

УДК 316.334.2:336.71:005 (043.3)

## Социологические методы выявления лидерских и деловых качеств работников

**А. Н. Богушевич**, аспирант\*

*Дается определение понятия сотрудников с высоким потенциалом лидерских и деловых качеств. Проводится обзор сложившихся оценочных процедур, и раскрываются возможности применения социологических методов для выявления сотрудников такого типа.*

## Sociological Methods of Identification of Leadership and Business Qualities of Employees

**A. N. Bahushevich**, Postgraduate Student

*The definition of specialists with high leadership and business potential is given in the article. The review of established assessment procedures is given. In addition, the author shows possibilities of using sociological methods for identification of employees with high leadership and business potential.*

Переход к экономике знаний, глобализация, повышение конкуренции на рынке товаров и услуг выдвигают новые требования к развитию организаций и предприятий. Так, в банковской сфере фокус постепенно смещается с разработки инновационных продуктов на формирование профессиональных институтов, которые позволяют существенно улучшать финансовые показатели и являются фактором стабильного конкурентного преимущества. К таким профессиональным институтам можно отнести, например, институт клиентских менеджеров корпоративного бизнеса. Конкурентные преимущества данного института формируются за счет постоянного развития и усовершенствования у работников не только *hard skills* (профессиональное знание о банковских продуктах и услугах, а также процессах), но и *soft skills* (поведенческие навыки и мотивационные установки в части клиентинга, убедительной коммуникации, ориентации на результат и т. д.). В настоящий момент особенно актуально звучит вопрос об эффективном управлении сотрудниками с высоким потенциалом лидерских и деловых качеств как инструменте достижения устойчивых конкурентных преимуществ банка на рынке. П. Друкер отмечает, что «самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой организации XXI века — как коммерческой, так и некоммерческой, — станут работники умственного труда и их производительность» [1, с. 181—182].

\*Аспирант кафедры социологии факультета философии и социальных наук БГУ. Научный руководитель — член-корреспондент НАН Беларуси А. Н. Данилов.

В ситуации, когда потребность в квалифицированном персонале будет все более возрастать, организациям необходимо научиться бороться за сотрудников с высоким потенциалом лидерских и деловых качеств либо начать «вращивать» и развивать потенциал своих действующих работников. В этой связи особенно актуальным становится понимание того, кто такие высокопотенциальные сотрудники и как их отбирать из имеющегося человеческого ресурса как на внешнем рынке, так и среди сотрудников, работающих в организации.

Для внесения ясности в определение того, кто такие высокопотенциальные сотрудники, обратимся к некоторым западным исследованиям. Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод в своем определении высокопотенциальных сотрудников («тантов») исходят из того, что это в первую очередь «управленческие таланты, люди, которые могут возглавить компанию, подразделение или направление». Именно так они обозначили целевую группу исследования, за которую ведется «война» [2, с. 32]. Richard S. Wellins, Ph.D., Audrey B. Smith, Ph.D., Lucy McGree, авторы книги «The CEO's guide to: talent management. Building a Global Leadership Pipeline» говорят о том, что высокопотенциальные сотрудники — это «люди, которые предусмотрены и подготовлены для удовлетворения настоящих и будущих потребностей бизнеса вашей организации» [3, с. 5].

Phillip Brown and Anthony Hesketh в книге «The mismanagement of talent: employability and jobs in the knowledge economy» более детально останавливаются на определении высокого потенциала сотрудников без уточнения должности, которую

сотрудник может занимать. Авторы определяют талантливых сотрудников по совокупности их способностей, особенно таких, как «внутренние» способности (данные от природы), опыт, образованность, решительность, мотивационные установки (отношение к работе, карьере, окружению), драйв. Наличие талантов включает способность к обучению и личностному росту» [цит: по: 4, с. 76]. В то же время авторы сталкиваются с проблемой определения управленческого таланта или того, кто такие «высокопотенциальные» руководители, подчеркивая, что «управленческий талант определяется организационным контекстом, который включает в себя специфику бизнес-процессов, организационную культуру и принятый в компании стиль управления» [5, с. 76]. При этом исследователи отмечают интересную особенность: компании готовы развивать и инвестировать средства в сотрудников с высоким потенциалом лидерских и деловых качеств, не имея четкого представления об этой уникальной категории сотрудников [6, с. 77].

В связи с этим нам представляется важным дать определение высокопотенциальных сотрудников и определить возможные методы их выявления. Анализ определений, представленных выше, дает возможность подытожить следующее: высокопотенциальные сотрудники — это сотрудники, занимающие различные должностные позиции и обладающие профессиональными и личностными качествами, необходимыми для достижения стратегических целей компании посредством высокопроизводительной работы на занимаемой позиции.

В данном определении хочется подчеркнуть несколько аспектов:

- сотрудниками такого типа могут быть как руководители, так и специалисты;
- высокий потенциал означает наличие выдающихся результатов работы, за которыми стоят особые личностные и профессиональные качества;
- содержание и специфика высокого потенциала сотрудников определяются спецификой занимаемой должности и той сферой, в которой они трудятся;
- высокий потенциал сотрудника должен способствовать достижению стратегических целей компании.

Данное определение достаточно универсально и может использоваться в различных сферах деятельности организаций и предприятий. Однако понимания того, кто такие высокопотенциальные сотрудники, недостаточно, чтобы выделить их из числа кандидатов при внешнем и внутреннем подборе кадров. Интуиция руководителя, проводящего собеседование с претендентом на работу, формальный отбор (на основе возраста, стажа ра-

боты в определенной сфере и т. д.) в кадровый резерв или рекомендации «хороших и нужных» людей при приеме на ответственную, тем более руководящую, должность, на наш взгляд, не могут достаточно достоверно определить наличие у работника или кандидата высокого личностного и делового потенциала.

В данной ситуации требуется проведение процедуры оценки, которая должна по возможности включать несколько оценочных методов. Принцип триангуляции позволит не только повысить достоверность полученных данных, но и более комплексно рассмотреть субъекта оценки.

В данной статье под оценкой понимается не только определение наличия у кандидата необходимых знаний и навыков для занятия должностной позиции или прохождения в кадровый резерв, но и прогнозирование перспектив деятельности кандидата в данной компании, прежде всего его лидерский потенциал.

Авторы «The CEO's guide to: talent management. Building a Global Leadership Pipeline» говорят о том, что прогнозирование производительности сотрудников, работающих на различных должностях, возможно на основе четырех индикаторов: 1) организационные знания — что я знаю; 2) прошлый опыт — что я делал на прошлой работе; 3) компетенции — что я умею; 4) личностные особенности — кто я [7, с. 26]. Чтобы быть комплексной и надежной, оценка должна максимально охватывать данные индикаторы и характеризовать их.

Традиционно при оценке лидерских и деловых качеств используются психологические методы в виде тестов. Возможно использование интервью. Достаточно редко применяются «центры оценки» как «комплексные диагностические методы, которые систематически регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки» [8, с. 13] и методика «360 градусов», аналогом которой выступает «ГОЛ» — метод групповой оценки личности, где оценка осуществляется ближайшим окружением сотрудника преимущественно на рабочем месте и позволяет «соотнести самооценку с внешней оценкой, а также сравнить результаты оценки на разных уровнях» [9, с. 132].

Каждый из данных методов имеет свои достоинства и недостатки. Кроме этого, они требуют наличия профессионала, способного не только провести оценочные мероприятия, но и проинтерпретировать полученные результаты. Нам хотелось бы расширить перечень применяемых методов для выявления высокопотенциальных сотрудников, дополнив его социологическими методами. На наш взгляд, применение в данном

случае методов социологического исследования является оправданным. Ведь «организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей» [10, с. 45], и, таким образом, успешное развитие целого обусловлено эффективностью развития частей, т. е. составляющих организацию индивидов и коллективов.

Специфику применения социологической методологии при оценке управленческого персонала, в частности при подборе в кадровый резерв, подробно изучает В. В. Щербина. Он разграничивает средства социологического исследования, применяемого в академической науке, и средства социологической диагностики (консультирования) при необходимости проведения преобразующей и корректирующей практики, т. е. в управленческом контексте [11, с. 32]. Наиболее значимыми различиями, на наш взгляд, являются различия в цели: если в первом случае целью является получение принципиально нового знания об объекте, то во втором знание используется для внесения изменений в изучаемый объект; различия в результате: в академическом исследовании результат непредсказуем, в консультационном — результат ограничен возможностями используемых методов; различия в ключевой функции: академическое исследование проводится для расширения знаний об объекте, а консультационное — с целью оценить и спрогнозировать поведение или состояние объекта (субъекта) через призму выполняемых функций [12, с. 32].

В. В. Щербина разработал программу оценки сотрудников с помощью методов социологической диагностики. Она включает в себя разработку трех блоков: 1) блок описания социального объекта как целостности (основные формы получения информации — интервью и игровые методики) [13, с. 50]; 2) блок обеспечения процесса определения должного нормативного состояния объекта. Доступные социологические методы на данном этапе — экспертный опрос, сравнительный анализ, четко заданные деловые игры, интервью, изучение документов. Данные методы используются преимущественно для изучения личностных особенностей и положительного опыта успешных руководителей, которые берутся за «эталон» [14, с. 50—56]; 3) блок, обеспечивающий соотнесение эталонного и реального состояния объектов [15, с. 58].

Несомненно, В. В. Щербина выделил один из главных принципов организации оценки персонала при использовании социологических методов — это необходимость иметь некий стандарт, профиль, набор тех характеристик и компетенций, которые необходимы сотруднику, чтобы

успешно справляться с какой-либо деятельностью и (или) переходить в разряд работников или кандидатов, обладающих высоким потенциалом лидерских и деловых качеств. Наряду с использованием методов, перечисленных выше в рамках создания эталонного профиля, возможно использование таких социологических методов, как проведение фокус-группы с экспертами (руководителями уровня топ-менеджмента), проведение неструктурированного интервью с экспертами с последующим заполнением анкеты, фокусированное интервью. При этом важно соблюдать все процедуры, предусмотренные спецификой каждого метода.

На этапе непосредственной оценки возможно использование социологических тестов для определения особых личностных качеств работника или кандидата [16, с. 299]. Данные тесты могут быть построены на основе проективных методик, выявления личностных диспозиций, ситуативных социальных установок [17, с. 300—307]. Тесты напоминают анкетный опрос как по виду инструментария, так и по специфике работы с ними. Однако тестовые формы в силу своей неочевидности не так эффективно провоцируют возникновение социально желательных ответов, как анкетный опрос [18, с. 45]. Кроме этого, результаты при использовании тестов являются более детальными и прозрачными: «можно сразу сказать, как отличаются индивидуальные результаты каждого испытуемого от среднего результата во всей генеральной совокупности» [19, с. 47]. Использование тестов возможно как при необходимости обследования малой выборки, так и при массовой оценке.

«Центр оценки» как комплексный метод признается большинством исследователей наиболее надежным и способным предсказать поведение кандидата или сотрудника [20, с. 36]. Данный метод включает в себя проведение наблюдения за сотрудниками, участвующими в деловых играх или решающими какую-либо производственную задачу. В этом случае может применяться простое, а также стимулирующее наблюдение, когда исследователь сам формирует какую-либо ситуацию и фиксирует то, как сотрудник или кандидат ведет себя в этой ситуации. Исследованием использования игровых методов в социологии занимаются В. С. Дудченко и В. Н. Макаревич. Они подробно описывают возможности и специфику использования инновационной игры как способа не только глубже проработать управленческие решения, но и выработать новые методы решения существующих производственных задач [21, с. 103]. Следует заметить, что данный метод может использоваться и при оценке сотрудников, выявлении их инновационного и лидерского потенциала.

Для более глубокой оценки измеряемых качеств сотрудников возможно использование методики ГОЛ (в современной интерпретации методика оценки «360 градусов»). Она позволяет получить оценку личности того или иного сотрудника «со всех сторон»: при применении данной методики используется анкетный опрос непосредственного руководителя оцениваемого, сотрудников, равных по должности оцениваемому, подчиненных и клиентов (если таковые есть), а также анкету заполняет сам оцениваемый (самооценка) [22, с. 113]. Существует мнение, что для полноты и комплексности результатов данной методики в число опрашиваемых стоит включить родственников и друзей оцениваемого сотрудника [23, с. 139], что также может дать дополнительную информацию о работнике (например, о его личностных качествах).

Подводя итоги сказанному, обозначим основные принципы использования социологических методов для оценки сотрудников или кандидатов на должности:

- соблюдение соответствия инструментария целям исследования и специфике исследуемого субъекта;
- использование (по возможности) нескольких методов оценки для повышения надежности результатов;
- оглашение субъекту оценки цели оценочных мероприятий, регламента проведения оценки, специфики используемого метода;
- соблюдение корректного и этичного отношения к субъекту оценочных мероприятий, а также к полученным результатам;
- необходимость использования (по запросу или в обязательном порядке) обратной связи для субъекта оценки в заранее оговоренной форме.

#### Список цитированных источников

1. Друкер, П. Ф. Управление в обществе будущего / П. Ф. Друкер. — М., 2007. — С. 181—182.
2. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. — М., 2005. — С. 32.
3. Wellins, R. S. The CEO's guide to: talent management. Building a Global Leadership Pipeline / R. S. Wellins, A. B. Smith, L. McGree. — Pittsburgh, 2006. — P. 5.
4. Brown, P. The mismanagement of talent: employability and jobs in the knowledge economy / P. Brown, A. Hesketh. — New-York, 2004. — P. 76.
5. Brown, P. The mismanagement of talent: employability and jobs in the knowledge economy / P. Brown, A. Hesketh. — New-York, 2004. — P. 76.
6. Brown, P. The mismanagement of talent: employability and jobs in the knowledge economy / P. Brown, A. Hesketh. — New-York, 2004. — P. 77.
7. Wellins, R. S. The CEO's guide to: talent management. Building a Global Leadership Pipeline / R. S. Wellins, A. B. Smith, L. McGree. — Pittsburgh, 2006. — P. 26.
8. Кляйнманн, М. Ассесмент-центр: современные технологии оценки персонала / М. Кляйнманн. — Харьков, 2004. — С. 13.
9. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова. — М., 2012. — С. 132.
10. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: socioline.ru/book/prigozhin-ai-sovremennaya-sotsiologiya-organizatsij. — Дата доступа: 12.03.2012.
11. Щербина, В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — М., 1993. — 32 с.
12. Щербина, В. В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методологические аспекты развития и применения / В. В. Щербина // Социол. исследования. — 2007. — № 3. — С. 32.
13. Щербина, В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — М., 1993. — С. 50.
14. Щербина, В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — М., 1993. — С. 50—56.
15. Щербина, В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — М., 1993. — С. 58.
16. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. — М., 2003. — С. 299.
17. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. — М., 2003. — С. 300—307.
18. Аванесов, В. С. Тесты в социологическом исследовании / В. С. Аванесов. — М., 1982. — С. 45.
19. Аванесов, В. С. Тесты в социологическом исследовании / В. С. Аванесов. — М., 1982. — С. 47.
20. Wellins, R. S. The CEO's guide to: talent management. Building a Global Leadership Pipeline / R. S. Wellins, A. B. Smith, L. McGree. — Pittsburgh, 2006. — P. 36.
21. Дудченко, В. С. Игровые методы в социологии / В. С. Дудченко, В. Н. Макаревич // Социол. исследования. — 1990. — № 12. — С. 103.
22. Авраменко, В. Г. Критерий оценки качества методик «ГОЛ» / В. Г. Авраменко, Т. И. Багаева // Социол. исследования. — 1990. — № 12. — С. 113.
23. Морнель, П. Технологии эффективного найма / П. Морнель. — М., 2002. — С. 139.

Дата поступления в редакцию: 15.03.2012 г.