ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ
Том 10 ● Номер 1 ● Январь-март 2023
ISSN 2410-1664
Leadership and Management
Первое экономическое издательство

Совершенствование измерения и оценки человеческого капитала как фактора развития организации

Карташова Л.В. [1], *Савочкин А.В.* [1]
[1] Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье показаны основные подходы к формированию и развитию человеческого капитала; сформулированы научные принципы, положенные в основу выбора методов оценки управления человеческим капиталом и направлений использования ее результатов на практике. Дана характеристика существующих подходов к измерению и аналитике человеческого капитала, проанализированы их отличительные особенности, преимущества и недостатки. Сформулированы рекомендации по эффективному использованию различных методов оценки и формирования человеческого капитала в зависимости от ситуационных факторов функционирования организации. На основе проведенного анализа сформулированы вызовы в области формирования человеческого капитала и возможности развития дальнейших исследований в данной области.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: методы оценки управления человеческим капиталом, формирование и развитие человеческого капитала, HR-аналитика, цифровизация, перспективные исследования.

Improving the measurement and evaluation of human capital as a factor of organizational development

Kartashova L.V. [1], *Savochkin A.V.* [1]
[1] Plekhanov Russian University of Economics, Russia

Введение

Современные условия диктуют новые требования к качеству рабочей силы. С развитием производства и труда человеческий капитал становится одним из решающих факторов успеха предприятий. Цифровые технологии трансформируют бизнес-процессы, автоматизируют, роботизируют, оцифровывают производство и рабочие задачи и, как следствие, влияют на требования, предъявляемые к персоналу. Оценка человеческого капитала, претерпевающая изменения за счет новых технологий, способствует достижению стратегических целей предприятия, повышению производительности, конкурентоспособности и устойчивому развитию.

Цель данной статьи – провести критический анализ различных методов оценки человеческого капитала, их преимуществ, ограничений

и сферы применения; определить основные направления совершенствования процессов формирования и развития человеческого капитала, сформулировать имеющиеся в этой области вызовы и возможности; определить направления дальнейших исследований в данной области.

Для достижения поставленной цели был использован научно-практический опыт авторов в области управления человеческими ресурсами, проанализированы специализированные тематические статьи, данные аналитических опросов, результаты обобщения практического опыта управления человеческим капиталом в России и за рубежом.

Управление человеческим капиталом находится сегодня в числе активно обсуждаемых проблем среди ученых и практиков в России и за рубежом. Представляется актуальным получивший широкое признание в международной практике тезис «думай глобально – действуй локально», сообразуясь с особенностями конкретной страны и менталитетом ее граждан. Значительная часть исследований, посвященных управлению человеческим капиталом, была проведена на Западе учеными англоязычных стран. Естественно, что в восточных странах они должны быть использованы с учетом их национальных особенностей. Это обусловливает необходимость анализа специфики трансформации глобальных подходов к управлению человеческим капиталом в различных странах. Вместе с тем данное обстоятельство не умаляет важности анализа международных концепций в области формирования и развития человеческого капитала и опыта применения их на практике.

ABSTRACT:

The article shows the main approaches to the formation and development of human capital. The scientific principles underlying the choice of methods for assessing human capital management and directions for using its results in practice are formulated. The characteristic of the existing approaches to the measurement and analysis of human capital is given. Their distinctive features, advantages and disadvantages are analyzed. Recommendations for the effective use of various methods of assessment and formation of human capital, depending on the situational factors of the functioning of the organization, are formulated. Challenges in the field of human capital formation and opportunities for further research in this area are identified.

KEYWORDS: human capital management assessment methods, human capital formation and development, HR analytics, digitalization, prospective studies

JEL Classification: E24, J24, O15 **Received: 01.02.2023 / Published: 31.03.2023**

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers
For correspondence: Kartashova L.V. (Kartashova.LV@rea.ru)

CITATION:

Kartashova L.V., Savochkin A.V. (2023) Sovershenstvovanie izmereniya i otsenki chelovecheskogo kapitala kak faktora razvitiya organizatsii [Improving the measurement and evaluation of human capital as a factor of organizational development]. Liderstvo i menedzhment. 10. (1). – 311–330. doi: 10.18334/lim.10.1.117349

По мнению подавляющего большинства экспертов, человеческий капитал компании – это совокупная сумма качеств, жизненного опыта, знаний, изобретательности, энергии и энтузиазма, которые ее сотрудники готовы вкладывать в свою работу. Человеческий капитал – трудно формализуемый актив; измерение человеческого капитала и управление им представляет собой исключительно сложную и многогранную задачу.

Измерение человеческого капитала

Человеческий капитал трудно измерить, потому что он неосязаем, а оценка таких факторов, как, например, вовлеченность, приверженность, изобретательность, субъективна и неоднозначна с точки зрения их интерпретации. Неслучайно, что многие ученые выдвигают разработку обоснованных систем измерения человеческого капитала и использования их на практике в качестве приоритетных задач.

Показатели измерения человеческого капитала могут варьироваться от показателей, основанных на стратегической деятельности компании, до индикаторов успешности оперативной деятельности организации.

Текущие показатели, характеризующие человеческий капитал организации, легче всего поддаются измерению. Они предполагают, в частности, подсчет количества принятых на работу людей в данном периоде, число уволенных работников, переведенных на другую работу или повышенных в должности. Связанные с ними индикаторы включают, например, стоимость приема на работу новых сотрудников, затраты, связанные с переводом и обучением сотрудника на новое рабочее место, стоимость обучения персонала по отношению к совокупным операционным расходам организации и др.

Данные индикаторы, безусловно, важны, но зачастую они не затрагивают стратегические аспекты деятельности организации, в частности, они не показывают, насколько эффективно проходит обучение ключевых сотрудников организации и используют ли они то, чему научились, на практике.

Как мы можем видеть на многочисленных примерах успешных компаний, организациям нужны сотрудники, которые могут применять имеющиеся у них знания в деятельности, повышающей ценность компании. Таким образом, при анализе

ОБ АВТОРАХ:

Карташова Лариса Васильевна, профессор базовой кафедры Торгово-промышленной палаты Российской Федерации «Управление человеческими ресурсами», доктор экономических наук, профессор (Kartashova.LV@rea.ru)

Савочкин Андрей Валерьевич, аспирант базовой кафедры Торгово-промышленной палаты Российской Федерации «Управление человеческими ресурсами» (Savochkin9713@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Карташова Л.В., Савочкин А.В. Совершенствование измерения и оценки человеческого капитала как фактора развития организации // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 1. – С. 311–330. doi: 10.18334/lim.10.1.117349

и планировании показателей человеческого капитала руководители должны использовать как ретроспективные (запаздывающие), так и перспективные (опережающие) показатели. Запаздывающие показатели – это те, которые говорят компании о том, чего она достигла (например, документальное подтверждение влияния обучения на производительность труда в подразделении). Ценность опережающих индикаторов состоит в том, что на их основе могут быть сделаны достоверные прогнозы, которые помогают организации увидеть, куда она движется и какие меры необходимы для того, чтобы поддержать поступательное развитие организации посредством эффективного управления человеческим капиталом.

Связь социального капитала с человеческим капиталом

Человеческий и социальный капитал привлекли заметное внимание ученых в различных дисциплинах, таких как социология, экономика, финансы, политология, поведенческие науки, управление человеческими ресурсами и организационная теория, в их поисках ответов на расширяющийся круг вопросов в своих областях. Основной причиной такого внимания является растущее осознание того факта, что человеческие ресурсы и их взаимосвязь имеют решающее значение для деятельности любого субъекта, будь то фирма, нация, экономика или мировая экономика. Эти исследования позволили описать связь между человеческим и социальным капиталом. Например, образование может формировать индивидуальные жизненные шансы, способствовать накоплению социального капитала. Эмпирические исследования коррелятов социального капитала на индивидуальном уровне показали, что образование является одним из наиболее последовательных предикторов социального капитала как на индивидуальном, так и на региональном уровне. Однако данные о причинно-следственном влиянии образования на накопление социального капитала только начинают появляться, и результаты этих исследований неоднозначны. В то время как некоторые исследования подчеркивают положительное влияние образования на развитие социального капитала и гражданского участия, другие не обнаруживают существенного причинно-следственного эффекта.

Образование может напрямую способствовать накоплению социального капитала, помогая людям развивать гражданские навыки и когнитивные способности, которые облегчают участие в группах и ассоциациях. Это также может быть сделано косвенно, путем снижения альтернативных издержек участия в гражданской деятельности. Образование может развивать гражданские навыки непосредственно через учебную программу:

- предоставляя людям возможность обсуждать социальные и политические вопросы в классе;
- путем поощрения привычек участия в ассоциациях, посредством чего студентов поощряют к волонтерской работе в своих сообществах;
- путем развития бюрократических компетенций.

Более образованные люди могут иметь более высокий уровень социального капитала еще и потому, что они занимают должности, обеспечивающие большую гибкость в управлении временем, которые поощряют, а не препятствуют развитию прочных связей с другими людьми через членские группы и ассоциации и которые способствуют формальному участию в социальных сетях [11–13] *(Bogatyreva, 2020; Lastovkina, 2021)*.

Теоретически преимущества социального капитала для здоровья могут поступать к человеку несколькими путями. Во-первых, социальный капитал может увеличить распространение информации о поведении, сберегающем и улучшающем здоровье. Таким образом, больше людей получат такую информацию и смогут применить ее для себя. Во-вторых, социальный капитал может предоставить возможности для психосоциальной поддержки, доступ к которой, как правило, снижает стресс и улучшает здоровье. В-третьих, социальный капитал, как правило, делает политическую деятельность более вероятной, что может привести к привлечению большего количества ресурсов в область здравоохранения. Увеличение инвестиций в здравоохранение будет иметь тенденцию улучшать доступ к медицинской помощи и, таким образом, улучшать здоровье населения [14] *(Medvedeva, 2021)*.

Вызовы и возможности в области измерения человеческого капитала

Учитывая сложность измерения человеческого капитала, возникает вопрос, а насколько важно это делать. Исследования показывают, что компании, которые прилагают согласованные усилия для измерения такого важнейшего нематериального актива, как человеческий капитал, в дополнение к измерению финансовых показателей работы организации работают лучше, чем их конкуренты, которые вопросам измерения и оценки человеческого капитала не уделяют достаточного внимания, обеспечивают прибыльность и устойчивое развитие организации. Более того, специалисты обнаружили, что компании, которые уделяли самое пристальное внимание метрикам и располагали наиболее достоверной информацией в области оценки и управления человеческим капиталом, зачастую были признаны лидерами в своей отрасли.

Процесс измерения человеческого каптала и его результаты позволяют руководству принимать более обоснованные стратегические решения. Например, руководитель, оценивающий влияние программ обучения на производительность сотрудников, может выявить пробелы в навыках и, следовательно, области для будущих улучшений с точки зрения наращивания потенциала сотрудников. Другим примером может служить измерение влияния высокопроизводительных систем с элементами цифровизации на здоровье и безопасность сотрудников. В этом смысле измерение человеческого капитала является не только важным стратегическим инструментом, вопросом повышения эффективности работы организации, но и важной социальной инициативой, затрагивающей вопросы охраны здоровья и безопасности, соблюдение трудовых прав и гарантий работников. Неслучайно, что в последнее время усиливается интерес к таким вопросам, как корпоративная социальная ответственность за последствия принимаемых решений в области формирования и развития человеческого капитала.

Поскольку такой важнейший нематериальный актив, как человеческий капитал, признается как основной источник жизненной силы организации, в эпоху, основанную на знаниях, все чаще поднимается вопрос о разработке эффективных показателей, позволяющих принимать обоснованные решения относительно увеличения инвестиций в человеческий капитал, привлечения и удержания талантов, формирования репутации и позитивного бренда организации как работодателя [21].

Вопрос отношения руководителей организаций к человеческому капиталу рассмотрел профессор управленческой практики в области глобального лидерства и стратегии Европейского института делового администрирования Стюарт Блэк в своей монографии «Конкуренция за человеческий капитал и с ним» [9]. Он обозначил несколько типов несоответствий между словами и действиями руководства организаций относительно формирования и развития человеческого капитала и разделил их на несколько типов, которые создают «разрыв» между словами и действиями руководителей.

В контексте разрыва «типа 1» руководитель организации говорит, что люди являются самым важным активом, но при этом он не внедряет стратегии, показатели и ответственность, необходимые для подтверждения этого заявления. Если за руководителем замечают первую форму разрыва между словами и действиями (т. е. слова направлены в правильном направлении, но терпят неудачу), люди обычно воспринимают его как человека с добрыми намерениями, но просто не обладающего достаточной дисциплиной, мотивацией или убежденностью. В таком случае сотрудники будут несколько более скептически относиться к тому, действительно ли руководитель будет делать то, что он обещает, и как следствие, если руководитель будет виновен в первой форме разрыва между словами и действиями, в следующий раз, когда он будет решать проблему, то начнет с «дефицита доверия» у сотрудников.

Также автор утверждает, что зачастую существует высокая вероятность того, что у руководителей существует поверхностное понимание о важности человеческого капитала для организации, например, на уровне «без людей организация не может функционировать». Для таких организаций характерно отсутствие или плохое развитие стратегий по привлечению и удержанию лучших специалистов, они не используют показатели для измерения прогресса и не привлекают руководителей к ответственности за эффективность человеческого капитала.

«Тип 2» разрыва между словами и действиями гораздо серьезнее. Во второй форме руководителю не просто не хватает согласованных действий, но и сотрудники воспринимают его действующим противоположно тому, о чем заявляет. В случае с человеческим капиталом он говорит, что люди – самый важный актив, но относится к ним наоборот. Например, когда наступают трудные времена, первое, что делает руководитель – сокращает персонал. Или когда финансовые результаты не достигаются, он отказывается от обучения, отменяет программы развития, приостанавливает инициативы по наставничеству и тому подобное. При этом сотрудники довольно часто интерпретируют противоречие между словами и поступками руководителя как

лицемерие. Сотрудники в своих размышлениях могут зайти так далеко, что интерпретируют этот второй тип разрыва как свидетельство того, что руководитель с самого начала намеренно лгал, обманывал или вводил их в заблуждение.

Таблица 1

Подходы к измерению человеческого капитала

Подходы к измерению человеческого капитала	Краткая характеристика
Затратный подход	В соответствии с подходом, основанным на затратах, инвестиции в человеческий капитал представляют собой затраты, связанные с повышением качества работы или производительности труда. Они включают расходы по таким статьям, как здоровье и безопасность, мобильность, образование, профессиональная подготовка. Однако как подчеркивают эксперты, у этого метода есть несколько ограничений. Во-первых, при оценке человеческого капитала по затратам отсутствует необходимая взаимосвязь между инвестициями и результатами работы организации
Подход, основанный на рыночной стоимости	Подходы, которые фокусируются на рыночной стоимости фирмы, оценивают человеческий капитал, опираясь на рыночную стоимость организации, балансовую стоимость и количество сотрудников. Балансовая стоимость фирмы сравнивается с ее рыночной стоимостью для оценки нематериальных активов. Ограничения при использовании данного подхода связаны с тем, что он не может полностью учитывать внутренние процессы и факторы развития человеческого капитала внутри организации. Поэтому рыночный подход предлагается сочетать с другими показателями эффективности
Подход, основанный на бухгалтерском учете	Подход, основанный на бухгалтерском учете, измеряет инвестиции организации в сотрудников по таким ключевым параметрам, как затраты на набор персонала, стимулирование, обучение и развитие. Эта модель предполагает, что вместо отнесения затрат на отчет о прибылях и убытках их следует капитализировать в бухгалтерском балансе. Это требует нестандартных подходов к измерению и оценке человеческого капитала
Подход, основанный на добавленной стоимости	Подход, основанный на добавленной стоимости, предполагает установление зависимости добавленной сотрудниками стоимости (например, объема продаж на одного сотрудника, прибыли на одного сотрудника) с показателями, характеризующими человеческий капитал. Ограничением в применении данного подхода является то, что данные показатели часто являются результатом большого количества факторов и выделить роль непосредственного человеческого капитала в их достижении является сложной задачей
Подход к оценке человеческого капитала на основе показателей управления человеческими ресурсами	Современная теория измерения человеческого капитала сосредоточена на результатах деятельности фирмы и оценке роли сотрудников посредством анализа и прогнозирования показателей, таких как, например, вовлеченность рабочей силы для достижения результатов работы как на рабочем месте, так и на уровне фирмы. Данный подход включает интерпретацию и анализ данных, характеризующих основные параметры деятельности организации по управлению человеческими ресурсами (набор персонала, стимулирование высокого трудового вклада, обучение и развитие персонала, планирование карьеры)

Источник: основано на результатах исследований. См.: Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success in partnership with The CIPD Technical report May 2017. P 50, 51. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf (дата обращения: 18.12.2022).

Последствия разрыва между словами и действиями 2-го типа обычно довольно серьезны. Когда действия не только не соответствуют словам, но и воспринимаются как несоответствующее и противоположное тому, что руководитель высказывает, в следующий раз, когда он что-то заявит, то попадет в ситуацию «банкротства доверия». Как и в случае с финансовым банкротством, выход из-под «банкротства доверия» требует огромных усилий и экспоненциально больше времени, усилий и энергии.

Автор утверждает, что попасть в эти разрывы намного проще, чем кажется, хоть их и достаточно легко определить. Например, автор исследовал порядка 300 организаций, и 82% из них в период экономических спадов 1991, 1997, 2001 и 2009 годов организации не увеличивали инвестиции в человеческий капитал, а наоборот, урезали их и обычно сокращали их больше, чем расходы по большинству других статей.

Таким образом, по мнению автора, руководителю необходимо понимать важность человеческого капитала и действий в отношении него, чтобы избежать негативного влияния от разрывов между словами и действиями, что могут подорвать доверие сотрудников. При этом важнейшим фактором предупреждения нежелательных последствий признается вопрос измерения человеческого капитала.

Обзор подходов к измерению человеческого капитала показывает, что существуют различные способы к его измерению: в частности, затратный подход, подход оценки по рыночной стоимости, бухгалтерский подход, подход с добавленной стоимостью и подход с использованием показателей человеческих ресурсов [1]. Каждый из этих подходов находится в стадии развития и является предметом острых дискуссий. Краткая характеристика перечисленных подходов приводится ниже.

Множественные измерения и индикаторы

Несомненным достижением в теории измерений человеческого капитала является подход к его оценке на основе комбинации различных методов. При этом система используемых методов должна быть: (1) достоверной, (2) всеобъемлющей и (3) согласованной. Исследования показывают, что организации, использующие одновременно финансовые и нефинансовые показатели оценки, достигают, как правило, более высокого уровня производительности. При этом Роберт Каплан и Дэвид Нортон справедливо отмечают, что набор показателей эффективности должен включать сочетание не только результатов работы, но и средств их достижения [7] *(Kaplan, Norton, 2004)*. Согласованность измерений касается приведения системы измерений в соответствие с целями организации. Неслучайно, что производственные предприятия, у которых есть связь между их стратегическими целями и системой измерения человеческого капитала, работают лучше, чем те, у которых таких систем нет.

Сбалансированная система показателей является одним из основных инструментов, который помогает руководителям оценивать и согласовывать то, что важно для компании. Ценно то, что она помогает определять категории эффективности, которые связаны со стратегией компании. Помимо традиционных финансовых показателей

и показателей качества, компании используют показатели эффективности работы сотрудников для отслеживания уровня их знаний, навыков и вклада в общие результаты работы компаний. Компании отслеживают, мотивированы ли сотрудники (например, количество внесенных ими рационализаторских предложений). В числе других важных показателей: понимание сотрудниками стратегии организации, компетенции персонала (обладает ли персонал, особенно на стратегически важных должностях, навыками, необходимыми для реализации стратегии); согласованность в поведении руководства и работников (насколько последовательно ведет себя руководящая команда и персонал в отношении достижения поставленных ключевых целей компании).

Сбалансированная система показателей, применяемая к управлению человеческим капиталом, помогает организациям привести всю кадровую деятельность в соответствие со стратегическими целями компании. Компании, которые измеряют нематериальные активы, в том числе человеческий капитал, на основе сбалансированной системы показателей, работают лучше в финансовом отношении, чем компании, которые не используют такие показатели. Особая роль принадлежит показателям, характеризующим результаты обучения сотрудников организации. Специалисты обнаружили, что организационное обучение положительно связано не только с эффективностью работы, но и с удовлетворенностью и вовлеченностью сотрудников в достижение целей организации. Это происходит потому, что климат в организации во время обучения обеспечивает факторы, которые приводят к удовлетворенности работой и росту производительности. У сотрудников больше возможностей учиться и совершенствоваться. Обучение способствует вовлеченности сотрудников, что, в свою очередь, приводит к обмену знаниями, креативности и адаптивности.

Таким образом, использование объективных систем измерения и оценки человеческого капитала позволяет не только осуществлять мониторинг и контроль, но и разрабатывать систему конкретных мероприятий по развитию человеческого капитала, повышению удовлетворенности сотрудников и совершенствованию связанных с работой компетенций. Следовательно, надежная измерительная система сама по себе может стать мощным источником управления знаниям и ключевым конкурентным преимуществом организации.

Аналитика человеческого капитала

Данные, полученные с помощью измерительных систем оценки уровня человеческого капитала, не будут иметь существенного значения, если они не будут интерпретированы, проанализированы и использованы для улучшения работы фирмы. Например, философия шести сигм была внедрена в области управления операциями, чтобы организации могли проводить статистические тесты и анализ операционных данных с целью уменьшения дефектов продукции и результатов работы, принимать более обоснованные операционные решения и прогнозировать будущие

производственные узкие места на основе интеграционных моделей. Аналогичный подход к измерению и анализу и прогнозированию показателей может быть использован и в отношении человеческого капитала. Данные, характеризующие человеческий капитал, могут быть использованы для определения взаимосвязей между различными переменными на рабочем месте и ожидаемыми бизнес-результатами. Например, вместо того, чтобы просто регистрировать уровни вовлеченности сотрудников, организации могут соотносить вовлеченность с их трудовой активностью и обменом знаниями. Как уже отмечалось ранее, разработка стратегических инструментов на основе сбалансированной системы показателей, предложенных Kaplan и Norton, является весьма полезной с точки зрения аналитики управления человеческим капиталом. Она помогает связать стратегические цели организации с результатами работы каждого конкретного сотрудника. Таким образом, если эффективно использовать аналитику формирования и развития человеческого капитала, будет возможно осуществлять обоснованное прогнозирование будущих тенденций и вызовов в трудовой сфере. Что, в свою очередь, позволит организациям вывести процесс принятия стратегических решений на новый уровень. Например, путем анализа отзывов сотрудников о состоянии условий труда и безопасности потенциально могут быть разработаны мероприятия, которые позволят снизить уровень несчастных случаев на производстве [5]. Известен также пример, когда американская высокотехнологичная компания разработала аналитическую модель, которая точно характеризовала кандидатов при приеме на работу, которые, скорее всего, станут «токсичными сотрудниками» (теми, кто лжет, мошенничает или совершает преступления). Организации резко сократили долю таких сотрудников при приеме на работу. Наконец, компании – разработчики программного обеспечения, розничные банки анализируют характеристики ведущих продавцов, понимая, что их личные связи (теория социальных сетей), то, как они работают внутри компании, и время, которое они проводят с клиентами, дают гораздо более точные результаты, чем количество тренингов по продажам [5].

Отчетность о стоимости человеческого капитала

Поскольку интерес к определению ценности человеческого капитала как основного элемента нематериальных активов организации продолжает расти, организации начинают понимать, что публичное раскрытие данных о человеческом капитале имеет большое значение. В эпоху корпоративной прозрачности организации используют годовые отчеты компаний для информирования заинтересованных сторон о стратегиях и вызовах и новых возможностях в области управления человеческим капиталом. Также растет интерес к увязке отчетности по управлению человеческим капиталом с повышением ценности организации и ростом стоимости нематериальных активов. Например, раскрытие информации о квалификации работников и их ключевых компетенциях приводит к повышению цены акций в средне- и долгосрочной перспективе. Эти выводы согласуются с результатами недавних исследований, которые также

выявили общую положительную взаимосвязь между добровольным раскрытием информации об основных индикаторах человеческого капитала и стоимостью фирмы.

Рисунок 1. Схожесть доли регионов в выручке и национального состава компании
Источник: основано на данных за 2021 год. См. SLB 2021 Annual Report & 10-K. URL: https://investorcenter.slb.com/financials/annual-reports-proxies (дата обращения 18.12.2022).

Другая область, представляющая интерес с точки зрения отчетности о развитии человеческого капитала, связана с раскрытием информации, характеризующей уровень корпоративной социальной ответственности организации (КСО). Как правило, это приводит к улучшению корпоративной репутации, что, в свою очередь, приводит к финансовым и рыночным выгодам. Организации могут найти дополнительные возможности, включив отчетность по управлению человеческим капиталом и корпоративной ответственности в свои годовые отчеты. Вместе с тем вопрос о раскрытии отчетности о развитии человеческого капитала по-прежнему остается областью, в которой существуют некоторые разногласия. Эксперты обнаружили, что когда фирмы

добровольно и публично раскрывают позитивную информацию о создании своей стоимости и деятельность по ассигнованиям (НИОКР), они также посылают позитивные сигналы на рынки относительно способностей своих руководителей. Так, анализ деятельности фирм, производящих фармацевтическое и коммуникационное оборудование, подтверждает, что некоторые организации используют раскрытие информации о человеческом капитале для выявления и привлечения ключевых талантов в организацию, поиска надежных партнеров и повышения привлекательности товаров и услуг для потребителя продукции организации.

Для организаций, ведущих бизнес сразу в нескольких странах, на сегодняшний день крайне важно анализировать и докладывать о своих действиях относительно человеческого капитала [15] *(Ganina, 2021)*.

Примером может послужить нефтесервисная компания «Шлюмберже», которая предоставляет свои услуги по всему миру. По состоянию на 31 декабря 2021 года штат сотрудников «Шлюмберже» насчитывал около 92 000 человек, представляющих более 160 национальностей. Так, в своем годовом отчете [10] компания констатирует, что многообразие рабочей силы является одной из ее самых сильных сторон, и ее цель состоит в том, чтобы сохранить национальный состав рабочей силы, соответствующий географическому распределению доходов.

В дополнение к национальному и культурному разнообразию, гендерный баланс является еще одним важным элементом стратегии разнообразия и инклюзивности, так как «Шлюмберже» стремится занять лидирующие позиции в отрасли по гендерному разнообразию. В связи с этим в 2021 г. компания «Шлюмберже» поставила перед собой следующую цель: к 2030 г. женщины должны составлять 30% персонала компании. По состоянию на 31 декабря 2021 г. женщины составляли примерно 23% персонала компании. Кроме того, в 2021 году женщины занимали примерно 22% руководящих должностей, а женщины с опытом работы в области науки, техники, инженерии и математики составляли примерно 48% новых сотрудников, нанятых в 2021 году.

Заключение

Подходы к измерению человеческого капитала в настоящее время становятся вопросами критической важности для совершенствования управления организацией. Такое согласование между стратегией управления человеческим капиталом и стратегией развития организации, как правило, приводит к существенным результатам. Поэтому анализ и прогнозирование соответствующих показателей формирования и развития человеческого капитала становятся решающими.

При этом для руководства важно понимать взаимодействие между человеческим, социальным и структурным капиталом. В частности, социальный капитал является связующим звеном, которое связывает все другие формы капитала воедино и играет ключевую роль как в развитии инициативы и творчества сотрудников, так и в стимулировании их инновационной деятельности на уровне организации. Следовательно,

необходимо, чтобы руководство могло измерять социальный капитал наряду с человеческим и структурным капиталом, чтобы выявить любые барьеры, которые могут препятствовать социализации работников. В этом смысле организационная культура и структура организации становятся ключевым фактором развития как человеческого, так и социального капитала.

С точки зрения управления изменениями, роль эффективного управления человеческим капиталом особенно возрастает в период неопределенности и стратегических изменений. Теория динамических возможностей подчеркивает важность адаптации и гибкости сотрудников, а также их способности реагировать на меняющиеся требования клиентов и отрасли. Например, «гибкая» организация может отдавать предпочтение данным, касающимся гибкости сотрудников и их мобильности на внутреннем рынке труда. В этих условиях показатели управления человеческим капиталом, относящиеся к таким вопросам, как ротация кадров и стимулирование формирования разнообразных способностей и навыков (cross – functional), начинает приобретать определяющее значение.

Наконец, в свете перечисленных выше результатов жизненно важно, чтобы организации имели надежную систему измерения человеческого капитала и отчетности, чтобы руководство было обеспечено данными для принятия более обоснованных решений и прогнозов в области формирования и развития человеческого капитала.

Продолжение исследований. Обзор существующих точек зрения на проблемы измерения, формирования и развития человеческого капитала открывает возможности для будущих исследований в данной области.

Для дальнейшего углубленного исследования представляет особый интерес **проблема управления разнообразием рабочей силы (HR Diversity).** Данная проблема активно обсуждается учеными и практиками во всем мире. Она касается разнообразия по гендерному признаку, различий демографических характеристик, таких как, например, возраст, неоднородности кросс-культурного состава работников организации и других особенностей. Разнообразие рабочей силы, с одной стороны, создает определенные вызовы для управленческой команды. Отсутствие необходимой информации и основанных на ней методик управления разнообразной рабочей силой может приводить к нежелательным конфликтам, снижению трудовых усилий и росту текучести кадров. В то же время эффективное управление процессами формирования кадрового разнообразия позволяет повысить уровень обоснованности принимаемых на всех уровнях кадровых решений с учетом разностороннего опыта участников; создает предпосылки для обсуждения широкого спектра альтернатив при принятии решений, отвечающих интересам заинтересованных стейкхолдеров как внутри организации, так и за ее пределами. Установлено, что организационный климат в условиях разнообразия рабочей силы связан с повышением производительности сотрудников и ростом вовлеченности сотрудников [3] *(Armstrong, Flood, Guthrie, Wenchaun, Macurtain, Mkamwa, 2010)*. Это, в свою очередь, способствует формированию и развитию таких

дополнительных ролей и компетенций работников, как обмен знаниями между сотрудниками организации. В числе других рекомендаций – включить в сферу для будущих исследований такие активно обсуждаемые сегодня вопросы, как этический климат в организации, формирование атмосферы доверия между руководителями и сотрудниками, обеспечение прозрачности организационной культуры и кадровой политики.

Недостаточно проработаны также вопросы связи развития человеческого капитала с совершенствованием дизайна рабочих мест и режимов работы. Например, возможным решением для снижения текучести молодых работников может быть предоставление этим сотрудникам большей гибкости в части режимов и гибких форматов их работы. Поскольку в настоящее время на рынок труда пришло большее число представителей поколения Z, крайне важно, чтобы работодатели могли предлагать пакеты вакансий и условия труда, соответствующие потребностям этих людей. Это может означать больший баланс между работой и личной жизнью или большую гибкость в должностных ролях [5]. Например, перемещение на более интересную и подходящую с точки зрения условий и режима труда работу может быть мощным инструментом удержания для молодых сотрудников, которые не удовлетворены содержанием своей работой и условиями труда.

С точки зрения перспектив формирования организационного дизайна, пристального внимания заслуживают такие вопросы, как существование тесной связи командообразования и развития человеческого капитала. Команды, собранные из людей с самыми разными демографическими особенностями, знаниями, культурологическими характеристиками, при соответствующей поддержке со стороны менеджмента могут способствовать развитию социального капитала и креативности сотрудников. Исследования по изучению взаимодействий между человеческим, социальным и структурным капиталом только начались и ждут своего продолжения. На данный момент большая часть академической литературы по человеческому капиталу относится к индивидууму, а не к группам и командам. Однако командные структуры в настоящее время все чаще используются во многих организациях, занимающихся управлением знаниями. Несмотря на это наблюдение, исследования в области влияния процессов командообразования на развитие человеческого капитала ограничены. Перспективными можно считать исследования, касающиеся различных типов команд, например, межфункциональных команд, самоуправляемых команд, команд высшего руководства, и того, как эти команды способствуют развитию человеческого капитала на уровне подразделения и организации в целом. Изучение проблем оценки роли командного лидерства и его влияния на командное творчество членов команды также является актуальным направлением исследования.

Все более перспективным направлением исследования становятся вопросы, связанные с использованием **искусственного интеллекта** в управлении человеческим капиталом. Проведенные ранее исследования показали наличие существенных воз-

можностей в данной области для формирования и развития человеческого капитала. Особое значение исследование данной проблемы и использование ее результатов будет иметь в ближайшее время для России. В дальнейшем будут представлять интерес исследования перспектив расширения практики использования искусственного интеллекта при подборе персонала, оценке текущей работы и потенциала сотрудников для их развития и планирования карьеры. Вместе с тем потребуется пристальное внимание к вопросам правового и этического характера, связанным с защитой прав и гарантий работников в условиях использования искусственного интеллекта при подборе, оценке трудового вклада и стимулировании, контроле соблюдения трудовой дисциплины и использования рабочего времени.

Несмотря на значительное количество публикаций, представляется, что влияние структурных изменений в экономике, технологических нововведений, расширения практики использования **информационных технологий** также является недооцененной областью исследований в области управления человеческим капиталом [16]. Например, помогает ли технология электронного взаимодействия сотрудников их развитию, или данная технология фактически заменяет сотрудников в определенных отраслях. Какое влияние на человеческий капитал оказывает расширяющаяся практика цифровизации экономики. Какие вызовы при этом возникают и одновременно какие возможности цифровизация открывает для повышения эффективности. Предстоит также исследовать, какие перспективы цифровизация открывает для совершенствования практики измерения, оценки и прогнозирования развития человеческого капитала.

Перспективным направлением дальнейших исследований является изучение **роли управления человеческим капиталом в управлении изменениями в организации** и адаптации персонала [17]. Стратегически ориентированная рабочая сила может быть мощным инструментом в адаптации к изменениям окружающей среды и быстро меняющимся условиям и потребностям клиентов. Современные исследования по этому вопросу ограничены. Исследований, которые связывают управление человеческого капитала с динамическими возможностями и организационными изменениями, на сегодняшний день недостаточно. Поэтому данная область представляет собой одну из ключевых областей для будущих исследований. Такие исследования помогут понять, как можно использовать управление человеческим капиталом для реагирования на постоянно меняющиеся условия производства и хозяйствования.

Потребуются серьезные исследования в части выявления резервов и объединения усилий в области **формирования человеческого капитала на национальном, отраслевом и региональном уровнях управления**. В связи с этим представляет интерес дальнейшее развитие подходов к используемому сегодня на межстрановом уровне методу оценки уровня человеческого капитала на основе индекса человеческого капитала (HCI). Этот показатель, который оценивает ключевые компоненты человеческого капитала в разных странах, был предложен Всемирным банком в 2018 году в рамках

программы «Человеческий капитал». По оценке экспертов Всемирного банка, человеческий капитал состоит из знаний, навыков и здоровья, которые люди накапливают в течение своей жизни. Здоровье и образование людей имеют неоспоримую внутреннюю ценность, а человеческий капитал также позволяет людям реализовать свой потенциал в качестве продуктивных членов общества. Увеличение человеческого капитала связано с более высокими заработками людей, более высокими доходами стран и более сильной сплоченностью в обществах. Это центральная движущая сила устойчивого роста и сокращения масштабов бедности и нищеты. Основная идея проекта состояла в попытке оценить глобальные усилия стран по ускорению экономического прогресса и развития общества, в котором все дети смогут полностью реализовать свой потенциал. Было установлено, что инвестиции и достижения в области здравоохранения и образования влияют на производительность труда следующего поколения работников. Данный вывод подчеркивает важность для правительств и общества инвестировать средства в человеческий капитал своих граждан. За последнее десятилетие ряд стран добились значительного прогресса в улучшении человеческого капитала. В их числе и Россия. По данным Всемирного банка, в период с 2010 по 2020 год значение HCI для Российской Федерации увеличилось с 0,60 до 0,68. А рассчитанный этой организацией коэффициент выживаемости показывает, что 80% 15-летних граждан РФ доживут до 60 лет [8]. Поиск приоритетных направлений развития человеческого капитала в сложившихся сегодня условиях бюджетных ограничений позволит на основе более точных измерений и характеристик инвестировать в наиболее приоритетные направления развития человеческого капитала на уровне страны, конкретного региона, отрасли и предприятия [17, 18, 20].

Представляется целесообразным на основе предложенных Всемирным банком подходов к оценке индекса человеческого капитала разработать объективные индикаторы оценки, отвечающие особенностям и направлениям регионального развития в условиях России. Необходимы теоретические исследования и практические шаги для защиты достижений в области развития человеческого капитала, особенно среди бедных граждан и уязвимых слоев населения. Данный подход мог бы быть использован для сравнения регионов страны на основе объективных показателей, характеризующих формирование и развитие человеческого капитала. Его результаты могли бы быть учтены при разработке приоритетных направлений в рамках программ развития страны и ее регионов на ближайшую и отдаленные перспективы.

ИСТОЧНИКИ:

1. Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success in partnership with The CIPD Technical report May 2017. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18–22292.pdf (дата обращения: 18.12.2022).

2. Anam O.A., Fatima A.H., Majdi A.R.H. Effects of intellectual capital information disclosed in annual reports on market capitalization: evidence from Bursa Malaysia // Journal of Human Resource Costing and Accounting. – 2011. – № 2. – p. 85–101.
3. Armstrong C., Flood P.C., Guthrie J.P., Wenchaun L., Macurtain S., Mkamwa T. The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems // Human Resource Management. – 2010. – № 6. – p. 97–98.
4. Aryee S., Walumba F.O., Seidu E.Y.M., Otaye L.E. Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: testing a theory of performance // Journal of Management. – 2016. – № 2. – p. 480–499.
5. Bersin, J., Collins, L. and Mallon, D. (2016) People analytics. In: Deloitte. Global human capital trends 2016. Available at: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-globalhuman-capital-trends-2016.pdf [Accessed 21 April 2017]
6. Donate M.J., Pena I., Sanchez De Pablo J.D. HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities // International Journal of Human Resource Management. – 2016. – № 9. – p. 928–953.
7. Роберт С. КАПЛАН Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей От стратегии к действию. – ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, ebook © BigSun, 2004.
8. The Human Capital Index. 2020 Update Human Capital in the Time of COVID-19/ World Bank Group 2021 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank /HCI/HCI_2pager_RUS.pdf
9. J. Stewart Black, Competing for and with Human Capital. Routledge/Productivity Press, 2019. P. 19–24
10. Annual Reports & Proxies. [Электронный ресурс]. URL: https://investorcenter.slb.com/financials/annual-reports-proxies (дата обращения: 18.12.2022).
11. Richard M. Scheffler, Nicholas C. Petris, Francesca Borgonovi, Timothy T. Brown. Social Capital, Human Capital and Health. Centre for Educational Research and Innovation. 2010. P. 18–20
12. Богатырева В.В. Роль социального и человеческого капиталов в формировании и функционировании социально-экономической системы государства // Экономическая наука сегодня. – 2020. – № 11. – с. 5–11.
13. Ластовкина Д.А. Социальные сети в структуре социального капитала: теория и практика исследования // Научная мысль. – 2021. – № 4–1(42). – с. 99–108.
14. Медведева О.В. Ключевые особенности капитала здоровья как формы человеческого капитала // Московский экономический журнал. – 2021. – № 7. – с. 62. – doi: 10.24411/2413–046X-2021–10445.
15. Ганина С.А. Анализ общей политики отечественных предприятий в области стратегического управления человеческим капиталом // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 3. – с. 62–71. – doi: 10.25586/RNU.V9276.21.03.P.062.

16. Is the significance of human capital changing due to the ongoing fourth technological revolution of Industry. Cardinal Stefan Wyszynski University in Warsaw, 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/institution/Cardinal_Stefan_Wyszynski_University_in_Warsawhttps:// (дата обращения: 21.12.2022).
17. The 2021 Global Human Capital Trends report. A public sector perspective: Human Capital Trends 2021. Making the shift from "survive to thrive". [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/human-capital-trends-government-perspective.html (дата обращения: 21. 12.2022).
18. This annual report details the activities of the Human Capital Umbrella Program, December 2021. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital (дата обращения: 21.12.2022).
19. Проект развития человеческого капитала | World Bank, 2021. [Электронный ресурс]. URL: https://www.vsemirnyjbank.org›ru/publication/human-capital (дата обращения: 21.12.2022).
20. Human Capital 2020 HCI: Country Briefs and Data. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org›en/publication/human-capital (дата обращения: 21.12.2022).
21. Matthias Regier and Ethan Rouen. The Stock Market Value of Human Capital Creation/ Business Research for Business Leaders. [Электронный ресурс]. URL: ttps://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21–047_1b1a3b41-aca4–4254–96ee-ca825345dde8.pdf (дата обращения: 21.12.2022).

REFERENCES:

Anam O.A., Fatima A.H., Majdi A.R.H. (2011). *Effects of intellectual capital information disclosed in annual reports on market capitalization: evidence from Bursa Malaysia Journal of Human Resource Costing and Accounting*. (2). 85–101.

Annual Reports & Proxies. Retrieved December 18, 2022, from https://investorcenter.slb.com/financials/annual-reports-proxies

Armstrong C., Flood P.C., Guthrie J.P., Wenchaun L., Macurtain S., Mkamwa T. (2010). *The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems Human Resource Management*. (6). 97–98.

Aryee S., Walumba F.O., Seidu E.Y.M., Otaye L.E. (2016). *Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: testing a theory of performance Journal of Management*. (2). 480–499.

Bogatyreva V. V. (2020). *Rol sotsialnogo i chelovecheskogo kapitalov v formirovanii i funktsionirovanii sotsialno-ekonomicheskoy sistemy gosudarstva* [The role of social and human capital in the formation and functioning of the socio-economic system of the state]. *Ekonomicheskaya nauka segodnya*. (11). 5–11. (in Russian).

Donate M.J., Pena I., Sanchez De Pablo J.D. (2016). *HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities International Journal of Human Resource Management*. (9). 928–953.

Ganina S. A. (2021). *Analiz obshchey politiki otechestvennyh predpriyatiy v oblasti strategicheskogo upravleniya chelovecheskim kapitalom* [Analysis of the general policy of domestic enterprises in the field of strategic human capital management]. *Vestnik of Russian New University*. (3). 62–71. (in Russian). doi: 10.25586/RNU.V9276.21.03.P.062.

Human Capital 2020 HCI: Country Briefs and Data. Retrieved December 21, 2022, from https://www.worldbank.org›en/publication/human-capital

Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success in partnership with The CIPD Technical report May 2017. Retrieved December 18, 2022, from https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18–22292.pdf

Is the significance of human capital changing due to the ongoing fourth technological revolution of IndustryCardinal Stefan Wyszynski University in Warsaw, 2019. Retrieved December 21, 2022, from https://www.researchgate.net/institution/Cardinal_Stefan_Wyszynski_University_in_Warsawhttps://

Lastovkina D. A. (2021). *Sotsialnye seti v strukture sotsialnogo kapitala: teoriya i praktika issledovaniya* [Social networks in the structure of social capital: theory and practice of research]. *Scientific thought*. (4–1(42)). 99–108. (in Russian).

Matthias Regier and Ethan RouenThe Stock Market Value of Human Capital Creation/ Business Research for Business Leaders. Retrieved December 21, 2022, from ttps://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21–047_1b1a3b41-aca4–4254–96ee-ca825345dde8.pdf

Medvedeva O. V. (2021). *Klyuchevye osobennosti kapitala zdorovya kak formy chelovecheskogo kapitala* [Key features of health capital as a form of human capital]. *Moscow Economic Journal*. (7). 62. (in Russian). doi: 10.24411/2413–046X-2021–10445.

Robert S. KAPLA№Deyvid P. Norton (2004). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action] (in Russian).

The 2021 Global Human Capital Trends report. A public sector perspective: Human Capital Trends 2021Making the shift from "survive to thrive". Retrieved 21, 2022, from https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/human-capital-trends-government-perspective.html

This annual report details the activities of the Human Capital Umbrella Program, December 2021. Retrieved December 21, 2022, from https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital