

**XVIII Апрельская международная научная конференция  
по проблемам развития экономики и общества  
11-14 апреля 2017 года  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

---

**Интеллектуальный потенциал персонала организации:  
сравнительный анализ**

***Кудрявцева Е.И.***

*доцент департамента менеджмента*

*НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург,*

*eikudriavtseva@hse.ru*

В современном научном дискурсе проблема интеллектуального потенциала занимает одну из ведущих позиций по интенсивности обсуждения. Эта интенсивность связана с потребностью выявления и оценки источников интеллектуального капитала, полагаемого в качестве основного фактора развития конкурентоспособности организации (Stewart, 1998). Несмотря на общее признание данного тезиса, вопрос о соотношении интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала организаций остается открытым. Во-первых, интеллектуальный потенциал и интеллектуальный капитал как концепты не имеют единых определений. Скорее, речь может идти об общепризнанных рамках, позволяющих очертить границы этих понятий, но не в полной мере структурируют их содержание. Во-вторых, в вопросе о соотношении соответствующих понятий

и стоящих за ними явлений также отсутствует договоренность, так как интеллектуальный потенциал рассматривается то как предиктор интеллектуального капитала (M'Pherson, Pike, 2001), то как его источник (Журавлев, 2009), то как его компонент (Petty, Guthrie, 2000). В-третьих, обозначена проблема зависимости исчисляемых характеристик интеллектуального потенциала от организационных особенностей, прежде всего – характера деятельности (коммерческий, некоммерческий или публичный сектор) (Veltri, Bronzetti, 2015) и вида бизнеса (Roos, Pike, Fernstrom, 2005).

Указанные обстоятельства свидетельствуют о том, что необходимы исследования, позволяющие выделить компоненты интеллектуального капитала, формируемые именно за счет реализации интеллектуального потенциала персонала. Следует уточнить, какие характеристики организации, объективные факторы и особенности организационного контекста оказывают влияние на характер интеллектуального потенциала персонала и способы его применения.

Представляемое исследование посвящено вопросу применения интеллектуального потенциала персонала в решении актуальных задач организации. Цель исследования – выявление особенностей применения интеллектуального потенциала персонала в организациях различных видов бизнеса. Особенностью дизайна исследования является сравнение показателей интеллектуального потенциала персонала, полученных в сходных условиях. Во-первых, выбраны две организации, близкие по организационной структуре и масштабу: федеральная телекоммуникационная компания и крупный продовольственный ритейлер, представленные на территории всей страны. Во-вторых, данные получены в рамках типовой HR-интервенции, направленной на активизацию проявления интеллектуального потенциала в ходе проектной деятельности. В-третьих, в

обеих компаниях в исследовании приняли участие работники, отнесенные к уровню линейного и среднего менеджмента, что позволяет провести адекватные параллели. В исследовании приняли участие 120 работников телекоммуникационной компании и 105 работников ритейлинговой компании.

Проекты, представленные к рассмотрению топ-менеджменту компаний, были оценены с точки зрения их содержания: проблемы, на решение которой направлен проект, характера и масштаба бизнес-процесса, изменяемого проектом, потребности в реструктуризации ресурсов и особых инвестициях. Использованы методы построения причинных карт, контент-анализа и экспертной оценки. Полученные данные позволили произвести соотнесение характеристик представленных проектов и функциональных обязанностей работников, их разработавших. Были рассчитаны показатели интеллектуального потенциала персонала компании относительно требований к этим работникам со стороны компании с использованием авторской методики, апробированной ранее (Кудрявцева, 2015).

Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов. Во-первых, выявлены особенности интеллектуального потенциала работников компаний, представляющих линейный и средний менеджмент этих компаний. Определены основные когнитивные модели, лежащие в основе формирования проектов и определяющие их направленность, масштаб и предполагаемые эффекты. Установлено, что набор этих моделей не зависит от организационного фактора и может рассматриваться как основание для оценки интеллектуального потенциала субъектов труда.

Во-вторых, установлено, что характер бизнеса компании существенно влияет на требования к интеллектуальному потенциалу персонала как по уровню, так и по содержанию. Обнаружены качественные и количественные различия показателей интеллектуального потенциала работников двух

компаний, занимающих должности одного уровня. Этот результат позволяет утверждать, что особенности интеллектуального потенциала персонала обусловлены организационным фактором, прежде всего – видом бизнеса организации.

В-третьих, сравнение относительных показателей интеллектуального потенциала персонала двух различающихся организаций, позволяет оценить сбалансированность интеллектуального потенциала работников разных управленческих уровней в каждой компании. В телекоммуникационной компании обнаружен источник нереализованного интеллектуального потенциала, а в ритейлинговой компании обнаружена зона дефицита интеллектуального потенциала. Полученные данные могут служить одним из объяснений оттока квалифицированного персонала в одной компании и удержания персонала в другой.

Результаты настоящего исследования подтверждают гипотезу о влиянии организационного контекста на требования к интеллектуальному потенциалу работников, уже подтвержденную в ряде исследований (Рукс, Rylander, Roos, 2002; Vale et al., 2016). Также полученные результаты позволяют обнаружить особенности влияния организационного контекста на характер применения интеллектуального потенциала работников. Самым значимым результатом исследования является выявление модели управленческого решения, позволяющей охарактеризовать это решение как интеллектуальный продукт. Данный подход вносит вклад в развитие методологии оценки компонентов интеллектуального капитала, заключенного в интеллектуальном продукте, заключающемся в решениях, создающих новые стоимости.