

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПОДБОРА КОМАНДЫ СОВРЕМЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

С.А. Колдыбаев, А.С. Кинжибаева

*Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова,
г. Костанай, Казахстан*

Статья посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме формирования команды в условиях деятельности современной организации и характера ее функционирования. На сегодняшний день весьма распространенным явлением стала организация подбора команды по желанию того или иного руководителя. Подобное наблюдается во всех странах и на всех уровнях работы руководящего аппарата. Безусловно, в основе решения подбора кадров в команде лежат не только деловые интересы, но и в немалой степени и психологические особенности. Особое внимание уделяется таким понятиям, как: «команда», «руководитель», «личность», а также психологическим особенностям, подчеркивающим исключительную роль руководителя в подборе своей команды. На основе изучения установлено, что психологическая составляющая занимает весьма важное место в понятии «команда». Более того, как нам представляется, она занимает доминирующее значение как в плане необходимости образования команды, так и характера ее функционирования. Обосновывается идея о том, что команда как современная форма социальной организации заключает в себе различный психологический потенциал для своего реального выражения. В одних случаях сложившаяся позитивная психологическая атмосфера команды способна явиться эффективным позитивным механизмом жизнедеятельности общества. В других случаях психологический настрой команды может выступать уже иным, решающим эгоистические интересы членов этой организации, которые не совпадают с интересами большинства, народа, государства.

Ключевые слова: руководитель, личность, команда, психологические особенности.

На сегодняшний день в деятельности современных социальных организаций весьма распространенным явлением становится принцип подбора членов команды по желанию назначенного нового руководителя. Заметим, подобное наблюдается во всех странах и на всех уровнях работы руководящего аппарата (Фернандес-Араос, 2016). Достаточно сказать, что, например, в США с приходом нового руководителя государства, как правило, меняется до 60 % прежнего руководящего состава страны. И в условиях независимого Казахстана подобные кадровые изменения с приходом нового руководителя периодически происходят в нижнем, среднем и высшем звеньях руководящего состава республики в том или ином ведомстве, министерстве, области. При этом полная замена кадрового состава в жизни наблюдается довольно редко. Чаще замена команды сводится к замене оп-

ределенного его состава новыми лицами. И конечно, по-человечески понятно, что уход старой команды для подчиненных – это всегда для многих из них психологическая драма. Поэтому по-настоящему хорошим руководителем можно считать того, кто старается найти общий язык с членами старой команды, ограничившись заменой только некоторых сотрудников на новых. Но как бы то ни было, понятие «команда руководителя» в кадровой политике государств реально существует. А это значит, что данное понятие нуждается в научном исследовании, в частности, психологический аспект функционирования команды.

Сразу отметим, что можно по-разному оценивать с точки зрения не только психологии, но и этики служебных отношений, деловых аспектов подобного рода явления в кадровой работе руководителя. Для массового сознания, как правило, такой шаг объясняется

тем, что руководителю для его плодотворной и эффективной работы требуются те работники в его аппарате, которых он знает и которые, по его убеждению, могут лучше справиться с порученным делом, нежели другие. Иначе говоря, речь идет о необходимости образования для более эффективной работы между руководителем и возглавляемой им командой некой определенной психологической смычки. Во всяком случае, подобная мотивация, как правило, выступает оправдательной в глазах как общественности, так и вышестоящего начальства.

В этой связи необходимо отметить, что психологическая составная занимает весьма важное место в понятии «команда». Более того, как нам представляется, она занимает доминирующее центральное место в этом понятии как в плане необходимости образования команды, так и характера его функционирования. Именно данный признак позволяет отличать «команду» от понятий довольно близких к нему по значению, но не тождественных с ним: например, таких понятий, как коллектив, группа, отдел, кафедра, лаборатория и пр. социальные организации. Выражая конкретные организационные формы общей деятельности людей, они помимо прочего обязательно предполагают для своего функционирования определенные психологические отношения людей. Но эти отношения несколько иные по своему значению, нежели психологические узы людей, которые складываются в понятии «команда». Проиллюстрировать это различие можно, например, сравнивая между собой такие близкие понятия, как «команда» и «коллектив».

Коллектив, как известно, зиждется на общих социально-психологических слагаемых – общности интересов, определенной психологической совместимости его членов, чувствах доброжелательности людей друг к другу и пр. Эти психологические компоненты выступают весьма важными и необходимыми для функционирования коллектива, но, однако, они отнюдь не являются решающими для его деятельности. В частности, как известно, коллективы создаются для выполнения определенных задач, например, производственных, научных, образовательных и прочих, которые, собственно, и выступают основными причинами их образования. Психологическая составная в коллективах подчинена в своих проявлениях решению производственных за-

дач объединения. Актом, вещающим об образовании того или иного коллектива, выступает, как правило, воля вышестоящего руководителя, который директивно объявляет об образовании конкретного социального объединения людей для решения определенных задач. При приеме нового человека в коллектив психологический характер человека хотя и учитывается, но не выступает в качестве главного мерила решения кадрового вопроса. Основными причинами при приеме в коллектив выступают опыт работы человека, его квалификация, уровень образования и пр. Последние в своей совокупности, и в том числе учет характера принимаемого, оценка его способностей, суммарно выступают определителями решения вопроса о приеме человека в тот или иной коллектив.

Несколько в ином смысле и значении выступает оценка психологической составной в понятии «команда». Хотя, согласимся, команда – тоже коллектив. Команда, как и коллектив, создается для решения серьезных социальных задач. Тем не менее можно с определенной долей уверенности утверждать, что среди всех социальных слагаемых, образующих команду, именно психологическая выступает в роли основной матрицы, главной причины, которая объединяет, в известной мере цементирует членов команды во имя определенной, поставленной руководителем команды цели. По аналогии такая составная несколько напоминает идею парадигмы известного западного ученого Т. Куна (2003), объединяющего по своему значению научное сообщество. Но если в научном сообществе объединяющей установкой выступает идея, то в команде подобную роль выполняет общий психологический климат, характерный для нее.

Собственно, во всей своей многогранной полноте и значении, как нам представляется, психологическая аура команды предстает после процесса ее образования. Именно с этого этапа становится возможным свести основные психологические составные команды к трем отчетливо проявляемым слагаемым. Во-первых, к тому, по каким реальным психологическим причинам производится кадровая перестановка. Во-вторых, какие психологические качества претендентов на новые должности выступают необходимыми для руководителя. И в-третьих, какая в итоге психологическая аура обстановки складывается в новой команде начальника.

Из данных трех психологических составных, как представляется, определяющей и решающей как в подборе кадров, так и его итоговых результатах – формировании психологического климата коллектива – выступает сама личность руководителя. При этом речь идет о решающей роли психологического лица руководителя, требованиях, предъявляемых к нему и как к личности, и как к руководителю.

Говоря о руководителе как о личности, мы исходим из того, что он выступает в такой системе психологических координат, которые его характеризуют как неординарную, волевою, креативную личностную фигуру, способную в интересах общества и государства возглавлять коллектив, направлять его на эффективное решение стоящих перед ними задач. Подобный наш подход основывается на том, что личность есть не только совокупность всех общественных отношений, на чем обычно акцентируется внимание в научной литературе. Личность в органической связке со своей социальной природой, как известно, еще и активна, созидательна, что выражается в его практически-преобразующей функции. Созидательно-активная деятельность любой личности мотивируется его социально-психологическими качествами и прежде всего интеллектуально-волевым потенциалом. Последнее в ярко выраженной форме особенно объективно должно быть присуще личности руководителя, которого сам социальный статус обязывает проявлять творчество, неординарность, определенные волевые решения.

Однако нас в данном случае интересует не набор необходимых психологических качеств руководителя, а то, по какому принципу он подбирает свою команду, какую новую психологическую атмосферу работы в итоге он создает. Для ответа на эти вопросы надо иметь в виду, что руководитель любого ранга и должностного статуса, как правило, имеет свою определенную социальную программу рабочей деятельности. Она предназначена как для высшего начальства, так и для широкой общественности с целью показать, что с реализацией этой программы в жизни людей наступят иные, лучшие времена.

Не менее очевидно, что подобный руководитель довольно определенно понимает, что практическая реализация социальной программы невозможна без энтузиастов, которые ее разделяют и готовы за нее бороться. В ре-

зультате перед новым руководителем встает задача подбора членов своей команды, готовой реализовывать социальную программу руководителя.

Естественно, руководитель будет рассматривать прежде всего те кандидатуры для включения в свою команду, кого он ранее знал по совместной работе. При отборе он будет учитывать широкий спектр деловых и человеческих качеств претендентов. Но решающим все же для него является вопрос, насколько тот или иной претендент на должность разделяет взгляды своего руководителя на реализацию предложенной социальной программы, верит ли он в ее необходимость и жизненность.

Сильный, волевой, верящий в себя руководитель будет подбирать членов своей команды, руководствуясь преимущественно деловыми интересами. А это значит, что в людях он в большей степени будет ценить профессионализм, знание своего дела, умение добросовестно и аккуратно работать, выполнять своевременно поручения. При этом к подбору команды он подойдет дифференцированно, с учетом характера не только поручаемой ему профессиональной работы, но и, что немало важно, своих психологических качеств.

В этой связи нельзя не сказать, что хороший руководитель – это вместе с тем личность, которая способна производить по отношению к себе беспощадную объективную самооценку, т. е. саморефлексию. С учетом анализа своих собственных объективных психологических данных такой руководитель должен подбирать членов своей команды таким образом, чтобы они, возможно, в проекции, в будущей практической работе смогли компенсировать его собственные недостатки. Скажем, если он чувствует, что ему как руководителю не хватает инициативности, то он будет стараться подобрать в свою команду, скорее всего в свои помощники, того, кто отличается ярко выраженным качеством профессионального творчества. Если он, по его собственному признанию, как руководитель мягкий, то такой постарается компенсировать данный недостаток включением в свою команду, при этом на тот участок, где это необходимо, человека, проявляющего волевые качества. На сложный участок, связанный с необходимостью принимать ответственные для коллектива решения, он поставит человека, обладающего не только опытом профессио-

нальной работы, но и обязательно психологической устойчивостью.

Безусловно, подобный подбор и расстановка кадров предполагают, что руководитель должен хорошо разбираться в людях. Он, образно говоря, должен быть «инженером человеческих душ». При этом ему важно помнить известный морально-психологический трафарет о том, что идеальных людей в жизни не бывает. Но руководитель на то и руководитель, что он обязан использовать необходимые в подчиненных психологические качества в интересах дела и коллектива. При этом, как часто бывает на практике, закрывать глаза на некоторые отрицательные второстепенные психологические качества в подчиненных.

Но в оценке подобных отрицательных качеств со стороны руководителя в то же время должна соблюдаться определенная мера. Скажем, например, как быть руководителю с возможным претендентом в его команду, который нелюдим, органически не способен работать в коллективе, но вместе с тем несомненно профессионален, может быть даже талантлив. Универсального рецепта решения подобной кадровой проблемы нет и быть не может. И каждый руководитель уже на месте принимает необходимое трудное для него решение, исходя из ситуативного момента, характера личности подчиненного, знания его и пр. качеств подобной личности.

Не менее сложно принимать решение и при такой ситуации, когда узнаешь, что человек, которого ты сам подобрал в свой коллектив, нечист на руку, занимается коррупционными делами. Хотя, казалось бы, к профессиональной работе такого работника не может быть претензии.

Как нам представляется, с учетом того, что ныне коррупционная составляющая превратилась в серьезную социальную проблему для Казахстана, рецепт решения такой дилеммы должен быть только один – увольнение с работы такого, хотя, возможно, и талантливого, но нечистого на руку работника.

Как известно, президент Казахстана К. Токаев потребовал при подобных ситуациях в производственной работе госаппарата увольнять не только подчиненного, но и его руководителя. Решение, безусловно, правильное и в нынешней ситуации работы с кадрами необходимое. Но, как нам представляется, совершенствованию подобной борьбы с коррупцией помогли бы и меры морально-

психологического плана, касающиеся работников аппарата государства. Речь идет о том, что в среде кадрового состава необходим культ государственного интереса и, что немаловажно, изучение общественного мнения о том или ином претенденте на должность. Меры эти – психологические, и они вполне могли бы послужить добрую службу как при подборе членов команды руководителем, так и в целом в работе с кадрами в государстве.

В массовой печати, материалах Интернета довольно часто подбор команды тем или иным руководителем, чаще всего высокопоставленным, трактуется как процесс, идущий по принципу близости, а то и преданности к тому или иному руководителю. При этом такие понятия, как «близость», «преданность» трактуются как психологические по своему существу, с чем в принципе можно согласиться. Близость в частности чаще всего фиксируется как родственная, земляческая, а то и родо-жузовая (в среде казахов). Преданность понимается как угодливость, служение руководителю, а не общественным, государственным интересам, не делу. Такие отношения в команде следует трактовать как негативные, построенные на решении субъективных интересов как начальника, так и подчиненных, наносящие вред работе, коллективу.

Оценка таких отношений может быть только одна. Подобного рода явления в подборе и расстановке кадров в командной системе не должны быть, ибо они в потенции выступают предвестниками будущих нежелательных явлений (коррупции, необъективного решения дел и т. д.) как для команды, так и руководителя, и собственно для работы.

В частности, в условиях Казахстана указанные негативные проявления нередко выступают как результат формирования команды по родо-жузовому признаку, т. е. по сути родственному признаку. Некоторые сторонники такого подхода выдвигают вполне, казалось бы, объективный аргумент, заявляя, что здесь ничего плохого нет, если в команде того или иного руководителя большинство, например, найманы или аргыны и т. д. Ведь дело, в конце концов, по их логике, не в принадлежности казаха к тому или иному роду, вопрос в его деловых, личностных качествах, в том, как он работает в команде.

Да, с этим аргументом вполне можно согласиться. Психологическая составляющая отдельно взятого индивида исключительно

важна. Но еще более важна слаженность, общий дух, ценностные установки в целом всей команды. И вот здесь как раз общность родовых признаков в команде, создающая определенный общий психологический климат, играет далеко не позитивную роль.

Следует иметь в виду, что в команде, созданной по патриархальному признаку, создается особый общий психологический климат, довольно специфический для родственных уз казахов. Такая внутренняя атмосфера отношений в команде образуется вполне по объективным психологическим механизмам, порой не зависящим от, казалось бы, здоровых желаний отдельных его членов. В такой команде объективное решение производственных вопросов все чаще подменяется субъективными, родственно-психологическими интересами членов команды. И это становится со временем вполне привычной нормой отношений в команде. И как итог, в такой команде создается не совсем здоровая психологическая атмосфера, которая не способствует созидательной работе. Нередко оценка работы того или иного человека в команде дается остальными его членами по степени родственной близости к руководителю. Нарушаются тем самым принципы объективности в работе. Создается почва для проявлений субъективизма, взаимного подсиживания в работе, нездоровых отношений людей.

И как результат, такая команда становится благодатной почвой для подмены созидательных социальных задач коррупционными механизмами, при которых главенствующими выступают уже интересы личного, но не общего, государственного.

Вывод вполне однозначный: в условиях Казахстана нельзя формировать команду по родо-жуповому признаку. Хотя, признаемся, внешне, формально в реальной жизни такой критерий нигде не декларируется. Зачастую он проявляется в завуалированной форме. Конечно, подобный наш вывод нельзя толковать категорично. В реальной жизни команда вполне может быть здоровой и созидательной, если она сформирована из людей разного порядка, в том числе и из своей родственной среды. Речь, иначе говоря, еще раз идет о мере, чтобы количество не перешло в плохое психологическое качество. И эту меру должен соблюдать руководитель, ибо ответственность за то или иное создавшееся психологическое состояние команды лежит на нем.

Другая ситуация, когда такие психологические термины, как «близость», «преданность» предстают в позитивном плане. Скажем, когда руководитель предан общественным, государственным делам и соответственно подбирает в свою команду людей, исходя из этого принципа. Подобную близость, преданность надо только приветствовать.

Сказанное подчеркивает исключительную роль руководителя в подборе своей команды. Точнее, громадную роль ценностной составляющей, которой руководствуется он, подбирая членов своей команды. Если для руководителя доминантой выступают интересы дела, коллектива, государства, то он соответственно этому и будет подбирать членов своей команды. И наоборот, если руководитель заявляет о своей преданности делу, а на самом деле он руководствуется субъективными эгоистическими соображениями, направленными, например, на собственное обогащение, то он для достижения своей цели будет подбирать членов команды, руководствуясь соответственно своим психологическим ранжиром.

При этом, что любопытно, по своей природе психологические качества членов команды на «поверку» внешне как в хорошей, так и плохой команде могут выступать в одном и том же качестве. Ведь в самом деле тому же руководителю со знаком минус, скажем коррупционеру, тоже нужны в его команду люди с определенным уровнем воли, терпения, требовательности, решительности и пр. Единственная разница, а между тем именно она имеет принципиальное значение, у такого начальника по сравнению с положительным руководителем состоит в различии их жизненной позиции, которой они руководствуются. Коррупционер-начальник, как известно, склонен использовать членов своей команды для собственного обогащения, позитивный же руководитель ориентируется на служение людям, государству, работе.

Хотя справедливости ради скажем, в реальной жизни руководителей, которые откровенно настраивали бы своих подчиненных на решение только своих личных целей, мало. Подобный настрой работы для такого руководителя небезопасен. Гораздо чаще в современной жизни встречается тип руководителя, который подбирает в свою команду кадры по психологически нужным для работы качествам, но в то же время закрывает глаза на то,

что такой подчиненный не прочь использовать свое служебное место для решения личных проблем. Первое в этих случаях выступает прикрытием второго.

Заметим, подобная психология служения как интересам делу, государству, так и одновременно своим личным имеет и определенные исторические корни. Своим началом она имеет советские времена, психологию так называемых несунув, которые днем работали, а затем в конце работы за пазухой, в потайном мешке несли ворованные запчасти, мясо и пр. Со временем подобная психология в советские времена приобрела массовый характер.

Безусловно, время безоговорочных романтиков, без остатка служащих государственному делу, проходит, если не прошло. Сегодня на дворе другие времена, рыночные. В присутствии личного интереса в членах команды руководителя нет ничего зазорного. Это естественно. Другой вопрос, что такая психология личного интереса должна проявляться и реализовываться в законных рамках и, что немаловажно, не должна выступать самодовлеющей, приоритетной в производственно-служебной работе.

Таким образом, подводя итог, можно утверждать, что психологическая составная, а точнее ее назвать морально-психологическая, невидимо существуя, в команде играет ключевую роль в характере ее социальной

деятельности. Команда как современная форма социальной организации заключает в себе различный психологический потенциал для своего реального выражения. В одних случаях сложившаяся позитивная психологическая атмосфера команды способна явиться эффективным позитивным механизмом жизнедеятельности общества. В других случаях, при других условиях психологический настрой команды может выступать уже иным, решающим узкоэгоистические интересы членов этой организации, которые не совпадают с интересами большинства, народа, государства. Выбор той или иной психологической направленности деятельности команды в обоих случаях зависит от руководителя, его внутреннего, духовного, ценностного мира. Любопытно, что о характере последнего в реальной жизни люди судят не только по духовному облику нового руководителя, но и по тем ключевым фигурам, которые занимают место в его команде.

Литература

1. Фернандес-Араос, К. *Окружи себя лучшими* / К. Фернандес-Араос; пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – 256 с.
2. Кун, Т. *Структура научных революций: пер. с англ. / Т. Кун; сост. В.Ю. Кузнецов*. М.: Изд-во АСТ, 2003. – 605 с.

Колдыбаев Сафар Абдугалиевич, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии, Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова (Костанай, Казахстан), Saarag-1947@mail.ru

Кинжибаева Айгуль Серикпаевна, магистрант кафедры психологии и педагогики, Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова (Костанай, Казахстан), aigulyek.kz@mail.ru

Поступила в редакцию 9 января 2020 г.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF STAFF SELECTION BY A MODERN MANAGER

S.A. Koldybaev, *Sapar-1947@mail.ru*

A.S. Kinzhibaeva, *aigulyek.kz@mail.ru*

Kostanay State University named after A. Baitursynov, Kostanay, Kazakhstan

The article is dedicated to staff selection depending on the conditions of a modern organization and the nature of its functioning. Currently, staff selection at the request of a particular leader has become very common. The same tendency is observed in all countries and at all levels of the organization. There is no doubt that HR decisions are based not only on business interests but also psychological characteristics. Particular attention is paid to such concepts as team, leader, personality, as well as to psychological characteristics that emphasize the exceptional role of a leader in staff selection. It was found that the psychological component occupies a very important place in the team concept. Moreover, it plays a dominant role, both in terms of staff selection and team functioning. A team, as a modern form of social organization, embodies various psychological potential for its further expression. In some cases, positive psychological atmosphere can be an effective positive mechanism for society functioning. In other cases, psychological mood may already be different and aimed at selfish interests of the members of this organization, which do not coincide with the interests of other people.

Keywords: leader, personality, team, psychological characteristics.

References

1. Fernandes-Araos K. *Okruzhi sebya luchshimi* [Surround yourself with the best]. Moscow, Publ. "Mann, Ivanov i Ferber", 2016. 256 p.
2. Kun T. *Struktura nauchnykh revolyutsii* [Structure of scientific revolutions]. Moscow, AST Publ., 2003. 605 p.

Received 9 January 2020

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Колдыбаев, С.А. Психологические аспекты процесса подбора команды современным руководителем / С.А. Колдыбаев, А.С. Кинжибаева // Психология. Психофизиология. – 2020. – Т. 13, № 3. – С. 54–60. DOI: 10.14529/jpps200306

FOR CITATION

Koldybaev S.A., Kinzhibaeva A.S. Psychological Aspects of Staff Selection by a Modern Manager. *Psychology. Psychophysiology*. 2020, vol. 13, no. 3, pp. 54–60. (in Russ.). DOI: 10.14529/jpps200306