

М. А. Пономарева

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

Н. Н. Пыжова

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

M. A. Ponomareva

Academy of Management under the President
of the Republic of Belarus, Minsk

N. N. Pyzhova

Academy of Management under the President
of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 331.08

**МЕТОДИКА ПЕРВИЧНОЙ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЛИЧНОСТНЫХ
КАЧЕСТВ КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВЫ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

**METHODOLOGY FOR INITIAL ASSESSMENT OF PROFESSIONAL
COMPETENCIES AND PERSONAL QUALITIES OF CANDIDATES
TO EXECUTIVE RESERVES**

В статье представлена методика первичной оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов в резервы руководящих кадров. Диагностика личностной зрелости, мотивации достижений, чувства гражданского долга, ориентации на результат трудовой деятельности кандидатов позволит определить не только значимые качества личности, но и потенциальные возможности, ресурсы развития и выявить внутренние помехи карьерному росту и самореализации. Авторы подчеркивают, что главной задачей создания резерва руководящих кадров является выявление работников, способных и подготовленных к реализации управленческих функций в современных условиях.

Ключевые слова: резервы руководящих кадров; профессиональные компетенции; личностные качества; ответственность; социально-психологические установки; личностная зрелость; гражданский долг; мотивация достижений.

The article presents the methodology for the primary assessment of professional competencies and personal qualities of candidates for reserves of leading personnel. Diagnosis of personal maturity, motivation of achievements, a sense of civic duty, orientation to the result of the candidates' labor activity will make it possible to determine not only significant personality qualities, but also potential opportunities, development resources and identify internal obstacles to career growth and self-realization. The authors emphasize that the main task of creating a reserve of senior personnel is to identify employees who are capable and prepared for the implementation of managerial functions in modern conditions.

Keywords: reserves of management personnel; professional competencies; personal qualities; liability; socio-psychological attitudes; personal maturity; civil duty; motivating achievements.

В настоящее время формирование действенных резервов кадров и планомерная подготовка лиц, включенных в резервы, к занятию соответствующих должностей является одним из приоритетных направлений Концепции государственной кадровой политики [1]. На современном этапе в Республике Беларусь особое внимание уделяется развитию кадрового потенциала страны, в том числе совершенствованию системы резервов руководящих кадров и повышению эффективности их использования. Сегодня предъявляются все более высокие требования к профессиональным компетенциям и личностным качествам руководителей. Изменения, происходящие в обществе, требуют от руководящих кадров роста профессионализма, психологической компетентности, гибкости, адаптивности, креативности, умений принимать решения в ситуациях неопределенности и дефицита времени. Успешность управленческой деятельности во многом зависит от личностной зрелости, ответственности, самообладания, владения технологиями управления стрессовыми ситуациями, умения осуществлять продуктивные коммуникации и преодолевать деструктивные последствия напряженного взаимодействия.

Создание эффективного резерва предполагает использование адекватных методов и методик отбора работников, оценку успешности их профессиональной деятельности и личностного потенциала. Наличие резерва позволяет осуществлять целенаправленную подготовку работников на конкретные управленческие должности, организовывать процесс обучения будущих руководителей и рационально использовать их потенциал.

Анализ вопросов формирования резервов руководящих кадров в научной литературе позволил выявить следующие основные проблемы в организациях [2; 3]:

- отсутствие конкретных методов и технологий создания резерва;
- формирование резерва без учета реальной потребности в руководящих кадрах;
- отсутствие системности и непрерывности работы с резервистами.

Указанные проблемы практики формирования резервов руководящих кадров имеют негативные последствия: низкую оценку значимости зачисления в резерв; слабую мотивацию работников к саморазвитию, карьерному росту.

Современные исследования по проблемам теории и практики формирования резерва руководящих кадров позволяют констатировать, что необходимо разработать методику оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов для зачисления в резервы и дальнейшей работы с ними по актуализации управленческого потенциала [4; 5; 6].

Главной задачей формирования резерва руководящих кадров является выявление работников, способных и подготовленных к реализации управленческих функций в современных условиях, обеспечение на этой основе преемственности управления. Основой создания резерва руководящих кадров выступает диагностика профессиональных компетенций и личност-

ных качеств кандидатов, которая помогает определить не только значимые качества личности, но и потенциальные возможности, скрытые иногда для самого человека ресурсы развития; позволяет адекватно охарактеризовать собственный профессиональный уровень и выявить внутренние помехи карьерному росту и самореализации. Определение личностного и профессионального потенциала – базовое условие формирования руководителя высокого уровня.

Методологический анализ профессиональной деятельности современных руководителей позволяет в качестве критериев отбора кандидатов в резервы руководящих кадров определить следующие характеристики: профессионально-психологическая готовность к управленческой деятельности; высокий уровень мотивации достижений; способность к самоанализу и саморегуляции; способность к принятию оптимальных решений в условиях неопределенности; сформированное чувство гражданского долга; лидерские качества; коммуникативные и организаторские способности; ответственность; личностная зрелость; ориентация на результат профессиональной деятельности.

Методика первичной оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов в резервы руководящих кадров включает анализ биографических данных работника (основных этапов жизненного пути, карьеры) и тестирование. Анализ биографических данных предполагает, что биография человека является индикатором его возможностей успешно выполнять управленческие функции. Тестирование направлено на диагностику профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов. В качестве диагностического инструментария были использованы следующие методики: «Тест-опросник личностной зрелости» (Ю. З. Гильбух); «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (тест О. Ф. Потемкиной); «Тест-опросник уровня субъективного контроля» (УСК) Дж. Роттера (адаптация Е. Ф. Бажина, С. А. Голынкиной, А. М. Эткинда).

Тест-опросник личностной зрелости Ю. З. Гильбуха позволит оценить стремление к достижению высоких результатов, уверенность в своих возможностях и способностях, патриотизм, интерес к явлениям общественно-политической жизни, эмоциональную уравновешенность, умение слушать и понимать чувства окружающих.

Тест-опросник уровня субъективного контроля Дж. Роттера направлен на определение индивидуальных особенностей субъективного контроля над различными жизненными ситуациями. Современные руководители должны иметь общий интернальный локус контроля, обладать эмоциональной стабильностью, упорством, решительностью и высоким самоконтролем.

Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной позволяет оценить значимость для кандидатов различных типов мотивации. У будущих руководителей должны преобладать следующие установки: ориента-

ция на результат; ориентация на альтруизм; ориентация на труд; ориентация на власть. Ориентация на результат позволит достигать результата деятельности вопреки помехам; ориентация на альтруизм отражает стремление отстаивать прежде всего общественные ценности, а не личные интересы; ориентация на труд предполагает удовлетворение от реализации трудовых функций; ориентация на власть выявляет умение оказывать влияние на окружающих.

Целью исследования являлась апробация методики первичной оценки профессиональных компетенций и личностных качеств кандидатов в резервы руководящих кадров. Апробация методики осуществлялась на выборочной совокупности, которая формировалась по принципу случайного отбора и составила 96 человек. Для достижения цели решались следующие **задачи**: применение диагностического инструментария на выборочной совокупности испытуемых и первичная обработка данных; применение методов описательной статистики для анализа характера распределения по каждой методике; выявление внутренней согласованности инструментария на основе корреляционного анализа; определение формулы расчета и весовых коэффициентов выявляемых параметров; построение интегрированной шкалы оценки испытуемых; определение групп кандидатов. Результаты описательной статистики представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты описательной статистики

Шкалы	Среднее	Медиана	Мода	Ст. откл.	Эксц.	Асимм.	Мин.	Макс.
ЛЗр	50,09	52,50	59,00	12,95	0,52	-0,86	8,00	72,00
Мд	20,26	22,00	25,00	6,05	-0,41	-0,66	4,00	30,00
Я-к	29,30	30,00	18,00	8,93	1,30	-0,86	-3,00	45,00
ГрД	10,15	11,00	11,00	3,86	0,61	-0,86	-2,00	16,00
ЖУ	18,73	19,00	12,00	5,35	-0,62	-0,21	6,00	30,00
Бл	10,11	11,00	9,00	5,11	0,82	-0,74	-5,00	20,00
Ио	6,83	7,00	10,00	2,30	-0,91	-0,25	2,00	10,00
Ид	7,59	8,00	9,00	1,82	-0,61	-0,44	3,00	10,00
Ин	6,31	7,00	7,00	2,33	-0,76	-0,35	1,00	10,00
Ис	7,17	7,00	9,00	2,01	-0,36	-0,60	2,00	10,00
Ип	5,20	5,00	7,00	1,86	-0,92	-0,17	1,00	9,00
Им	7,08	7,00	6,00	2,00	-0,79	-0,26	3,00	10,00
Из	5,72	6,00	7,00	2,32	-0,72	-0,15	1,00	10,00
Пр	5,35	5,50	6,00	1,65	0,40	-0,13	1,00	9,00
Рез	6,77	7,00	7,00	1,41	4,44	-1,28	0,00	9,00

Шкалы	Среднее	Медиана	Мода	Ст. откл.	Эксц.	Асимм.	Мин.	Макс.
Ал	5,26	5,50	6,00	2,08	-0,74	-0,08	1,00	10,00
Эго	3,31	3,00	4,00	2,02	-0,14	0,61	0,00	9,00

Примечание: ЛЗр – личностная зрелость; Мд – мотивация достижений; Я-к – «Я» концепция; (ГрД) – чувство гражданского долга; ЖУ– жизненная установка; Бл – способность к психологической близости с другим человеком; Ио – общий уровень интернальности; Ид – интернальность в области достижений; Ин – интернальность в области неудач; Ис – интернальность в области семейных отношений; Ип – интернальность в области производственных отношений; Им – интернальность в области межличностных отношений; Из – интернальность в отношении здоровья; Пр – ориентация на процесс; Рез – ориентация на результат; Ал – ориентация на альтруизм; Эго – ориентация на эгоизм.

По результатам описательной статистики был проанализирован характер распределения величин по каждой методике и произведен расчет параметров распределения исследуемых признаков, среди них наиболее важными являются: среднее арифметическое, стандартное отклонение, показатели асимметрии и эксцесса. Исследуемая выборочная совокупность недостаточно однородна, имеют место распределения плосковершинного характера: по показателям интернальности в сфере семейных отношений, мотивации достижения и ориентации на реализацию эгоистических потребностей. При этом по показателям ориентации на результат и положительной Я-концепции, напротив, распределение носит островершинный характер, и это свидетельствует о высокой однородности выборочной совокупности в рамках указанных параметров. Показатель асимметрии (As) характеризует распределение исследуемого признака с точки зрения его сдвига в сторону больших значений (левосторонняя, $As > 0$), либо меньших значений (правосторонняя, $As < 0$) относительно центра шкалы. При этом приняты следующие условные градации: если значение асимметрии по модулю меньше, чем 0,25, то асимметрия незначительная, если $0,25 < |As| < 0,5$ – умеренная, если $|As| > 0,5$ – существенная.

Анализ асимметрии результатов *теста личностной зрелости* показал, что у испытуемых, составивших выборочную совокупность, имеет место существенный сдвиг значений в сторону более высоких показателей по таким шкалам, как: мотивация достижений – стремление к достижению высоких результатов в деятельности; Я-концепция – позитивные представления о себе; чувство гражданского долга – высокий уровень патриотизма, интереса к явлениям общественно-политической жизни; способность к психологическому сближению с другими людьми; интегрированный показатель личностной зрелости. На рисунке 1 представлены частоты распределения показателей личностной зрелости по уровням.

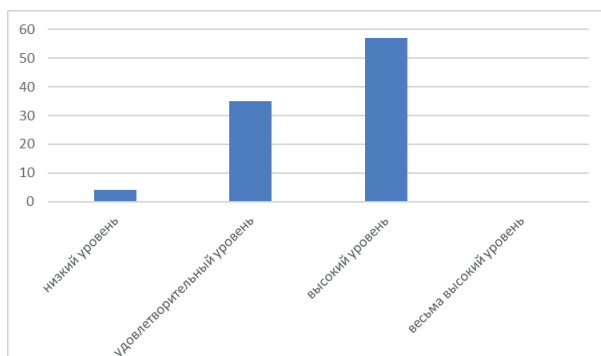


Рис. 1. Показатели личностной зрелости по уровням

Анализ асимметрии результатов теста оценки *уровня субъективного контроля* позволил выявить незначительные сдвиги в сторону высоких значений всех показателей интернальности; в области производственных отношений и отношения к своему здоровью – асимметрия незначительная (рис. 2). Для нашего исследования важное значение имеют интернальность в сфере неудач и интернальность в сфере достижений. Следует отметить, что уровень субъективного контроля в производственной сфере ниже, чем персональная ответственность за результаты. Вероятно, это связано с проблемой «размытости» коллективной ответственности, что требует внимания при работе с кадровым резервом. Низкое значение имеет также показатель интернальности в сфере контроля собственного здоровья. На этот факт важно обратить внимание, поскольку, как правило, ухудшение самочувствия часто игнорируется субъектами, а это важный фактор сохранения кадрового потенциала.

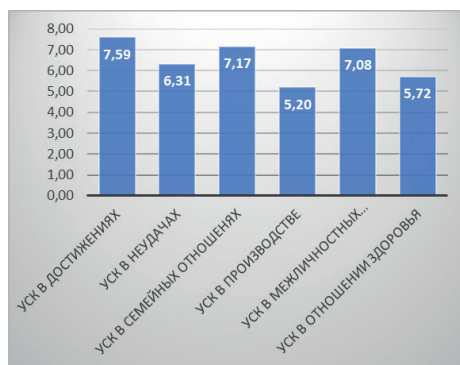


Рис. 2. Средние значения по шкалам теста оценки уровня субъективного контроля

Анализ характера распределений по шкалам *социально-психологических установок* позволил констатировать, что определен значительный сдвиг в сторону больших значений по шкале «ориентация на результат»; а по шкале «эгоизм» выявлен существенный сдвиг в сторону меньших значений (рис. 3).



Рис. 3. Средние значения по шкалам теста социально-психологических установок личности

Согласованность диагностического инструментария позволяет определить важность того или иного параметра в общем профиле компетенций. Согласованность проверялась с помощью метода множественной корреляции (r_s -Спирмена). Полагаем, одним из наиболее значимых является тест личностной зрелости как содержащий важные параметры оценки личности взрослого человека. В таблице 2 представлены результаты корреляционного анализа теста *личностной зрелости* с показателями по шкалам других методик.

Таблица 2

Коэффициенты корреляции шкал теста личностной зрелости с другими методиками

Шкалы других методик	Шкалы теста личностной зрелости					
	Лзр	Мд	Я-к	ГрД	ЖУ	Бл
Общая интернальность	0,457**	0,496**	0,524**	0,314**	0,229*	0,51**
в области достижений	0,496**	0,447**	0,478**	0,281*	—	0,362**
в области неудач	0,4129**	0,323**	0,4**	0,252*	—	0,379**
в семье	0,336**	0,298**	0,379**	—	—	0,293**
на производстве	0,488**	0,402**	0,42**	0,353**	0,244*	0,368**
в межличностные отношения	0,459**	0,321**	0,396**	0,225*	0,216*	0,33*
в отношении здоровья	—	0,289*	0,339**	0,268*	—	0,491**
Шкалы теста социально-психологических установок						
Процесс	-0,224*	-0,22*	-0,282*	—	—	—
Результат	—	—	—	—	—	0,245*

Шкалы других методик	Шкалы теста личностной зрелости					
	Лзр	Мд	Я-к	ГрД	ЖУ	Бл
Альтруизм	-0,284*	—	-0,39**	0,378*	—	-0,256*
Эгоизм	—	—	—	-0,373*	—	—

Примечание: * – уровень значимости $p \leq 0,05$; ** – уровень значимости $p \leq 0,01$.

Как видим, корреляционных взаимосвязей достаточно много, и они имеют высокую значимость; вероятность ошибки составляет менее 5 %. Таким образом, тест личностной зрелости имеет внутреннюю согласованность с остальными методиками. Особое значение для нас имеет общий показатель личностной зрелости, который характеризуется сильными взаимосвязями почти со всеми шкалами теста УСК и некоторыми показателями социально-психологических установок. Чуть менее важны, но также имеют значение, поскольку коррелирует с общей интернальностью, жизненные установки, но они не сильно влияют на общий показатель личностной зрелости.

На данном этапе исследования была определена значимость каждого параметра, его внутренняя согласованность с другим показателями с целью расчета весовых коэффициентов для определения формулы оценки кандидатов в резервы руководящих кадров. Далее определялись весовые коэффициенты выявляемых параметров. Весовые коэффициенты необходимо рассчитать, чтобы сумма показателей по методикам, имеющим разную значимость, не усреднялась (таблица 3). Расчет весового коэффициента позволяет от средних значений перейти к средневзвешенным значениям, который осуществляется, исходя из следующего принципа:

4 уровень: коэффициент $K_1 = 1$, высокая значимость параметра в общем интегральном балле;

3 уровень: коэффициент $K_2 = 0,6$, уровень значимости параметра в общем интегральном балле – выше среднего;

2 уровень: коэффициент $K_3 = 0,4$, уровень значимости параметра в общем интегральном балле – средний;

1 уровень: коэффициент $K_4 = 0,1$, уровень значимости параметра в общем интегральном балле – ниже среднего.

Таблица 3

Весовые коэффициенты методик и шкал

Методики и шкалы	Уровень	Весовой коэффициент
Тест личностной зрелости (Лзр)	4	1
Тест оценки уровня субъективного контроля (Ию)	4	1
Шкалы теста социально-психологических установок личности: ориентация на процесс (Пр) и на альтруизм (Ал)	3	0,6

Методики и шкалы	Уровень	Весовой коэффициент
Шкала теста социально-психологических установок личности: ориентация на результат (Рез)	2	0,4
Шкала теста социально-психологических установок личности: ориентация на эгоизм (Эго)	1	0,1

Далее разрабатывалась единая оценочная шкала для связывания всех методик, наиболее удобным вариантом оказалась пятибалльная шкала. Для тестов личностной зрелости и агрессивности применялось правило шести сигм:

$$\text{Инт} = X_{\text{ср}} \pm \sigma, \quad (1)$$

где Инт – интервал,

$X_{\text{ср}}$ – среднее арифметическое значение,

σ – стандартное отклонение.

На рисунке 4 показано, каким образом присваивались стандартные баллы по тесту личностной зрелости.

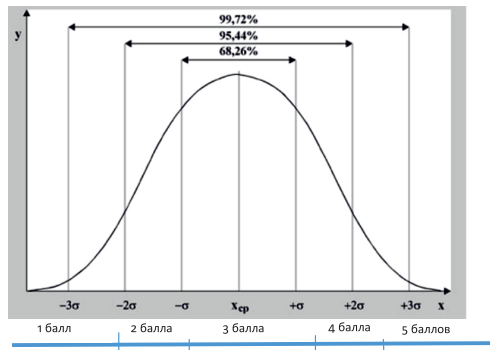


Рис. 4. Перевод «сырых баллов» по тесту личностной зрелости в стандартные баллы

Формула расчета интегрального показателя по всем методикам получила следующий вид:

$$\text{Инт} = \text{Лзр}_{\text{ст}} + \text{Ио}_{\text{ст}} + 0,6 \cdot (\text{Пр}_{\text{ст}} + \text{Ал}_{\text{ст}}) + 0,4 \cdot \text{Рез}_{\text{ст}} + 0,1 \cdot \text{Эго}_{\text{ст}}, \quad (2)$$

где Инт – интегральный показатель кандидата по тестам с учетом весовых коэффициентов и перевода значений в стандартные единицы.

Для определения интервалов, по которым кандидаты будут делиться на подгруппы, проведены расчеты эмпирических значений. По выборочной

совокупности получены следующие значения: $\min = 3,7$; $\max = 18,5$; раз-
мах = 14,8; шаг = 3. На основе статистической обработки и анализа эмпи-
рических данных установлены критерии деления кандидатов на подгруппы
(таблица 4).

Таблица 4

Критерии деления кандидатов на подгруппы		
Интервал значений	№ группы	Примечание
$\text{Инт} \leq 8,6$	группа 3	не рекомендован к зачислению в резерв
$8,7 \leq \text{Инт} \leq 13,5$	группа 2	рекомендован к зачислению в резерв при условии обучения и подготовки
$\text{Инт} \geq 13,6$	группа 1	рекомендован к зачислению в резерв

Таким образом, проведенная аналитическая работа по результатам опытной проверки методики первичной профессионально-личностной оценки кандида-
тов в резервы руководящих кадров позволила дифференцировать испытуемых
на группы и определить основные направления работы с кандидатами. Однако
первичная оценка кандидатов является лишь отправной точкой для включения
человека в резерв. Далее необходимо проводить индивидуальное собеседова-
ние с кандидатами и целенаправленную работу по актуализации выявленного
потенциала и развитию недостаточно выраженных компетенций.

Следует отметить, что проведенное исследование носит пилотажный
характер, впоследствии могут быть внесены незначительные изменения
в формулы расчетов на уровне корректировки весовых коэффициентов ис-
следуемых параметров.

Список использованных источников

1. Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь [Элек-
тронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июля 2001 г., № 1 от 3 января
2024 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ.
Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://etalonline.by/>. – Дата доступа: 25.02.2024.

2. Иванкина, Л. И. Управление человеческими ресурсами / Л. И. Иванкина. – Томск:
Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.

3. Методические рекомендации по работе с перспективным кадровым резервом /
сост.: Д. С. Докукин [и др.]; под общ. ред. В. В. Даниловича; Акад. упр. при Президенте
Респ. Беларусь. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 40 с.

4. Пономарева, М. А. Профессиональный подбор и отбор персонала: учеб. пособие /
М. А. Пономарева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2023. – 187 с.

5. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография /
К. Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 277 с.

6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы
сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2- изд., перераб. и доп. –
М.: Финансы и статистика, 2009. – 222 с.

(Дата подачи: 27.02.2024 г.)