

## ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛА

### ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ VUCA - СРЕДЫ<sup>1</sup>

© 2019 г. А.А. Алдашева\* , Н.Г. Мельникова\*\*, О.В. Рунец\*\*\*

*\*Доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник  
Института психологии РАН  
E-mail: aigulmata@mail.ru*

*\*\*Кандидат психологических наук, старший научный сотрудник Института  
горной физиологии и медицины Национальной академии наук Кыргызской Республики  
E-mail: ngmelnikova@rambler.ru*

*\*\*\* Кандидат психологических наук, научный сотрудник  
Института психологии РАН  
E-mail: orunez@gmail.com*

*Статья посвящена анализу интервью, как метода подбора «нужного специалиста» в банковской деятельности с позиции компетентности и готовности функционировать в условиях VUCA — среды. Выделены основные стратегии преодоления VUCA — среды. Показаны возможности интервью, позволяющие проявить стратегии, используемые претендентом, его готовность работать в неопределенности и сложности профессиональной среды.*

**Ключевые слова:** VUCA — среда, интервью, «нужный специалист», профессиональный подбор, стратегии совладания.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-013-00463 А.

Понятие «VUCA» с конца XX века используется для описания стремительных и динамичных изменений, затрагивающих экономические, политические, социальные, экологические, цифровые и другие организационные процессы общества. Аббревиатура «VUCA» обозначает особенности современного мира, где «V» (неустойчивость) — показатель нестабильности, присущий повседневной жизни; «U» (неопределенность) — неопределенность, связанная со снижением вероятности предсказать развитие ситуации; «C» (сложность) — комплексность факторов, имеющих равноценный удельный вес влияния на принятие решений; «A» (неоднозначность), т.е. амбивалентность среды, нарушение стереотипов. Выделенные элементы VUCA — мира, (Грачев, 2019; Занковский, 2015), позволяют охарактеризовать особенности организационной культуры современной организации и требования профессиональной деятельности.

Оценка поведения профессионала в VUCA — среде предполагает совершенствование методов психологической диагностики и разработки критериев прогнозирования профессиональной успешности, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Как показали исследования А. А. Грачева, организация при подборе персонала для функционирования в условиях VUCA — среды выделяет определенные требования к мотивации, способностям, представлению о работе («образ работы») и лояльности к организационной культуре (Грачев, 2019).

Зарубежные исследователи (Bennis, Nanus, 1985; Brown, Trevin ~ o L., Harrison, 2005; De Hoogh, A., Hartog, 2008; Mayer, Davis, Schoorman, 1995) предлагают стратегии, позволяющие обеспечить успешное функционирование работника в VUCA - среде. Анализ литературы позволил выделить четыре основных стратегии преодоления:

- *Видение будущего развития организации.* Транслирование видения, ценности и миссии организации, проведение политики транспарентности принятия решений способствуют сохранению лояльности к организации в условиях изменяющейся среды (Bennis, Nanus, 1985; Boulton, Lindsay, Franklin, Rue, 1982).

- *Наличие организационного доверия.* Предполагает три основных компонента: добросовестность (честное выполнение взятых на себя обязательств и обязанностей), доброжелательность (открытость к взаимодействию), компетентность (эффективное решение профессиональных задач) (Mayer, Davis, Schoorman, 1995).
- *Ответственность.* Умение нести ответственность и принимать рискованные решения, разделяемые группой и основанные на открытости, поиске компромиссов и согласия (De Hoogh, A., Hartog, 2008).
- *Устойчивая система организационного поведения.* Уважение, понимание человеческой природы, справедливость, поддержка и развитие (Brown, Treviño & L., Harrison, 2005; Zhu, May D. & Avolio, 2004).

Таким образом, эффективность в VUCA - среде определяется рядом личностных свойств, в том числе способности профессионала адаптироваться к происходящим изменениям, пониманию ситуаций, открытости к взаимодействию, доверия к себе и другому, а так же наличием ПВК и лояльности к требованиям организационной культуры.

Рост неопределенности, глобализация экономики и кризисы социальной реальности, порождающие ориентацию организаций к снижению затрат на обучение и адаптацию персонала (Бодров, 2004; 2008; Носкова, 2017), приводят с одной стороны к повышению квалификационных требований к подбору «нужного специалиста», а с другой — к привлечению различных ассесмент - центров.

Решение проблем подбора персонала, как теоретическая и практическая задача, предполагает разработку валидных критериев оценки претендента. Как показали исследования А. А. Алдашевой и Н. Г. Мельниковой, наиболее информативным методом, используемым в подборе персонала, является интервью как качественный метод психодиагностики, обеспечивающий непосредственное взаимодействие между претендентом на должность и специалистом-экспертом. Интервью позволяет эксперту уточнить представление кандидата о себе как профессионале (Алдашева, Мельникова,

2015) и о кандидате как «нужном специалисте». Анализ метода интервью позволил авторам выделить разнообразные стратегии поведения претендента, описать характер тактических решений задач неопределенности и сложности в ситуации интервью, рассмотреть стратегии самопрезентации, отношения и готовности к действию (Алдашева, Мельникова, 2018). Исследователи приходят к выводу, что интервью, как метод, позволяет раскрыть психологическое содержание «психометрической» модели оценки компетентности претендента. Компетентность рассматривается в качестве индивидуального способа решения задач деятельности, в ней выделяются как технологический компонент, к которому относят знания, умения, навыки и опыт специалиста, как профессиональные способности, так и надпрофессиональный, объединяющий интересы, ценности, ожидания, нравственно-этические представления, составляющие Я-концепцию субъекта (Алдашева, 2012).

Оценка свойств индивидуальности и их соотношение с профессиональной деятельностью (Кулагин, 1984) в организационном контексте затрагивает проблемы индивидуальных потребностей, ценностей и ожиданий, связанные с работой в организации (Джуэлл, 2001). Соответственно, важным элементом интервью являются знакомство с представлениями претендента об организации, как будущем месте работы, своем месте в организации, конфликтующих ценностях и парадоксах, детерминированных условиями VUCA-среды. Оценка готовности претендента включает рассмотрение способности преодолевать противоречия, воспринимать парадоксальные концепции и логику изменений (Камерон, Куинн, 2001), сохраняя автономность.

В статье анализируются подходы к подбору персонала в государственном банке, основными характеристиками которого являются: регламентация деятельности в соответствии с нормативными положениями, иерархическая структура учреждения, узкая специализация персонала, предполагающая знания не только в профессиональной области, но и в сфере банковского законодательства.

Традиционным элементом интервью является изучение представлений претендента о ПВК, обеспечивающих успешность выполнения трудовых задач.

Банковская деятельность предполагает одним из важных ПВК рассматривать такое качество личности как *исполнительность*. В нашем понимании данное качество предполагает, с одной стороны, готовность к взаимодействию с руководством, основанное на доверии, а с другой — ответственность не только за индивидуальный, но и за совместный результат труда. Другим общим ПВК в банковской деятельности можно выделить *оперативность* в работе, которая предполагает инициативность, способность к преодолению конфликтной ситуации, и, при необходимости, не исключает обращение за помощью.

Важным элементом интервью в данном виде деятельности является обсуждение индивидуальных способов решения, которые предполагают выделение таких ПВК как *критичность мышления и бдительность*. Критичность мышления, с одной стороны, может рассматриваться как профессионально нежелательное качество, поскольку сужает поле принятия решения. С другой — выступает как ПВК, способствующее выбору альтернативных стратегий в принятии решений. Интервьюер должен акцентировать внимание на амбивалентности данного качества, оценить степень ответственности, принимаемой на себя претендентом, которая проявляется в *осторожности (бдительности)*. Особенно ярко критичность мышления интервьюер может оценить при моделировании взаимодействия «специалист — клиент», в котором проявляется способность к пониманию поведения клиента и готовность к демонстрации действий со стороны представителя банка, в рамках полномочий, стандартов поведения специалиста, требований норм корпоративной культуры задающих ценности и стиль поведения.

Другим элементом интервью, раскрывающим лояльность к корпоративной культуре, следует рассматривать сформированность *социально-профессиональной идентичности* претендента. Индикаторами которой могут выступать: интерес к работе, потребность в самореализации, творческий подход, наряду с разделением личностью мировоззренческой позиции организации (Алдашева, Медведев, Сарбанов, 2002). Обсуждаемый круг вопросов пересекается с актуальными для настоящего времени позициями (Толочек, 2018).

Представленный анализ материалов по актуальным вопросам психодиагностики с целью профессионального подбора показали необходимость обращения к теоретическим и практическим основаниям интервью, к проблемам профессиональной пригодности, требованиям VUCA-среды и организационной культуры. При этом на первый план выступает диагностика согласованности требований, идущие от человека к профессии, к организации, в которой он хотел бы работать, и наоборот, от «должности» к претенденту. Все это приводит нас к необходимости говорить о подборе «нужного специалиста» в организацию, важности учета степени творческого отношения человека к работе, его ценностях, готовности к взаимодействию, стратегическом мышлении, как о факторах, связанных с внутренней мотивацией, повышающей удовлетворенность человека от работы.

**Цель работы:** проанализировать интервью, как метод подбора «нужного специалиста» в банковской деятельности с позиции компетентности и готовности функционировать в условиях неопределенности и сложности среды.

**Задача:** Представить возможности интервью с позиции диагностики готовности претендента работать в условиях неопределенности и сложности профессиональной среды.

Теоретический анализ позволил выделить структуру интервью, которая была апробирована на претендентах на должность специалиста банковского надзора. Были проанализированы интервью 77 претендентов на должность, мужчин — 37 чел. (48,1%) и женщин — 40 чел. (51,%), средний возраст респондентов  $27,91 \pm 5,83$ . Большинство претендентов без опыта работы (77,9% — 60 чел). В процессе анализа интервью осуществлялся частотный анализ суждений. В ходе анализа были выделены 2 группы претендентов (принятые и не принятые). В рамках данной статьи более подробно анализируются интервью претендентов группы «Принятые». В статье представлены основные элементы анализа интервью, включающие ПВК, необходимые для выполнения банковской деятельности, представленные в таблице.

**Таблица. Элементы анализа интервью**

ПВК специалиста банковского надзора	Хар-ки VUCA -среды	Представления претендентов (из интервью)
Социально-профессиональная идентичность.	Неустойчив ость	Принятие идеологии, ценностей и миссии организации, «позитивное отношение к банку, как организации». Видение себя в данной профессиональной роли
Ответственность, предусматривающая знание возможных рисков, возникающих в процессе деятельности, понимание своей сферы ответственности и роли личного вклада в общее дело. Доверие к себе	Неопределе нность	Уверенность в своих возможностях, «способность принимать ответственные решения, «самоконтроль», «самокритичность».
Исполнительность - нравственно-этическое качество личности, проявляющееся как способность честно и в соответствии с законом (инструкцией, предписанием, просьбой) выполнять поручение, функцию. Оперативность - способность быстро включаться в деятельность, легко переходить в работе от выполнения одного задания к другому, доводить начатое дело до конца;	Сложность	«Сосредоточенность», «гибкость», «непредвзятость и обязательность исполнения», «дисциплина», «точность выполнения деятельности». «работоспособность»
Критичность мышления. умение осуществить проверку выдвигаемых гипотез с целью выработки решений, определения степени их приемлемости и области их возможного применения	Неоднозначность	«Критичность восприятия информации», «эффективность, твердость в профессиональном взаимодействии». «Доброжелательность и вежливость в деятельности». «Становлении конструктивного диалога с коллегами при решении проблемных ситуаций», «бдительность и осторожность».

Анализ суждений претендентов позволил выделить три группы ответов в ходе интервью, отражающих представление о выделенных ПВК. В первую группу вошли ответы, характеризующие отношения к работе (частота от 14% до 48%). Отношение к деятельности подразумевает полноту принятия ответственности за ход и результаты работы. Удовлетворенность трудом наполняется мотивами в самоутверждении, позитивном принятии себя претендентами. Анализ суждений претендентов позволил выделить три группы ответов в ходе интервью, отражающих представление о

выделенных ПВК. В первую группу вошли ответы, характеризующие отношения к работе (частота от 14% до 48%). Отношение к деятельности подразумевает полноту принятия ответственности за ход и результаты работы. Удовлетворенность трудом наполняется мотивами в самоутверждении, позитивном принятии себя претендентами. Исследования В. А. Бодрова показали, что ответственное отношение к труду, как целостный взгляд на индивидуально-личностное отношение, является условием и фактором системы представлений специалиста (Бодров, 2001) и выступает в профессиональном пространстве мотивационно-ценностным координатором труда. Актуализация в интервью проблемы профессиональной ответственности позволяет эксперту понять представление претендента о «Я-ответственности» в структуре профессиональной «Я-концепции» и проанализировать его самооценку в условиях интервью.

Во вторую группу вошли суждения, основное внимание в которых сфокусировано на знаниях, навыках, умениях и ориентации на профессиональное обучение, приобретение опыта и развитие компетенции (частота 51,6% до 81,2%). Эти оценки отражают технологический компонент профессиональной компетентности, выделяют способы организации знаний, их функционирования, мотивацию на обучение. Контент-анализ интервью этой группы суждений позволяет раскрыть индивидуальные способы решения трудовых задач и соотнести их с выделенными экспертом «прототипами».

Третью группу составили представления об аналитических компонентах деятельности, в которых объединены индивидуальные, когнитивные и коммуникативные стили претендентов (частота 12,5% до 53,15%). Указанные представления объединили как аналитические навыки в технологическом контексте профессиональной компетентности, так и ценностное отношение к деятельности, отражающее социально-психологическую идентичность (надпрофессиональная компетентность).

Как показано в исследовании процедуры подбора методом интервью, специалист-эксперт в качестве критериев пригодности претендентов выделяет: инструментальную «оснащенность», нацеленность на результат, готовность мобилизовать волевое начало в

действиях, стремление к осмыслению процесса деятельности и развитию профессиональных интересов, и готовность кандидатов разделять требования организационной культуры.

### ВЫВОДЫ:

1. Концептуальная модель интервью включает раскрытие отношения претендентов: к профессии, к организации, сформированность социально-профессиональной идентичности.
2. Процессуальная и информационная направленность интервью ориентирована на диагностику соотношения личного и профессионального опыта и на стимулирование претендента к самораскрытию.
3. Специалист-эксперт в области профессионального подбора посредством диалога проясняет ресурсы личности, видение себя в профессии, организации, сформированность образа профессионала, стандартов поведения у претендента.
4. Современное интервью в профессиональном отборе, как психодиагностический метод, ориентировано на оценку индивидуальных стратегий совладания с неопределенностью и сложностью VUCA-среды и диагностику способности профессионала автономно функционировать в данных условиях.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алдашева А.А., Медведев В.И., Сарбанов У.К.* Психология банковской деятельности. Изд-во: СПб: Семагл, 2006. 620 с.
- Алдашева А.А.* Профессиональная компетентность: понятие, структура // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». 2012. Вып. 4. С. 120–127.
- Алдашева А.А., Мельникова Н.Г.* Представление о «нужном специалисте» в практике профотбора // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып.7. / Под ред. А.А. Обознова, А.Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. С. 99–115.

*Алдашева А.А., Мельникова Н.Г.* Интервью в решении психодиагностических задач профотбора // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2018. С.279–288.

*Бауманн У., Перре М.* Клиническая психология. СПб. Питер. 2003. 1312с.

*Бодров В.А.* Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов. М. ПЕР СЭ. 2001.

*Бодров В.А.* Методологические и теоретические вопросы изучения проблемы профессиональной пригодности субъекта труда // Профессиональная пригодность: субъектно-деятельностный подход / Под ред. В.А. Бодрова. М.: ПЕР СЭ. 2004. С. 10–27.

*Бодров В.А.* Современные исследования фундаментальных и прикладных проблем психологии деятельности (вместо введения) // Проблемы фундаментальной и прикладной психологии профессиональной деятельности / Под ред. В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2008. С. 3–13.

*Грачев А.А.* Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с vuca-средой // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т.4. №2. С. 28–43.

*Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001.

*Занковский А.Н.* Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. Монография. М.: Изд-во Литера, 2015. 360 с.

*Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер. 2001.

*Кулагин Б.В.* Основы профессиональной психодиагностики. Медицина. Ленинград.отд. 1984.

*Носкова О.Г.* Состояние психологических наук о труде и трудящихся в современной России // Психологический журнал. 2017. Том 38. №5. С. 55–68.

*Толочек В.А.* Профессиональный отбор: история и перспективы постановки задач // Изв. Сарат. ун-та Нов.Сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2018. №2. С. 118–128. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2018-7-2-118-128>.

*Bennis, W. G., & Nanus, B.* (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper&Row.

*Boulton W. R., Lindsay W. M., Franklin, S. G. and Rue, L. W.* (1982) “Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty,” *Academy of Management Journal*, 25/3: 500–509.

*Brown M., Trevin ~o L., Harrison D.* (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

*De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N.* (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297–311.

*Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.* (1995). An inte-grative model of organizational trust. *Academy of Man-agement Review*, 20: 709–734.

*Zhu W., May D.ve Avolio B.* (2004), “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11, No. 1, pp.16–26.

Статья поступила в редакцию: 15.12.2019. Статья опубликована: 30.12.2019.

## PERSONNEL SELECTION PROBLEMS IN VUCA-WORLD<sup>2</sup>

© 2019 Aigul A. Aldasheva\*, Natalia G. Melnikova\*\*, Oхana V.Runets\*\*\*

\* *Doctor of Psychology, Leading Researcher,  
Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow  
E-mail: aigulmama@mail.ru*

\*\* *Ph.D., Senior Researcher, Institute of Altitude Physiology and Medicine,  
National Academy of Science of the Kyrgyz Republic, Bishkek  
E-mail: ngmelnikova@rambler.ru*

\*\*\* *Ph.D., Researcher, Institute of Psychology of the Russian Academy of  
Sciences, Moscow  
E-mail: orunez@gmail.com*

The article is devoted to the analysis of interviews, as a method of selecting the “necessary specialist” in banking from the standpoint of competence and willingness to function in a VUCA — world. The main strategies for overcoming VUCA — world are highlighted. Interviewing possibilities are shown allowing to show the used strategies of coping with the applicant, his willingness to work in the uncertainty and complexity of the professional environment.

*Keywords:* VUCA — world, interview, “necessary specialist”, professional selection, coping strategies..

### REFERENCES

Aldasheva, A.A., Medvedev, V.I., Sarbanov, U.K. (2006) *Psihologija bankovskoj dejatel'nosti*. [Psychology of banking] Saint Petersburg: Publ Semargl.

Aldasheva, A.A. (2012) *Professional'naja kompetentnost': ponjatie, struktura* [Professional competence: the concept and structure]. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija «Pedagogika i psihologija»* [The Bulletin of the Adyghe State University. Series «Pedagogy and Psychology»]. Vyp. 4. 120–127.

---

<sup>2</sup> The reported study was funded by RFBR according to the research project № № 19-013-00463 A.

- Aldasheva, A.A., Mel'nikova, N.G. (2015) Predstavlenie o «nuzhnom specialiste» v praktike profotbora [The idea of the “specialist” in the practice of professional selection]. *Aktual'nye problemy psihologii truda, inzhenernoj psihologii i jergonomiki. Vyp. 7.*[Actual problems of labor psychology, engineering psychology and ergonomics. Vol. 7]. In A.A. Oboznov, A.L. Zhuravlev.(Eds.). Moscow. Publ «Institut psihologii RAN». 99–115.
- Aldasheva, A.A., Mel'nikova, N.G. (2018) Interv'ju v reshenii psihodiagnosticheskikh zadach profotbora [Interview in solving psychodiagnostic tasks of professional selection]. *Sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija psihologii truda i organizacionnoj psihologii* [The current state and prospects for the development of labor psychology and organizational psychology]. In. A.N. Zankovskij, A.L. Zhuravlev. (Eds.). Moscow. Publ «Institut psihologii RAN». 279–288.
- Baumann, U., Perre, M. (2003) *Klinicheskaja psihologija*. [Clinical psychology]. Saint Petersburg. Publ Piter.
- Bodrov, V.A. (2001) *Psihologija professional'noj prigodnosti. Uchebnoe posobie dlja vuzov*. [Psychology of professional suitability. Textbook for universities]. Moscow. Publ PER SJe.
- Bodrov, V.A. (2004) *Metodologicheskie i teoreticheskie voprosy izuchenija problemy professional'noj prigodnosti subjekta truda*. [Methodological and theoretical issues of studying the problem of professional suitability of the subject of labor]. *Professional'naja prigodnost': subjektno-dejatel'nostnyj podhod*. [Professional suitability: subject-activity approach]. In. V.A. Bodrov (Ed.). Moscow. Publ PER SJe. 10–27.
- Bodrov, V.A. (2008) *Sovremennye issledovanija fundamental'nyh i prikladnyh problem psihologii dejatel'nosti (vmesto vvedenija)*[Modern studies of fundamental and applied problems of activity psychology]. *Problemy fundamental'noj i prikladnoj psihologii professional'noj dejatel'nosti* [Problems of fundamental and applied psychology of professional activity]. In.V.A. Bodrov, A.L. Zhuravlev(Eds.). Moscow. Publ «Institut psihologii RAN». 3–13.
- Grachev, A.A. (2019). *Organizacionnaya kul'tura i zhiznesposobnost' rabotnika kak faktory effektivnosti vzaimodejstviya organizacii s VUCA-sredoj* [Organizational culture and viability of the employee as factors of efficiency of interaction of the organization with VUCA-environment]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [Institute of Psychology of the

*Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor*, 4(2), 28–43.

- Jewell, L.N. (2001) *Industrial'no-organizacionnaja psihologija. Uchebnik dlja vuzov.*[Contemporary Industrial/Organizational Psychology] Saint Petersburg: Publ Piter.
- Zankovskij, A.N. (2015) *Psihologija organizacionnogo liderstva: v poiskah korporativnoj sinergii.*[The Psychology of Organizational Leadership: Looking for Corporate Synergies]. Monografija. Moscow. Publ Litera.
- Cameron, K., Quinn, R. (2001) *Diagnostika i izmerenie organizacionnoj kul'tury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework]. Saint Petersburg: Publ Piter.
- Kulagin, B.V. (1984) *Osnovy professional'noj psihodiagnostiki.* [Fundamentals of Professional Psychodiagnostics]. Leningrad. Publ. Medicina.
- Noskova, O.G. (2017) *Sostojanie psihologicheskikh nauk o trude i trudjashhihsja v sovremennoj Rossii* [The state of the psychological sciences of labor and workers in modern Russia]. *Psihologicheskij zhurnal. [Psychological Journal]*. 38(5). 55–68.
- Tolochek V.A. (2018) *Professional'nyj otbor: istorija i perspektivy postanovki zadach* [Professional Selection: History and Prospects for Goal Setting]. *Izv. Sarat. un-ta Nov.Ser. Ser. Akmeologija obrazovanija. Psihologija razvitija. [Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Educational Acmeology. Developmental Psychology]* vol. 7, iss. 2. 118–128. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2018-7-2-118-128>.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper&Row.
- Boulton W. R., Lindsay W. M., Franklin, S. G. and Rue L. W. (1982) “Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty,” *Academy of Management Journal*, 25/3 : 500–509.
- Brown M., Treviño L., Harrison D., (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297–311

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.

Zhu W., May D. & Avolio B. (2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11, No. 1, pp.16–26.

The article was received: 15.12.2019. Published online: 30.12.2019

Библиографическая ссылка на статью:

Алдашева А.А., Мельникова Н.Г., Рунец О.В. Проблемы подбора персонала в условиях VUCA - среды // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 4. С. 82-96.

Aldasheva, A.A., Melnikova, N.G., Runets, O.V. (2019). Professionalnii mentalitet kak faktor effektivnosti priniatia reshenii v professionalnoi deyatelnosti [Personnel selection problems in VUCA - world]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (4), 82-96.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document504.pdf>