

УДК 331.108.45

JEL classification: H83; G 30, Z 23

К ВОПРОСУ О ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ И СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

TO THE QUESTION OF THE TECHNOLOGY OF EVALUATING PERSONAL QUALITY AND STYLE OF THE LEADER

©Бгашев М. В.,

канд. экон. наук,

Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н. Г. Чернышевского,

г. Саратов, Россия, And17rogen@mail.ru

©Bgashev M.,

Ph.D., Saratov State University,

Saratov, Russia, And17rogen@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены преимущества и недостатки современных методов оценки личных качеств руководителя и кандидатов на руководящие должности. Делается вывод о том, что при применении различных методов оценки не учитываются негативные ситуационные факторы, а также не учитываются возможные препятствия эффективности и/или неэффективности деятельности руководителя, которые включают в себя как личностные и психологические, так и деловые и профессиональные ограничения. Поэтому в статье ставится вопрос о необходимости беспристрастной и объективной оценки руководителей и кандидатов, способной распознать все основные качества руководителя, их типологию и особенности поведения, особенно в кризисных и стрессовых ситуациях. В статье предлагается специфическая процедура проведения собеседования с руководителем или кандидатом на управленческую должность, основанную на девятишаговом методе допроса свидетелей Фреда Инбау и Джона Рейда.

Abstract. The article considers the advantages and disadvantages of modern methods of assessing the personal qualities of the leader and candidates for managerial positions. It is concluded that the application of various assessment methods does not take into account negative situational factors, and also does not take into account possible obstacles to the effectiveness and / or ineffectiveness of the manager's activities, which include both personal and psychological, and business and professional limitations. Therefore, the article raises the question of the need for an impartial and objective assessment of managers and candidates, able to recognize all the main qualities of the leader, their typology and behavior, especially in crisis and stressful situations. The article suggests a specific procedure for interviewing a leader or candidate for a management position based on the nine-step method of interrogating witnesses Fred Inbau and John Reid.

Ключевые слова: методы оценки личных качеств руководителя, стиль руководителя, принцип Питера, метод Рейда

Keywords: methods for assessing the personal qualities of the leader, the style of the leader, Peter's principle, the Reid method

В современных условиях любая технология оценки личных качеств руководителя и кандидатов на руководящие должности предполагает применение разнообразных современных методов объективной и/или субъективной оценки их труда, так как оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в процессе определения личных и деловых качеств руководителя, а также сотрудников, претендующих на управленческие позиции.

Четко разработанная технология оценки личных качеств руководителя должна представлять собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулирующую функцию в отношении деятельности оцениваемых кандидатов и руководителей. А применяемые методы оценки должны обеспечивать получение точной и достоверной информации, и тем самым повышать вероятность надежности и прозрачности данных.

На сегодняшний день управленческой наукой и практикой разработано множество методов оценки, как личных качеств руководителя, так и результативности его труда и стиля управления. В Таблице 1 отразим содержание методов, а также их преимущества и недостатки.

Таблица 1.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ,
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЕГО ТРУДА И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
Количественные методы	Предполагает применение коэффициентов и баллов с помощью экспертных оценок. Устанавливаются 6-7 критериев исходя из специфики деятельности организации и условий работы	Простота и открытый характер, позволяют эксперту-оценщику самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике коэффициенты или баллы и оценить результативность труда руководителя	Субъективность оценки со стороны эксперта
Качественные методы	Включают методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения	При правильной организации можно получить достаточно объективные результаты, так как оценки показывают соответствие конкретному набору качеств	Субъективность полученной информации об оцениваемом руководителе или кандидате
Оценка по методу черт	Включает балльную оценку степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных организациях	Получается определенная социально-психологическая характеристика оцениваемого руководителя и подтверждается обладание им определенными свойствами	Выявленные качества оцениваемого раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру его личности и не фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Оценка основывается на том, что думают о руководителе вышестоящее руководство и подчиненные

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
Оценка на основе анализа труда	Включает процедуру отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа руководителя, а затем оценивается его поведение	Результатам оценки поведения руководителей является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом действовал руководитель, в каких ситуациях эффективно, в каких - менее эффективно или вообще не эффективно	Не помогает выяснить причину того или иного поведения и его последствия. Не учитывает негативных ситуационных факторов, а также не учитывает возможных препятствий эффективности и/или неэффективности деятельности руководителя
Функциональная оценка	Основывается на анализе процесса труда и выяснении того, насколько руководитель хорошо справляется со своими должностными обязанностями в разрезе основных функций управления	Основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители, и позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности	Возможно ложное представление об особых задачах организаторской деятельности руководителя имеющих некоторое универсальное содержание, а также ложное понимание места и роли руководителя в коллективе
Методика определения стиля руководства	Предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений «руководитель – подчиненные» и определить из всего многообразия стилей стиль его руководства	Раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей	Выявленный стиль руководства может меняться, так как при оценке выявляется стиль характерный для прошлых ситуаций
Целевой метод оценки	Процесс оценки состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно руководители устанавливают различные цели и как действуют в процессе их достижения	Возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Полученная информация, позволяет судить о том, насколько хорошо выполняет свою деятельность руководитель и были ли достигнуты поставленные им цели	Данный метод не учитывает те обстоятельства, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности руководителя независимо от его личных усилий

Все рассмотренные в таблице методы оценки личных качеств руководителя, результативности его труда и стиля управления не универсальны и на наш взгляд являются эффективными и не эффективными в равной степени. Уже сегодня многие российские

крупные и средние компании применяют различные методики оценки различных качеств руководителей и кандидатов на управленческие должности, выделяя и подвергая оценке те или иные личные, деловые и профессиональные качества.

При оценке не учитываются негативные ситуационные факторы, а также не учитываются возможные препятствия эффективности и/или неэффективности деятельности руководителя, которые включают в себя как личностные и психологические, так и деловые и профессиональные ограничения (Таблица 2).

Таблица 2

ВОЗМОЖНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
И/ИЛИ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

<i>Возможные ограничения</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Личностные и психологические ограничения</i>	
Неумение управлять собой	Каждый руководитель должен научиться управлять собой и общаться с подчиненными без акцентирования на свою позицию. Руководители, которые не умеют управлять собой, не умеют разрешать конфликты и управлять стрессами, не эффективно используют свое время, энергию и навыки не способны управлять другими людьми в принципе
Размытые личные ценности и неясные личные цели	Руководители должны ежедневно принимать множество решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и подчиненных, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Руководитель, не способный заниматься постановкой своих целей, не может достичь успеха в управленческой деятельности.
Заторможенное личное развитие	Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянным обучением, но и умением применять на практике полученные знания
<i>Деловые и профессиональные ограничения</i>	
Неумение принимать решения и решать проблемы	Важнейшим качеством руководителя является способность быстро принимать правильные и качественные решения. Необходимые навыки в области принятия решения могут быть в соответствующей степени развиты
Отсутствие творчества в работе	Творческий руководитель способен к работе в условиях неопределенности. Руководители, использующие в своей деятельности ситуационный подход, могут своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей они могут не следовать традициям, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или применять творческий подход в работе, не способен побудить подчиненных мыслить творчески и применять новые идеи в деятельности
Неумение влиять на людей	Руководители, имеющие большое влияние, одеваются соответствующим образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания. Недостаточно влиятельный руководитель не имеет взаимопонимания с окружающими
Непонимание специфики управленческого труда	Руководитель должен добиваться результатов не только личным трудом, но и с помощью труда подчиненных. До тех пор пока руководители не получают оценку эффективности своего управления другими людьми, высоких результатов в деятельности им не добиться. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию, потребности и желания подчиненных, ограничены недостаточным пониманием управленческого труда

Возможные ограничения	Характеристика
Низкие организаторские способности	Сбой ритма рабочего процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что подчиненные чувствуют себя неуверенными и не получают удовлетворенности от работы и соответственно работают ниже своих способностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается
Неумение обучать	Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности своих подчиненных. Хороший руководитель выступает в роли учителя, наставника.
Неумение формировать коллектив	Формирование коллектива, с учетом интересов и целей его членов, направление этих интересов на цели организации, создание благоприятного морально-психологического климата является необходимым условием успеха руководителя

Различные обоснованные представления по поводу требований, предъявляемых к руководителям, не решают проблему отбора подходящих и достойных кандидатов на управленческие позиции. Многие компании убеждены в эффективности того или иного применяемого метода оценки деятельности руководителя и забывают о том, что оценивается самый сложный вид деятельности, который имеет огромное значение для тех же компаний.

Данное обстоятельство подтверждает, что необходима беспристрастная и объективная оценка руководителей и кандидатов, которая будет способна распознать все основные качества руководителя, их типологию и особенности поведения, особенно в кризисных и стрессовых ситуациях. Сама оценка качеств затрудняется многогранностью личности руководителя, а также наличием или отсутствием у него тех или иных способностей и компетенций. Кроме того, оценка бывает не настолько аргументированной, чтобы решать задачи связанные с назначением, перемещением или повышением кандидатов в должности.

Практика применения рассмотренных нами методик оценки говорит о том, что достаточно трудно найти людей подходящих многообразию разнохарактерных требований к личности руководителя, от которого требуют выполнять деловые, педагогические и лидерские роли. Поэтому необходим комплексный подход к оценке личностных и профессиональных характеристик руководителя. Так если оценивать руководителя только по деловым качествам, то возможно он окажется лишенным нравственно-психологических качеств. Различные качества руководителя не компенсируют друг друга, поэтому более полное представление о них можно получить при их рассмотрении и оценке в единстве и взаимосвязи.

Необходимые качества руководителя и желательные для конкретной организации формы их сочетания формируются и изменяются в зависимости от специфики ее деятельности и особенностей вакантной управленческой должности. Следовательно, набор показателей, применяемых в процессе оценки руководителей, не может быть универсальным, так как различные показатели имеют неодинаковую значимость для различных компаний, должностей и уровней управления.

При комплексной оценке необходим дифференцированный подход, позволяющий адаптировать «основной набор» качеств руководителя к специфике отрасли и организации, а также к конкретной управленческой должности. В противном случае организации будут устранять последствия недостатков рассмотренных методов оценки, которые проявятся в неэффективном труде руководителей.

Нередки случаи, когда руководитель успешно осуществляет свою деятельность, но не в полной мере соответствует предъявляемым организацией требованиям и критериям оценки. И такой руководитель показывает лучшие результаты, чем те руководители, чьи качества

ближе к «идеальному руководителю», что объясняется в совпадении личных черт руководителя и зрелостью и ожиданий подчиненных. Возможно, он умеет влиять и убеждать сотрудников, может быть внимательным и чутким и с другими подчиненными подобные качества могут не привести к успешной деятельности. В данной ситуации мы можем сказать, что «такой руководитель как раз для такого коллектива».

Достаточно серьезные трудности возникают при оценке руководящих кадров, которая ограничивается аттестацией руководителя на соответствие занимаемой должности или менее достоверной характеристикой проявления его различных видимых качеств. Информация, получаемая в результате такой оценки, характеризует руководителя только в момент оценки, но не полностью выявляется его потенциал, показывающий особенности его поведения в той или иной должности.

Зачастую практика оценки руководителя или кандидатов на руководящие должности показывает, что их продвигают по карьерной лестнице исходя из достигнутых прошлых результатов, личностных характеристик и при протектировании вышестоящим руководством. Получается, что назначение на руководящую должность основано на том обстоятельстве, которое определяется тем, что кандидат показывал высокие результаты, находясь в текущей должности, и вполне соответствовал ранее выполнявшейся им работе, но его личные и профессиональные качества могут оказаться недостаточными для новой должности.

В данной ситуации мы видим реализацию принципа Питера, который гласит, что «в иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности» [1, с. 11]. Данный принцип в современных условиях является актуальным и постоянно работающим, так как профессиональная некомпетентность наблюдается на всех уровнях управления, начиная с бизнеса и заканчивая сферами государственного управления, причем данную некомпетентность мы можем выявить по принятым и реализованным решениям.

Интересным является то обстоятельство, что на практике мы не видим массовых увольнений неэффективных руководителей, и кто из них стал рядовым работником. Данное обстоятельство можно объяснить с помощью принципа Питера, а точнее его мнимых исключений таких как «ударная возгонка», «пас в сторону» или «отцовский лифт» [1, с. 11-18]. Получается, что в руководящих слоях и сферах происходит своеобразная ротация и перемещение некомпетентных руководящих кадров. Пока будет замечена некомпетентность руководителя в текущей или в новой должности пройдет достаточно много времени, но и после установления некомпетентности нет гарантий, что его оценят по реальным способностям и результатам, а, скорее всего, предоставят новую должность в соответствии с мнимыми исключениями Дж. Л. Питера.

Поэтому необходимо ужесточить требования к оценке не только личных и профессиональных качеств руководителя, но и предугадывать его возможное поведение в будущем. В связи с этим мы предлагаем следующую процедуру проведения собеседования с руководителем или кандидатом на управленческую должность.

В основе процедуры проведения такого собеседования лежит девяти шаговый метод (метод Рейда) допроса свидетелей Фреда Инбау и Джона Рейда [2]. Адаптируем данный метод под процесс собеседования, так как считаем, что отбор, назначение и перемещение соискателей на руководящие позиции необходимо ужесточать, что бы отсеивать потенциально некомпетентных руководителей и не пополнять ряды ее армии (Таблица 3).

Таблица 3

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ И КАНДИДАТОВ
НА РУКОВОДЯЩИЕ ПОЗИЦИИ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА РЕЙДА

№	Этапы собеседования	Содержание этапа собеседования
1	Давление	Интервьюер сообщает кандидату информацию о его результатах его действий в данной должности. Информация может быть реальной или выдуманной. Необходимо добиться появления психологического дискомфорта у кандидата
2	Разработка версии	Интервьюер излагает свою версию причин низких или высоких результатов труда кандидата, чтобы выяснить, почему он поступил так и собственные его представления о своих действиях. Когда интервьюер излагает свою версию, кандидат может замыкаться, что говорит об осознании кандидата своей ответственности за низкие результаты. Разработка версии причин является сутью всего собеседования, так как дает понять признает ли он причины или отрицает их
3	Пресечение попыток отрицания вины	Интервьюер не позволяет кандидату отрицать свою вину за низкие результаты, тем самым поддерживает его неуверенность и не дает попыток объяснить причину таких результатов. Если кандидат не отрицает своей ответственности за случившееся, то это воспринимается как признак вины
4	Преодоление возражений	Когда интервьюер изложил свою версию причин ошибок и низких результатов, кандидат может предлагать логически построенные возражения, чтобы снизить свою роль в допущенных ошибках. Интервьюер должен реагировать на возражения иначе, чем на простое отрицание
5	Проявление внимания	На этом этапе кандидат может чувствовать себя разочарованным и не уверенным в себе. Интервьюер должен извлечь выгоду из этой неуверенности и выступить в роли союзника, демонстрируя жесты товарищества и обеспокоенности
6	Потеря решительности	Если поведение кандидата указывает на его поражение, то интервьюер побуждает его озвучить настоящую причину низких или высоких результатов
7	Поиск альтернативных мотивов	Интервьюер предлагает разные причины низких результатов, увеличивая контраст между причинами, пока кандидат не продемонстрирует, что склоняется к той или иной причине
8	Вовлечение в разговор	После выбора кандидатом причины, интервьюер поощряет это и может привлечь третью сторону, а именно близких родственников кандидата и их влияние на него
9	Признание	Признание как заключительный этап собеседования показывает, осознает ли кандидат свои ошибки и промахи, будет ли учиться на своих ошибках и стремиться к самосовершенствованию

Конечно, не обязательно следовать всем этапам собеседования в таком порядке как указано в Таблице 3. Последовательность может меняться в зависимости от личности испытуемого кандидата и ситуации проведения собеседования. Большим вопросом является личность интервьюера, которая должна быть по минимуму субъективно заинтересована в кандидате и результатах собеседования. Поэтому желательно, чтобы собеседование проводил работник стороннего кадрового агентства или headhunter.

В процессе проведения такого собеседования интервьюер может заполнять оценочный лист, в котором будут отмечаться личные, деловые и профессиональные качества кандидата, а

также стиль его работы и по результатам собеседования принять решения о рекомендации кандидата на руководящую должность.

Может показаться, что данное собеседование является достаточно жестким и стрессовым для руководителей и кандидатов, но это оправданно, так как современные технологии отбора рядовых сотрудников также предполагают жесткие методы. Так почему бы эту «жесткость» не применить и при отборе руководителей, которая в их случае более актуальна и уместна, так как они имеют властные полномочия, распоряжаются ресурсами и принимают порой судьбоносные решения и несут управленческую ответственность.

Список литературы:

1. Питер Л. Д. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. М.: Попурри. 2003. Т. 167. С. 67.
2. Inbau F., Reid J., Buckley J., Jayne B. Criminal interrogation and confessions. Jones & Bartlett Publishers, 2011.

References:

1. Peter, L. D. (2003). The principle of Peter, or Why things always go at random. M.: Popurri, 167, 67.
2. Inbau, F., Reid, J., Buckley, J., & Jayne, B. (2011). Criminal interrogation and confessions. Jones & Bartlett Publishers.

*Работа поступила
в редакцию 10.04.2018 г.*

*Принята к публикации
17.04.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Бгашев М. В. К вопросу о технологии оценки личных качеств и стиля руководителя // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №5. С. 495-502. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev-m-v> (дата обращения 15.05.2018).

Cite as (APA):

Bgashev, M. (2018). To the question of the technology of evaluating personal quality and style of the leader. *Bulletin of Science and Practice*, 4(5), 495-502.