

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ методик повышения
интеллектуального потенциала
строительной организации**

Обоснована актуальность проблемы управления качеством интеллектуального потенциала управленческого персонала как основы повышения качества строительной продукции. В статье приведена разработанная и апробированная автором комплексная методика повышения интеллектуального потенциала персонала.

Ключевые слова: персонал, качество, интеллектуальный потенциал управленческого персонала, качество строительной продукции, качество персонала, методика.

В настоящее время основным конкурентным преимуществом компании являются ее сотрудники, их знания, способности, навыки, умение и опыт. Именно интеллектуальный потенциал играет решающую роль в формировании качества и конкурентоспособности строительной продукции.

Предлагаемая методика разработана на основе комплексной (экспертной) оценки составляющих интеллектуального потенциала компании, и нашла практическое применение как при оценке отдельных компонентов, входящих в состав интеллектуального потенциала, так и при оценке интеллектуального потенциала строительной организации в целом. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Данная методика включает в себя три составляющих: анализ компонентов, входящих в состав интеллектуального потенциала компании; оценка (измерение) каждого компонента, входящего в состав интеллектуального потенциала; формирование предварительного отчета об интеллектуальном потенциале компании.

Рассмотрим этап оценки компонентов интеллектуального потенциала персонала. Для определения величины показателя степени развития профессиональных и личных качеств работника производится оценка степени проявления каждого из признаков, с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Конкретным примером проведения комплексной оценки могут послужить данные, полученные при ее апробации на предприятии ОАО «Ростовгорстрой». Представляется, что опыт проведения оценки качества работы управ-

ленческого персонала в организации может быть интересен, полезен не только научным сотрудникам, работникам кадровой службы, но и руководителям, ответственным за управление персоналом.

С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Диагностическая комплексная оценка (ДКО) качества персонала определяется по формуле:

$$(1) \quad \text{ДКО} = \text{П} * \text{К} + \text{Р} * \text{С} = [(\text{УН} + \text{ПЗ}) / 2] * \text{К} + \text{Р} * \text{С}$$

где П – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника, представляющий собой полусумму оценки по ранжированию управленческих навыков (УН) и оценки по ранжированию профессиональных знаний (ПЗ) ; К – показатель уровня его квалификации, Р – показатель результатов труда работника, С – уровень сложности выполняемых ими функций.

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков, определяющих профессиональные и личные качества управленческого персонала (таблица 1) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем.

В компании оценка руководящего состава проводилась комплексно методом ранжирования. Рассмотрим факторы оценки руководителей (работающих с подчиненными и имеющих обязанности руководства) на примере оценки сотрудников отдела капитального строительства. Для тех, кто не является руководителем (не имеет подчиненных, но имеет “управленческую должность”), целью данной оценки будет выявление их потенциала в области управленческих навыков. Компетенция “Управленческие навыки” оценивается посредством подкритериев, представленных в форме “Ранжирование управленческих навыков”. Каждый из подкритериев имеет свой вес и должен быть оценен по шкале от 0,75 до 1,25. Суммарный вес всех критериев равняется 1,0. Перемножение веса критерия и его значения по шкале дают баллы оценки данного критерия. Общее количество баллов по всем критериям делится на общий вес (1,0). Результат представляет собой уровень обладания компетенцией “Навыки управления”.

Компетенция “Профессиональные знания” оценивается тем же способом, что и “Управленческие навыки”. Разница заключается лишь в том, что здесь нет заранее определенных подкритериев профессиональных знаний. Подкритерии будут определены в соответствии с функциональными требованиями. Каждому критерию будет присвоен определенный вес. Не существует ограничений по

количеству критериев и их весу. Однако общий вес всех критериев должен составлять 1,0 баллов. Общее количество набранных баллов, полученного перемножением веса критерия и уровня владения знаниями, делится на общий вес (1,0). В результате получается уровень владения профессиональными знаниями по шкале от 0,75 до 1,25. Ниже приведен пример расчета компетенции “Профессиональные знания”.

Таблица 1 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества управленческого персонала

1.РАНЖИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ					
Управленческие навыки	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости			Балл
		0,75	1,0	1,25	
1	2	3	4	5	6
1.Координирование	0,08			1,25	0,10
2.Планирование	0,07		1,0		0,07
3.Наставничество	0,08		1,0		0,08
4. Наблюдение	0,07			1,25	0,09
5. Контроль	0,07			1,25	0,09
6.Обеспечение дисциплины	0,07			1,25	0,09
7. Оценка	0,07			1,25	0,09
8.Принятие решений	0,08		1,0		0,08
9. Обучение	0,08		1,0		0,08
10. Организация	0,07			1,25	0,09
11.Делегирование	0,09			1,25	0,11
12. Разрешение конфликтов	0,08			1,25	0,10
13. Мотивация	0,09			1,25	0,11
ОБЩИЙ БАЛЛ	1,00				
Уровень компетенции	ОБЩИЙ БАЛЛ/Общая значимость=1,17				

Окончание таблицы 1

2. Ранжирование профессиональных знаний					
Профессиональные знания	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости			Балл
		0,75	1,0	1,25	
1	2	3	4	5	6
1.Знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов	0,1		1,0		0,1
2.Знания в области теории и методов управления	0,1		1,0		0,1
3.Знание экономики, организации и планирования строительного производства	0,1			1,25	0,13
4.Знание технологии строительных работ	0,1		1,0		0,1
5.Знание индустрии, перспектив технического и экономического развития предприятия	0,1		1,0		0,1
6.Знание мировых стандартов производимой строительной продукции	0,1		1,0		0,1
7.Знание порядка составления проектно-сметной документации	0,1		1,0		0,1
8.Знание техники проведения интервью	0,1			1,25	0,13

9.Планирование карьеры	0,1		1,0		0,1
10.Планирование численности персонала	0,1			1,25	0,13
ОБЩИЙ БАЛЛ	1,00				
Уровень компетенции	ОБЩИЙ БАЛЛ/Общая значимость: 1,08				
(Оценка по ранжированию управленческих навыков (УН) + оценка по ранжированию профессиональных знаний (ПЗ)) / 2 = (1,17+1,08)/2=1,12					

Ориентируясь на полученные оценки и результаты анализа, можно построить как индивидуальные графики личности, так и сравнительные – по отношению к той профессиональной группе, с которой мы соотносим претендента. Должно быть принято управленческое решение относительно того, оценивать ли компетенции “Управленческие навыки” и “Профессиональные знания” в соответствии с приведенными инструкциями, либо оценивать их уровень подобно другим факторам в Форме Оценки Сотрудника.

Исходные данные (с учетом полученных оценок признаков, определяющих профессиональные и личные качества управленческого персонала) для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела капитального строительства даны в таблице 2.

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (ОБ+СТ) / 3, \quad (2)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ=1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (I гр. – среднее специальное, II гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования [1].

Таблица 3 - Оценка уровня квалификации руководителя

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	26 – 29

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, работникам были присвоены оценки сложности выполняемых работ (С). Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков [2].

Таблица 4 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

и личные качества специалистов

Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр.3*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
1. Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2. Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Оценка Р определяется по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij}, \quad (3)$$

где i – порядковый номер признака ($i=1,2,3$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j=1,2,3$);

P_{ij} – оценка i -го признака с учетом j -степени его проявления у работника.

Итоговая комплексная диагностическая оценка (КДО) каждого работника определяется по формуле 1.

По промежуточным результатам оценки управленческих навыков и профессиональных знаний руководителя составлены индивидуальные графики. Итогом апробации методики стала комплексная оценка. Результаты оценки отражены в виде ранжированного списка сотрудников и соответствующей ему оценки

Полученные в ходе расчетов результаты представлены в таблице 5 .

СРЕДНЕЕ ПО ГРУППЕ	1,1 3	1, 04	1, 00	1,2 1	1, 00	1,1 7	1, 17	1, 04	1,0 0	1, 13	1, 08	1,1 3	1,1 7	1, 00	1, 21	1, 00	1, 13	1, 13	1, 04	1, 00	1, 13	1, 08	1,1 3					
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--	--	--	--	--

Таблица 5 - Результаты поэтапного расчета комплексной диагностической оценки руководителей

Должность, Ф.И.О.	Оценка руководителя по ранжированию управленческих навыков (УН)	Оценка руководителя по ранжированию профессиональных знаний (ПЗ)	Показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника (П=(УН+ПЗ)/2)	Показатель уровня квалификации руководителя (К)	Показатель результатов труда работника (Р)	Уровень сложности выполняемых руководителем функций (С)	Комплексная диагностическая оценка руководителя (КДО= П*К+ Р*С)
1	2	3		4	5	6	7
1. Начальник отдела	1,17	1,08	1,12	1,00	1,175	1,00	1,12+ 1,18 =2,3
2. Ведущий инженер технадзора	1,15	1,05	1,10	0,83	1,175	0,89	0,91+1,05=1,96
3. Ведущий инженер техподготовки	1,14	1,03	1,08	0,92	1,175	0,89	0,99+1,05=2,04
4. Инженер	1,11	1,00	1,06	0,92	1	0,68	0,98+0,68=1,66
5. Инженер	0,98	0,93	0,95	0,92	0,975	0,57	0,87+0,56=1,43
6. Инженер	0,95	0,93	0,94	0,83	0,975	0,57	0,78+0,56=1,34

Макс= $1,25*1,00+1,25*1,00=2,5$ интервал 0,5

От 2,1 до 2,5 лидерский уровень развития компетенций, имеется потенциал к возможному выполнению обязанностей смежных должностей

2,0 - 1,6 полностью соответствует должности, имеется потенциал к развитию навыков и знаний

1,5 – 1,1 соответствует должности, но имеются квалификационные пробелы. Необходимо обучение и повышение квалификации.

1,0- 0,5 частично соответствует должности, необходимо переобучение

Менее 0,5 не соответствует занимаемой должности

Ориентируясь на полученные оценки и результаты анализа, строятся как индивидуальные графики личности, так и сравнительные – по отношению к той профессиональной группе, с которой мы соотносим оцениваемого специалиста.

Таким образом, данная методика позволяет оценить потенциал управленческого персонала. В свою очередь, именно квалифицированные инженерно-технические работники способствует повышению качества продукции строительного предприятия.

Таким образом, представление о структуре и стоимости интеллектуального потенциала персонала строительной организации позволит:

- 1) повысить конкурентоспособность компании;
- 2) управлять интеллектуальными активами, наращивать интеллектуальный потенциал и тем самым повышать капитализацию предприятия.
- 3) сформировать достоверную стоимость компании с учетом ее интеллектуального потенциала, что может способствовать привлечению дополнительных источников финансирования.

Список литературы

1. Уткина М.Р. Опыт организации системы оценки персонала ОАО «ВымпелКом» // Кадровик. – 2009. – № 5. – С. 50-52.
2. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества.-2007.-№6.