

## МОНИТОРИНГ БЛАГОНАДЕЖНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

*Работа представлена кафедрой тактики и общевоинских дисциплин  
Военного инженерно-технического университета.*

*Научный руководитель – кандидат педагогических наук, доцент Р. Е. Булат*

Экспериментальное исследование, проведенное в трех крупных строительных организациях Петербурга, показало, что уровень благонадежности сотрудника не всегда совпадает с его профессиональной компетентностью. Поэтому для составления ранжированных списков кадрового резерва целесообразно проводить независимую сравнительную оценку благонадежности сотрудников. В то же время в исследовании выявлена линейная зависимость в том, что чем активнее кадровая политика организации, тем выше среднестатистический уровень благонадежности ее персонала.

Ключевые слова: оценка благонадежности, строительные организации, управление персоналом, кадровая политика.

Experimental research, held in three Saint Petersburg construction organizations, showed that the level of personnel liability does not always coincide with its professional competence. Therefore, it is reasonable to carry out comparative estimation of the personnel liability level in order to compile ranged lists of employees. At the same time linear dependence between the activity of organizations' personnel policy and average level of its personnel liability has been discovered: the more active organizations' personnel policy is, the higher is the average level of liability.

Key words: liability estimation, construction organization, personnel management, personnel policy.

В последнее время актуальность проблемы надежности профессиональной деятельности работников все чаще подчеркивается обеспокоенностью руководителей организаций ростом экономических потерь, связанных с человеческим фактором. Поэтому они уделяют все больше внимания развитию психолого-педагогического аспекта кадрового менеджмента в том числе в вопросах подбора и оценки сотрудников.

Это связано прежде всего с тем, что рынок труда, довольно далеко отойдя от кризисного 1998 г., стал гораздо более цивилизованным. Так, в конце XX в. соискатель (в основной массе рабочих профессий) был мало разборчив в отношении потенциальной работы: если компания была готова его взять, то это уже было поводом для радости. Случаи отказа соискателя были довольно редкими. Имело смысл дорожить своим местом лишь потому, что в послекризисных условиях найти новую работу было непросто.

В последние годы произошло изменение трудовых ценностей работников<sup>1</sup>, а сами работники стали более требовательны к работодателю. При наличии выбора среди конкурентоспособных условий труда новый работник не спешит демонстрировать лояльность только потому, что его взяли на работу. Он ожидает, что будет оценен по достоинству, ожидает внимательного к себе отношения. И если его потребности не находят удовлетворения, то работник стремится удовлетворить их в другом месте<sup>2</sup>.

Вместе с тем наблюдается тенденция к кажущемуся на первый взгляд абсурдным дефициту профессионалов: на сегодняшний день наблюдается избыток желающих получать зарплату, а не работать, проявляя рвение. Есть очень много кандидатов, согласных приезжать на рабочее место, но мало кто из них готов посвятить весь рабочий день задачам и проблемам своей организации<sup>3</sup>. Поэтому если современный работник многого ожидает от организации в

обмен на свои профессиональные способности, то и для организации актуализируется задача более качественной оценки его профессионально важных свойств личности.

Наряду с общей тенденцией усложнение решения практических вопросов управления персоналом резко обострилось в сфере строительства, характеризуемой целым рядом особенностей организации труда<sup>4</sup>. Так, вызванная неподвижностью строительной продукции нестационарность производства обуславливает сокращение полезного времени использования человеческих ресурсов и необходимость организовывать на каждом новом объекте материально-техническое снабжение, передислокацию персонала и техники, возведение подъездных путей и многое другое<sup>5</sup>.

С другой стороны, возведение зданий и сооружений осуществляется путем выполнения целого ряда сложных и трудоемких строительных процессов, требующих совместных усилий нескольких исполнителей<sup>6</sup>. Поэтому руководство строительными работами подразумевает управление рабочими разных профессий (монтажников конструкций, каменщиков, плотников, штукатуров, маляров и др.), участвующих в едином технологическом процессе<sup>7</sup>. Кроме неоднородности в специализации и квалификации, управленческий аспект деятельности линейных руководителей осложняется тем<sup>8</sup>, что их подчиненные имеют значительные различия: в возрасте и опыте работы; национальности и даже гражданстве; способе начисления и порядке оплаты труда; семейном положении и половой принадлежности; целях труда и мотивации к деятельности и многим другим признакам.

Усложняют процесс управления персоналом в строительстве и другие факторы. Так, если строительных рабочих в основном поставляет рынок иностранной и иногородней рабочей силы, то потребность в квалифицированных специалистах остается достаточно актуальной<sup>9</sup>. А поскольку спрос на специалистов-строителей на российском рынке труда неизменно растет,

организации вынуждены задумываться о новых методах управления персоналом<sup>10</sup>.

Отмеченные особенности организации труда в строительстве повышают требования к профессиональной подготовке линейных руководителей, в сферу деятельности которых входит изучение и внедрение достижений науки и техники, совершенствование технологии и снабжения, планирование и организация работ, контроль качества их выполнения, обучение и переподготовка кадров, обеспечение условий труда и техники безопасности, стимулирование персонала, организация оплаты труда и финансирования, бухгалтерский учет и статистическая отчетность.

При этом разновидности современных организационных структур в строительстве, наряду с различными подходами к реализации строительного процесса (хорошая организационная структура дает больший эффект, чем внедрение новой технологии или оборудования<sup>11</sup>), обуславливают и особенности взаимоотношений между представителями участников инвестиционно-строительного процесса<sup>12</sup>. В то же время влияние «человеческого фактора» на результаты производственной деятельности усиливается постоянным сочетанием созидательного характера труда строителей с необходимостью выполнения профессиональных задач в экстремальных условиях.

Руководители, как правило, вынуждены принимать решения в ситуациях, характеризующихся многообразными и зачастую неясными факторами обстановки, несогласованностью работы отдельных звеньев строительной системы, воздействием сильных психологических раздражителей и т. д. Поэтому, несмотря на определенную консервативность строительных организаций, их руководители все чаще подчеркивают значимость надежности профессиональной деятельности своих линейных руководителей, обусловленной воздействием «человеческого фактора», и отмечают возрастающую роль психологического аспекта управления в строительстве.

В рамках исследования путей повышения профессиональной надежности линейных руководителей был проведен опрос более 100 руководителей строительных фирм Москвы, Санкт-Петербурга, Североморска, Владивостока, Севастополя и других городов. В результате опроса было выявлено, что при выборе кандидатов на высшие должности они все чаще задумываются не только о профессиональной компетентности работников, но и о их личностных характеристиках, объясняя это тем, что:

- период полураспада знаний очень короток;
- уровень знаний, умений и навыков изменить легче, чем сформировать и развить профессионально важные свойства личности.

Наряду с технической грамотностью чаще других личностных характеристик руководители организаций хотели бы видеть у выпускников вузов строительного профиля благонадежность и порядочность. Это и неудивительно, так как в последнее время предметом беспокойства для многих руководителей строительных компаний становится рост непредвиденных потерь, связанных с неблагонадежностью персонала. Причем очевидно, что значение таких убытков возрастает по мере карьерного роста сотрудников. В этом аспекте наиболее болезненно подчеркивается потребность в разрешении противоречия между незапланированными потерями в общем доходе фирмы (часть которого предназначена на рост благополучия работников) и стремлением этих же работников к личной наживе за счет использования служебного положения.

С точки зрения руководства организаций, в некоторых случаях неблагонадежность работника может доминировать над его высокой профессиональной компетентностью, направляя его положительные черты в нежелательное для организации русло. Поэтому среди вопросов обеспечения безопасности бизнеса все актуальнее

проявляется проблема качественной оценки благонадежности персонала.

С другой стороны, анкетирование 100 студентов выпускного курса одного из строительных вузов показало, что:

- 62% будущих специалистов-строителей не считают воровством использование в личных целях материальных средств (бумага, катридж) фирмы, в которой «по благу» они распечатывают курсовую работу;
- 95% из них не признают воровством несанкционированное использование интернет-времени, оплаченного той организацией, в которой они временно работают;
- 78% из них не находят факта воровства в присвоении себе электроэнергии в аккумулярованном виде (при зарядке мобильного телефона во время лекции), которая, как известно, оплачивается вузом для других целей.

Поэтому мы можем сформулировать вывод о том, что большинство выпускников не всегда задумываются о материальном ущербе, наносимом их действиями. А значит, фактическая благонадежность будущих линейных руководителей в строительстве не всегда будет соответствовать ее ожидаемому потенциальными работодателями уровню. Это доказывает актуальность решения проблемы оценки благонадежности кандидатов самими компаниями при приеме их на работу.

Оценка благонадежности линейных руководителей в строительстве была выделена нами в отдельное направление исследования их надежности профессиональной деятельности. Толковый словарь В. Даля определяет это понятие как «надежность, прочность, твердость, основательность; несомненность, верность». Своевременная оценка этой составляющей при комплексной оценке персонала, кроме решения задач по отбору и подбору персонала, во многом способствует подготовке кадрового резерва, предсказанию поведения уже назначенных сотрудников, предотвращению краж и злоупотреблений. Однако проблеме благонадежности персонала в сфере

строительства в современных публикациях уделено мало внимания, а исследователи проблем управления в стройиндустрии вопросы благонадежности работников практически не затрагивали.

В подходах к оценке благонадежности наряду с традиционными методами можно выделить специализированные технологии получения информации. К ним относят психологические методики изучения личностных характеристик, а также детекторы лжи. Применение детектора лжи сопряжено с определенными этическими и юридическими проблемами, а получаемая с его помощью информация о надежности испытуемого не всегда может быть оценена как прогностическая – детектор лжи позволяет определять надежность персонала только в данный момент времени<sup>13</sup>.

Всевозможные тестовые методики, как правило, содержат так называемую шкалу лжи. Поэтому критический показатель по этой шкале может обесценить результаты тестирования. Однако такие ситуации чаще случаются с не очень уверенными, тревожными людьми, стремление которых быть принятыми подталкивает их на некоторое «приукрашивание» себя. При этом они могут быть потенциально преданными и верными сотрудниками.

Поэтому в основу экспериментальной части нашего исследования было положено использование компьютерной версии программы К. В. Харского «Оценка благонадежности Loyalty 3.14», которая была усовершенствована и адаптирована к специфике строительного производства. Его методика включает 30-факторную оценку благонадежности, основанную на изучении документов, собеседовании и включенном наблюдении. После оценки каждого из факторов программа определяет итоговый уровень неблагонадежности по шкале от 0 до 100. Набранные баллы имеют относительный характер и свидетельствуют о том, что, например, персону X, набравшая 63 балла, более неблагонадежна, чем персону Y, набравшая 27 баллов. Кроме того, при дол-

госрочном наблюдении программа «Оценка благонадежности Loyalty 3.14» позволяет контролировать динамику показателя благонадежности конкретного сотрудника.

Непосредственная реализация эксперимента осуществлялась на базе трех крупных строительных компаний Санкт-Петербурга как три последовательных этапа: ознакомительный, непосредственно эксперимент и обработка, интерпретация и формулировка результатов. Первый этап включил ознакомление с компанией, ее организационной структурой, особенностями корпоративной культуры и кадровой политики, встречу с руководителем компании и проведение с ним формализованного интервью, подбор группы испытуемых, анализ их кадровых данных, включенное наблюдение на местах их профессиональной деятельности. В результате первого этапа составлялся план непосредственной работы в организации, были оговорены с ее руководителем сроки проведения, методы и формы исследования, а также время интерпретации его результатов.

Следует отметить, что в целях соблюдения представительности результатов исследования в каждой из фирм были подобраны по 20 входящих в списки кадрового резерва испытуемых с учетом их однородности по возрасту (от 25 до 35 лет); стажу работы (от 3 лет), полу (мужской), образованию (высшее), специальности, форме оплаты труда (повременно-премиальная), гражданству (РФ) и другим признакам.

Особенностью технологии эксперимента являлся тот факт, что оперативная работа проводилась независимым экспертом, не имеющим ни базового технического образования, ни опыта работы в строительной сфере, – выпускнице Санкт-Петербургской акмеологической академии, прошедшей курсы дополнительной подготовки по методике К. В. Харского. Наряду с этим интерпретация результатов осуществлялась коллегиально специалистами инженерно-строительного профиля, имеющими дополнительное психолого-педагогическое

образование и опыт управленческой деятельности в строительстве.

В результате третьего этапа руководителям каждой из компаний были представлены сформулированные выводы на основе сопоставления оценки благонадежности испытуемых и внутрифирменной экспертной оценки профессиональной надежности работников, включающей профессиональную компетентность, дисциплинированность, мотивацию, исполнительность и другие личностные характеристики. Интерпретация сравнительного анализа показала, что оценка уровня благонадежности не всегда совпадает с мнением экспертов и внутрифирменным списком кадрового резерва, ранжированным по критериям профессиональной компетентности. Так, в фирме Б было выявлено соответствие, в фирме С – частичные различия, а в фирме А – полное несоответствие.

Следует отметить, что в результате сравнительного анализа представленного нами отчета и внутрифирменного ранжированного списка кадрового резерва руководитель фирмы А дал указания не только пересмотреть рейтинг сотрудников, входящих в кадровый резерв фирмы, но и провести ряд проверочных процедур. Проверка обоснованности списания материальных средств фирмы по нескольким направлениям выявила нарушения у нескольких сотрудников. Причем виновниками этих злоупотреблений стали сотрудники, рейтинг которых, по нашей оценке, соответствовал пяти худшим позициям в списке.

В то же время в рамках нашего исследования работа в компаниях послужила фундаментом для дальнейшего мониторинга уровня благонадежности и выявления зависимостей между его среднестатистическим значением и особенностями кадровой политики организации. Так, в ходе анализа подходов к кадровому менеджменту в организациях мы сравнили их отношение к реализации кадровой политики по нескольким признакам, сформулированным в учебни-

ке «Управление персоналом» под редакцией Т. Ю. Базарова:

1) руководство организации имеет программу действий в отношении собственного персонала;

2) в системе планирования кадровые проблемы выделяются и рассматриваются отдельным направлением;

3) служба управления персоналом организации имеет прогноз кадровых потребностей;

4) служба управления персоналом имеет средствами диагностики труда и персонала;

5) в организации ведется внутрифирменный мониторинг кадровой ситуации;

6) служба управления персоналом проводит анализ кадровой ситуации в регионе;

7) кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы и, осуществляя регулярный мониторинг ситуации, корректирует их исполнение в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Используя эти признаки, мы систематизировали результаты в форме таблицы (табл. 1) и сделали вывод о преобладании черт одного из типов кадровой политики.

**Таблица 1**  
**Результаты сравнительного анализа**

| Фирма | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Вывод о преобладании черт кадровой политики |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| А     | - | - | - | - | + | - | - | Пассивная                                   |
| Б     | + | + | + | + | + | + | + | Активная                                    |
| С     | - | - | + | + | + | - | - | Реактивная                                  |

В результате сравнения мы сформулировали вывод в том, что среднестатистический уровень благонадежности работников пропорционален активности кадровой политики фирмы. Дальнейшая математическая обработка результатов подтвердила адекватность утверждения о том, что чем активнее политика фирмы, тем выше уровень благонадежности ее персонала.

Таким образом, исследование вопросов, связанных с оценкой профессиональной

надежности работников строительной сферы, показало, что эта отрасль общественного производства и решения социальных задач предъявляет специфические требования к организации труда и использованию подбора методов оценки персонала.

Предметом беспокойства руководителей строительных предприятий становятся возрастающие непроизводственные потери, связанные с «человеческим фактором». С их точки зрения, в некоторых случаях неблагонадежность работника перечеркивает его высокую профессиональную компетентность. Это подтвердило анкетирование студентов выпускного курса одного из строительных вузов показавшее, что фактическая благонадежность будущих инженеров-строителей ниже ожидаемого работодателями уровня.

Поэтому актуальность решения руководителями компаний проблемы благонадежности персонала в процессе их дальнейшей профессиональной деятельности не вызывает сомнений. При этом оценка уровня благонадежности сотрудников наиболее целесообразна методами личного интервью и тестирования, в том числе с помощью программы Loyalty.3.14, позволяющей вы-

явить возможные отклонения в профессиональном поведении сотрудников и переосмыслить их комплексную характеристику в списке кадрового резерва.

Констатирующий эксперимент, включивший мониторинг уровня благонадежности шестидесяти линейных руководителей из трех крупных строительных организаций Петербурга с целью совершенствования технологии подбора на вышестоящие должности, показал, что:

- оценка уровня благонадежности является одной из важнейших составляющих кадрового менеджмента в строительных организациях и необходима как при приеме сотрудников на работу, так и в процессе их профессиональной деятельности;
- уровень благонадежности сотрудника не всегда совпадает с его профессиональной компетентностью, поэтому для составления ранжированных списков кадрового резерва целесообразно проводить независимую сравнительную оценку благонадежности сотрудников;
- существует линейная зависимость в том, что чем активнее кадровая политика организации, тем выше среднестатистический уровень благонадежности ее персонала.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Магун В. С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991–2004 гг. // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 4.

<sup>2</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003.

<sup>3</sup> Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер, 2004.

<sup>4</sup> Ардзинов В. Д. Организация и оплата труда в строительстве. СПб.: Питер, 2004.

<sup>5</sup> Стахов А. Е. Управление специализированным строительным участком. СПб.: Стройиздат, 1999.

<sup>6</sup> Васильев В. М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов / В. М. Васильев, Ю. П. Панибратов, С. Д. Резник, В. А. Хитров. 2-е изд. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.

<sup>7</sup> Костюченко В. В., Кзюков К. М., Кудинов О. А. Менеджмент строительства. Ростов н/Д.: Феникс, 2002.

<sup>8</sup> Булат Р. Е. Прораб – психолог и менеджер. Обеспечение психологической готовности работников строительного-монтажных организаций к профессиональной деятельности. СПб.: Стройиздат, 2004.

<sup>9</sup> Суровцев И. С. Стратегия кадрового сопровождения регионального архитектурно-строительного комплекса // Труды общего собрания РААСН, 2005.

<sup>10</sup> Булат Р. Е. Управление персоналом в строительстве. Формирование готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: Монография. СПб.: Стройиздат, 2006.

<sup>11</sup> Смирнов Б. А., Душков Б. А., Космолинский Ф. П. Инженерная психология: Экономические проблемы. М.: Экономика, 1983.

<sup>12</sup> Экономика в строительстве: Учебник / Под общ. ред. А. И. Буланова; ВИТУ. СПб., 2001.

<sup>13</sup> Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003.