

CZU: 657

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АО БЕЛЬЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ)**

И.В. ЗЕЛЕНЦЕВА, ассист., БГУ им. А. Руссо,
докторантка МЭА.

Intellectual potential is the major making component of human potential of enterprise. Intellectual potential must be exposed with the purpose of forming of intellectual capital. Researches of potential must be conducted within the framework of calculation of indexes: coefficient of analytical thought, coefficient of professional qualities, coefficient of education and self-

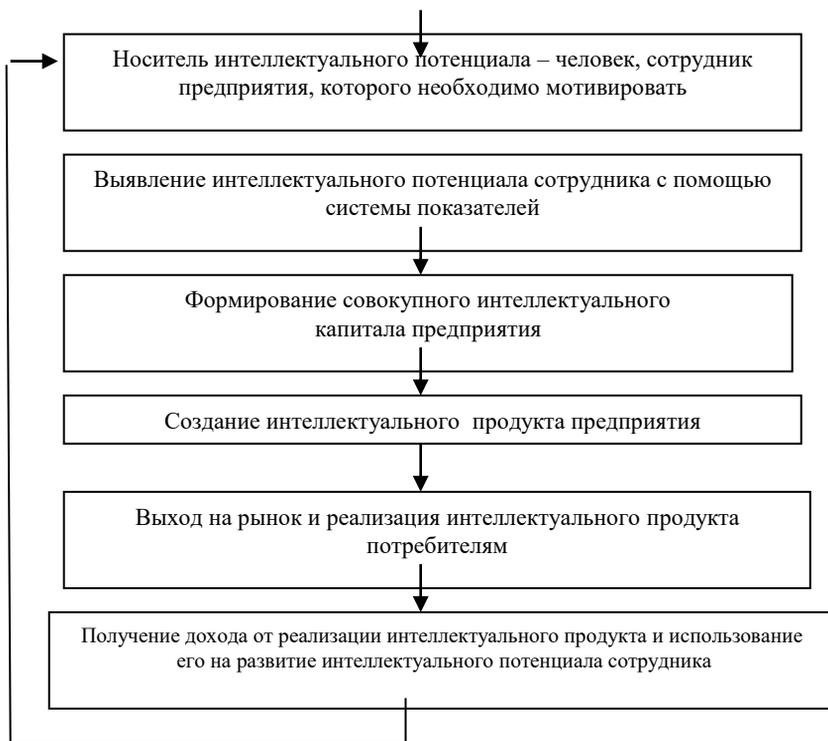
education, coefficient of innovative capabilities. The calculation of coefficients is needed for the calculation of competitiveness of managers of enterprise.

Интеллектуальный потенциал является важнейшим составляющим компонентом человеческого потенциала предприятия, в особенности, когда речь идет о высшем и среднем менеджменте. Интеллектуальный потенциал базируется на интеллекте человека и представляет собой возможности сотрудника аналитически мыслить, создавать что – либо новое, совершенствовать свою деятельность, что, в конечном итоге формирует конкурентоспособность предприятия в стратегическом плане. Иными словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают сотрудники, что может быть конвертировано в стоимость и создает интеллектуальный продукт предприятия.

В мировой экономической литературе встречается понятие «интеллектуальный капитал». Интеллектуальный капитал – это знания, практические навыки, творческие способности людей, их моральные ценности, культура труда. Он особенно важен при проведении инноваций и любого обновления. [4, стр. 25]

Интеллектуальный капитал по своим характеристикам схож с интеллектуальным потенциалом не случайно. Поскольку выявленный и адаптированный к потребностям предприятия интеллектуальный потенциал переходит в собственность предприятия и формирует в совокупности, интеллектуальный капитал предприятия. Как только будет осуществлен этот переход, человек, сотрудник, перестает безраздельно владеть собственным интеллектуальным продуктом, ибо последний становится достоянием предприятия. В свою очередь, предприятие также не может безраздельно владеть интеллектуальным продуктом, поскольку он неотделим от человека. Таким образом, совладение интеллектуальным продуктом двумя собственниками – сотрудника и предприятия - предполагает его продвижение на рынок и получение дохода. Интеллектуальный продукт, в свою очередь, выходя на рынок, становится достоянием не только потребителей, но и конкурентов, партнеров по бизнесу, и общества в целом.

Интеграция интеллектуального потенциала может быть представлена в следующем виде:



Изучая лучшую часть человечества, его "верхушку", составляющую менее одного процента, мы получаем представление о действительном потенциале человека. По мнению Маслоу, большинство людей, если не все, имеют потребность в самоактуализации, и стремление к самоактуализации. Однако, несмотря на то, что, по-видимому, у всех есть такой потенциал, лишь малый процент реализует его. Частично это объясняется слепотой людей в отношении своего потенциала: они не знают ни своих возможностей, ни того, как самоактуализация вознаграждает человека.

Концепция человека, отстаиваемая Маслоу, не исключает вероятности врожденных генетических различий; в то же время она признает наличие потенций, свойственных людям как представителям определенного биологического вида. Эти весьма значительные потенции существуют в каждом человеке, но их трудно измерить. «Мы не можем измерить, — говорит Маслоу, — какого роста достигнет ребенок, но лишь его нынешний рост. Мы не можем также определить, каким мог бы стать

интеллект данного человека в лучших условиях, но только то, каким он является в существующих условиях». Поэтому, все, что нам остается, — это присматриваться к выдающимся людям, которые, подобно олимпийским чемпионам, расширяют наши горизонты. [5, стр. 96].

Исследование интеллектуального потенциала является компетенцией стратегического менеджмента, поскольку по результатам исследования должны быть выработаны стратегии с целью развития и совершенствования человеческого потенциала сотрудников, в том числе и интеллектуального.

Система показателей интеллектуального потенциала включает следующие коэффициенты:

Коэффициент аналитического мышления характеризует способность сотрудника к аналитическому мышлению и логическому решению проблем. Рассчитывается преимущественно для менеджеров и специалистов посредством экспертных оценок. Максимально возможная оценка – 5 баллов. Оптимальное количество экспертов – 7 человек. Анализируются следующие характеристики:

- способность устанавливать причинно – следственные связи;
- способность выявлять влияние факторов на результирующие показатели;
- способность анализировать проблемные ситуации;
- способность вырабатывать альтернативные решения;
- способность прогнозировать и предвидеть развитие проблемы.

Если полный объем способностей имеет место, то сотруднику присваивается 5 баллов. Каждой характеристике присваивается 1 балл, при отсутствии характеристики – вычитается 1 балл. Рассчитывается на каждого сотрудника указанных категорий персонала. К примеру, при расчете коэффициента аналитического мышления линейному менеджеру экспертами присваивается средний балл:

$$\bar{B} = \frac{\sum B_i}{KЭ} = \frac{4 + 3 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3}{7} = 3,85$$

Где $\sum B$ – сумма баллов, присвоенная экспертами;
КЭ – количество экспертов.

Отсюда, коэффициент аналитического мышления линейного менеджера составит:

$$k_{AM} = \frac{ФАКТ.БАЛЛ}{МАКСИМ.ВОЗМ.БАЛЛ} = \frac{3,8}{5} = 0,76$$

То есть показатель аналитического мышления данного менеджера составит 0,76 баллов или 76% из 100% возможных. Следовательно, 24% составляет потенциал, который предприятие в стратегическом плане может и должно развивать.

Коэффициент деловых качеств характеризует деловую способность сотрудников в зависимости от занимаемой должности (участка работ). Рассчитывается для всех уровней менеджмента, менеджеров по продажам и специалистов: маркетологов, консультантов по связи с потребителями. Анализируемые характеристики:

- деловое чутье (способность предвидеть);
- стратегическое видение проблемы;
- способность вести конструктивно диалоги;
- наличие волевых качеств;
- быстрая реакция на внешние изменения.

Коэффициент образования и самообразования характеризует стремление сотрудника к обучению. Он рассматривается в отдельности для каждого сотрудника и для всего персонала. Анализируемые характеристики для расчета коэффициента образования:

- квалификационный уровень образования (определяется по документам об образовании – дипломам, аттестатам);
- информационный уровень образования (знание и умение работать с вычислительной техникой, ПК, Интернетом, знание информационных технологий и специальных программ;
- лингвистический уровень образования (владение государственным языком, знание и способность свободного общения на иностранных языках);
- повышение знаний в перспективе (планирование обучения в вузах, участие в конференциях, семинарах по обмену опытом, дискуссиях по проблемным вопросам);
- уровень самообразования (чтение литературы по специальности, ознакомление с новыми законодательными актами, отслеживание инноваций, предпринятых конкурентами).

Коэффициент инновационных способностей характеризует инновационный потенциал сотрудника и способность к творчеству. Анализируемые характеристики:

- способность формировать идеи и предлагать что-либо новое;
- способность творческого мышления;
- стремление к усовершенствованию, модернизации, облегчению работ;
- способность вырабатывать нестандартные решения;
- проявление инициативы.

Исследования интеллектуального потенциала проводились на предприятии АО Бельцкий Хлебокомбинат. На предприятии рабо-

тают 688 человек, из которых менеджмент – 23 человека; специалисты – 67 человек.

Расчет коэффициента аналитического мышления менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлено в таблице 1:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	k _{AM} по категориям персонала	Средний k _{AM}
Менеджмент	Высший менеджмент	6	2	5	4,86	0,97	0,94
			2	4,86			
			2	4,71			
	Среднее звено менеджмента	8	2	4,86	4,59	0,92	
			2	4,57			
			1	4,71			
1			4,3				
Линейный менеджмент		3	5	4,71	0,94		
		2	4,43				
		2	4,57				
		2	4,71				

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что способность аналитического мышления менеджеров предприятия достаточно высока. Однако, существует потенциал (6%) который необходимо развивать. Особое внимание следует уделить среднему звену менеджмента, поскольку, анализируя балльную оценку экспертов, из трех уровней менеджмента, средний менеджмент получил наименьший балл - 4,59 из 5 возможных.

Расчет коэффициента деловых качеств менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлено в таблице 2:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	k _{AM} по категориям персонала	Средний k _{AM}
Менеджмент	Высший менеджмент	6	2	5	4,83	0,97	0,96
			2	4,86			
			1	4,71			
			1	4,57			
	Среднее звено менеджмента	8	2	5	4,77	0,95	
			2	4,86			
2			4,71				
1			4,57				
		1	4,43				

Линейный менеджмент	9	2	5	4,75	0,95
		2	4,86		
		2	4,71		
		2	4,57		
		1	4,43		

Из расчетов, приведенных в таблице, можно сделать вывод, что деловые качества менеджеров среднего звена и линейного менеджмента находятся на более высоком уровне, нежели аналитические способности. Эксперты отметили способность налаживать деловые отношения с партнерами и поставщиками. Особо была отмечена работа с клиентами у линейного менеджмента.

Расчет коэффициента образования и самообразования менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 3:

Категория персонала	Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	K_{AM} по категориям персонала	Средний K_{AM}
Менеджмент	Высший менеджмент 6	3	5	4,86	0,97	0,97
		3	4,71			
	Среднее звено менеджмента 8	3	5	4,88		
2		4,86 4,71				
Линейный менеджмент 9	5	4	4,86	4,73	0,95	
		4	4,57			

По мнению экспертов, у высшего управленческого персонала и специалистов отсутствуют знания иностранных языков и в некоторых случаях знание государственного языка. Административно – управленческий персонал соответствует требуемому уровню образования (руководители высшего и среднего звена имеют высшее экономическое либо технологическое образование) и ежегодно повышают уровень знаний в соответствующей области. Сумма средств, затраченных предприятием на обучение работников в 2003 г. составила всего 76 тыс. леев, из них затраты на переподготовку и повышение квалификации служащих – 12,2 тыс. леев.

Расчет коэффициента инновационных способностей менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 4:

Категория персонала		Общее кол – во (чел)	Группировка по полученному баллу	Средний балл	Средневзвешенный балл на 1 работника	К _{AM} по категориям персонала	Средний К _{AM}
Менеджмент	Высший менеджмент	6	1 5	4,86 4,29	4,39	0,88	0,85
	Среднее звено менеджмента	8	4 4	4,43 4	4,22	0,84	
	Линейный менеджмент	9	5 4	4,43 3,85	4,17	0,83	

Низкий коэффициент инновационных способностей отчасти объясняется тем, что предприятие является производственным и основной потенциал предприятия направлен на массовое производство хлебобулочных изделий. Инновационные способности менеджеров проявляются слабо, новые методы управления встречают сопротивление, работают по – старинке. Авторитарный стиль управления высшего руководства предприятия подавляет инициативу у служащих. Работа ведется по инструкциям, распоряжениям. Минимальное делегирование полномочий ослабляет инициативу и тормозит принятие решений.

Свод коэффициентов интеллектуального потенциала менеджеров предприятия АО Бельцкий Хлебокомбинат представлен в таблице 5:

Категория персонала	Средние коэффициенты				Средний К _{ип} по всем категориям персонала	Весомость интеллектуального потенциала
	м	дк	ос	ис		
Менеджеры	0,94	0,96	0,97	0,85	0,93	0,3

Из представленных в таблице данных, можно сделать вывод, что для менеджеров предприятия наиболее высоким является коэффициент образования и самообразования – 0,97, что говорит о периодическом обновлении имеющихся знаний, то есть инвестиции предприятия в развитие образовательного уровня – достаточны. Более низкий показатель – коэффициент инновационных способностей менеджеров – 0,85. Для повышения этого показателя предлагается провести стратегические изменения в управленческом аппарате предприятия с изменением функциональной подчиненности и максимальным делегированием полномочий линейному менеджменту. Необходимо также способствовать развитию у сотрудников чувства приверженности организации, желание проявлять инициативу.

Библиография

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр.пер.с англ.- М.: Экономика, 1989.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика / Санкт – Петербург, Москва, 2000.
3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2 – х томах / Том 1 - М, МНИИПУ, 1998 - 816 с.
4. Мордовин С.К. Человеческий потенциал: принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуации./Санкт – Петербург, изд. Питер, 2004 - 256 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под. ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА –М, НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. – 312 с.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации./ Изд. 2-е перераб. и доп. – М: ЗАО Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2002.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / М, Банки и биржи, изд. ЮНИТИ, 1998.
8. Сипян В, Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы.// журнал «Человек и труд», № 8/2003, стр. 12.