

УДК 336

М.А. Летягин

**МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО ОТБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РАБОТНИКА
В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ****Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС**

Предлагается методика отбора управленческих работников в кадровый резерв. Использование подходов, методов, технологий науки квалиметрии, для сферы управления человеческими ресурсами. Результатом исследования является квалиметрическая модель эффективной оценки персонала, разработанная в сфере управления человеческими ресурсами. На основе разработанной модели предложены направления совершенствования методики эффективной оценки кадров.

Ключевые слова: кадровый резерв, квалиметрия, квалиметрическая модель, квалиметрическая оценка, персональная характеристика, рейтинг.

Квалиметрия (от лат. *qualitas* – качество, свойство) [2] – научная дисциплина, методы которой позволяют количественно оценивать качество объектов различной природы. Чаще всего, ее используют в промышленности – металлургии, строительстве, машиностроении и т. д. Но есть, например, и педагогическая квалиметрия. Основная идея подхода состоит в том, что качество само по себе измерить сложно, это интегральный показатель. Однако его можно разложить на более простые элементы и построить своеобразное дерево свойств. Например, в нашем понимании качество шоколадки зависит от ее стоимости, количества орехов, эстетичности упаковки и т. п. Эти свойства уже можно измерить количественно – в рублях, граммах или, скажем, в баллах. И после серии вычислений на выходе получается определенное число. Таким образом, с помощью квалиметрии можно оценивать качество чего угодно – интерьера, персонала или хирургической операции.

Согласно методике, начинаем строить дерево свойств, то есть дробить это сложное качество на более простые (рис. 1). Рейтинг – интегральный показатель качества управленческой деятельности.

По мнению автора, рейтинг должен базироваться на четырех блоках, напрямую влияющих на результативность труда – общие данные, личностные данные, интегрированные данные, профессионализм.

В свою очередь общие данные определяем как набор четырех более простых свойств («персональных характеристик») – это возраст, опыт работы, образование, уровень интеллекта.

Следующий блок – это интегрированные данные.

Снова разделим на четыре качества – коммуникация, межличностное понимание, степень конфликтности, навыки работы в команде.

Последний четвертый блок (профессионализм), включает: качество работы, энергию, дисциплину и лояльность к предприятию.

В итоге на нижнем ярусе дерева получилось 16 простых свойств.

Именно эти свойства нужно учитывать при расчете итоговой оценки.

После того как дерево приобрело окончательный вид, предстоит определить балльную оценку (от 0 до 100) каждого из этих 16 свойств (между собой все они равноценны, поэтому весовые коэффициенты присваивать не нужно).

Кандидатам в кадровый резерв раздаются анкеты, тесты и бизнес-кейсы. После процедуры заполнения, производим вычислительные операции, суммируем и нормируем полученные данные.

В итоге после серии математических процедур, заказчик получает сводный лист с рейтингом (итоговой числовой оценкой) каждого сотрудника. Сотрудники, получившие наибольший итоговый балл, объективно сильнее остальных. Необходимо заметить, что лю-

бые данные имеют свойство устаревать. Поэтому через некоторое время исследование нужно повторить, модернизировав вопросы тестов и бизнес-кейсы.

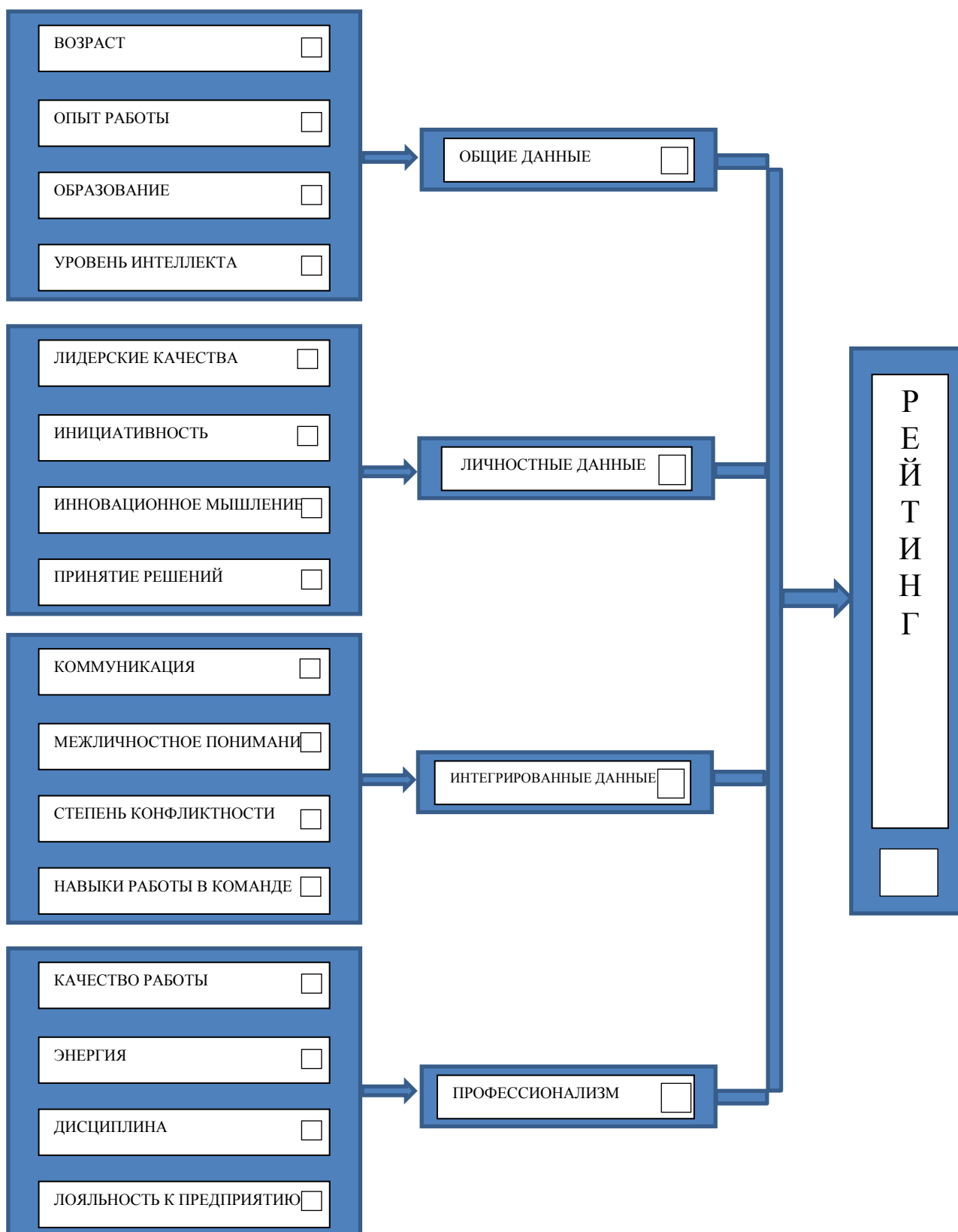


Рис. 1. Модель эффективного отбора управленческого работника в кадровый резерв

Квалиметрический подход более удобен и точен по сравнению с другими методами, потому что позволяет быстро выстроить управленческий персонал по рейтингу.

В основе предлагаемой методики количественной оценки лежат несколько общих принципов:

1. Равнозначность отдельных частей (блоков) информации.
2. Объективность индивидуальных оценок различных кандидатов по заданным критериям.
3. Формирование «запрограммированных» ответов.
4. Численное выражение «запрограммированных» ответов и рейтинговая оценка уровня квалификации.

Прежде всего, необходимо отметить, что объектом количественного анализа является совокупность знаний, умений и компетенций, которые, определяя в значительной (на 75%) степени уровень квалификации представляют собой общую оценку того или иного работника или кандидата на соответствующую должность. Ранее уже говорилось о том, что деятельность работников системы управления заключается в выполнении регулярно повторяющихся процедур, требующих не только достаточно обширных и глубоких специальных знаний, но и выполняющих свою работу качественно, энергично, не нарушая дисциплину и вырабатывая чувство преданности к предприятию (еще 25%). Именно совокупность всех этих элементов и определяет, по существу, уровень квалификации работника.

Соответственно, оценка уровня квалификации включает не только определение границ информационного поля знаний, которыми располагает работник, но и исследование его умений и навыков в выдержке, дисциплине и т.д.

Можно полагать, что данный подход к выбору объекта количественного анализа и оценки не только допустим, но и вполне достоверно отражает определенные реалии современного управленческого звена.

Первым шагом к реализации данного подхода является структуризация информационного набора знаний, поскольку именно структура определяет возможные алгоритмы поиска необходимой информации.

Для объективной оценки состава информации, которой располагает тестируемый резервист, необходимо предварительно провести ее классификацию.

Под термином «классификация» подразумевается разделение информации на отдельные группы по определенной системе и оценка значимости каждой группы по условиям применения этой информации в деятельности данного предприятия [3]. В решении этой задачи нет особых проблем. Достаточно выделить те или иные узловые вопросы и на этой основе провести разделение всего массива на систематизированные блоки.

Следующая задача связана с определением внутренней структуры каждого из блоков информации. Для рассматриваемых условий под структурой каждого блока подразумевается состав персональных характеристик, отражающих отдельные стороны данного комплекса информации.

Понятие «персональная характеристика» включает некий комплекс ответов, охватывающих в своей совокупности часть информации, которую должен показать кандидат на соответствующую должность (тестируемый соискатель).

Из теории психологии, а также из практического опыта известно, что информация, которой пользуется человек, неоднородна как по условиям ее получения, так и по эффективности использования. Чем дальше путь к получению информации и чем реже ею пользуется сам человек, тем сложнее, при необходимости, ее практическое использование [1]. В нашем случае информация от кандидата получается в порядке простоты доступа к ней, поэтому на первом месте размещена стандартная информация (наиболее доступная) – возраст, опыт работы, образование, уровень интеллекта. На следующем месте должна быть размещена та информация, сложность доступа к которой будет выше, чем у предыдущего блока. Это условие должно найти соответствующее отражение в оценке уровня квалификации работника.

Задача интервьюера – обеспечить такое структурирование всего информационного

массива, при котором был бы учтен критерий значимости данной информации для деятельности работника на данном рабочем месте. Таким образом, целесообразность количественной оценки каждой персональной характеристики, в свою очередь отрицает необходимость выбора критерия значимости для каждого блока информации. При этом определенная численная оценка необходима для сопоставления значимости персональных характеристик внутри каждого блока.

Основным принципом, положенным в основу этой оценки, может служить условие, которое формулируется следующим образом: среднее арифметическое четырех персональных характеристик формирует одно из сгруппированных данных (блок данных), последовательно получаем все сгруппированные данные (4), затем находим их среднее арифметическое – это и есть рейтинг. Из этого следует, в частности, что максимальной оценке (100 баллам) будет соответствовать такой уровень данного соискателя, который максимально отвечает данной компетентности. Напротив, минимальная оценка (0 баллов) означает, что персональная характеристика данного кандидата полностью не соответствует данной компетентности.

Одним из наиболее значимых условий разработки квалиметрической методики оценки работников, следует считать соблюдение принципа объективности. С этой целью при оценке можно использовать не одного эксперта, а группу экспертов. При этом, разумеется, возникает проблема согласования мнения экспертов. Учитывая наличие значительного опыта согласования экспертных оценок методами статистического анализа, эту часть общей проблемы можно считать вполне разрешимой.

Основу предлагаемой методики оценки уровня квалификации составляет применение системы вопросов и заранее запрограммированных (интерпретированных количественно) ответов.

Из сказанного выше следует, что ответы представляют собой форму оценки степени владения испытуемым определенным сектором информационного поля. Поэтому вопросы блоков 2, 3, 4 должны быть сформулированы таким образом, чтобы ответы на них могли быть получены только при уверенном, то есть достаточно квалифицированном владении информацией.

Следовательно, ключевым вопросом эффективности методики квалиметрической оценки уровня квалификации следует считать содержательную сущность предлагаемых вопросов, а также степень охвата ими определенного информационного сектора в пределах данной персональной характеристики.

По этой причине в составлении указанных вопросов должны участвовать коллективы специалистов, в состав которых рекомендуется включать кадровиков, а также профессионалов-управленцев с достаточным стажем работы в сходных условиях.

Для оценки квалификации введено определенное *множество ответов на каждый вопрос*. Каждый ответ должен быть составлен таким образом, чтобы в нем заключалась определенная часть достоверной информации. В ответе, который экспертами будет признан идеальным, достоверная информация должна быть приведена в полном объеме. Соответственно, персональная характеристика, полученная на основании этих ответов, будет иметь максимальную оценку в 100 баллов. Другие ответы будут в той или иной мере отклоняться от полностью достоверного. Если тестируемый претендент выберет какой-либо из других ответов (то есть недостаточно достоверный), он получит более низкую оценку, пропорциональную степени достоверности ответа, который он выбрал.

Каждая персональная характеристика должна получить количественную оценку. Эту оценку может дать эксперт, либо группа экспертов. Необходимо отметить, что каждый эксперт оценивает не самого работника, а только возможный ответ. Тем самым обеспечивается беспристрастность и объективность оценки. В результате по каждому ответу будет дана количественная оценка, которая и будет соответствовать оценке квалификации по данной персональной характеристике.

Рейтинговая оценка каждого кандидата будет определена как среднеарифметическая оценка из 4 блоков от 16 полученных оценок по персональным характеристикам с максимально возможной суммой по тем же персональным характеристикам.

Практическая значимость модели:

1. Рассчитать можно рейтинг любого сотрудника, от рабочего самой низшей ступени до топ-менеджера.

2. Методика годится для коммерческих и некоммерческих предприятий, а также предприятий сферы услуг.

3. Рейтинг не является «пожизненным», через определенный промежуток времени, проходя испытания, каждый может улучшить/ухудшить свой итоговый балл.

4. Методику можно легко автоматизировать.

5. Изменяя блоки и персональные характеристики можно адаптировать модель под любые нужды.

Организация формализованного описания всей методики.

Разумеется, как вопросы, так и ответы могут быть размещены на бумажных носителях. Однако в этом случае использование предлагаемой технологии будет достаточно трудоемким, поскольку объем размещенной информации должен быть настолько значительным, что пользование традиционным опросником даже при наличии соответствующих ключей и указаний кажется затруднительным.

Решение задачи может быть существенно упрощено при использовании персональных компьютеров. Наличие значительных массивов информации, необходимость верного подбора вопросов, возможность использования наглядных и сравнительно простых процедур опроса и достаточно надежных способов получения оценок и их хранения все это позволяет сделать вывод о высокой эффективности использования информационных технологий для реализации квалиметрической методики оценки персонала.

Использование информационных технологий обеспечивает возможность систематического использования предлагаемой модели для оценки управленческого персонала любого уровня.

Библиографический список

1. **Анастази, А.** Психологическое тестирование / А. Анастази, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
2. **Варжапетян, А.Г.** Квалиметрия: учеб. пособие / А.Г. Варжапетян. – СПб.: ГУАП, 2005.
3. **Морозова, Г.А.** Управление служебной карьерой // Развитие человеческого потенциала как фактор модернизации экономики и социальных отношений: Труды Всероссийской научно-практической конференции. – Н. Новгород, Изд-во ИП Масленников, 26 мая 2009. С. 64–66.

*Дата поступления
в редакцию 21.01.2014*

М.А. Letyagin

MODEL OF EFFECTIVE SELECTION OF MANAGERIAL EMPLOYEES IN THE PERSONNEL RESERVE

The Nizhny Novgorod Institute of management a branch of the RANHiGS

A methodology for the selection of managers in the personnel reserve of the reserve. The use of approaches, methods, technologies, science help of qualimetry control, for the field of human resource management. Results and their application: qualimetry result of research is effective personnel evaluation model developed in the field of human resources management. Conclusions on the basis of the developed model directions for enhancing effective evaluation.

Key words: talent pool, qualimetry, model qualimetry, qualimetry score, a personal characteristic, rating.