

*Д.В. Петренко*

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК РЕЗЕРВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация:** Исследована проблема определения и эффективного использования интеллектуального потенциала предприятия. Проанализированы факторы повышения эффективности всех этапов и уровней управления интеллектуальным потенциалом. Предложены методы активизации интеллектуального потенциала работников и потенциала предприятия в целом.

**Ключевые слова:** экономика, предприятие, государство, управление, интеллект, потенциал, группа, мотивация, личность, квалификация, оценка, творчество, коммуникация, развитие.

## INTELLECTUAL POTENTIAL AS A RESERVE FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

**Abstract:** The problem of determination and efficient use of the intellectual potential of the enterprise is investigated. Factors for increase of the effectiveness of all stages and levels of intellectual potential management are analysed. Methods of enhancement of the intellectual potential of personnel and potential of the enterprise as a whole are offered.

**Keywords:** economy, the enterprise, state, management, intellect, potential, group, motivation, personality, qualification, assessment, creativity, communication, development

\* Статья поступила в редакцию 20 апреля 2011 г.

Возможности развития социально ориентированной экономики определяются совокупностью факторов, возникших в результате многолетней борьбы общества, общностей и трудовых коллективов с государством и собственниками за свои права. К этим факторам относятся технические (наличие ресурсов), правовые (гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства), социальные (признание нравственности в числе регуляторов общественных отношений), а также экономические факторы. Одним из факторов последней группы является сокращение издержек производства с сохранением среды обитания человека. Кроме того, возрастание рисков предпринимательской деятельности в условиях глобализации мировой экономики (примерами которого являются резкий рост размера биржевого сбора за приобретение валюты на БВФБ, увеличение диапазона курса реализации валюты на межбанковском валютном рынке в первом полугодии 2011 г.) требует использования новых

источников снижения себестоимости продукции без привлечения (или с минимальным привлечением) дополнительных ресурсов. Таким источником может стать активизация творческого (интеллектуального) потенциала работников предприятия. В узком смысле слова интеллектуальный потенциал предприятия – это его кадровый резерв [1, с. 273]. В широком смысле интеллектуальный потенциал предприятия включает совокупность профессиональных и личностных характеристик работников. Большинство исследований интеллектуального потенциала посвящено изучению потенциала управленческого звена. Однако усложнение функций работников, когда, например, экономист выполняет одновременно функции специалиста по внешнеэкономической деятельности, бухгалтера и логиста, требует дополнительного внимания к проблеме изучения и эффективного использования интеллектуального потенциала всех уровней производственной иерархии. Для предприятия в целом интеллектуальный потенциал – понятие комплексное, включающее следующие виды потенциалов: квалификационный (профессиональные знания, умения и навыки); психофизиологический (работоспособность); творческий (интеллектуальные, познавательные способности, способность генерировать и решать инновационные задачи); коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию); нравственный, идейно-мировоззренческий (ценностно-мотивационная сфера); лидерский; развития; групповой (потенциал команды).

Использование потенциала представляется важным как с точки зрения предприятия, так и государства. Полное использование потенциала позволяет уменьшить риски деятельности и повысить конкурентоспособность предприятия, в том числе за счет оптимизации потенциала каждого работника, снижения уровня сопротивления изменениям (наблюдающегося при недостатке знаний, опыта, плохом понимании целей и содержания изменений, недостаточном уровне мотивации, консерватизме работников) с помощью обучения, информирования, привлечения работников к процессам изменений. Выявление и развитие персонала отдельных работников и рабочих групп позволяет повысить мотивацию работников и добиться социального партнерства и гармонии в коллективе. Для страны в целом наблюдаемое сокращение прироста численности населения оценивается как неблагоприятный демогра-

фический фактор. Низкий уровень развития потенциала работников является угрозой социальной стабильности страны. Поэтому накопление и использование потенциала работников представляет собой фактор общественной полезности и безопасности. Кроме того, рост эффективности общественного производства за счет использования потенциала работников предприятий позволяет повысить уровень жизни всех граждан государства с социально ориентированной экономикой.

Управление интеллектуальным потенциалом представляет собой целенаправленное воздействие на человеческую составляющую предприятий, ориентированное на приведение в соответствие возможностей работников и целей, стратегий, условий развития в окружающей среде. В управлении потенциалом предприятия можно выделить следующие этапы, обязательным элементом каждого из которых является использование современных научных исследований в области менеджмента и управления персоналом как одного из его направлений:

- а) оценка потенциала;
- б) постановка целей развития предприятия;
- в) планирование потребности в потенциале с учетом внутренних и внешних условий;
- г) оптимизация использования потенциала, в том числе:
  - оптимизация организационно-штатной структуры, распределение прав и обязанностей работников;
  - развитие потенциала, в том числе обучение, обеспечение условий для повышения профессионализма и всестороннего развития личности;
  - мотивация кадров к эффективной служебной деятельности, в том числе денежная, иерархическая (должностные перемещения);
  - формирование и поддержание организационной культуры.

Исходной точкой для использования интеллектуального потенциала предприятия является его оценка. На практике интеллектуальный потенциал оценивается лишь в части интеллектуального капитала, оформленного в виде имущественных прав, лицензий, патентов, товарных знаков и торговых марок, программных продуктов, и увеличивающего общую стоимость капитала предприятия. Однако такая оценка не отражает все стороны комплексного понятия «интеллектуальный потенциал предприятия». Базовы-

ми показателями оценки интеллектуального потенциала могут быть: имеющийся объем знаний (степень новизны выпускаемого оборудования, продукции, используемых технологий); интеллектуальный потенциал работников; опыт инновационной деятельности (инновационная сложность ранее выполненных и имеющихся разработок) [2]. Оценка интеллектуального потенциала работников может выражаться как в качественной, так и в количественной формах. Основными характеристиками, подлежащими оценке, могут быть: психофизиологический потенциал; личностный потенциал (отношение к труду, нравственный облик); квалификационный потенциал (знания, навыки и умения). Первые две характеристики можно оценить с помощью специальных методов и оборудования. Методами определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группах являются: метод внешнего наблюдения, метод самонаблюдения, использование личностных опросников (тестов), проективные методы (наблюдение профессионального психолога за ассоциациями, вызываемыми у субъекта стимулирующим материалом, социометрия (метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместимости, методы анкетирования, интервью, бесед. Квалификационный потенциал легче поддается количественной оценке. При этом можно основываться на наборе базовых показателей: образование (уровень базового и дополнительного образования), имеющиеся научные результаты (масштаб публикаций, масштаб инновационных результатов (изобретений, патентов), масштаб научных (конструкторских) работ, умения (опыт нестандартных решений, знание современного состояния соответствующей области знаний) и т.д. Для оценки также могут применяться методы: выполнение проверочной работы, экзамен, опрос, испытательный срок. Наличие разнообразия критериев оценки определяет степень точности оценки. Следует заметить, что оценка квалификации не должна ограничиваться оценкой имеющихся знаний. Для принятия правильных решений на производстве необходимы и знания, и способность использовать имеющиеся знания (интеллект).

Оценка потенциала работника должна содержать элемент прогнозирования данного потенциала. Такой прогноз может быть осуществлен путем анализа деятельности работника в повышении своей квалификации, его планов, пола, возраста, типа личности, деловых качеств, результатов труда и др. Главное, чтобы при составлении прогноза были учтены все составляющие потенциала работника, включая психологические особенности, существенные для предприятия. На каждого работника может быть заведена специальная карточка, в которую по результатам оценки вносятся данные о типе мышления, способностях, уровне образования и т.д. С целью оптимизации использования потенциала работников возможна разработка внутрикорпоративного справочника (аналогично разработанному Министерством труда США «Словарю профессий» [3, с. 104]), в котором предприятие определит требования к работникам. Данный справочник может быть использован как на этапе первичного набора персонала, так и в процессе оптимизации деятельности действующего персонала. Например, для управленческого звена к числу обязательных способностей могут быть отнесены умение решать задачи, взаимодействовать с людьми и адекватно воспринимать самого себя [4, с. 47–48]).

Для повышения эффективности планирования использования потенциала предприятия необходимо решение вопросов отбора и найма специалистов по управлению персоналом, совершенствованию организационной структуры предприятия, анализу содержания труда на конкретных рабочих местах, соотносению требований рабочего места с качествами работников, составление наборов приемлемых и неприемлемых качеств. От совершенства системы принятия решений зависит эффективность использования потенциала работников, так как препятствия (например, высокие затраты времени на принятие решений, проблемы во взаимоотношениях с коллегами по результатам решений) могут создать атмосферу апатии даже среди самых способных работников. В случае необходимости привлечения работников на рабочие места, лишенные привлекательности труда, необходим индивидуальный подход в поиске людей с особенностями, максимально адекватными содержанию и условиям труда. Особого внимания требует выявление качеств, способных представлять потенци-

альную угрозу благополучию организации (например, склонность к мошенничеству). Существенными в этом отношении являются такие качества, как уровень честности, искренности работника, ожидания работника, его ценностные ориентации. Планирование потребности в интеллектуальном потенциале включает оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей и разработку программы удовлетворения этих потребностей. Поэтому такая работа должна осуществляться в тесной связи с анализом внутренних и внешних условий предприятия, в том числе его финансового состояния, плана маркетинговой деятельности и др.

Поведение человека в трудовой сфере в значительной мере определяется особенностями его личности и отношением к труду и коллективу. В свою очередь, отношение к труду определяется степенью удовлетворенности содержанием труда и возможностями развития. Поэтому важной является оценка типа личности и назначение работника на соответствующую должность. Для эффективной командной работы в масштабах предприятия, как правило, должны присутствовать роли – неформальный лидер, формальный лидер, генератор идей, критик, практик, командный игрок, разведчик, контролер [5, с. 92–95]). В зависимости от конкретных потребностей предприятие может устанавливать дополнительный набор качеств работников. В отношении ролевых характеристик в одной группе могут присутствовать лидер, второе лицо в группе, исполнитель, аналитик, контактный работник, в другой – исполнитель, интегратор, ревизор, исследователь рынка и т.д. Причем некоторые роли могут быть распределены между разными работниками.

После формирования отдельных потенциалов членов группы необходимо определить групповой потенциал. Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют потенциал группы. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя предприятия, лидера группы и ее членов. Группа устанавливает положение индивида, его статус. Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые

заданы личности группой и определяются спецификой совместной групповой деятельности. По результатам анализа отдельных потенциалов, а затем групповых потенциалов возможно изменение состава групп, проведение повторного анализа и окончательное формирование групп. Оценка эффективности группы должна осуществляться по критериям: максимальная психологическая совместимость, результативность в принятии коллективных решений, взаимозаменяемость, наличие всех необходимых функций.

Элементом оптимизации использования потенциала работников является установление соответствия между потенциалом и характером (сложностью) труда. Зачастую высокий потенциал используется не полностью, что характерно, в первую очередь, для специалистов с высоким потенциалом. В данном аспекте недопустимым является длительное закрепление работников на работах с недоиспользованием их потенциала, так как это ведет к снижению удовлетворенности трудом. В отношении высокого потенциала необходимо полное его использование на благо предприятия. Неиспользованный потенциал работник может направить, например, на манипулирование руководством, подаче себя как незаменимого работника, навязывание руководителю принятия решений, которые должен принимать подчиненный, решений без альтернативы, искажение информации «от имени» руководителя (в интересах подчиненного), сведение счетов через руководителя, регулирование контактов руководителя и т.п.

Необходимость развития интеллектуального потенциала предприятия объясняется разными причинами: работники с невысоким потенциалом не способны мыслить критически, не предлагают передовых идей, что ведет к проигрышу предприятия в конкурентной борьбе; постоянные изменения в современной экономике требуют наличия работников, обладающих умением быстро принимать решения и выполнять сложные задачи; личностные характеристики играют большую роль в современном бизнесе, где от каждого работника зависит успех предприятия; изучение и соблюдение правил и норм, принятых в предприятии, необходимо для достижения его целей. Недостаточным для повышения потенциала предприятия является набор дополнительных квалифицированных трудовых ресурсов со стороны. Управление интеллектуальным потенциалом предполагает размещение, мотивирование, развитие человека вместе с другими

ресурсами предприятия. При этом повышение профессионализма правомерно рассматривать как сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы на конкретном предприятии. Многие способности работника не могут быть приобретены, а ценности – усвоены до момента участия в системе предприятия. За счет такого участия достигается соблюдение принципа комплексности повышения потенциала. Формы и методы обучения работников могут включать обучение на курсах, бригадное и индивидуальное обучение, профессиональную ротацию, участие в работе кружков качества, повышение общего уровня образования и т.д. При выборе форм и методов обучения должны учитываться личностные особенности работников и сложившаяся ситуация. Обучение внутри предприятия развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении, в причастности к общему делу, укрепляет чувство собственного достоинства работников. Возрастает потенциал работника также и в случае полного его использования в течение длительного периода времени в конкретном предприятии.

Комплексный подход должен также применяться в отношении категорий работников. Невнимательное отношение к одной из категорий работников может привести к снижению эффективности всей системы повышения интеллектуального потенциала предприятия.

Повышение потенциала конкретного работника должно сопровождаться ростом социального статуса с материальным или нематериальным стимулированием (например, в форме повышения уровня оплаты труда, увеличения свободного времени и т.п.), чтобы у работника оставались дополнительные

ресурсы для развития интеллекта (например, время для ознакомления с технической литературой). Системное использование личностных и групповых свойств работников, увязка стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия, по существу, делегирование функции оперативного управления производством персоналу основного производственного звена позволяет обеспечить чувство удовлетворенности трудом, и, следовательно, трудовую отдачу. Как в случае неиспользования потенциала, так и в случае неповышения социального статуса при повышении потенциала и его использовании, может возникнуть неудовлетворенность работника, часто сопровождаемая деструктивными (злоупотребление служебными полномочиями, невыполнение функций, консерватизм, имитация деятельности и т.д.) или девиантными (мошенничество) формами поведения.

Обязательным условием сохранения и развития потенциала каждой группы является наличие в ней людей с потенциалом, не ниже, чем установлено для данной группы. Для повышения группового потенциала могут использоваться такие приемы, как создание благоприятного климата в коллективе, развитие системы коллективного принятия решений, разработка постоянных критериев оценки деятельности работников и группы, публичный разбор противоречий, учет индивидуальных особенностей работников, раскрытие значимости каждого работника, предоставление самостоятельности членам группы, поощрение инициативы (а не только наказание за ошибки и «замалчивание» успехов), постоянное повышение квалификации, в том числе совместное (создающее эффект ощущения перспективности деятельности в данном предприятии).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Крутик, А.Б. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие для ст. высш. учеб. заведений / А.Б. Крутик, М.В. Решетова; ред. А.Б. Болховитина. – М.: Изд. центр «Академия», 2007. – 320с.
2. Экономика знаний / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 528с.
3. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак; гл. ред. В. Усманов. – СПб.: Питер, 2000. – 416с.
4. Менкес, Д. Управленческий интеллект – отличительная особенность успешного руководителя / Джастин Менкес; пер. с англ. Е.И. Гончаренко; под ред. канд. пед. наук Э.В. Крайникова. – М.: Эксмо, 2008. – 352с.
5. Развитие управленческого потенциала: Модуль I: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова; гл. Ред. Ю.В. Луизо. – М.: Дело, 2007. – 128с.