

Експертна оценка на човешкия капитал

Експертната оценка на човешкия капитал произтича от признанието, че всяка компания е една богата смесица от капацитет, култура, ценности и философии, които определят нейната уникалност. Тази уникалност от своя страна влияе върху клоновете на компанията и върху начина, по който предлага стоки и услуги на клиентите си. Кевин Томсън, автор на „Емоционален капитал“ (5), е категоричен относно важното значение на стимулирането и насърчаването на търговската мощ на корпоративната идентичност. Ето коментарите му:

В крайна сметка единственият отличителен момент, окончателната УТП (уникална точка на продажбите – от Unique Selling Point) и единственото трайно предимство е идентичността на организацията. Тя прозира зад всичко, което е казано или сторено... Всичко друго около вашия бизнес може да бъде дублирано – продукт, услуга, принадлежна стойност.

Според терминологията на Томсън, корпоративната идентичност е изградена от интелектуален капитал – информация, познание и опит; плюс емоционален капитал – „скрития ресурс от чувства, убеждения, възприятия и ценности“.

Експертната оценка на човешкия капитал е ново разклонение на традиционната експертна оценка и съдържа няколко елемента.

Интелектуален капитал

Всяка компания разполага с важна мрежа от познания – някои закодирани под формата на наръчници, вътрешни уебстраници или подбрани екипи за „най-добра практика“, а други са „безмълвни“ – тоест, съществуват единствено в съзнанието на опитните служители. Clifford Chance например притежава закодирани познания под формата на стандартни шаблони и примери за предишната им употреба. Освен това разполага и с вътрешна база данни, която подпомага „най-добрата практика“, пуснала е в употреба няколко услуги онлайн, които се ползват както от служителите, така и от клиентите. Там се предлагат редовно осъвре-

менявани съвети в областта на съхраняването и защитата на информацията, трансграничното финансиране и международните санкции.

След сливането си с юридически фирми от Германия и Америка, *Clifford Chance* работи упорито за дефиниране на онези задълбочени познания, които ще ѝ помогнат да изпълни амбициозната си цел и да се превърна в глобална юридическа компания. Принципно цел на сливането е свободният обмен на опит и практически умения между служителите в различните страни и континенти. Ръководните кадри възприемат управлението на познанието като важна част от своите мениджърски функции. Ето какво мисли Джим Бенедикт, началник отдел „Съдебни спорове и рекламации“ в *Clifford Chance*:

Определени части от съдебните спорове имат глобален характер, докато други са фокусирани локално. Част от моята работа е да разбера как постъпват другите, да копирам най-доброто от тях и да го приложа на друго място, според изискванията на глобалната практика. Всички трябва да гледаме преуспелите и да извличаме поуки от начина, по който са стигнали до успеха.

Мениджърите в *Clifford Chance* вярват, че корпоративната култура на организацията е тясно свързана с интелектуалния ѝ капитал. Новоназначеният директор на Дирекция „Познание и информация“ Пол Грийнуд казва:

Културата е ключът към доброто управление на познанието. Важно е да градим култура, при която всеки се чувства вдъхновен и има свободата да мисли по творчески и иновационен начин. Нашето обединение спомогна за изграждането на едно общо чувство на радостна възбуда – чувството, че всичко е възможно.

Процесът на експертната оценка трябва да разкрие някои аспекти на интелектуалния капитал на компанията, но все още рядко се свързва с онзи вид анализ, който помага за разкриването на културната инфраструктура, подкрепяща по-неосезаемите източници на интелектуалния капитал – например усвояването на познания, споделяне на наученото и иновацията. Все пак в днешно

време вече е по-лесно да се подлага на оценка такова нещо, каквото е интелектуалният капитал. Нарастващ брой фирми, опиращи се на интензивни познания – като например юридическите кантори, консултантските фирми и финансово-брокерските къщи, започват да осъзнават цената на своите интелектуални активи. Например Алън Франк, директор по техническите въпроси на *KPMG*, описва консултацията като „един гигантски мозък. За нас управлението на познанието е основната система, с чиято помощ можем да постигнем конкурентно предимство.“ Много от тези компании полагат сериозни усилия да калкулират своите интелектуални активи. Например *PricewaterhouseCoopers* е разработила т.нар. „К-фактор“ – един модел, с чиято помощ се изчислява количеството познания, които влизат в организацията и излизат от нея. Екипите за експертна оценка може би ще получат известен достъп до този вид одити на познанието, особено когато подобни ресурси могат значително да повлияят върху цената на фирмата, набелязана за поглъщане.

Управленски способности

Тези способности се състоят от интелектуалния и емоционалния капитал на даден бизнес. Процесът на ухащването трябва да установи калибъра на висшите мениджъри на компанията и да потвърди дали тези мениджъри имат енергията и визията да управляват новата обединена компания. Техните умения и стил могат да бъдат проверени и чрез запознаване с част от резултатите от експертната оценка, но този процес трябва да бъде осъществен с необходимите дипломатичност и такт. Реакцията на мениджърите може да даде полезни сведения относно поведението им в рамките на една по-голяма организация, например:

- Управленски стил: дали стилът им е авторитарен или конструктивен?
- Откритост срещу защитно поведение: опитват ли се да обясняват неясните неща, или просто ги пхат под килима; стремят ли се към обсъждане и разбор на проблемите?

- Способност да виждат общата картина: дали са „коне с капаци“ в мисленето си и предпочитат да затънат в дребнавия си манталитет, или могат да разглеждат бизнеса в по-широк, може би международен мащаб?
- Желание за промяна: изглеждат ли готови за промяна, като например признаят, че нещо би могло да се направи по-добре или по-различно, а може би изобщо да не се прави? Съществуват ли твърде много „свещени крави“, съдейки по коментари от сорта на „това винаги сме го правили“ или „това не може да се променя“?
- Умения за управление на промяната: самите те преживявали ли са процес на бързи промени? Участвали ли са в някой значителен процес на промяна, като например други С&П, корпоративни реорганизации или създаване на смесени дружества? Работили ли са в различна корпоративна среда, налагало ли се е да адаптират управленския си стил към нея?

Колкото по-зависима е фирмата от човешкия си капитал, толкова по-важно е процесът на експертната оценка да обхване и второто ниво на мениджмънта, а именно идентифициране на функционалните специалисти и хората с недостатъчно използвани способности. Когато през 1997 г. стана сливането между *Lincoln Life Insurance* и компанията за индивидуални застраховки живот *Cigna*, екипът по сделката си постави приоритетната задача да задържи всички опитни и ценни за компанията специалисти. Ето какво разказва Майк Уолтър – по онова време главен директор по интеграцията:

По време на първоначалните ни контакти с Cigna... тук, във Филаделфия, ние прегледахме ред по ред организационната структура, а след това запитахме: „Кои са ключовите фигури, които трябва да задържим на всяка цена?“

А генералният директор на *Lincoln Life Insurance* Йън Боша декларира:

Съставянето на списък с ключови служители е важно, тъй като в нашия бизнес най-голямата ценност са хората. Ако нямате нужните ви хора, можете да плащате луди заплати и въпреки това да се оттечете в канала. Много е трудно да определите кои точно са ключовите хора, когато купувате само част от бизнеса, а не цялата компания. Просто защото не знаете кой какъв е, а тях може да ги няма в организационните структури, тъй като кадрните хора най-често ги пращат да работят в спомагателните филиали, извън набелязаната за поглъщане фирма. Ето защо се налага наистина да копаете надълбоко. (6)

Културен одит

Създаването и усъвършенстването на културните одити е може би най-голямото постижение в областта на разкриване и осъзнаване естеството и ценностите на корпоративната идентичност. Но повечето от тези одити просто изследват преобладаващите ценности на компанията, нейните убеждения и поведението ѝ, като крайната цел е да се предскаже с приблизителна точност степента на съвместимост между бъдещите партньори. Рядко се случва даден одит да изследва културата като интегрална част от стойността на компанията и като източник на конкурентно предимство, което трябва да се съхрани и дори разшири по време на обединителния процес.

Консултантите по мениджмънт Чарлс Хампдън-Търнър и Фонс Тромпенаарс са сред онези, които се опитват да накарат мениджърите да разглеждат фирмите си по различен начин. Тяхна отправна точка е убеждението, че „фирмата е жив организъм, със свое собствено чувство за посока и интегритет.“ Те вярват, че тази уникалност често се унищожава по време на С&П и че „в повечето случаи... компанията фактически губи от стойността си в рамките на броени дни или седмици след нейното поглъщане.“

Тази загуба на ценности е резултат предимно от погрешно разбиране или погрешно управление на онова качество, което прави бизнеса успешен (виж „Опасностите на поглъщането“ по-

долу). Двамата консултанти препоръчват т. нар. „стратегия на аклиматизацията“, водена от „позицията на минимализма... обръщайки внимание на всички онези дребни неща, които правят поглъщането достатъчно добро, за да привлече вниманието ви.“ (7)

Господата Хампдън-Търнър и Тромпенаарс работят с ръководството на погълнатата компания за изготвянето на нейната „описателна история“. По време на дискусиите те идентифицират различните кризи, които са помогнали за оформянето на бизнеса, и провеждат задълбочени интервюта, за да открият:

... какви визии и аспирации имат хората, които управляват компанията. А тъй като купувачът внася нов капитал, тези визии понякога са амбициозни и вълнуващи. След това проучваме по какъв начин информационната система на компанията може да се адаптира с минимални промени към информационните изисквания на компанията-майка.

Компанията-майка трябва само да поеме контрола, ако това е подходящо, веднага след като „усвой“ начина на работа на другия партньор.