**Человеческий капитал: как измерить и увеличить его стоимость**

Жак Фиценс (Jac Fitzenz), один из основателей бенчмаркинга человеческого капитала, руководитель Института Саратоги (Калифорния), занимающийся исследованием производительности труда в 20 странах.

Термин "человеческий капитал" впервые появился в работах Теодора Шульца (Theodore Schultz), экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом». Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

Говоря о бизнесе, можно описать человеческий капитал как комбинацию следующих факторов.

Качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.

Способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).

Побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

В управлении человеческий компонент — самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями. Тем не менее люди — единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Все остальные переменные — деньги и их «родственник» кредит, сырье, заводы, оборудование и энергия — могут предложить лишь инертные потенциалы. По своей природе они ничего не прибавляют и не могут добавить, пока человек, будь это рабочий самой низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, не использует этот потенциал, заставив его работать.

Мы имеем ясные и многочисленные свидетельства того, что организация, создающая максимально комфортные условия труда, будет успешно развиваться, сохранять самых производительных сотрудников и обладать самыми преданными клиентами.

Одна из основных движущих сил в выполнении работы — знание. Знание о том, насколько мы преуспели, непосредственно связано с удовлетворением от выполненной работы. Единственное, что доставляет нам больше удовольствия, чем созерцание собственных достижений, — когда наш начальник видит результаты нашего труда и хвалит нас за хорошо сделанную работу.

Чтобы поддержать конкурентоспособную позицию на рынке XXI века, менеджменту придется найти методы, повышающие его информированность о людях. Самое рентабельное и долговременное решение проблемы дефицита талантов — помочь каждому человеку стать более производительным. Это обязывает менеджмент выяснить, как инвестировать в потенциал человеческой производительности. В индустриальной эре инструменты производства воздействуют на сырье. В постиндустриальной — инструменты производства воздействуют на информацию, которая, в свою очередь, сообщает нам, как и когда менять соответствующие сведения и службы. Применение электронных технологий для того, чтобы производить полезные данные и быстро ими оперировать, еще только начинается. Производственный цикл начинает замыкаться, когда люди узнают, какие именно сведения им нужны, где, когда, в каком виде и от кого. Когда люди узнают, что означают эти сведения, круг замыкается и производительность повышается. Умение анализировать и интерпретировать превращает данные в информацию и порой — в осознание. Это единственный реальный способ решить проблему нехватки талантов. Тогда, десятилетия назад, Шульц был прав.

В последние годы XX века менеджмент полагал, что люди, а не деньги, здания или техника — решающий отличительный признак успешного предприятия. По мере движения в новое тысячелетие и существования в условиях экономики, основанной на знаниях, становится невозможным отрицать, что именно люди — источник прибыли. Любое имущество организаций, кроме людей, бездеятельно, это пассивные ресурсы, требующие вмешательства человека для производства стоимости.

Ключ к поддержанию доходности компании или к здоровой экономике — производительность рабочей силы, человеческий капитал. Для американской экономики, где свыше половины ВВП приходится на информационный сектор, очевидно, что знающие люди — движущая сила.

Биржевой рынок признал левередж человеческого знания, т. е. отношение стоимости человеческого капитала компании к ее собственным средствам, вознаграждая ростом рыночной стоимости за сервис и технологии те компании, которые превосходят свою балансовую стоимость во много раз. Левередж — это использование определенных фиксированных активов для увеличения окупаемости инвестиций или продаж.

**Новые задачи менеджмента**

Организации претерпевают болезненные изменения не только по причине глобализации, но и потому, что сила, которая делает действительно глобальные компании конкурентоспособными, — это обмен информацией. Сенге (Senge) показывает основные черты этого явления: «Впервые в истории человечество имеет возможность создавать больше информации, чем может усвоить, порождать такую взаимозависимость, которой не может управлять, и настолько ускорять изменения, что не может успевать за ними».

Информация всегда ценилась высоко. Первым американским миллионером, о котором у нас есть сведения, был Элиас Дерби (Elias Derby) из Салема, Массачусетс. Салем — первый крупный американский порт, где на управлении плавательными судами складывались и терялись целые состояния. Но сообразительный Дерби никогда не бросал вызов опасностям морских глубин. Он оставался в безопасности на сухом берегу, одновременно накапливая богатство. Корабли приходили и уходили в разных направлениях по всему миру, а Дерби оставался в Салеме, собирая сведения от моряков, хозяев и капитанов кораблей и пользуясь портовой документацией. Он изучал, какими типами грузов, между какими портами и по какой цене шла торговля. С этой информацией Дерби мог вкладывать деньги в груз, который обещал быть самым безопасным и самым прибыльным.

Ирония, стоящая за потребностью в сведениях о человеческом капитале, заключается в том, что возможности, которые информационная технология предоставляет в распоряжение организаций, могут препятствовать пониманию событий и эффективным ответным действиям. Большинство сведений, содержащихся в организационных базах данных, собраны и организованы так, что они не могут помочь руководителям использовать свои возможности или справиться с проблемами в области человеческого капитала.

**Два аспекта человеческого капитала**

Размышляя об измерении стоимости людей, следует признать наличие двух аспектов: экономического и духовного. Мы можем априори согласиться с тем, что духовная ценность людей крайне важна, и сосредоточиться на экономической стороне вопроса. В сущности, все измерения стоимостного вложения являются на самом деле измерением стоимости людей как экономических единиц и как духовных существ. Только люди производят стоимость путем применения своих врожденных качеств (гуманности, мотивированности к деятельности), приобретенных умений и способности к управлению инструментами.

Кроме того, мы должны избавиться от мифа, что точна лишь стандартная финансовая информация. Практикуя в течение пятисот лет двойную бухгалтерию, мы начали верить, что числа в финансовых отчетах — истина. На самом деле все обстоит иначе. Они являются фактами, но редко — истиной. Ею являются только деньги. Все прочие цифры — комбинация надежд, соглашений и ожиданий. В действительности мы создали систему, которая меняется, как только Совет по стандартам финансового учета (Financial Accounting Standards Board, FASB) решает ее изменить. Мы с готовностью признаем, что система до некоторой степени работает, сообщая нам, что произошло за последний период, — настолько, насколько это показывают принятые практика. Но такие сведения надежны лишь настолько, насколько верны исходные данные, а любой деловой человек знает, что ими можно манипулировать.

Стандартная бухгалтерия не может оправдать доверие, оказываемое ей сегодня, по двум причинам. Во-первых, бухгалтерия смотрит внутрь организации. Ее основная роль — сохранить имущество предприятия. Во-вторых, она сосредоточена на прошлом. Если нам нужно взглянуть внутрь и назад, бухгалтерия справится с этим. Но сегодня нам необходимо сосредоточиться на тех вопросах, которые создадут благосостояние в будущем, на действиях, которые помогут увеличить стоимость на рынке. Нам нужно смотреть в будущее. Мы не добьемся успеха, если будем финансировать будущее, постоянно глядя в прошлое. Появление новых форм бухгалтерского дела, а именно — добавленной стоимости и метода сбалансированных показателей, — многообещающий шаг в правильном направлении. Поэтому давайте считать бухгалтерию тем, чем она является на самом деле, но не будем поклоняться ей, отвергая другие полезные подходы.

Далее, мы должны возразить тем, кто говорит, что инвестированный капитал во многом определяет производительность людей. В абсолютном смысле это верно. Если вы дадите мне стоящий бешеных денег суперкомпьютер, я смогу решать сложные математические уравнения быстрее, чем используя свой небольшой портативный компьютер. Но смогу ли я сделать это так же быстро, как профессор математики, если мы будем использовать одинаковое оборудование? Разумеется, нет! Это и есть человеческий левередж.

**Люди и информация**

В действительности именно информация, которой владеет человек, и его способность и готовность поделиться ею определяют ценностный потенциал. Сегодня сведения и люди связаны неумолимо, как никогда прежде: одно не может с полной отдачей работать без другого. Сотрудники нуждаются в своевременных, существенных, и — самое важное — организованных сведениях больше, чем в огромных зданиях и в колоссальном количестве оборудования. Менеджмент обязан своевременно вкладывать полезные: данные в руки человеческого капитала и обучать сотрудников использованию таких сведений. Способности и опыт позволяют сотруднику:

превращать данные в имеющую смысл информацию;

превращать информацию в сведения, относящиеся к вопросу рабочей практики;

делиться этими сведениями с другими.

Отсутствие мотивации делиться сведениями — значительное препятствие для работы информационных систем и добывания стоимости. Повторим: само по себе владение информацией не более полезно, чем обладание каким-либо иным ресурсом, до тех пор пока мы не узнаем, как, зачем и когда поделиться ею. Опыт неоднократно показывал, что в противном случае информация становится лишь дорогостоящим и мало используемым имуществом. Следует неизбежный вывод: долгосрочная рентабельность зависит от создания культуры предоставления информации. Это необходимое условие любой попытки управлять интеллектуальным капиталом.

Данниган (Dunnigan) и Мастерсон (Masterson) изучали методы двенадцати великих военачальников от Александра Македонского до Нормана Шварцкопфа [7]. Почти в каждом случае они обнаружили две; характерные черты, которые помогли этим людям выиграть решающие сражения. Во-первых, они обращали огромное внимание на детали, собирая и анализируя всю возможную информацию, которую могли найти. Они изучали не только размер армии и диспозицию противника, но также ландшафт, тыловые проблемы и оружейные технологии; Во-вторых, они обращали особое внимание на коммуникации. Обеспечив нужную, точную и существенную информацию, они могли передвигать войска быстрее, чем противник, что доставляло им большое тактическое преимущество.

Чтобы развить интеллектуальные возможности и максимизировать коэффициент инвестиций в человеческий капитал, мы должны учесть все аспекты этого ресурса. Кроме того, решения, вытекающие из нашего исследования, всегда должны концентрироваться на достижении конкурентного преимущества методом усовершенствования сервиса, качества или производительности.

**Путь к рентабельности**

Заглянув внутрь гоночной машины, вы увидите панель управления, которая сильно отличается от той, что расположена в вашей собственной машине. Она очень практична и предлагает гораздо больше детализированной информации, чем мы привыкли видеть. То же самое и в бизнесе. Нам нужно спроектировать такую панель управления человеческим капиталом, которая давала бы нам новые данные и затем обучала бы всех, как понимать ее сигналы эффективно и точно. «Всех» — означает и менеджмент тоже. Анализ данных, связанных с человеческим капиталом, лишь недавно стал частью систем образования и обучения менеджеров. К тому же он учит нас, как один показатель влияет на другой. Если датчик температуры показывает перегрев, нам нужно знать, чем это вызвано: нехваткой воды в радиаторе или разорванным ремнем вентилятора. Однако, сочтя, что в машине совсем не жарко, и продолжая вдавливать акселератор в пол, мы рискуем вызвать перегрев поршней, и мотор начнет глохнуть.

Сначала необходимо точно понять, какова наша цель и что делают наши конкуренты. Эта информация прослеживается в показателях расстояния, направления и времени. Далее нам следует уточнить вид информации, которая нужна разным людям для управления гонкой. Наконец, мы должны изучить, как взаимодействуют люди, системы данных и информация, чтобы влиять на рентабельность. Это сводится к вопросам «где», «какой», «кто», «когда» и «как».

1. Где мы хотим быть?

2. Какими сведениями нам нужно овладеть и научиться управлять, чтобы выйти на финишную прямую?

3. Кто должен предоставить нам эти сведения?

4. Когда они нужны нам?

5. Как нам сделать это наиболее рационально и успешно?

Также полезно знать, насколько быстро и в каком направлении движутся конкуренты. В настоящее время мы называем это бенчмаркингом.

**Неудачное начало**

Самая обычная реакция на проблемы, связанные с информацией, — инвестирование в технологию. Это необходимо, но само по себе редко приносит желанное решение. Технология — пассивное имущество Компьютеры и программы не создают стоимости, пока хорошо осведомленные люди не кладут свои обученные руки на клавиатуру и начинают реализовывать потенциал, заключенный в программном обеспечении. Неофициальные обзоры показали, что немногие организации инвестируют в обучение, необходимое для эксплуатации возможностей технологии. Один пример, относящийся к моей семье, вполне типичен для этой «близорукой» практики.

Компьютеры и программы не создают стоимости, пока хорошо осведомленные люди не кладут свои обученные руки на клавиатуру и не начинают реализовывать потенциал, заключенный в программном обеспечении.

Мой сын Питер несколько лет работал в крупном универсальном магазине продавцом. Однажды в магазине была установлена новая программа для кассовых аппаратов. Когда служащие попросили обучить их пользоваться ею, им буквально «швырнули» руководство пользователя и велели его прочесть. Невозможно отрицать, что (1) руководства по пользованию программами написаны не тем языком, который большинство из нас учили в школе, и (2) эти ужасы все равно никто не читает. В итоге служащие в течение нескольких недель боролись с кассовыми аппаратами, пока наконец не освоили программу методом проб и ошибок. Однако в течение этого периода самообразования после не скольких фальстартов при вводе цены покупки раздраженный продавец отдавал ее покупателю по любой цене, которая высвечивалась на экране. Естественно, эта цена всегда была ниже обозначенной на этикетке, иначе клиент не согласился бы на нее. Продавец объяснял обрадованному покупателю, что вещь выставлена на распродажу или продается по специальной цене. По словам Питера, скидка иногда составляла от 50 до 75 %. Многие тысячи, которые потерял магазин, составляют гораздо меньшую сумму, чем оплата обучения. (Заметьте: разумеется, Питер так и не выучился работать с этой программой.)

Итак, мы видим, что технология, совмещенная с обучением, должна сделать работников всех уровней более производительными. Это первый шаг.

Культура информации — наиболее важный компонент. Инвестирование в информационные технологии и обучение необходимо. Но, как мы уже говорили, технологии и данные пассивны. Чтобы создать внутренний обмен знанием, на технологии и обучение уже потрачены миллионы, но эти вложения очень редко оправдывают ожидания. Andersen Consulting вложила огромные деньги в свой «КХ» (knowledge exchange, обмен знаниями). Но пока персонал не понял, насколько полезным может быть обмен информацией, он не смог начать применять свои знания и опыт.

Все мероприятия сводятся к созданию культуры предоставления информации. Только после этого стоит инвестировать в информационные технологии, обучать людей пользоваться ими и применять политику, нацеленную на сбор полезных данных.

**Резюме**

Сегодня менеджмент отвечает за своевременное предоставление персоналу информации во имя нескольких целей. Во-первых, информация о действиях, связанных с сотрудниками, необходима, чтобы объединить ее с финансовыми данными. Во-вторых, финансовые данные сообщают нам о том, что именно произошло. Данные о человеческом капитале говорят нам, почему это произошло именно так. В-третьих, если мы управляем во имя будущего, а не прошлого, нам нужны показатели не только отставания, но и лидирования. Их нельзя найти в традиционных понятиях о прибыли и потерях.

Информация — ключ к управлению деятельностью и усовершенствованиям: при ее отсутствии у нас останутся только мнения, не подтвержденные фактами и не дающие ориентиров. Информация не движется сама по себе, поэтому необходимо наличие такой культуры предоставления информации, которая поощряет и вознаграждает распространение сведений. Улучшения в любой области следует публиковать централизованно, чтобы люди имели доступ к информации, ограждая себя от повторного поиска эффективных мероприятий.

Три вида данных — организационные, относительные и связанные с людьми — должны быть интегрированы. Организационные данные сообщают нам, что мы имеем. Относительные — говорят о том, в чем нуждаются или чего хотят от предприятия люди, находящиеся вне компании: клиенты, конкуренты и другие заинтересованные в нас люди.

Данные о человеческом капитале показывают, как единственное активное имущество, люди, преуспевают в своей задаче продвижения организации к ее целям. Когда мы начнем понимать, как эти три показателя соотносятся между собой, поддерживают и продвигают друг друга, станет возможным создание большего объема интеллектуальных возможностей. Потери предприятия при отказе делать это часто неочевидны, но потенциально разрушительны. В конце концов именно неудача в управлении всеми типами данных отделяет победителей от посредственностей.

Измерять эффективность человеческой деятельности не только возможно, но и необходимо для удержания жизнеспособной позиции на рынке. Поскольку суждение о «белых воротничках», сконцентрированных на информации, глубоко отличается от суждения о «синих воротничках», сосредоточенных на производстве продукции, здесь требуются различные методологии измерения. Возможно, может быть создан такой спектр показателей, который в целом покажет добавленную стоимость работы профессионалов интеллектуального труда. Эта стоимость содержится не в исходных данных самих по себе, но скорее во влиянии, которое она оказывает на улучшение результатов действующих подразделений, являющихся, по сути, ее заказчиками. Используя человеческий капитал все более успешно, персонал повышает свой вклад в достижение целей предприятия.