



Каждый руководитель сталкивается с проблемой подбора опытных и квалифицированных кадров. Так как для компетентного подбора персонала необходимо нанять соответствующего специалиста (менеджера по персоналу), а привлечение такого специалиста требует определенных затрат, руководители чаще всего занимаются подбором персонала самостоятельно.

Одно из основных требований, предъявляемых при подборе персонала - это объективность оценки сотрудника. Объективность, как правило, противопоставляют субъективности, которая довольно часто считается злом, ведущим к непоправимым ошибкам. Боязнь таких ошибок часто приводит к тому, что от субъективности пытаются избавиться всевозможными способами. Всегда ли субъективность при подборе персонала деструктивна?

Субъективность, как правило, связывается с индивидуальными особенностями личности человека. Проблематика индивидуальных различий подробно обсуждается и широко исследуется в психологии. Ответ на вопрос о значении субъективности руководителя при подборе персонала следует искать в психологии управления. Такой выбор определяется тем, что взаимоотношения руководитель - подчиненный и руководитель - группа всегда были предметом исследования и изучения выше названной ветви психологии. Рассмотрим это на примере "вероятностной модели эффективности руководства" Ф. Фидлера.

Первоначально, в период второй мировой войны, экипажи стратегических бомбардировщиков американской военной авиации, комплектовались на основании взаимного предпочтения командира и экипажа. Предполагалось, что это повысит эффективность боевых вылетов (количество вернувшихся самолетов и уничтоженных целей). Однако, соотношение эффективных и не эффективных экипажей было примерно 50 на 50. Гипотезу изменили, и стали комплектовать экипажи на основании профессионализма и опыта командира и экипажа. Картина осталась прежняя. Возникла реальная проблема: с одной стороны, американская военная авиация несла огромные потери, с другой стороны не первый и не второй способы комплектации экипажей не действовали. Для решения этой проблемы был приглашен, еще молодой в то время, психолог Ф. Фидлер.

Ф. Фидлер выявил два личностно-стилевых типа командиров, принципиально отличающихся друг от друга по восприятию, оценке и взаимоотношениям с членами экипажа. Это были командиры, ориентированные на задачу и командиры, ориентированные на межличностные отношения.

Ориентированный на задачу руководитель заинтересован главным образом в достижении успеха в поставленной задаче, рискуя иметь плохие межличностные отношения с подчиненными. Для него успех в решении задачи есть способ повысить самооценку. Ориентированный на межличностные отношения руководитель рассматривает отношения как средство выдвинуться и завоевать уважение членов группы. Руководители различных личностно-стилевых типов при оценке сотрудников так же ориентируются на различные характеристики последних. Так, при оценке наименее предпочитаемого сотрудника руководители, ориентированные на межличностные отношения, давали ему более высокие оценки, чем руководители, ориентированные на задачу. Субъективность, таким образом, в данной модели может быть представлена, как готовность ценить и замечать одно, не замечая другого. Отсюда следует, что субъективность руководителя при подборе персонала, может привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию сотрудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов, направленных на повышения объективности получаемых результатов.

Однако, Ф. Фидлер не остановился в своем исследовании лишь на выделении личностно-стилевых типов командиров экипажей и особенностях их взаимоотношений с подчиненными. Он пошел дальше, и попытался выделить условия, в которых эти типы руководителей эффективны или не эффективны. Таким образом, другая психологическая составляющая фидлеровской модели - это параметры групповой ситуации, в которой действует руководитель. Таких параметров три: степень благоприятности отношений руководителя с подчиненным; величина позиции власти руководителя в группе; структура групповой задачи.

**Позиция власти руководителя** характеризуется той степенью, в которой занимаемая позиция позволяет руководителю "заставлять" своих сотрудников подчиняться его требованиям и соглашаться с его руководством. Это может проявляться в таких характеристиках как возможность контроля над действиями подчиненных, использование различных способов стимулирования их активности. Другая, используемая Ф. Фидлером ситуационная переменная - структура задачи.

Согласно его теории, задача является структурированной в той мере, в какой цель ясно определена, имеется единственный путь к цели, возможно лишь одно правильное объяснение и решение легко проверяемо. Наконец, последняя из ситуационных переменных характеризует благоприятность или неблагоприятность личных отношений руководителя с последователями. Три указанные Ф. Фидлером параметра дают представление о величине осуществляемого руководителем "ситуационного контроля", т.е. степени владения им ситуацией функционирования группы.

Следовательно, "ситуационный контроль" наиболее высок в ситуации, в которой эмоциональные отношения руководителя с подчиненными хорошие, задача высоко структурирована и позиция власти сильная. Напротив, при низком "ситуационном контроле" отношения лидера с последователями плохие, задача не структурирована и позиция власти руководителя слабая.

Общий вывод, к которому пришел Ф. Фидлер на основании многолетних исследований, гласит, что ориентированный на задачу руководитель более эффективен, когда "ситуационный контроль" очень высок или очень низок. Руководитель, ориентированный на отношения, более эффективен лишь при среднем "ситуационном контроле". Иными словами, связь между личностно-стилевой ориентацией руководителя и его эффективностью зависит от степени его контроля за ситуацией и носит вероятностный характер.

Таким образом, субъективность руководителя с одной стороны может привести к односторонней оценке сотрудника. С другой же стороны, субъективность руководителя в определенных ситуациях является залогом успешного подбора сотрудника и дальнейшего эффективного руководства.