

РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИТЕ АКТИВИ

Венцислав Савов, Маргарита Харизанова
Университет за национално и световно стопанство - София

Стратегическото управление на интелектуалните активи изисква нов подход за анализ на протичащите бизнес процеси в организацията и тяхното по-нататъшно оптимизиране с цел устойчиво развитие. Човешкият капитал като елемент на интелектуалните активи е вътрешно неподатлив на количествена оценка, но с настъпването на информационното общество и на икономиката, базирана на знанието, той заема все по-голям дял от активите на компаниите, което прави неговото познание още по-необходимо.

Най-простият начин за оценка на човешкия капитал е като се разглежда в контекста на интелектуалния капитал. Разликата между пазарната стойност на една компания и балансовата стойност на активите и показва обема на интелектуалния капитал. Интелектуалният капитал е част от неосезаемите активи на организацията. Те могат да се отнесат до потребителя (търговска марка, лоялност), до организацията (корпоративна култура, ниво на знанията, търговски тайни, системи и методики) или до отделния служител (ноу-хау, способности, специфични качества и умения).

Ключови думи: Човешки капитал, Стратегическо управление, Интелектуални активи, Устойчиво развитие, Модел „Скандия“

Key words: Human Capital, Strategic Management, Intellectual Assets, Stable Development, Model “Scandia”

1. Основни задачи на стратегическото управление и развитие на човешкия капитал:

- формиране на интелектуални активи;
- разработване на стратегия за индивидуално обучение;
- усъвършенстване на организационното обучение и превръщане на организацията в обучаваща се (learning organization);
- управление на знанията;
- подобряване качествата на ръководния персонал;
- постоянно развитие на организационната култура;
- формиране и развитие на стратегическите способности, стоящи в основата на конкурентните предимства.

Стойността на фирмата като действащо предприятие се изчислява чрез оценка на чистата текуща стойност на бъдещите парични потоци на компанията. Това означава да се установи в “днешни” пари общата стойност на всички бъдещи чисти парични потоци, които тя ще генерира. Балансовата стойност на активите се изчислява на база преглед на стойността на всички материални активи на компанията, като например земя, машини, фабрични цехове и суровини. В зависимост от страната, в която работи компанията, балансовата стойност на активите може да включва също някои нематериални активи, като например патенти, марки и разходи за развойна дейност (Великобритания) или придобита репутация (САЩ).

Таблица 1. Отношение пазарна/счетоводна стойност на компаниите¹

Компания	Счетоводна стойност	Пазарна стойност	Отношение пазарна/счетоводна стойност
<i>Microsoft</i>	\$65 387 млн.	\$336 285 млн.	5,06
<i>Johnson & Johnson</i>	\$38 488 млн.	\$194 717 млн.	8,64
<i>Pfizer</i>	\$22 377 млн.	\$55 263 млн.	2,47

В табл. 1, се вижда, че пазарната стойност на една компания е възможно да надвишава нейната счетоводна стойност, т.е. компанията е по-ценна от стойността на нейните активи по счетоводния

баланс. Това означава, че компанията има активи, които счетоводният баланс не успява да отрази – напр. знания, умения, мотивация на служителите, лоялност на клиентите, организационна инфра-

¹ от класацията на списание Forbes, 2002 г., www.forbes.com

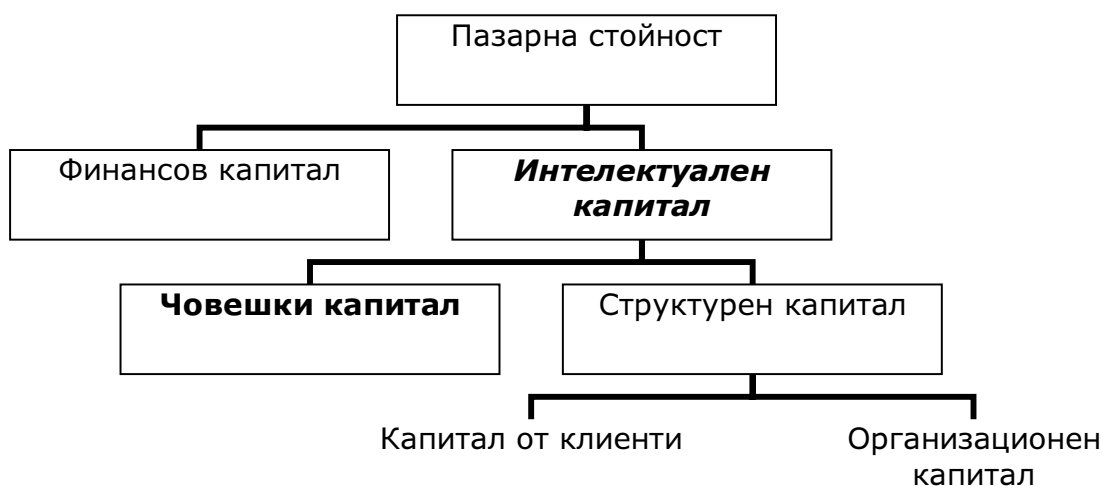
структура, ефективност на бизнес процесите и др. Това, според Свейби и Стюарт², са интелектуалните активи и те могат неколкократно да надхвърлят сумата на активите по счетоводния баланс.

ПАЗАРНА СТОЙНОСТ = СЧЕТОВОДНА СТОЙНОСТ + ИНТЕЛЕКТУАЛНИ АКТИВИ

Съгласно формулата колкото по-важна роля има знанието в организацията, толкова по-голямо

е и отношението Пазарна/Счетоводна стойност.

Това е най-елементарният метод, който аргументира съществуването на интелектуалните активи ("intellectual assets") и показва тяхната важност. Един от недостатъците на формулата е, че интелектуалните активи (ИА) зависят от счетоводната стойност и при промяна на правилата за осчетоводяване например, следва да се промени и стойността на ИА.



Фиг. 1 Стойностна схема за ИА на "Скандия"³

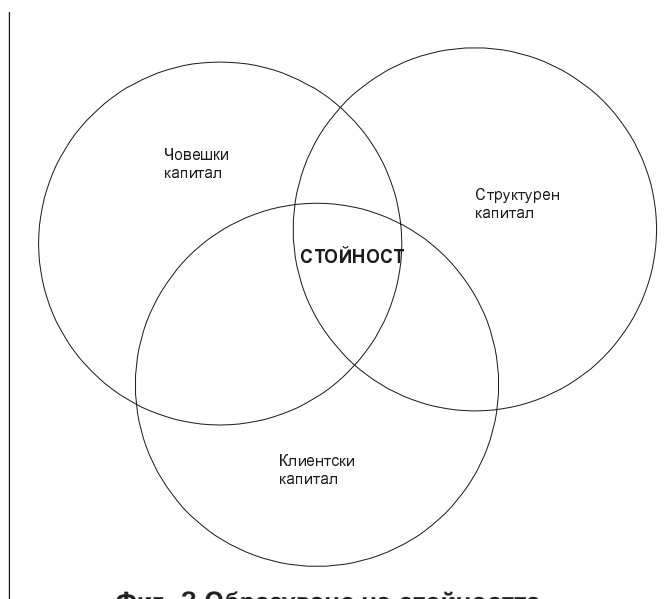
2. Категории интелектуални активи

Интелектуалните активи могат да се разгледат в две основни категории:

1. човешки капитал;

2. структурен капитал:

- клиентски капитал;
- организационен капитал;



Фиг. 2 Образуване на стойността

² Sveiby, The new organizational wealth, Berret- Koehler Publishers, 1997

³ Л.Едвинсон, „Развитие на интелектуалните активи в Скандия“, Дългосрочно планиране, кн.30, No3, стр.366-373

2.1 Човешки капитал

Човешкият капитал включва знанията, уменията, мотивацията и опита на хората в организацията. Това е човешката страна на организацията. Човешкият капитал не се притежава от организацията, тя само го наема. Организацията може да повишава качеството на своя човешки капитал, като прилага различни методи за обучение на служителите.

2.2. Структурен капитал

Структурният капитал представлява инфраструктурата, която подпомага човешкия капитал. Това е средата за възпроизвеждане на човешкия капитал. Той се състои от процеси, авторски права, патенти, технологии, организационна култура, ко-

муникация в организацията, стратегии и т.н. За разлика от човешкия капитал, структурният капитал е собственост на организацията.

2.3. Клиентски капитал

Въпреки, че тази категория я наричаме клиентски капитал, тя не се отнася единствено до клиентите. Освен взаимоотношенията с клиентите, тук се включват и взаимоотношенията с външната среда - доставчиците, стратегическите партньори и всички други заинтересовани лица (stakeholders). Стойността на клиентския капитал зависи от репутацията на фирмата, от лоялността и удовлетвореността на клиентите, дългосрочни взаимоотношения с партньори, наличие на стратегически партньорства и т.н.

Табл. 2 Интелектуалните активи по категории

Интелектуални активи		
Човешки капитал	Структурен капитал	
	Организационен	Клиентски
<ul style="list-style-type: none"> ▪ знания; ▪ умения; ▪ образование; ▪ опит; ▪ креативност; ▪ способности за учене; ▪ лоялност; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ патенти, авторски права, търговски марки; ▪ корпоративна култура; ▪ философия на управление; ▪ корпоративни стратегии; ▪ информационни технологии; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лоялност на клиентите; ▪ дългосрочни взаимоотношения с клиентите; ▪ репутация на фирмата, имидж; ▪ взаимоотношения с доставчици; ▪ взаимоотношения с партньори и други заинтересовани лица;

3. Балансов отчет на човешкия капитал

Интелектуалния капитал е част от неосезаемите активи на организацията. Те могат, според Майо, да се отнесат до потребителя (търговска марка, лоялност), до организацията (корпоративна култура, ниво на знанията, търговски тайни, системи и методики) или до отделния служител (ноу-хау, способности, специфични качества и умения). Последните представляват човешкия капитал на организациите, за които се разработват и осъществяват стратегии за развитие на интелектуалните активи.

Майо (Mayo, 1998) разработва балансов отчет на човешкия капитал (Табл.3). Цел на стратегическото развитие на интелектуалния капитал е да се максимизират активите и да се минимизират пасивите. Според автора, стратегията трябва да се базира на оценката на бъдещите потребности и

спрямо нея да се разработват по-нататъшните политики за управление на човешкия фактор в контекста на устойчивото развитие на организацията.

4. Измерване и управление

Управлението на интелектуалните активи се реализира чрез тяхното измерване. Това се обяснява с липсата на достатъчно добри методи за измерване на ИА, изчисляване на стойността на ИА и възвращаемостта от инвестирането в ИА. "Невидимостта" на ИА затруднява прилагането на математически и икономически инструменти за измерването им. Когато обаче фирмите не познават достатъчно добре своите интелектуални активи, се стига до две неизбежни последици:

- фирмите инвестират недостатъчно средства в интелектуални активи;
- много от направените инвестиции в интелектуални активи са неефективни;

Табл.3 Балансов отчет на човешкия капитал

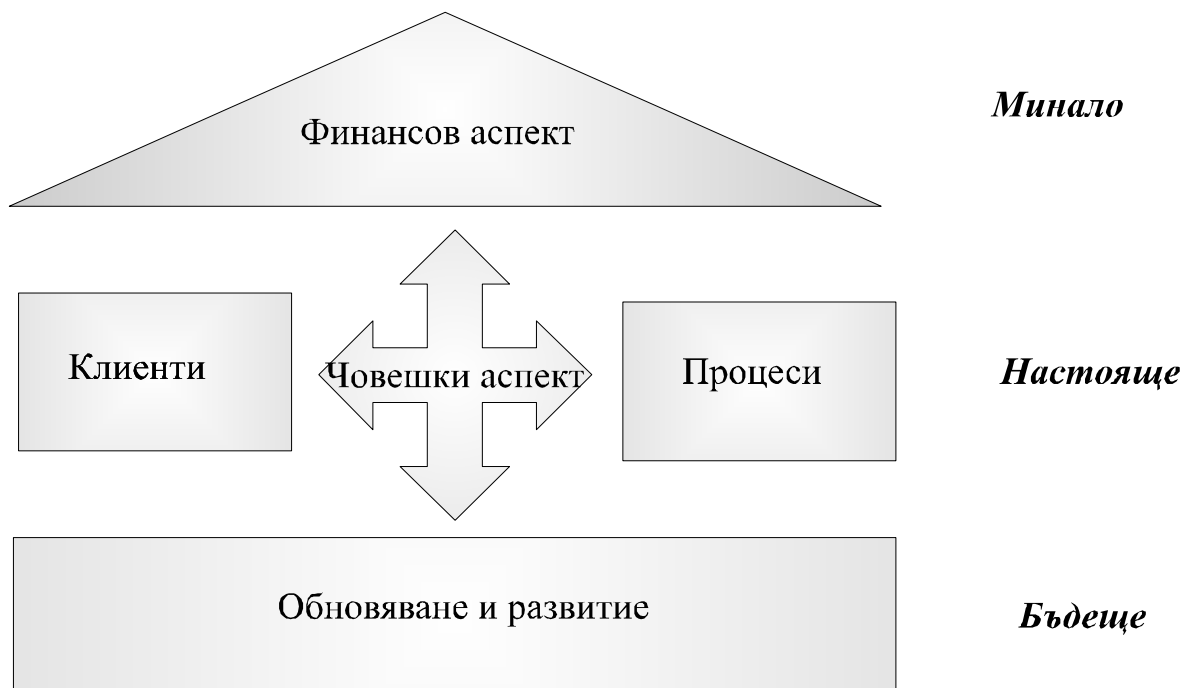
Актив	Пасив
- Постоянни тренинг курсове	- Случайно, непланирано обучение
- Актуализиране на опита	- Остарял организационен опит
- Приемственост на персонала	- Конфликти и нестабилност
- Общодостъпни знания и информация	- Ограничени информационни източници
- Обсъждане на слабостите в дейността и търсене на колективни усилия за отстраняването им	- Обвиняване на колегите, че не си вършат работата
- Широки граници на сътрудничество	- Изолираност на индивида в организацията
- Ниско ниво на текучество на таланти	- Високо ниво на текучество на кадри
- Възможности за кариера	- Лиса на заинтересованост от страна на ръководството
- Откритост и ориентираност към потребителя	- Концентрираност върху производството
- Плоска организация	- Много йерархични нива

“Скандия”⁴ се счита за първата голяма компания, която е направила сериозен опит за измерването на интелектуалните активи. “Скандия” изготвя първия си отчет за интелектуалния капитал през 1985 г., а от 1994 г. започва да издава и приложение за интелектуалния капитал към финансовите отчети. Компанията издава общо седем приложения, които обхващат различни аспекти на ИА.

Лейф Едвинсън⁵ е човекът, който стои зад инициативите на “Скандия” за разработване на модел за отчитане на интелектуалния капитал.

“Скандия” разработва стойностна схема, която съдържа финансови и нефинансови компоненти за оценка на пазарната стойност на компанията. Схемата е представена на фиг. 3

Моделът на “Скандия” за измерване на интелектуалния капитал се нарича Навигатор (Skandia Navigator) и включва 5 аспекта: финанси, клиенти, процеси, обновяване и развитие и човешки капитал. За всеки от петте аспекта са разработени измерители (показатели).



Фиг. 3 Навигаторът на Скандия

4 www.skandia.com

5 Leif Edvinsson, Gisela Връниг, Aktiv Posten Wissens Kapital, Gabler

3.1. Характерните измервания по всеки елемент са, както следва:

- Фокусиране върху финансите: бруто премии на служител; добавена стойност на служител; лични разходи; общи разходи на компанията; инвестиции за обучение към бруто премии.
- Фокусиране върху клиентския състав: достъп до телефоните на компанията; брой клиентски сметки на служител; индекс на доволните клиенти; брой на вложителите.
- Фокусиране върху човешките ресурси: средна възраст; среден трудов стаж; брой на ръководните лица; равнище на пълномощия.
- Фокусиране върху процесите: служители, грамотни по информационните технологии; разходи за заплати към административните разходи; чист оперативен приход от един квадратен метър, производствени разходи за един квадратен метър.
- Фокусиране върху квалификацията и усъвършенстването: служители; нарастване на брутния размер на премиите; процент на нарастване на управляваните от Скандия активи.

3.2. Управление на интелектуалните активи

Първата стъпка за мениджърите, които искат да управляват стратегически своите ИА е да извършат първоначален одит на ИА. Одитът може да включва изследване сред сътрудниците в организацията, като се адресират три основни аспекта:

- Изработване на обективни показатели за оценка.
 - Определяне на субективните показатели – сътрудниците извършват оценка по скала от 1 до 5 на съвкупност от твърдения, които се отнасят до ИА.
 - Изготвяне на предложения за подобряване системата за управление на ИА.
- Например, иновативността на организацията може да се оцени чрез следните твърдения:
- Фирмата насърчава развитието на нови идеи и продукти.
 - Във фирмата има служители, които се занимават с научно-изследователска дейност.

1. **Определяне на стратегията, базирана върху управлението на човешкия капитал:** разпределение еднакво на инвестициите в интелектуалната дейност, свързана с разработването на нови технологии, от една страна, и в поддържането на темповете на развитие на стопанската дейност и повишаването на конкурентоспособността, от друга.
2. **Анализ на конкурентите:** оценка на стратегията, нематериалните активи и възможностите на основните конкуренти.
3. **Класификация:** преглед и класифициране на наличния портфейл на собствените активи; систематизиране на притежаваните нематериални активи, тяхното използване и преотстъпване.
4. **Оценяване на стойността:** остойностяване на наличните собствени средства (в т.ч. и нематериални). Инвентаризация на разходите за тяхното придобиване, поддържане, развитие и определяне на мерките за максимизиране на стойността им в рамките на стратегията на бизнеса. При това някои активи могат да бъдат запазени, а други - прехвърлени или отписани.
5. **Необходими нови активи:** определяне на необходимостта от активи под форма на образователен и професионален ценз, които ще бъдат необходими през следващите години, и вземане на решение за начина на придобиването им (чрез създаване и развитие в рамките на компанията или от външни източници).
6. **Документиране на портфейла:** систематизиране на портфейла на необходимите нови активи и редовно повтаряне на цялата схема.

Схема 1. Приложение на подхода за управление на човешкия капитал в контекста на интелектуалните активи⁶

3.3. Елементи на управлението на човешкия капитал:

- Задържане на ключови служители – процентът служители, които са от изключителна важност за организацията и са задържани през предходната година.

- Способност да се привличат висококвалифицирани служители – процентът свободни работни места, за които се изисква значителен опит и висока квалификация и които са запълнени през предходната година.

⁶ Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No 1, 2000, pp-54-57

- Компютърна грамотност – процентът служители, които притежават предварително определено ниво на умения за работа със съвременните технологии.

- Разходи за заменяне на ключови служители – средният разход за набиране, подбор, назначаване и обучение на човек, който заема ключова позиция в организацията.

- Удовлетвореност на служителите – процентът служители, които са с висока степен на удовлетвореност от работата и организацията.

- Инициативност на служителите – количество идеи, предложени/инициирани от служителите за даден период.

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL ASSETS

Vencislav Savov, Margarita Harizanova
University of national and world economy - Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

The strategic management of intellectual assets requires new approaches for running business processes in organizations, in order to achieve future optimization and stable development in organizations. Human capital, as an element of intellectual assets, is unsusceptible to quantitative assessment. However, with the advance of information technology, human capital takes an essential role of company assets, thus making its recognition indispensable.

The simplest way to assess human capital is through an examination of intellectual capital. The difference between market value of a company and balance costs of its assets shows the volume of its intellectual capital. Intellectual capital is an intangible asset of organizations. Intellectual capital can be referred to consumers (for example: trademark, loyalty), to organizations (such as corporate culture, knowledge level, trade secrets, systems and methods) or to the single employee (know-how, specific abilities and talent).