

УДК 005.55

И.Н. ДРОЗДОВ

### **Модель развития психолого-акмеологической компетентности руководителя как субъекта оценки и отбора персонала**

*Показана проблема повышения качества отбора персонала в современных организациях. Рассмотрены проблемные аспекты отбора персонала. Определены приоритеты приложения усилий для повышения качества отбора. Выделены основные субъекты оценки и отбора персонала. Уточнены роль и значимость руководителей в процессе отбора персонала. Определены модель и средства развития психолого-акмеологической компетентности руководителей как ключевых субъектов оценки и отбора персонала. Для специалистов, занимающихся проблемами отбора персонала и развития человеческих ресурсов.*

*Ключевые слова:* отбор персонала, качество отбора персонала, руководитель как субъект оценки и отбора персонала, психолого-акмеологическая компетентность.

**Development model psihologo-akmeologicheskoy competence of the head as subject of an estimation and personnel selection. I.N. DROZDOV.**

*This article highlights the problem of improvement in the personnel selection quality in modern day organisations. The problem aspects of the personnel selection are considered. Priorities of efforts for quality improvement of the selection process are specified. The main subjects of selection and personnel assessment methods are allocated. The role and the importance of heads of organisations in personnel selection process are specified. The development model psihologo-akmeologicheskoy competence of heads is defined as key subjects of the personnel assessment and selection. The contents of this article is intended for experts dealing with personnel selection and human resources development problems.*

*Key terms:* personnel selection, assessment methods, quality of the personnel selection process, the subject of the personnel assessment and selection, psihologoakmeologicheskoy competence.

Деятельность по отбору персонала в организацию не позволяет обеспечить его необходимое качество, если упор делается исключительно на использовании результативных методов и технологий оценки кандидатов на вакантную должность [7, 10, 11]. Как бы тщательно ни разрабатывались процедура и технологии отбора, результаты оценки могут быть искажены или не учтены некомпетентными субъектами оценки и отбора персонала [12, 14, 19, 20]. Поэтому исследователи в области отбора персонала уделяют серьёзное внимание формированию необходимой компетентности профессионалов, специализирующихся в вопросах управления человеческими ресурсами (HR-менеджеров, руководителей кадровых служб, специалистов рекрутинговых агентств и т.п.) [19, 9]. Между тем недостаточно внимания уделяется такому аспекту, как формирование необходимой компетентности у руководителей как субъектов отбора персонала. А именно руководителям должна отводиться ключевая роль в процессе комплектования вакантных должностей [11, 12]. В то же время зачастую они не только не имеют четкого представления о принципах и методах оценки персонала, но и не осознают важности качественного отбора персонала [9, 13, 15].

В связи с этим усилия многих исследователей направляются на разработку соответствующих технологий, процедур и методов оценки и отбора персонала. Это обусловлено необходимостью оценки степени психологической готовности претендентов на вакантные должности. Как показали акмеологические исследования Ю.В. Синягина [5], обоснованная оценка собственно психологических особенностей кандидата необходима в связи с тем, что именно личностные и деловые качества человека чаще всего определяют его успех в конкретной (особенно управленческой) деятельности даже в большей степени, нежели профессиональные знания и опыт. Чем выше уровень руководства, тем выше требования к личностным качествам претендента. Их диагностика – центральная проблема при оценке способности личности к конкретной деятельности.

Данная статья направлена на выявление и анализ структурно-функциональных составляющих психолого-акмеологической компетентности субъектов оценки и отбора персонала и разработку модели их развития у руководителей. Настоящее эмпирическое исследование основано на научных и методических разработках в области акмеологии и психологии профессиональной деятельности, нашедших отражение в работах О.С. Анисимова [1], А.С. Гусевой<sup>1</sup>, А.А. Деркача [2, 3] и др.

Исследование проводилось в три этапа. В качестве участников исследования было привлечено 427 человек. На первом этапе этой работы применялись следующие методы: контент-анализ публикаций в области теории и практики отбора персонала и экспертная оценка. В каче-

---

<sup>1</sup>Гусева А.С. Оптимизация гуманитарно-технологического развития государственных служащих : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.13. М., 1997. 450 с.

стве экспертов выступили представители основных групп субъектов отбора персонала: высшие руководители, руководители отделов и управлений, HR-менеджеры, консультанты в области управления человеческими ресурсами.

На втором этапе полученные данные анализировались с применением метода анализа иерархий [16, 17]. Метод анализа иерархий (МАИ) является системной процедурой для иерархического представления элементов, отражающих суть проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решение по парным суждениям. В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения затем выражаются численно. МАИ включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений. Важно отметить, что полученные таким образом значения являются оценками в шкале отношений и соответствуют так называемым жестким оценкам. Поэтому МАИ был использован для выявления функциональных составляющих психолого-акмеологической компетентности субъектов оценки и отбора персонала и разработки концептуальной модели их развития у руководителей.

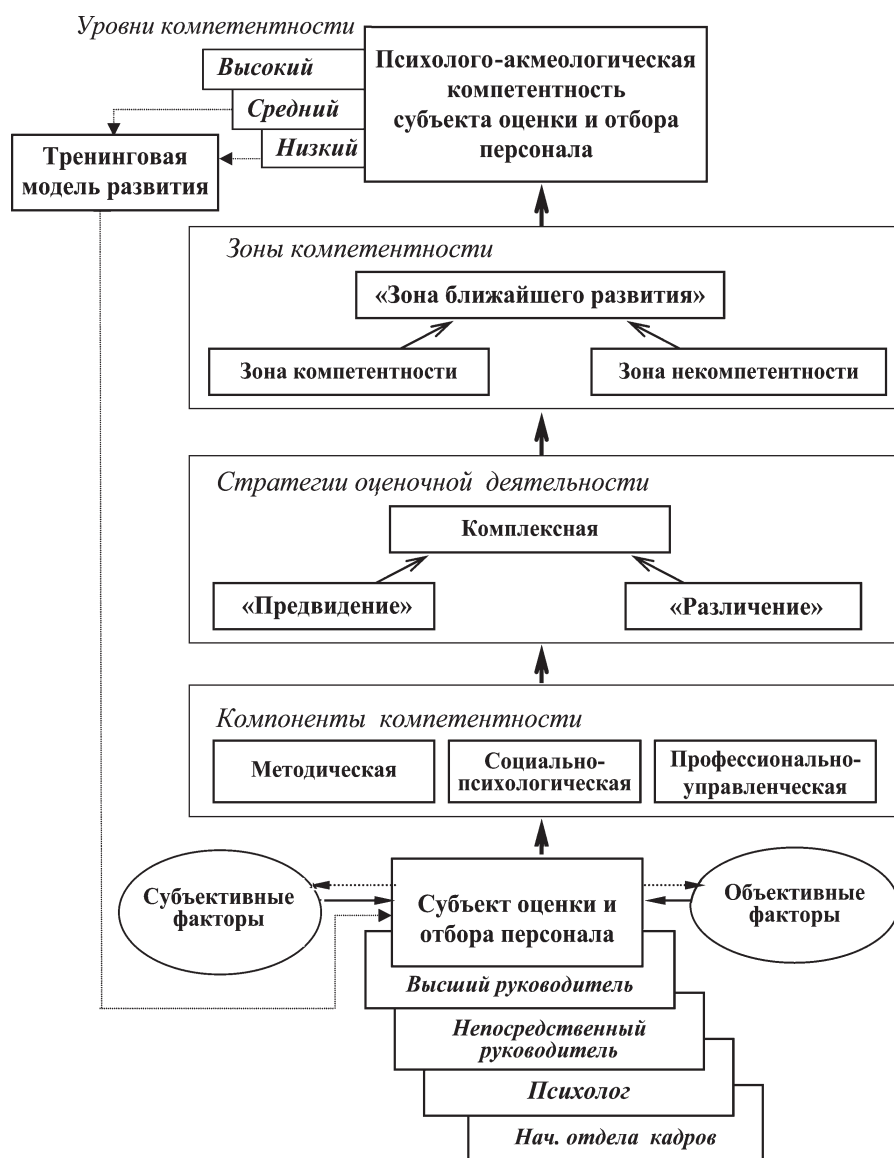
На третьем этапе осуществлялось совершенствование тренинговой программы развития психолого-акмеологической компетентности руководителя как субъекта оценки и отбора персонала в основном под цели и задачи бизнес-организаций.

Обработка результатов контент-анализа публикаций и экспертной оценки с использованием МАИ позволила выделить структурно-функциональные составляющие психолого-акмеологической компетентности субъектов оценки и отбора персонала и разработать концептуальную модель ее развития (см. рисунок).

Центральным элементом данной модели является субъект оценки и отбора персонала, который может быть представлен одним конкретным лицом: руководитель организации, будущий непосредственный руководитель кандидата, начальник отдела кадров, психолог.

Результат синтеза экспертных оценок позволил установить, что по разным локальным приоритетам субъекты отбора персонала имеют разный вес. Установлено, что общий суммарный вес каждого субъекта оценки и отбора персонала, характеризующий их роль и значение в ходе комплектования вакантных должностей новыми сотрудниками, выглядит следующим образом: высший руководитель – 0,31; будущий руководитель кандидата – 0,45; психолог – 0,13; начальник отдела кадров – 0,11. Анализ данных результатов позволил сконцентрировать усилия на разработке концептуальной модели развития психолого-акмеологической компетентности субъектов оценки и отбора персонала именно у руководителей.

Установлено, что субъекты оценки и отбора персонала находятся под воздействием объективных и субъективных факторов. Объектив-



Структурно-функциональные составляющие концептуальной модели развития психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала

ные факторы во многом влияют на практику оценки и отбора персонала. Они весьма многообразны и в некоторой степени стабильны. Объективные факторы представлены внутренней средой организации, в которой осуществляется отбор, и внешней средой, в которой организация функционирует.

Под внешней средой подразумевается социальная, политическая, правовая, экономическая и технологическая ситуации в стране, влияющие на жизнедеятельность организации. Внутренняя среда организации

определяется стратегией, структурой, культурой организации, особенностями осуществления в ней кадровой политики.

Субъективные факторы выражаются в обладании субъектом оценки и отбора персонала специфичными личностными особенностями, значимыми для оценочно-отборочной деятельности.

Под воздействием субъективных и объективных факторов у субъекта оценки и отбора персонала формируются компоненты психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала. Из множества видов компетентности (социально-психологическая, аутопсихологическая, методическая, рефлексивная, профессиональная, управленческая и т. п.) в ходе экспертной оценки были выделены три основные компоненты психолого-акмеологической компетентности, лежащие в основе деятельности субъекта оценки и отбора персонала, и их сравнительные веса: методическая – 0,33, профессионально-управленческая – 0,55, социально-психологическая – 0,12.

Анализ результатов экспертной оценки показал, что эффективность деятельности субъекта оценки и отбора персонала определяется порой не столько знанием различных приемов и методов оценки и отбора, сколько пониманием формальных и неформальных аспектов будущей деятельности кандидата, знанием организационной субкультуры. Это подтверждалось установленным фактом, что именно будущим непосредственным руководителям кандидатов необходимо выполнять ведущую роль в качестве субъекта оценки и отбора персонала.

Выявлено, что выраженность и степень проявленности у различных субъектов оценки и отбора персонала тех или иных компонентов психолого-акмеологической компетентности разная. Профессионально-управленческая наиболее ярко выражена у будущего непосредственного руководителя кандидата (0,55) и у руководителя организации (0,31), а у психолога – методическая (0,65) и социально-психологическая (0,55). Сравнение субъектов оценки и отбора персонала по совокупности всех компонент психолого-акмеологической компетентности (профессионально-управленческой, методической и социально-психологической) показало, что веса распределились следующим образом: будущий непосредственный руководитель кандидата – 0,35, психолог – 0,31, руководитель организации – 0,22, начальник отдела кадров – 0,13.

На основании этих оценок, показывающих невысокую выраженность методической и социально-психологической компонент у руководителей, сделан вывод, что именно их необходимо ставить «во главу угла» при развитии у руководителей психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала.

Дальнейшая декомпозиция элементов, составляющих суть проблемы, позволила выявить, что комплексная стратегия оценочной деятельности является второй важной структурно-функциональной составляющей психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала. Ее наличие отражает степень согласованного использования методической, профессионально-управленческой

и социально-психологической компонент психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала. Это выражается в уровне согласованности использования стратегий оценивания на основе «предвидения» и «различения», входящих в состав комплексной оценочной стратегии.

Экспертная оценка атрибутов комплексной стратегии оценивания позволила вывить их вес: оптимальная организация процесса оценочной деятельности – 0,07; быстрота оценивания – 0,05; объективность оценивания – 0,26; соотносимость результатов оценивания с данными, полученными другими субъектами оценки и отбора персонала – 0,16; результаты оценивания позволяют делать достаточно точный прогноз – 0,45.

Установлено, что руководители, особенно будущие непосредственные начальники кандидата, имеют высокий вес (0,58) по сравнению с другими субъектами оценки и отбора персонала (психологами и сотрудниками отдела кадров,) лишь в быстроте оценивания. В связи с этим основной акцент при их подготовке необходимо делать на развитие умений, имеющих у них наименьший вес при реализации эффективной комплексной стратегии оценивания: умение объективировать процесс оценки личности кандидата (0,13), умение соотносить результаты оценивания с оценками других субъектов оценки и отбора персонала (0,09), умение оптимизировать процедуру оценочно-отборочной деятельности (0,08) и в целом делать прогноз в отношении потенциала и возможностей конкретного кандидата (0,13).

Последующая процедура иерархического выстраивания элементов, представляющих суть проблемы, позволила выявить, что соответствие реально используемой стратегии оценивания конкретным задачам оценки и отбора устанавливается по степени выраженности у субъектов оценки и отбора персонала зоны психолого-акмеологической компетентности, которая в процессе практической работы может возрастать или снижаться. Выраженность зоны компетентности устанавливается рядом показателей, позволяющих фиксировать каждый случай выхода за пределы психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала и определять «зону ближайшего развития» (в контексте конкретных условий выполнения оценочно-отборочной деятельности). В качестве показателей выступают (представлены с весовой значимостью): глубина компетентности (0,17), широта компетентности (0,07), фокусированная обусловленность компетентности (0,1), контекстная обусловленность компетентности (0,09), функциональная обусловленность компетентности (0,11), творческая обусловленность компетентности (0,05), мотивационная обусловленность компетентности (0,41).

Результаты экспертного анализа показали, что у руководителей более всего проявлены: фокусированная обусловленность компетентности – 0,29 (как у высшего руководителя, так и у руководителей подразделений), контекстная обусловленность компетентности (у руково-

дителя организации – 0,45, а у руководителей подразделений – 0,27); широта компетентности – 0,36 (у руководителя организации). При обучении их как субъектов оценки и отбора персонала необходимо в первую очередь развивать мотивационную обусловленность компетентности, которая, несмотря на значительный вес в общей совокупности атрибутов зоны психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала, составляет у руководителя организации 0,14, а у непосредственных начальников кандидата 0,17.

Выявление структурно-функциональных составляющих психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала, дало возможность определить список критериев и показателей, позволяющих оценить уровень (высокий, средний, низкий) ее проявленности у различных субъектов оценки и отбора персонала. В качестве критериев установлены: способность выделять критерии и показатели отбора, владение техникой и приемами опроса кандидата, способность фиксировать данные опроса и наблюдения, способность интерпретировать данные опроса и наблюдения, способность устанавливать оптимальный психологический контакт с кандидатом, знание содержания деятельности на вакантной должности, знание субкультуры организации, понимание меры ответственности при отборе персонала, способность использовать комплексную стратегию оценивания, выраженность зоны компетентности.

Определение структурно-функциональных составляющих психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала, их содержания и степени проявленности у различных субъектов оценки и отбора персонала, создание диагностическо-развивающих методов оценки позволили разработать концептуальную модель развития психолого-акмеологической компетентности субъекта оценки и отбора персонала, в основу которой была положена тренинговая модель обучения.

Апробация данной концептуальной модели была осуществлена в Приморском институте государственной службы (г. Владивосток), где в качестве испытуемых выступили слушатели этого учебного заведения – всего 20 человек [4].

При формировании состава испытуемых руководствовались следующими критериями, вытекающими из концептуальной линии исследования: непосредственная деятельность в системе государственного или муниципального управления, отсутствие служебных отношений между испытуемыми в рамках схемы «руководитель–подчиненный», наличие высшего образования, гетерогенность по полу и возрасту, добровольность участия.

Программа тренинга была рассчитана на пять дней занятий по шесть часов ежедневно. В ходе тренинга его участникам предлагалось выполнить ряд упражнений, которые дополнялись информационным материалом по различным аспектам оценки и отбора персонала. Все это позволяло развивать группы специальных навыков и умений, определяющих успешность деятельности субъекта отбора.



На третьем этапе осуществлялось совершенствование тренинговой программы развития психолого-акмеологической компетентности руководителя как субъекта оценки и отбора персонала в основном под цели и задачи бизнес-организаций.

Реализация авторской тренинговой программы развития психолого-акмеологической компетентности руководителя как субъекта оценки и отбора персонала субсидировалась различными зарубежными организациями: IREX (США), Отделение Представительства во Владивостоке (2002 г.); Winrock International (США) в рамках программы ESD/USAID «Комплексное содействие развитию предпринимательства на Дальнем Востоке» (2003–2004 гг.); Японский центр во Владивостоке в рамках программы правительства Японии по техническому содействию России и странам СНГ (2005 г.); Программа деловых консультационных услуг (БАС) Европейского банка реконструкции и развития и Японско-Европейского фонда сотрудничества, действующая в рамках проекта продвижения консалтинга на Дальнем Востоке России (2005–2015 гг.).

Участниками тренинговой программы развития психолого-акмеологической компетентности в области оценки и отбора персонала являлись: руководители различных уровней управления, специалисты, занимающиеся вопросами развития человеческих ресурсов, антикризисные и арбитражные управляющие, начинающие и действующие предприниматели, менеджеры по персоналу.

При формировании состава тренинговых групп учитывались следующие основные критерии: осуществление управленческих и кадровых функций, отсутствие служебных отношений между участниками в рамках схемы «руководитель – подчиненный», добровольность участия [7].

Семинары-тренинги проводились в открытом формате (в учебной программе мог принять участие любой желающий, отвечающий вышеперечисленным требованиям), а также в корпоративном формате, когда состав участников программы формировался из представителей одной организации.

Анализ роли и значимости различных субъектов отбора персонала позволил установить, что ключевая роль при оценке и отборе сотрудников принадлежит их будущему непосредственному руководителю. Вместе с тем установлено, что зачастую именно руководители недостаточно компетентны в вопросах теории и практики отбора персонала. В большинстве случаев руководители не имеют даже начальной специальной подготовки в области оценки качеств личности. Поэтому результаты некачественной оценки кандидатов во многом обусловлены высоким уровнем субъективизма и личных предпочтений руководителей.

Высокий уровень психолого-акмеологической компетентности руководителя как субъекта оценки и отбора персонала позволяет эффективно комплектовать вакантные должности сотрудниками с оптимальным набором профессионально важных качеств с точки зрения целей,



задач, условий, перспектив их будущей трудовой деятельности, а также внутренней субкультуры организации.

Эффективным средством формирования необходимой психолого-акмеологической компетентности у субъектов оценки и отбора персонала является тренинг. Разработанная тренинговая модель может быть использована в ходе подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и для подготовки специалистов в области проведения Ассесмент центра.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на совершенствовании концептуальной модели развития компетентности руководителей как субъектов отбора персонала и на оптимизации тренинговой модели развития данного вида компетентности.

#### *Литература*

1. Анисимов О.С. Педагогическая акмеология: общая и управленческая. Минск: Технопринт УП, 2002. 788 с.
2. Деркач, А.А. Акмеологические стратегии развития: монография. М.: РАГС, 2006. 184 с.
3. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: Кн. 5. Акмеологические технологии диагностики и личностно-профессионального роста. М.: РАГС, 2001. 541с.
4. Дроздов И.Н. Компетентность руководителя как субъекта оценки и отбора персонала: монография. Владивосток: Издательский дом ДВФУ, 2012. 200 с.
5. Синягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 68 с.
6. Цыганок Н.А., Дроздов И.Н. Повышение эффективности обучения студентов путем развития творческого мышления // Вестник Читинского государственного университета. 2012. № 7 (86). С. 106–119.
7. Burnham B.R. Evaluating human resources, programs, and organizations. Florida, Krieger Publishing Co, 1995.
8. Cascio F.W. Managing human resources. New York, McGraw-Hill; Irwin publishers, 2012. 768 p.
9. Fabel O., Pascalau R. Recruitment of seemingly, overeducated personnel: insider–outsider effects on fair employee selection practices // International Journal of the Economics of Business. 2013. Vol. 20, № 1. P. 57–82.
10. Guest D., Conway N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organizational outcomes: a stakeholder perspective // The international journal of human resource management. 2011. Vol. 22, № 8. P. 1686–1702.
11. Hendrick, R.Z., Raspiller E.E. Predicting employee retention through preemployment assessment // Community College Journal of Research and Practice. 2011 Vol. 35, № 11. P. 895–908.

12. Keenan A. Selection interview outcomes in relation to interviewer training and experience // *Journal of social psychology*. 1978. Vol. 9, № 2. P. 249–260.
13. Pendse Y.D., Rao R.V., Sharma P.K. Overcoming managerial bias in employment interviewing // *International Journal of Water Resources Development*. 1989. Vol. 5, № 4. P. 252–258.
14. Ralph A., Thorne. E. Defining and enhancing competent interview behaviour using the verbal interaction analysis system // *Scandinavian Journal of Behaviour Therapy*. 1993. Vol. 22, № 2. P. 65–87.
15. Roe R., Van den Berg P. Selection in Europe: context, developments and research agenda // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003. Vol.12, № 3. P. 257–287.
16. Saaty T.L. *The Analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. New York: McGraw-Hill Ltd, 1980.
17. Saaty T.L. *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. USA, RWS Publications, 2012. 323 p.
18. Smith D.A., Glover R. Teaching job application and personnel selection skills // *College Teaching*. 2002. Vol. 50, № 3. P. 83–84.
19. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ultich, M. *HR from the outside in*. USA, McGraw-Hill Co. 2012.
20. Van Iddekinge C.H., Raymark P.H., Eidson C.E., Attenweiler J.J., Attenweiler W.J. What do structured selection interviews really measure? The Construct Validity of Behavior Description Interviews // *Human Performance*. 2004. Vol. 17, № 1. P. 71–93.

#### References

1. Anisimov O.S. *Pedagogicheskaya akmeologiya: obshchaya i upravlencheskaya*. [Pedagogicheskyy akmeology: the general and administrative]. Minsk, Technoprint UP Publ., 2002. 788 p.
2. Derkach A.A. *Akmeologicheskie strategii razvitiya* [Akmeologicheskyy of development strategy]. Moscow, RAPA Publ., 2006. 184 p.
3. Derkach A.A. *Akmeologiya: lichnostnoe i professional'noe razvitie cheloveka*. Kn. 5. Akmeologicheskie tekhnologii diagnostiki i lichnostno-professional'nogo rosta. [Akmeology: personal and professional development of the person]: the Book 5. Akmeologicheskyy technologies of diagnostics and lichnostno-professional growth]. Moscow, RAPA Publ., 2001. 541 p.
4. Drozdov I.N. *Kompetentnost' rukovoditelya kak sub'yekta otsenki i otbora personala* [Competence of the head of organisation, as subject of evaluation and personnel selection]. Vladivostok, Publishing house FEFU, 2012. 200 p.
5. Sinjagin JU.V. *Kompleksnaya diagnostika i otsenka upravlencheskogo personala* [Complex diagnostics and a managerial personnel assessment]. Moscow, RAPA Publ., 2009. 68 p.
6. Tsyganok N.A., Drozdov I.N. *Povyshenie effektivnosti obucheniya studentov putem razvitiya tvorcheskogo myshleniya* [Increasing the

- student training effectiveness through the development of creative thinking] // *Vestnik Chitinskogo gosudarstvennogo universiteta* = Bulletin of Chita State University, 2012, no. 7 (86), pp. 106–119.
7. Burnham B.R. *Evaluating human resources, programs, and organizations*. Florida, Krieger Publishing Co., 1995.
  8. Cascio F.W. *Managing human resources*. New York, McGraw-Hill; Irwin publishers, 2012. 768 p.
  9. Fabel O., Pascalau R. Recruitment of seemingly, overeducated personnel: insider–outsider effects on fair employee selection practices. *International Journal of the Economics of Business*, 2013, vol. 20, no. 1, pp. 57–82.
  10. Guest D., Conway N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a «strong HR system» on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 2011, vol. 22, no. 8, pp. 1686–1702.
  11. Hendrick R.Z., Raspiller E.E. Predicting employee retention through preemployment assessment. *Community College Journal of Research and Practice*, 2011, vol. 35, no. 11, pp. 895–908.
  12. Keenan A. Selection interview outcomes in relation to interviewer training and experience. *Journal of social psychology*, 1978, vol. 9, no. 2, pp. 249–260.
  13. Pendse Y.D., Rao R.V., Sharma P.K. Overcoming managerial bias in employment interviewing. *International Journal of Water Resources Development*, 1989, vol. 5, no. 4, pp. 252–258.
  14. Ralph A., Thorne E. Defining and enhancing competent interview behaviour using the verbal interaction analysis system. *Scandinavian Journal of Behaviour Therapy*, 1993, vol. 22, no. 2, pp. 65–87.
  15. Roe R., Van den Berg P. Selection in Europe: context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, vol.12, no. 3, pp. 257–287.
  16. Saaty T.L. *The Analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. New York, McGraw-Hill Ltd., 1980.
  17. Saaty T.L. *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. USA, RWS Publications, 2012. 323 p.
  18. Smith D.A., Glover R. Teaching job application and personnel selection skills. *College Teaching*, 2002, vol. 50, no. 3, pp. 83–84.
  19. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ultich M. *HR from the outside in. USA*, McGraw-Hill Co. 2012.
  20. Van Iddekingy C.H., Raymark P.H., Eidson C.E., Attenweiler J.J., and Attenweiler W.J. What do structured selection interviews really measure? The Construct Validity of Behavior Description Interviews. *Human Performance*, 2004, vol. 17, no. 1, pp. 71–93.