

Научная статья

УДК 331.1; 338.2

JEL J24, M12, O15

DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-4-116-134

Оценка величины человеческого капитала предприятия: проблемы и решения

Дмитрий Алексеевич Жданов

Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Россия

djhdanov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9372-2931>

Аннотация

Измерение величины человеческого капитала (ЧК) предприятия традиционно является, с одной стороны, ключевой задачей управления кадровым потенциалом бизнеса, а с другой, – труднореализуемой задачей, так и не нашедшей своего корректного решения. В данной связи целью настоящего исследования стала разработка алгоритма, позволяющего проранжировать методы измерения ЧК предприятия с точки зрения достоверности получаемых результатов. Для реализации поставленной цели в работе использовался методический подход, основанный на сравнительном анализе существующих практик измерения ЧК, группировки данных процедур по ключевым признакам с последующим ранжированием сформированных групп на основе параметров, определяющих адекватность получаемых оценок.

Как показал проведенный анализ, в качестве критериев типизации существующих методов измерения ЧК целесообразно использовать особенности используемых для расчетов показателей. В число таких характеристик вошли следующие варианты исходных данных: вложенные средства; текущие показатели (индикаторы); отдача от вложений. Для того чтобы определить методы, обеспечивающие лучшую достоверность получаемых результатов, такие способы были распределены на основе признаков, характеризующих надежность первичных данных. В итоге сформирован подход, позволивший проранжировать типичные методы оценки величины ЧК предприятия с позиции достоверности отображения исследуемой сферы, что отличает данный способ от существующих процедур. В завершение работы предложены пути увеличения ЧК предприятия, учитывающие предпочтения инициативных работников, в частности, их внимание к обеспечению работодателем благополучия сотрудников.

Ключевые слова

корпоративный и индивидуальный человеческий капитал, методы измерения, оценка, персонал, кадровый менеджмент

Для цитирования

Жданов Д. А. Оценка величины человеческого капитала предприятия: проблемы и решения // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 4. С. 116–134. DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-4-116-134

© Жданов Д. А., 2022

Evaluation of the Human Capital of the Enterprise: Problems and Solutions

Dmitry A. Zhdanov

Central Institute of Economics and Mathematics RAS
Moscow, Russian Federation

djhdanov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9372-2931>

Abstract

Measuring the value of human capital (HC) of an enterprise is traditionally, on the one hand, the key task of managing the human resources potential of a business, and on the other hand, it is a difficult task that has not found its correct solution yet. In this regard, the purpose of this study was to develop an approach that allows us to rank the methods for measuring the HC of an enterprise in terms of reliability of the obtained results. To achieve this goal, a methodological approach was used, based on a comparative analysis of existing practices for measuring HC, grouping these procedures according to key features, and followed by ranking the formed groups based on parameters that determine the adequacy of the estimates obtained.

As the analysis has shown, it is advisable to use the features of the indicators used for calculation as criteria for typing existing methods for measuring HC. These characteristics included the following options for initial data: investment; current indicators; return on investment. In order to determine the methods that provide the best reliability of the obtained results, such methods were distributed on the basis of features that characterize the reliability of the primary data. As a result, we formed an approach that made it possible to rank typical methods for assessing the value of the enterprise's HC from the standpoint of the reliability of displaying the area under study, which distinguishes this method from other existing procedures. At the end of the work, the ways to increase the HC of an enterprise are proposed, taking into account the preferences of active workers, in particular, and their attention to ensuring the wellbeing of employees by the employer.

Keywords

corporate and individual human capital, measurement methods, estimation, personnel, personnel management

For citation

Zhdanov D. A. Evaluation of the Human Capital of the Enterprise: Problems and Solutions. *World of Economics and Management*, 2022, vol. 22, no. 4, pp. 116–134. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-4-116-134

Введение

Успешность предприятия в существенной степени зависит от наличия у него уникальных преимуществ, ресурсов, компетенций, которые нельзя воспроизвести или заменить. Таким ценным, редким и трудно поддающимся копированию ресурсом является человеческий капитал (ЧК) предприятия, определяющий возможности интенсивного развития бизнеса. Задача формирования и рационального использования ЧК стоит перед большинством отечественных предприятий, и его роль будет только увеличиваться в цифровой экономике, в экономике, основанной на знаниях.

Но остается открытым вопрос – как корректно измерить состояние ЧК предприятия, так как сложно управлять тем, что с трудом поддается отождествлению. Определение размера имеющегося ЧК, уровня умений, знаний, активности работников, эффективности использования трудовых ресурсов традиционно вызывает большие сложности. Хотя существуют разнообразные подходы к решению данной

задачи, все они не лишены естественных недостатков, поэтому адекватные методы решения отмеченной проблемы остаются в периметре интересов менеджеров, занимающихся анализом предприятий, управлением персоналом.

В данной связи *цель настоящего исследования* – изучить особенности измерения человеческого капитала (ЧК) предприятия, рассмотреть существующий методический инструментарий оценки ЧК предприятия и его работников и предложить подход, позволяющий проранжировать такие методы с точки зрения достоверности получаемых результатов. *Объект исследования* – ЧК предприятия, объединяющий корпоративный человеческий капитал и капитал отдельных работников.

Методической основой исследования стал сравнительный анализ существующих методов измерения ЧК, их группировка на основе выделенных ключевых признаков с последующим ранжированием отобранных категорий действий на основе надежности данных, используемых при расчетах.

Статья предназначена для работников, занимающихся кадровым менеджментом, анализом персонала компании, а также исследователей, изучающих формирование и развитие человеческого капитала предприятий.

Особенности трактовки понятия «человеческий капитал»

Становление концепции человеческого капитала (ЧК) связано с желанием объяснить роль неосязаемых и неотделимых от человека активов в создании продукта по аналогии с материальными ресурсами. *Индивидуальный ЧК* можно рассматривать как систему рентообразующих активов, отображающих разные личные и профессиональные качества человека. В узком смысле понятие ЧК работника включает совокупность знаний, умений и иных способностей человека ('knowledge, skills, abilities, and other characteristics', сокращенно KSAO), позволяющих ему получать доход. В широком понимании к ЧК относится совокупность личностных качеств, социальных компетенций, ценностных ориентиров, оказывающих влияние на результативность производительной деятельности. Отличие в подходах связано с различным ответом на вопрос, считать ли ЧК комбинацию приобретенных и природных свойств и способностей или только те, что непосредственно способны приносить отдачу. Данная полемика нашла отражение в различных определениях ЧК¹.

Под *ЧК предприятия* обычно понимается совокупный ЧК работников компании, используемый для достижения ее целей, приносящий отдачу [4]. ЧК предприятия – это ценности работников, их знания и навыки, формирующие конкурентоспособность предприятия. Не следует рассматривать ЧК предприятия только

¹ Понимание ЧК как источника дохода отражено в следующем базовом определении: «человеческий капитал – это навыки, свойства и способности, которыми обладает индивид, позволяющие ему зарабатывать доход» [1, р. 36]. Михаэль Хандель [2, р. 154], расширяя трактовку, отмечает, что современные работодатели ценят такие характеристики ЧК, как позитивный настрой, готовность к сотрудничеству и коммуникационные навыки выше, чем число лет образования, оценки в аттестате и результаты формализованных тестов для соискателей. В завершение отметим определение ОЭСР: «Человеческий капитал – это знания, компетенции и свойства, воплощенные в индивидах, которые способствуют созданию личностного, социального и экономического благополучия» [3, р. 18].

как сумму ЧК работников (их знаний, опыта, поведения, отношения к предприятию и коллегам), он более сложен, чем просто агрегация отдельных КSAO. ЧК предприятия создается также путем синергии ЧК работников, обеспечивает взаимодополняемость навыков в организации [5], впрочем, возможен и эффект диссинергии (трудности полноценной реализации). В компании, как в экономическом субъекте, формируются дополнительные качества, обеспечивающие его функционирование и развитие (корпоративная культура, интеллектуальная собственность, отношения с партнерами фирмы), их носителем является коллективный ЧК фирмы. Он включает и т. н. «молчаливые» знания (пониманием стиля работы членов коллектива, предпочтений коллег, способы налаживания межличностных отношений).

Как и другие формы капитала, ЧК обладает стоимостью и может быть продан на рынке труда либо использован в предпринимательской деятельности. ЧК не подвержен традиционному «экономическому износу» (физическому или моральному), его ценность нередко возрастает со временем, особенно в условиях активного использования цифровых технологий.

ЧК не учитывается в бухгалтерском балансе компании, хотя и обладает признаками нематериального актива, т. е. отсутствует четкий порядок отражения основных элементов ЧК в рамках традиционного бухгалтерского учета. В ПБУ 14/2007 указано, что «нематериальными активами не являются... интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду»². Хотя, практика частичного отражения существует, например: признания ЧК расходами текущего периода, обязательством, активом, видом нематериальных активов, частью деловой репутации предприятия [6; 7].

Категория «человеческий капитал» нередко заменяется более широким понятием «человеческий потенциал». Последняя трактовка шире классического понимания ЧК, она учитывает мотивацию [8], ценностные ориентации, мировоззренческие и поведенческие особенности, влияющие на эффективность работника. Традиционная концепция ЧК не учитывает потребности человека в развитии определенных сфер жизни, коммодификация и капитализация которых не предполагаются (например, потребности в содержательно осмысленном труде) [9], институциональные барьеры, препятствующие конвертации человеческого потенциала в ЧК.

Еще одним родственным понятием категории «человеческий капитал» является «интеллектуальный капитал» (ИК). Существует два основных взгляда на их взаимосвязь, в рамках одного – ИК является составной частью ЧК, в другом варианте – ЧК рассматривается как структурный элемент ИК. Оба параметра влияют на эффективность компании, на возможность решения проблем фирмы [10], ЧК, как и ИК, могут служить основой конкурентного преимущества, особенно в цифровой экономике [11]. Методы измерения ЧК близки оценке ИК [12].

Феномены измерения человеческого капитала

Существует много подходов к расчету величины ЧК, но при этом общепринятая методика оценки ЧК или измерения результативности инвестиций в ЧК до сих

² Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» 14/2007.

пор не сложилась [13; 14]. Собственно, не сформирован и единый теоретико-методологический подход к его оценке [15, р. 191]. Например, на Конференции европейских статистиков в 2013 г.³ отмечалось, что измерение состояния ЧК сталкивается со следующими глубинными проблемами: неустоявшимися теоретическими представлениями о сущности ЧК; тем, что методология оценки находится в стадии формирования; с трудностями получения надежной информации о состоянии ЧК, что снижает достоверность результатов. В настоящее время продолжается разработка инструментов оценки вложений в ЧК, расширяется состав индикаторов его состояния, поскольку многие вопросы измерения остаются открытыми⁴.

Обобщая имеющиеся взгляды, отметим, что причиной сложившегося положения является ряд объективных трудностей. В качестве ключевых можно выделить следующие:

- различные трактовки термина «человеческий капитал» обуславливают неодинаковое понимание его содержательного наполнения (например, капитал – это сам человек, либо унаследованные и приобретенные способности, либо ресурс для получения дохода);
- сложность сбора информации, характеризующей состояние ЧК, в т. ч. определения состава показателей, наиболее точно отражающих состояние ЧК; способов их оценки (например, как оценить способности); сопоставления разноплановых индикаторов [18]. Так, из-за сложности идентификации и контроля данного ресурса ЧК трудно отразить в бухгалтерском балансе компании;
- расчеты отталкиваются от измерения вложений и их отдачи, но неявные и непрямые затраты трудно идентифицируемы и учитываемы, при этом зависимость между затратами и результатами, как правило, неочевидна, а сроки отдачи вложений не ясны;
- разноуровневое рассмотрение ЧК: микроуровень (индивидуальный); мезоуровень (корпоративный); макроуровень (региональный, национальный), и необходимость учета эмерджентности ЧК на двух последних уровнях.

В настоящей работе, как отмечалось, нас будет интересовать оценка ЧК на микро- и мезоуровне.

ЧК, как и другие виды капитала, оценивается с помощью стоимостных и натуральных показателей. С учетом отмеченных проблем, для оценки часто используются метрики, носящие опосредованный характер по отношению к ЧК, т. е. позволяющие судить о его состоянии по неявным проявлениям, косвенным индикаторам. В данной связи Организация экономического сотрудничества и развития заявила, что «...в отношении человеческого капитала измеряется то, что можно измерить, а не то, что нужно измерить» [19].

³ Конференция европейских статистиков. Женева. 2013 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.unecce.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/ECE.CES.85_Rus.pdf

⁴ В работе [16, с. 48], где представлен обзор методов оценки ЧК компании, в завершение отмечается: «Ни один из перечисленных подходов не может, на наш взгляд, претендовать на «звание» достаточно точного интегрального метода оценки человеческого капитала организации» А в [17, р. 25] по данному поводу говорится: «Все эти модели страдают субъективностью, неопределенностью и недостатком надежности, поскольку не может быть уверенности в точности таких измерений».

В классической интерпретации (Г. Беккер, Д. Минцер и др.) оценка индивидуального ЧК рассматривается как совокупность следующих, поддающихся измерению показателей: знаний и компетенций, которые определяются количеством лет обучения, трудовым стажем и другими параметрами. Т. Шульц, один из основателей концепции ЧК, выделял следующие развернутые индикаторы ЧК [20]:

- расходы на медицину, здоровье и питание, продлевающие жизнь, прибавляющие человеку физические силы;
- повышение квалификации на рабочем месте за счет обучения работодателями сотрудников;
- система образования разных ступеней: школьное, начальное, среднее, высшее, профессиональное;
- дополнительное образование взрослых, организованное не работодателем.

Традиционно ЧК работника принято делить на общий и специальный [21]. Общий ЧК (знания человека в целом), как правило, характеризуется числом лет обучения. Специальный ЧК (набор знаний, полезных на определенном предприятии), обычно измеряется продолжительностью стажа по последнему месту работы.

Классический набор показателей трудно назвать достаточным для полноценной оценки ЧК даже в его узком понимании. Современные исследования сходятся на том, что доход приносят не отдельные компетенции, а более фундаментальный набор сложно наблюдаемых навыков, связанных с личностью работника, которые и отвечают за ренты, от использования отдельных способностей. В данной связи число подходов к оценке ЧК со временем существенно расширилось.

Значительная часть моделей анализа состояния ЧК предприятия появилась в 1980–1990-е гг. ЧК часто рассматривался здесь как элемент, обуславливающий организационную эффективность компаний. В качестве наиболее известных моделей, оценивающих вклад ЧК в результативность бизнеса, можно отметить следующие подходы: систему сбалансированных показателей [22]; расчет индекса человеческого капитала (компания Watson Wyatt [23]); модель организационной эффективности (компания Mercer HR Consulting [24]); модель приверженности (компания Sears, Roebuck & Co); модель совершенствования⁵ (Европейского фонда управления качеством (EFQM)). В каждом из отмеченных методов оценивался свой набор характеристик персонала, позволяющих судить об его влиянии на эффективность компании. Развернутый перечень обсуждаемых параметров представлен также в докладе Human Resource Financial Report, подготовленном Saratoga Institute, включившим в список эталонных показателей оценки состояния человеческих ресурсов более 30 коэффициентов и индексов, объединенных в семь групп: организационная эффективность; структура человеческих ресурсов; компенсации; льготы; увольнения; кадровое обеспечение; обучение и развитие [25].

С развитием теории ЧК [26, 27] инструментарий оценки продолжает расширяться. Так, И.В. Соболева отмечает следующие подходы к измерению ЧК: с ис-

⁵ Всероссийская организация качества национальная партнерская организация EFQM в России
URL: <http://efqm-rus.ru/model-efqm>

пользованием натуральных индикаторов (представительные оценки); на основе оценки прошлых усилий; на основе оценки отдачи; подход Всемирного банка [28].

Методы измерения человеческого капитала предприятия

В результате, на основе обобщения представленных в литературе методов, выделим три наиболее распространенных подхода к измерению величины ЧК предприятия и его работников:

- 1) на основе вложенных средств;
- 2) на основе текущих показателей / индикаторов;
- 3) на основе отдачи вложений.

При этом ни один из отмеченных подходов нельзя определить как универсальный и полноценный, поскольку каждому из них свойственны свои недостатки. В данной связи в конкретной ситуации следует выбирать способ измерения исходя из особенностей компании и производственной ситуации, поставленной цели и уровня оценки персонала. Рассмотрим далее отмеченные подходы.

Подход 1. На основе вложенных средств

Идея подхода – оценка ЧК проводится на основе инвестиций, произведенных в человека, стоимости замещения работников, альтернативных издержек. Существует два основных подхода к определению затрат (инвестиций) на создание ЧК работника:

- 1) на воспроизводство человека как физического и социального существа (например, расходы на здравоохранение, в том числе на профилактику, медицинское обслуживание и т. п.);
- 2) на оплату труда работника и увеличение его производительности (например, расходы на образование, повышение квалификации, подготовку по месту работы).

Сложность подхода – определение состава затрат, вложенных в конкретный вид нематериального богатства, что отнести к инвестициям в ЧК, а что – к потребительским расходам, не связанным с производственной деятельностью. Кроме того, одинаковые инвестиции могут давать различные результаты (объемы ЧК). Имеют значение врожденные качества работника: талант, способность к обучению, здоровье и т. д.; трудно учесть эффективность затрат.

В качестве иллюстрации использования метода можно отметить следующие варианты оценки ЧК предприятия:

- на основе восстановительной стоимости работника. Первоначальная стоимость, равная затратам на обучение, образование, получение опыта за пределами организации, ежегодно уменьшается на 20 % (на коэффициент обесценения знаний) (подход предложен Голландским институтом стандартов качества (КЕМА));
- путем суммирования затрат на оплату труда, обучение сотрудников, оплату медицинского обслуживания, скорректированных на коэффициент отдачи от инвестиций, в частности, отдача от инвестиций в обучение выше, чем в здоровье [29];

- капитал соответствует затратам, требующимся работодателю для привлечения, эксплуатации и удержания сотрудников на предприятии [30];
- на основании стоимости труда персонала компании с учетом его нормативной численности [31].

Подход 2. На основе текущих показателей/индикаторов

Данный взгляд можно назвать наиболее активно развивающимся. Идея подхода – оценить капитал на основании текущего состояния различных денежных либо натуральных показателей работы компании, ее сотрудников, а затем сформировать интегральную оценку. Рассматривается совокупность показателей, характеризующих особенности конкретного работника, свойства персонала компании, а также самого предприятия. Такие показатели могут включать: отработанные часы, образование, производственный, организационный, международный опыт работы, практические знания, уровень индивидуального социального капитала. Например, это может быть совокупная индексная оценка количества лет обучения; соответствия образования профилю занятости; имеющихся навыков.

Популярным является также отражение информации о состоянии ЧК предприятия в нефинансовой отчетности, например, в отчете, включающем набор показателей, характеризующих различные проявления кадровых ресурсов.

В русле рассматриваемого подхода действует и Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization; ISO; ИСО). В 2018 г. ею был предложен стандарт ИСО 30414⁶, призванный показать вклад ЧК в деятельность компании, продемонстрировать влияние стратегии управления людскими ресурсами на персонал. Стандарт содержит рекомендации по организации взаимодействия с сотрудниками в части: организационной культуры, набора и текучести кадров, здоровья и безопасности, лидерства, оценки производительности.

Плюс рассматриваемого подхода – благодаря набору разносторонних и оперативных показателей формируется более полная картина состояния предприятия, непосредственно фиксируются происходящие изменения. Минус – наличие у персонала необходимых свойств и компетенций (например, образования или опыта работы) не означает, что компания обязательно получит отдачу от их присутствия; не учитывается возможность увольнения работника. Показатели приходится адаптировать для конкретной компании и цели оценки; зачастую получается слишком много данных, которые трудно корректно сводить и анализировать.

Проиллюстрируем использование данного подхода с помощью следующих примеров:

- Институт управления человеческим капиталом (Human Capital Management Institute⁷, USA), предложил использовать «Финансовый отчет о ЧК» для оценки инвестиций компании в работников, их влияния на бизнес и отдачи вложений. Отчет включает ключевые показатели, соответствующие

⁶ ИСО 30414:2018. Управление человеческими ресурсами – Руководство по внутренней и внешней отчетности в области человеческого капитала.

⁷ <https://www.hcmi.co/home>.

- стандартам ИСО по ЧК. Он включает три раздела: 1) влияние ЧК на финансовые результаты; 2) оценка стоимости рабочей силы по должностям; 3) мониторинг движения ЧК, где и как он распределяется и используется;
- Страховая компания Skandia предлагает анализировать ЧК по следующим критериям: текучесть кадров, стоимость обучения одного сотрудника, средний стаж работы и уровень образования.
 - Экспертный (балльный) метод: работники оцениваются на основе качественных характеристик. Процедура состоит из 3 этапов: 1) выделяются основные оцениваемые показатели; 2) определяется вес каждого показателя; 3) формируется балльная шкала оценки каждого показателя. Применение метода ограничено, так как суммируются разные показатели деятельности работников, обычно он используется для сравнения однотипных работников, но не для оценки ЧК предприятия.
 - Сравнительный (рыночный) метод: ЧК работника оценивается исходя из сложившейся на рынке цены на аналогичных работников. Минус – оценка не всегда адекватна, специалист одинаковой категории может оцениваться по-разному в разных регионах или сферах.
 - Оценка ЧК работника путем произведения его заработной платы на коэффициент гудвилла, плюс инвестиции в ЧК за период работы в компании. Гудвилл определяется как сумма индекса прибыли ЧК (отношение прибыли к рабочему времени сотрудника), индекса стоимости ЧК (отношение расходов на персонал к рабочему времени сотрудника) и коэффициента профессиональной перспективности (образование работника, его стаж и возраст) [32].

Подход 3. На основе отдачи/доходный подход

Идея подхода – накопленный ЧК соответствует потоку выгод, получаемых с его помощью. Оценивается эффект использования работника для компании, т. е. произведенный им результат, доход, который он приносит бизнесу. Считается, что это наиболее корректный подход, поскольку здесь оцениваются не только потенциальные возможности, но и реальные результаты использования ЧК.

Сложность метода – оценка отдачи от вложений. Например, ЧК может приносить работнику как денежные результаты (заработок), так и неденежную пользу, например, удовлетворенность содержанием труда, лучшую карьеру, здоровье. На полученные предприятием результаты обычно влияет совокупность различных причин, а не только уровень ЧК.

Существует два основных подхода к расчету норм отдачи ЧК работников:

- разница между доходами людей с разным уровнем образования (премия на образование) и издержками, связанными с получением образования, а также упущенной выгоды во время образования;
- рассматривается «производственная функция заработков», зависимость заработков от образования, трудового стажа, продолжительности отработанного времени и др. факторов.

Считается, что если метод оценки отдачи использования ЧК лимитирован учетом только денежной отдачи, то полученная величина скорее преуменьшает

его реальный запас [33]. Различают частные и социальные нормы отдачи. Первые измеряют эффективность вложений с точки зрения отдельных инвесторов, вторые – с точки зрения общества.

В качестве иллюстрации использования метода отметим следующие решения:

- Метод рыночной капитализации: вычисляется разность рыночной капитализации компании и собственного капитала акционеров, получаемая величина – стоимость ЧК;
- Метод рентабельности активов: оценка осуществляется путем сравнения рентабельности активов компании (ROA) с аналогичным показателем для отрасли. Годовая прибыль (убыток), получаемая компанией благодаря корпоративному ЧК, рассчитывается как частное, где числитель – прибыль компании, а знаменатель – разность анализируемых рентабельностей;
- Метод чистой текущей стоимости: стоимость актива аппроксимируется по настоящей или дисконтированной стоимости будущих экономических благ, ожидаемых от данного актива;
- Метод непрерывной инвентаризации: стоимость запаса капитала определяется путем аккумуляции и переоценки приобретений за вычетом выбытия данного актива за время его срока службы и корректировки на обесценивание, например, в результате эпидемий и т. д. [34].

Ранжирование методов измерения

Как отмечено выше, корректное измерение состояния ЧК предприятия является задачей, не нашедшей пока своего окончательного решения. Достоверность решения данной задачи, с учетом специфики объекта, определяется, в первую очередь, надежностью (адекватностью) используемых данных, и, во вторую, – корректностью алгоритмов расчетов. В настоящей работе рассмотрим ключевую причину – «качество» привлекаемых исходных данных.

Итак, одной из основных причин сложившегося положения является ограниченность измерений, сложность получения информации, достоверно характеризующей исследуемый объект. Для того чтобы рационализировать использование имеющегося инструментария, предлагается провести ранжирование существующих методов оценки с точки зрения достоверности отображения объекта, т. е. определить, какие из имеющихся методов наиболее корректно оценивают уровень ЧК предприятия.

Для решения указанной задачи проведем позиционирование существующих подходов в рамках двухмерной матрицы, учитывающей надежность отправных данных. Пускай одна из ее осей характеризует процедуру измерения, т. е. возможность получения точных исходных данных (легкоизмеримые / трудноизмеримые⁸), а другая – степень адекватности отображения ими изучаемой сферы (прямые/косвенные). Поместим исследуемые подходы в квадранты матрицы,

⁸ Термин «трудноизмеримые» характеризует сложность (дороговизну) получения и точного определения величин, необходимых для расчетов данных.

на основании особенностей используемых ими данных. Каждому из квадрантов будут соответствовать два признака, учитывающих отмеченные градации, что отражено на рисунке. Как видно из иллюстрации, наиболее достоверные методы попадают в группу 1, а наименее – в группу 4.

	<i>Легкоизмеримые</i>	<i>Трудноизмеримые</i>
<i>Прямые</i>	<i>Группа 1. Легкоизмеримые, прямые</i> Подход 3	<i>Группа 2. Трудноизмеримые, прямые</i> Подход 2, Подход 3
<i>Косвенные</i>	<i>Группа 3. Легкоизмеримые, косвенные</i> Подход 1, Подход 2	<i>Группа 4. Трудноизмеримые, косвенные</i> Подход 2

Группировка подходов к оценке состояния корпоративного человеческого капитала

Grouping approaches to assessing the state of corporate human capital

Источник: подготовлено автором на основании [4].

Рассмотренные ранее методы можно распределить, в рамках предложенного подхода, в порядке, отображенном на рисунке. Отдельные варианты расчетов, возможно, могут позиционироваться иначе, чем указано на иллюстрации, но, в любом случае, иерархия предпочтений сохранится, методы, попавшие в группу 1, будут более предпочтительными, а в группу 4 – наименее.

Рассмотрим примеры показателей, соответствующих каждой из групп.

Группа 1. Показатели, использующие легкоизмеримые исходные данные, а также непосредственно характеризующие отдачу от участия персонала в создании добавленной стоимости. Сюда можно отнести:

- добавленную стоимость, полученную благодаря активности сотрудника;
- сокращение материальных и (или) временных затрат; улучшение качества;
- увеличение производительности труда, выпуска, продаж;
- капитализацию компании, рентабельность активов.

Группа 2. Величины, оперирующие с трудноизмеримыми данными, но способными непосредственно оценить состояние ЧК:

- объем реализованных бизнес-идей сотрудников, предложений по совершенствованию бизнес-процессов, отдача от их внедрения;
- наличие дифференцированных, ориентированных на продуктивную работу методов вознаграждения и стимулирования персонала, социальных пакетов;
- практические знания, имеющиеся навыки.

Группа 3. К данной группе отнесем следующие индикаторы:

- увеличение стоимости нематериальных активов компании; объем внедренных инноваций, коэффициент Тобина;
- регулярность проведения оценки и аттестации персонала, наличие кадрового резерва по широкому кругу должностей, текучесть кадров;

- затраты на обучение сотрудников, количество рабочих дней, отведенных на повышение квалификации персонала;
- затраты на оплату труда, оплату медицинского обслуживания;
- средний стаж работы, производственный, организационный опыт;
- уровень образования, количества лет обучения; соответствие профилю занятости.

Группа 4. К данной группе можно отнести такие результирующие показатели, как:

- согласованность действий при решении коллективных задач; усиление «гибких» навыков (коммуникаций, командной работы);
- удовлетворенность сотрудников условиями труда; рост самоуважения, инициативности; улучшение эмоционального климата в организации (сокращение жалоб сотрудников, дисфункциональных конфликтов);
- степень доверия сотрудников к руководству предприятия, лояльность к компании.
- уменьшение времени получения информации при возникновении сбоев.

Как можно видеть, в группу 1, наиболее корректных методов, попали те из них, что относятся к подходу 3, оперирующему с уже полученной или ожидаемой отдачей от вложений. Данный способ непосредственно обращается к показателям, характеризующим результативность ЧК, а искомые данные можно относительно легко получить. Методы, составляющие подход 2, относятся к группам 2, 3 и 4. Это связано с тем, что данный подход использует разноплановые комбинации показателей, при этом они трудноизмеримы и/или являются только косвенными индикаторами оценки ЧК. Подход 1 включает методы, привлекающие легкоизмеримые, но косвенные показатели, что и понятно, так как здесь рассматриваются вложенные ранее средства, но их связь с текущим состоянием ЧК опосредована.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее предпочтительными являются методы, использующие подход 3, а наименее – подход 2, особенно в случае, если метрики, на которые опирается оценка, оперирует с косвенными по отношению к стоимости ЧК показателями, которые при этом еще и трудноизмеримые.

Предложенная систематизация демонстрирует также очередность использования существующих методов. Так, в первую очередь, стоит опираться на методы группы 1, как наиболее точные и симптоматичные, а в последнюю очередь – группы 4, как наименее конкретные.

Пути увеличения ЧК предприятия

После проведения мониторинга состояния ЧК предприятия рассмотрим кратко действия, которые следует осуществить для увеличения ЧК, для превентивного наращивания данных ресурсов.

К инструментам кадрового менеджмента, помогающим повысить результативность бизнеса, традиционно относят *hard things*⁹. Правда, в настоящее время

⁹ Hard things (от англ. *тяжелые, сложные проблемы*) – текущие кадровые задачи по поддержанию деятельности: отбор и найм персонала, публикация вакансий, кадровое делопроизводство и т. д.

для подобных рутинных задач все чаще используют цифровые технологии, а освободившееся время уделяют самим работникам, задачам, относящимся к *soft things*¹⁰, ценностным ориентирам, корпоративной культуре, лидерству и эффективности [35].

Опросы показывают, что работники сегодня все больше обращают внимание на качество своей трудовой жизни. Молодым, наиболее продуктивным поколениям, свойственно легче менять работу, активнее искать работодателя, отвечающего их ценностям и стремлениям. В США в 2021 г. зафиксировали рекордное число увольнений, показавшее, что для сохранения работников недостаточно стандартных оздоровительных программ, компенсаций и льгот [36].

Американский институт общественного мнения (Gallup International Association) провел анкетирование, для того чтобы установить ожидания работников от потенциальных работодателей. В лидирующую тройку критериев вошел показатель – степень заботы компании о благополучии сотрудников (well-being). Но для миллениалов и поколения Z это требование оказалось уже на первом месте! [36]. Gallup так определил ключевые составляющие благополучия сотрудников (well-being): это совокупное влияние рабочих и нерабочих факторов на состояние человека в русле пяти основных аспектов: финансы, карьера, здоровье, эмоции и отношения [37]. Тем самым благополучие отражает, насколько качественно и полноценно живет человек. В данной связи молодые, талантливые сотрудники стараются выбирать компании, проявляющие большую заботу об их благополучии.

С учетом вышесказанного, к основным путям увеличения и развития корпоративного ЧК отнесем следующие направления:

- отбор и найм наиболее подходящих, талантливых сотрудников;
- адаптация и удержание сотрудников путем создания «комфортных» условий работы, корпоративной культуры, направленной в том числе на доверие, взаимодействие и согласованность работников;
- позиционирование сотрудников, обеспечивающее раскрытие их потенциала и включение в реализацию общекорпоративных задач;
- развитие работников путем обучения и воспитания;
- налаживание мотивации, направленной на выявление или формирование способностей, оценку вклада в повышение производительности.

Поскольку, учитывая особенности ЧК, обычно существует временной лаг между проведением отмеченных кадровых мероприятий и получением ожидаемого результата, то, для формирования ЧК предприятия на желаемом уровне, следует наладить мониторинг упреждающей учетной информации, проводить необходимые мероприятия в превентивном порядке.

Выводы

Измерение состояния ЧК предприятия является насущной задачей бизнеса, особенно в контексте активной цифровизации промышленности, перехода к эко-

¹⁰ Soft things (от англ. мягкие проблемы) – задачи, ориентированные на людей: управление эффективностью, обучение сотрудников, создание кадрового резерва, повышение вовлеченности, анализ текучести и т. д.

номике знаний. Но корректная оценка состояния ЧК предприятия традиционно вызывает существенные затруднения. Это связано с рядом причин, в частности, с различием в трактовке содержания ЧК; сложностью сбора информации; трудностью идентификации неявных и непрямых затрат; неочевидностью зависимости между произведенными затратами и результатами и т. п.

Для того чтобы определить методы, наиболее точно отображающие размер ЧК предприятия, в исследовании изначально рассмотрены существующие способы оценки. Проведенный анализ позволил объединить их в три основных подхода на основании характера используемых для расчетов показателей. Это методы, привлекающие в качестве исходных данных: вложенные средства; текущие показатели работы компании; отдачу от вложений.

С учетом специфики рассматриваемого объекта адекватность отображения состояния ЧК в существенной степени зависит от первичных данных, используемых в расчетах. В данной связи сформирован алгоритм, обеспечивающий ранжирование способов оценки уровня ЧК с позиции надежности привлекаемых данных. «Качество» используемой информации предложено оценивать с помощью двух метрик: а) возможности аутентичного измерения необходимых отправных параметров и б) степени релевантности отображения ими изучаемой сферы. В результате выделенные подходы были распределены в соответствии с достоверностью получаемых результатов. Показано, что подход 3, куда вошли методы, основанные на измерении отдачи от вложений в ЧК, можно отнести к наиболее корректным, поскольку результативность ЧК оценивается здесь напрямую, а исходные данные можно относительно легко получить. Подход 2 является наименее строгим, особенно в случае, если метрики, на которые опирается оценка, оперируют косвенными по отношению к стоимости ЧК показателями, которые при этом еще и трудноизмеримые.

В завершение предложены меры по увеличению ЧК предприятия, учитывающие современные предпочтения активных работников, в частности, их внимание к обеспечению работодателем благополучия своих сотрудников.

Список литературы

1. The Penguin Dictionary of Economics. L. 2004.
2. **Handel M. J.** Skills mismatch in the labor market. *Annual Review of Sociology*, 2003. vol. 29, pp. 135–165
3. OECD. The Well-being of nations: The role of human and social capital. Paris: OECD. 2001.
4. **Жданов Д. А.** Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики // *Экономическая наука современной России*. 2020. № 4 (91). С. 24–38.
5. **Ployhart R., Moliterno T.** Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*. 2011. No. 36, pp. 127–150, p. 128.
6. **Кузина Е. И.** Человеческий капитал: проблемы отражения в бухгалтерском учете и отчетности // *Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева*. 2020. Том 2, № 3. С. 185–194.

7. **Обущенко Т. Н.** Бухгалтерский учет человеческого капитала // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Том 8, №3 <http://naukovedenie.ru/PDF/93EVN316.pdf> (доступ свободный)
8. **Anikin V. A.** Motivation to Work in Russia: The Case of Protracted Transition from Noncompetitive to Competitive System. *The Journal of Comparative Economic Studies*. 2013. No 8, pp. 35–60.
9. **Соболева И. В.** Человеческий потенциал российской экономики: проблема сохранения и развития. М.: Наука. 2007. 202 с.
10. **Bontis N.** Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field // *International Journal of Technology Management*. 1999. no. 18(5-8). pp. 433–462. DOI:10.1504/IJTM.1999.002780
11. **Chen Y.-Y.** Knowledge management fit and its implications for business performance: a profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*. 2012. No 27. pp. 262–270.
12. **Sveiby K. E.** Methods for Measuring Intangible Assets. Karl-Erik Sveiby's Homepage. 2010. <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>
13. **Le T. V. T., Gibson J., Oxley L.** Measures of human capital: A review of the literature. New Zealand Treasury Working Paper 05/10. November 2005.
14. **de la Fuente A., Domenech R.** Human capital in growth regressions: How much difference does data quality make? // *Journal of the European Economic Association*. 2006. Vol. 4. P. 1–36
15. **van Leeuwen B., Foldvari P.** How much human capital does Eastern Europe have? Measurement methods and results. *Post-Communist Economies*. 2008. Vol. 20. Issue 2. Pp. 189–201
16. **Краковская И. Н.** Оценка человеческого капитала. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы // *Экономический анализ: теория и практика*. 2008. № 19(124). С. 41–50.
17. **Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos R.** The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources // *European Management Journal*, 1999. vol. 17(4), pp. 391–402
18. **Cohen D., de Soto M.** Growth and human capital: Good data, good results // *Journal of Economic Growth*. 2007. Vol. 12. No. 1. pp. 51–76
19. OECD. Human Capital Investment: An international comparison. Paris: OECD, 1998.
20. **Schultz T. W.** Investment in Human Capital // *The American Economic Review*. 1961. No. 51 (1), pp. 1–17.
21. **Беккер Г.** Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003 (1964).
22. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992. January-February, pp. 71–79.
23. **Watson Wyatt.** Human Capital Index. London. 2001
24. **Nalbantian R., Guzzo R. A., Kieffer D., Doherty J.** Play to your Strengths, McGraw-Hill, New York. 2004
25. **Fitz-enz J.** The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York, AMACOM/American Management Association, 2009. 312 p.

26. **Bhargava A.** Modeling the effects of Health on Economic Growth / A. Bhargava, D. T. Jamison, L. Lau, C. J. L. Murray. *Journal of Health Economics*. 2001. Vol. 20, no. 3. pp. 423–440.
27. **Krueger A.** Education for Growth: Why and for Whom? A. Krueger, M. Lindahl. *Journal of Economic Literature*. 2001. Vol. 34, no. 4. pp. 1106–1136
28. **Соболева И. В.** Парадоксы измерения человеческого капитала. Научный доклад. М.: Институт экономики РАН. 2009. 50 с.
29. **Чигоряев К. Н., Скопинцева Н. А., Ульященко В. В.** Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат // *Известия ТПУ*. 2008. № 6. С. 54–56.
30. **Ревуцкий Л. Д.** К вопросу о результативности использования человеческого капитала предприятий и методах ее определения // *Аудит и финансовый анализ*. 2010. № 2. С. 398–401.
31. **Кастрюлина Ю. М.** Анализ методов оценки величины человеческого капитала хозяйствующих субъектов // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*, 2013. С.19.
32. **Тугускина Г. Н.** Оценка стоимости человеческого капитала предприятий // *Кадровик*. 2009. №11. С.4–13.
33. **Соболева И. В.** Деформации социального капитала и перспективы их преодоления / Неэкономические грани экономики: непознанное взаимовлияние. Научные и публицистические заметки обществоведов. М.: Институт экономических стратегий. 2010. С. 371–398.
34. ЕЭК ООН. Руководство по измерению человеческого капитала. ООН, Нью-Йорк и Женева, 2016. с. 17. https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2016/ECECESSTAT20166_R.pdf
35. **Берсин Д.** HR в меняющемся мире: семь методов высокоэффективного управления персоналом // *hh.ru*. 2018. <https://hh.ru/article/505205> (дата обращения 10/10/2022).
36. **Morgan I.** Employees Want Wellbeing From Their Job, and They'll Leave to Find It. Gallup. 2021. <https://www.gallup.com/workplace/352952/employees-wellbeing-job-leave-find.aspx> (дата обращения 10/10/2022).
37. **Beck R., Harter J.** Why Good Managers Are So Rare. *Harvard Business Review*. 2014. <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare> (дата обращения 10/10/2022).

References

1. The Penguin Dictionary of Economics. L., 2004.
2. **Handel M. J.** Skills mismatch in the labor market. *Annual Review of Sociology*, 2003, vol. 29, pp. 135–165
3. OECD. The Well-being of nations: The role of human and social capital. Paris: OECD. 2001.
4. **Zhdanov D. A.** Human capital of an enterprise in the context of a systemic economy. *Economic science of contemporary Russia*, 2020, no. 4 (91), pp. 24–38.

5. **Ployhart R., Moliterno T.** Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 2011, no. 36, pp. 127–150.
6. **Kuzina E. I.** Human capital: problems of reflection in accounting and reporting. *Bulletin of the Tatishchev Volga University*, 2020, vol. 2, no. 3, pp. 185–194.
7. **Obushhenko T. N.** Human Capital Accounting. *Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 3.
8. **Anikin V. A.** Motivation to Work in Russia: The Case of Protracted Transition from Noncompetitive to Competitive System. *The Journal of Comparative Economic Studies*, 2013, no. 8, pp. 35–60.
9. **Soboleva I. V.** The human potential of the Russian economy: the problem of conservation and development. M.: Science. 2007. 202 p.
10. **Bontis N.** Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 1999, no. 18(5-8), pp. 433–462. DOI 10.1504/IJTM.1999.002780
11. **Chen Y.-Y.** Knowledge management fit and its implications for business performance: a profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 2012, no. 27, pp. 262–270.
12. **Sveiby K. E.** Methods for Measuring Intangible Assets [Online]. *Karl-Erik Sveiby's Homepage*, 2010. URL: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>
13. **Le T. V. T., Gibson J., Oxley L.** Measures of human capital: A review of the literature. *New Zealand Treasury Working Paper*, 2005, no. 5, p. 10.
14. **de la Fuente A., Domenech R.** Human capital in growth regressions: How much difference does data quality make? *Journal of the European Economic Association*, 2006, vol. 4, pp. 1–36.
15. **van Leeuwen B., Foldvari P.** How much human capital does Eastern Europe have? Measurement methods and results. *Post-Communist Economies*, 2008, vol. 20, iss. 2, pp. 189–201.
16. **Krakovskaja I. N.** Assessment of human capital Measurement and assessment of the human capital of an organization: approaches and problems. *Economic analysis: theory and practice*, 2008, no. 19(124), pp. 41–50.
17. **Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos R.** The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 1999, vol. 17(4), pp. 391–402.
18. **Cohen D., de Soto M.** Growth and human capital: Good data, good results. *Journal of Economic Growth*, 2007, vol. 12, no. 1, pp. 51–76.
19. OECD. Human Capital Investment: An international comparison. Paris: OECD, 1998.
20. **Schultz T. W.** Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1961, no. 51 (1), pp. 1–17.
21. **Bekker G.** Human Behavior: An Economic Approach. Selected works on economic theory. Moscow: State University Higher School of Economics, 2003 (1964).
22. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, pp. 71–79.
23. Watson Wyatt. Human Capital Index. London. 2001
24. **Nalbantian R., Guzzo R. A., Kieffer D., Doherty J.** Play to your Strengths, McGraw-Hill, New York, 2004

25. **Fitzenz J.** The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York, AMACOM/American Management Association, 2009. 312 p.
26. **Bhargava A.** Modeling the effects of Health on Economic Growth / A. Bhargava, D. T. Jamison, L. Lau, C. J. L. Murray. *Journal of Health Economics*, 2001, vol. 20, no. 3, pp. 423–440.
27. **Krueger A.** Education for Growth: Why and for Whom? *Journal of Economic Literature*, 2001, vol. 34, no. 4. pp. 1106–1136.
28. **Soboleva I. V.** Paradoxes of measuring human capital. Scientific report. M.: Institute of Economics RAS. 2009. 50 p.
29. **Chigorjaev K. N., Skopinceva N. A., Ul'jashhenko V. V.** Estimating the value of human capital based on the costs incurred. *IzvestiyaTPU*, 2008, no. 6, pp. 54–56.
30. **Revuckij L. D.** To the question of the effectiveness of the use of human capital of enterprises and methods for its determination. *Audit and financial analysis*, 2010, no. 2, pp. 398–401.
31. **Kastrjulina Ju. M.** Analysis of methods for assessing the value of human capital of economic entities. *Journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*, 2013, p. 19.
32. **Tuguskina G. N.** Estimating the value of the human capital of enterprises. *Kadrovik. HR-management*, 2009, no. 11, pp. 4–13.
33. **Soboleva I. V.** Deformations of social capital and prospects for overcoming them / Non-economic facets of the economy: unknown mutual influence. Scientific and publicity notes of social scientists. M.: Institute of Economic Strategies, 2010. pp. 371–398.
34. **UNECE.** A guide to measuring human capital. UN, New York and Geneva, 2016. p. 17.
35. **Bersin D.** HR in a Changing World: Seven Methods for Highly Effective HR Management. *Official site HH*. 2018. URL: <https://hh.ru/article/505205> (accessed on: 10/10/2022).
36. **Morgan I.** Employees Want Wellbeing From Their Job, and They'll Leave to Find It [Online]. Gallup, 2021. URL: <https://www.gallup.com/workplace/352952/employees-wellbeing-job-leave-find.aspx> (accessed on: 10/10/2022).
37. **Beck R., Harter J.** Why Good Managers Are So Rare. *Harvard Business Review*, 2014 URL: <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare> (accessed on: 10/10/2022).

Информация об авторе

Дмитрий Алексеевич Жданов, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник
Researcher ID Y-6024-2018
Scopus Author ID 57203621999
SPIN-код 5875-1109

Information about the Author

Dmitry A. Zhdanov, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher,
Central Institute of Economics and Mathematics RAS, Moscow, Russian Federation
Researcher ID Y-6024-2018
Scopus Author ID 57203621999
SPIN-code 5875-1109

*Статья поступила в редакцию 14.11.2022;
одобрена после рецензирования 01.12.2022; принята к публикации 10.12.2022*

*The article was submitted 14.11.2022;
approved after reviewing 01.12.2022; accepted for publication 10.12.2022*