

УДК: 331.3  
JEL: M500

А. Ф. Денисов, В. С. Цыбова

## «МЯГКИЕ» И «ЖЕСТКИЕ» КАЧЕСТВА ЛИДЕРА КОМПАНИИ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,  
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

В статье рассматривается проблема востребованности «мягких», коммуникативных качеств (soft skills) и «жестких», профессиональных качеств (hard skills) бизнес-лидера. Особое внимание уделяется понятию «мудрость» как одному из основных качеств лидера. Представлен обзор различных подходов к изучению данной проблемы, а также приводятся результаты трех эмпирических исследований, основанных на анкетировании руководителей компании, интервью со специалистами по управлению персоналом, опросе около 200 студентов СПбГУ. Проанализировано понимание руководителями (топ-менеджерами) востребованности ключевых качеств лидера, а также описана студенческая трактовка понятия «мудрость». Актуальные качества лидера невозможно представить единым «списком», поэтому предпринята попытка найти ответ на вопрос о том, какие из них сегодня наиболее востребованы.

*Ключевые слова:* лидерство, мягкие качества лидера, жесткие качества лидера, компетенции, мудрость.

## “SOFT” AND “HARD” SKILLS OF A COMPANY’S LEADER

A. F. Denisov, V. S. Tsybova

St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The article considers the problem of the demand for soft skills and hard professional skills of a business leader. Particular attention is paid to the concept of “wisdom” as one of the basic qualities of a leader. An overview of various approaches to the study of this problem is presented, as well as the results of three empirical researches based on the survey of company managers, interviews with specialists in personnel management and a survey of about 200 students of St. Petersburg State University. The leaders’ (top managers’) understanding of key leaders’ skills relevance is analysed, and also is the students’ interpretation of the concept of “wisdom” described. A modern business leader must have such a set of qualities that will allow him to effectively manage the company. Ideas about the actual skills of a leader cannot be presented as a single “list”, so the authors of the article try to find an answer to the question about what qualities are more in demand today.

*Keywords:* leadership, soft skills of a leader, hard skills of a leader, competence, wisdom.

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема лидерства актуальна во всем мире — компании осознают, что эффективность их деятельности зависит от того, насколько успешно разработана стратегия, как осуществляется руководство компанией, какие лидерские особенности характерны для руководителя, поскольку все это, вместе взятое, ведет орга-

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

низацию к получению конкурентных преимуществ. Известны различные концепции и подходы к тому, какими ключевыми качествами должны обладать лидеры современных компаний. Расхождения во взглядах обусловлены и национальной спецификой, и возрастными особенностями, и пониманием того, что такое ключевые качества бизнес-лидера. В настоящее время в организациях большое внимание уделяется пониманию главных качеств лидера, поиску оптимального соотношения между «мягкими» и «жесткими» качествами («soft» и «hard» skills). В этой сфере на первый план выходят зарубежные и отечественные исследования, ставящие целью не только выявить разумное соотношение этих качеств, но и определить наиболее важные лидерские качества, способствующие продвижению компании на рынке.

В статье рассматривается проблема соотношения ключевых качеств лидера и представлены результаты теоретического анализа зарубежного опыта и эмпирических работ по затронутой проблематике.

В теоретической части анализируются понятия «мягкие» и «жесткие», гибкие и формализованные профессиональные качества, а также их трактовка различными авторами. Основное внимание уделено понятию «мудрость», которое достаточно редко встречается при анализе лидерских качеств. В практической части продемонстрированы материалы трех исследований.

Первое из них посвящено анализу восприятия качеств лидера российскими руководителями и топ-менеджерами, заинтересованными в развитии и эффективности компаний. Особенно важно было определить те неявные качества, которые топ-менеджеры считают присущими бизнес-лидерам. Второе — охватывает анализ востребованности «мягких» и/или «жестких» качеств при отборе топ-менеджеров в крупной российской компании (ПАО «Газпром нефть»). Третье исследование затрагивает трактовку понятия «мудрость», поскольку мудрость является одной из неотъемлемых характеристик современного бизнес-лидера.

Цель статьи — сопоставить понимание зарубежными специалистами в области лидерства и российскими топ-менеджерами того, что можно считать важными лидерскими качествами, а также роли «мягких», личностных качеств в их числе.

Статья состоит из четырех частей. Первая посвящена теоретическому обоснованию проблемы, анализу работ зарубежных и российских специалистов в области лидерства, изучающим такие качества лидера, которые позволяют достигать эффективности в бизнесе. Во второй части рассмотрены «мягкие» и «жесткие» качества лидера, а в третьей — понятие «мудрость» как качество бизнес-лидера. В четвертой части приведен анализ исследований, направленных на проверку предположения о влиянии «жестких» и «мягких» качеств на успех бизнес-лидера. В заключении обсуждаются полученные результаты, их практическая значимость, а также ограничения проведенного исследования.

## ЛИДЕРСТВО: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Когда речь заходит об оценке лидерских качеств, исследователи в области менеджмента все чаще опираются на понятие «компетенция» (competence), хотя еще недавно предпочтение отдавалось понятиям «навыки» и «знания». Такой подход имеет свои ограничения, поскольку вариативность индикаторов, характеризующих ту или иную компетенцию, нередко затрудняет понимание ее сути.

Один из основателей компетентностного подхода Р. Бояцис пишет о том, что компетентность является важной характерной чертой индивидуума, которая обуславливает эффективность выполнения работы [Boyatzis, 1982]. Однако трактовки сущности понятия «компетенция» могут быть различными. Например, Д. Браттон считает, что компетенция — это некий навык, мотив, знание, минимально необходимые для осуществления работы [Bratton, 1998].

В данной статье под компетенцией подразумевается набор личностно-поведенческих характеристик, обуславливающих эффективность лидера. Для более полного понимания эффективности руководителей — в контексте лидерства — необходимо рассмотреть имеющиеся трактовки лидерских компетенций. Так, в своей классической статье Г. Левинсон предложил широкий перечень лидерских качеств, которые он разделил на три группы: когнитивные (thinking); эмоциональные и коммуникативные (feelings and interrelationships); направленные на внешнее поведение (outward behavior characteristics) [Levinson, 1980]. Список составлен по результатам опроса топ-менеджеров, отметивших именно эти качества как базовые лидерские компетенции (табл. 1).

Согласно Левинсону, в профессиональной деятельности значимость и востребованность того или иного качества могут меняться в зависимости от конкретных задач лидера. Например, при применении в исследованиях факторного анализа качества (в зависимости от выраженности того или иного из них) объединяются в различные кластеры. Как отмечает автор, любая модель всего лишь «гид» при оценке лидера или специалиста.

Российские представители компании Center for Creative Leadership (CCL) по результатам исследования ведущих топ-менеджеров из списка Fortune 500 (оценка деятельности и метод «360 градусов») составили свой перечень наиболее значимых лидерских качеств. Необходимо отметить, что основные качества из модели Левинсона упоминаются и в исследовании CCL. Поэтому далее приводятся только те лидерские компетенции, которые не рассматриваются Левинсоном:

- ◆ управление изменениями;
- ◆ толерантность к другим культурам;
- ◆ уважительное отношение к индивидуальности, личности;
- ◆ способность к быстрому обучению;
- ◆ поддержание баланса между работой и личной жизнью;
- ◆ развитие и поощрение сотрудников;
- ◆ управление, основанное на партисипативности (вовлеченность сотрудников);

- ◆ использование личного обаяния и чувства юмора в межличностных отношениях;
- ◆ наличие ресурсов и способность обеспечивать ими в случае необходимости;
- ◆ адекватная самооценка, потребность в самосовершенствовании;
- ◆ умение переводить видение компании в систему реалистичных задач.

Таблица 1. Лидерские компетенции и их индикаторы по Г. Левинсону

| Компетенции                       | Индикаторы компетенций   |
|-----------------------------------|--|
| Когнитивные                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утилитарность</li> <li>• Способность к обработке информации, ее осмыслению, навыки по объединению и обобщению неструктурированных данных в завершённую информационную систему</li> <li>• Ясность суждений</li> <li>• Толерантность к неопределённости</li> </ul>  |
| Эмоциональные и коммуникативные   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чувство юмора</li> <li>• Активная жизненная позиция</li> <li>• Понимание границ власти</li> <li>• Чувство причастности к компании</li> <li>• Ориентация на достижение успеха в организации, готовность пожертвовать личными интересами</li> <li>• Зрелость, умение выстраивать отношения с влиятельными людьми</li> <li>• Эмпатия</li> <li>• Способность производить благоприятное впечатление</li> <li>• Красноречие</li> <li>• Интеллектуальное развитие</li> <li>• Стрессоустойчивость и адаптируемость</li> </ul> |
| Направленные на внешнее поведение | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целостность взглядов и ценностей</li> <li>• Настойчивость, способность к выполнению задач вне зависимости от трудностей</li> <li>• Самоорганизация и чувство времени</li> <li>• Согласование собственных целей с вектором развития организации</li> <li>• Социальная ответственность</li> <li>• Готовность стать лидером</li> </ul>   |

Составлено по: [Levinson, 1980].

Этот дополнительный перечень позволяет представить вектор развития лидерских компетенций, наиболее характерных для российских топ-менеджеров, возглавляющих известные компании или проекты [Бражник, 2010].

## «МЯГКИЕ» И «ЖЕСТКИЕ» КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Оценка лидерского потенциала предусматривает разделение качеств лидера на две составляющие — «мягкие» (soft skills) и «жесткие» (hard skills) [Gillen, 2012]. «Жесткие» качества характеризуют знания, необходимые для успешной работы в различных областях деятельности (маркетинг, ИТ-технологии, финансы и т. д.), а «мягкие» — это целый пласт личностных качеств, которые либо даны человеку от природы, либо недостаточно выражены и требуют развития.

Выступая в апреле 2017 г. перед сотрудниками и студентами Высшей школы менеджмента СПбГУ, председатель правления IBM Х. ван Доренмален поделился своим видением лидерства<sup>1</sup>. Он назвал три основные отличительные черты, которыми в целом обладает успешный лидер в наше время, — гибкость, любопытство и открытость к изменениям. С профессиональной точки зрения успешный лидер когнитивной эры к 2020 г. должен обладать навыком комплексного подхода к решению задач, критическим мышлением, креативностью, умением работать с людьми, эмоциональным интеллектом и т. д. В целом все выступление прошло под лозунгом «Мягкие навыки продолжают быть востребованными!». «Наставления» ван Доренмалена для успешной работы лидера выглядят так:

- ◆ «Личностный подход работает лучше всего: не забывайте работать с каждым лично»;
- ◆ «Команда — лучше, чем группировка: создавайте и работайте в командах, которым интересно вместе идти к общей цели»;
- ◆ «Двигайтесь в будущее, учитесь на ошибках»;
- ◆ «Не оправдывайте недостаток производительности»;
- ◆ «Используйте слова, понятные вашим собеседникам»;
- ◆ «Не будьте высокомерны»;
- ◆ «Не полагайтесь на посторонних, у них в душе нет вашей заинтересованности»;
- ◆ «Найдите свой баланс между личным и профессиональным»;
- ◆ «Следите за технологиями — завтрашние лидеры должны быть технологически подкованы»;
- ◆ «Будьте прагматичны, но не идеологичны».

Результаты исследования, проведенного в Гарвардском университете и Стэнфордском исследовательском институте (Stanford Research Institute), оказались весьма информативными. Они свидетельствуют о том, что вклад «жестких» качеств в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15%, тогда как «мягкие» определяют оставшиеся 85%. Руководство большинства компаний стремится к тому, чтобы нанимать, удерживать и продвигать работников с высоким уровнем развития «мягких» качеств. Конечно, это не означает, что конкретные технические, профессиональные знания, относящиеся к данной области

<sup>1</sup> См.: [http://gsom.spbu.ru/all\\_news/event2017\\_04\\_05](http://gsom.spbu.ru/all_news/event2017_04_05)

деятельности, т. е. «жесткие» качества, не нужны, но их недостаточно для карьерного роста и для успешного решения тех разнообразных задач, которые возникают перед сотрудником в процессе достижения целей, поставленных компанией [Иванов, 2010].

В работе [Godin, 2017] речь идет о сравнительном анализе организаций, имеющих близкие стратегии, схожий профессиональный уровень сотрудников, но в итоге — разные результаты. С. Гордин считает, что менее успешные организации игнорируют влияние «мягких» качеств на достижение успеха, т. е. ориентированы на то, что лидер в основном должен быть просто хорошим профессионалом. Недостаточно делать установки лишь на профессиональный потенциал. То, что на самом деле отличает процветающие организации от тех, которые пытаются преодолеть трудности, — это не всегда измеримые отношения, восприятие других людей и себя. Автор подразделяет «мягкие» качества на пять групп и для каждой из них приводит индикаторы, описывающих эти качества (табл. 2).

Таблица 2. Группы «мягких» качеств по Гордину

| Группа качеств                   | Описание  | Индикаторы качеств  |
|----------------------------------|---|---|
| 1                                | 2   | 3   |
| 1. Самоконтроль (self-control)   | Самоконтроль определяет способность быть сосредоточенным, не отвлекаться на второстепенные задачи, при необходимости отказываться от соблазнов ради основной цели | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптивность к изменяющимся требованиям</li> <li>• Гибкость поведения при возникновении неожиданных препятствий</li> <li>• Хорошая рефлексия и способность быстро начинать и останавливаться</li> <li>• Последовательное поведение</li> <li>• Уверенность в себе</li> <li>• Эмпатия</li> <li>• Желание двигаться вперед</li> <li>• Находчивость</li> <li>• Умение меняться</li> <li>• Энтузиазм</li> </ul> |
| 2. Продуктивность (productivity) | Человек сталкивается с выполнением задач, не всегда связанных с основной специализацией, для чего и требуется такое качество, как продуктивность                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрация внимания</li> <li>• Тщательность</li> <li>• Внимание к собеседнику</li> <li>• Способность планировать</li> <li>• Способность к обработке информации</li> <li>• Креативность</li> <li>• Умение делегировать полномочия</li> <li>• Умение решать проблемы по мере их поступления</li> </ul>   |

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| 3. Мудрость (wisdom)             | Дар предчувствия, предугадывания, чувствительность к близости неожиданного  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чувство прекрасного и хороший вкус</li> <li>• Способность распознавать и разрешать конфликты</li> <li>• Творчество перед лицом вызовов</li> <li>• Критическое мышление вместо простого соответствия</li> <li>• Адаптивность в сложных ситуациях</li> <li>• Способность сочувствовать</li> <li>• Межкультурная компетентность</li> <li>• Наставничество</li> <li>• Доверительные отношения</li> </ul> |
| 4. Проницательность (perception) | Умение в сложившейся ситуации предугадать исход будущих событий             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкое мышление</li> <li>• Умение оценивать события</li> <li>• Понимание оттенков поведения других</li> </ul>  |
| 5. Влияние (influence)           | Способность изменять поведение других людей, умение побуждать их к действию | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки презентаций</li> <li>• Лидерские способности</li> <li>• Умение убеждать</li> <li>• Способность к пониманию невербальных сигналов</li> <li>• Харизма</li> <li>• Навыки переговорщика</li> <li>• Умение отстаивать свою точку зрения</li> </ul>   |

Составлено по: [Godin, 2017].

Итак, согласно Годину, самоконтроль, продуктивность, мудрость, проницательность и влияние являются важными личностными качествами лидера.

Компания GMAC (Graduate Management Admission Council)<sup>2</sup>, которая осуществляет прием экзамена GMAT (Graduate Management Admission Test), в 2016 г. провела исследование и пришла к выводу о том, что выпускники MBA имеют сильные аналитические способности, способности к сбору и количественному анализу информации, однако им катастрофически не хватает таких навыков, как стратегическое мышление, письменное и устное общение, лидерство и адаптивность<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Graduate Management Admission Council — международная некоммерческая организация, созданная с целью развития и продвижения бизнес-образования, научной систематизации данных о поступлениях в бизнес-школы и на программы обучения MBA и предоставляющая абитуриентам и образовательным учреждениям ряд специфических инструментов и сервисов на этапе поступления.

<sup>3</sup> См.: <http://hr-portal.ru/article/davayte-perestaniem-nazyvat-eto-soft-skills>

Весьма актуальной является дискуссия о лидерстве в парадигме «злой — добрый», причем некоторые специалисты в области управления человеческими ресурсами полагают, что для эффективности российских компаний угрозу представляют оба типа руководителей: злого — боятся, доброго — не уважают [Жигач, 2017]. В этой связи целесообразно рассматривать лидерство с точки зрения баланса качеств, необходимых для эффективного руководства.

Т. Стэнли проанализировал результаты опроса 733 мультимиллионеров США, в ходе которого предложил распределить в порядке убывания факторы, позволяющие добиваться успехов. Выяснилось, что первые места отводятся таким факторам, как поддержка семьи, дисциплина, высокая работоспособность, честность, умение взаимодействовать с людьми. Именно их, по мнению автора, следует относить к «мягким» качествам, которые во многом определяют профессиональный успех [Батлер-Боуден, 2000].

Необходимо отметить, что составить универсальный список качеств, которые разные исследователи называют «мягкими», довольно сложно. Существует общее представление о том, что это личностные качества, позволяющие эффективно взаимодействовать с окружающими, но, как правило, каждый автор приводит свою детализацию «мягких» качеств.

Например, с июня 2014 по июнь 2015 г. компания LinkedIn (одна из самых крупных сетей по установлению деловых контактов) проводила исследование о том, какие качества компании относят к «мягким» [Top 10 most in-demand soft skills, 2016]. Это — коммуникационные навыки, организационные навыки, умение работать в команде, пунктуальность, умение критически мыслить, креативность, умение быстро адаптироваться, дружелюбие. Кроме того, в ходе анализа были выделены отрасли, в которых особенно ценятся «мягкие» качества, а именно: гостиничный и ресторанный бизнес, спорт, бытовые услуги, торговля, консалтинг.

Еще одно информативное исследование в данной области было осуществлено Департаментом труда и промышленности штата Гавайи (США) [Soft Skills..., 2015]. Оно расширяет представление о том, в каких областях деятельности наиболее ценными являются «мягкие» качества. Среди них — здравоохранение, информационные технологии, строительство и индустрия гостеприимства. Согласно модели исследования, в каждой из указанных областей определялись эксперты из числа работодателей (всего 125 человек). Им был предложен список из десяти «мягких» качеств, которые нужно было проранжировать в интервале от 1 до 10 баллов; 1 балл соответствовал самому важному качеству; в случае необходимости они могли добавить те качества, которые отсутствовали в списке оцениваемых, но были важны, с их точки зрения. Далее вычислялся средний рейтинг.

Наиболее важные «мягкие» качества по результатам исследования представлены в табл. 3.



Таблица 3. Наиболее важные «мягкие» качества лидера, по отраслям

| Отрасль                   | «Мягкие» качества  |
|---------------------------|--|
| Здравоохранение           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмпатия</li> <li>• Мотивация</li> <li>• Коммуникативные навыки</li> </ul>   |
| Информационные технологии | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Командная работа</li> <li>• Умение решать проблемы</li> <li>• Коммуникативные навыки</li> </ul>   |
| Строительство             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность/надежность</li> <li>• Мотивация</li> <li>• Коммуникативные навыки</li> </ul>  |
| Индустрия гостеприимства  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с клиентами</li> <li>• Ответственность/надежность</li> <li>• Коммуникативные навыки</li> <li>• Работа в команде</li> </ul> |

Составлено по: [Soft Skills..., 2015].

В [Виханский, Миракян, 2018] речь идет о проблемах лидерства в российских компаниях, ориентированных скорее на жесткую конкуренцию, чем на сотрудничество и развитие персонала. В российской практике можно найти компании, в которых вопрос о том, имеют ли значение для их успеха личностные качества, даже не ставится. Вместе с тем в статье описан опыт компании «ВкусВилл» и ее принципы: «главное в компании — это *довольные люди*, а не деньги; на первом месте — *саморазвитие и духовные ценности*, а все материальное — на втором; *главное качество сотрудника* компании — это *любовь к людям*; *жесткая иерархия не нужна* — люди работают лучше без административного давления; работа должна приносить удовольствие и помогать развиваться партнерам; *ключевые разделяемые ценности* — честность, доверие, ответственность, взаимопомощь, социальная значимость» [Виханский, Миракян, 2018, с. 136]. Таким образом, основатель компании, став ее лидером, в своей управленческой деятельности гармонично практикует сбалансированный подход, в котором значительное место занимают «мягкие» качества. К сожалению, таких примеров пока немного, но то обстоятельство, что необходимость меняться в этом направлении осознается современными российскими лидерами, может оцениваться лишь позитивно.

А. Русзала [Ruszala, 2004], говоря об успешных руководителях, обращает внимание на то, что они, как правило, обладают набором «мягких» качеств, которые крайне важны при управлении компанией и определяют его эффективность. Перечень личностных навыков, характеризующих эффективного руководителя, приведен в табл. 4.

Таблица 4. Личностные качества лидера и их индикаторы по А. Русзале

| Качество                                   | Индикатор   |
|--|---|
| Стратегическое видение                     | Руководитель должен вдохновлять, быть лидером в своем деле. Четкое и ясное видение всей деятельности — того, что должен сделать каждый  |
| Способность влиять на события компании     | К числу наиболее существенных проблем для любого руководителя относятся четкое планирование и согласование действий с вышестоящим руководством, поэтому способность влиять на события в компании — одна из наиболее существенных характеристик руководителя |
| Инспектирование, или контроль деятельности | Умение вовремя понять, что работа компании/подразделения идет по плану. Возможно, это связано с некорректной работой сотрудников, их сопротивлением   |
| Делегирование                              | Умение делегировать — важнейшее качество успешного руководителя: в разумных границах определенная свобода действий сотрудников мотивирует команду   |
| Интенсификация                             | Способность руководителя своим присутствием увеличивать эффект вовлеченности в работу, в том числе за счет грамотного и адекватного перераспределения ресурсов  |
| Дипломатичность и коммуникации             | Взаимодействие с командой — один из важнейших факторов успеха. При этом дипломатичность в отношениях играет ключевую роль   |
| Интуиция                                   | Хороший руководитель должен улавливать неявные изменения в команде, чувствовать и понимать невысказанное — то, что «висит в воздухе»  |
| Открытость к различным мнениям             | Руководитель должен воспринимать различные точки зрения. Люди в команде обладают разным опытом, взглядами, могут представлять разные культуры. Умение всех услышать и понять способствует работе команды  |
| Взаимодействие и партнерство               | Интеракция — неотъемлемая характеристика деятельности любой организации. Взаимодействие и налаживание связей, партнерство со всеми структурами организации — важная составляющая успеха   |
| Доступность                                | Изолированность/доступность руководителя может влиять на работу команды. Сюда относятся готовность к неформальному общению, доступность для обмена мнениями и возможность поделиться личными проблемами   |

Составлено по: [Ruszala, 2004].

Итак, для эффективного управления очень важны «мягкие» (личностные) качества руководителей.

## МУДРОСТЬ КАК КАЧЕСТВО ЛИДЕРА

Анализируя «мягкие» качества лидера, особое внимание следует уделить понятию «мудрость». В отечественных исследованиях по лидерству оно практически не рассматривается. В конце XX в. ученые, изучающие психологию мудрости, пришли к заключению, что его нельзя связывать только с когнициями, в частности с высокими интеллектуальными достижениями. Личностные факторы — открытость опыту, интерес к другим — играют большую роль в способности предвидеть будущее [Знаков, 2016]. В своей работе М. Эпштейн отмечает, что мудрость трактуется современными учеными как «поиск лучших мнений в отсутствие точных знаний» [Эпштейн, 2004, с. 794].

Оригинальная точка зрения на проблему мудрости представлена Л. И. Анциферовой [Анциферова, 2004]. Одна из анализируемых сторон мудрости состоит в том, что ее психологическим основанием является дар предчувствия, предугадывания, чувствительность к близости неожиданного. Следовательно, оптимальные решения в условиях присущей миру неопределенности вряд ли возможны, а именно их и необходимо принимать хорошему лидеру, что предполагает наличие у него интуиции, способности прогнозировать возможные варианты развития ситуаций, которая основана не только на знании, но и на чувственном постижении мира и себя в мире. Кроме того, важной психологической характеристикой мудрого человека является его эмоциональная зрелость, устойчивость и уравновешенность. К мудрости также относят взвешенные суждения и советы при интерпретации трудных жизненных ситуаций.

Согласно [Smith, Baltes, 1990], к наиболее значимым характеристикам мудрости можно отнести:

- ♦ умение анализировать различные ситуации, опираясь на свой жизненный опыт;
- ♦ обширные знания, позволяющие выносить зрелые суждения и давать обоснованные советы;
- ♦ контекстуальность — знание о том, что жизнь протекает в различных социальных, общественных, межличностных контекстах и на разных уровнях индивидуального развития;
- ♦ релятивизм — знание о том, что ценности, цели и приоритеты разных людей и различных социальных групп значительно отличаются друг от друга;
- ♦ знание об относительной недетерминированности и непредсказуемости жизни, порождающее разные способы управления жизненными сценариями.

С точки зрения П. Балтеса, мудрость — это экспертная система знаний, ориентированная на практическую сторону жизни и позволяющая выносить взве-

шенные суждения и давать полезные советы по жизненно важным или неясным вопросам. Мудрость обладает пятью основными особенностями, такими как: 1) связь с решением важных, жизненных вопросов; 2) высокий уровень используемых знаний; 3) сбалансированность знаний, которые могут применяться в особых ситуациях; 4) сочетание ума и добродетели, которое может использоваться как для блага отдельного человека, так и для человечества в целом; 5) мудрость как качество легко распознается другими людьми [Балтес, 1994].

Итак, мудрость определяется не возрастными характеристиками и не обязательно привязана к опыту работы. Но в обществе, скорее всего, доминирует консервативное понимание того, что такое мудрость. Вряд ли можно найти одинаковое представление о том, является ли данное качество действительно значимым при управлении организацией и должен ли современный руководитель обладать мудростью.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ «МЯГКИХ» И «ЖЕСТКИХ» КАЧЕСТВ ЛИДЕРА

Для оценки управленческих процессов в российских компаниях необходимо выяснить национальную специфику лидерства: что признается самими российскими руководителями в качестве сильных и слабых сторон лидера? Именно это понимание и будет способствовать развитию лидерства. Проведенное исследование включало четыре этапа.

*Первый этап.* Выяснение того, как в современной теории и практике управления рассматривается баланс «мягких» коммуникативных качеств и «жестких» профессиональных качеств. По результатам теоретического анализа было выделено 40 лидерских качеств, наиболее часто называемых различными авторами, изучающими проблемы лидерства.

*Второй этап.* Проведение опроса топ-менеджеров компаний с целью получить «портрет» эффективного российского бизнес-лидера. Для этого были выбраны слушатели программ ЕМВА. Они мотивированы на успех и развитие и понимают, что современное управление требует специальных знаний и подготовки, готовы принять эффективные практики управления, хорошо осознают плюсы и минусы современных лидеров российских компаний.

Был осуществлен пилотный опрос руководителей компаний о том, каким они видят современного руководителя (лидера) организации [Денисов, Баснер, 2014]. Всего в опросе приняли участие 20 руководителей, занимающих руководящие должности в крупных и средних российских компаниях, — 12 мужчин и 8 женщин, в возрасте 25–55 лет (средний возраст — 40 лет). Респонденты представляли 14 отраслей: строительство; недвижимость; торговлю и ритейл; консалтинг; производство и реализацию продуктов питания; производство нефтепродуктов; гостиничный бизнес; ювелирное дело; средства массовой информации; автомобильный бизнес; ресторанный бизнес; информационные технологии; телекоммуникации; банковскую сферу.

Предпосылкой для исследования стало распространенное среди зарубежных специалистов мнение о том, что образ лидера в российских компаниях в силу своей национальной специфики не отвечает традиционному пониманию эффективного лидера. По их мнению, в наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства представляет собой сложную систематическую деятельность. Однако российским компаниям данная черта не свойственна, что может стать серьезным препятствием для их дальнейшего роста и повышения эффективности [Лёнайзен, 2004].

В ходе исследования было сделано следующее предположение: *представление о лидерах респондентов, обладающих опытом постоянного взаимодействия с ними, скорее соответствует выводам, которые эксперты, как правило, приписывают национальным особенностям российского лидерства.* При этом лидерство признается одним из важнейших источников эффективности и конкурентоспособности организации в современном мире [Грачев, Филонович, 2000; Прохоров, 2002; Шекшня, 2003; Сычева, 2013].

Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что российские руководители осознают очевидные проблемы с актуализацией лидерских характеристик, большая часть которых относится к «мягким» качествам. Так, при оценке необходимых характеристик они значительное внимание уделили именно «мягким» личностным качествам наряду с признанием значения чисто профессиональных, «жестких» качеств (рис. 1). Руководители понимают, что способность вызывать доверие, быть толерантным к неопределенности, обладать гибким поведением могут стать ключевыми факторами успеха.



Рис. 1. Качества, которыми должны обладать российские бизнес-лидеры

Большинство респондентов считают, что российские лидеры должны быть харизматичными, способными действовать в постоянно меняющейся среде. Необходимо подчеркнуть, что среди указанных качеств имеется лишь два выраженных авторитарных — «сильное ощущение внутренней правоты» и «стремление к единоличному принятию решений».

Несмотря на то что лидерство представлено универсальным перечнем востребованных опций (без которых лидерство не является таковым), эффективность управления в каждом отдельном случае обусловлена неповторимыми лидерскими качествами. В связи с этим лидерские компетенции руководителей становятся необходимым условием создания человеческого капитала, являющегося частью стоимости компании.

В результате опроса были получены следующие данные о качествах, в наибольшей степени присущих российским бизнес-лидерам (рис. 2).



Рис. 2. Качества, которые в наибольшей степени присущи российским бизнес-лидерам

Большинство респондентов характеризуют российского лидера как харизматичного, способного действовать в постоянно меняющейся среде. При этом отмечают такие качества, как использование личных связей, стремление к единоличному принятию решений и др. Результаты в определенной степени соответствуют пониманию того, какими лидеры должны быть.

При анализе качеств, в наименьшей степени присущих российским лидерам, был составлен их рейтинг с учетом ответов опрошенных руководителей (рис. 3).



Рис. 3. Качества, которые в наименьшей степени присущи российским бизнес-лидерам

Анализ полученных ответов выявил интересный эффект, известный как «эффект социальной желательности» или «эффект формулировки вопроса», когда при разных формулировках одно и то же свойство оценивается по-разному. Как правило, эта разница составляет около 20%. Так, при ответе на вопрос о качествах, в наибольшей степени присущих российским бизнес-лидерам, «Способность доверять» отметили 50% респондентов (рис. 2). В то же время, отвечая на вопрос о том, какие качества в наименьшей степени присущи российским бизнес-лидерам, «Способность доверять» отмечают 75% и, следовательно, только 25% считают, что российские бизнес-лидеры этим качеством обладают (рис. 3). Таким образом, средневзвешенная оценка данного качества составляет около 40%, и можно утверждать, что лидеры признают, что они не способны доверять, а отсутствие взаимного доверия П. Ленсиони называет основным пороком команды, мешающим слаженной работе [Ленсиони, 2016].

Аналогичный эффект проявился и в отношении такого качества, как «Способность вызывать доверие»: среди наиболее присущих качеств его отмечают 70% респондентов, среди наименее выраженных — 50% (средневзвешенная — 60%), что позволяет оценить это качество как достаточно выраженное.

Как видно, проблемы лидеров связаны с отсутствием качеств, довольно важных для работы в команде. Отмечаются неспособность доверять, неумение раз-

вивать подчиненных, неумение слушать, отсутствие поиска компромиссов, неискренность в отношениях с сотрудниками, что является тревожным сигналом при оценке эффективности работы руководителей.

Итак, российские лидеры осознают значение всего спектра лидерских качеств — и «мягких» (личностных, коммуникативных) и «жестких» (профессиональных). Как показывает практика, наряду с не совсем «правильными» организациями, в современном мире есть также и *высокоответственные «зеленые» компании*, где присутствует доверительная рабочая атмосфера и которые видят смысл своего существования в служении обществу. Таких организаций не так много по сравнению с более привычными — «конкурентными». Однако их истории и тот успех, которого они добились, являются поистине впечатляющими. Типичными представителями «зеленых» организаций можно назвать Starbucks, Southwest Airlines, The Body Shop, Valve, Zappos [Виханский, Миракян, 2018, с. 135].

Многие авторы обращают внимание на то, что конкурентная модель управления с образом грозного и требовательного руководителя уже не отвечает современным практикам. Соглашаясь с этой точкой зрения, необходимо выяснить, насколько представление о качествах российского лидера соответствует потребностям бизнеса и общества. Анализ полученных данных свидетельствует о том, что руководители осознают очевидные проблемы в актуализации лидерских характеристик. Кроме того, большая часть этих характеристик — это «мягкие» качества. Весьма важно, что руководители понимают: способность вызывать доверие может быть одним из ключевых факторов успеха. Позитивно можно отнести и к осознанию ими значения способности быть толерантным к неопределенности, обладать гибким поведением, что сопоставимо с мудростью. При оценке необходимых характеристик руководители уделили значительное внимание именно личностным, «мягким» качествам наряду с пониманием значения сугубо профессиональных, «жестких» качеств.

*Третий этап.* Проведение интервью в отделе по работе с персоналом ПАО «Газпром нефть» с целью выявления реальных практик оценки лидерских качеств, соблюдения баланса между «мягкими» и «жесткими» качествами. В 2017 г. в интервью приняли участие два топ-менеджера ПАО «Газпром нефть», занимающих должность бизнес-партнеров по работе с персоналом (Приложение). Часть вопросов касалась оценки «мягких» качеств. Как выяснилось, соотношение в оценке «мягких» и «жестких» качеств зависит от многих факторов, например, от того, на какую профессиональную позицию рассматривается кандидат, или от той должности, которую занимает специалист компании. Для технических специалистов особо ценны профессиональные знания и навыки, а для сотрудников клиентских сервисов — личностные характеристики. Но респонденты компании подчеркивали, что ключевым умением выступает способность работать в команде.

Еще одной важной задачей специалистов по управлению человеческими ресурсами является оценка и развитие руководителей. Компания заинтересована в развитии потенциала своих сотрудников и их внутрифирменного продвижения.



Нужно отметить, что работа линейных руководителей в определенном смысле сегментирована с точки зрения акцента на профессиональные знания и умения или коммуникативные аспекты. По данным интервью, примерно 70% руководителей компании в большей степени ориентированы на профессиональные качества, а значит, их оценка будет скорее сконцентрирована на «жестком» качестве. Соответственно, около 30% из них в большей степени используют коммуникативные навыки, способность развивать, взаимодействовать, т. е. оценка таких профессиональных ролей в основном будет направлена на «мягкие» качества. Но это лишь вопрос первичного фокуса — все руководители понимают, что крайне важны и те и другие качества. Например, если на позицию юриста рассматривается кандидат, соответствующий требованиям по уровню своей профессиональной подготовки, но при этом неспособный к эффективным коммуникациям с людьми и работе в команде, то шансы получить данную должность у него будут на порядок ниже. Кроме того, отбор на должность любого руководителя происходит с обязательной тщательной оценкой личностных, «мягких» качеств. Чем выше должностная позиция (например, ассистент топ-менеджера, менеджер по работе с клиентами и т. д.) и чем больше работа связана с взаимодействием с другими сотрудниками, тем важнее роль личностных качеств человека.

В компании называют пять значимых качеств, необходимых для сотрудников всех уровней:

- для специалистов (исполнителей): 1) навыки работы в команде; 2) самоорганизация; 3) коммуникативные навыки; 4) аналитические навыки; 5) стрессоустойчивость;
- для сотрудников среднего менеджмента: 1) взаимодействие с коллегами на всех уровнях; 2) самоорганизация; 3) умение управлять командой; 4) управление изменениями; 5) стрессоустойчивость;
- для топ-менеджмента: 1) навык управления крупной структурой; 2) системное мышление; 3) стратегическое мышление; 4) управление изменениями; 5) управление взаимоотношениями как внутри компании, так и с партнерами компании, включая партнеров в других странах.

Проанализированный пример свидетельствует о том, что в компании понимают необходимость разумного соотношения «жестких» (профессиональных) и «мягких» (личностных) качеств. Представляется спорным лишь то, что компания «создает» прецедент: для одной должности наличие «мягких» качеств актуально, а для другой — нет.

*Четвертый этап.* Анализ восприятия студентами СПбГУ такого редко называемого качества руководителя, как мудрость. По мнению зарубежных авторов (см., напр.: [Балтес, 1994; Levinson, 1980; Godin, 2017]), каждый лидер обязательно должен обладать мудростью. Единое понимание мудрости как особой компетенции руководителя, позволяющей принимать нестандартные своевременные решения в условиях неопределенности и риска, пока не сформировано. Поэтому

было важно выяснить, как данное качество оценивают будущие лидеры и топ-менеджеры, студенты СПбГУ, которые нацелены на современное образование в области менеджмента.

Целью исследования был анализ готовности студентов признать мудрость актуальным качеством лидера, не связанным с возрастными характеристиками и опытом работы. Для этого к их рассмотрению были предложены высказывания Л. И. Анциферовой и П. Б. Балтеса о том, по каким индикаторам определяется понятие «мудрость». Задача состояла в том, чтобы проверить, насколько консервативно понимание мудрости, воспринимается ли оно молодыми людьми исключительно как качество, приобретаемое с опытом.

Опрос проводился в 2016–2017 гг. В нем приняли участие 198 студентов, которые должны были ответить на два вопроса: 1) «Можете ли Вы согласиться с таким высказыванием: “Психологическим основанием мудрости является дар предчувствия, предугадывания, чувствительность к близости неожиданного”»; 2) «Можете ли Вы согласиться с таким высказыванием: “В условиях присущей миру неопределенности принятие мудрых, оптимальных решений требует от субъекта интуиции”»?

Ответы на первый вопрос не были неожиданными, для современных молодых людей «мудрость» — понятие консервативное, связанное с возрастом и опытом. Среднее значение по 7-балльной шкале (простая дихотомическая шкала от 1 до 7) составило 3,8. Что касается ответа на второй вопрос, то здесь среднее значение было несколько выше — 4,5.

Кроме того, опрошенным предложили выбрать наиболее значимые для них критерии мудрости (по Балтесу) при управлении современной организацией. Студенты согласились с тем, что современному лидеру должна быть присуща мудрость и такие ее составляющие, как: взвешенные суждения и советы при интерпретации трудных жизненных ситуаций; обширные знания жизненных фактов, относящихся к разным ситуациям; процедурное знание стратегий и умений, позволяющих выносить зрелые суждения и давать обоснованные советы; контекстуальность; релятивизм.

Подчеркнем, что лишь немногие авторы считают мудрость одним из ключевых в перечне «мягких» качеств [Godin, 2017]. Опрос студентов — будущих управленцев показывает, что на данном жизненном этапе они не воспринимают мудрость как неотъемлемое «мягкое», гибкое качество лидера. Скорее всего, такое понимание приходит с опытом управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие «мягких» качеств лидера является актуальным предметом обсуждения в академической среде. Однако эмпирических работ по данной тематике, особенно в России, представлено недостаточно. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о различиях в восприятии ключевых качеств российских

бизнес-лидеров, нарушении баланса при оценке наиболее важных для эффективной работы качеств в пользу «жестких» (профессиональных) качеств.

Проблема, затронутая в рассматриваемых исследованиях, актуальна для поиска компаниями эффективных моделей управления. Топ-менеджеры должны развивать свои лидерские навыки, ставя во главу угла совершенствование не только основ профессионализма (знания, умения), но и личностных, коммуникативных, «мягких» качеств, в том числе таких, как мудрость, способность вызывать доверие, харизма и др. В свою очередь, компании должны создавать условия для развития лидерского потенциала на всех уровнях организации и всячески способствовать этому. Опыт международных компаний показывает, что распределение полномочий и ответственности оказывает сильный мотивирующий эффект на сотрудников и повышает эффективность труда.

Важно помнить, что стиль управления и манера поведения лидера, как правило, воспроизводятся в компании непосредственными подчиненными, а затем и на всех других уровнях организации. Демонстрируя открытость и сдержанность, показывая, что он ценит сотрудников, лидер компании способствует ее развитию, занятию достойного места в конкурентной среде.

Данная статья представляет результаты трех эмпирических исследований «мягких» и «жестких» качеств лидера. Их основным ограничением можно считать определенную субъективность достигнутых результатов, поскольку часть информации получена при оценке восприятия качеств бизнес-лидера топ-менеджерами. Тем не менее результаты анализа подтверждают актуальность дальнейшего изучения «мягких» и «жестких» качеств лидеров компаний и предполагают разработку системы метрик для получения их объективной оценки.

## Литература

- Анциферова Л. И. 2004. Мудрость и ее проявления в разные периоды жизни человека. *Психологический журнал* 25 (3): 17–24.
- Балтес П. Б. 1994. Всевозрастной подход в психологии развития: исследование динамики подходов и спадов на протяжении жизни. *Психологический журнал* 15 (1): 60–80.
- Батлер-Боуден Т. 2000. *Мышление миллионера. Томас Дж. Стэнли (обзор)*. М.: Эксмо.
- Бражник А. А. 2010. Leadership Gap — Инструмент для создания лидеров будущего. *Управление развитием персонала* (22): 146–151.
- Виханский О. С., Миракян А. Г. 2018. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента* 16 (1): 131–154.
- Грачев М., Филонович С. 2000. Пятипроцентный элемент. *Эксперт* (25 (238)): 24–26.
- Денисов А. Ф., Баснер А.-А. 2014. *Анализ феномена лидерства в российских компаниях*. Кишинев: LAMBERT Academic Publishing.
- Знаков В. В. 2016. *Психология понимания мира человека*. М.: Институт психологии РАН.
- Иванов Д. 2010. Путь к вершине. Факторы успеха. Что важнее: soft skills или hard skills? *Управление человеческим потенциалом* (3). URL: [http://www.colloquium.ru/article/hard\\_soft/hard\\_soft.php](http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php) (дата обращения: 15.03.2017).
- Жигач А. 2017. В чем плюсы и минусы в работе злого и доброго начальника, а также чем они опасны для компании. *Деловой Петербург*. 22 мая. URL: [https://www.dp.ru/a/2017/05/21/Nachalnik\\_iz\\_preisopodnej](https://www.dp.ru/a/2017/05/21/Nachalnik_iz_preisopodnej) (дата обращения: 20.10.2017).

- Ленсиони П. 2016. *Пять пороков команды*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Лёнайзен Э., фон. 2004. Развитие лидерства: российский контекст. *Вестник McKinsey* 1 (6): 7–21. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/leadership.shtml?printversion> (дата обращения: 11.03.2013).
- Прохоров А. П. 2002. *Русская модель управления*. М.: ЗАО «Журнал Эксперт».
- Сычева А. 2013. Портрет российского CEO. *Econfin* (по материалам *Executive*). URL: <http://www.econfin.ru/rus/library/stratmanage/agentconf/index.php?9353> (дата обращения: 04.04.2013).
- Шекшня С. 2003. *Как это сказать? ро-russki? Современные методы управления персоналом в современной России*. М.: Интел-Синтез.
- Эпштейн М. 2004. От мудрости к философии — и обратно. В кн.: М. Эпштейн. *Знак пробела: о будущем гуманитарных наук*. М.: Новое литературное обозрение; 788–806.
- Boyatzis R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bratton D. A. 1998. Develop a framework of core competencies. *Credit Union Magazine* 64 (10): 17–18.
- Gillen T. 2012. How do we measure our employees' soft skills. *People Management* 21: 33–37.
- Godin S. 2017. Let's stop calling them 'soft skills'. *It's Your Turn*. URL: <https://itsyourturnblog.com/lets-stop-calling-them-soft-skills-9cc27ec09ecb> (accessed: 15.03.2017).
- Levinson H. 1980. Criteria for choosing chief executives. *Harvard Business Review* 58 (4): 113–120.
- Ruszala A. 2004. Your soft side, Part 1. *ProjectManagement.com*. URL: <https://www.projectmanagement.com/articles/217821/Your-Soft-Side--Part-1> (accessed: 15.03.2017).
- Smith J., Baltes P. B. 1990. Wisdom-related knowledge: Age/cohort differences in response to life-planning problems. *Developmental Psychology* 26 (3): 494–505.
- Soft Skills — Research and Analysis*. 2015. Research and Statistics Office. Department of Labor and Industrial Relations. State of Hawaii. URL: <http://labor.hawaii.gov/wdc/files/2012/11/Soft-Skills-Survey-Results-and-Analysis-Report-FINAL.pdf> (accessed: 15.03.2017).
- The 10 most in-demand soft skills. *Human Resource Director — Australia*. September 23, 2016. URL: <https://www.hcamag.com/hr-business-review/recruitment-strategy/top-10-most-indemand-soft-skills-223896.aspx> (accessed: 15.03.2017).

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Antsiferova L. I. 2004. Mudrost' i ee proiavlennia v raznye periody zhizni cheloveka [Wisdom and its manifestations in different periods of human life]. *Psikhologicheskii zhurnal* 25 (3): 17–24.
- Baltes P. B. 1994. Vsevozrastnoi podkhod v psikhologii razvitiia: issledovanie dinamiki podkhodov i spadov na protiazhenii zhizni [The all-age approach in the developmental psychology: The study of the dynamics of approaches and recessions throughout life]. *Psikhologicheskii zhurnal* 15 (1): 60–80.
- Batler-Bouden T. 2000. *Myshlenie millionera. Tomas Dzh. Stenli (obzor)* [The Millionaire's Thinking]. Moscow: Eksmo.
- Brazhnik A. A. 2010. Leadership Gap — Instrument dlia sozdaniia liderov budushchego [Leadership Gap — Tool for building the future leaders]. *Upravlenie razvitiem personala* (22): 146–151.
- Vikhanskii O. S., Mirakian A. G. 2018. Novoe tysyacheletie: upravlencheskie anomalii i sovremennye kontseptsii liderstva [New millennium: Managerial anomalies and modern concepts of leadership]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 16 (1): 131–154.
- Grachev M., Filonovich S. 2000. Piatiprotsentnyi element [Five per cent element]. *Ekspert* (25 (238)): 24–26.
- Denisov A. F., Basner A.-A. 2014. *Analiz fenomena liderstva v rossiiskikh kompaniiakh* [Analysis of the Phenomenon of Leadership in Russian Companies]. Kishinev: LAMBERT Academic Publishing.
- Znakov V. V. 2016. *Psikhologiya ponimaniia mira cheloveka* [Psychology of understanding the world of man]. Moscow: Institut psikhologii RAN.

- Ivanov D. 2010. Put' k vershine. Faktory uspekha. Chto vazhnee: soft skills ili hard skills? [Way to the top. Factors of success. What is more important: soft skills or hard skills?]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom* (3). URL: [http://www.colloquium.ru/article/hard\\_soft/hard\\_soft.php](http://www.colloquium.ru/article/hard_soft/hard_soft.php) (accessed: 15.03.2018).
- Zhigach A. 2017. V chem plusy i minusy v rabote zlogo i dobrogo nachal'nika, a takzhe chem oni opasny dlia kompanii [What are the plus and minus in the work of a malicious and good boss, and what they are dangerous for the company]. *Delovoi Peterburg*. 22 May. URL: [https://www.dp.ru/a/2017/05/21/Nachalnik\\_iz\\_preispodnej](https://www.dp.ru/a/2017/05/21/Nachalnik_iz_preispodnej) (accessed: 20.10.2017).
- Lensionii P. 2016. *Piat' porokov komandy* [Five Defects of the Team]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Lhneysen E., fon. 2004. Razvitie liderstva: Rossiiskii kontekst [Leadership development: The Russian context]. *Vestnik McKinsey* (1 (6)): 7–21. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/leadership.shtml?printversion> (accessed: 11.03.2013).
- Prokhorov A. P. 2002. *Russkaia model' upravleniia* [Russian Management Model]. Moscow: ZAO «ZhurnalEkspert».
- Sycheva A. 2013. Portret rossiiskogo CEO [Portrait of a Russian CEO]. *Econfin (po materialam Executive)*. URL: <http://www.econfin.ru/rus/library/stratmanage/agentconf/index.php?9353> (accessed: 04.04.2013).
- Shekshnia S. 2003. *Kak eto skazat' po-russki? Sovremennye metody upravleniia personalom v sovremennoi Rossii* [How can I say it in Russian? Modern methods of personnel management in modern Russia]. Moscow: Intel-Sintez.
- Epshtein M. 2004. Ot mudrosti k filosofii — i obratno [From wisdom to philosophy — and vice versa]. In: Epshtein E. *Znak probela: o budushchem gumanitarnykh nauk* [Space symbol: The future of the humanities]. Moscow: Novoe literaturnoe obozrenie; 788–806.

**Для цитирования:** Денисов А. Ф., Цыбова В. С. «Мягкие» и «жесткие» качества лидера компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 275–296. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.302>.

**For citation:** Denisov A. F., Tsybova V. S. “Soft” and “Hard” Skills of a Company’s Leader. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 3, pp. 275–296. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.302>.

Статья поступила в редакцию 21 марта 2018 г.; принята к печати 29 августа 2018 г .

#### Контактная информация

Денисов Александр Федорович — канд. психол. наук, доц.; [denisov@gsom.spbu.ru](mailto:denisov@gsom.spbu.ru)

Цыбова Виктория Сергеевна — канд. экон. наук; [tsybova@gsom.spbu.ru](mailto:tsybova@gsom.spbu.ru)

Aleksandr F. Denisov — PhD, Associate Professor; [denisov@gsom.spbu.ru](mailto:denisov@gsom.spbu.ru)

Victoria S. Tsybova — PhD; [tsybova@gsom.pu.ru](mailto:tsybova@gsom.pu.ru)

### СТРУКТУРА ИНТЕРВЬЮ В ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Здесь и далее речь идет исключительно о системе работы с персоналом в рамках корпоративного центра компании.

1. Как устроена кадровая служба компании?
2. Есть ли в компании противоречия относительно того, что является ключевым в оценке персонала при отборе и внутренней оценке, относительно соотношения профессиональных и личностных качеств?
3. Линейные руководители являются сторонниками оценки профессиональных качеств или личностных?
4. Какова позиция HR-департамента по этому вопросу?
5. Как осуществляется отбор персонала в компании? Учитывается ли при отборе равновесие между оценкой профессиональных и личностных качеств? Зависит ли это от того, на какую позицию рассматривается человек?
6. Какие методы отбора используются для оценки личностных качеств? Для оценки профессиональных качеств?
7. Можете ли Вы выделить должности, при отборе на которые более важным является учет личностных характеристик человека?
8. Можете ли Вы выделить должности, при отборе на которые более важным является учет профессиональных характеристик человека?
9. Можете ли Вы выделить должности, при отборе на которые одинаково важным является учет и профессиональных и личностных характеристик человека?
10. Как осуществляется процесс оценки персонала в компании?
11. Какие характеристики персонала (профессиональные, личностные) затрагиваются в процессе обучения?
12. Какие характеристики, по Вашему мнению, входят в топ-5, необходимых для сотрудников разного уровня?