

# Vrednotenje kadrov kot sestavina vrednotenja podjetij

## Izhodišča

Cilji, zaradi katerih se podjetja vrednotijo, so različni: prodaja, razdelitev, nakup, povečanje zmogljivosti podjetja z izdajo novih delnic, kreditiranje podjetja, prevzem podjetja, sanacija ali likvidacija. Za različne namene tudi iščemo različne vrednosti: knjigovodsko vrednost, tržno vrednost, investicijsko vrednost itd. Trenutno pri nas zelo aktualen namen, zaradi katerega ocenjujemo podjetja, je privatizacija. Pri tem pa praviloma gre le za vrednotenje sredstev, na kadre pa se ne oziramo. Razumljivo je sicer, da je mnogo enostavnejše in zanesljivejše ugotoviti knjigovodsko vrednost podjetja, vrednost sredstev podjetja po znanih in ustaljenih metodah. Vendar je vprašanje namena tisto ključno. Dolgoročno je vsekakor zanimiva »prava vrednost« podjetja z vidika doseganja ciljev (Tičar: 1991, 57). Rezultat vrednotenja podjetja je torej lahko več vrednosti, odvisno od namena našega ocenjevanja in uporabljene metode.

V raziskavi, katere izsledke povzemamo, nas je zanimala predvsem vrednost kadrov z vidika dolgoročnih ciljev podjetja oziroma na kakšen način vključevati element vrednotenja kadrov v sistem vrednotenja podjetja.

Dosežki vrednotenja kadrov bi se lahko v okviru metod vrednotenja podjetij koristno uporabili:

- za določanje zanesljivosti predvidevanj o prihodnjih donosih podjetja,
- za določanje bonitet,
- kot argument za pogajanja pri kupoprodaji ipd.

V okviru analize prednosti in slabosti podjetja, v katere sklop sodi tudi kadrovske del, moramo dobiti odgovor tudi na vprašanje, zakaj so (če so) dosežki poslovanja podjetja boljši ali slabši od dosežkov konkurence, tu pa ima vsekakor poleg drugih veliko težo tudi sposobnost kadrov, ki ob enakih drugih pogojih prispevajo k večji ali manjši uspešnosti podjetja.

## *Pregled do zdaj uporabljenih pristopov vrednotenja človeškega dejavnika*

### Teorija človeškega kapitala

Teorija človeškega kapitala je nastala v ekonomski znanosti v času, ko je ta veda zaplavala v močan tok kvantificiranja. Ponujala je instrumente za merjenje, s katerimi je bilo možno izračunavanje *stopenj* donosa. Njeni utemeljitelji so Theodore Schultz, Gary Becker in Jacob Mineer.

Bistvo teorije človeškega kapitala je, da ljudje investirajo vase z izobraževanjem in usposabljanjem ne le zaradi trenutnega lastnega zadovoljstva, temveč tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega prihodnjega dohodka s povečanim zaslužkom) teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti

\* Dr. Bogdan Kavčič, redni profesor na FDV, Mira Anterič, raziskovalka na ITO

v denarju, saj ti prinašajo dobiček posredno preko vpliva na proizvodne sposobnosti.

Theodore Schultz je posebej poudarjal, da se naložbe v znanje in sposobnosti pojmujejo kot ključne za določanje gospodarske rasti. V osemdesetih letih je Schultz v svoji najnovejši definiciji »človeškega kapitala« (Schultz: 1982, 28) poudaril poleg proizvodnih še podjetniške sposobnosti.

Podjetniško sposobnost opredeljuje kot sposobnost dobiti informacije, potrebne za prilagajanje podjetja spremembam v okolju. Kot ključni sestavini človeškega kapitala pojmuje pridobljene *sposobnosti in informacije*, pri čemer tudi informacijam pripisuje ekonomsko vrednost.

Teorija »človeškega kapitala« je doživljala tudi kritiko. Malačič npr. v članku Teorija človeškega kapitala in njena kritika (Malačič: 1984) obravnava meščansko ter marksistično kritiko teorije »človeškega kapitala«. Meščanska kritika, katere zagovorniki so Hary G. Skoffer, Jack Vizman in Neil W. Chamberlain, je usmerjena pretežno k posameznim pomanjkljivostim teorije, neuresničljivosti njenih posameznih predpostavk, pomanjkanju podatkov, pomanjkljivosti v empirični analizi. Teorije ne ruši, nakazuje zgolj potrebo po njeni izpopolnitvi. N. Chamberlain (1971: 211, 212) navaja dva ugovora proti tej teoriji:

1. Ugovor *filozofske narave*, ki pravi, da je v vsaki družbi poleg ekonomskih izračunov še vrsta drugih odločitev, ki niso prepričanja.

2. Ugovor, ki je *logične narave*. Chamberlain izhaja iz tega, da se za izračunavanje stopenj donosa in tudi analizo cost-benefit najpogosteje uporabljajo argumenti, da prispevata k uspešni uporabi virov.

Kritiko teorije človeškega kapitala je na svoj način podal tudi John Vaizey (1972: 8–9). Pravi, da ima kapital dva vidika:

1. je obseg produkcijskih sredstev, ki vsebuje *preteklo* in sedanje znanje (*know-how*). Za zdaj ne razpolagamo z zadovoljivim in nedvoumnim načinom njegovega merjenja kot celote in

2. kapital je bogastvo, *katerega lastniki so ljudje*.

»Človeški kapital« lahko merimo v obliki – obsega ali toka (Vaizey: 1972, 23, 25), odvisno od namena ali vprašanj, na katera poskušamo odgovoriti. Pri samem merjenju pa se srečujemo z mnogimi pomanjkljivostmi in težavami (neravnotežje gospodarstva, nihanje obrestnih in diskontnih mer itd.). Na primer, merimo lahko število let izobraževanja. »Človeški kapital« lahko npr. merimo z enotami ekvivalentne uspešnosti, ki ponderirajo leta šolanja s storilnostjo ali zaslužki delovne sile. Pri merjenju neto »človeškega kapitala« je vsekakor osrednje vprašanje odnos med zaslužki in storilnostjo.

Vsako vrednotenje teorije »človeškega kapitala« mora upoštevati, da ta sloni na *predpostavki polne konkurence in maksimiziranju dobička*. Če ti predpostavki nista izpolnjeni, teorija izgubi svojo moč.

Marksistična kritika teorije »človeškega kapitala« je v primerjavi z meščansko po besedah S. Boulesa in H. Gintisa (1975: 75) naperjena proti samim temeljem in strukturi teorije.

Teorija »človeškega kapitala« trdi, da se tako »človeški kapital« kot fizični kapital pridobivata z investiranjem. Mejni proizvod delavcev določa mezde, ti kapitalizirani zaslužki, diskontirani z neko obrestno mero, določajo vrednost »človeškega kapitala«, ta pa pomeni tržno vrednost produktivnih sposobnosti delavcev, te pa naprej določajo mejni proizvod in ta še naprej mezdo. Logika raziskovanja in dokazovanja avtorjev koncepcije investiranja v človeka *se tako vrti v začaranem krogu*, pravi sovjetski ekonomist V. S. Gojilo (1975: 12).

Kljub različnim kritikam teorije človeškega kapitala (Bevc: 1991, 13) je danes splošno sprejeto stališče, da je pojem naložb v »človeški kapital« še veljaven, vendar pa mora biti ustrezno razširjen, tako da bo vključeval vse dejavnosti, ki povečujejo storilnost posameznika (in posredno tudi podjetja) in družbe kot celote, torej tudi osebnostne lastnosti, motivacijo itd.

Pod človeškim kapitalom večina avtorjev danes ne razume le raznovrstnih pridobljenih sposobnosti, katerih vrednost ocenimo kot investicijski strošek.

### Pomen človeškega dejavnika za uspešnost podjetja

Če izhajamo iz predpostavke, da je uspešnost podjetja tista, ki določa vrednost podjetja, potem ne moremo mimo dejstva, da je uspešnost rezultat »človeškega dejavnika«. Kako izmeriti delež vrednosti človeškega dejavnika v vrednosti podjetja, pa je vprašanje, s katerim so se in se ukvarjajo mnogi avtorji po svetu.

Mogoče je zaslediti različne pristope k reševanju tega vprašanja in tudi njihove kritike.

Manj pa je nakazanih celovitih pristopov, kako priti do rezultata, ko bi poleg ocene stroškov kot investicije v kadre prišli tudi do ugotovitve vrednosti, ki jih prinašajo te investicije v človeški dejavnik, z rezultati poslovanja, tj. donosnost podjetja.

### Ocenjevanje človeškega dejavnika z vidika stroškov investicij v človeški kapital

Računanje investicij v človeški dejavnik je veliko preprostejše kot ocena vrednosti, ki jih te investicije predstavljajo. V literaturi zasledimo različne metode ugotavljanja in ocenjevanja stroškov kot investicij v človeški dejavnik. Med seboj se razlikujejo predvsem po širini različnih pristopov in potrebnih bazi podatkov.

Ene ugotavljajo stroške za posameznika po posameznih vrstah stroškov tako kot nastajajo, za kar je potrebna zelo široka baza podatkov, če upoštevamo večje število zaposlenih. Druge metode gredo širše in stroške grupirajo tako po zaposlenih kakor tudi po vrsti stroškov samih. Tako ugotovljena oz. ocenjena vrednost človeškega dejavnika, ki izhaja iz stroškov za investicije v kader, daje sicer dokaj stvarno oceno, vendar le tedaj, če te gledamo statično. Ko pa člani podjetja vzpostavijo medsebojne delovne odnose, da bi dosegli cilje podjetja, se njihova vrednost prične spreminjati.

Ocenjevanje vrednosti človeškega dejavnika (Bridge: 1981, 203) je doživelo veliko publiciteto v zadnjih letih zaradi svojega spora s tradicionalnim računovodskim konceptom stroškov (Chamberlain: 1948, 230–248) in vrednostjo človeških virov.

Pri vsem tem pa se celo pojavljajo dvomi pri nekaterih računovodjih, ne redko pa tudi menedžerjih samih, ali so zaposleni vrednost za podjetje ali ne. Logika razmišljanja je takale: »Vrednost ima samo tisto, kar je mogoče prodati. Ljudi pa po odpravi suženjstva ni več mogoče prodajati.«

O pristopih k tej tematiki so dokaj podobno pisali Maurice Cuming (1975: 358–369), John Bridge (1981: 203–206) in W. F. Cascio (1991: 2–7). Vsi trije kakor tudi že prej Likert (1961 in pozneje) poudarjajo pomen metod za ugotavljanje vrednosti človeških virov za poslovne odločitve in postavljanje ciljev podjetja. Še posebej je poudarjen pomen ključnih kadrov, tj. strokovnjakov in menedžerjev za

podjetje, čeprav se ti zelo redko pojavljajo kot postavka v finančnih poročilih in bilancah stanja. Smrt pomembnega menedžerja v podjetju pa npr. lahko pozroči takojšen padec vrednosti delnic družbe na borzi (Cuming: 1975, 358).

Te metode opredeljujejo ekonomski pristop k oceni vrednosti podjetja, ki temelji na dejstvu, da so prihodnji donosi, običajno čisti denarni tokovi (cash flow) in zasluzki (earnings), všteti v to vrednost, diskontirani z namensko stopnjo (v zasebnih podjetjih bi to bili lahko oportunistni stroški kapitala, v javnem sektorju pa so baza diskontne stopnje lahko zaposleni), da bi dobili sedanjo vrednost. Analogno s tem lahko pričakujemo, da bodo kadrovske dejavnosti prav tako kot izobraževanje in razvoj prinašale donose podjetju. To pa je prav gotovo močan argument za kapitaliziranje donosov in izdatkov s področja kadrov.

Kljub vsemu so težave z izbiro meril in merjenjem vrednosti človeških virov velike. Med drugimi je gotovo zelo težko napovedati obdobje, v katerem bo dosežen dobiček iz izdatkov za človeški kapital. Mnogi menijo, da je nesprejemljivo presojati človeka z denarno vrednostjo enako kot stroje.

### *Pregled nekaterih pogosteje uporabljenih metod*

Po svetu so se razvile različne metode in tehnike ocenjevanja vrednosti človeškega dejavnika. Njihovi pristopi pa so dokaj različni. Od natančnih ugotavljanj stroškov izobraževanja (Masanori Hashimoto, 1981, Shin-Hwan Chang in Shin-Chen Chiang, 1990), izračunavanja stroškov za investicije v človeški dejavnik R. Likert, (1967), R. Brummet, E. Flamholtz in W. Pyle, (1968), R. C. Woodruff (1970), G. M. Baker (1974), E. Flamholtz (1985), Searfoss in Coff (1988) in tudi kritiki le-teh (G. M. Baker, 1974, V. Scarpello in H. A. Thecke 1989) do poskusov celovitega pristopa k ocenjevanju vrednosti človeškega dejavnika z ekonomskega vidika ugotavljanja stroškov za investicije v kadre in ocenjevanja vrednosti teh investicij za podjetje (R. Likert 1967 in pozneje in naša dr. B. Kavčič, 1991, dr. S. Možina, 1991).

Zgodovinski stroškovni vidik ocenjevanja investicij v človeški dejavnik (povzeto po F. Cascio, 1991)

Prvi večji poizkus vrednotenja človeškega dejavnika so opravili (Likert, Brummet, Flamholtz in Pyle leta 1968) v R. G. Barry Corporation of Columbus v Ohio. Vrednotenje človeškega dejavnika je bilo prvi korak v razvoju meril in postopkov vrednotenja kadrov, ki bi omogočil podjetju prikazovati tekoče izdatke za človeški dejavnik.

V R. G. Barry Corporation so zbrali stroške za posameznega menedžerja. Pri tem so izhajali iz naslednjih petih kategorij stroškov za:

- pridobivanje,
- formalno izobraževanje,
- neformalno izobraževanje,
- izkušnje in
- razvoj.

Popolno je opisal naravo teh stroškov R. C. Woodruff (1970).

V tem sistemu se neamortizirani del stroškov v bilanci investicij odpiše kot izguba, če posameznik zapusti podjetje. Z zgodovinsko stroškovnim pristopom

k oceni investicij v zaposlene (izdatki so bili dejansko povzročeni) ocenjujemo podjetniške investicije v kadre na podlagi dejansko nastalih izdatkov.

Metoda seveda ni brez slabih strani. G. M. Baker (1974) navaja tele:

- prvič, zgodovinsko stroškovno ocenjevanje temelji na napačni domnevi, da je dolar stabilen,
- drugič, detekcija in odpis stroškov dopuščata velik vpliv subjektivnosti,
- tretjič, dokler ocena vrednosti ni potrjena na trgu (ni prodajljiva), ni objektivno preverjena vrednost.

Končno, zgodovinsko stroškovni pristop upošteva le stroške, ki so nastali za podjetje, in v celoti ignorira vsa *merila vrednosti* zaposlenih za podjetje.

Z vidika pomanjkljivosti zgodovinskega stroškovnega pristopa se zdi pametno pregledati preostale osnove ocenjevanja, to je metode, ki bi mogle zagotoviti dodatne informacije, ki bi omogočile realnejše ocene vrednosti človeškega dejavnika.

Te bi lahko razvrstili v tri kategorije:

- metoda ocenjevanja nadomestnih stroškov,
- metoda ocenjevanja sedanje vrednosti prihodnjih zaslužkov,
- metoda ocenjevanja sedanje vrednosti za podjetje (prispevek v dobičku).

### Ocenjevanje stroškov nadomeščanja človeškega dejavnika

Alternativni pristop merjenja zgodovinskih stroškov zaposlenih je merjenje stroškov nadomeščanja zaposlenih. Če sledimo Flamholtzu (1985), stroški nadomeščanja zaposlenih vključujejo:

- pridobivanje,
- selekcijo,
- kompenzacije in
- stroške izobraževanja.

Ta pristop so predstavili Flamholtz, Searfoss in Coff leta 1971. L. Flamholtz pa je že (1988) poudaril, da je v praksi lažje oceniti stroške nadomeščanja kot pa tržno vrednost, zato bi te lahko vzeli kot nadomestno merilo za pretekle (zgodovinske) stroške.

Na drugi strani pa je mogoče z veliko verjetnostjo sklepati, da uporaba »stroškov nadomeščanja« namesto zgodovinskih stroškov ne pomeni dosti več kot posodobitev ocene, vendar na račun znatno večje subjektivnosti merjenja (Baker, 1974, Scarpello in Thecke, 1989). Prav tako vrednotenje stroškov nadomeščanja lahko vodi k nepravi oceni, ker si neuspešna firma lahko nakoplje večje stroške, kot jih je z rezultati zmožna pokriti (Steffy in Maurer, 1988).

### Ocenjevanje vrednosti zaposlenih glede na prihodnje zaslužke

Ocenjevanje vrednosti zaposlenih z vidika prihodnjih zaslužkov sta kot ekonomski pristop opredelila B. Lev in A. Schwartz (1971). Ta pristop temelji na sedanji vrednosti prihodnjih zaslužkov. Pri tem podjetje določi, koliko je prihodnji prispevek zaposlenih zanj vreden danes. Ta prispevek se meri s stroški za plače, ki jih bo podjetje izplačalo zaposlenim.

Merilo je sicer objektivno, dokaj nepristransko, ker pri določitvi prihodnjih zaslužkov uporablja široko bazo statističnih podatkov, cenzus nadomestnih pri-

hodkov in tudi podatkov o umrljivosti. Vseeno pa je merilo le omejene vrednosti, ker nakazuje povprečno vrednost, ne pa vrednosti neke posebne skupine ali posameznika. G. M. Baker je podčrtal tri druge napačne domneve, na katerih temelji ta metoda (Baker: 1991, 4–5). Če sedanjo vrednost prihodnjih zaslužkov gledamo kot pošteno ocenitev individualne ekonomske vrednosti posameznika za podjetje, potem je:

- prvič, odvisna od pričakovanega dobička, ki je vgrajen v uporabljeno diskontno mero, ker je vrednost kadrov izražena s prihodnjimi stroški,
- drugič, če zaslužki izključujejo dodatne stroške, je za podjetje boljše, da je brez teh virov, in
- tretjič, posledično je vrednost preteklih vlaganj v kadre in njihov razvoj enaka nič v prvem primeru ali negativna v drugem primeru.

Ocenjevanje vrednosti človeškega dejavnika na podlagi multipliciranja zaslužkov

Glavni alternativni pristop k vrednotenju človeškega dejavnika, ki je bil uporabljen v Barry Corporation, se je pojavil z metodo IMP/ICMA, katere avtorja sta Gilles and Robinson (1972), povzeto po M. Cumingu (1975).

Cilj te metode je vrednotenje človeških virov na tak način, da bi bila ta vrednost lahko vključena v normalne debet kreditne transakcije. Tako bi bila lahko uporabna pri določanju celotne vrednosti podjetja ali njenega dela ter bi tako služila svojemu namenu. Metoda temelji na celotnih plačilih skupaj z multiplikatorjem in izhaja iz odnosa med ceno in zaslužki podjetja. Ta metoda multipliciranja temelji na predpostavki, da ni neposredne povezave med stroški za posameznika in njihovo vrednostjo za podjetje v določenem času. To pomeni, da je še mnogo drugih faktorjev motivacije, vedenja in delovnega okolja, ki vplivajo na vrednost človeka za podjetje. Zato mora biti metoda vrednotenja sposobna predstaviti te subjektivne faktorje v finančnih kvantificiranih oblikah. To je doseženo v tem primeru z multiplikatorji, ki so na podlagi primerjav z zaslužki uporabljeni kot presoja vrednosti *vodstva na različnih stopnjah* znotraj celotne vrednosti za podjetje.

Z ekonomskega vidika metoda ni docela nezadovoljiva in cost benefit analize pogosto enako temelje na prihodkih kot nadomestilu za mejni proizvod.

Resnična vrednost IMP/ICMA metode je v osnovi ta, da se izogne zgodovinskemu stroškom, vsebovanih v metodi, uporabljeni v Barry Corporation, ki zahteva ekstenzivno bazo podatkov za vsakega zaposlenega, medtem ko multiplikatorji sledijo le višini zaslužkov. Relativna velikost multiplikatorjev pa je gotovo arbitrarna. Pri iskanju metod za celovitejšo oceno vrednosti človeškega dejavnika je prav gotovo treba ugotoviti, da metoda ne more dati realnih rezultatov, če se omejimo le na ekonomski vidik obravnave problema.

Že Likert je (1967: 146) poudarjal, da ocena vrednosti človeškega dejavnika (Human assets accounting) in oblikovanje njene razumne tekoče ocene ne moreta temeljiti zgolj na eni predpostavki, temveč je že tedaj izhajal iz dveh razsežnosti:

- tekoče vrednosti človeške organizacije in
- dobrega mnenja strank (customer goodwill) o podjetju.

Ta pristop pa zahteva tudi odprto sodelovanje med računovodskimi in družbenimi znanostmi, ki so močno prisotne pri merjenju vzročnih in interventnih variabel. Ta povezava se je šele pričela razvijati in bo trajalo še dosti let in stalo veliko denarja, preden bo operacionalizirana. Rezultat pa bo omogočil podjetjem ne le,

da bodo poznala sedanjo vrednost človeških virov, temveč tudi kakšne spremembe ali trende lahko pričakujejo.

## Ocenjevanje vrednosti človeškega dejavnika za podjetje

Ocenjevanje stroškov podjetja za *gradnjo* človeške organizacije ali dobrega oz. slabega mnenja strank o podjetju (customer goodwill) ni lahko. Zato pa je toliko pomembnejše (Likert, 1967: 146), saj obsega točno ocenitev tekoče vrednosti človeške organizacije.

Likert predlaga, da bi v finančne izkaze vključili tudi *kazalnike vrednosti človeškega dejavnika in dobrega mnenja strank o podjetju*.

Uspešnost podjetja in njegove človeške organizacije ponazarja s primerom dveh podjetij z enakim poslom. Obe sta enako veliki in imata identično ekipo in tehnologijo. Eno proizvaja več in zasluži več kot drugo, ker je njegov kader uspešnejši glede na doseganje tehle variabel (kazalnikov za oceno vrednosti sposobnosti zaposlenih):

1. raven inteligentnosti in sposobnosti,
2. raven izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih,
3. raven proizvodnih ciljev in motivacije za doseganje podjetniške uspešnosti,
4. kakovost vodenja,
5. sposobnosti, da se razlike med zaposlenimi uporabijo za inovacije in izboljšave, ne pa za razvoj nerazrešljivih medsebojnih konfliktov,
6. kakovost vertikalnih, horizontalnih in lateralnih komunikacij,
7. kakovost odločanja,
8. sposobnost, da se namesto tekmovanja za osebni uspeh na račun podjetja doseže kooperativno timsko delo,
9. kakovost nadzornih procesov v podjetju in občutek odgovornosti,
10. sposobnost doseganja učinkovite koordinacije,
11. sposobnost uporabe izkušenj in merjenja za usmerjanje odločitev za izboljšanje poslovanja in uvajanje inovacij.

Razlika v ekonomski vrednosti človeške organizacije teh dveh podjetij se izraža v razlikah med njima v sedanjih in prihodnjih zaslužkih, ki se izražajo v njihovih različnih *človeških organizacijah* (sposobnosti vodstva).

Podobno se razlike v odjemalčevem »good willu« izražajo v razlikah med obema podjetjema, v zadovoljstvu in stroških za plače in razlikah v motivaciji kupcev, da kupujejo raje izdelke enega podjetja kot izdelke drugega.

## Nekateri pristopi k obravnavanju problema vrednotenja človeškega dejavnika pri nas

Kakor v svetu tako tudi pri nas lahko zasledimo različne pristope k obravnavanju problema vrednotenja človeškega dejavnika. Vse bolj je namreč prisotno dejstvo, da je človek tisti, ki v najširšem smislu s svojo dejavnostjo uresničuje razvoj celotne družbe (Lipičnik: 1985).

Ekonomski pristopi v večini primerov obravnavajo vrednotenje kadrov z vidika stroškov za izobraževanje, pridobivanje kadrov, fluktuacije ipd. ter so metodološko dokaj dobro obdelani (Jereb: 1989; Jašič: 1989; Bevc: 1989 in drugi). Lahko pa ugotovimo, da je mnogo manj avtorjev, ki poskušajo obravnavati vrednotenje človeškega dejavnika s kakovostnega vidika, tj. njegove vrednosti za podjetje.

Ekonomski pristopi k vrednotenju človeškega dejavnika ugotavljajo zgolj statične učinke, tj. stroške investicij v kadre, ne upoštevajo pa, da ti dejanski, in sicer nesporno ugotovljeni stroški povsem spremenijo svojo vrednost, ko ljudje vzpostavijo medsebojne odnose v podjetju, katerih skupno delo je dober ali slab dosežek podjetja. Človeška organizacija je šele tisto, kar daje osnovni vrednosti kadrov<sup>1</sup> njeno pravo vrednost.

Več kot očitno je, da so ocene vrednosti podjetij pri nas izključno ekonomske narave. Ljudi kot žive tvorce prispevkov k vrednosti podjetja (Možina: 1991) ne obravnavajo posebej, temveč izključno le po predvidenem dobičku.

Čeprav je že Likert (1967) ugotovil, da zgolj ekonomski pristop k vrednotenju človeškega dejavnika ni dovolj, ter poudaril pomen družboslovnih ved pri oblikovanju metod in tehnik ocenjevanja vrednosti človeškega dejavnika in izkazovanja le-teh v finančnih poročilih in bilancah, se žal pri nas prav v tej smeri ni še nič premaknilo.

Vsekakor pa je bilo kar nekaj napisano o pomenu in povezanosti uspešnosti kadrov, zlasti vodilnih in strokovnjakov, z uspešnostjo podjetij. Kadrovski dejavnik ostaja in bo ostal ključni dejavnik uspešnih podjetij. Dejavnike uspešnosti poslovnega kadra so v svoji raziskavi (Kavčič, Čibron, Deškovič, Mesner, 1988) proučevali avtorji s ciljem, kako povečati uspešnost naših podjetij. Pri tem so opozorili na zunanje in notranje dejavnike uspešnosti podjetij. S to raziskavo je bilo preseženo prepričanje, da so vodje le tisti, ki so za to rojeni. Vedenje se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem lahko v pomoč.

Vrednosti menedžmenta in strokovnjakov za podjetje v povezavi z vse turbulentnejšim okoljem poudarja tudi (Rebernik: 1990, 80–88). Pomen ljudi, njihovega znanja in sposobnosti v poslovnem sistemu vedno bolj narašča. Hkrati se postopoma transformira klasično pojmovanje o ljudeh kot produkcijskem tvorcu, ki se troši in povzroča stroške, v spoznanje, da so za poslovni sistem ljudje premoženje.

Pomen kadrovskega dejavnika za vrednosti podjetja poudarja v prispevku za Šolo vrednotenja podjetij tudi dr. S. Možina (1991). Enako kot že prej omenjeni naši avtorji. Možina pojmuje kadre kot žive tvorce prispevkov k vrednosti podjetja. Pri tem kaže posebej na poslovodne delavce in strokovnjake, ne zanemarja pa tudi pomena drugih.

Možni kazalniki, ki bi jih lahko uporabili kot pomoč pri oceni vrednosti kadrov v vrednosti podjetja, naj bi bili:

- ustreznost dejanske izobrazbene strukture v primerjavi z zahtevano (potrebno),
- struktura zaposlenih po starosti,
- kadri po dolžini delovne dobe (delovne izkušnje),
- funkcionalna znanja,
- pregled inovacij, patentov,
- mobilnost in zamenljivost kadrov,
- aktualna in potencialna fluktuacija,
- absentizem,
- zdravstveno stanje zaposlenih,
- (pre)zaposlenost, manki oz. presežki določenih vrst kadrov,
- stopnja identifikacije s podjetjem,
- razpoložljivost kadra v okolju (trg delovne sile),

<sup>1</sup> Tj. dejanskih stroškov za njihovo formiranje.



– Na podlagi navedenih kazalnikov lahko pridemo do ocene, ki jo primerjamo z drugimi podobnimi podjetji v panogi, skupini ali Sloveniji kot celoti. Tako lahko ugotovimo, ali gre za pozitivno ali negativno gibanje, ki odraža vrednost operativnega dela kadrovskega dejavnika podjetja.

### *Model ocenjevanja vrednosti kadrov v oceni vrednosti podjetja*

Model je v celoti prikazan v Kavčič, Anterič: 1992. Zaradi preobsežnosti so povzete le temeljne sestavine.

Predlagani model temelji na tehle izhodiščih:

1. Vrednost kadrov za podjetje se izraža v uspešnosti podjetja, torej v tem, koliko učinkovito zaposleni uporabljajo razpoložljive vire. Ključno merilo je torej učinkovitost podjetja, kar se sklada z izhodiščem, da je vrednost podjetja odvisna od pričakovanega donosa v prihodnje (dinamična metoda vrednotenja podjetij).

2. V podobnih razmerah poslovanja podjetij se večja vrednost kadrov kaže v večji usklajenosti delovanja podsistemov podjetja, kar omogoča doseganje sinergijskih učinkov.

3. Za uporabljene kazalnike nimamo metod merjenja vrednosti v denarju, ampak uporabljamo ocene. Vendar ocene temeljijo pretežno na objektivnih vidikih delovanja organizacije.

4. Sintetična ocena je poimenovana »ocena kadrovske zmogljivosti« in kot korekcijski faktor oceni denarne vrednosti podjetja.

Podjetja so zaradi različne velikosti, opremljenosti, donosnosti itd. zelo različnih vrednosti. Zato je ocena kadrovske zmogljivosti konstruirana tako, da omogoča večjo ali manjšo natančnost z uporabo večjega ali manjšega števila kazalnikov. Pri majhni vrednosti podjetja bi sicer lahko bili stroški ocene preveliki glede na njen učinek.

6. Predlagana metoda ocene kadrovske zmogljivosti podjetja temelji na konzultantskih in akademskih potrebah in izkušnjah. Zato je poudarek na uporabnosti metode oz. modela.

Sintetična ocena kadrovske zmogljivosti podjetja temelji na ocenah naslednjih delnih kazalnikov:

1. Usklajenost kadrovske in razvojne (konkurenčne) strategije
2. Usklajenost kadrovske strategije in tehnologije
3. Usklajenost filozofije vodenja in kakovosti zaposlenih
4. Ocena ustreznosti organizacijske zgradbe
5. Ocena organizacijske urejenosti
6. Ocena fluktuacije
7. Neformalne informacije.

Vsak kazalnik je sestavljen iz vrste merilnikov. Na podlagi teh sestavin dobi oceno na petstopenjski lestvici:

1 – kazalnika ni mogoče oceniti, ker podatkov ni oz. se s to problematiko v podjetju sploh niso ukvarjali.

- 2 – ne ustreza
- 3 – manj ustreza
- 4 – ustreza
- 5 – zelo ustreza.

Petstopenjska lestvica se v tovrstnih raziskavah najpogosteje uporablja. V načelu ni nobenega razloga, da je ne bi »podaljšali« na sedem ali celo deset stopenj.

Teoretične podlage tega modela so podrobneje obrazložene in utemeljene v Kavčič (1991) in jih v tem modelu podrobneje ne navajam.

Skupno oceno kadrovske zmogljivosti podjetja dobimo tako, da seštejemo ocene, ki smo jih dobili za vseh sedem kazalnikov skupaj. Ta ocena je podlaga za izračun korekcijskega faktorja (Kkz) vpliva kadrovske zmogljivosti podjetja na oceno vrednosti podjetja po knjigovodski ali drugi vrednosti. Korekcijski faktor pri končni oceni uporabimo tako, da oceno vrednosti podjetja po ekonomski metodi pomnožimo s korekcijskim faktorjem kadrovske zmogljivosti.

Model temelji na številnih predpostavkah, ki jih je mogoče predvsem teoretično utemeljiti. Praktični preizkusi bodo pokazali, koliko je uporaben in v katero smer ga je treba razvijati naprej. Nekaj ugovorov pa je znanih že vnaprej in jih je tudi mogoče komentirati vnaprej.

1. Posebna ocena kadrovskih zmogljivosti ni potrebna, ker se vrednost kadrov tako ali tako izraža v gospodarskih rezultatih. To je najbolj ozkosrčen ugovor ene stroke, ki ni pripravljena priznati svojih pomanjkljivosti in ne vidi svoje uspešnosti v sodelovanju z drugimi. Takšno izhodišče je v eklatantnem nasprotju s sodobno metodološko paradigmo, ki poudarja mnogodimenzionalnost pojavov, njihovo enkratnost, celovitost itd.

2. Model temelji na ocenjevanju, ne na merjenju. Je torej manj natančen kot ekonomski izračun in zato neuporaben za korekcijo. Glede na razpoložljive metode določanja (ekonomske) cene podjetij ocena kadrovskih zmogljivosti ne kaže bistveno nižje stopnje zanesljivosti in veljavnosti. Pri ekonomski oceni gre za številne predpostavke, ki jih ni mogoče preveriti ali pa le deloma. Seveda pa velja, da kadrovskih zmogljivosti ne morejo presojati nestrokovnjaki.

3. Velikost učinka korekcijskega faktorja kadrovskih zmogljivosti je arbitrarno določena. Ta ugovor drži v toliko, da ni znana distribucija ocen kadrovskih zmogljivosti za širšo populacijo podjetij. Praktična uporaba predlaganega modela bo na eni strani preizkus modela, na drugi pa podlaga za njegovo dopolnitev in razvijanje.

4. Model predvideva za vse vidike kadrovskih zmogljivosti enako težo v končni oceni. To je morda ena najresnejših kritik. Vendar je »prava« ponderacija posameznih kazalnikov pravzaprav individualna, za vsako podjetje drugačna. Deloma bi bilo mogoče to pomanjkljivost modela popraviti s posebno obravnavo redkih zelo ugodnih ali zelo neugodnih ocen. Naslednja možnost je določitev in večji ponder kritičnih dejavnikov. Itd. Nedvomno bo model v tej smeri treba dopoljevati.

5. Linearna transformacija ocene v korekcijski faktor. Tudi to je ena od utemeljenih kritik. Vendar je linearna transformacija ne le tehnično enostavna, ampak ima tudi to prednost, da pregledno diferencira ne le izjemne ocene, ampak tudi ocene okrog sredine. Dokler ni znana distribucija ocen večjega vzorca podjetij, je uporaba drugih transformacijskih modelov manj upravičena.

## LITERATURA:

- ADIZES I., Kako riješiti krizu upravljanja, Globus Zagreb, 1989
- BENDEKOVIĆ JADRANKA, Vrednovanje poduzeća, Računovodska revizija financije, br. 8-9, 1991
- BEVC MILENA, Izobraževanje kot dejavnik kvalitete delovne sile in analize donosnosti naložb v izobraževanje v Jugoslaviji, magistrsko delo, EF, 1989
- BOULES S. AND GINTIS H., The Problem with Human Capital Theory, A. Marxian Critique, The American Economic Review, 1975
- BRIDGE JOHN, Economics in Personnel Management, Institut of Personnel Management, London, 1981
- BRUMET R. L. AND OTHERS, Human Resource Measurement a challenge for accountants, Personnel Administration, 1969
- CANNON D. A., Human Resource Accounting – a critical comment, Personnel Review, Summer 1974
- CASCIO F. WAYNE, Costing Human Resources, PWS-KENT Publishing Company, Boston 1991
- CHAMBERLAIN N. W., Some Second Thoughts on the Concept of Human Capital Formation and Manpower Development, New York, The Free Press, 1971
- CUMING MAURICE W., The Theory and Practice of Personnel Management, London, 1975
- FRANTZREB R. B. AND OTHERS, The valuation of Human Resources, Business Horizons, June, 1974
- FREUND WILLIAM AND EPSTEIN EUGENE, People and productivity, The Ten York Stock Exchange, Guide to Financial Incentives and the Quality of Work Life, Dow Jones Irwin Homewood, Illinois, 1984
- GILES W. J. AND ROBINSON D. F., Human asset accounting, London, Institute of Personnel Management/Institute of Cost and Management Accountants, 1972
- GOJILO V. S., Savremenye buržuažnye teorii vasprouzvodstva rabočej sily, Moskva, Nauta 1975
- GORTNER, MAHLER, NACHOLSON, Organization Theory, The Dorsey Press, Chicago, 1987
- GOVINDARJAJAN V., Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies; Strategic Management Journal, Z.V. 10
- HERSEY PAUL AND BLANCHARD KENNETH H., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice/Hall International, 1969
- JASIĆ ZORAN, Uvod u ekonomiku obrazovanja, Informator, Zagreb 1979
- JEREB JANEZ, Ekonomika izobraževanja, 1989
- JOVANOVIC BOYAN, Firm specific Capital and Turnover, Journal of Political Economy, 1979
- KAVČIČ BOGDAN, Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij, GV, DE 1988
- KAVČIČ BOGDAN, Sodobna teorija organizacije, Ljubljana, DZS, 1991
- KOUZES J. M., POSNER B. Z., The Leadership Challenge Jossey Bass, San Francisco, 1987
- LIKERT R., New Patterns of Management, Los Angeles County, Management Conference, 1961
- LIKERT R., The Human organization, Its Management and value, McGrawHill book Company, New York, 1967
- LIPICNIK BOGDAN, Analiza podjetja – organizacije, prispevek za šolo vrednotenja podjetij, CISEF, Ljubljana, 1991
- MALACIĆ JANEZ, Teorija človeškega kapitala in njena kritika, Ekonomska revija št. 4/1984
- MASANORI HASHIMOTO, Firm Specific Human Capital as a Shared Investment, The American Economic Review, 81
- MIHELČIĆ MIRAN, Ciljna področja organizacijskega delovanja, ČGP Delo, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1986
- MOŽINA STANE, Kadri, prispevek za šolo vrednotenja podjetij, CISEF, Ljubljana, CISEF, 1981
- REBERNIK M., Ljudje – premoženje ali strošek poslovnega sistema, Organizacija in kadri, št. 23, 1990
- REBERNIK M., Mezzoekonomska presoja inovativnosti poslovnega sistema, doktorska disertacija, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, januar 1992
- ROBINSON D. F., Progression Human Asset Accounting, Personnel Management, March, 1973
- ROWIE A. J., MANSON O. R., Managing with Style, Jossey Bass, San Francisco, 1987
- SCHULTZ TEODORE W., Ulaganje u ljude, Čekade, Zagreb, 1985
- SHIN-HWAN CHIANG AND SHIN-CHEN CHIANG, York University General Human Capital as a shared investment under asymmetric information, Canadian Journal of Economics Review, 1990
- TIČAR BOJAN, Družbeni kapital in ocena vrednosti podjetij, Gospodarski vestnik, oktober 1991
- VAHČIČ ALEŠ, Motivacija za delo in uspešnost, NR, 1985
- VAIZEY JOHN, The Political Economy of Education, London, Duckworth, 1972
- WISEMAN JACK, Cost Benefit Analysis in Education, The Southern Economic Journal, July 1965