

---

## **КАДРЫ В КАЧЕСТВЕ КРЕАТИВНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Ендовицкая Елена Валерьевна**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

*Цель:* преодоление противоречий в восприятии субъекта управления относительно теории и практики кадрового контроллинга. При этом кадры рассматриваются как самостоятельная экономическая категория и являются профессиональными носителями креативности в решении поставленных задач на основе позиций когнитивности. Такой подход позволит устранить неопределенность креативного потенциала кадровой составляющей персонала организаций. *Обсуждение:* в существующих условиях, ориентирующих экономическую деятельность организаций на инновационное развитие, приоритетными становятся интеллектуальное знание и творчество персонала, а основным источником высокой продуктивности становится креативный продукт. Трактовки понятий «интеллектуальный капитал» в настоящее время имеют широкий диапазон толкований и не связываются с «креативным капиталом». Доказана единственная общность этих понятий – знания, но первое основано на организационных знаниях, а второе – на неявном знании. Обоснованная особенность креативного капитала подтверждается обязательным наличием квалифицированными и социально-личностных компетенций, свойственных только кадровой составляющей персонала. *Результаты:* формирование креативного продукта, создаваемого креативным капиталом, в организации необходимо для достижения цели менеджмента. Кадры как носители креативности становятся главным фактором успехов в экономической деятельности. Благодаря усилиям креативной составляющей персонала преобладающая в настоящее время рентная экономика себя исчерпывает ввиду низкой конкурентоспособности. Кадровый контроллинг как инновационно действующая система менеджмента будет способствовать активизации неявных знаний персонала организации в форме креативных идей и укреплять ее конкурентные преимущества.

**Ключевые слова:** кадровый контроллинг, институционализация, кадры, трудовые отношения, креативный капитал.

**DOI:**

## **Введение**

В условиях современной национальной экономики заметен феномен многокритериальной причины саморазвития субъектов экономической деятельности. Внешняя среда организации диктует субъекту деятельности свои условия через изменения всеобщего экономического, социального развития и технического прогресса, через изменяющуюся ситуацию на рынке труда и в нормативной правовой среде. Факторы внешней среды нерегулируемы на уровне организации и должны приниматься как данность. К внутренней среде организации можно отнести выбранный в ней стиль управления, цели деятельности, методы руководства и сложившийся кадровый потенциал. Факторы внутренней среды также оказывают давление на персонал, являясь для людей побудителями к адаптации и развитию, поддаются управляющему воздействию на уровне организации.

На этом уровне есть возможность изменений в управлении. В зависимости от целей менеджмента и факторов среды формируется кадровая политика; изменение стиля управления по степени жесткости подходов к решению вопросов управления персоналом изменяет структуру полномочий и степени свободы в субъектно-объектных отношениях; успешность экономической деятельности дает разные возможности решения проблемы управления персоналом, устраняя противоречия частных целей субъектного уровня и общеорганизационных целей управления. Взаимный процесс сбалансирования позиций индивидуального работника на базе его готовности и согласия к реализации трудовых функций в новых социально-психологических, организационно-административных, экономических и бытовых условий труда и отдыха, которые подготовила и предложила организация, минимизируют противоречия труда и капитала в достижении единства частных и общих целей организации. Однако необходимо соблюдать одно универсальное правило – обеспечить сочетание направлений, форм и темпов развития, чтобы поддерживалось требование сопряжения взаимных интересов организации и ее персонала. Это требование реализуется методами и инструментами кадрового контроллинга, технология которого постепенно находит все большее применение в персонал-менеджменте организации.

## **Методология исследования**

При решении разных задач менеджмента применяется различная терминология «управление кадрами» и «управление человеческими ресурсами» как противоположными по смыслу и требующими разных подходов в их рассмотрении: от представления человека с технократических позиций кадров как синонима персонала и одного из факторов производства до современного, гуманистического подхода, где человек представлен в качестве человеческих ресурсов. В последнее время изменяются методологические принципы исследования социально-экономических процессов и возникает новая парадигма диагностики менеджмента, в которой термины «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом», «кадровый ме-

неджмент» выступают разными аспектами одного целого [6]. Из всего изложенного следует констатировать, что противоречия в понимании сущности рассматриваемых процессов и предметов управления не преодолены и, как следствие, согласия в трактовке рассматриваемых терминов и понятий, лежащих в их основе, не достигнуто.

Наше понимание субъектов управления персонал-контроллинга организации, основанное на диалектическом (общемировоззренческом подходе), лишь частично и фрагментарно согласуется с некоторыми установками сложившихся понятий по вопросам кадрового контроллинга. Опираясь на системный (общенаучный) подход, мы сформулировали собственное понимание важных для нашего исследования категорий, которое сводится к следующему: человеческие ресурсы не более чем потенциальная производительная сила, сосредоточенная в физических способностях и специальных знаниях людей, активно ориентированных на созидание. Персонал рассматривается нами как в разной степени организованности совокупность субъектов управления на всех стадиях и на всех уровнях управления бизнес-процессами организации. Под кадрами мы понимаем совокупность профессиональных носителей креативности, вооруженных знаниями и способностями нестандартного мышления в решении задач управления с позиций когнитивности для реализации целей менеджмента и противостояния вызовам среды.

Когнитивизм – новый теоретический подход, которым утверждается, что психология может быть полностью объяснена экспериментально, функции ума могут быть названы моделями обработки информации. Он может быть признан как наиболее популярная парадигма ментальных процессов, делающих человека самым плодотворным фактором производства, постоянно воспроизводящим ментальный потенциал. Особенность когнитивных процессов состоит в том, что человек выступает в двойной роли как познающая сторона и как центр перспективы – конструирование универсума в виде нестандартных идей управления.

Когнитивная природа субъектного аспекта кадрового контроллинга, имеющая такой уровень обоснования, использована нами для подтверждения того факта, каким неоценимым, но неоцененным является креативный потенциал кадровой составляющей персонала. Кадры могут составить основу креативного капитала организации, способного совершить революционный переход к принципиально новой форме управления, основанной на знании и имеющей форму когнитивности. Превращение креативного потенциала в креативный капитал кадров требует процессного подхода для достижения поставленной цели. Процессы имеют социально-психологическую природу проявления креативности, претерпевают в закономерностях эмерджентности, порождающих эффект положительной синергии. Они, в свою очередь, требуют системного подхода для их структурирования в построении кадрового контроллинга как одного из новых элементов менеджмента

организации с решающим значением в достижении ее целей во внешней и внутренней среде бизнес-деятельности.

### **Обсуждение результатов**

С течением времени возникла необходимость решать одну из значимых проблем современной науки в области контроллинга как института внутреннего управления кадрами и как специфической технологии менеджмента организации. Актуален поиск новых подходов к решению задач управления людьми в материальном производстве в границах конкретной организации. Но есть необходимость первоначально преодолеть разночтение и противоречивость восприятия субъекта управления в теории и практике контроллинга кадров. Так, в категорию «персонал» зачастую относят только работников-исполнителей, или персонал, кадры и трудовые ресурсы рассматривают как синонимы. Не достигнуто согласие в употреблении терминов «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «менеджмент кадров», означающие по существу одно и то же, но в отечественной литературе употребляемые на альтернативной основе [6]. Наиболее употребляемое понятие «персонал» предлагается рассматривать в непреднамеренно обуженном диапазоне, без указания целей и аспектов рассмотрения: 1) как совокупность существ с определенными психофизиологическими потребностями; 2) как совокупность личностей с требованиями личностного и социального порядка; 3) как совокупность субъектов – исполнителей производственных функций; 4) как гражданское сообщество организации; 5) как сложный объект управления, способный самостоятельно решать и критически оценивать требования на основе субъективных интересов, чувствительный к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена. Исторически сложилась подмена понятий «кадры» и «персонал» как несущих одно и то же содержание, как измеритель рабочей силы. По критерию потенциальных возможностей, более тонко улавливающих потенциал, персонал следует рассматривать как носителя человеческого капитала в виде суммы целенаправленно привлеченных и подготовленных к использованию возможностей; кадры, по нашему мнению, являются носителем креативного капитала, имеющего в своем арсенале избирательные свойства созидательного творчества и нестандартного мышления индивидов в составе персонала организации.

Взаимодействие субъектов управления в рамках института контроллинга кадров в означенной нами диспозиции и в масштабах деятельности среднестатистической производственной организации представляет интерес рассматривать в нескольких аспектах:

– в ресурсном аспекте это совокупность взаимодействий коллективных, групповых, индивидуальных субъектов производственного и управленческого процессов, предусмотренных не только стандартизованными, традиционно узаконенными договорными соглашениями, но и де-факто применяемыми методами взаимодействия с разной степенью формализо-

ванности служебных связей, реализующих креативный потенциал и обеспечивающих синергетический эффект;

– в управленческом аспекте персонал и его кадровая составляющая рассматриваются как коллективный субъект управления с разными уровнями целеполагания и инструментами достижения частных и коллективных целей, сбалансированными с генеральными целями организации, при этом объектом управления является институт менеджмента;

– социально-психологический аспект персонифицирует психологические свойства личности в коллективном субъекте управления как адекватно изменяющейся субстанции социальных установок и мотиваций вслед за изменением среды, складывающихся угроз и возможностей со стороны коллектива, социума и государства;

– процессный аспект рассматривает структуру и порядок выполнения действий по поддержанию баланса взаимоотношений и взаимодействий на всех уровнях и в процессах трансформации предметов труда в контроллинге кадров, которые проявляются тем полнее и эффективнее, чем полнее вскрывается и используется креативный эффект кадрового потенциала организации.

Индивидуализированная форма креативного ресурса проявляется как продукт саморазвития и ценен тем, что это высшая степень проявления креативного кадрового потенциала на базе индивидуального творчества в когнитивных процессах дифференцированного управленческого и исполнительского труда. Креативный потенциал складывается как сумма индивидуальных креативных ресурсов и активизации креативных резервов по определенным причинам остающихся неиспользованными или недоиспользованными в конкретном месте и времени в бизнес-пространстве исследуемых видов экономической деятельности на уровне организации. Активация креативного потенциала складывается в кадровом контроллинге формированием повышающегося уровня компетенции кадров и мотивированием инновационности ее проявления.

Для того чтобы креативный потенциал кадров эволюционировал в креативный капитал, необходимо создавать определенные условия финансовой и экономической адекватности организации.

На рисунке показана схема формирования креативного продукта в контроллинге кадров для достижения цели менеджмента организации.

Коллективный субъект управления – «человек» формирует цель деятельности организации, определяет пути ее достижения и получает вознаграждение за результат как импульс дальнейшего саморазвития.

Главный фактор успеха нового менеджмента – креативный капитал, который создает новый креативный продукт. Мы видим генезис креативного капитала в превращенной форме креативного потенциала на основе существующего человеческого капитала, самовоспроизводящегося, самовоссоздающегося из человеческого потенциала. Креативный капитал орга-

низации есть превращенный креативный потенциал, в форме суммарного креативного продукта, имеющего информационную форму существования, разнообразно отформатированного, с новыми формами обращения. Креативный капитал способен создать новую информационную экономику, основанную на философски освоенных теоретических знаниях, которая сделает существование преобладающей сегодня рентной экономики, игнорирующей научные знания, нерентабельной. В новой, инновационной экономике, основанной на интеллектуальном знании и творчестве, источником производительности становится креативный продукт управления, оформленный в современные управленческие технологии аппарата кадрового контроллинга, дополняющий классический производственный капитал и дающий качественно новый импульс развития технологий производства и управления ими.

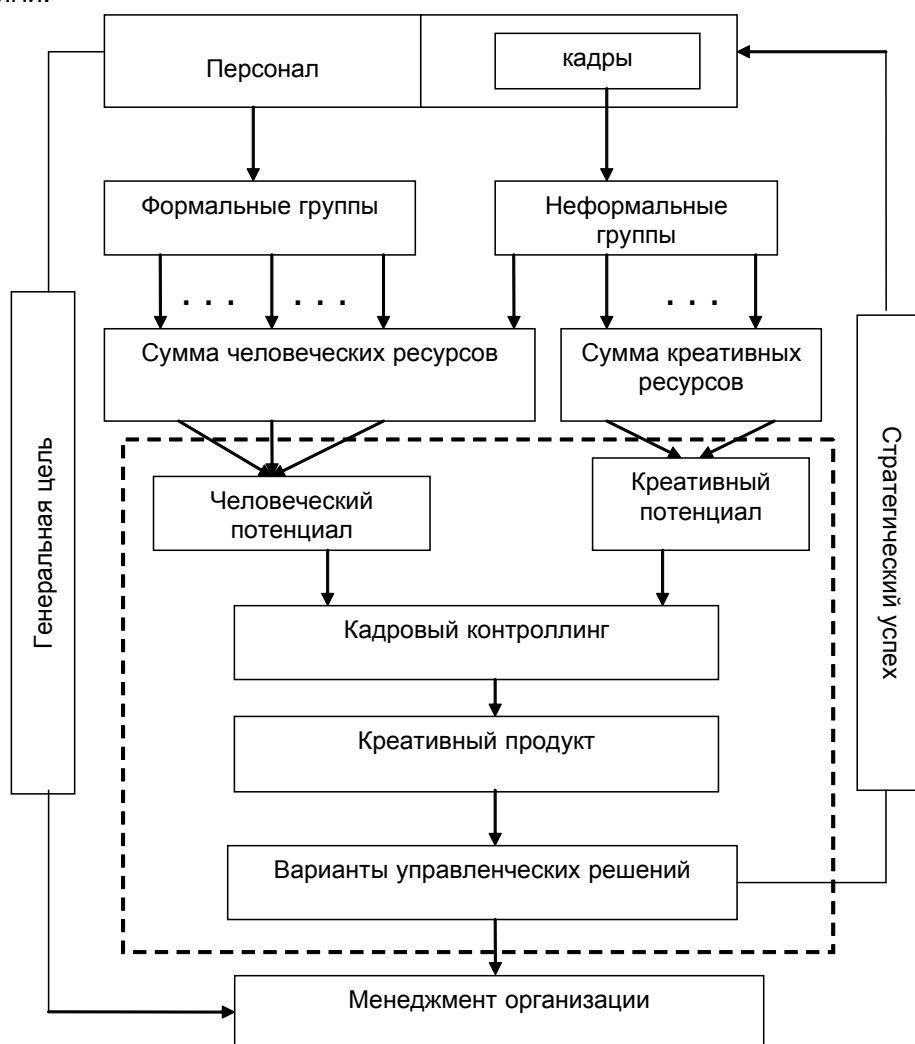


Рис. Формирование креативного продукта для достижения цели менеджмента организации

Анализируя понятие «интеллектуальный капитал» в достаточно представительном списке его исследователей, мы нашли некоторые закономерности. Первая закономерность заключается в том, что трактовка этого понятия разными авторами имеет одно общее ядро – неясность его изложения, вследствие чего категория интеллектуального капитала остается неопределенной, с широким диапазоном толкований, но одновременно с однообразием в терминологии при их характеристике. К. Тейлор принадлежит определение интеллектуального капитала компании как знания сотрудников, накопленных ими для разработки продуктов, оказания услуг, составляющих содержание организационной структуры ее интеллектуальной собственности [9]; Д.Р. Гэлбрейт понимал интеллектуальный капитал как интеллект человека и его интеллектуальную деятельность, в структуру интеллектуального капитала им внесены четыре части: рыночные активы, интеллектуальная собственность, человеческие активы как совокупность знаний, инфраструктурные активы [1]; К. Свейби отождествляет интеллектуальный капитал с нематериальными активами, структурированными как индивидуальная компетентность, внутренняя структура организации, созданная работниками и составляющая ее собственность [2]; Э. Брукинг называл интеллектуальный капитал не более чем термин для обозначения нематериальных активов [3]; Б.Б. Леонтьев интеллектуальный капитал трактует как стоимость имеющихся интеллектуальных активов на базе накопленных знаний и опыта [8]; В.Л. Иноземцев понимает интеллектуальный капитал как специфические по своей природе и формам участия в производственном процессе факторы [5]; И.Б. Тесленко с соавторами включает в интеллектуальный капитал имеющийся структурный и клиентский капитал [10]; Л. Эдвинссон и М. Мэлоун определяют интеллектуальный капитал состоящим из человеческого, клиентского, структурного, организационного, инновационного и процессного капиталов [11]; Д.А. Войновым предложена структура интеллектуального капитала, состоящая из человеческого, организационного и клиентского капиталов [4]; А.Н. Кривовяз представляет интеллектуальный капитал как человеческий, структурный и клиентский капиталы [7]. Сложность всеобъемлющего познания этой новой для современной экономической науки категории можно объяснить самой его природой, так как она находится на стыке разных областей познания, в том числе философии, экономики, математики, психологии, социологии, биологии, кибернетики и объективно становится многоаспектным явлением. Как следствие, не вскрыт очень важный в теоретическом и практическом смысле онтологический процесс превращения неявного знания в интеллектуальный капитал. Интеллектуальный и креативный капитал основаны на знании, которое есть продукт мышления, однако на этом и заканчивается их единство. Более глубокий пласт познания вскрывает различие и своеобразие каждой из этих категорий, исходящих из качества мышления. Интеллектуальное мышление, свойственное природе интеллектуального капитала, – это логическое построение, преобразующее первоначальную идею логистически, оно основано на организованных зна-

ниях. Творческое мышление, создающее креативный продукт, – это образное мышление, способное преобразовывать образы в идеи, а идеи в образы, по наитию, где присутствует неявное знание. Творческий потенциал на пути преобразования в креативный капитал должен дополняться личностными и квалификационными компетенциями кадров в зависимости от места в должностной иерархии и стимулированием социально-личностных компетенций, генерирующих необходимые свойства для работы в команде с демократическими принципами организации: способность к самокоординации и самоуправлению, толерантность в условиях работы с разнородными творческими и социальными установками и темпераментом коллег. Из перечисленных кадровых компетенций социально-личностные сегодня в отечественной науке и практике являются малоразработанной темой.

При рассмотрении человеческого аспекта категорий капитала и потенциала следует иметь в виду его условность, исходящую из того, что капитал формируется и существует в виде инвестиций в здоровье и образование личности. Следовательно, креативный капитал кадров как и составляющий его основу человеческий капитал уже присутствует в агенте его выражения – человеческом потенциале в особой форме его преобразования.

### **Заключение**

Новый креативный потенциал кадрового контроллинга в обновленном формате менеджмента организации представляет собой актив, использование которого может давать конкурентные преимущества с новым институциональным посылом к обновлению концепции ее управленческой составляющей в бизнес-деятельности. Конкретизируя данное утверждение, следует серьезно пересматривать ресурсную базу организации за счет включения в ее арсенал мощного по своей потенции и способности к регенерации «невещественного ресурса», каким является интеллектуальный и личностный с разной степенью креативности ресурс в человеческом факторе производства. Специфика этого ресурса состоит в сложности ее улавливания, оценки и измерения при неявности его проявления. Для этого требуются стратегические изменения в концепции контроллинга. Это в свою очередь требует новых подходов к формированию управляющего аппарата в менеджменте на основе новых требований к кадрам, способных формализовывать и активировать неформализованные знания, индивидуально нарабатываемые, но способные совершать коллективные прорывные штурмы в «новое знание» и создавать новый креативный ресурс в действующей системе контроллинга персонала. Мы считаем, что такое пионерное направление институализации менеджмента, как никакое другое, способно дать феноменальный эффект и вывод на лидирующие позиции в производственном и рыночном пространстве.



### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Jay R. *Galbraith. Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing company, 1973.
2. Sveiby K.E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, Berrett-Koehler, 1997.
3. Брукинг Э. *Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии* / пер. с англ. Санкт-Петербург, Питер, 2001.
4. Войнов Д.А. *Развитие интеллектуального потенциала коммерческой организации как ключевого фактора конкурентоспособности*: дисс. канд. экон. наук. Москва, 2004.
5. Иноземцев В.Л. Понятие творчества в современной экономической теории // *Полис. Политические исследования*, 1992, no. 1, с. 178-187.
6. Кравченко А.И. *История менеджмента*. 3-е издание пер. и доп. Москва, КНОРУС, 2010.
7. Кривовяз А.Н. Оценка бренда как основы клиентского капитала организации // *Экономика и право*, 2011, no. 2, с. 34-36.
8. Леонтьев Б.Б. *Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе*. Москва, Акционер, 2002.
9. Тейлор К. Интеллектуальный капитал // *Computerworld*, 2001, no. 13. Доступно: <https://www.osp.ru/cw/2001/13/39818> (дата обращения: 02.11.2018).
10. Тесленко И.Б., Коваленко С.Ю., Савельев И.И., Научигин К.М. *Интеллектуальный капитал и инновационное развитие региона: монография*. Владимир, Изд-во ВлГУ, 2014.
11. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании // *Новая постиндустриальная волна на Западе* / под ред. В.Л. Иноземцева. Москва, Academia, 1999, с. 429-447.

---

## HUMAN RESOURCES AS THE CREATIVE CAPITAL OF A COMPANY

---

**Endovitskaya Elena Valerievna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;  
e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

*Purpose:* the aim of the research is to overcome contradictions in the perception of the subject of management as related to the theory and practice of HR controlling. The HR appears as an independent economic category and as a professional carrier of creativity in solving the tasks on the basis of cognitive approach. Such approach allows to abolish the underestimation of creative potential of HR part in companies. *Discussion:* in the present conditions that direct economic activity of companies orientated to innovative development, the intellectual knowledge and personnel creativity become priorities, whereas the creative product becomes the main source of creative productivity. Understanding of the «intellectual capital» is very variable at present and does not link with the «creative capital». Knowledge becomes the common ground for both, but the first one bases on organizational knowledge, while the second one - on hidden knowledge. The peculiarity of creative capital is strengthened by qualification, social and personal competences that are the features of HR part of personnel only. *Results:* formation of creative product that develops from creative capital in a company is necessary to achieve the management goal. Personnel as the creativity carrier become the main factor of economic activity success. Due to the creative personnel the presently dominating rent economy becomes irrelevant due to low competitiveness. Personnel controlling as an innovative management system would foster the activation of hidden knowledge of company personnel in the form of creative ideas and strengthen the company's competitiveness.

**Keywords:** personnel controlling, institutionalization, personnel, labor relations, creative capital.

### References

1. Jay R. Galbraith. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing company, 1973.
2. Sveiby K.E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, Berrett-Koehler, 1997.
3. Bruking E. *Intellektual'nyj kapital: klyuch k uspekhv v novom tysyacheletii* [intellectual capital]. Translated from Russian, Sankt-Peterburg, Piter, 2001. (In Russ.)
4. Vojnov D.A. *Razvitie intellektual'nogo potentsiala kommercheskoj organizatsii kak klyuchevogo faktora konkurentosposobnosti*. Diss. kand. ekon. nauk [Development of intellectual potential of a commercial organization as a key factor of competitiveness. Diss. kand. Econ. sciences]. Moscow, 2004. (In Russ.)
5. Inozemtsev V.L. *Ponyatie tvorchestva v sovremennoj ekonomicheskoy teorii* [The concept of creativity in modern economic

theory]. *Politicheskie issledovaniya*, 1992, no. 1, pp. 178-187. (In Russ.)

6. Kravchenko A.I. *Istoriya menedzhmenta* [The management history]. 3-rd edition, trans. and compl. Moscow, KNORUS, 2010. (In Russ.)

7. Krivovyaz A.N. Otsenka brenda kak osnovy klientskogo kapitala organizatsii [Brand assessment as the basis of the organization's client capital]. *Ekonomics and law*, 2011, no. 2, pp. 34-36. (In Russ.)

8. Leontiev B.B. *Tsena intellekta. Intellektual'nyj kapital v rossijskom biznese* [The price of intelligence. Intellectual capital in Russian business]. Moscow, Aktsioner, 2002. (In Russ.)

9. Tejlor K. Intellektual'nyj kapital [In-

tellectual capital]. *Computerworld*, 2001, no. 13. Available at: <https://www.osp.ru/cw/2001/13/39818/> (accessed: 02.11.2018). (In Russ.)

10. Teslenko I.B., Kovalenko S.YU., Savel'ev I.I., Nauchigin K.M. *Intellektual'nyj kapital i innovatsionnoe razvitie regiona: monografiya* [Intellectual capital and innovative development of the region: monograph]. Vladimir, publ. house VISU, 2014. (In Russ.)

11. Edvinsson L., Meloun M. *Intellektual'nyj kapital: opredelenie istinnoj stoimosti kompanii* [Intellectual capital: determining the true value of a company]. *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade* / Inder ed. V.L. Inozemtsev. Moscow, Academia, 1999, pp. 429-447. (In Russ.)