

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

А.Н. Глушко, П.А. Корчемный, Н.В. Шевченко

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»,
г. Москва

Описано эмпирическое исследование эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. В рамках представленного исследования были проведены теоретические обобщения, которые послужили теоретической основой для повышения качества деятельности руководителя по оценке персонала. Предложена авторская структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала. Описываются теоретико-методологические подходы к определению деятельности – в частности, деятельностный, структурно-функциональный, системно-ситуативный и др. Обосновывается возможность рассмотрения деятельности руководителя по оценке персонала как самостоятельного вида деятельности, обладающего специфическими чертами в соответствии с выбранными теоретическими подходами. Деятельность руководителя по оценке персонала рассматривается на трех основных этапах, на каждом из которых определены функции, которые руководитель выполняет на данном этапе.

Ключевые слова: *деятельность, руководитель, оценка персонала, модель деятельности, моделирование, этапы деятельности, деятельностный подход.*

Введение

Оценка персонала является междисциплинарной темой, которую, однако, привычно рассматривают в рамках экономических дисциплин. В период экономического расцвета в организациях начинают проявлять интерес к качеству персонала. В первую очередь оценка рассматривается с точки зрения получения экономической выгоды, т.к. качественный подбор персонала, отслеживание потенциала сотрудников и зон развития повышает прибыль организации [8]. В связи с этим интерес экономистов к оценке персонала продиктован необходимостью повышать качество персонала [13]. Психологический эффект проведения оценки персонала не может быть измерен в финансовом эквиваленте напрямую [14]. Мы лишь косвенно можем связать эффективное проведение оценки персонала с повышением прибыли организации.

Однако интерес психологов к оценке персонала стабилен [5]. Психологическая работа в компаниях ведется по различным направлениям: диагностика, развитие, обучение, мотивация, адаптация и

т.п. [2]. Эта работа должна быть выстроена в единую систему, в которой учитывается качество персонала, стратегии компании, цели на данном этапе развития и т.д. [9]. Оценка персонала лежит в основе принятия различных управленческих решений: найм, увольнение, карьерное продвижение [4].

Как мы видим, решение по результатам оценки принимает руководитель [11]. Он также принимает непосредственное участие в самой оценке либо в качестве эксперта, либо в качестве наблюдателя. Но оценка персонала не считалась видом управленческой деятельности [12]. В своей работе мы доказываем, что руководитель выполняет деятельность по оценке, а значит, должен иметь соответствующие знания и навыки.

Исследование

Рассмотрение оценки персонала как вида управленческой деятельности в соответствии с деятельностным подходом (который мы берём за основу) предполагает описание её уровневой организации.

В связи с этим возникла необходимость создания теоретической основы, которая способствовала бы повышению качества деятельности руководителя по оценке персонала. Для реализации поставленной задачи была разработана структурно-функциональная модель этой деятельности. Мы будем исходить из определения модели как «абстрактного представления о реальности, предназначенного для изучения определенных аспектов этой реальности и позволяющего получить ответы на поставленные вопросы» [1, с. 309].

Теоретической основой для создания модели послужили принципы и этапы моделирования, представленные в трудах И.Н. Носса [4]. В работах И.Н. Носса выделяются 5 этапов моделирования [4]. Мы реализуем три из них.

Первым этапом проводится концептуально-теоретическое моделирование. Согласно структурно-морфологическому подходу, были выделены структурные элементы деятельности руководителя по оценке персонала и их взаимосвязи. В качестве составляющих элементов модели также были выделены объективные и субъективные условия деятельности.

Структура деятельности руководителя по оценке персонала представлена на рис. 1.

Второй этап работы предполагал предметно-содержательное моделирование деятельности по оценке персонала.

В ходе нашего исследования деятельности по оценке персонала были выделены психологические условия эффективности этой деятельности. Условия были сгруппированы на группы объективных и субъективных.



Рис. 1. Структура деятельности руководителя по оценке персонала

Одним из интересных условий, которое было выделено группой экспертов и высоко оценено опрашиваемыми руководителями, является неопределенность. Неопределенность относится к группе объективных условий и при этом оказывает ярко выраженное негативное влияние на деятельность руководителя по оценке персонала. Возможность преодолеть неопределенность значительно повышала показатели эффективности оценки персонала и позволяла руководителям испытывать большую удовлетворенность от процесса оценки [6, с. 86].

Значение неопределенности описывал в своих работах О.А Конопкин, который доказывал, что основным смыслом процессов психической регуляции является достижение субъектом информационной определенности [3, с. 29].

В нашем исследовании неопределенность выражается в том, что руководители не проходят подготовку к деятельности по оценке персонала. Изначально мы считали неопределенность случайно попавшим в теоретический перечень условием. Казалось бы, оценка персонала проводится регулярно, руководители в ней участвуют каждый год, имеют представление об этапах и целях. Но, к нашему удивлению, руководители отмечали в анкетах, что не знакомы с целями и задачами оценки персонала, не понимают до конца критерии оценки, не могут определить, что именно необходимо обозначить в планах развития, влияют ли их решения на кадровые перестановки и т.п. А также мы столкнулись с тем, что в исследуемых компаниях заранее не проводилось

оповещение о предстоящей оценке персонала в конкретном отделе. Несмотря на то что руководители знакомы с планом оценки на год, зачастую они забывали внести в план своего отдела оценку персонала. В результате специалисты по оценке совершенно внезапно для руководителя начинали проводить оценочные мероприятия. Оценка персонала требует от руководителя включённости в процесс, подготовки большого массива информации о подчинённых. Неожиданное появление специалистов по оценке, необходимость прерывать рабочий процесс, нарушение режима сильно раздражали руководителей. А в случае переносов сроков по планам оценки никто не уведомлял руководителей отделов об этом. Всё вышперечисленное стало составляющими неопределённости как объективного условия. Чтобы создать программу исполнительских действий, руководитель должен преодолеть информационную неопределённость. При этом руководитель должен корректировать свою деятельность в процессе ее реализации за счет получения обратной связи (от оцениваемых сотрудников, руководства и наблюдателей).

Ещё одним объективным условием, которое было получено в ходе экспертного ранжирования и подтверждено в ходе исследования, оказалась новизна. В основном новизна оказывала значительное влияние на руководителей, которые впервые столкнулись с необходимостью проведения оценочных мероприятий, а особенно оценочного собеседования с подчинёнными.

Вытекающим из неопределённости негативным условием стала внезапность оценочных процедур. В основном она стала следствием плохого планирования в компаниях и отсутствия согласованности между разными структурами, занимающимися управлением персоналом. Из-за плохого планирования руководители не относились к оценочным процедурам с должным уровнем ответственности, не готовили оценочные материалы заранее, не вели информационную базу по сотрудникам. Поэтому внезапность как негативное условие оказывало значительное воздействие на деятельность руководителя по оценке персонала.

Далее была сформирована группа субъективных условий деятельности руководителя по оценке персонала, соотносящаяся со сферами психики, регулирующими воздействие данных условий.

В ходе исследования были выделены следующие сферы психики руководителя, осуществляющего оценку персонала:

1. Мотивационная сфера: мотивация руководителя, проводящего оценку подчинённых; учёт мотивации сотрудника, проходящего оценку.
2. Интеллектуальная сфера: знания, умения и навыки руководителя по проведению оценки и критериев оценивания; учёт информированности сотрудника о системе оценки, критериях

оценивания; учет мнения сотрудников и руководителей об эффективности системы оценки персонала компании.

3. Эмоциональная сфера: уровень психического напряжения руководителя и его подчиненных, негативные эмоции; влияние социально-психологического климата в коллективе; удовлетворенность работой по оценке; удовлетворенность персонала результатами оценки.

4. Волевая сфера:

– внедрение решений, принятых на основе оценки; целеустремленность в достижении поставленных целей; умение управлять конфликтами и совершенствование коммуникативных навыков; формирование психологической устойчивости к воздействию психогенных факторов [7, с. 107].

Все эти компоненты составили группу субъективных психологических условий деятельности руководителя по оценке персонала. Графически их можно представить в виде схемы (рис. 2).

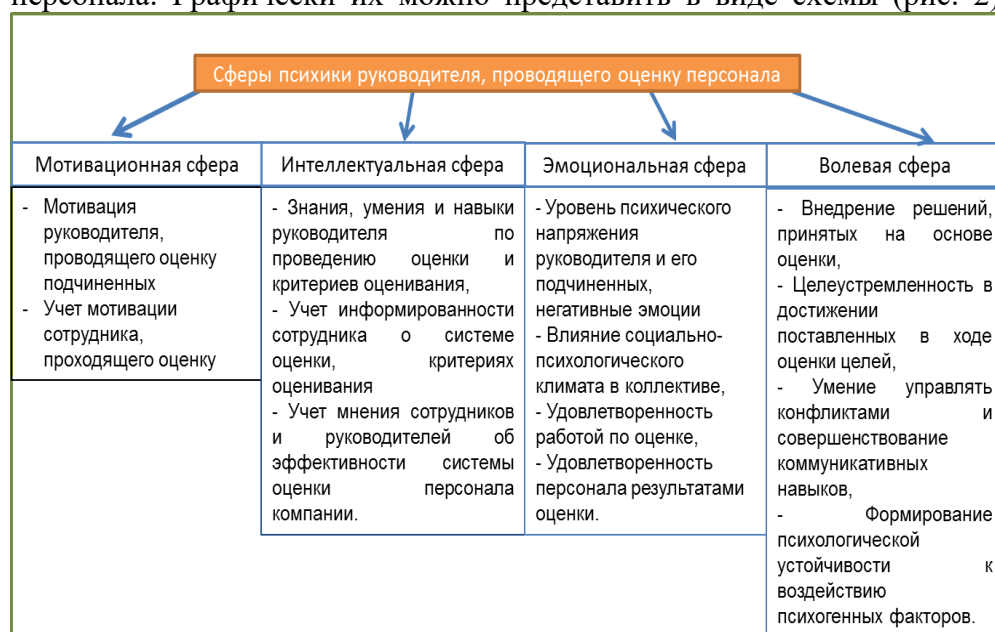


Рис. 2. Структурная схема сфер психики руководителя, осуществляющего оценку персонала

Также группа экспертов выделила несколько субъективных условий, которые в дальнейшем были также высоко оценены по степени влияния опрашиваемыми руководителями: это высокая интеллектуальная сложность, высокая ответственность, совмещение нескольких видов деятельности [7, с. 109].

Высока роль мотивации к оценке как субъективного условия. Низкая мотивация значительно снижает эффективность оценки персонала. При этом стоит учитывать и мотивацию руководителя к проведению оценки, и мотивацию подчиненного к участию в оценочных

процедурах. Если сотрудник не замотивирован к участию, то он склонен отвечать односложно, уклоняться от диалога с руководителем, не обсуждает проблемные зоны, не проявляет интерес к составлению плана развития, в целом не демонстрирует свои реальные возможности в ходе оценочного собеседования.

В свою очередь, руководитель с низкой мотивацией не пытается установить эффективную коммуникацию, не оказывает поддержки подчинённому, не разъясняет цели и задачи оценки, может безответственно отнестись к модели компетенции и выставлению баллов в соответствии с ней. Часто итоговые оценки ставятся безотносительно реальных трудовых достижений подчиненного, усредняются. План развития в этом случае формулируется из общих фраз, слабо увязанных с реальными потребностями подчинённого и компании.

Из этого следует вывод о необходимости повышения мотивации к оценке как руководителей, так и подчиненных, чтобы повысить эффективность оценочных процедур и сформировать видение актуальных качественных показателей персонала.

Такие условия, как информированность сотрудников о процедуре оценки, необходимые для проведения оценки знания, умения и навыки руководителя, а также сложившееся мнение об эффективности системы оценки компании составили подгруппу «интеллектуальной сферы» психики.

Сотрудники должны четко понимать критерии оценивания их деятельности, быть ознакомленными с моделью компетенций для их должности [10]. Необходимо донести до персонала важность оценки персонала, её практическую пользу, цели, задачи, а также предполагаемые этапы оценки. Модель компетенций расписывается по уровням соответствия должности и предполагает описание поведенческих паттернов, характерных для каждого уровня. Оценить сотрудника по этим уровням для неподготовленного руководителя довольно сложно. Также и для сотрудника сложно понять, какого конкретно поведения от него ждут. Чем больше персонал знает о системе оценки, критериях, составляющих модели компетенций и т.п., тем выше психологическая готовность к оценочным процедурам, что, в свою очередь повышает мотивацию к оценке. Если же мы сформируем позитивное отношение к оценке и положительное мнение о ней у персонала, то повысим ответственность каждого участника оценки за результат. Позитивно настроенный сотрудник не пытается избежать или бойкотировать оценку. Попытки бойкотировать оценочные процедуры, к сожалению, в основном связаны с руководителями, которые не хотят тратить время на то, что, по их мнению, не имеет никакой практической пользы. Знание критериев оценки способствует повышению производительности, так как сотрудник имеет четкое представление, что от него требуется и как он может получить более высокую оценку, а

следовательно, карьерные и профессиональные перспективы и более высокий материальный доход [7, с. 112].

Итак, мы видим, что интеллектуальная сфера имеет значительное влияние на эффективность оценки персонала как вида деятельности руководителя. Из чего вытекает необходимость подготовки руководителя к этому виду деятельности, осознанное обучение и направленное развитие руководителей в этом направлении. В рамках нашего исследования мы обосновали необходимость разработки программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала.

Для эффективного проведения оценочных процедур руководитель должен обладать специфическими знаниями [17]. Во-первых, в ходе обучения руководитель должен усвоить, какие цели и задачи преследует оценка персонала. Понимание целей – это залог мотивации [16]. Мы должны объяснить руководителю, чем ему лично может быть полезна оценка персонала. Также руководитель должен понимать взаимосвязь системы оценки с другими сферами управления персоналом [15]. В первую очередь это касается карьерного развития. Руководитель формирует кадровый резерв, а также составляет план развития для каждого сотрудника на следующий оценочный период. Чтобы реализовать эти задачи, нужно понимать возможности компании по развитию персонала – например, возможность направить на тренинг. Руководитель, желающих рекомендовать сотрудника к повышению, должен иметь представление о вакансиях компании, где мог бы продолжить своё карьерное развитие перспективный сотрудник.

Стоит учитывать также подготовку руководителя к оценочному собеседованию, понимание его структуры, способов управления беседой, поддержки сотрудника, какие вопросы помогут провести это собеседование эффективнее и получить наиболее ценную информацию. Правильно поставленные вопросы в уединенной обстановке позволили некоторым руководителям узнать нечто, значительно влияющее на производственный процесс. Даже согласование увольнения сотрудника в ходе проведения оценочного собеседования дало возможность руководителю пересмотреть свой подход к персоналу, свои коммуникации. А для сотрудника такой диалог стал толчком для судьбоносного поворота в карьере. Сотрудник уволился и сменил сферу деятельности.

Также в ходе обучения руководителей деятельности по оценке персонала мы предлагаем развивать специфические умения. К таким умениям можно отнести способность контролировать ход оценочного собеседования. В первую очередь это касается урегулирования конфликтных ситуаций. К сожалению, некоторые руководители в нашем исследовании отмечали невозможность разрешить конфликтную ситуацию. Иногда в процесс проведения оценочного собеседования приходилось привлекать вышестоящее руководство. Довольно

проблематично налаживать коммуникацию с сотрудником, если есть неразрешенные противоречия.

Также к необходимым умениям можно отнести возможность регулировать эмоциональный фон собеседования. Сотрудники приходят на оценочные мероприятия в основном с негативными ожиданиями. Причиной тому может быть неопределенность, непонимание целей оценки, распространение слухов о возможных увольнениях или финансовых проблемах в компании. Задача руководителя – развеять страхи, создать атмосферу доверия и открытости. По окончании оценочного собеседования сотрудник должен быть мотивирован на работу, а не подавлен и готов к увольнению.

Учет влияния всех вышеперечисленных условий усиливает эффективность оценочных мероприятий.

Для повышения эффективности системы оценки персонала компания должна привлекать сотрудников к обсуждению и разработке составляющих системы оценки – например, критериев оценивания или моделей компетенций. Опытные сотрудники могут внести ценные предложения. К тому же участие в таком мероприятии повысит ответственность за его результат, а также ответственность за выполнение целей развития, которые руководитель формулирует совместно с сотрудником по окончании собеседования.

Рефлексивный этап оценки (оценочное собеседование) решает задачи долгосрочного планирования (построение целей развития для сотрудника в соответствии с задачами компании, ее ресурсами и потребностями самого сотрудника). На этом этапе также проводится мониторинг деятельности сотрудника, анализ его ошибок и достижений, оценка достигнутых результатов [7, с. 116].

Не менее важны условия, относящиеся к эмоциональной сфере.

В разработанных нами анкетах, а также в бланках методики МПДО (метод последовательной динамической оценки деятельности), которые мы использовали в исследовании, были предусмотрены вопросы, оценивающие эмоциональное напряжение во время проведения оценочного собеседования. Респонденты могли указать и уровень психического напряжения, а также обозначить его причины. При этом до проведения собеседования и непосредственно после него проводилась психодиагностика с помощью теста «САН» (самочувствие, активность, настроение).

За проведением оценочного собеседования на начальном этапе наблюдали эксперты из числа специалистов по оценке персонала. К сожалению, эксперты отмечали высокое эмоциональное напряжение, негативный характер проявляемых эмоций и настроений, в связи с чем стоит отметить важность этого психологического условия.

Сниженный эмоциональный фон в процессе оценочного собеседования может привести к негативной оценке карьерных

перспектив, а также ожиданию негативных последствий от оценки (например, увольнение) [7, с. 119].

Проведенное нами исследование подтвердило, что формирование позитивного эмоционального фона значительно повышает эффективность оценки персонала. Результаты теста «САН» доказали, что после проведения обучения руководители смогли сформировать позитивный фон. По критерию настроения у сотрудников сдвиг был значимым.

Важно учитывать сформировавшийся социально-психологический климат компании, общий настрой в коллективах, принятые стили общения и руководства, уровень сплоченности. Очевидно, что неблагоприятный климат будет негативно влиять на эффективность оценки персонала, а равно и оценка персонала будет ухудшать и без того негативный фон.

Если предварительные исследования диагностируют неблагоприятный социально-психологический климат, то следует уделить большее внимание предварительной разъяснительной работе с персоналом. При этом в ходе непосредственного общения руководителю нужно демонстрировать поддержку и такт, уделить внимание проблемным зонам, скрытым конфликтам, о которых сотрудник не имеет возможности поговорить в рабочей суете.

Как правило, в сплоченном коллективе сотрудники показывают более высокий результат в ходе оценки, однако их ответы на оценочные вопросы могут быть очень похожи.

Значимым показателем для компании является удовлетворенность трудом. Каждая компания заинтересована в стабильности персонала. Высокая текучесть кадров говорит нам о нездоровье компании. При высокой текучести нет смысла в регулярной оценке персонала, т.к. мы потратим больше ресурсов, чем приобретем эффекта. В данном случае необходимо вводить ограничительные критерии в положение об оценке персонала. В частности, многие компании включают в оценку только тех, кто проработал в компании больше года.

Низкая удовлетворенность трудом в компании сказывается на карьерных ожиданиях сотрудника. При таком эмоциональном фоне сотрудник будет воспринимать оценку персонала как лишний повод поискать работу, покритиковать компанию, себя самого, свои перспективы. В данном случае необходимо очень деликатно проводить оценочное собеседование, чтобы использовать его как возможность прояснить причины неудовлетворенности. Тут самое главное – провести диалог умело, что означает хорошую подготовку руководителя.

Именно процедура оценочного собеседования является камнем преткновения для руководителей. Поэтому такому этапу необходимо уделить особое внимание. Всё впечатление от системы оценки у сотрудника сформируется в процессе этого диалога. Если будет сформирована доверительная атмосфера, руководитель будет открыт к

общению, то и вся система оценки будет функционировать без ошибок и приносить реальную финансовую прибыль.

Одним из критериев эффективности системы оценки персонала является отношение сотрудников к сформированным в ходе собеседования планам на развитие. По положению об оценке персонала в исследуемых компаниях сотрудники и руководители ставили подписи на бланке с целями на следующий оценочный период. Предполагается, что подпись формирует ответственность за выполнение плана. Однако анализ документов показал обратное: планы не исполнялись, причем написаны они были неграмотно, т.е. не соответствовали требованиям адекватности, измеримости и т.п. То же самое можно сказать о кадровом резерве. Если руководитель рекомендует сотрудника к зачислению в кадровый резерв, то у сотрудника уже появляются амбиции. Ожидание того, что компания как-то поучаствует в карьерном росте, оценит достижения, поощрит материально или каким-то другим образом, формирует напряжение у сотрудника. Проходит год – ничего не меняется, ничего не предлагается. Тогда у сотрудника возникает закономерный вопрос: зачем вообще проводилась оценка? Что должно было случиться после неё? Необходимо чётко понимать, что мы можем предложить перспективному специалисту, чтобы его замотивировать.

Тем не менее руководитель – прежде всего человек. Выставляя оценки подчинённому, часто руководитель боится, так сказать, обидеть низкими баллами. Большинство руководителей в нашем исследовании до проведения обучения были склонны завышать оценки, стараясь усреднить показатели по отделу, подчеркнуть высокий потенциал их коллектива. Такая тенденция только вредила результату. Во-первых, изначальная модель компетенций предполагала выставление оценок по 5-балльной системе, где «3» означало полное соответствие. Руководители морально были не готовы поставить тройки сотрудникам, что продемонстрировало отсутствие понимания системы компетенций. Многие просто не ознакомились с критериями и проставили высокие баллы. В соответствии с этими баллами половина компании оказалась в кадровом резерве. В дальнейшем балльная система была заменена на другую (от -2 до +2).

Многие не смогли понять графу «потенциал», которая использовалась в исследуемых компаниях. Этот противоречивый показатель стал камнем преткновения в системе оценки персонала. Данная графа была отдельно выделена в модели компетенций, и ей уделялось внимание в ходе обучения руководителей.

Стоит учитывать, что цели и задачи оценки персонала руководители воспринимают через призму задач своего отдела, конкретного функционала отдела в целом и каждого подчиненного в частности.

В самом начале нашего исследования до обучения руководителей мы также столкнулись с интересным феноменом, для которого пришлось вводить специальные обозначения в дальнейшем. Так как руководители выставляли оценки вместе с экспертами по оценке, которые проводили свои оценочные процедуры, то можно было их сопоставить. Обнаружились явные противоречия. Некоторым сотрудникам непосредственный руководитель ставил высокие баллы, а при этом эксперты – максимально низкие. И наоборот: встречались случаи, когда от руководителя подчинённый получал низкий балл, а от эксперта – самый высокий. Экспертные оценки выставлялись, исходя из средних оценок нескольких экспертов. Поэтому их мы считали априори более объективными. А вот руководители продемонстрировали склонность к субъективизму. Для обнаружения необъективно выставленных оценок в таблицу результатов были добавлены «зона протеза» и «зона конфликта»: так обнаружилась необходимость повышения объективности выставления оценок [6].

Также необходимо отметить важность коммуникативных навыков руководителей. В бланках методики МПДО руководители могли отметить, каких навыков им не хватало и какое они хотели бы пройти обучение. Такие же бланки заполняли эксперты, которые присутствовали на оценочном собеседовании. И те, и другие отметили нехватку коммуникативных навыков. Также, к сожалению, было отмечено, что некоторые руководители не демонстрируют достаточного уровня лидерских качеств, они не являются авторитетом для своих подчиненных. Некоторые руководители пожелали пройти тренинг по развитию лидерских качеств, несмотря на многолетний опыт руководства. В основном это было связано с конкретным подчиненным, который не поддавался влиянию, бойкотировал поручения (возможно, завуалированно, соглашаясь, но не исполняя), демонстрировал низкую дисциплину.

Итак, рассмотрев в ходе исследования деятельность руководителя по оценке персонала, мы выявили объективные и субъективные психологические условия эффективности этой деятельности, а также изучили сферы психики руководителя, соотнеся их с условиями (мотивационная, интеллектуальная, эмоциональная, волевая сферы).

Возвращаясь к разрабатываемой нами модели, мы можем включить условия в нашу модель в соответствии с деятельностным подходом. Все выявленные условия в дальнейшем учитывались в программе обучения руководителей деятельности по оценке персонала.

В ходе обучения руководители рассматривали кейсы, собранные с помощью методики МПДО во время проведения оценочного собеседования. В проработке кейсов руководители развивали навыки контроля конфликтов, коммуникативные навыки и лидерские качества. Руководители знакомились с различными стратегиями поведения в диалоге с сотрудником, чтобы расширить свои поведенческие модели.

В нашем исследовании были описаны этапы деятельности руководителя по оценке, и каждый этап был соотнесен с выполняемыми им функциями (табл. 1), что также необходимо учитывать в ходе построения модели.

Таблица 1

Этапы и функции деятельности руководителя по оценке персонала

Этапы деятельности руководителя по оценке	Функции, выполняемые в ходе оценки
Ориентировочный (подготовительный)	Планирования Коммуникации
Исполнительский (выставление оценок)	Стимулирующая Принятия решений Прогнозирования
Рефлексивный (оценочное собеседование)	Целеполагание Коммуникативная Контроль и коррекция Мотивирования

Итак, второй этап моделирования предполагал определение компонентов модели деятельности по оценке персонала, а также определение связей между выявленными компонентами.

Далее проводился третий этап моделирования – инструментально-методический. Выявленные в ходе экспертного опроса и дальнейшего исследования психологические условия были сгруппированы, и для каждого условия был определен психодиагностический инструмент.

Выводы

В нашей работе мы реализовали три этапа моделирования в соответствии с концепцией И.Н. Носса. Для разработки модели необходимы дальнейшие исследования и эмпирические материалы. Тем не менее даже в представленном виде модель обладает эвристическим потенциалом, что дает возможность использовать ее как теоретическую основу для разработки программы обучения руководителей.

В нашей дальнейшей работе была реализована программа обучения и ее эффективность доказана.

Нет сомнения, что оценка персонала является неотъемлемой частью работы с персоналом. Оценка персонала проводится в том или ином виде в любой компании. Не всегда это отдельная прописанная в положении деятельность. Однако навык по проведению оценки должен иметь каждый руководитель. В соответствии с этим тезисом логично готовить к деятельности по оценке персонала будущих руководителей, а также организационных психологов.

Список литературы

1. Военная психология: Военно-психологический словарь-справочник: учебно-методическое пособие для вузов / Д.Е. Алексеев, А.Я. Анцупов, Е.Г. Баранов [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Харвест, 2023. 816 с.

2. Камышанов А.А., Чудинов К.Ю., Шевченко Н.В. Оценка персонала как фактор стресса в профессиональной деятельности // Человеческий капитал. 2019. № S12–2 (132). С. 401–406.
3. Конопкин О.А. Психологические механизмы регуляции деятельности. М.: URSS: Ленанд, 2010. 316 с.
4. Носс И.Н. Моделирование объекта и предмета психологического исследования // Современная прикладная психология: теория и практика: сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Москва, 19–20 апреля 2017 года / отв. ред. Н.Т. Колесник. Т. 1. М.: Московский государственный областной университет, 2017. С. 93–96.
5. Шевченко Н.В. Деятельность руководителя по оценке персонала // Человеческий капитал. 2023. № 7 (175). С. 146–153.
6. Шевченко Н.В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала // Человеческий капитал. 2020. № S4 (136). С. 159–166.
7. Шевченко Н.В. Психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала: дис. ... канд. психол. наук: 5.3.3. М., 2024. 228 с.: ил.
8. Approaches to the intellectual capital assessment of highly qualified personnel in the industrial labor market / V.G. Martynov, I.Yu. Eremina, N.Yu. Sopilko [et al.] // Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference Innovation Management and information Technology impact on Global Economy in the Era of Pandemic, Cordoba, 30–31 may 2021 y. Cordoba: IBIMA Publishing, 2021. P. 1226–1236.
9. Assessment of the effectiveness of motivational instruments by stages of the organization's personnel management process / S.Zh. Nurgalieva, Z.A. Arynova, Zh.S. Khusainova, B. Nygmanov // Bulletin of the National Institute of Business. 2023. №. 3(51). P. 43–52.
10. Barbu C.C., Kalcev V. Some aspects of personnel psychological assessment // Vector European. 2022. № 1. DOI 10.52507/2345-1106.2022-1.19.
11. Buralkiyeva B.B., Dyrka S. Coaching as Method to Increase Non-Monetary Motivation and Personnel Performance // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. 2023. № 3. P. 291–299.
12. Fozilov U. Important Aspects in Assessing the Personal Qualities of Management Personnel // Bulletin of Science and Practice. 2021. Vol. 7, № 9. P. 495–503.
13. Grosheva P.Yu., Ajimijere O.J., Abdullah Al.S. The tool for estimating the cost of providing human resources for a project considering the assessment of staff competencies // Horizons of Economics. 2021. № 5(64). P. 130–134.
14. Methods for Assessment of Personnel Performance Through the Creation of a Database / G. Y. Ratushnyak, A. L. Zolkin, V. V. Pomazanov, I. M. Kalyakina // Proceeding of the International Science and Technology Conference «FarEastCon 2021», Vladivostok, 05–08.10.2021. Vladivostok: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 935–945.
15. Research competence as one of the components of the system of key competencies Annotation / D.M. Bobizoda, B.D. Kairbekova, A.M. Utilitova, T.Zh. Shakenova // Вестник Инновационного Евразийского университета. 2023. № 4(92). P. 12–17. DOI 10.37788/2023-4/12-17.

16. The need for research-based tools for personnel selection and assessment in the forensic sciences / R.D. Spain, J.W. Hedge, D. Ohse, A. White // *Forensic Science International: Synergy*. 2022. V. 4. P. 100213.
17. Values assessment for personnel selection: comparing job applicants to non-applicants / J. Anglim, K. Molloy, S. L. Albrecht [et al.] // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. V. 31(4), P. 524–536. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2008911>
18. Zsákai R. Assessment of psychological challenges and treatment possibilities in military personnel // *Strategic Impact*. 2022. V. 82. № 1. P. 31–41.

Об авторах:

ГЛУШКО Алексей Николаевич – доктор психологических наук, профессор кафедры психологии, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, Москва, Ленинский пр-кт, 1/2, корп. 1), авторское ID: 907278, SPIN-код: 5079-1504, e-mail: aglushko@yandex.ru

КОРЧЕМНЫЙ Пётр Антонович – доктор психологических наук, профессор кафедры психологии АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, Москва, Ленинский пр-кт, 1/2, корп. 1), авторское ID: 702157, SPIN-код: 9021-5961, e-mail: korchemny-petr@yandex.ru

ШЕВЧЕНКО Надежда Валерьевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, Москва, Ленинский пр-кт, 1/2, корп. 1), авторское ID: 1003979, SPIN-код: 9804-1224, e-mail: uralo4ka85@yandex.ru

DEVELOPMENT OF A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODEL OF THE HEAD OF STAFF ASSESSMENT

A.N. Glushko, P.A. Korchemny, N.V. Shevchenko

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

The article is devoted to the description of an empirical study of the effectiveness of the head of staff assessment. Within the framework of the presented research, theoretical generalizations were carried out, which served as a theoretical basis for improving the quality of the head's personnel assessment activities. The paper proposes the author's structural and functional model of the head of staff assessment. The article describes theoretical and methodological approaches to the definition of activity, in particular, activity-based, structural-functional, systemic-situational, etc. The possibility of considering the activities of the head of personnel assessment as an independent type of activity with specific features in accordance with the chosen theoretical approaches is substantiated. The activities of the head of staff assessment are considered at three main stages, each of which defines the functions that the head performs at this stage.

Keywords: *Activity, manager, personnel assessment, activity model, modeling, stages of activity, activity approach.*

Принято в редакцию: 12.11.2024 г.

Подписано в печать: 21.10.2024 г.