

ИЗМЕРЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА



Т. Андрусенко

В настоящее время методик измерения интеллектуального капитала насчитывается многие десятки, а количество показателей, которые фиксируются в этих методиках и отчетах компаний, нередко исчисляется сотнями. Обсуждение различных подходов к измерению интеллектуального капитала поможет понять, как на самом деле работает компания и ее сотрудники и какие показатели важны именно для вашей компании.

Тот факт, что показатели интеллектуального капитала постепенно становятся ведущими составляющими будущего финансового богатства, стал очевиден, когда на примере одного крупного рекламного агентства обнаружилось: рост акций компании не всегда означает рост интеллектуального капитала. В статье описывается, как подготовить процесс измерения интеллектуального капитала компании, а также кратко характеризуются некоторые наиболее известные подходы к измерению.

ДВАЖДЫ ДВА — 5 ИЛИ 50?

В одной из своих работ эксперт в области управления знаниями Дэвид Скирм (*David Skyrme*) приводит пример с рекламным агентством *Saatchi and Saatchi*, ссылаясь на исследования Карла Эрика Свайби (*Karl-Erik Sveiby*) и Тома Ллойда (*Tom Lloyd*). В 1987 г., изучая работу этого агентства, Свайби и Ллойд заметили, что, хотя акции компании продолжали расти, одновременно снижались многие показатели интеллектуального капитала (например, количество творческих специалистов, количество ключевых сделок, качество обслуживания клиентов). Еще через некоторое время и финансовое состояние компании значительно ухудшилось.

Мониторинг состояния интеллектуального капитала проводят не только отдельные компании, подобные программы приняты и на уровне правительств. Например, проект датского правительства, предпринятый в 1997 г., по изучению инновационных процессов, протекающих в 19 компаниях, а также качества управления человеческими ресурсами и корпоративного управления, показал заметную корреляцию между этими процессами и среднесрочной финансовой эффективностью. После 2003 г. в этом проекте участвуют уже более 100 датских организаций, выпускающих ежегодные отчеты о состоянии интеллектуального капитала компании.

Почему выгодно «измерять» интеллектуальный капитал

В понятие «интеллектуальный капитал» включаются такие активы, как бренд, отношения с клиентами, патенты, торговые марки и, конечно же, знания специалистов предприятия. Так называемые *неучтенные активы* организации нередко равняются учтенным активам или даже превышают их. Показателями интеллектуального капитала, подлежащими измерению, выступают некоторые важные для компании аспекты ее деятельности (результаты, процессы), а измерителем, или методикой, — выбранный или сконструированный инструментарий, позволяющий измерить показатели по количественным и качественным критериям.

При этом измерение часто принимает вид оценки, например, оценка учебного курса — высокая, средняя, низкая; удовлетворенность персонала работой может оцениваться по такой же качественной шкале; введение инициатив по управлению знаниями в компании может рассматриваться персоналом положительно или отрицательно и т. д.

Существует несколько причин, по которым стоит вести учет неосозаемых активов, в частности:

- это более адекватно отражает стоимость компании;
- процесс измерений позволяет заглянуть вглубь — на движущие силы, поддерживающие продуктивность предприятия;
- растут требования к эффективному управлению неосозаемыми активами — как самого руководства компании, так и со стороны других заинтересованных лиц, в том числе государства и общества;
- рост инвестиций в предприятие увеличивается, если система отчетности обеспечивает существующих и потенциальных инвесторов более полной информацией о компании.

Основные подходы к измерению интеллектуального капитала

Как отмечает Дэвид Ским, одна из главных трудностей подобного измерения состоит в том, что здесь дважды два не всегда равно четырем, нередко даже само понятие измерения не соотносится с привычными математическими вычислениями.

Можно назвать несколько основных подходов.

Определяем «неосозаемые ценности». Для этого служит, в частности, методика EVA (Economic Value Added). В этом случае люди рассматриваются не с позиции стоимости, а, скорее, как активы. Хотя данная методика эффективна в определении «неосозаемых ценностей», она не дает ответа на вопросы о том, как эти ценности создаются и развиваются.

Сначала показатели, затем — измерители. Эта группа методов базируется на рассмотрении различных показателей интеллектуального капитала, на основе которых разрабатываются сами измерители.

Вариантом данного подхода выступает известная методика *Navigator* шведской страховой компании *Skandia*, которая проводит практическую работу по измерению интеллектуального капитала с 1994 г. Здесь выделяется несколько категорий интеллектуального капитала: *человеческий капитал* (знания, компетенции, опыт, ноу-хау и пр.), *структурный капитал* (как минимум включает организационные процессы, информационные системы, базы данных), *капитал отношений* (капитал клиента и капитал стейкхолдеров). Наиболее известная форма интеллектуального капитала — интеллектуальная собственность, включающая торговые марки, патенты, лицензии и пр.

Еще один пример из этой группы — методика *Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997)*, которая делит неосозаемые активы на внешнюю структуру, внутреннюю структуру и компетенцию людей. Выбор требуемых показателей для измерения зависит от организационной стратегии. Наиболее важными областями применения данного инструментария считаются рост/обновление, эффективность и стабильность. На основе этой методики многие компании разрабатывают свои измерители¹.

Сбалансированные счета. Эти методы сами по себе не идентифицируют интеллектуальный капитал, а прежде всего связываются с корпоративной стратегией, на основе которой разрабатывается сбалансированное множество показателей — финансовых и нефинансовых (инновации, обучение и др. применительно к различным организационным уровням — от бизнес-подразделения до отдельного индивидуума). Вместе с тем, например, в варианте *Balanced Scorecard* Каплана и Нортон управление знаниями на основе обучения и роста определяется и измеряется как отдельная составляющая общей организационной эффективности².

Новое поколение методик. Отдельная группа методов представляет «третье поколение» измерителей интеллектуального капитала. Характеризуя уровень знаний (сколько опыта у вашего персонала), они также учитывают как прямую активность, позволяющую его развивать (например количество дней учебы), так и преобразующую активность (восприятие лучших практик на основе неявного человеческого знания). В числе подобных методик — *IC Index*: идентификация четырех основных категорий интеллектуального капитала (отношения, люди, инфраструктура, инновации) и представление их в виде иерархической структуры. Сюда же относится и методика *IC Rating* — та же иерархическая структура, но с добавлением фактора риска. Особенностью данной

¹ Описание *Intangible Assets Monitor* с примерами можно найти в книге У. Букович и Р. Уильямс «Управление знаниями. Руководство к действию». — М.: ИНФРА-М, 2002.

² Другие примеры сбалансированных счетов, например методику *Holistic Accounts* (целостные счета) датской консалтинговой компании *Ramboll*, также можно найти в книге У. Букович и Р. Уильямс.

группы методик есть то, что они позволяют менеджерам не только регистрировать компоненты стоимости, но и обращать внимание на некоторые тенденции, факторы, лежащие в основе ситуации, в том числе и особенно чувствительные к рискам.

ШАГ ЗА ШАГОМ

Хотя измерение интеллектуального капитала является пока относительно новым делом, не принявшим еще массового характера, на основе практики удалось установить определенные стадии, которые проходят компании перед тем, как достичь в этом деле видимых успехов. Здесь можно указать различные подходы — от советов консультантов до специальных регламентов и стандартов.

Точка зрения консультантов

Дэвид Скимр предлагает следующую последовательность шагов:

- провести «дни знаний» в компании — необходимо ознакомить как можно большее число работников с природой интеллектуального капитала и ролью управления знаниями для работы компании;
- выработать **общий язык** для толкования понятий, относящихся к области интеллектуального капитала;
- определить наиболее подходящие для компании **ключевые показатели** интеллектуального капитала;
- разработать на их основе соответствующую **модель измерения**;
- ввести в компании **систему измерения**, включающую участие менеджеров, управление их работой и вознаграждение за эту работу;
- привлечь **объективных консультантов** и наблюдателей для выполнения ключевых операций процесса измерения;
- обеспечить **активное участие в процессе и эффективные коммуникации** для всех, чьи результаты измеряются.

Это большая подготовительная работа, включающая аудит знаний³ компании, а также необходимость более глубокого понимания того, как знания создаются, используются и как ими обмениваются.

«Дорожные карты»

Своеобразный план для организаций, желающих измерить свой прогресс в области интеллектуального капитала, разработал Американский центр продуктивности и качества (*American Productivity and Quality Center — APQC*). Документ называется *Road Map to Knowledge Management Results: Stages of*

Implementation (2001). Цель *APQC* состояла в том, чтобы на основе исследования работы более чем 200 фирм обеспечить организации некоторыми ориентирами для верного старта в этой области и показать, как встроить управление знаниями в ежедневную практику работы компании.

Эта «дорожная карта» описывает пять основных стадий. С каждым этапом работы связывается своя система измерений.

Что необходимо сделать в самом начале — наиболее трудная стадия, поскольку без искры вдохновения и энтузиазма дело вообще вряд ли сдвинется с места. На этой стадии основное внимание уделяется анализу процессов и анализу рисков.

Как разработать подходящую стратегию — это поворотный момент от локальных усилий к эксперименту с целью установить, как будет «работать» управление знаниями в масштабе организации. Выбор измерителей ориентирован на установление того, как люди относятся к данной инициативе (одобрительно или не очень, степень их активности и заинтересованности и т. п.).

Как спланировать и «запустить» инициативу по управлению знаниями — начало фактического внедрения управления знаниями на предприятии: пилотный эксперимент; анализ уроков в ходе пилотного проекта; участие фасилитаторов в распространении инициатив по управлению знаниями на всю компанию. На этом этапе необходимы более определенные измерители, например, отражающие изменения в затратах, связанных с бизнесом (уменьшение стоимости ресурсов), изменения в организационной культуре (увеличение обмена знаниями между проектными группами, интенсивность использования корпоративных баз знаний и т. п.).

Что необходимо для распространения и поддержки первых результатов — управление знаниями получает статус официального проекта на предприятии. Проводится подбор методик измерения результатов, включая методику ROI и внутренние оценки. Для проведения измерений некоторые компании на этой стадии привлекают внешние организации.

Как сделать процесс управления знаниями в компании популярным и установленным — меняются организационная структура (управление знаниями встроено в бизнес-модель предприятия) и организационная культура (обмен, использование и распространение знаний становятся в компании ежедневной практикой); необходимы методики, отражающие выгоды предприятия (распространение лучшей практики, оценка эффективности и т. п.).

Аналитики *APQC* отмечают, что выбор той или иной методики измерения зависит от того, на какой стадии проекта по управлению знаниями находится компания. Несмотря на то что не все компании доходят до заключительной стадии (нередко работа останавливается на стадии пилотного проекта), те

³ Рекомендации по аудиту знаний и составлению карты знаний предприятия можно найти, например, в работе Дэвида А. Уатмена «Расчет стоимости знаний», опубликованной на сайте www.elitarium.ru. Здесь же приводится методика определения балансовой стоимости нематериальных активов и ее отношения к рыночной стоимости, которая будет гораздо выше, так как показывает, во что бы обошлось кому-либо создание этих активов с нуля.

Что делается в Европе и Азии

Менеджеры, которые находятся в поиске адекватных для компании показателей и измерителей интеллектуального капитала, могут ознакомиться со следующим обзором: *Patricia Ordonez de Pablos. Intellectual capital statements: what pioneering firms from Asia and Europe are doing now (International Journal of Knowledge and Learning. — 2005. — Vol. 1. — № 3. — PP. 249–268)*. Работа посвящена изучению примеров 25 компаний из Австрии, Дании, Германии, Индии, Италии, Испании, Швеции и Великобритании. В целом для отображения карты интеллектуального капитала компании установлено 33 категории и 192 показателя. Эти показатели классифицированы по четырем основным группам: человеческий капитал (11 категорий и 81 показатель), капитал отношений (9 категорий и 47 показателей), структурный капитал (12 категорий и 61 показатель) и окружающая среда (1 категория и 3 показателя).

Например, категория *профиль клиента* (из группы *капитал отношений*) включает следующие показатели:

- публичные клиенты;
- полупубличные клиенты;

- частные клиенты;
- зарубежные клиенты;
- число контрактов;
- количество продаж;
- количество клиентов, обратившихся в компанию впервые;
- новые стейкхолдеры;
- впечатления клиентов от компании;
- индекс лояльности клиентов;
- соотношение национального/международного рынков;
- соотношение рынка для ближайших конкурентов (национальных и международных);
- количество предложений от клиентов;
- количество офисов компании, измеряющих степень удовлетворенности клиентов;
- индекс удовлетворенности клиентов.

Эти показатели сопоставляются по годам (предшествующий/текущий) и по целям (краткосрочные/долгосрочные).

предприятия, которые провели такую работу, убедились, что обмен знаниями сокращает производственные циклы, улучшает качество услуг, стимулирует рост инноваций, сокращает издержки. Как отмечают эксперты Мирового банка, одалживая самому себе, не разбогатеешь. Лишь обмен знаниями открывает доступ к развитию.

Стандарты: измеряем по-европейски

Более полную и систематизированную классификацию нескольких десятков методик можно найти в предварительной версии европейского стандарта *European Guide to Good Practice in Knowledge Management — Part 4: Guidelines for Measuring KM* (CEN Workshop Agreement. CWA 14924-4, 2004). В документе подробно излагается, для кого на предприятии какие знания и измерители важны, как спланировать процесс измерения. Различаются два главных вида измерений.

Измерение результатов (прямые измерения).

В этом заинтересовано большинство людей, работающих в сфере бизнеса. Эти измерения ориентированы, в первую очередь, на маркетинг и продажи, но также могут касаться и других видов деятельности, например коммуникаций (эффективная передача знаний по цепочке «производитель — продавец — клиент»), что также дает в итоге рост продаж, или распространения лучшей практики, позволяющей экономить время и пр.

Измерение активности (непрямые измерения).

Они бывают количественные (количество вопросов, задаваемых экспертной системе, количество документов в репозитории, количество посещений курсов повышения квалификации и т. п.) и качественные (удовлетворенность пользователей тренингами и се-

минарами, уровень признания инициатив по управлению знаниями, периодический аудит знаний и пр.).

Инициативы по управлению знаниями авторы документа связывают с управлением изменениями и управлением рисками. В Руководстве предлагается также примерный перечень типичных показателей для измерения успешности проекта, в том числе:

- время создания нового знания;
- вклады специалистов в базу знаний компании;
- распространение и использование лучшей практики;
- число экспертов, работающих с компанией;
- количество повторяющихся жалоб;
- соотношение числа внедренных новых идей к предложенным новым идеям;
- процент увеличения продаж на основе нового знания.

В документе приводится также методика диагностики состояния компании в области работы с интеллектуальным капиталом (*Knowledge Quick Scan*). Она включает два основных раздела: общие вопросы и процессы управления знаниями (идентификация, создание, хранение знаний, обмен знаниями, использование знаний).

Один из наиболее интересных разделов Руководства — случаи из практики (*case stories*), которые собраны в отдельном документе, посвященном среднему и малому бизнесу (*Part 3: SME Implementation*).

ВЫБИРАЯ ИЗ СТА ВАРИАНТОВ

Картина с измерением интеллектуального капитала складывается пестрая, и варианты продолжают множиться. Как видим, разные люди и организации в это понятие вкладывают разное содержание.

Лучше меньше, да лучше

Букович и Уильямс при разработке подходящей методики измерения интеллектуального капитала советуют придерживаться, в частности, следующих правил:

- если на предприятии уже принята какая-то система измерения показателей работы, следует оценить ее на основе определения типов информации, которые отслеживаются и контролируются в настоящий момент;
- установить, каким образом менеджеры используют текущую информацию в процессах принятия решений;
- составить предварительный список показателей для мониторинга за интеллектуальными активами предприятия;

- следует выбирать небольшое число показателей (основной принцип — «измерять по минимуму»);
- провести опрос менеджеров относительно этого списка показателей и протестировать его, основываясь на простоте сбора информации и роли того или иного показателя в процессе принятия решений;
- метрика должна быть легка в использовании и интуитивно связана с деятельностью компании;
- результаты измерений должны допускать легкость в интерпретации и быть понятны каждому;
- по итогам эксперимента разработать в сотрудничестве с ключевыми заинтересованными группами пользователей модель процесса отчетности.

Достаточно здравые подходы к измерениям в области управления знаниями можно найти даже в популярной серии *idiot's guide*. В частности, Мелисса Клеммонс⁴ дает несколько хороших практических советов.

Установите истинные цели: чего вы хотите достичь с помощью измерения? Нередко сам процесс разработки определенной методики измерения проясняет или уточняет первоначальную цель. А если ваша цель все же остается неясной и размытой, тогда любое измерение чего бы то ни было будет затруднено. Не измеряйте все подряд, установите то, что действительно важно.

Необходимо точно знать участников процесса измерения. Различные люди имеют различное представление о том, что такое успех и как его следует измерять. Менеджеры, оперирующие материальными ресурсами, хотели бы видеть возврат на инвестиции. Пользователи системы управления знаниями предприятия хотели бы ощутить реальную отдачу от ее применения, а также убедиться в том, что их вклад будет оценен по достоинству. Другие участники, например клиенты и партнеры, тоже хотели бы получить какую-то пользу.

Определите, что надо измерять, и выберите подходящие методики. Убедитесь, что выбранный вами инструмент для измерения удовлетворяет следующим свойствам:

- обоснованность — он действительно измеряет то, для чего предназначен;
- надежность — методика дает достоверные результаты;
- действенность — предоставляет информацию, которой можно воспользоваться, когда требуется.

Определите, какие данные и как нужно собирать. Необходимо ответить на серию вопросов: какие данные и кто будет собирать, как, когда, где и т. д.

Анализ результатов и пересмотр первоначальных целей. Возможно, в процессе анализа результатов измерений вам придется вернуться к первоначальным целям, а также опять обратиться к участникам процесса измерения. Постарайтесь представить результаты таким образом, чтобы было легко отвечать на вопросы участников, а не только демонстрировать факты или графики.

Оцените, как работает методика. Разработка подходящей методики — это процесс проб и ошибок, поэтому не следует ожидать, что с первого раза все пойдет гладко. Поскольку цели и ситуация могут меняться, также должны меняться и методики. И, конечно же, процесс измерения дает результаты, если его данные используются при принятии решений.

В настоящее время методик измерения интеллектуального капитала насчитывается многие десятки, а количество показателей, которые фиксируются в этих методиках и отчетах компаний, нередко исчисляется сотнями. И в то же время множество отдельных компонентов интеллектуального капитала точно измерить очень сложно. Как, например, измерить ценность объединения усилий в коллективной работе или результатов мозгового штурма? Поэтому многие измерители весьма субъективны.

В некоторых случаях наблюдаемые корреляции между показателями ничего не говорят о причинах. Это требует дополнительных гипотез и моделей. И все же обсуждение разных подходов к измерению интеллектуального капитала полезно, так как помогает понять, как на самом деле работает компания и ее сотрудники, какие показатели важны именно для этой компании. Но прежде всего руководители должны «запустить» процесс управления знаниями на предприятии, сформировав предварительные гипотезы о том, как применение этого типа менеджмента поможет компании улучшить ее эффективность и обеспечить более быстрые и лучшие инновации.

Татьяна Андрусенко — старший научный сотрудник МНУЦ информационных технологий и систем (г. Киев).

⁴ Clemmons Rumizen Melissie. *The complete idiot's guide to knowledge management*. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2002.