



Moscow
Business School
Leadership Energy

Семинар 3
Модуль 08-HRM

Управление человеческими ресурсами

**«Наиболее значимые качества/компетенции,
необходимые руководителю»
(Метод экспертных оценок)**

Фаза 2

Вадим Музыченко
Тьютор, Moscow Business School



Цель методики
заключается в определении наиболее
значимых качеств/компетенций,
необходимых руководителю.



Этап 1. Составление списка качеств

- Прежде всего, следует выслушать и зафиксировать все, именно все, качества/компетенции необходимые руководителю, высказанные каждым экспертом группы и составить общий список или перечень этих качеств.
- Далее, в качестве примера, приведем деловую игру под условным названием "Подбор Директора по персоналу". Для простоты будем рассматривать не все возможные качества, а выберем лишь шесть. Итак, выбираем:
 - Обязательность
 - Общительность
 - Уравновешенность
 - Стаж работы
 - Компетентность
 - Справедливость

Этап 2. Составление матрицы предпочтений

- Каждый из экспертов-участников составляет матрицу предпочтений, причем столбцы и строки этой матрицы "именуются" выбранными качествами.

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность						
Общительность						
Уравновешенность						
Стаж работы						
Компетентность						
Справедливость						



Этап 3. Заполнение матрицы предпочтений

- На этом этапе каждый эксперт начинает заполнять полученную на втором этапе матрицу предпочтений. Смысл такого заполнения заключается в сравнении всех качеств поочередно друг с другом.
- При этом более предпочтительному качеству дается 2 балла, а менее предпочтительному - 0 баллов. Соответственно, при невозможности отдать предпочтение какому-либо из двух сравниваемых качеств каждому из них дается 1 балл.



диагональ

	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость
Обязательность	1	2	0	1	1	0
Общительность	0	1	2	2	1	1
Уравновешенность	2	0	1	2	0	0
Стаж работы	1	0	0	1	0	0
Компетентность	1	1	2	2	1	1
Справедливость	2	1	2	2	1	1

1



Этап 4. Обработка матрицы предпочтений

- На этом этапе каждый эксперт приступает к обработке полученной матрицы предпочтений. Прежде всего, суммируя все значения ячеек матрицы по строкам можно получить абсолютную сумму баллов, полученных каждым конкурирующим качеством, то есть получить абсолютный вес каждого качества. Заметим, что максимальный абсолютный вес качества V_i равен: $V_i = 2*(N-1) + 1$, где N - число качеств. В нашем примере эта величина равна 11.



	Обязательность	Общительность	Уравновешенность	Стаж работы	Компетентность	Справедливость		Вес качества
Обязательность	1	2	0	1	1	0	→	5
Общительность	0	1	2	2	1	1	→	7
Уравновешенность	2	0	1	2	0	0	→	5
Стаж работы	1	0	0	1	0	0	→	2
Компетентность	1	1	2	2	1	1	→	8
Справедливость	2	1	2	2	1	1	→	9

$$\sum_{i=1}^N (\text{Вес})_i = N^2, \text{ где } N - \text{число качеств}$$

i - текущий номер строки

↑
36



Легко вычислить относительный вес каждого качества:

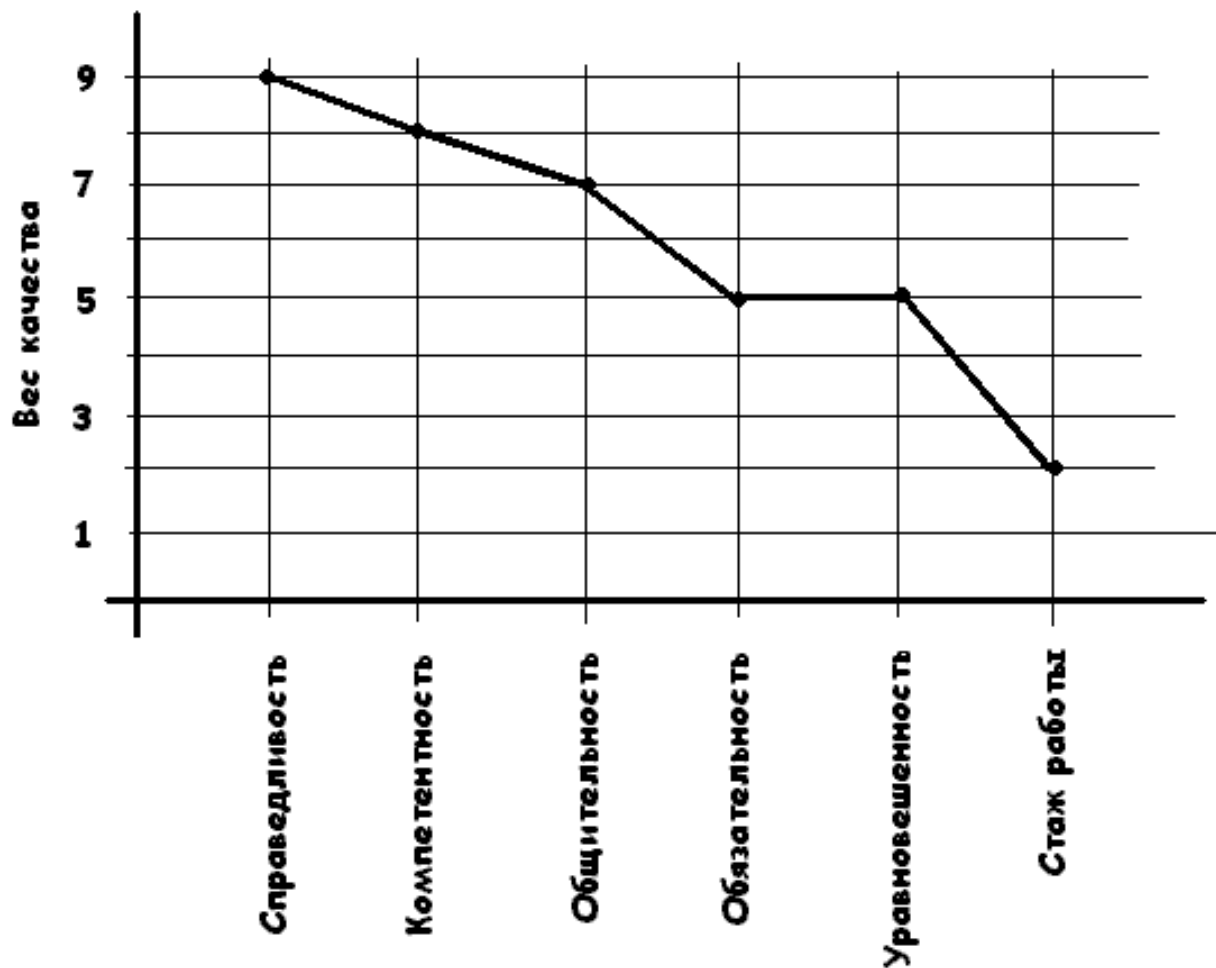
$$(\text{Вес})_i^{\text{отн}} = \frac{(\text{Вес})_i^{\text{сред}}}{N^2} \cdot 100\%$$



- Относительный вес соответствующий качеству "обязательность" равен $(5/36)*100\%=13,9\%$;
- качеству "общительность" - $(7/36)*100\%=19,4\%$;
- качеству "уравновешенность" - $(5/36)*100\%=13,9\%$;
- качеству "стаж работы" - $(2/36)*100\%=5,6\%$;
- качеству "компетентность" - $(8/36)*100\%=22,2\%$ и
- качеству "справедливость" - $(9/36)*100\%=25\%$.

Этап 5. Анализ результатов

- Зная вес или относительный вес каждого качества можно проранжировать их, расставив в порядке убывания этого веса.





- *Каковы же те качества, без которых кандидат не может занять должность ни при каких условиях?*
- Для нахождения границы между необходимыми и достаточными качествами рекомендуется использовать, **коэффициент границы равный 4/3.**
- Итак, если имеется n качеств, то граница будет проходить по весу равному $(4/3)^*n$. В нашем случае это значение равно 8 и, следовательно, такие качества как "справедливость" и "компетентность" являются необходимыми для Директора по персоналу.



Продолжение следует

Вадим Музыченко
Тьютор, Moscow Business School