



Кадровый потенциал и интеллектуальный капитал персонала

Софьина Вера Николаевна,
доктор психол. наук, профессор

Г. Санкт-Петербург



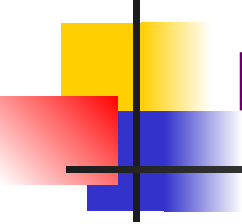
Что такое потенциал?

- «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»



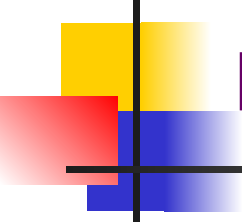
Потенциал личности

- **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



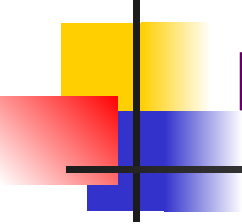
Структура личностного потенциала работника

- **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



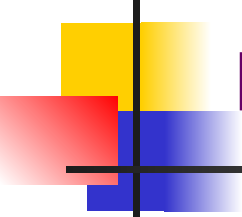
Структура личностного потенциала работника

- **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



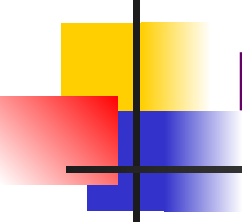
Структура личностного потенциала работника

- 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.

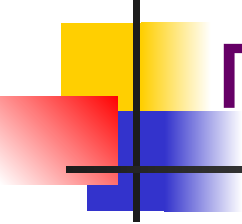


Понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал»

- **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		

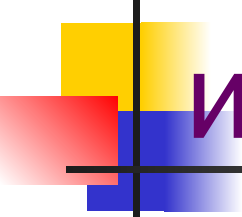
Соотношение понятий «человеческий капитал» и «интеллектуальный капитал»





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

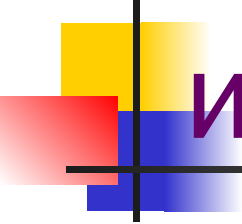
- Как правило, подразумевает передачу знаний из базы и от источников тем, кто в них нуждается

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!
