

3. Структурировать отношения.
4. Формировать программу развития.
5. Выявлять кадровый резерв.
6. Определять «пустые» элементы в системе.
7. Минимизировать конфликты, обеспечивая сплоченность команды за счет подобия и взаимодополнения по ключевым компетенциям.

Кроме того, необходимо помнить, что наилучшим вариантом формирования отношений в команде является такой, когда участники знают сильные стороны друг друга и используют их для достижения общих целей. Учитывая этот факт, предложенный подход можно использовать и в групповой работе для моделирования эффективных команд.

Литература

1. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М., 1999.
2. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики / Пер. с англ. А.М. Татлыдаевой. СПб., 1997.
3. Невраева И.В. Векторная модель организации / Тезисы докладов в сборник ТУСУР. Томск, 2002.
4. Биркгоф Г., Барти Т. Современная прикладная алгебра. М., 1976.

УДК 681.3:331.826

И.В. Невраева

ПРОГНОЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

В настоящее время актуальной является проблема оценки и подбора персонала в организации. Особенно она касается менеджерского состава, для которого является важным соответствовать требованиям не только профессиональных, но и корпоративных компетенций. Именно менеджер организации является носителем ее культурных ценностей и, в этой связи, особых ожиданий со стороны работодателя. Каждый работодатель стремится найти идеального, боится ошибиться при подборе, потратить время и деньги впустую. Но менеджер, прежде всего, человек и, как любой, человек, не идеален. И может только в большей или меньшей степени соответствовать ценностям организационной культуры, ожиданиям руководства, выраженным в формулировках корпоративных компетенций и оценки их значимости в деятельности.

В данной работе предлагается алгоритм расчета прогноза профессиональной успешности менеджера, подбираемого в компанию, и анализ соответствия его деятельности.

Алгоритмы прогноза и анализа строятся на основе информационного подхода. Для построения информационных моделей используется метод ранжирования и весовых ко-

эффициентов, полученных на основе экспертных оценок.

В частности, для построения модели деятельности руководителю организации и самому участнику процесса деятельности предлагается опередить влияние измеряемых профессиональных и личностных компетенций на результаты деятельности. При этом модель деятельности, построенная руководителем, отражает идеальную ситуацию, как хотелось бы (I), а модель деятельности, построенная самим участником процесса деятельности, – ближе к реальной – «как есть» (W). Уже само сопоставление реальной и идеальной ситуаций позволяет определить степень рассогласования при позиционировании сотрудника в деятельности и достигнуть взаимопонимания при определении главных и второстепенных факторов личности в процессе деятельности.

На основании экспертных оценок респондента, отражающих значимость (вес) измеряемого качества личности в процессе деятельности, формируется численная последовательность элементов

$$W = (W_1, W_2, \dots, W_i, \dots, W_k), \quad (1)$$

где i – порядковый номер оцениваемой компетентности;
 k – количество заданных компетенций (критериев оценки);
 W_i – вес или значимость, критерия в деятельности.

На основании экспертных оценок руководителя организации формируется модель типа I – идеальный или желательный вариант распределения человеческого ресурса. Примеры таких моделей приведены в табл. 1.

Результаты оценки выраженности критериальных параметров у конкретного испытуемого по результатам ЦО образуют последовательность

$$R = (R_1, R_2, \dots, R_i, \dots, R_k), \quad (2)$$

где $R_i = [1 \dots 10]$.

Для сравнения полученных моделей, анализа сильных и слабых сторон личности относительно заданных критериев построим следующую табл. 1 на основе результатов Центра Оценки (ЦО) претендента.

Таблица 1

Анализ личностных компетенций претендента на фоне деятельности

| № критерия | Содержание критерия | Вес критерия в модели W | Вес критерия в модели I | Оценка по критерию R | | | | | | | | | | Wx R | Ix R | Ранг R | Ранг W | Ранг I | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|------|----------|--------|----------|----|----------|--|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | |
| 1 | Потребность в доминировании | 6 | 8 | | | | | | | | | | | | | 41 | 54 | 5 | 10 | 4 | |
| 2 | Аналитическое мышление | 9 | 10 | | | | | | | | | | | | | 79 | 88 | 2 | 1 | 1 | |
| 3 | Умение абстрагироваться | 7 | 7 | | | | | | | | | | | | | 54 | 54 | 1 | 4 | 6 | |
| 4 | Склонность к работе в команде | 7 | 9 | | | | | | | | | | | | | 46 | 52 | 8 | 5 | 2 | |
| 5 | Умение делегировать полномочия | 7 | 7 | | | | | | | | | | | | | 34 | 34 | 10 | 6 | 7 | |
| 6 | Умение четко влиять на подчиненных | 7 | 6 | | | | | | | | | | | | | 43 | 37 | 7 | 7 | 8 | |
| 7 | Справедливость | 7 | 5 | | | | | | | | | | | | | 46 | 33 | 6 | 8 | 9 | |
| 8 | Системность мышления | 8 | 8 | | | | | | | | | | | | | 67 | 67 | 3 | 3 | 5 | |
| 9 | Умение взять на себя ответственность | 9 | 4 | | | | | | | | | | | | | 50 | 22 | 9 | 2 | 10 | |
| 10 | Умение отобрать нужную информацию | 7 | 9 | | | | | | | | | | | | | 50 | 65 | 4 | 9 | 3 | |
| Прогноз профессиональной успешности по I: $P_I = 69\%$ Прогноз профессиональной успешности по W: $P_W = 69\%$ | | | | | | | | | | | | | | | | r_{RW} | | r_{RI} | | r_{IW} | |

Рассмотрим алгоритм заполнения табл. 1 по порядку следования столбцов.

1. Левый крайний столбец содержит порядковый номер оцениваемой у претендента компетенции.
2. В столбце «Содержание критерия» даны формулировки оцениваемых компетенций. В данной работе приведен возможный пример, однако формулировки всегда уникальны и для каждой организации свои.

3. В столбце «Вес критерия в модели W» стоят оценки значимости компетенций в деятельности, выставленные самим претендентом на основе имеющегося у него опыта.
4. В столбце «Вес критерия в модели I» стоят оценки значимости компетенций в деятельности, выставленные работодателем при планировании персонала и отражающие его ожидания.

5. Столбец «Оценка по критерию R» содержит численную и графическую интерпретацию результатов ЦО.
6. Столбец «W*R» содержит округленные результаты перемножения соответствующих значений в столбцах «Вес критерия в модели W» и «Оценка по критерию R».
7. Столбец «I*R» содержит округленные результаты перемножения соответствующих значений в столбцах «Вес критерия в модели I» и «Оценка по критерию R».
8. Столбец «Ранг R» содержит ранги количественных показателей результатов ЦО по заданным критериям в столбце «Оценка по критерию R».
9. В столбце «Ранг W» показан порядок значимости критерия в деятельности, предоставленный претендентом.
10. В столбце «Ранг I» показан порядок значимости критерия в деятельности, предоставленный работодателем.

Столбцы 3, 4, 9, 10 заполняются на бланках или на компьютере в диалоговом режиме, значения в остальных столбцах проставляются и рассчитываются программно.

В нижней части таблицы мы видим следующие показатели:

Прогноз профессиональной успешности на фоне идеальной (I) и реальной (W) моделей деятельности. Прогноз рассчитывается по ниже приведенным формулам (3) и (4).

$$P_w = \frac{\sum W_i \cdot R_i}{10 \sum W_i} \cdot 100 \% . \quad (3)$$

$$P_i = \frac{\sum I_i \cdot R_i}{10 \sum I_i} \cdot 100 \% . \quad (4)$$

Коэффициенты корреляции образуют так называемый «домик качества», показывающий степень соответствия позиции сотрудника деятельности в данной организации.

Для определения степени корреляции сравниваемых моделей используем коэффициент Спирмена (r_s), который применяется в случаях, когда обе переменные измеряются в шкале порядка [61].

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{l(l^2 - 1)}, \quad (5)$$

d – разности рангов;

l – число пар рангов;

r_s – изменяется от -1 до 1 .

Далее используются следующие обозначения:

- $W \times R$ – результативность в соответствии с собственным представлением о важности личностных параметров;
- $I \times R$ – результативность в соответствии с представлением руководителя о важности измеряемых качеств в деятельности;
- R – выраженность измеряемого качества по результатам ЦО;
- W – вес критерия, заданный самим участником процесса деятельности;
- I – вес критерия, заданный руководителем организации;
- rR – ранг критерия в структуре личности, определяется по результатам оценки;
- rW – ранг критерия в структуре деятельности, по идеальной модели, построенной руководителем;
- rI – ранг критерия в структуре деятельности, по реальной модели, построенной оцениваемым специалистом;
- r_{RW} – соответствие структуры личностных качеств структуре деятельности в модели W ;
- r_{RI} – соответствие структуры личностных качеств структуре деятельности в модели I ;
- r_{IW} – соответствие модели деятельности специалиста (W) и модели деятельности работодателя (I) в их ранговой интерпретации.

Прогноз профессиональной успешности позволяет прогнозировать успешность человека относительно заданных моделей деятельности. W – реальная, I – идеальная. Из приведенного примера следует:

$$P_w = \frac{\sum I_i \cdot R_i}{10 \sum I_i} \cdot 100 \% = \frac{506}{730} \cdot 100 \% = 69 \% . \quad (6)$$

Персональная результативность в соответствии с выраженностью критериев и видением руководителя важности измеряемых критериев в деятельности тоже составляет 69 %.

Совпадение прогноза может говорить о согласованности ожиданий от результатов деятельности, хотя могут возникать разногласия относительно процесса деятельности, что показывает корреляция r_{RW} , отражающая степень соответствия личностных позиций в деятельности, выделения главного и второстепенного в ней.

Положительная корреляция говорит о соответствии сотрудника деятельности, а высокое значение корреляции $r_{RW} > 0.5$ говорит

о высокой согласованности деятельности и личности.

Отрицательная корреляция говорит о несоответствии сотрудника деятельности, а ее значение $r_{RW} < 0.5$ – об отсутствии согласованности главных и второстепенных качеств, необходимых для осуществления процесса деятельности.

Кроме того, ранговая модель выраженности критериальных параметров у личности, наряду с анализом вершин и впадин на графике дает возможность оценить 20 % «пикового потенциала» личности и 20 % тех качеств, которые составляют «слабое» звено в цепи и могут подвести в случае перенапряжения сил, экстремальной ситуации.

В данном случае «пиковый потенциал» личности образуют:

«умение абстрагироваться» в совокупности с «аналитическим мышлением».

Слабым звеном являются:

- «отсутствие умения делегировать полномочия»,
- «брать на себя ответственность за результаты деятельности групп в кризисных ситуациях».

На основе полученных результатов формируются рекомендации относительно оптимизации позиции оцениваемого сотрудника как относительно деятельности, так и соответствия группе в целом.

В соответствии с системным подходом используем законы организации для интерпретации результатов диагностики профессионально-важных качеств по заданным критериям.

Принцип построения информационных моделей деятельности и личности лег в основу концепции взаимодействия субъекта и объекта управления деятельностью. Представим систему взаимодействия субъекта и объекта управления в процессе деятельности как объединение соответствующих множеств (рис. 1).

Под системой в данном случае будем понимать модель S, представленную

$$S = \{W, I, R\}, \quad (7)$$

рассматриваемыми множествами W, I, R.

В соответствии с законом синергии, своего максимального или синергетического эффекта система S может достигнуть при хорошей согласованности элементов, или в случае, когда

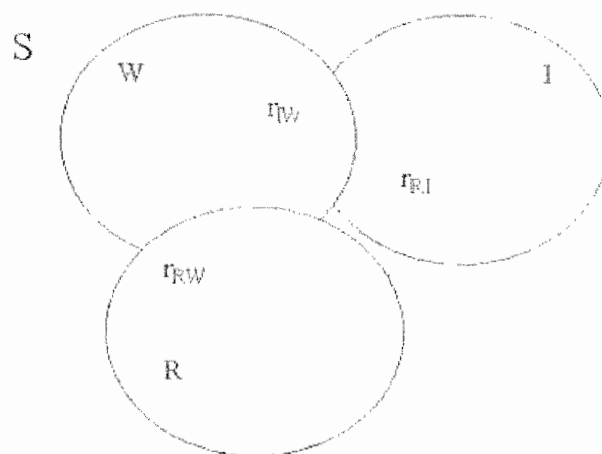


Рис. 1. S-система взаимодействия субъекта и объекта управления

$r_{RW} \approx r_{RI} \approx r_{IW} > 0.5$. Другими словами, для получения максимального эффекта система должна удовлетворять следующим правилам:

1. структура личностных качеств должна соответствовать структуре их важности в процессе деятельности с точки зрения субъекта деятельности ($r_{RW} \geq 0.5$);
2. структура личностных качеств должна соответствовать структуре приоритетов их использования в процессе деятельности с точки зрения субъекта управления организацией ($r_{RI} \geq 0.5$);
3. точки зрения на приоритеты качественных личностных особенностей как базовых элементов деятельности субъекта и объекта управления должны быть хорошо согласованы (или $r_{IW} > 0.5$).

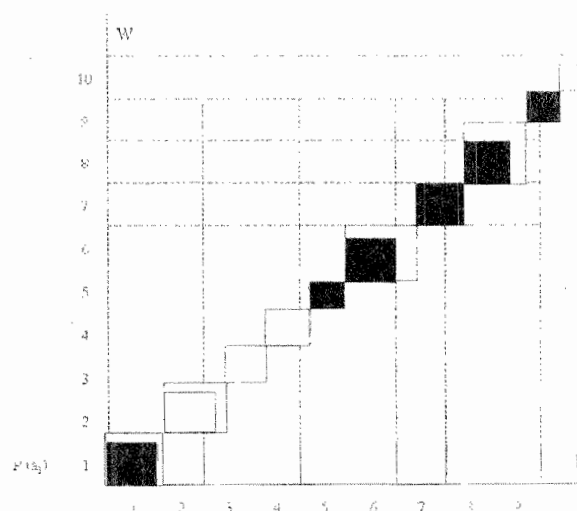


Рис. 2. Соответствие моделей W, I, R дает увеличение потенциала системы

Относительное соответствие моделей W, I, R дает увеличение потенциала системы за счет близкого значения порядков в моделях r_R и r_I по четырем компетенциям, однако система S не достигает синергитического эффекта.

Существуют различные точки зрения на то, каким образом оценивать потенциал системы.

С точки зрения И.В. Прангишвили [2], в плохо организованной системе, каждый элемент системы противодействует всем остальным и потенциал системы меньше самого слабого элемента системы:

$$P(A) < \min[P(a_1), P(a_2), \dots, P(a_N)]. \quad (8)$$

Этому постулату соответствует согласованность моделей W и I $r_{WI} = 0.07 < 0,5$ и, следовательно, $P(W) = 48$ из расчета результативности претендента в деятельности по 5-му критерию.

В плохо организованных или неорганизованных системах, когда взаимодействие элементов носит случайный или хаотический характер, потенциал системы равен потенциалу ее отдельного усредненного элемента:

$$P(A) = [P(a_1), P(a_2), \dots, P(a_N)]. \quad (9)$$

Этому постулату соответствует согласованность моделей R и W $r_{RW} = 0.16 < 0,5$ и, следовательно, $P(R) = 62$ из расчета средней результативности претендента в деятельности с учетом всех оцениваемых критериев.

В нейтральных системах, где степень организованности не обеспечивает эффективного и согласованного взаимодействия элементов, потенциал системы равен сумме потенциалов составных элементов

$$P(A) = [P(a_1) + P(a_2) + \dots + P(a_N)]. \quad (10)$$

Этому постулату соответствует согласованность моделей R и I $r_{RI} = 0.46 < 0,5$ и, следовательно $P(R) = 674$ из расчета суммарной результативности по каждому из оцениваемых критериев.

Таким образом, рассматриваемый претендент, результаты оценки которого приведены в табл. 1, существенно мог бы повысить собственную эффективность, если бы позиционировался в деятельности в соответствии с моделью I.

Система S может достигнуть синергитического эффекта, если выполняется условие (11)

$$r_{RW} > 0.5 ? \quad r_{RI} > 0.5 ? \quad r_{IW} > 0.5. \quad (11)$$

Графическая интерпретация, получаемая от эффекта видимого соответствия использования критериальных параметров и их выраженности у исследуемого объекта, дает увеличение потенциала. Действительно, несмотря на среднюю выраженность качества (например, по критерию 1), в деятельности и не требуется больше, поэтому эффект от применения соответствующего качества всегда приводит к удовлетворительному результату, близкому к идеальному.

В соответствии с законом развития системы необходимо привести в соответствие с требованиями процесса деятельности повысить компетенцию исследуемого объекта в сфере

- а5 умений делегирования полномочий;
- а4 способности работать в команде.

При изменении оценок по обозначенным критериям а5, а4

$$r_{RI} \frac{570}{740} \times 100 \% = 77 \% \rightarrow 100 \%. \quad (12)$$

В соответствии с законом анализа и синтеза определяем 20 % «пикового» потенциала личности и 20 % наиболее важных качеств для деятельности и устанавливаем степень их соответствия, то есть находим пересечение множеств R, W, I. Элементами множеств являются критерии, ранг которых не превышает 3 в соответствующих моделях.

Определим множество A как пересечение элементов моделей R, I, W с элементами, ранги которых ? 3.

$$A = R_3 \wedge W_3 \wedge I_3. \quad (13)$$

Назовем множество A множеством параметров, характеризующих личностную компетентность претендента. Используя принцип «20/80», полагаем, что полное множество A содержит минимум 2 элемента. Возможны следующие варианты:

1. $A = \emptyset$ – множество A пусто. Вывод: «пиковый» потенциал личности не соответствует требованиям деятельности. Человеческий ресурс используется не оптимально. В этом случае, либо человек работает с перегрузкой, либо руководство остается недовольным результатами труда, да и сам участник труда не получает должного удовлетворения.

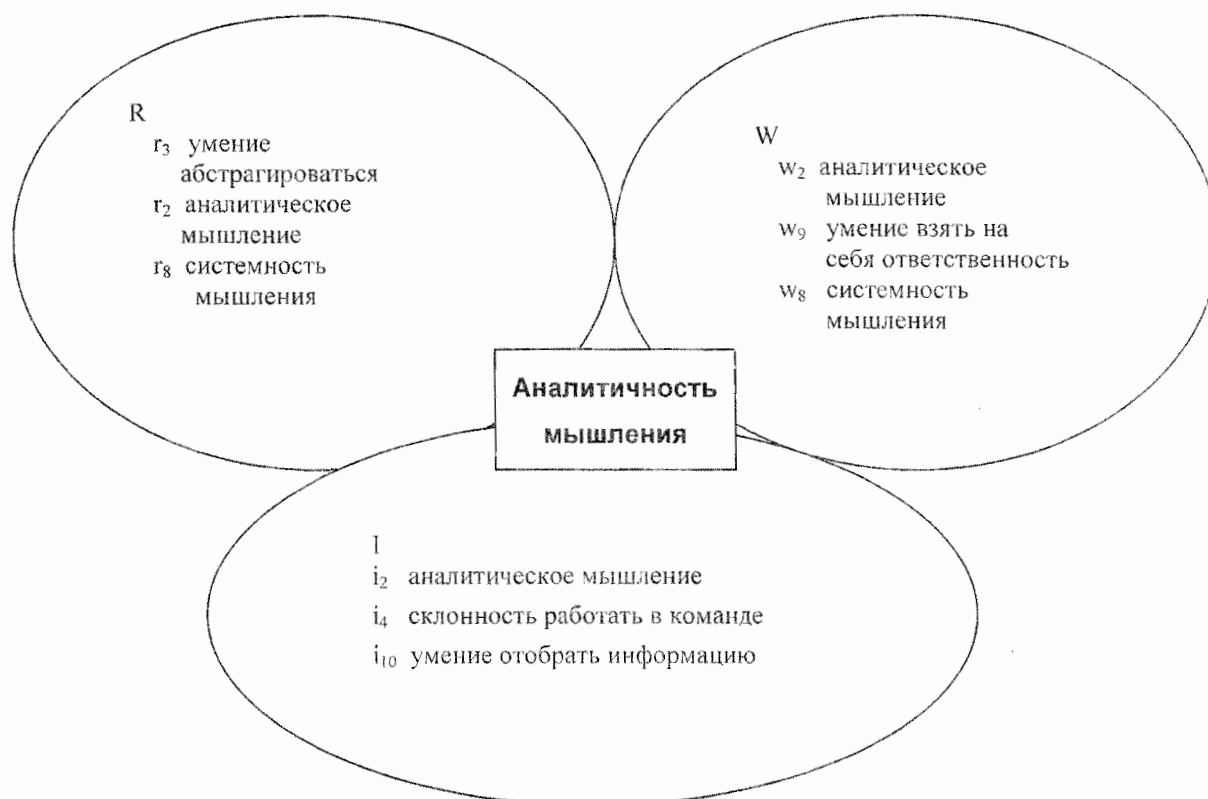


Рис. 3. Элементы множества А содержат те качества, которые необходимо использовать при оптимизации профессиональной нагрузки

2. $A = \{a_1\}$ – множество А определено частично, состоит из одного элемента. Вывод: «пиковый» потенциал личности не используется в полной мере, что может вызывать рассогласования как при выполнении задания, так и при передаче результатов деятельности.

3. $A = \{a_1, a_2\}$ – множество А полностью определено, что соответствует оптимальному распределению профессиональной нагрузки и достижению взаимопомощи с организатором процесса деятельности.

В приведенном примере (рис. 3) $A = \{a_1\}$, где a_1 – «аналитичность мышления» – значимо выражен у личности и востребуем в обеих моделях деятельности.

В остальном мы видим рассогласование при определении главных критериев. В данном

случае, чтобы оптимизировать личностную нагрузку, то есть найти оптимальное соответствие требований к деятельности и «пикового потенциала» личности, целесообразнее пересмотреть деятельностьную модель W или позицию претендента относительно использования своих личностных компетенций в деятельности.

Таким образом, в статье представлен алгоритм расчета прогноза профессиональной успешности и подход к анализу эффективности позиционирования человека в деятельности в соответствии с его личностными компетенциями. Приведенные методы уже используются на практике и позволяют существенно повысить качество оценки и отбора менеджеров.

Литература

1. Социологический словарь / Сост. А.Н. Елсуков, К.В. Шульга; Науч. ред. Г.Н. Соколова, И.Я. Писаренко и др. 2-е изд. перераб. и доп. Мн., 1991.
2. Грангишвили И.В., Абрамова Н.А., Спиридонов В.Ф. и др. Поиск подходов к решению проблем. Серия «Информатизация России на пороге XXI века». М., 1999.
3. Кох. Р. Революция 80/20 / Пер. с англ. О.Г. Белошеев. Мн., 2004.