

## HR-соционика – опыт применения и эффективность

Журнал «Управление персоналом» №15/2005г

Денисова Ариадна, к.э.н.

Соционика является эффективным инструментом HR-менеджмента, поскольку позволяет управлять сотрудниками не просто в режиме «здесь и сейчас», но и прогнозировать поведение персонала в упреждающем режиме. Она полезна на всех участках кадрового менеджмента, что доказано практикой многих компаний. Наша компания также с успехом использует технологию соционики во всех процессах управления персоналом, начиная с этапа отбора сотрудника, и заканчивая формированием команд (рис.1).

В настоящей статье мы ставим целью рассмотреть приложения HR-соционики к практике работы в современной компании.

Основной процедурой HR-соционики является соционическое типирование или иначе определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник MBTI, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, т.е. по тексту или рассказу типизируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

Наблюдение за поведением основывается на оценке характера жестов и движений. Например, резкие порывистые движения характерны для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод скорее стоит использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Для использования в соционической диагностике метода физиогномики типизирующему необходим большой опыт, поскольку он должен знать, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но и этот метод не стопроцентен.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. В ходе интервью задается ряд вопросов, направленных на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Набор вопросов зависит от предпочтения специалистов. Среди них встречаются такие, как «Любите ли Вы готовить?», «Часто ли Вы опаздываете на работу?» и др. Метод интервью довольно субъективен и его результативность зависит от социотипа самого специалиста, проводящего диагностику, и от его опыта.

Есть еще один метод соционической диагностики – назовем его сравнительный, который основан на сравнении поведения сотрудника с описанием типов в литературе.

Наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Еще одним вариантом, позволяющим сделать выявление типа более надежным, является проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, дополняющими друг друга по типу. При этом необходимо отметить, что не существует плохих или хороших типов. Все 16 социотипов хороши по-своему. Каждый из них отличается своим темпераментом, своими ценностями и стремлениями, своим поведением и даже внешностью. Более того, каждый из представителей одного и того же типа

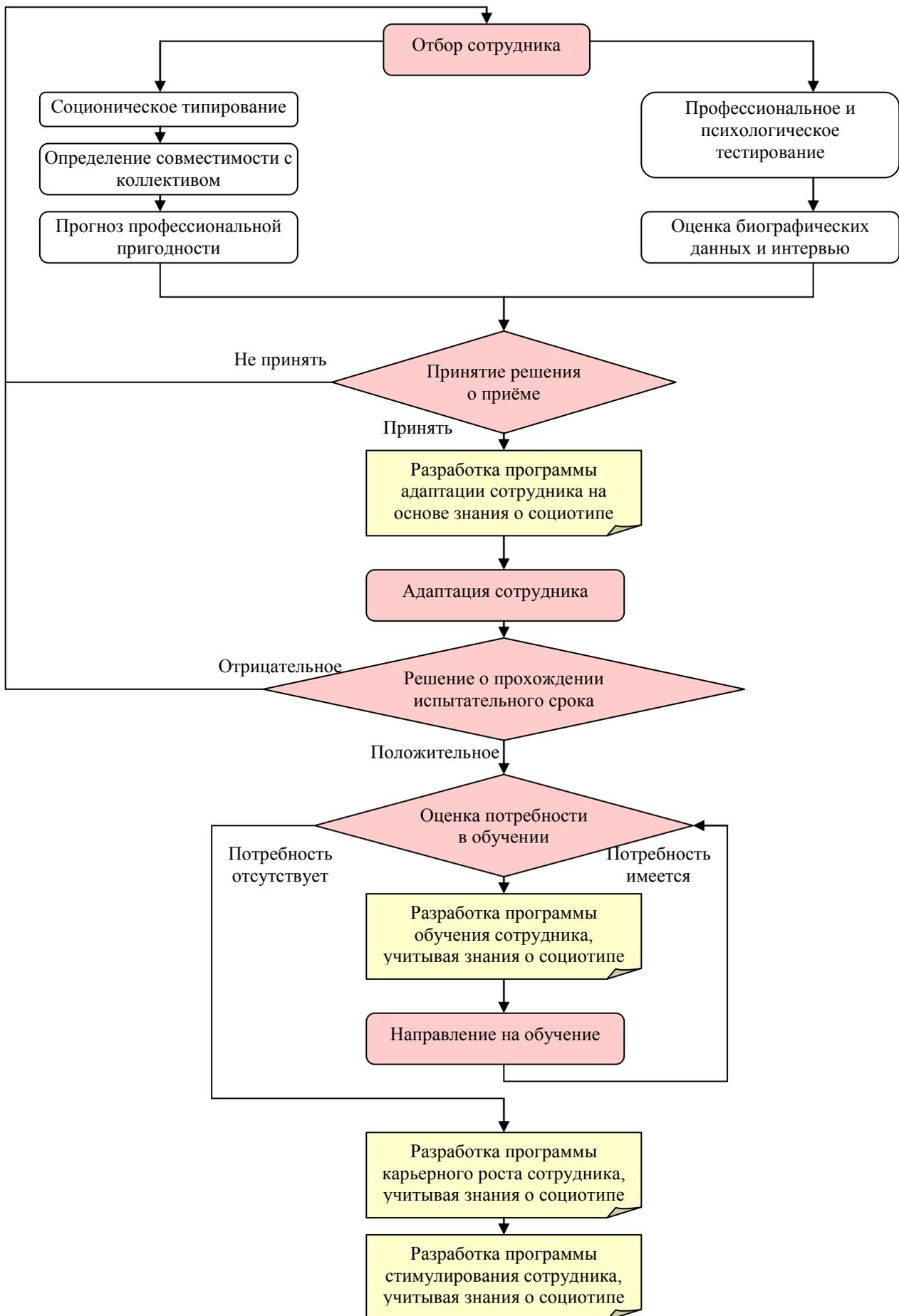


Рис.1. Схема работы с вновь принятым персоналом компании

отличается от других степенью наполненности каждой из 8 функций типа, что предопределяет индивидуальные отличия всех живущих на нашей планете. Поэтому говорить о стопроцентном прогнозе поведения сотрудника сложно, но утверждать с вероятностью 90 процентов вполне возможно.

На основе выявленного социотипа выстраивается дальнейшая работа с претендентом на должность. Прежде всего, определяется совместимость его типа с другими членами коллектива (как правило, того отдела, в котором он будет работать и основными взаимодействующими фигурами). На рис.2. представлены отношения, сложившиеся в одном из отделов компании.

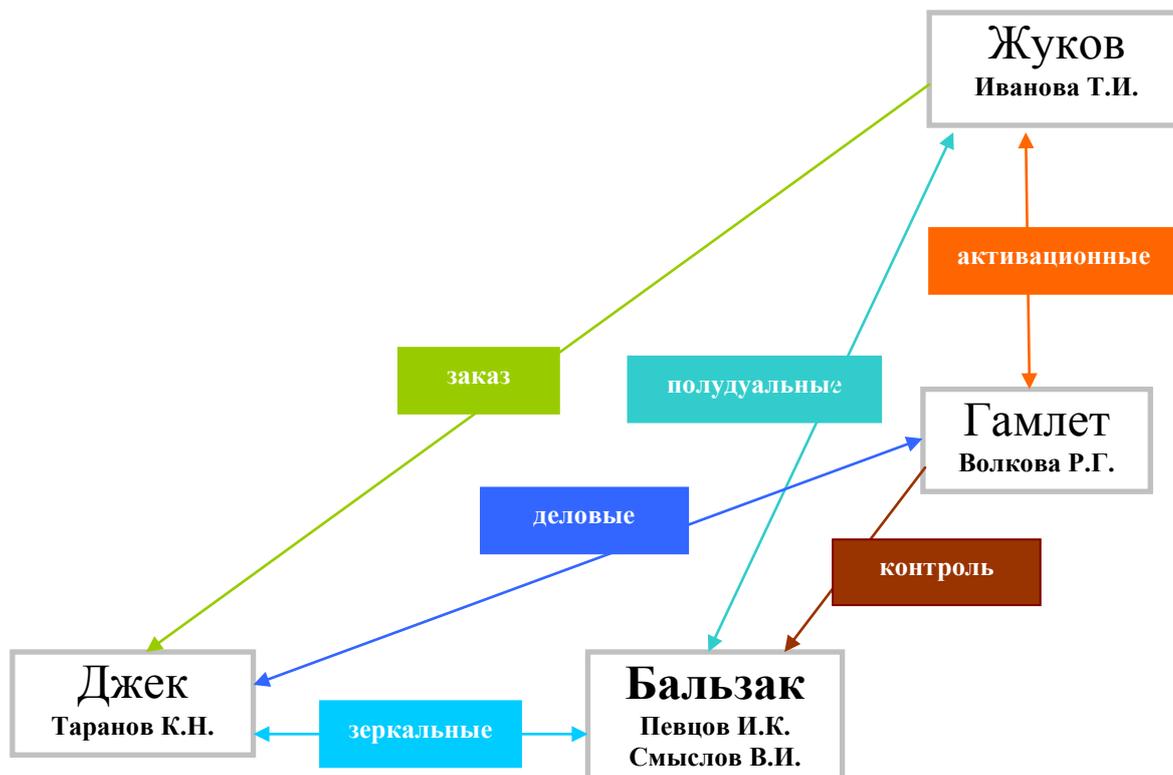


Рис.2. Карта интертипных отношений одного из отделов (фамилии изменены)

В целом, отношения в отделе благоприятны для работы. Единственными сотрудниками, которые могут ощущать неудобство в процессе деловой коммуникации являются Таранов К.Н., Певцов И.К., Смыслов В.И.. Однако такой «заказный» дискомфорт не является фатальным для поддержания благоприятного психологического климата, что позволяет говорить о хорошей рабочей атмосфере, сложившейся в данном отделе. Однако если подбираемый сотрудник окажется конфликтером для кого-нибудь из сотрудников отдела, картина может поменяться на прямо противоположную.

Кроме того, социотип человека предопределяет его склонность и способность к определенному роду деятельности. Хотя мы не являемся сторонниками положения о том, что сотруднику стоит отказываться на основе несовместимости его типа и рода деятельности, которым ему предстоит заниматься. Дело в том, что у каждого человека в процессе его развития по-разному наполняются функции, предопределяющие тип. Часто бывает так, что у логиков, которых воспитывали родители-этики, этическая функция оказывается очень хорошо развитой. Поэтому говорить о том, что такой человек не сможет работать в социальной сфере мы не вправе. Поэтому подход к каждому должен быть сугубо индивидуальным, а не основанным на постулатах специалистов, которые верны только «при прочих равных условиях». Ярким примером тому служит история Андрея Миронова. Будучи по своему типу сенсорно-логическим интровертом (Габен или

Мастер), он стал великим (не побоимся этого слова) артистом. Всю жизнь он действовал с позиции тех функций, которые по типу у него не являются сильными, что изнашивает психику и организм человека в геометрической прогрессии. Но это был его выбор. А если бы на основе его социотипа ему отказали в принятии на работу, то мир не досчитался бы замечательных ролей и спектаклей.

Знание социотипа сотрудника и его особенностей (а вернее наполненности функций его соционической модели) помогает сформировать программу адаптации, мотивации, обучения и карьерного роста каждого сотрудника. Рассмотрим в качестве примера формирование перечисленных программ для интуитивно-логического типа (Дон-Кихот или Исследователь).

Болевая четвертая функция этого типа – этика отношений, что говорит о слабости Дон-Кихотов в понимании отношений между людьми. Поэтому при адаптации такого сотрудника особое внимание следует уделить рассказу об отношениях в коллективе, между сотрудниками. Также надо сразу рассказать о возможностях развития, которые существуют в компании, поскольку интуиция возможностей этого типа выше всяких похвал и она требует к себе особого внимания. Если вы хотите ознакомить Дон-Кихота с нормативными документами компании, то желательно подать их в упорядоченном виде, чтобы он смог все разложить по полочкам и с удовольствием их почитать (этим Вы польстите его творческой белой логике). Желательно также показать Дон-Кихоту его рабочее место, помочь ему его оборудовать, сделать более комфортным, так как белая сенсорика (сенсорика ощущений) является внушаемой пятой функции модели, и помощь по ней этот тип воспринимает с благодарностью.

Что касается программы стимулирования интуитивно-логических экстравертов, то для них более важным элементом является нематериальная составляющая. Им требуется признание их новаторства, оригинальных идей и демократичности. Если Вы предоставите Дон-Кихоту возможность развиваться на рабочем месте и претворять свои идеи в жизнь, то это будет лучшим вознаграждением его заслуг. Однако не следует отсюда делать вывод о том, что денежное вознаграждение ему можно не платить - «цыпленок тоже хочет жить...». Просто материальные блага у Дон-Кихота стоят не на первом месте в пирамиде потребностей, что, несомненно, повлияет на выбор между тем или иным предложением работы.

Программы карьерного роста сотрудников данного типа разнообразны. Дон-Кихоты с легкостью работают в новых организационных структурах матричного и сетевого типа. Их карьерные траектории зачастую витиеваты и включают взлеты и падения, резкие смены профессий и поля деятельности. Они хорошо приспосабливаются к изменяющейся обстановке, хорошо работают в команде. Их основная роль в команде – исследователь, новатор. Они подают идеи, решают проблемы, ищут ресурсы. Но это не значит, что они способны выполнять только эту роль. Дон-Кихоты могут быть лидерами, особенно в сфере инноваций и высоких технологий. Но ограничивать их ролевой репертуар подачей идей и только не стоит. Они с легкостью осваивают любую роль. Не зря говорят, что если Дон-Кихот захочет стать артистом балета, он станет им. Но его танец, его игра будут отличаться от выступления артистов этических типов. Однако о вкусах не спорят, как говорится. Одно можно сказать с уверенностью – стиль управления интуитивно-логического экстраверта будет демократичным, хотя при необходимости он может воспользоваться и волевыми приемами (не зря у него по третьей ролевой функции модели стоит волевая сенсорика). Традиционно считается, что из Дон-Кихотов получаются идеальные директора научно-исследовательских институтов, консалтинговых компаний, инновационных компаний, учебных заведений. Но заметим снова, что предпочтения каждого индивида будут строго индивидуальными, а наработанные по жизни механизмы помогут справиться с несвойственными типу задачами. В таком случае, конечно же, необходимо опираться также и на профессиональные тесты, прошлый опыт сотрудника, его поведение.

Обучение для Дон-Кихота необходимо как воздух. Ведь обучение – это основание для появления новых идей. Учатся представители этого типа с легкостью (интуиция возможностей в сочетании со структурной логикой), могут сами обучать других людей. Желательно в программе обучения предусмотреть изучение передового опыта, новых концепций, иначе Дон-Кихот заскучает, и польза от обучения сойдет на нет. Если Вы приступили к составлению программы обучения, то лучше спросите самого Дон-Кихота о его потребностях. Он сам скажет, какие темы ему более всего интересны, какие лекторы и тренеры его более всего привлекают. И поверьте, его мнению можно доверять.

Еще одним важным вопросом является пространственное размещение сотрудников. Очень часто конфликтов можно избежать, благодаря специально продуманному размещению работников. При этом необходимо четко представлять структуру бизнес-процессов, протекающих в компании, поскольку, если конфликтующие сотрудники по роду деятельности постоянно взаимодействуют друг с другом, то, сколько их не рассаживай, все равно проблем не избежать. Если же они работают в одном отделе, но взаимодействуют не часто, то, разместив сотрудников «по разные стороны баррикад» (в разных углах комнаты, в разных комнатах и т.п.), можно предотвратить конфликтные ситуации.

Немаловажно и то, как и на каком рабочем месте разместить сотрудника. Так, сенсорики, особенно обладатели белой сенсорики по первой и второй функциям модели, предпочитают комфортабельные рабочие места. Для них важны красота и удобство. Поэтому, если в течение испытательного срока сотрудников только «кормят» обещаниями о благоустройстве окружающего пространства, то вполне возможно, что они решат покинуть компанию, не дождавшись его окончания. Кроме того, данные социотипы предпочитают, чтобы у них были свои вещи, своё место, в которое не вторгаются чужаки. Для типов, у которых в блоке ЭГО (1-я и 2-я функции) модели присутствует этика отношений, очень важный параметр – благожелательное отношение коллектива, отсутствие конфликтов. Вокруг таких специалистов следует поддерживать хороший психологический климат, чтобы эффективность их труда не снижалась.

Следуя всем перечисленным выше рекомендациям, можно добиться не только улучшения психологического климата в коллективе, но и повышения эффективности работы сотрудников, так как, когда занимаешься любимым делом, не жалко ни времени, ни сил. При этом не потребуется лишних усилий на контроль и понукание, ведь у каждого будет своя роль, любимая работа и стимулы к действию. Наверное, эта картина и покажется кому-то идеализированной, но почему бы Вам не попробовать, как знать, может быть, она воплотится в жизнь и в Вашей компании.

*Денисова Ариадна Викторовна*

к.э.н.,