

УДК 331.104.2

**О. Л. Егошина***Сибирский федеральный университет,  
г. Красноярск, Российская Федерация*

## ИНСТРУМЕНТЫ АКТИВИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИЙ

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены проблемы управления интеллектуальными работниками, составляющими интеллектуальный потенциал современной организации. Выявлены возможности и ограничения применения к указанным работникам традиционных управленческих подходов. Разработаны принципы и усовершенствованы методы управления персоналом, необходимые для обеспечения успешного функционирования предприятия. Описан алгоритм оценки и формирования организационной среды, способствующей эффективному использованию интеллектуальных работников. Предложены конкретные инструменты, позволяющие эффективно использовать потенциал современных компаний и воздействовать на интеллектуальных работников. Обоснован вывод о том, что организация должна стать структурой не вынуждающей, а создающей условия для более эффективного труда интеллектуальных работников по сравнению с их возможной занятостью в другой организации, например, путем применения гибкого графика работы, свободы в решении производственных задач, контроля результата, а не процесса работы персонала.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Интеллектуальный работник; персонал организации; человеческий капитал; организационная среда; методы и принципы управления персоналом.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 15 сентября 2015 г.; дата принятия к печати 2 ноября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 ноября 2015 г.

**O. L. Egoshina***Siberian Federal University,  
Krasnoyarsk, Russian Federation*

## TOOLS OF ACTIVATING COMPANIES' INTELLECTUAL POTENTIAL

**ABSTRACT.** The article considers problems of managing knowledge workers constituting the intellectual potential of today's organization. It identifies possibilities and limitations in using traditional managerial approaches to the said workers. It develops principles and improves the methods of personnel management necessary for providing successful performance of the business. It describes an algorithm of assessing and developing the organizational environment that contributes to effective use of knowledge workers. It offers specific tools that allow to use effectively the potential of present-day companies and to have an effect on knowledge workers. It substantiates the conclusion that the organization should become not a compelling one but the one that paves the way for effective labor of knowledge workers in comparison with their possible employment in another company, for example, by using flexible hours, discretion in solving production tasks, control of results but not of the personnel work process.

**KEYWORDS.** Knowledge-worker; company's personnel; human capital; organizational environment; methods and principles of personnel management.

**ARTICLE INFO.** Received September 11, 2015; accepted November 2, 2015; available online November 30, 2015.

Роль и значение персонала в успехе современных организаций достаточно хорошо исследована и признана специалистами как научного, так и бизнес-сообщества [3–5; 7–9]. Именно персонал или человеческие ресурсы являются источником роста и развития организаций, рыночной экономики и общества. Причем не весь персонал, а именно та его часть, которая создает ценность и конкурентное преимущество компании. Такую группу человеческих ресурсов называют «интеллектуальные ра-

© О. Л. Егошина

ботники», они составляют интеллектуальный потенциал организации, определяя возможности ее развития. Особенности данной категории работников ограничивают использование традиционных управленческих подходов для управления ими.

Термин «интеллектуальные работники» (knowledge-workers) был предложен в 1962 г. Ф. Махлупом и до сих пор многократно уточняется учеными и практиками [1; 2; 10]. Обобщая основные исследования по данному вопросу, считаем, что интеллектуального работника характеризует:

- оперирование в работе информацией и способность ее переработки в новые знания и готовые продукты;
- преобладание интеллектуальных усилий над физическими;
- независимость профессиональной деятельности от собственности на средства и условия производства;
- высокая мобильность и самостоятельность, связанная с наличием собственных средств производства (прежде всего, знаний, а также компьютеров, средств связи и т. д.);
- уникальность работника, поскольку круг людей, способных преобразовывать получаемые сведения в готовые информационные продукты и новые знания, ограничен;
- идентификация себя в большей степени с профессией (причем часто не только с одной, но и со смежными), чем с конкретной организацией;
- слабая возможность контроля интеллектуального работника по причине продажи им результатов интеллектуальной деятельности, процесс достижения которых скрыт;
- значительная способность к самоорганизации, поэтому самостоятельность не вредит компании, но увеличение их доли в организации снижает потребность в традиционном управлении персоналом;
- главная мотивация деятельности — возможность интеллектуального роста и развития, а не материального вознаграждения, как у индустриального работника. Недовольство уровнем зарплаты, безусловно, снижает желание трудиться, но и достойная оплата является лишь «фактором гигиены».

Таким образом, осознание интеллектуальным работником своей новой роли в производственном процессе, потенциальных возможностей выхода за пределы существующей структуры, а также решенная, в целом, проблема удовлетворения основных материальных потребностей приводят к тому, что подобными работниками невозможно более управлять традиционными методами. Более подробно данный вопрос рассмотрен в работе [1].

Эффективность деятельности персонала, в том числе интеллектуальной, во многом определяется той организационной внутренней средой, в которой она осуществляется. Основными организационными проблемами в области персонала российских компаний являются, по нашему мнению, следующие моменты:

- избыточная численность персонала и несоответствие его квалификационной структуры потребностям организации, в частности, превышение необходимого количества «офисного планктона», т. е. работников, не создающих потребительской ценности, задача которых в обслуживании ключевых сотрудников — интеллектуальных работников. Существование проблемы подтверждают исследования, согласно которым в США на 100 % предприятий машиностроения, лесной и бумажной промышленности применяются системы нормирования труда и управления численностью персонала, а в России — только 37 % предприятий выполняют такие функции<sup>1</sup>;
- низкая производительность труда определенных категорий персонала, как правило, «офисного планктона» [1];
- неадекватность традиционных принципов и методов управления современной деловой ситуацией и характеристикам интеллектуальных работников;

<sup>1</sup> Управление численностью персонала компании. URL: <http://www.emd.ru/business/kk/uchp.php>.

- монополизация информации и полномочий на уровне руководства организации;
- отсутствие рационального распределения функций между подразделениями организации и дублирование работ;
- низкая квалификация, неопытность и низкий уровень ответственности руководителей многих организаций перед собственниками и коллективом за финансово-хозяйственные результаты ее деятельности;
- сокращение расходов на развитие персонала в подавляющем числе организаций;
- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным.

Более подробно указанные проблемы рассмотрены в работах автора [1; 2; 10].

Таким образом, именно неэффективность использования и управления персоналом большинства организаций является основной проблемой, препятствующей их успешному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. В связи с чем современным компаниям необходимы инструменты, позволяющие эффективно использовать потенциал интеллектуальных работников, что позволит справиться им с новыми задачами, постоянно возникающими в условиях нестабильной внешней рыночной среды. Однако в традиционном понимании управления знаниями, находящимися в головах интеллектуальных работников, управлять невозможно. В реальности можно лишь создать условия, в которых персонал организации будет эффективно наращивать и использовать свои знания, т. е. возможно управлять организационной средой.

Главной целью статьи является разработка инструментов, позволяющих эффективно использовать потенциал интеллектуальных работников современных компаний.

Предлагаем следующие управленческие инструменты для эффективного воздействия на интеллектуальных работников:

1. Оптимизация качественного и количественного состава персонала, включающая в себя несколько направлений:

- оценка организационной структуры управления, наличия дублирующих подразделений, должностей, резервов повышения производительности труда и т. д. Как правило, более целесообразным в условиях быстроизменяющейся внешней среды и для повышения эффективности использования кадрового потенциала признается уменьшение иерархических уровней управления, уплотнение организационных структур за счет децентрализации полномочий и принятия ответственности подчиненными;

- оценка персонала на соответствие выполняемым обязанностям как в области квалификационного уровня, так и коммуникативного, часто являющегося атрибутом воспринимаемого потребителями качества коммерческого предложения, особенно это характерно для сферы услуг, активно развивающейся в России. Данный вид работ требует разработки объективных критериев оценки результативности деятельности работников как руководящего состава, так и подчиненных. Причем данная система критериев оценки должна быть составлена коллективно и освещена до начала проведения процедуры оценивания персонала;

- обучение персонала, который в результате предыдущих видов работ по оптимизации признан ключевым и / или перспективным для формирования ценности организации и нуждается в обучении в связи с изменившимися требованиями внешней среды. По поводу целесообразности обучения в период кризиса в конце 2008 г. был проведен опрос среди 150 британских HR-специалистов. В результате выяснилось, что во время экономического спада располагать компетентными, квалифицированными кадрами признается важнее, чем когда-либо, но при выборе оптимальных стратегий организации бизнеса обучение кадров занимает верхние строчки списков сокращения

расходов [6]. Следовательно, при ограниченном финансировании обучающие программы должны стать более гибкими, чтобы в изменяющейся рыночной ситуации учесть возможность адаптации, а также сочетать как внешнее, так и внутреннее обучение;

- разработка программ удержания ключевых сотрудников, предполагающих совершенствование мероприятий по стимулированию интеллектуальных работников, включая гибкие системы оплаты труда и нематериальное стимулирование, меры по поддержанию лояльности персонала к организации;

- проведение мероприятий по развитию и укреплению корпоративной культуры предприятия, которая в кризисные моменты часто становится сдерживающим фактором ухода ключевых работников из организации.

2. Принципы и методы управления персоналом, необходимые для обеспечения успешного функционирования предприятия (разработаны автором на основе эмпирических исследований деятельности лидирующих российских и зарубежных организаций):

- информационная прозрачность внутри организации — обеспечивает чувство включенности в производственный процесс, повышая мотивацию персонала;

- соучастие персонала в принятии решений — совместное принятие решений по важным вопросам устраняет возможное сопротивление интеллектуальных работников силовым методам управления и создает чувство причастности, укрепляет дух «общего дела»;

- предпочтительность стимулирующих управленческих методов перед наказывающими и запрещающими в отношении интеллектуальных работников, в силу ограничения возможностей применения последних;

- сопоставимость по опыту и интеллекту руководителя и неформальных лидеров, которыми часто становятся интеллектуальные работники, в противном случае это осложняет управление не только данной группой работников, но и всем коллективом;

- обеспечение «триединства» идентичности — то, что думает руководитель о работнике, то, что думает работник о руководителе и то, что руководитель и работник думают о клиенте — не должно противоречить друг другу, и в итоге формировать идентичность соответствующей информации, которая передается клиенту и создает то, что думает клиент об этой организации. Так создается идентичная информационная среда, обеспечивающая внутреннюю и внешнюю клиентскую ориентацию на приверженность данной организации.

3. Направления эффективного управления интеллектуальными работниками:

- развитие личных и профессиональных качеств руководителя, поскольку здесь наблюдается не иерархическое подчинение, а подчинение в результате морального авторитета руководителя;

- расширение функций руководителя — увеличивается ответственность за создание организационной культуры, обеспечивающей формирование знаний, передачу «неявных» знаний и доступ к ним интеллектуальных работников организации, поскольку «знание — сила, которую в прошлом люди, обладающие ею, пытались превратить в тайну. В постиндустриальную эпоху эта сила заключается в передаче информации, чтобы сделать ее продуктивной, а не в том, чтобы утаивать ее» [2];

- создание условий руководителем, в которых интеллектуальный работник способен ставить новые задачи и находить их решения, т. е. обеспечить заинтересованность такого работника использовать свои способности именно в данной организации, работая вместе с ней, а не на нее, как при прежнем распределении ролей работника и работодателя;

- поддержка оптимального соотношения между активизацией творческого потенциала работников и сохранением за собой или руководителем подразделений прав принятия решений о стратегии и направлениях развития компании [2];

– отказ от стереотипа восприятия персонала по принципу «я — начальник, ты — дурак» и развитие понимания, что как работник, так и организация (и руководитель, как ее представитель) наиболее эффективно достигают свои цели во взаимодействии;

– пересмотр отношения к развитию интеллектуального работника — не как к издержкам, которые нужно контролировать и сводить к минимуму, а как вложение в основной капитал, т. е. для его развития и приумножения предоставлять ресурсы (временные, финансовые, материальные);

– повышение значимости стратегического лидерства, динамичное и последовательное культивирование ценностей экономики знаний (непрерывное развитие, инновации, командная работа, результативность и др.).

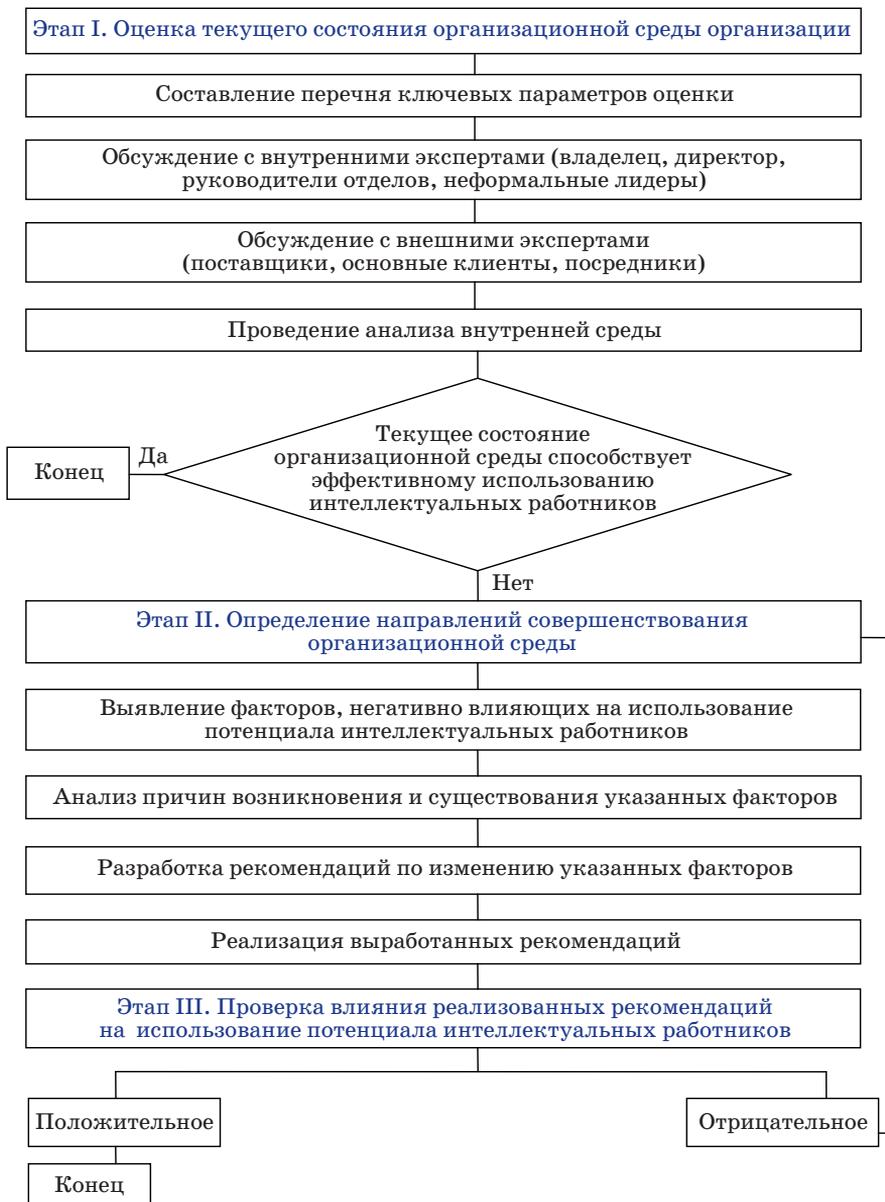
4. Изменения традиционных методов управления персоналом. В частности, применение экономических методов управления, например, прямого экономического воздействия в отношении интеллектуальных работников ограничено слабой денежной заинтересованностью последних. Признанием важности и расширением ответственности таких работников может служить применение косвенного экономического воздействия (участие в прибылях, самокупаемость). Группа административно-правовых методов управления ограничена еще и по той причине, что выполнение производственных задач данными работниками возможно вне конкретного рабочего места и времени. Кроме того, интеллектуальные работники, как правило, выполняют творческие задачи, требующие подготовительного процесса, настроения и обстановки, поэтому жесткое ограничение их рабочего процесса может привести к обратному результату. Иначе говоря, если работник заинтересован по каким-либо причинам остаться в организации, цели которой он не разделяет и руководитель которой не является для него авторитетом, в силу интеллектуальной развитости он найдет возможность, открыто не вступая в конфликт, саботировать административно-правовое воздействие на него. Применение жесткого административного воздействия на интеллектуального работника чревато для организации и тем, что он, в ответ, способен не только скрыто саботировать или уволиться из организации, но и квалифицированно «угрожать» предприятию и руководителю через государственные, контрольные органы или вышестоящих начальников по направлениям, не связанным со своей деятельностью, но весьма значимым для руководителя. Решение указанных проблем отвлекает руководителя от давления и контроля интеллектуального работника, что позволяет последнему эффективно заниматься своими прямыми обязанностями. В этой связи организация должна стать структурой не вынуждающей, а создающей условия для более эффективного труда интеллектуальных работников по сравнению с их возможной занятостью в другой организации, например, путем применения гибкого графика работы, свободы в решении производственных задач, контроля результата, а не процесса работы персонала.

В группе социально-психологических методов также неприменимыми к интеллектуальным работникам являются методы, имеющие негативную окраску и цель навязать волю руководителя, так как будут саботироваться работниками по причинам, аналогичным в случае с административно-правовыми методами. Использование воздействий, демонстрирующих внимание к работнику, стимулирует его к более эффективному выполнению своих обязанностей. Особенно значимо здесь поведение руководителя, определяющее мотивацию и поведение персонала — то, что принято делать в этой организации, а за что накажут. Более подробно данный вопрос освещен в работе «Подходы к управлению знаниями персонала в условиях экономического кризиса» [2].

5. Применение механизма эффективного использования потенциала интеллектуальных работников, объединяющего алгоритм оценки и формирования организационной среды. Данный алгоритм (рис.) включает три этапа:

– оценка текущего состояния организационной среды;

- определение направлений совершенствования внутренней среды предприятия;
- проверка влияния реализованных рекомендаций на использование потенциала интеллектуальных работников.



*Алгоритм оценки и формирования организационной среды, способствующей эффективному использованию интеллектуальных работников*

На этапе I «Оценка текущего состояния организационной среды» происходит составление перечня показателей оценки — характеристик внутренней среды предприятия, способных оказать влияние на процессы распространения знаний сотрудников. Затем исследователем проводится отбор внутренних и внешних экспертов, которыми могут являться владелец предприятия, его директор, руководители под-

разделений, неформальные лидеры предприятия, поставщики, основные клиенты и прочие внешние контрагенты, сотрудничающие с предприятием на постоянной основе (более 1 года), достаточно глубоко владеющие проблемами внутренней среды предприятия. Если значение усредненного показателя находится в пределах от 4 до 5 баллов, то полагается, что внутренняя среда способствует эффективному использованию интеллектуальных работников. Если же значение усредненного показателя ниже 4 баллов, то следует, что внутренняя среда не способствует этому и требуется перейти на этап II алгоритма.

Далее последовательно осуществляются шаги всех этапов и на этапе III алгоритма вновь оценивается влияние измененных факторов и условий внутренней среды предприятия на способствование распространению ключевых знаний. В случае положительной оценки алгоритм завершается. Если влияние внутренней среды с учетом измененных факторов оценивается как отрицательное, то необходимо вернуться к этапу II алгоритма, чтобы пересмотреть факторы, негативно влияющие на деятельность интеллектуальных работников, а также направления совершенствования внутренней среды. Затем снова разработать и осуществить рекомендации по изменению выявленных негативных сторон внутренней организационной среды.

Таким образом, успешное функционирование российских предприятий в условиях политического и экономического мирового кризиса предполагает поиск предпринимателями новых путей формирования конкурентных преимуществ. Одним из них является эффективное использование интеллектуального потенциала организации. Данный факт требует трансформации традиционных методов управления ключевым персоналом — интеллектуальными работниками. Статья показывает, что совершенствование управленческих механизмов должно быть направлено в сторону признания роли интеллектуальных работников в достижении устойчивого развития предприятия.

#### Список использованной литературы

1. Егошина О. Л. Интеллектуальные работники и «офисный планктон»: подходы к управлению в условиях ограниченных ресурсов / О. Л. Егошина // *Dilemma of the era: scarce social resources, rules and mechanisms of their reproduction and exploitation : Materials digest of the XLI International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in Economical and Juridical sciences / International Academy of Science and Higher Education.* — London : IASHE, 2013. — P. 54–57.
2. Егошина О. Л. Подходы к управлению знаниями персонала в условиях экономического кризиса / О. Л. Егошина // *Социально-гуманитарный вестник Юга России.* — 2011. — № 12. — С. 167–170.
3. Егошина О. Л. Трансформация управления организацией в экономике знаний / О. Л. Егошина // *Сборник научных трудов SWorld. Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития '2012 : материалы междунар. науч.-практ. конф., 2–12 окт. 2012 г.* — Одесса : Куприенко, 2012. — Вып. 3. — С. 18–23.
4. Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг / Т. Д. Бурменко, В. Ю. Баганов, О. Н. Баева [и др.] ; отв. ред. Т. А. Кондрацкая. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 268 с
5. Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения / Н. В. Кузнецова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 282 с.
6. Моина Н. Противостояние кризису через обучение персонала. / Н. Моина. — URL : <http://www.hrm.ru/db/hrm/4A3080F30F1D61BAC32575980057D550/vid/article/article.html>.
7. Мунгалов В. Н. Деятельностный подход к мотивации персонала / В. Н. Мунгалов // *Психология в экономике и управлении.* — 2014. — № 2. — С. 57–62.
8. Озерникова Т. Г. Использование системного подхода к управлению человеческими ресурсами региона / Т. Г. Озерникова, Т. А. Беркович // *Известия Иркутской государственной экономической академии.* — 2009. — № 3 (65). — С. 42–45.
9. Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 568 с.

10. Якищик (Егошина) О. Л. Методы оценки эффективности использования человеческого капитала организации / О. Л. Якищик (Егошина), О. Э. Семенкина, В. М. Кleshkov // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. — 2009. — Вып. 4 (25). — С. 201–205.

### References

1. Egoshina O. L. Knowledge workers and «office plankton» in terms of limited resources. *Dilemma of the era: scarce social resources, rules and mechanisms of their reproduction and exploitation. Materials digest of the XLI International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in Economical and Juridical Sciences*. London, IASHE, 2013, pp. 54–57. (In Russian).

2. Egoshina O. L. Approaches to management of personnel knowledge in terms of economic crisis. *Sotsialno-gumanitarnyi vestnik Yuga Rossii = Socio-Hhumanitarian Bulletin of Russia's South*, 2011, no. 12, pp. 167–170. (In Russian).

3. Egoshina O. L. Transformation of company management in knowledge economy. *Sbornik nauchnykh trudov SWorld. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Nauchnye issledovaniya i ikh prakticheskoe primenenie. Sovremennoe sostoyanie i puti razvitiya '2012», 2–12 okt. 2012 g.* [Collection of Research Papers SWorld. Research studies and their practical use. Current state and ways of development '2012. Materials of International Science and Practice Conference, 2012, October 2–12]. Odessa, Kuprienko Publ., iss. 3, pp. 18–23. (In Russian).

4. Burmenko T. D., Baganov V. Yu., Baeva O. N. et al., Kondratskaya T. A. (ed.). *Institutsional'nye izmeneniya v sfere sotsial'no znachimykh uslug* [Institutional changes in the sphere of social-significant services]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 268 p.

5. Kuznetsova N. V. *Kadrovaya bezopasnost' organizatsii: sushchnost' i mekhanizm obezpecheniya* [Company personnel security: essence and mechanism of provision]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2013. 282 p.

6. Moina N. *Protivostoyanie krizisu cherez obuchenie personala* [Opposition to crisis through personnel training]. Available at: <http://www.hrm.ru/db/hrm/4A3080F30F1D-61BAC32575980057D550/vid/article/article.html>. (In Russian).

7. Mungalov V. N. Activity approach to personnel motivation. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii = Psychology in Economics and Management*, 2014, no. 2, pp. 57–62. (In Russian).

8. Ozernikova T. G., Berkovich T. A. Application of systems approach to the regional human resources management. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2009, no. 3 (65), pp. 42–45. (In Russian).

9. Vinokurov M. A., Ozernikova T. G. (eds). *Upravlenie personalom organizatsii* [Company personnel management]. Irkutsk, Baikal State University Economics and Law Publ., 2009. 568 p.

10. Yakishchik (Egoshina) O. L., Semenkina O. E., Kleshkov V. M. Methods of assessing effectiveness of using company's human capital. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aэrokosmicheskogo universiteta imeni akademika M. F. Reshetneva (Vestnik SibGAU) = Bulletin of M. F. Reshetnev Siberian State Aerospace University*, 2009, iss. 4 (25), pp. 201–205. (In Russian).

### Информация об авторе

Егошина Ольга Леонидовна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Сибирский федеральный университет, 660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 79, e-mail: [egoshina-ol@yandex.ru](mailto:egoshina-ol@yandex.ru).

### Author

Olga L. Egoshina — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Management, Siberian Federal University, 79 Svobodny Ave., 660041, Krasnoyarsk, Russian Federation; e-mail: [egoshina-ol@yandex.ru](mailto:egoshina-ol@yandex.ru).

### Библиографическое описание статьи

Егошина О. Л. Инструменты активизации интеллектуального потенциала компаний / О. Л. Егошина // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6, № 6. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(6\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(6).5).

### Reference to article

Egoshina O. L. Tools of activating companies' intellectual potential. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 6. DOI: [10.17150/2411-6262.2015.6\(6\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(6).5). (In Russian).