

Для модели W:

$$R11 + R2w - (V11 + V2w) = 33.8 + 40 - (35.8 + 41) = -3. \quad (15)$$

Разрушительные силы сильнее созидательных, следовательно деятельность как в процессе, так и на уровне результатов может вызывать неудовлетворенность, тем самым разрушительно влиять на личность. Требуется корректировка собственного видения модели деятельности, использование собственного *тикового потенциала* при позиционировании в деятельности. Ситуация требует привлечения консультанта по планированию карьеры для корректировки программы личностного и профессионального развития. Клиентами консультанта по персоналу в данном случае являются:

- работодатель,
- HR-менеджер,
- претендент на кадровый резерв.

В случае консультации с работодателем по развитию и расстановке кадров определяющими являются требования к личности, представленные в модели I, и подбирается соответствующая модель личности L. В случае консультации с HR-менеджером, специалистом

по планированию и управлению карьерой, определяющими являются личностные компетенции, представленные моделью L, и корректируется модель деятельности W.

Полученная в результате анализа информация выносится на заключительную консультацию с претендентом в кадровый резерв. В ходе консультации уточняется информация:

- о его сильных и слабых качествах;
- о мотиваторах, стимулирующих профессиональное развитие;
- о направлениях дополнительного образования;
- о рекомендуемых профессиональных ролях в командной деятельности.

На основе уточненной в ходе консультации информации формируется план карьеры претендента, программы мотивации, развития и ротации.

Таким образом, анализ слабых и сильных сторон личности, его недоиспользуемых в деятельности потенциальных возможностей и качеств, способных угрожать результатам деятельности, позволяет персонифицировать управление человеческими ресурсами организации, повысить надежность и качество *кадрового резерва*.

## Литература

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2001.
2. Управление организацией: Энциклопедический словарь. М., 2001.
3. Невраева И.В. Оценка менеджерского потенциала личности // Материалы информационно-методического сборника областной администрации. Выпуск 12. Томск, 2000.
4. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М., 2000.
5. Кох.Р. Революция 80/20 / Пер. с англ. О.Г. Белошвеев. Мн., 2004.
6. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. М., 2002.

УДК 681.3:331.826

И.В. Невраева

## АЛГЕБРАИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

В рыночных условиях, чтобы быть конкурентоспособной организацией, недостаточно просто идти в ногу со временем, копируя технологии передовых компаний, необходимо опережать время и для этого иметь собственный взгляд на развитие организации, собствен-

ную позицию относительно внешней среды, собственный путь, определенный миссией, стратегией, собственными идеями и т.п. А все, что связано с понятием «*собственный*», обеспечивает личность. И не одна, а в команде, как доказывают психологическая и управленческая

теории и практика преуспевающих на рынке компаний.

Отбор в команду осуществляют по ключевым компетенциям компании, которые являются источником конкурентного преимущества и одним из факторов долгосрочного успеха жизнедеятельности команды, а как следствие, и организации в целом. Ключевые компетенции, как правило, учитывают как специфику профессиональной деятельности менеджера, так и ценностные характеристики организационной культуры. Например, такие как:

- «умение работать с документами»,
- «умение предусмотреть трудности, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта»,
- или:
- «умение рисковать»,
- «способность оценить результаты без учета принадлежности сотрудника к особому кругу», и т.п.

Помимо ключевых компетенций необходимо предусмотреть и командообразующие. Формированию команды способствует наличие у членов группы следующих компетенций:

- открытость и гибкость, умение выслушать мнение другого,
- умение систематизировать различные точки зрения и достигать консенсуса;
- четкость и последовательность позиций;
- умение брать на себя ответственность за общий результат.

Препятствуют формированию команды:

- потребность быть победителем,
- амбициозные, безапелляционные заявления;
- постоянная критика мнений и предложений других членов команды;
- равнодушие, апатия, скука.

Таких различного рода компетенций руководством компании декларируется порядка десяти. При формировании управленческой команды, на стадии подбора членов в команду, необходимо провести оценку у претендента ключевых компетенций. Как показывает практика, найти человека, абсолютно соответствующего всем требованиям, чрезвычайно сложно или практически невозможно. Тогда встает вопрос, каким образом обеспечить конкурентное преимущество или соответствие заданным компетенциям руководящего состава компании. Ответу на этот вопрос и посвящена данная работа.

Для моделирования кадровых процессов в организации используется векторный подход.

Предпосылкой использования алгебраического подхода является определение для каждого претендента или сотрудника потенциального члена управленческой команды, векторной модели, элементами которой являются индикаторы состояний: «+1», «-1», «0», характеризующие уровень выраженности требуемой компетенции.

«+1» – индикатор, который характеризует действие или поведение объекта в соответствии с требованием ключевых компетенций;

«-1» – индикатор, который характеризует действие или поведение объекта как противоположное требуемому в соответствии с ключевыми компетенциями. Например, если требуется человек с доминирующей позицией, а по результатам оценки мы имеем «-1», это означает, что оцениваемый претендент с высокой степенью вероятности склонен занимать исполнительскую позицию, по принципу «как скажете, так и сделаю»;

«0» – индикатор, характеризующий высокую степень неопределенности поведения, непредсказуемости объекта управления. Поведение такого объекта обусловлено внешними обстоятельствами, он легко подвергается влиянию [2].

Для операций с персонифицированными векторными моделями построим булеву алгебру на множестве исследуемых состояний. Для этого введем еще одно состояние – U-состояние трансцендентности или целостности [3].

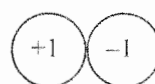
Таким образом, исходное множество известных состояний исследуемого объекта состоит из четырех элементов:

$$S = \{0, +1, -1, U\}. \quad (1)$$

Введем бинарные операции, которые каждой паре исследуемых объектов из множества S ставят в соответствие третий элемент состояния, отражающий согласованность действия в парах: пересечения ( $\cap$ ), объединения ( $\cup$ ) и дополнения. Три операции на множестве всех элементов множества S удовлетворяют основным алгебраическим законам, доказательство которых приводится ниже.

Для интерпретации операций или взаимодействия исследуемых объектов, используем диаграммы Венна:

Пересечение  $\cap$



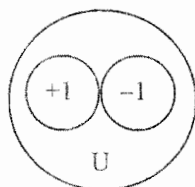
$$+1 \cap -1 = 0,$$

пересечение или противопоставление двух противоположных по направленности действий или состояний, или точек

зрения приводит к деструктивному конфликту и дает нулевой результат. Этот факт подтверждается и третьим законом Ньютона о действии и противодействии.

Объединение  $U$

$$+1 \cup -1 = U.$$



Следствием операции объединения двух противоположных состояний, точек зрения, личностных позиций является состояние целостности, трансцендентности, самодостаточности системы, обеспечивающее ее развитие.

Дополнение



$$(-1)' = +1.$$

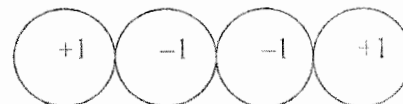
Операция дополнения приводит к иной, противоположной позиции, точки зрения, мнению, изменяя состояние объекта на противоположное. Для преобразования состояния управляемого объекта необходимо его переобучить или перепрограммировать.

Далее, в табл. 1 представлено доказательство 10 основных алгебраических законов [4], понимание которых позволит моделировать кадровые управленческие решения.

Таблица 1

Формулировка и доказательство законов

№	Формулировка закона	Доказательство
L1	Идемпотентности $S \cap S = S, S \cup S = S$	$+1 \cap +1 = +1$ $+1 \cup +1 = +1$ $-1 \cap -1 = -1$ $-1 \cup -1 = -1$ $U \cap U = U$ $U \cup U = U$
L2	Коммутативности $S \cap T = T \cap S,$ $S \cup T = T \cup S$	$+1 \cap -1 = 0$ $-1 \cap +1 = 0$ $+1 \cap U = U$ $U \cap +1 = U$ $+1 \cap 0 = 0$ $0 \cap +1 = 0$ $+1 \cup -1 = U$ $-1 \cup +1 = U$ $+1 \cup U = U$ $U \cup +1 = U$ $-1 \cup U = U$ $U \cup -1 = U$



Объединение состояний с идентичным состоянием объекта не изменяет первоначального состояния.

От перестановки объектов с различным состоянием их поведенческое проявление в паре не изменится.

при этом пересечение ( $\cap$ ) противоположных проявлений (ценностей, интересов, точек зрения) приводит к конфликту (0) и, как следствие, к нулевому результату.

Объединение ( $\cup$ ) – к объединению интересов и, как следствие, – к достижению состояния целостности, трансцендентности, самодостаточности (U).

L3	Ассоциативности $R \cap (S \cap T) =$ $= (R \cap S) \cap T;$ $R \cup (S \cup T) =$ $= (R \cup S) \cup T$	$+1 \cap (-1 \cap +1) = 0 + 1 \cap 0 = 0$ $(+1 \cap -1) \cap +1 = 0 \cap +1 = 0$ $+1 \cup (-1 \cup +1) = +1 \cup U = U$ $(+1 \cup -1) \cup +1 = U \cup +1 = U$ При пересечении 0-й элемент (личностная неопределенность) играет роль разрушающую, не способствующую повышению результативности совместной деятельности, усиливая неопределенность результатов взаимодействия группы. $+1 \cap (-1 \cap 0) = 0$ $+1 \cap (+1 \cap 0) = 0$ В случае объединения 0 доопределяется элементом, который находится ближе $+1 \cup (-1 \cup 0) = +1 \cup -1 = U$ $-1 \cup (+1 \cup 0) = -1 \cup +1 = U$ Поведение нуля доопределяется элементом, находящимся ближе (имеется в виду психологическая дистанция). $(+1 \cup -1) \cup 0 = U \cup 0 = U$
L4	Поглощения $S \cap (S \cup T) =$ $\uparrow$ авторитарный $S \cup (S \cap T) = S$ $\uparrow$ демократический	$+1 \cap (+1 \cup -1) = +1 \cap U = +1$ $+1 \cup (+1 \cap -1) = +1 \cup 0 = +1$ Состояние, превалирующее в системе (в данном примере соответствующее «+1»), поглощает более слабое состояние («-1»).
L5	Модулярный Если $R \subset T$ , то $R \cup (S \cap T) =$ $= (R \cup S) \cap T$ либеральный	$+1 \subset U$ $+1 \cup (-1 \cap U) = +1 \cup U = U$ $(+1 \cup -1) \cap U = U \cap U = U$ Присоединение элемента к системе не нарушает ее целостности.
L6	Дистрибутивности $R \cap (S \cup T) =$ $= (R \cap S) \cup (R \cap T)$ $R \cup (S \cap T) =$ $= (R \cup S) \cap (R \cup T)$	$+1 \cap (+1 \cup -1) = +1 \cap U = +1$ $(+1 \cap +1) \cup (+1 \cap -1) = +1 \cup 0 = +1$ Независимо от структуры взаимодействия сильнее остается превалирующее состояние в системе. $+1 \cup (+1 \cap -1) = +1 \cup 0 = +1$ $(+1 \cup +1) \cap (+1 \cup -1) = +1 \cap U = +1$
L7	Универсальные границы: Нижняя $R \cap R' = 0$ $R \cap U = R$ Верхняя $R \cup R' = U$ $R \cup U = U$	Состояние (-1) есть дополнение состоянию (+1) $(+1)' = -1$ $(+1) \cap (+1)' = +1 \cap -1 = 0$ $+1 \cap U = +1$ $(+1) \cup (+1)' = +1 \cup -1 = U$ $+1 \cup U = U$ Дополнительное состояние системы достраивает ее до целостности, обеспечивая своего рода самодостаточность системы в смысле обеспечения ее всевозможными способами поиска и решения задач, новыми возможностями достижения цели.
L8	Дополняемость $R \cap R' = 0$ $R \cup R' = U$	Доказательство следует из предыдущего и еще раз показывает, что состояние (-1), противоположное искомому (+1), может приводить к конфликту (0) интересов в случае их пересечения и приводит к состоянию трансцендентности, целостности, самодостаточности – в случае объединения интересов в достижении цели.
L9	Инволютивный $(S')' = S$	$(+1)' = (-1)' = +1$ Возможно изменить состояние объекта на противоположное и вернуть опять в привычное состояние.
L10	Де Моргана $(S \cap T)' = S' \cup T'$ $(S \cup T)' = S' \cap T'$	$(+1 \cap -1)' = 0' = U$ $(+1)' \cup (-1)' = -1 \cup +1 = U$ $(+1 \cup -1)' = U' = 0$ $(+1)' \cap (-1)' = -1 \cap +1 = 0$ Нет смысла дополнять целостную систему. Если необходимо модифицировать систему, ее придется пересмотреть и перестроить заново.

Множество всех частей  $P(U)$ , любого множества  $U$ , образует алгебраическую систему  $[P(U), \cup, \cap, ']$  с тремя теоретико-множественными операциями, которые были описаны выше. Свойства L1 – L10 алгебраической системы позволяют отнести ее к классу булевых алгебр, в которой операции задаются следующими таблицами.

Таблица 2

*Правило пересечения объектов*

$\cap$	0	1	-1	U
0	0	0	0	0
1	0	1	0	1
-1	0	0	-1	-1
U	0	1	-1	U

Таблица 3

*Правило объединения объектов*

$\cup$	0	1	-1	U
0	0	1	-1	U
1	1	1	U	U
-1	-1	U	-1	U
U	U	U	U	U

Читать таблицы нужно так:

На пересечении строки  $a$  и столбца  $b$  стоит результат указанной операции, произведенной под упорядоченной парой  $(a, b)$ .

Таким образом, мы построили систему элементов и операций,

$$P(U) = \{-1\}, \{+1\}, \{U\}, 0, U, \cap, \cup\}, \quad (2)$$

которая позволяет оперировать персонифицированными векторными моделями, планировать персонал, формировать и моделировать отношения в команде, планировать развитие и прогнозировать результат совместных усилий для достижения цели.

Применим введенные операции  $\cup, \cap, '$  для анализа и оптимизации структуры взаимоотношений на одном из примеров.

В качестве примера рассмотрим векторную матрицу одной из исследуемых организаций, приведенную в табл. 4.

Таблица 4

*Векторные модели управленческого персонала организации, построенные в соответствии с выраженностью 10-ти ключевых компетенций*

№	ФИО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 1	Сотрудник 1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
A 2	Сотрудник 2	+1	+1	+1	+1	-1	+1	+1	+1	+1	+1
A 3	Сотрудник 3	0	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1
A 4	Сотрудник 4	0	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1
A 5	Сотрудник 5	0	0	0	0	0	+1	+1	0	0	0
A 6	Сотрудник 6	0	0	-1	+1	0	0	0	0	0	+1
A 7	Сотрудник 7	0	+1	-1	0	-1	0	+1	0	0	0
A 8	Сотрудник 8	0	+1	0	0	-1	+1	0	0	-1	0
A 9	Сотрудник 9	0	0	+1	-1	0	-1	0	0	0	+1
A 10	Сотрудник 10	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Согласно табл. 4 исследуемое множество объектов, обозначим их  $a_i$ , состоит из 10 элементов.

$$A = \{a_1 \div a_{10}\}. \quad (3)$$

Таким образом, количество собственных подмножеств множества  $A$  равно  $2^{10} - 2 = 1022$ , исключим 10 собственно элементов  $a_1, a_2, \dots, a_{10}$  и получим  $1022 - 10 = 1012$  различных сочетаний элементов: в парах, в тройках и т.д. до групп численностью 9 человек.

Выберем из всего множества отношений только наиболее результативные. Результативными назовем отношения в основном определенные, то есть отношения, в которых значений 0 и U не более 30 %. При формировании и анализе отношений используем операции  $\cup$  и  $\cap$ .

$$\begin{aligned} a_1 \cup a_2 &= +1 +1 +1 +1U +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_3 &= +1 +10 +1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_4 &= +1 +10 +1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_5 &= +1 +10 +1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_6 &= +1 +1 -1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_7 &= +1 +1 -1 +1U +1 +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_8 &= +1 +10 +1U +1 +1 +1U +1 \\ a_1 \cup a_9 &= +1 +1 +1U +1U +1 +1 +1 +1 \\ a_1 \cup a_{10} &= +1 +10 +1 +1 +1 +1 +1 +1 +1 \end{aligned}$$

$a_1 = +1 \div 10 +1 +1 +1 +1 +1 +1 -$  безусловный лидер (доопределяет состояние неопределенности по заданным критериям других элементов в группе). Тогда как элемент  $a_{10} = +1 0 0 0 0 0 0 0 0 0$  – пустой элемент, не оказывает влияния, ничего не изменяет в соответствии с заданными критериями в группе.

$$a_{10} \cup a_1 = a_1; a_{10} \cup a_2 = a_2; a_{10} \cup a_3 = a_3;$$

$$a_{10} \cup a_4 = a_4; a_{10} \cup a_5 = a_5; a_{10} \cup a_6 = a_6;$$

$$a_{10} \cup a_7 = a_7; a_{10} \cup a_8 = a_8; a_{10} \cup a_9 = a_9;$$

$a_{10}$  – ведомый элемент в системе, в роли менеджера может создавать только видимость работы, эффект «шума».

Рассмотрим конкретный пример формирования команды из пяти объектов. Предположим, для описания объектов использовались следующие ключевые компетенции:

1. Амбициозность, стремление к лидерству.
2. Способность планировать и достигать результата.
3. Умение создавать условия для достижения цели.
4. Умение влиять на людей и ситуацию.

5. Справедливость, умение объективно и беспристрастно оценить результат.
6. Способность брать ответственность за результат.
7. Умение считывать необходимую информацию.

Результаты диагностики по заданным критериям для пяти участников ЦО приведены в табл. 5.

Таблица 5

*Результаты центра оценки по критериям в их алгебраической интерпретации*

№	Наименование критерия	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
1	Амбициозность, стремление к лидерству	+1	0	0	+1	+1
2	Способность планировать и достигать результата	+1	0	+1	0	0
3	Умение создавать условия для достижения цели	+1	+1	+1	0	+1
4	Умение влиять на людей и ситуацию	+1	+1	0	-1	0
5	Справедливость, умение объективно и беспристрастно оценить результат	0	+1	0	0	+1
6	Способность брать ответственность за результат	0	-1	+1	-1	+1
7	Умение считывать необходимую информацию	-1	+1	+1	+1	0

Нам необходимо подобрать объекты так, чтобы их совместная деятельность соответствовала идеалу, т.е. совокупный вектор содержал только элементы типа «+1». Назовем такие группы объектов – *результативными*. Слабо результативными отношениями назовем отношения, не содержащие нулевые элементы. *Нерезультативными отношениями* назовем отношения, содержащие нулевые элементы.

Процесс анализа кадровой ситуации и моделирования результативного взаимодействия начинается с построения векторной модели группы табл. 6.

Таблица 6

## Векторная модель исследуемой группы

Идентификатор объекта	Значения по критериям						
	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>
a <sub>1</sub>	+1	+1	+1	+1	0	0	-1
a <sub>2</sub>	0	0	+1	+1	+1	-1	+1
a <sub>3</sub>	0	+1	+1	0	0	-1	+1
a <sub>4</sub>	+1	0	0	-1	0	-1	+1
a <sub>5</sub>	+1	0	+1	0	+1	+1	0

Строки матрицы содержат векторные модели исследуемых объектов. Столбцы матрицы – значения по критериям.

Всего на данном множестве объектов  $A = \{a_1, \dots, a_5\}$  существует  $(2^5 - 2) - 5 = 25$  возможных их сочетаний:

- 10 парных, характеризующих взаимодействие в парах типа  $a_i \cup a_{i+1}$ ;
- 10 триад,  $a_i \cup a_{i+1} \cup a_{i+2}$ ;
- 5 квадр, характеризующих взаимодействие в квадратах типа  $a_i \cup a_{i+1} \cup a_{i+2} \cup a_{i+3}$ .

Структуризация взаимодействия.

Анализируем *результативное* взаимодействие объектов в парах. В рассматриваемом примере нет ни одного *результативного* взаимодействия.

Анализируем *слабо результативное* взаимодействие объектов в парах:

позиция сотрудничества  $\cup$ 

$$a_1 \cup a_2 = +1 + 1 + 1 + 1 + 1 - 1 \cup$$

$a_1$  усиливает  $a_2$  в соответствии с требованием компетенций  $k_1$  и  $k_2$ ;

$a_2$  расширяет видение объекта  $a_1$  в соответствии с компетенцией  $k_7$ , достраивая до состояния U, расширяя возможности, но усиливая энтропию, степень неопределенности;

$a_2$  доопределяет состояние объекта  $a_1$ , задавая ему значение «-1», противоположное требованию компетенции  $k_6$ .

$$a_1 \cup a_5 = +1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 - 1$$

$a_1$  усиливает  $a_5$  в соответствии с требованием компетенций  $k_4$  и  $k_5$ ;

$a_1$  доопределяет состояние объекта  $a_5$ , задавая ему значение «-1», противоположное требованию компетенции  $k_7$ ;

$a_5$  усиливает  $a_1$  в соответствии с требованием компетенций  $k_5$  и  $k_6$ .

Анализируем *нерезультативное* взаимодействие объектов в парах:

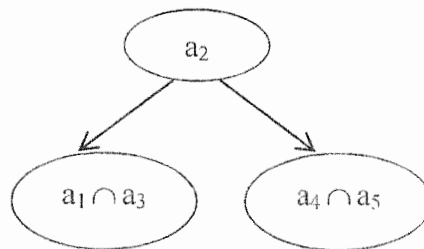
позиция соперничества  $\cap$ 

$$(a_1 \cap a_3) = 0 + 1 + 1 0 0 0 0$$

$$(a_4 \cap a_5) = +1 0 0 0 0 0$$

$$(a_1 \cap a_3) \cup (a_4 \cap a_5) = +1 + 1 + 1 0 0 0 0$$

Вводим во взаимодействие объект  $a_2$ :



$$a_2 \cup (a_1 \cap a_3) \cup (a_4 \cap a_5) = +1 + 1 + 1 + 1 + 1 - 1 + 1, \text{ переобучив } a_2 \text{ в соответствии с требованием компетенции } k_6, \text{ получим результативное взаимодействие в группе.}$$

Далее анализируем *результативные* и *слабо результативные* триады:

$$a_1 \cup a_2 \cup a_3 = +1 + 1 \cup +1$$

$$a_1 \cap (a_2 \cup a_3) = +1 0 0 0 + 1 + 1 + 1 - 1 + 1 + 1$$

$$a_5 \cap (a_2 \cup a_3) = +1 + 1 0 + 1 0$$

$$a_5 \cap (a_2 \cup a_3) = +1 0 + 1 - 1 + 1,$$

затем – *результативные* квадраты и определяем неформального лидера группы.

Отношения, содержащие одни нули в кумулятивном векторе будем называть *критическими*.

$$a_2 \cap a_3 = 0 0 0 0 0 \text{ критическое отношение}$$

Такие отношения регулируются только формальными правилами. Критические отношения разрушают команду. «Нули» – это не есть команда. Либо подбирать других людей, либо ориентироваться на другие идеалы, которым эти люди соответствуют. При формировании эффективной управленческой команды «нули» следует минимизировать как в персональных векторах, так и в векторах отношений.

Таким образом, алгебраический подход позволяет:

1. Строить модели идеальной организации.
2. Планировать подбор в команду на основе требований ключевых компетенций (критерии отбора).

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 подобию 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

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