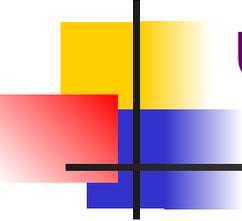




Кадровый потенциал и интеллектуальный капитал персонала

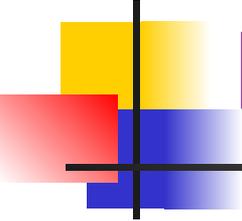
Софьина Вера Николаевна,
доктор психол. наук, профессор

Г. Санкт-Петербург



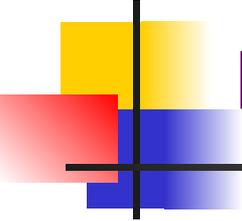
Что такое потенциал?

- «Potentia» (лат.) – скрытые возможности, мощность, сила
- Широкая трактовка понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области»



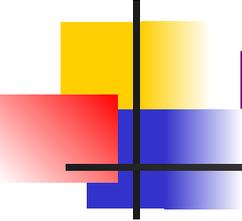
Потенциал личности

- **Потенциал личности** – способность человека к умножению своих внутренних возможностей, в первую очередь – **способность к развитию**
- Потенциал личности характеризует возможность жить богатой внутренней жизнью и эффективно взаимодействовать с окружением, быть продуктивным, эффективно влиять, успешно расти и развиваться



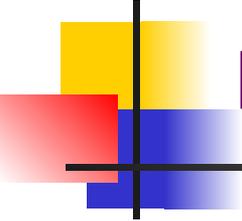
Структура личностного потенциала работника

- **Психофизиологический потенциал** работника определяется психологическими и физическими возможностями, в основе которых лежат врожденные (генетические) задатки, которые при благоприятных условиях могут развиваться в способности личности (общие, специальные, практические)
- Работоспособность (или трудолюбие) в этом плане является важнейшей из практических способностей, ее психофизиологический механизм определяется типом высшей нервной деятельности личности



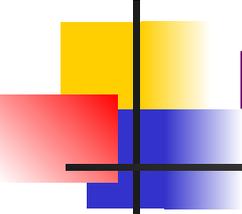
Структура личностного потенциала работника

- **Профессионально-квалификационный** потенциал работника – совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной трудовой деятельности
- Профессиональные знания работник получает как на предприятии, так и в специальных учебных заведениях
- Профессиональные умения и навыки он приобретает в основном в процессе непосредственной трудовой деятельности; степень развития навыков и умений работника отражает уровень его профессионального мастерства



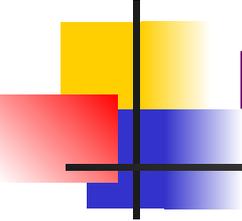
Структура личностного потенциала работника

- Основу **творческого потенциала** работника составляют креативные способности, которые включают в себя способности:
 - генерировать необычные идеи
 - отклоняться от традиционных схем мышления
 - быстро решать проблемные ситуации



Понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал»

- **Трудовой потенциал работника** - возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник. Основа трудового потенциала работника – качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности).
- **Кадровый потенциал работника** - совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

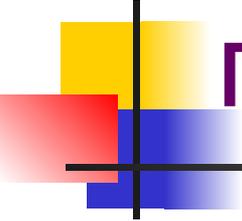


Понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал»

- **Трудовой потенциал организации** - возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне НТП.
- **Кадровый потенциал организации** - совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Личностные и профессиональные характеристики кадрового потенциала сотрудника

- возраст
 - здоровье
 - уровень профессионализма
 - подготовка и способность к профессиональному росту, непрерывному образованию
 - отношение к труду
 - знания
 - опыт
 - навыки к труду
 - стаж работы в данной профессии, специальности
 - семейное положение
- Кадровый потенциал работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости в организации работников с различным уровнем трудоспособности на разных этапах их жизненного цикла.



Показатели кадрового потенциала организации

Количественные:

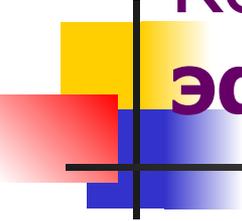
- организационная структура управления предприятием;
- численность работников предприятия и ее динамика;
- количество рабочего времени, отработанное работниками предприятия за определенный период;
- уровень интенсивности труда работников.

Качественные:

- стиль и методы управления, применяемые руководителем;
- состояние здоровья, уровень развития и физической дееспособности работников;
- образовательный уровень работников;
- профессионально-квалификационный уровень работников.

Компоненты кадрового потенциала

| Компоненты | Элементы |
|--------------------------|---|
| Психофизиологический | Пол, возраст, способности, характерологический тип, работоспособность, состояние здоровья |
| Ценностно-ориентационный | «Мотивационное ядро», установки, потребности, нравственные ориентиры, эмоции, трудолюбие, честолюбие |
| Нормативно-ролевой | Общая культура личности, профессиональная культура, усвоенные социальные нормы, организационная культура, тип поведения |
| Инновационный | Активность, творчество, мобильность, предприимчивость, уровень адаптации, уровень зрелости |
| Статусный | Уровень образования, квалификация, должность, заработок, семейный статус, внешняя социальная поддержка |

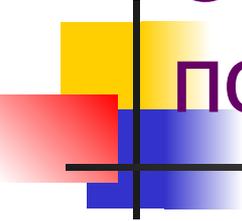


Компоненты **экономической** **эффективности** кадрового потенциала

- Соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей
- Компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации:
 - стабильность (отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов)
 - гибкость (способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций)

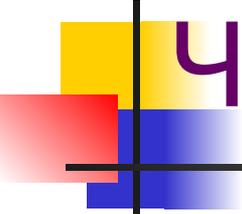
Принципы управления кадровым потенциалом

- **Системность (синергия)** – организация рассматривается как структурированная (чаще всего иерархически) совокупность взаимодействующих элементов, свойства которых проявляются как во взаимосвязях, так и во взаимодействии; целостная система создает синергетический эффект (т.е. дает больше суммы своих элементов)
- **Эффективность** – минимизация издержек и потерь, т.е. наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов
- **Вознаграждение** – стимулирование персонала при постановке цели посредством вознаграждения; поощрение должно быть **справедливым** (например, дифференцированная система оплаты по степени трудоёмкости поставленных задач, значимости работы, а также экономичности достижения цели)
- **Цикличность** – повторяющийся процесс, в результате которого элементы, следуя друг за другом или чередуясь, составляют единое целое; этот принцип позволяет определить общие закономерности процесса развития кадрового потенциала и прогнозировать его



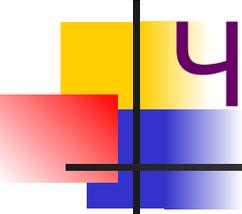
Соотношение понятий «трудовой потенциал» и «человеческий капитал»

- Трудовой потенциал имеет свою стоимость, и когда его стоимость начинает приносить прибыль, потенциал становится капиталом.
- Исходя из этого, **"человеческий капитал - это реализуемый трудовой потенциал работника, приносящий доход"** (В.Н. Белкин)



Человеческий капитал

- **Человеческий капитал** – это знания, творческий и интеллектуальный потенциал, личные качества, моральные ценности, умения и навыки, лидерство, культура труда, которые используются для получения дохода организацией либо индивидом
- Это не простая совокупность знаний и качеств каждого конкретного сотрудника: в коллективной работе проявляется **синергический эффект**, многократно увеличивающий эффективность индивидуальных решений



Человеческий капитал

- В структуре интеллектуального капитала центральное место занимает человеческий капитал
- Ядро количественной оценки человеческого капитала составляет набор основных индикаторов: долголетие, образование и уровень жизни

Оценка человеческого капитала

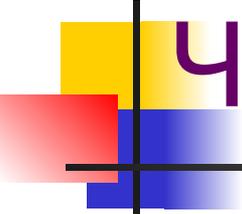
Мировой опыт в области оценки интеллектуального капитала,
Цыренов Д.Д., Ильина Л.А.

| Страна | Индекс человеческого развития | Индекс человеческого развития с поправкой на неравенство в распределении доходов |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Канада | 0,932 | 0,763 |
| Швейцария | 0,931 | 0,749 |
| Япония | 0,929 | 0,875 |
| Швеция | 0,928 | 0,829 |
| Норвегия | 0,928 | 0,772 |
| Франция | 0,926 | 0,765 |
| Австралия | 0,926 | 0,625 |
| США | 0,925 | 0,740 |
| Нидерланды | 0,923 | 0,773 |
| Соединенное Королевство | 0,919 | 0,731 |
| Германия | 0,918 | 0,797 |
| Бельгия | 0,916 | 0,817 |
| Россия | 0,564 | 0,427 |

РЕЙТИНГ СТРАН МИРА ПО ИНДЕКСУ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

United Nations Development Programme: Human Development Index 2019.

| РЕЙТИНГ | СТРАНА | ИЧР |
|---------|-------------------|-------|
| 1 | <u>Норвегия</u> | 0.954 |
| 2 | <u>Швейцария</u> | 0.946 |
| 3 | <u>Ирландия</u> | 0.942 |
| 4 | <u>Германия</u> | 0.939 |
| 4 | <u>Гонконг</u> | 0.939 |
| 6 | <u>Австралия</u> | 0.938 |
| 6 | <u>Исландия</u> | 0.938 |
| 8 | <u>Швеция</u> | 0.937 |
| 9 | <u>Сингапур</u> | 0.935 |
| 10 | <u>Нидерланды</u> | 0.933 |
| 49 | <u>Россия</u> | 0.824 |



Человеческий капитал

- **Человеческий капитал** принципиально не может являться собственностью организации, так как является неотъемлемой частью личностей сотрудников. Организация может лишь стремиться к извлечению максимально возможной выгоды из работы каждого сотрудника, пока он работает на нее.
- Для достижения этой цели крайне важны такие стороны управления, как эффективное лидерство, мотивация сотрудников, управление изменениями и так далее.

Структура человеческого капитала организации

| Компонент | Структура компонента | Элемент компонента | Структура элемента |
|--|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| П Р О Ф Е С С И О Н А Л Ь Н Ы Й К А П И Т А Л | Капитал образования | Общий | Профессиональное образование |
| | | | Подготовка персонала |
| | | | Дополнительное образование |
| | | Специальный | Повышение квалификации |
| | | | Переподготовка |
| | | | Опыт |
| | Креативный капитал | Бизнес-новаторство | |
| | | Производственное новаторство | |
| | | Научное новаторство | |

Структура человеческого капитала организации

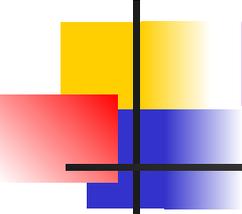
| Компонент | Структура компонента | Элемент компонента | Структура элемента |
|------------------|----------------------|--------------------|--|
| Капитал культуры | Капитал отношений | Власть | Отношения с государственными органами власти |
| | | | Отношения с акционерами, собственниками бизнеса |
| | | Клиенты | Внешние (потребители, поставщики) |
| | | | Внутренние (сотрудники смежных подразделений, коллеги) |
| | Нормы и ценности | | |
| | Мотивация | | |

Структура человеческого капитала организации

| Компонент | Структура компонента | Элемент компонента | Структура элемента |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Капитал здоровья | Общее здоровье | | |
| | Профессиональное здоровье | | |

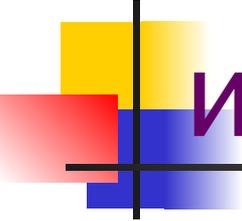
Соотношение понятий «человеческий капитал» и «интеллектуальный капитал»





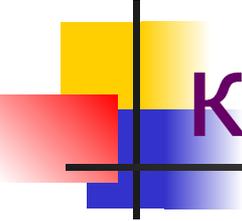
Интеллектуальный капитал

- **Интеллектуальный капитал** – знания, навыки и производственный опыт конкретных людей (человеческие ресурсы) и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производителем используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.



Основные характеристики интеллектуального капитала

- **Неосязаемость** – знания и творческие способности людей, имидж компании, моральные ценности – хотя и способны оказывать влияние, не могут быть достоверно зафиксированы и воспроизведены
- **Неаддитивность** – объем ресурсов, связанных с интеллектуальным капиталом, не обязательно возрастет просто от того, что в него инвестируются средства
- **Возрастающая предельная отдача** – созданная с помощью интеллектуального капитала стоимость растет по мере увеличения применяемого и генерируемого интеллектуального капитала



Функции интеллектуального капитала

- Ускоряет прирост прибыли
- Улучшает качество управления
- Задаёт темп и характер обновления технологии производства и его продукции
- Повышает конкурентоспособность

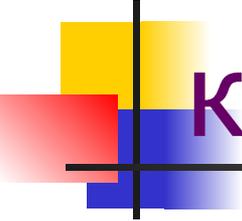
Специфика

интеллектуального капитала

Наличие и прогрессивное развитие интеллектуальной собственности

Становление креативного типа мышления работников

Формирование интеллектуального центра, охватывающего всю совокупность факторов производства, распределения, обмена и потребления.



Значение интеллектуального капитала

«Доллар, вложенный в интеллект человека, часто приносит больший прирост национального дохода, чем доллар, вложенный в железные дороги, плотины, машины и другие капитальные блага. Образование становится высокопроизводительной формой капитальных вложений» (Дж. Гэлбрей)

Особенности инвестирования в интеллектуальный капитал

- **Отдача от инвестиций** зависит от продолжительности **трудоспособного периода его носителя**; чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу; но нужно иметь в виду, что более качественные и длительные инвестиции приносят более высокий и более **долговременный эффект**
- ИК подвержен не только физическому и моральному износу, но и **способен накапливаться и умножаться**; накопление ИК осуществляется в процессе накопления работником опыта; износ ИК определяется степенью **естественного износа** (старения) человеческого организма и присущих ему психофизических функций и степенью **морального износа** (устаревания) знаний

Особенности инвестирования в интеллектуальный капитал

- По мере накопления ИК его **доходность** повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности (активного трудового возраста), а потом резко снижается
- Не всякие **инвестиции в человека** могут быть признаны вложениями в **интеллектуальный капитал**, а лишь те, которые **общественно целесообразны и экономически эффективны**
- Характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями
- По сравнению с инвестициями в иные формы капитала, инвестиции в интеллектуальный капитал являются наиболее выгодными **как с точки зрения одного человека, так и с точки зрения всего общества**

Построение системы управления интеллектуальным капиталом

1. Аудит знаний

- Деятельность, связанная с **оценкой и использованием накопленного знания**. Оценивается достаточность имеющихся в наличии знаний, их доступность, качество формирования и передачи, затраты на приобретение знаний в сопоставлении с результатами (эффективность приобретения знаний), объем и уровень использования знаний.
- Важным элементом является **аудит профессиональных знаний персонала** и картографирование персональных баз знаний (кто и какими знаниями, умениями и навыками обладает). Путем изучения своего накопленного знания организация должна прийти к тому, чтобы реализовать потенциально сильные стороны имеющегося у нее коллективного знания.

Построение системы управления интеллектуальным капиталом

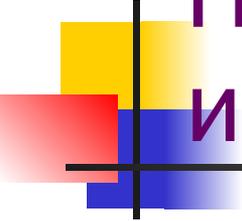
2. Документальное оформление базы знаний

- Пути, направленные на создание системы для хранения массива знаний об интеллектуальном капитале организации на базе современных информационных технологий.
- Главная цель документирования знаний - **создание корпоративной памяти**. В результате документального оформления знание переходит из владения отдельным лицом во владение организации, зафиксированное в овеществленном виде (информация в памяти компьютера). После этого оно может существовать самостоятельно, стабильно, независимо от своего первоначального владельца.

Построение системы управления интеллектуальным капиталом

3. Защита произведенных знаний

- Происходит посредством средств защиты **объектов интеллектуальной собственности**: патенты, лицензии, коммерческие секреты, а также путем соответствующих мероприятий по стимулированию персонала - носителей неявных знаний



Построение системы управления интеллектуальным капиталом

4. Распространение знаний

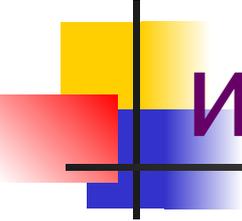
- Как правило, подразумевает передачу знаний из базы и от источников тем, кто в них нуждается

5. Приумножение и обновление знаний

- Деятельность по извлечению новых знаний из внешней среды

Группы методов измерения интеллектуального капитала

- **Методы прямого измерения** (Direct Intellectual Capital methods, DIC). 1 этап – идентификация и оценка в деньгах отдельных активов или отдельных компонентов ИК; 2 этап – выводится интегральная оценка ИК компании; при этом не обязательно оценки отдельных компонентов складываются, могут применяться и более сложные формулы
- **Методы отдачи на активы** (Return on Assets methods, ROA). Представляет собой отношение среднего дохода компании до вычета налогов за некоторый период к материальным активам компании; чтобы вычислить средний дополнительный доход от ИК, полученная разность умножается на материальные активы компании



Группы методов измерения интеллектуального капитала

- **Методы подсчета очков (Scorecard Methods, SC).** Идентифицируются различные компоненты интеллектуального капитала, генерируются и докладываются индикаторы и индексы в виде подсчета очков или как графы. Применение SC-методов не предполагает получение денежной оценки интеллектуального капитала.
- **Методы рыночной капитализации (Market Capitalization Methods, MCM).** Представляют собой разность между рыночной капитализацией компании и собственным капиталом ее акционеров

Международный опыт оценки кадрового потенциала Сингапур

- **Модель компетенций HAIR** (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality).
- **Helicopter view** – умение смотреть на вещи с высоты птичьего полета, под разными углами и при необходимости фокусироваться на деталях
- **Analysis** – способность глубоко и рационально анализировать ситуацию и
- **Imagination** – способность применять воображение и творчество для генерации новых подходов к решению, но при этом
- **Reality** – способность интегрировать видение и креативность с конкретными действиями.

При **оценке кадрового потенциала гос. служащих** к модели HAIR добавляются компетенции «ориентация на результат» и лидерство.

Модель компетенций HAIR

| Компетенция | Описание |
|--|---|
| Интеллектуальные способности (HAIR) | «Взгляд с высоты птичьего полета» Выдающиеся аналитические способности Воображение и креативность при создании новых подходов к решению проблем «Чувство реальности» – способность интегрировать видение и воображение с реальностью и успешно выполнять поставленные задачи |
| Ориентация на достижение | Мотивация достижения Социальная и политическая чувствительность (тактичность) Решительность |
| Лидерство | Способность мотивировать Делегирование Коммуникации и консультирование |

Международный опыт оценки кадрового потенциала Сингапур

- **Система оценки потенциала** (PAS — Potential Appraisal System), созданная на базе системы оценки потенциала компании Shell
- **Оценка результатов деятельности** (влияет на сам факт продвижения):
 - оценка результатов;
 - качественная оценка деятельности коллег
- **Оценка потенциала** (влияет на скорость продвижения и получение возможностей для развития):
 - рекомендации по развитию (в зависимости от задач на следующий период) и общая оценка потенциала супервайзерами;
 - модель компетенций HAIR

Международный опыт оценки кадрового потенциала Сингапур

Система оценки потенциала

Дополнительные критерии:

- приверженность работе;
- открытость, честность;
- управление ресурсами;
- участие в развитии коллег;
- командная работа.

Итоговая оценка развития — определяет наивысшую позицию, которую может занять данный человек на пике карьеры.

Модель компетенций менеджера по персоналу компании «Билайн»

1. **Управленческая компетентность:**

- Видение будущего
- Управление по целям
- Организаторские способности
- Ориентация на качество

2. **Функциональная компетентность:**

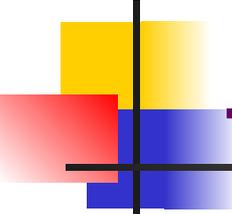
- Анализ информации
- Инициатива
- Гибкость поведения
- Принятие решений
- Выносливость в работе

3. **Социальная компетентность:**

- Умение мотивировать и убеждать
- Способность работать в команде
- Обучаемость
- Инновационность
- Способность к разрешению конфликтов
- Умение формировать коллектив

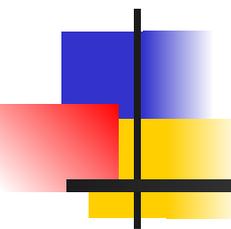
4. **Профессиональная компетентность:**

- Специальное образование
- Опыт управленческой работы



Литература

- Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг; 11-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2017. – 832 с.
- Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / под ред. Л. Н. Ковачина. СПб.: Питер, 2001
- Николаева Ю. Р., Санталова М. С., Бунина Е. А. Управление интеллектуальным капиталом предприятия. Воронеж: Истоки, 2011
- Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008
- Степанова А. Е. Интеллектуальный капитал как фактор развития инновационной экономики. Ставрополь: СГУ, 2010



Благодарю за внимание!
