

**Методы получения информации о наличии деструктивных качеств  
личности на этапе подбора и аттестации  
(на примере коммерческих банков)**

**Methods for obtaining information about the existence of destructive  
qualities of a person at the stage of selection and attestation  
(for example, commercial banks)**

**Зайцева Н.А.**

*N. Zaitseva*

В статье рассматриваются практические аспекты получения информации о деструктивных качествах и критериях деструктивного поведения сотрудников в коммерческих банках, дается описание типов деструктивных личностей. Также обосновываются особенности выявления деструктивных качеств, как в процессе подбора кандидатов, так и последующей оценки, а также аттестации сотрудников коммерческих банков.

The article deals with practical aspects of obtaining information about destructive qualities and criteria for the destructive behavior of employees in commercial banks, and describes the types of destructive personalities. Also, the specifics of identifying destructive qualities are substantiated, both in the process of selection of candidates, as well as in subsequent evaluation, as well as attestation of employees of commercial banks.

**Ключевые слова:** деструктивные качества, подбор, оценка, аттестация, коммерческие банки, информация

**Keywords:** destructive qualities, selection, evaluation, attestation, commercial banks, information

В процессе регулярной оценки трудового поведения и результатов деятельности сотрудников коммерческих банков или периодической, проводимой в форме аттестации, выявляется соответствие компетенций<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> В рамках данной статьи под компетенцией понимается интегральная характеристика деятельности сотрудника, отражающая его навыки, умения и способности, позволяющие ему эффективно выполнять свои обязанности, и выражающаяся в его поведении на рабочем месте. Исходя из данного определения, компетенция может быть измерена через

сотрудника требованиям, предъявляемым к нему в конкретном коммерческом банке. Набор требований к сотруднику коммерческого банка с одной стороны определяется сложившейся практикой рынка банковских услуг, а с другой, нормами и правилами корпоративной культуры, регламентами бизнес-процессов и стандартами обслуживания в каждом банке. Именно поэтому набор качеств сотрудников, относимых к деструктивным, будет отличаться в разных коммерческих банках.

Ранее эти вопросы были рассмотрены в статье «Выявление деструктивных качеств персонала коммерческих банков в процессе подбора, оценки и аттестации»[1]. Продолжая данное исследование, остановимся на основных проблемах, возникающих в процессе получения информации о деструктивных качества личности, как в процессе подбора кандидатов, так и последующей оценки, а также аттестации сотрудников коммерческих банков.

### **Конструктив и деструктив**

Вначале рассмотрим общепринятые определения понятия «деструктивные качества сотрудника». В толковом словаре дается такое определение понятия «деструктивный» - (фр. *destructif*, нем. *destruktiv*, лат. *dēstrūctīvus* разрушительный) - ведущий к разрушению чего-либо, неплодотворный; противоположный конструктивному. Следовательно, для того чтобы понять, какое поведение сотрудника будет деструктивным, надо определить критерии конструктивного поведения. При этом, обычно выделяются две зоны оценки такого поведения: *то, что связано с личностными качествами сотрудника*, его темпераментом, базовыми жизненными ценностями, т.е. то, что находится в эмоционально-волевой сфере, и *то, что связано с профессиональными качествами сотрудника*, т.е. находится в сфере профессиональных знаний, умений и навыков [2].

Трудовое конструктивное или деструктивное поведение сотрудника коммерческого банка формируется не только на основании совокупности его

---

это наблюдаемое трудовое поведение сотрудника (оцениваются характеристики поведения по заранее определенным критериям - что именно и как делает сотрудник).

личностных и профессиональных качеств, но и норм корпоративной культуры, стандартов деятельности, существующей в банке системы контроля, эффективности стиля управления его непосредственного руководителя и других факторов.

### Определитесь с критериями оценки

Когда проводится оценка качеств сотрудников коммерческого банка, например, контактной зоны, наибольшее значение имеет соблюдение сотрудниками установленных регламентов и стандартов обслуживания. В этом случае легко понять, какое поведение сотрудника будет конструктивными, а какое деструктивными (Таблица 1).

Таблица 1.

Примеры конструктивного и деструктивного поведения сотрудников контактной зоны коммерческого банка «Х»

Требования корпоративного стандарта клиентского сервиса	Конструктивное поведение	Деструктивное поведение
Предоставив клиенту информацию об интересующих его продуктах и услугах, рекомендуйте дальнейшие действия. Показывайте клиенту ЕГО ВЫГОДЫ от использования услуг нашего Банка (экономия за счет выгодных тарифов, экономия времени, удобство обслуживания и т. п.)	После того, как специалист банка предоставил клиенту брошюру с описанием депозитных продуктов банка, он обратился к клиенту: «Рекомендую Вам открыть сейчас вклад «Накопительный» сроком на 367 дней. Это наше спецпредложение, которое действует только до конца текущего месяца. По этому вкладу у нас самые привлекательные условия – (описываются выгоды клиента)».	Специалист банка не предоставил клиенту информационную брошюру с описанием депозитных продуктов банка и сам сразу начал рассказывать о них (вариант – предоставил брошюру, но не дал времени на ознакомление с ней). В процессе описания программ не было рекомендаций по действиям клиента. Т.е. действия специалиста имели информирующий характер, а не рекомендательный.

Таким образом, разработка подобных ясных и понятных как самим сотрудникам, так и тем, кто будет оценивать их трудовое поведение, критериев оценки является основой для того, чтобы весь персонал коммерческого банка четко понимал не только «что такое хорошо, а что такое плохо», но и каковы границы «можно - нельзя». Но этого для эффективной системы управления недостаточно. Важно, чтобы сотрудники также понимали, какими будут последствия того, что они будут делать «плохо» или даже не совсем «хорошо».

### **«Что такое хорошо?»**

Часто в деятельности любого сотрудника случаются ситуации выбора, когда, выполняя одно требование регламента бизнес-процесса или стандарта деятельности, он нарушает другой. Рассмотрим реальную ситуацию: *клиент, у которого подошла электронная очередь, подходит к окну операциониста с двумя квитанциями. Первая квитанция заполнена полностью, а вторая только частично. Операционист быстро проводит операции по первой квитанции, а на просьбу клиента помочь с заполнением второй квитанции, поглядывая на часы, предлагает клиенту ознакомиться с правилами оформления квитанций на информационном стенде и снова встать в электронную очередь.*

Не зная корпоративные стандарты клиентского сервиса в данном банке, можно предположить, что операционист выполнила требования корпоративного стандарта по первой квитанции, а также стандарт по информированию клиентов о правилах оформления квитанций. Но клиент остался недоволен, не только тем, что ему пришлось два раза стоять в очереди, но и отсутствием внимания и понимания его проблем. В итоге клиент нашел другой коммерческий банк, в котором очередь практически отсутствовала, а уровень внимания к нему был гораздо выше.

Таким образом, встает вопрос: можно оценить такое поведение сотрудника банка как конструктивное или деструктивное? С позиции соблюдения регламентов и стандартов данного банка – возможно, ее

поведение конструктивно, а с позиции оценки потребительской удовлетворенности - деструктивно.

Представляется целесообразным все-таки оценивать поведение сотрудников с позиции интегральной оценки и долгосрочных последствий (в приведенном выше примере – потеря клиента и распространение им негативной информации об уровне обслуживания в данном банке).

### **Почему сотрудники ведут себя деструктивно?**

Деструктивность (разрушительность) – врожденное качество любой личности, в основе которого лежит глубоко запрятанный страх перед другими людьми. Как говорится, всех людей объединяет только одно - то, что они все разные. Именно поэтому каждому из нас приятнее общаться с тем, кто в чем-то на нас похож, а, следовательно, он менее опасен, так как его поведение для нас более понятно. Инстинкт самосохранения и потребность в безопасности, как известно, являются базовыми для любого живого существа.

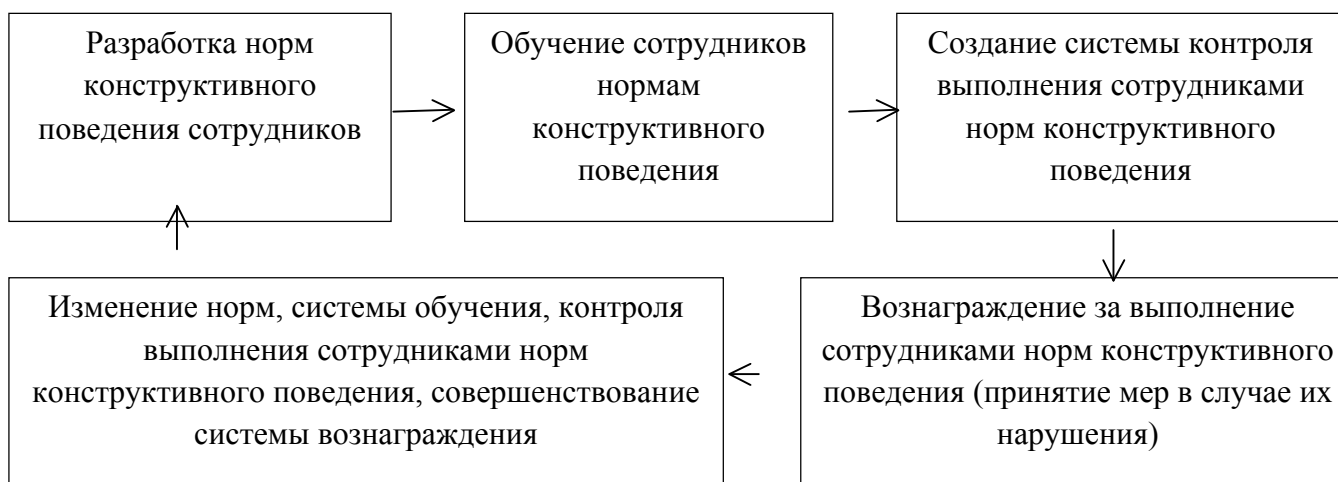
Для снижения уровня опасности разрабатываются различные нормы и правила того, что считается «правильным» поведением и принимается в данном конкретном социуме. Применительно к рассматриваемой теме – разрабатываются регламенты бизнес-процессов и стандарты поведения в тех или иных и ситуациях. Таким образом, снижается уровень неопределенности в оценке сотрудником той или иной ситуации, определении алгоритма собственных действий. У сотрудника вырабатывается убежденность в том, что если все делать по правилам (выполнять регламенты, соблюдать стандарты), то получишь соответствующее вознаграждение (зарботная плата, премия, благодарность, уважение в коллективе и т.д.).

Следовательно, можно выделить следующие причины большинства случаев деструктивного поведения сотрудников коммерческих банков:

- нормы конструктивного поведения, правила (регламенты, стандарты) не достаточно четко и понятно сформулированы;
- в разных нормах имеются противоречивые оценки того, что считается «конструктивным» и «деструктивным» поведением;

- сотрудники не имеют полной информации обо всех нормах поведения и методах оценки их выполнения;
- система обучения сотрудников нормам конструктивного поведения нуждается в улучшении;
- неэффективна система контроля выполнения сотрудниками установленных норм;
- отсутствует ясная и понятная причинно-следственная связь между результатами контроля выполнения сотрудниками норм конструктивного поведения, оценки и аттестации персонала и системой вознаграждения.

Совершенно очевидно, что система обеспечения конструктивного поведения сотрудников периодически должна пересматриваться с целью ее совершенствования и приведения в соответствие с изменившимися требованиями рынка банковских услуг, а также корпоративных целей и принципов (рис. 1).



**Рис. 1. Управленческий цикл обеспечения конструктивного поведения сотрудников**

Таким образом, эффективная реализация вышеописанного управленческого цикла позволит предотвратить многие случаи деструктивного поведения сотрудников коммерческого банка. Гораздо сложнее, когда деструктивное поведение связано с особенностями характера сотрудника, его эмоционально-волевой сферы.

## **Виды деструктивных личностей**

Рассмотрим два наиболее распространенных вида деструктивных личностей и особенности их поведения в банковском секторе:

1. **«Борец за справедливость».** Люди с гипертрофированным страхом перед другими членами социума видят потенциального врага в каждом. Смыслом жизни для таких «борцов» становится борьба с противниками за добро и справедливость (так как они это понимают). Особенно сильный страх они испытывают перед сильными и талантливыми личностями. *Пример: в конце 90-х директор Подмосковного филиала банка «У» 45 лет, обучавшаяся на первый курс заочного отделения вуза, всячески препятствовала тому, чтобы молодая сотрудница получала второе высшее образование. В ход шли все методы: от публичного унижения перед коллегами (выговор на планерке за небольшой просчет в работе и обвинение в том, что «больше надо было учить регламенты, а не тратить время на учебу в вузе») до преувеличения в отчетах филиала небольших ошибок молодой сотрудницы. В итоге молодая сотрудница вынуждена была уволиться, а коллектив постепенно был сформирован из тех, кто имел либо среднее профессиональное, либо неоконченное высшее образование.* В данном примере проблема не в уровне образования сотрудников (можно быть грамотным операционистом и со средним профессиональным образованием), а в том, что даже после завершения обучения в вузе этот руководитель продолжал подбирать коллектив по принципу «я самая умная, а ваша задача без размышлений выполнять то, что я сказала».

2. **«Непогрешимый».** Такой тип деструктивной личности совершенно искренне уверен в том, что он во всем прав, никогда не ошибается, что его слова – это «истина в последней инстанции». Таких сотрудников невозможно переубедить, или что-то им доказать, так как они неспособны принимать чужое мнение и признавать свои недостатки. Понятно, что взрослые люди редко открыто демонстрируют такие качества. Как правило, подчиненный, которого можно отнести к такому типу,

соглашается с руководителем и открыто ему не противоречит, однако выполняет задачу так, как сам считает правильным. Действия «непогрешимого» в роли руководителя, как правило, имеет более негативные последствия, особенно если он находится на высшем уровне управления. Действия «непогрешимых» руководителей среднего и низшего уровня менеджмента, как правило, сводятся к тому, чтобы «воспитывать» подчиненных. *Пример: «Непогрешимый» руководитель отдела клиентского обслуживания в региональном филиале коммерческого банка «Z» очень любил читать менторским тоном длинные нотации, причем не только тем сотрудникам, которые действительно допустили ошибку, но и всем остальным – так сказать для профилактики. Сотрудники-новички первоначально испытывали страх перед такими вызовами в кабинет руководителя, но постепенно все привыкли и стали относиться к этому как к неизбежным потерям времени. В данном случае мы видим непродуктивные затраты времени как самого руководителя, который для выполнения своих непосредственных обязанностей постоянно задерживался на работе, так и его подчиненных.*

### **Качества деструктивных личностей**

Как правило, такие деструктивные личности обладают следующими качествами, или их поведение характеризуется следующим:

- не признает собственную вину за сделанные просчеты и ошибки, перекладывая ее на кого угодно (подчиненных, коллег, партнеров, клиентов и т.д.), причину и следствие с лёгкостью меняет местами в зависимости от обстоятельств;
- в явной или скрытой форме борется с конструктивными решениями (иногда под маской союзника – поддерживая внешне нововведения, под видом улучшений реализует меры по скрытому разрушению);
- обладая формальной или неформальной властью, а часто и без этого, стремится к подавлению окружающих, обесцениванию их личности, роли и значения, преувеличивая собственные заслуги;



- оказывает подавляющее влияние на окружающих, склонен драматизировать любую ситуацию, искать действительных или мнимых противников.

При этом нельзя однозначно сказать, и есть множество примеров, когда специалисты коммерческих банков, имея черты деструктивной личности, тем не менее, показывали хорошие результаты своей деятельности. Это возможно в условиях, когда эффективно реализуется управленческий цикл обеспечения конструктивного поведения сотрудников (рис. 1.). Однако требуется больше внимания проявлять к таким сотрудникам, не допуская возможности проявления ими деструктивного поведения. К слову сказать, для многих из них более действенными являются негативные стимулы (штрафы, выговоры и т.д.).

Тем не менее, необходимо проводить целенаправленную работу по выявлению склонности человека к деструктивному поведению еще на этапе отбора кандидатов и последующей оценки работы новичков.

### **Оценочные технологии**

Каким образом можно выявить деструктивные качества личности на этапе отбора кандидатов на вакансии в коммерческом банке или же в процессе последующей аттестации? В общем-то, это стандартный набор оценочных технологий:

– при отборе кандидатов – оценочное интервью, тестовые методы оценки (профессиональные и психологические тесты), экспресс-интервью по компетенциям, проективные вопросы, кейсы и т.д.;

– при проведении аттестации – ассесмент-центр, квалификационный экзамен, метод оценки 360 градусов, а также различные тестовые методы оценки, кейсы и другие инструменты оценки.

Особенность оценки с целью выявления деструктивных качеств сотрудников коммерческих банков – акцент на ситуациях, в которых наиболее вероятно проявление таких качеств кандидата или сотрудника.

Например, зная, что деструктивные личности стремятся к подавлению других в коллективе, преувеличивая свою роль, рекомендуется использовать командные игры, в которых такие качества могут проявляться. Такую игру

можно провести даже во время собеседования, пригласив к участию в ней 3 -5 кандидатов. Это могут быть любые широко известные бизнес-тренерам командные игры, например, различные вариации на тему кораблекрушения, когда участники игры должны распределить роли, ресурсы, определить коллективный план действий и т.д.

Конечно, любой человек старается контролировать свое поведение в оценочной ситуации, особенно, когда он на собеседовании и хочет произвести положительное впечатление на представителя работодателя. Однако феномен игры состоит в том, что человек может «заиграться», проявив, таким образом, свое «истинное лицо».

При проведении аттестации также рекомендуется проводить оценку склонности сотрудника к деструктивному поведению. Можно, например, в анкету, используемую при проведении аттестации или оценочный лист, включать вопросы, направленные на выявление деструктивных качеств сотрудника, в том числе оценивая его отношение к критике. Эту оценку может давать как непосредственный руководитель сотрудника, его коллеги и он сам (метод 270 градусов) (Таблица 2).

Таблица 2.

Фрагмент анкеты "Аттестация", по критерию «Отношение к критике» [3]

п/п	Категория	Отметка
	К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям коллег	
	Самокритичен и к критике коллег относится объективно, хотя не всегда к ним прислушивается	
	Критику принимает, хотя если что и меняет, то с трудом	
	Критику воспринимает только от руководства. Критику коллег не терпит	
	К критике относится безразлично - как с гуся вода	
	Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную	
	К любой критике нетерпим и мстителен, злопамятен	

Участники процедуры оценки могут выбрать по каждой категории только один ответ из семи, в наибольшей степени соответствующий поведению оцениваемого сотрудника.

При этом следует помнить, что для получения объективных оценок с целью выявления признаков деструктивного поведения сотрудника необходимо не только грамотно организовать и провести аттестацию персонала коммерческого банка, но и создать эффективную систему регулярной оценки, построенной на данных, полученных из различных источниках (оценки руководства, коллег, потребителей).

\*\*\*

В заключении хотелось бы привести слова, сказанные почти 100 лет назад одним из основателей российской школы научной организации труда П.М. Керженцевым: «В сущности, плохих работников не существует, а имеется лишь неумение их правильно использовать». От себя добавим, что любой сотрудник, даже имеющий отдельные деструктивные качества, вполне может быть полезен на своем месте, если это место верно определено и он обучен правилам поведения в данном коммерческом банке в соответствии с принятыми в нем нормами и регламентами.

### **Литература**

1. Зайцева Н.А. «Выявление деструктивных качеств персонала коммерческих банков в процессе подбора, оценки и аттестации». Корпоративные университеты. 2014. № 49. С. 25-30
2. Интервью Евгения Грива, генерального директора WOC SIBUR Petrochemical India Private Limited (дочернее общество крупнейшего российского нефтехимического холдинга «Сибур») журналу «Управление персоналом». Журнал «Управление персоналом», № 13, 2013 г. <http://www.top-personal.ru/issue.html?3378>
3. Платонова Н.А. Аттестации персонала в коммерческом банке, Журнал "Управление персоналом", 2007, N 20, <http://hr-portal.ru/article/attestacii-personala-v-kommercheskom-banke>