstev
REVA	Refined Economic Value Added, prečiščena gospodarska dodana vrednost
ROA	Return On Assets, presežna donosnost opredmetenih sredstev
VAIC	Value Added Intellectual Coefficient, količnik intelektualne dodane vrednosti