



УДК 159.9

ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ

О.С. Машарская*

Аннотация. Рассматриваются особенности отбора специалистов без опыта работы. Описаны основные модели компетенции, представленные в современной науке. Выделен «упрощенный» отбор, основанный на глубинных личностных компетенциях и оценке управленческого потенциала, являющийся не только оптимальным с точки зрения стратегии отбора и развития персонала, но и экономически наиболее оправданным при отборе молодых специалистов.

Ключевые слова: молодые специалисты, оценка персонала, модели компетенции, поверхностные компетенции, глубинные компетенции.

SPECIFICS OF SELECTION OF YOUNG UNEXPERIENCED SPECIALISTS

O.S. Masharskaya

Annotation. The article considers the peculiarities of selection of experts without experience. Describes the basic models of competence presented in modern science. Selected "simplified" selection based on the deep personal competencies and the assessment of managerial potential, which is not only optimal from the point of view of strategy selection and development of employees, but also the most economically justified in the selection of young professionals.

Keywords: young professionals, staff evaluation of the competence model, surface competence, in-depth competence.

Научная специальность 19.00.03 — Психология труда, инженерная психология, эргономика

Повышение уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности является ключевой задачей бизнеса, поскольку сотрудники — определяющий фактор успеха любого предприятия. Развитие человеческих ресурсов направлено на создание целостной и всеобъемлющей модели развития персонала и подразумевает четкое видение будущих способностей людей, их потенциала и протекает в рамках общей стратегической модели организации. Оно направлено на то, чтобы все члены организации обладали знаниями, навыками и компетентностью, требуемыми для выполнения текущих и потенциальных задач, поставленных организацией.

В современных условиях работодатели особое внимание уделяют такой группе потенциальных сотрудников, как молодые специалисты (graduaterecruitment). В настоящее время существенно возрос интерес компаний-работодателей к молодым специалистам. Это связано с целым рядом факторов, в числе которых стремление создать кадровый резерв компании и задел на будущее, желание вырастить сотрудников «под себя».

Интерес к молодым специалистам, в первую очередь, характерен для международных компаний, однако, ведущие российские компании также проявляют интерес к рынку выпускников. Один из самых распространенных методов оценки персонала в ведущих мировых ком-



паниях базируется на моделях компетенций, определяющих четкий и целостный набор критериев, относительно которых может быть описана и оценена деятельность наиболее эффективных работников компании.

Проблема компетенций широко рассматривается как в науке, так и в бизнесе. Согласно Д.К. МакКлелланду [2], компетенция есть базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему (на основе критериев) исполнению в работе или других ситуациях.

Мангхам [3] отмечает, что компетентность может быть связана с моделями личности, моделями результата или моделями образования и обучения также как и со стандартным подходом, в котором используются критерии, определяющие эффективность. Мансфилд [3] описывает три различных способа использования компетентности: результаты (профессионально-технические стандарты, описывающие, что люди должны быть способны сделать, чтобы занять должность); задачи которые люди решают (описывают, что происходит в настоящее время); личностные черты и характеристики (описывающие, какие люди подходят для какой работы).

Вейнерт [3] предложил список из девяти кластеров для определения и интерпретации компетентности: общие когнитивные способности; специализированные когнитивные навыки; модель рабочих компетенций; модифицируемая модель рабочих компетенций; объективная и субъективная я-концепция; мотивация; компетенции действия; ключевые компетенции; мета-компетенции.

Читхам и Чиверс [3] развивают целостную модель профессиональной компетентности, включающую пять наборов связанных компетенций и компетентностей. Их модель компетенций включает пять измерений:

- когнитивные компетенции, включающие не только официальные знания, но так же и неофициальные — основанные на опыте. Знания, подкрепленные пониманием, отличаются от компетенций;

- функциональная компетентность (навыки или ноу-хау), предполагает, что «человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать... [и] способен продемонстрировать»;

- личностные компетенции (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя»), определяются как «относительно устойчивые характеристики личности причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы»;

- этическая компетентность, «личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях»;

- мета-компетенции, относятся к способности справляться с неуверенностью, также как и с поучениями и критикой.

Подход Л.М. Спенсера и С.М. Спенсера, получивший в нашей стране широкое признание, предполагает выделение пяти типов базовых качеств [1]:

- 1) мотивы;
- 2) психофизиологические особенности (или свойства);
- 3) Я-концепция;
- 4) знание;
- 5) навык.

Знания и навыки имеют тенденцию быть видимыми и относительно поверхностными характеристиками людей. Я-концепция, свойства и мотивы, присущие компетенции, более скрыты, «глубоки» и спрятаны в самой сердцевине личности. Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить. Глубинные компетенции (свойства и мотивы) оценить и развить труднее, однако рентабельнее отбирать людей по наличию этих характеристик.

Модель компетенций, используемая как фундамент для построения в организации стратегии «управления талантами», обеспечивает необходимую связь между функциями HR и реальным результатом бизнеса и обеспечивает жизнеспособную связь между поведением, способностями и свойствами, характерными для индивидуума, и задачами, поставленными перед ним на работе.

В тоже время, существует существенное различие между отбором высококвалифицированных специалистов и выпускников. Если для повышения эффективности деятельности компании, повышения качества подбора и снижения затрат и текучку кадров разработка моделей компетенций в соответствии с позициями подбора является одной из важнейших методов, то при подборе молодых специалистов HR службы сталкиваются с другими задачами. По сути дела, компании ориентированы на отбор выпускников, представляющих собой людей с высоким потенциалом, но еще не обладающих достаточными знаниями и необходимой квалификацией.

Таким образом, отбор молодых специалистов строится по иному принципу и связан с выделением базовых компетенций, определяющих высокий потенциал выпускника и позволяющий ему в будущем успешно справляться рабочими задачами и составить кадровый резерв компании. В данном случае центры оценки (assessmentcenter), построенные на моделях компетенций в соответствии с описанными выше принципами, являются одним из наиболее востребованных методов от-



бора; они неоднократно доказывали свою эффективность и высокую прогностичность, обеспечивая широкий и всесторонний обзор навыков и способов поведения кандидатов.

При приеме на работу выпускников вузов одними из наиболее значимых оказываются личностные компетенции и управленческий потенциал, что позволяет компании в перспективе делать ставку на данных сотрудников. При этом личностные компетенции как индивидуальные особенности личности человека, проявляемые в поведении, рассматриваются при приеме на работу, поскольку данные компетенции чаще всего не развиваются в рамках корпоративного бизнеса.

Таким образом, для успешного трудоустройства выпускников вузов одними из наиболее значимых оказываются следующие компетенции:

- ориентация на результат, выражающаяся в проявлении конструктивной активности, направленной на достижение поставленных целей; заботу о том, чтобы хорошо работать или соревноваться со стандартами совершенства. Этим стандартом может быть старое (имеющееся) исполнение того же самого человека (борьбы за улучшение), объективное измерение (ориентация на результаты), исполнение работы другими (соревнование), трудные и многообещающие цели, поставленные человеком, или даже то, что кто-то когда-то сделал (новинка);
- способность воздействовать на окружающих и оказывать влияние. Данная компетенция выражается в намерении и умении убедить, уговорить, повлиять или впечатлить окружающих с целью заставить их поддерживать планы говорящего;
- командная работа и сотрудничество, подразумевающее подлинное намерение работать совместно с другими, быть частью команды, работать вместе в противопоставление работе по одиночке или конкуренции;
- инициатива, проявляющаяся в желании и, отчасти, «привычке» делать больше, чем требуется или ожидается в работе, делать то, чего никто не просил и что улучшит или увеличит результаты работы и поможет избежать проблем, или же в поиске или создании новых возможностей;
- уверенность в себе, как бесценный опыт человека и вера в собственные способности выполнить задание.

Сюда входит выражение человеком уверенности в борьбе со все более трудными обстоятельствами, в достижении решений или формировании мнений и в конструктивной работе над неудачами;

- способность искать информацию. Очень значимая компетенция, подразумевающая приложение усилий к получению большей информации, не веря ситуациям «на слово». Проявляется в любопытстве, желании узнать больше о вещах, людях или проблемах.

Безусловно, различные компании или агентства, предоставляющие соответствующие услуги, могут называть данные компетенции по-разному, могут делать дополнительный акцент на более детальный отбор в рамках своей профессиональной специфики (например, умение работать с числовой информацией). Однако суть личностных компетенций, определяющих потенциал кандидата, остается неизменной.

Если указанные выше компетенции в той или иной мере востребованы в ходе отбора квалифицированных специалистов (будь то интервью по компетенциям или ассесмент-центры), то при отборе выпускников особое место занимает такая компетенция, как личностная зрелость, связанная со способностью проявлять характеристики взрослого человека в рабочих и жизненных ситуациях. Данная компетенция отражает:

- самостоятельность или несамостоятельность кандидата;
- его способность или неспособность брать на себя ответственность за принятие решений и выполнение поставленных задач;
- потребность в поддержке;
- способность общаться на равных и обсуждать профессиональные вопросы с более зрелыми и опытными коллегами и пр.

Описанный выше «упрощенный» отбор, основанный на глубинных личностных компетенциях и оценке управленческого потенциала, является не только оптимальным с точки зрения стратегии отбора и развития персонала, но и экономически наиболее оправданным при отборе молодых специалистов, поскольку первоочередной задачей является оценка возможностей и потенциала кандидатов, а также их соответствие корпоративной культуре компании.

Литература

1. Лайм М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Пер. с англ. М., 2010.
2. Мучински П. Психология. Профессия. Карьера / Пер. с англ. В. Белоусов; 7-е изд. СПб., 2004.
3. Delamare Le Deist F., Winterton J. What Is Competence? Human Resource Development International, vol. 8, № 1.