

УДК 330.111.4:001

Изотова Е.Н.

Московский государственный вечерний металлургический институт

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

E. Izotova

Moscow State Evening Metallurgical Institute

MANAGING INTELLECTUAL DEVELOPMENT OF DOMESTIC AND FOREIGN COMPANIES

Аннотация. В статье анализируется отечественный и зарубежный опыт управления развитием интеллектуального потенциала. Главным аспектом в процессе управления интеллектуальным потенциалом является обеспечение комплексного взаимодействия всех его элементов: человеческого, организационного и клиентского потенциалов. Методы формирования и развития интеллектуального потенциала в России и за рубежом существенно отличаются. Основные составляющие развития интеллектуального потенциала – это развитие человеческого, организационного и клиентского потенциалов. Использование зарубежного опыта развития интеллектуального потенциала не всегда эффективно для российских организаций. Несмотря на это, освоение опыта иностранных компаний является необходимым, т. к. позволяет определить основные направления формирования и развития интеллектуального потенциала.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, управление развитием интеллектуального потенциала, человеческий потенциал, организационный потенциал, клиентский потенциал, персонал, образование, развитие.

Abstract. The article examines domestic and foreign experience of managing intellectual development. The main aspect in the management of intellectual potential is to provide a complex interaction of all its elements: human, organizational and client capabilities. Methods of forming and developing intellectual capacity in Russia and abroad differ significantly. The main components of the development of intellectual capacity are the development of human, institutional and client capabilities. The use of foreign experience in the development of intellectual capacity is not always effective for Russian companies. Despite this, the study of international experience is necessary, because it allows us to define the basic directions of formation and development of intellectual potential.

Key words: intellectual capacity, managing the development of intellectual capacity, human potential, institutional capacity, potential client, staff, education, development.

Каждая организация обладает ценным материалом в виде нематериальных активов и ресурсов, выраженных или подразумеваемых перспектив и способностей, данных информации, знаний, то есть интеллектуальным потенциалом. Интеллектуальный потенциал компании – это совокупность явных и неявных коллективных знаний, умений, опыта, познавательных и духовных способностей персонала организации, которые при взаимодействии с другими ресурсами компании обеспечивают ей долгосрочные конкурентные преимущества. В исследовании Д.А. Войнова была предложена следующая структура интеллектуального потенциала: *человеческий, организационный и клиентский потенциалы* [1, 29].

Человеческий потенциал – это часть интеллектуального потенциала, которая имеет непосредственное отношение к человеку. Это знания, навыки, творческие и мыслительные

способности людей, их моральные ценности, личные и лидерские черты, культура труда, которые используются индивидом или организацией для получения дохода.

Организационный потенциал – это часть интеллектуального потенциала, которая имеет отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации.

Потребительский потенциал – часть интеллектуального потенциала, складывающаяся из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями.

Главным аспектом в процессе управления интеллектуальным потенциалом является обеспечение комплексного взаимодействия всех его элементов. Недостаточно инвестировать в человеческий, организационный и клиентский потенциалы по отдельности.

Говоря о примерах эффективного управления развитием интеллектуального потенциала отечественных и иностранных компаний, необходимо учитывать существующие различия между Россией и Западом.

Во-первых, руководители иностранных компаний раньше осознали необходимость развития интеллектуального потенциала. Для отечественных организаций это до сих пор не является актуальной нормой.

Во-вторых, в силу многолетнего опыта и традиций, уровень подготовки иностранных специалистов изначально более высокий и однородный, чем российский, им практически не требуется повышение первоначальных знаний о бизнесе.

В-третьих, на Западе, в условиях стабильного развития бизнеса, успешно функционирует долгосрочное планирование политики управления персоналом (до 10 лет и более). В России это затруднено неопределённостью внешней и внутренней среды.

Несмотря на существующие различия, руководители некоторых отечественных компаний уже осознали необходимость развития интеллектуального потенциала как важного стратегического ресурса и фактора

конкурентоспособности. Используя мировой опыт, предпринимаются действия по формированию собственной стратегии управления развитием интеллектуального потенциала.

Первой составляющей успешного развития интеллектуального потенциала является *развитие человеческого потенциала*.

Практика формирования и развития человеческого потенциала в отечественных компаниях получает всё большее распространение. Однако существует ряд проблем, которые препятствуют данному процессу.

1. Недостаточный уровень стратегического планирования развития человеческого потенциала. Несмотря на всё большее распространение развития человеческого потенциала в России, его значимость и степень стратегического планирования различаются для разных компаний. В иностранных организациях обучению персонала отдаётся приоритетное значение. Богатый накопленный опыт в данной области говорит о непрерывном и тщательно структурированном процессе подготовки специалистов.

2. Низкий уровень применяемых технологий и инструментов развития человеческого потенциала. Следует отметить, что не все технологии и инструменты управления развитием интеллектуального потенциала одинаково эффективны для российских и иностранных компаний. Прежде всего, это обусловлено разностью приоритетов, которые ставят перед собой руководители в России и за рубежом. Например, к наиболее практикуемым методам обучения персонала в России, Великобритании и США относятся: обучение на рабочем месте, внешние конференции, курсы и тренинги. К наиболее распространённым методам в Великобритании и США, но редко используемым в России, относятся: коучинг линейными менеджерами или внешними специалистами, внутренние мероприятия по обмену знаниями, наставничество.

Коучинг – метод непосредственного обучения в процессе работы менее опытного сотрудника более опытным; форма особого индивидуального наставничества, консуль-

тирования [6, 207]. Коучинг как средство управления – это взаимодействие руководителя и подчинённого, направленное на наиболее эффективное решение поставленной задачи. Внешне это выглядит несколько непривычно: вместо инструкций руководитель задаёт подчинённому несколько вопросов по определённой схеме, в результате чего:

- выясняется, насколько правильно сотрудник понял поставленную задачу;
- какие у него могут появиться затруднения при выполнении задачи;
- что необходимо сотруднику для выполнения этой задачи;
- выясняются отдельные нюансы, связанные с данной задачей.

Коучинг позволяет максимально широко раскрыть потенциальные возможности сотрудника для наиболее эффективного выполнения поставленной задачи. Таким образом, основная цель коучинга как средства управления – это помощь сотруднику в решении бизнес-задач. Опыт иностранных компаний показывает, что использование коучинга в управлении персоналом позволяет значительно повысить эффективность работы и усовершенствовать профессиональные навыки сотрудников [4].

Иногда коучинг отождествляют с обычным наставничеством. Однако это разные понятия. Инструмент коучинга – задавание вопросов, наставничества – передача опыта, знаний, навыков, информации.

В Великобритании и США также распространены следующие методы обучения персонала: аудио- и видеокурсы, *secondment*, *job shadowing*, *e-learning*.

Secondment – это разновидность ротации персонала, точнее, «командирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения им необходимых навыков. У данного вида ротации персонала есть один существенный нюанс – *secondment* может быть не только внутренним (когда сотрудниками обмениваются отделения компании), но и внешним (когда сотрудники отправляются на работу в компании другой сферы деятельности). Внешний *secondment* используется на Западе довольно-таки часто [6].

Job Shadowing (в дословном переводе означает «рабочая тень») в настоящее время является наиболее популярным методом обучения персонала за рубежом. Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности. Цель метода – наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании. Можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена), все зависит от того, каким навыкам необходимо обучить будущего или уже работающего специалиста [8].

E-learning является одним из наиболее эффективных (в том числе и с экономической точки зрения) инструментов организации обучения как в корпоративном, так и в академическом секторах. К инструментам *e-learning* относятся: системы управления обучением, системы управления учебным контентом, электронные курсы и инструменты для их создания. Любое использование информационных технологий в обучении также относится к сфере *e-learning*. Среди значимых преимуществ *e-learning* выделяют существенную экономию на поездках, приглашении тренеров, обработке отчетности. В Великобритании этот метод используется в 54% компаний.

3. Недостаточное финансирование в развитии человеческого потенциала. В 1990-х гг. различными программами внутрифирменного обучения в США были охвачены 50 млн. человек. Около 70% американских компаний использовали различные формы профессиональной подготовки, среди крупных компаний таких 95%. Например, на профессионально-техническую подготовку кадров корпорация «Форд» расходует 25% своих капиталовложений, «Крайслер»

– 35%. В Японии развитие персонала пользуется государственной поддержкой (бюджетные субсидии). В Германии фирмы ежегодно расходуют около 9 млрд. евро на повышение уровня образования и квалификации своих сотрудников. Российская практика финансирования в развитие человеческого потенциала сильно контрастирует с западной. Недооценка этой проблемы привела к тому, что по качеству человеческого капитала наша страна занимает 57-е место в мире. Следует отметить, что 15 лет назад по данному показателю Россия находилась на 23-м месте.

Инвестированию в развитие человеческого капитала мешает несовершенство институциональной среды, слабое регулирование контрактных отношений, поэтому и работник, и работодатель нередко чувствуют себя незащищенными. Обучение работника за счёт организации связано для работодателя с огромным риском: даже если с работником будет заключён договор о том, что после обучения он отработает в организации определённое время, нарушение этого договора часто остаётся безнаказанным и при обращении в судебные органы. Затраты российских организаций на внутрифирменное обучение кадров в среднем находятся на уровне 0,5-0,7% ФОТ. В развитых странах эта статья расходов компаний достигает 5-10% [2, 148, 149].

4. Плохо развитая корпоративная культура. Культура организации – это совокупность ценностей, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, а также присущий организации стиль отношений и поведения. Достоинства корпоративной культуры иностранных компаний очевидны. Это не только свод правил, внешних и внутренних коммуникаций, но и прозрачность структуры, следование законам. Например, в западной компании исключена вероятность нарушения руководством трудового кодекса или контрактных условий.

Ещё один важный момент – воспитание гордости за компанию. Причастность к мировому бренду налагает соответствующие обязательства на сотрудников и требует качественного выполнения работы. В между-

народных компаниях принято заботиться о сотрудниках, создавать максимальный комфорт в офисе и на рабочем месте. Посчитано, что современное оборудование рабочего места, включая даже мелочи в виде чая, кофе, воды, посуды и прочего, влияют на повышение КПД сотрудника. Социальная защищённость (например, медицинское страхование) – тем более.

В российских компаниях корпоративная культура чаще всего ограничивается информированием персонала о важнейших событиях жизни фирмы, социальной и моральной поддержкой сотрудников. Несмотря на существующие различия в управлении развитием человеческого потенциала, первыми в России данное направление реализовали филиалы иностранных компаний и крупные российские корпорации. Характерным примером российской компании, успешно развивающей свой человеческий потенциал, является ОАО «Газпром» – крупнейшая энергетическая компания в мире.

На сегодняшний день в «Газпроме» работает 376,3 тысячи человек. В «Газпроме» эффективно действует ряд документов, затрагивающих сферу образования и сопровождения кадровой работы, а также медицинского обеспечения сотрудников и их семей. Важнейший из них – «Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов». В соответствии с этим документом в 2008 г. дальнейшее профессиональное развитие получило 155 тыс. человек. Также в «Газпроме» действуют: «Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним профессиональным образованием и их стажировке в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», «Положение о психологическом сопровождении кадровой работы в ОАО «Газпром», «Положение о медицинском обеспечении работников, неработающих пенсионеров ОАО «Газпром» и членов их семей» и др. Кроме того, «Газпром» сотрудничает с ведущими российскими вузами для подготовки молодых специалистов, в частности – с Российским государственным

университетом нефти и газа имени И.М. Губкина.

Для дальнейшего совершенствования работы с персоналом в 2006 г. была разработана и утверждена «Политика управления человеческими ресурсами ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций». Документ направлен на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства. Политику управления человеческими ресурсами осуществляют руководители всех уровней управления компании во главе с председателем Правления.

Основная цель «Политики» – обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал на основе:

- обеспечения стабильного статуса «предпочтительного работодателя»;
- комплексной мотивации каждого сотрудника на достижение целей компании;
- создания и развития объективной и эффективной системы оценки личного вклада каждого работника компании.

Основными взаимосвязанными составляющими политики управления человеческими ресурсами являются следующие направления:

- подбор, оценка и использование персонала;
- обучение и развитие;
- мотивация и вознаграждение;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Для обеспечения материальной заинтересованности руководящих работников «Газпрома» в эффективном развитии компании с 2006 г. действует система материального стимулирования руководителей ОАО «Газпром» и основных дочерних обществ, включающая систему годового бонуса и программу премирования акциями ОАО «Газпром» [3].

Коэффициент Тобина для ОАО «Газпром» составляет 1,45 [2, 130]. Данный коэффициент был разработан лауреатом Нобелевской премии, американским экономистом Д. Тобином. Коэффициент применяется для интегральной финансовой оценки величины интеллектуального капитала и определяется

отношением рыночной цены компании к цене замещения её реальных активов (зданий, сооружений, оборудования и запасов).

В настоящее время ОАО «Газпром» успешно интегрируется в мировой энергетический рынок, где основные конкуренты – это высокоорганизованные компании с квалифицированным персоналом и многолетним опытом работы в рыночных условиях. В связи с этим руководство «Газпрома» уделяет значительное внимание развитию человеческого потенциала как главного стратегического ресурса и успеха компании в достижении поставленных целей.

Примером эффективного развития человеческого потенциала за рубежом является компания British Petroleum (BP). Значительное внимание в BP уделяется подготовке молодых специалистов для кадрового резерва. В корпорации реализуется «Программа индивидуального развития», смысл которой заключается в оценке молодых специалистов и определении перспектив их карьерного роста. В помощь молодым специалистам выделяются руководители, сопровождающие их на пути повышения квалификации, а также разрабатываются тренинги лидерских способностей. После завершения программы специалисты становятся составляющей кадрового резерва компании.

Положительный опыт компании British Petroleum:

- корпоративная группа лидеров и участники «Программы индивидуального развития» чётко определены;
- региональные подразделения компании имеют свободу в подготовке кадрового резерва, центральное отделение не устанавливает им жёстких рамок;
- развитая система взаимодействующих комитетов, направленных на поддержку кадрового резерва;
- уменьшение бюрократизации процесса подготовки кадрового резерва за счёт совершенствования информационной системы, охватывающей все отделы корпорации;
- работа с кадровым резервом проводится в тесном сотрудничестве между HR-отдела-

ми компании и входящими в неё предприятиями.

Положительные моменты работы с кадровым резервом компании British Petroleum начинают проявляться в работе крупных российских компаний. Например, индивидуальные планы подготовки кадрового резерва, совершенствование информационной системы и др. Российским компаниям нужно активнее использовать как отечественный, так и зарубежный опыт развития человеческого потенциала.

Второй составляющей успешного развития интеллектуального потенциала является *развитие организационного потенциала компании*.

Примером создания и успешного управления организационным потенциалом, представленным, в частности, сообществом профессионалов, может служить компания Microsoft, которая в 2007 г. открыла виртуальный исследовательский институт в Латинской Америке. Институт – это онлайн-ресурс компании, хотя и располагается в Чили. С помощью этого ресурса учёные и исследователи со всего мира имеют возможность размещать информацию о различных инновациях и проектах по различным дисциплинам, а также находить спонсоров. Цель компании, которая выделила на финансирование университетских узлов почти 1 млн. долл., заключается в том, чтобы помочь академическим исследователям получить финансирование от правительств стран Латинской Америки, заинтересованных в развитии образования и науки. Таким образом, Microsoft способствует созданию в одном регионе критической массы исследовательской деятельности, необходимой для экономического прорыва.

Интересен опыт развития организационного потенциала финансовой корпорации «НИКойл». В 2003 г. компания «НИКойл» впервые в России открыла электронный офис для обслуживания своих клиентов (юридических лиц), который является результатом сочетания и оптимизации электронных и финансовых технологий. В отличие от ин-

формационных стендов и буклетов традиционного офиса, в электронном офисе вся информация предоставлена в электронном виде. Приоритетным каналом взаимодействия является Интернет. Кроме него активно используются факс, телефон, почта. Для получения консультации, после согласования времени с менеджером, можно начать интернет-переговоры. После завершения интернет-переговоров клиент оперативно получает протокол, в котором все договорённости закреплены в письменной форме. Если у клиента нет возможности общаться с менеджером, можно заказать экспресс-консультацию с предварительным описанием бизнес-задачи. После первого обращения в электронный офис клиент получает электронную цифровую подпись. Пользуясь ею, можно, не покидая своего офиса, подписывать электронные договоры с корпорацией, т. е. покупать финансовые услуги. Электронный офис вывел корпорацию «НИКойл» на новый уровень обслуживания, помог разработать специальную методику кредитования предприятий малого бизнеса, предложил более дешёвые финансовые услуги.

Компании, не пересматривающие свой организационный потенциал, нельзя назвать конкурентоспособными.

Третьей составляющей успешного развития интеллектуального потенциала является *развитие клиентского (потребительского) потенциала компании*.

К клиентскому потенциалу относятся деловая репутация компании, товарные знаки, бренды, отношения с клиентами, каналы распределения продукции, портфель заказов, различные контракты и соглашения и т. д.

О важности создания и оценки торговых марок и брендов свидетельствуют следующие данные о стоимости самых дорогих брендов мира за 2010 г. по оценке британской исследовательской компании Millward Brown Optimor (в млрд. долл.): Google – 114,26; IBM – 86,383; Apple – 83,153; Microsoft – 76,844; Coca-Cola – 67,983; McDonalds – 66,005; Marlboro – 57,047 и т. д. В данном списке оказались две российские компании – сотовые

операторы МТС и «Билайн». Бренд МТС занимает 72-ую строчку списка и оценивается Millward Brown Optimor в 9,723 млрд. долл. Бренд «Билайн» занимает 92-ую строчку списка и оценивается в 8,16 млрд. долл. [10].

Примером успешного управления брендом в России является фабрика «Русский шоколад». Наряду с развитием и расширением основного бренда «Русский шоколад», продукция шоколадной фабрики также продаётся под известным и «раскрученным» брендом «Моя семья». Этот бренд был взят «напрокат» у его владельцев, при этом стратегическое партнёрство выгодно обеим сторонам. Изначально созданный в сегменте соков бренд «Моя семья» укрепляется и наращивает свою стоимость, а фабрика «Русский шоколад», за счёт использования дополнительного бренда, увеличивает объём продаж и собственную долю рынка. Такое управление брендом на отечественном рынке является абсолютно новым, но уже доказало свою эффективность.

Ещё одним ценным нематериальным активом организации является её деловая репутация. Хорошая деловая репутация позволяет продавать товары по более высокой цене, способствует росту объёма продаж, повышает лояльность потребителей и персонала, увеличивает привлекательность компании на рынке труда. Поэтому крупнейшие международные корпорации уделяют значительное внимание созданию репутации и управлению этим активом. Для российских компаний данное явление пока не стало актуальной нормой.

Формирование клиентского потенциала компании происходит на базе эффективной работы с потребителями. Выбор механизмов взаимодействия организации и потребителей зависит от специфики рынка, где функционирует данная компания, и от способа оплаты услуг. Если оплата производится до предоставления товаров или услуг, то упор делается на развитии клиентского сервиса. Если оплата производится после, – то упор делается на качественное выполнение работы, минимизирующей риск неплатежей.

Уровень удовлетворённости клиентов напрямую влияет на прибыль. Это одна из причин, почему крупные компании – GE, Whirlpool и Coca-Cola – тратят миллионы долларов для улучшения работы с претензиями. Марианн Расмуссен, бывший вице-президент по качеству международных операций в компании American Express, говорил: «Я использую следующую формулу – лучшая работа с претензиями равняется более высокой удовлетворённости клиентов, что равняется более высокой лояльности бренду, что равняется более высокой прибыли» [11, 50].

На основе проведённого исследования можно выделить ключевые особенности развития интеллектуального потенциала, которые характерны для отечественных компаний.

1. Низкий уровень развития интеллектуального потенциала, обусловленный недостаточными знаниями и опытом в области развития интеллектуального потенциала.

2. Недостаточный опыт по оценке нематериальных активов, отсутствие методик оценки.

3. Повышенное внимание к материальным активам и недостаточное – к нематериальным активам.

4. Различие в подходах формирования элементов интеллектуального потенциала российских и иностранных компаний.

Использование зарубежного опыта развития интеллектуального потенциала не всегда эффективно для российских организаций. Это связано с тем, что для каждой компании набор методик может меняться с учётом условий хозяйствования страны или региона. Несмотря на это, изучение зарубежного опыта является необходимым для отечественных компаний, т. к. позволяет определить основные направления развития и реализации интеллектуального потенциала.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Войнов Д.А. Развитие интеллектуального потенциала коммерческой организации как ключевого фактора конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. 188 с.

2. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., 2008. 400 с.
3. Кадровая политика «Газпром» [Электронный ресурс]: [сайт]. [2011]. URL: <http://www.gazprom.ru/career/hr-policy> (дата обращения: 03.02.11).
4. Казарин М. Коучинг как средство управления [Электронный ресурс]: [сайт]. [2007]. URL: <http://kazarin.clan.su/publ/1-1-0-6> (дата обращения: 01.02.11).
5. Корякина Е.Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в холдинговых компаниях: дис. ...канд. экон. наук. М., 2006. 170 с.
6. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании [Электронный ресурс]: [сайт]. [2005]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299> (дата обращения: 02.02.2011).
7. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2008. 512 с.
8. Серых О. Обучение персонала методом Job Shadowing [Электронный ресурс]: [сайт]. [2008]. URL: <http://www.4dk.ru/process/consultations/2008/9/527> (дата обращения: 02.02.2011).
9. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации. М., 2007. 368 с.
10. Топ-100 самых дорогих брендов мира [Электронный ресурс]: [сайт]. [2010]. URL: <http://www.adme.ru/research/top-100-samyh-dorogih-brendov-mira-brandz-142755> (дата обращения: 07.02.11).
11. Шоул Джон. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М., 2008. 338 с.