

Методы оптимизации для кадрового менеджмента

Большинство специалистов по персонал-менеджменту считают первое собеседование самым важным и самым трудным элементом приема нового работника в организацию. Большинство отечественных менеджеров занимаются отбором кадров без наличия специальной подготовки и при отсутствии компетентности в данном вопросе. Практика найма специалистов на отечественном рынке показывает, что анализ потенциального претендента на вакантное место сводится к изучению анкетных данных. Наиболее распространенной формой изложения сведений о кандидате является резюме, содержащее набор стандартных формулировок об образовании, продвижении по службе и сопутствующих навыках, умениях, интересах, включая хобби.

Проверить достоверность сообщаемой формальной информации до приема на работу практически невозможно. Наличие квалификации, коммуникативных способностей, лидерских и исполнительских качеств и массы других нюансов, составляющих потенциал работника, выясняются гораздо позже. Несоответствие ожидаемого и полученного ставит большинство работодателей, исповедующих традиционные формалистические подходы в своей кадровой политике перед дилеммой: менять эту политику на более прогрессивную или терять время и деньги на увольнение некомпетентных людей и набор новых с риском повторения предыдущих ошибок.

Опыт показывает, что на рынке труда существует четыре наиболее распространенных способа отбора кадров:

1. «С улицы».
2. Через кадровые агентства.

3. Через «своих» людей.

4. С помощью психолога-консультанта (штатного или приглашенного).

Первый способ практикует большинство госпредприятий и организаций, использующих малоквалифицированный труд, не ассоциирующийся с престижностью, перспективностью и высокими зарплатами. При этом способом главным инструментом работодателя являются «испытанные» формальные анкетные методы и такое же формальное собеседование. В качестве представителя работодателя выступает кадровик, разбирающийся лучше с бумагами, чем с людьми.

Ко второму способу все чаще прибегают предприятия и организации «средней руки», которые не могут позволить себе «роскошь» иметь штатного психолога. Поэтому, процедура отбора в таких агентствах при всей рекламируемой ими профессиональности, имеет выраженную тенденцию к формализации. По этой же причине в кадровых службах компетентный психолог-диагност – большая редкость.

Третий способ служит основным инструментом формирования клановых организационных структур, в которых связующую и мотивирующую роль призваны играть отношения родственного или дружественного характера. Такой характер отношений предполагает в качестве главной ценности работника его личную преданность нанимателю, которая должна распространяться на всю фирму. Организации, создаваемые по клановому принципу, могут быть разной степени «весомости» на рынке и разной ориентации, но наиболее органичен клановый подход в коммерческих структурах.

Однако, ориентация на «своих» людей бывает чревата заниженным порогом профессионального уровня, слабыми возможностями системы индивидуального контроля и санкций. Следствием таких отношений является слабая мотивация сотрудников к саморазвитию и относительная закрытость организации, снижающая интенсивность информационного обмена и скорость адаптации при меняющейся ситуации на рынке.

Наконец, четвертый способ отбора кадров характерен для организаций, пытающихся

работать по примеру передовых западных фирм или являющихся совместными предприятиями, в которых координация кадровой политики происходит по инициативе иностранного совладельца. В таких случаях новые сотрудники набираются при помощи квалифицированных психологов, часто играющих роль советников-консультантов первых лиц предприятия. В таких случаях в ход идут самые передовые психологические технологии, зарекомендовавшие себя в Украине и за рубежом.

Социологические исследования показывают, что в условном рейтинге различных способов кадрового отбора *первое место* занимает третий способ. Объяснение этому феномену находится не столько в области его эффективности, сколько в особенностях национального менталитета. Одним из отличительных качеств этого менталитета является преобладание в национальном характере среднего украинца эмоциональной (отношенческой) компоненты над логической (рассудочной), побуждающей его ставить личное отношение выше делового объективного подхода.

Второе место занимает принцип «уличного» подбора как наиболее простого и дешевого. Но пословица гласит, что «простота хуже воровства». В данном случае организация ворует сама у себя деньги и время на архаичные и неэффективные способы работы с потенциальными работниками.

На *третьем месте* – способ приема на работу через кадровые агентства. О нем мы сказали выше. Это достаточно перспективное направление.

И на *четвертом месте* находится тот способ, который по логике должен быть первым. Вся сложность в том, что массовое сознание не подготовлено к том у, чтобы работать профессионально, в том числе в области персонал-менеджмента.

Между тем, в развитых странах, в области психологии управления, управленческого консультирования и менеджмента накоплен значительный опыт отбора персонала с использованием психологической диагностики в качестве эффективного метода профессиональной селекции. К сожалению, инерционность мышления людей, отвечающих за кадровый подбор, приводит к игнорированию богатого информационного ресурса, доступного всем, но осваиваемого единицами. Имена авторитетных специалистов, авторов диагностических психологических технологий известны немногим психологам-профессионалам.

В частности, в число разработчиков распространенных в цивилизованном мире методик, следует отнести А.Пиза («Язык жестов»), М. Арджайла («Язык взгляда»), Э. Кречмера («Строение тела и характер», Д.Ниренберга и Г.Калеро («Учитесь читать человека, как книгу»), У.Шелдона («Анализ конституционных различий») и ряд других, не менее известных и зарекомендовавших себя исследователей.

Большая часть используемых психологических технологий используют в качестве основы типологический метод, предполагающий наличие в нем четкой логической системы и возможности строить различные классификации.

Соционика также выросла на основе типологии характеров. Ее создательница, А. Аугустинавичюте следовала традициям западных типологов (К.Юнга, З. Фрейда и др.) при разработке своих характерологических описаний 16 типов. Визуальной диагностике, как одному из неформальных методов оценки деловых качеств личности, долго не придавалось должного внимания. Вместе с тем, соционика способна синтезировать большинство известных диагностических методов для решения проблем подбора и формирования профессиональных групп.

Собеседование, построенное по принципу журналистского интервью, включает в себя два две процедуры: вербальную, то есть словесную и невербальную, зрительную, основанную на анализе внешних данных человека – анатомических, характера мимики, жестов, манеры одеваться, носить прическу, использовать различные аксессуары и т.д.

Опытный специалист-типолог обращает внимание на множество нюансов, из которых состоит процесс коммуникации. При собеседовании важно сопоставлять форму подачи информации с характером ее содержания. Иными словами – информативно и то, о чем сообщает человек и то, как он это делает. Одинаково важно как изложение фактов, так и интонации, мимика и жесты, которыми оно сопровождается.

Например: логик (человек с преобладанием мыслительного типа мировосприятия над чувствующим, то есть объективно-оценивающий человек) акцентирует внимание собеседника на количественных и качественных показателях обсуждаемого объекта, а этик (чувствующий тип личности, субъективно-оценивающий человек), наоборот – прежде всего подчеркивает свое позитивное или негативное отношение к объекту или

явлению.

Личность сенсорного (конкретно ощущающего и оценивающего реальность человека) демонстрирует прагматизм и внимание к деталям. Такой человек скорее может найти способы для реализации задуманного, чем новые пути и возможности. Это хороший тактик, знающий, как сделать то или иное дело.

Человек, имеющий интуитивный типа характера, обладает хорошим абстрактно-образным мышлением и способностями к ассоциациям. Он хороший стратег, знающий, что делать, так как хорошо освещает проблему в целом и ставит новые цели и задачи. Он больше интересуется возможностями и перспективами, чем конкретными, испытанными практикой технологиями.

Человек, обладающий рациональным типом характера, не любит менять свои планы и убеждения, достаточно консервативен в своих взглядах и привычках, очень зависит от своих сложившихся принципов и установок.

Иррациональный, по характеру мировосприятия, человек – более спонтанный, гибкий, легче ориентируется по ходу ситуации, чем по заранее продуманным планам. Он менее зависит от своих привычек, но обладает неравномерной работоспособностью, вызванной необъяснимыми подъемами и спадами настроения, самочувствия и деловой активности.

Экстраверт по типу мировосприятия (человек, ориентированный больше на внешний мир и хорошо в нем ориентирующийся), более демонстративен в общении и открыт для собеседника. Он склонен сообщать больше информации, чем это бывает необходимо, делать больше, чем порой от него требуется, так как стремится быть полезным всем и вызывать всеобщее одобрение.

Интроверт - человек, ориентированный больше на свой внутренний мир. Для него собственное мнение важнее мнения других людей, поэтому он не стремится к признанию. Он выдает лишь минимум необходимой информации и не склонен проявлять или перехватывать инициативу как в делах, так и в беседе, не стремится к лидерству.

Отвечая на вопросы психолога, респондент раскрывает многогранность личности, которую не всегда возможно описать лишь совокупностью перечисленных ранее признаков: рациональность-иррациональность, экстраверсия-интроверсия, логика-этика, сенсорика-интуиция. Например, особенности биоритмов, свойственные каждому человеку от рождения, наделяют его такими качествами работоспособности, которые хорошо объясняются шкалой "терминальность-инициальность."

Дихотомия "терминальность-инициальность" была предложена для понимания механизма образования подтипа или варианта типа личности. Дело в том, что каждый из 16 типов личности имеет два варианта и свойственных им ритмов включения человека в деятельность.

Терминальность поведения человека характеризуется некоторой "раскачкой" и постепенным включением в деятельность, наращиванием темпа и максимальной продуктивностью в конце процесса. Это люди-«совы» в работе. Им легче доводить до конца дело, чем его начинать.

Инициальность противоположна по своему проявлению и характеризуется резким, без предварительной подготовки, включением в деятельность и постепенным снижением продуктивности к моменту завершения процесса или даже прерывание его со стремлением "передать эстафету" другим. Это – «жаворонки» в работе. Им легче что-либо начинать, чем заканчивать.

Исследования показали, что ярко выраженные терминальные подтипы по своим природным биоритмам чаще относятся к "совам" потому, что родились в вечерне-ночное время суток, либо имеют в своем характере относительное преобладание спокойных, инертных темпераментов – флегматического и меланхолического.

Инициальные варианты типов личности относятся к "жаворонкам", так как родились в утренне-дневное время и имеют относительное преобладание живых, активных темпераментов – холерического и сангвинического .

У "голубей" (промежуточный тип) описанные признаки обычно сбалансированы либо один из признаков имеет очень незначительный перевес. Это люди с относительно сбалансированными темпераментами, или те, кто родился в переходные периоды суток.

Для руководителя последние характеристики помогают установить, какой работник будет более эффективен во второй половине дня и в ночную смену, если ему свойственна терминальность в поведении, а какой будет продуктивнее с утра, т.е. в первую смену, если он - инициальный человек.

Приведенный пример лишь незначительная часть того, что может выяснить квалифицированный типолог о претенденте на вакантное место в организации. В большинстве развитых стран на подбор кадров тратится достаточно времени, чтобы свести ошибки при приеме на работу к минимуму.

При переходе отечественной экономики на рыночные отношения, преимущество будет у тех организаций, которые сосредоточат у себя лучшие человеческие ресурсы и будут иметь наиболее конкурентоспособные коллективы, работающие эффективно и слаженно с помощью социальных психологов, владеющих эффективными практическими технологиями управленческого консультирования.

Автор - Анатолий Овчаров

Литература:

1. Аугустинавичюте А. Модель информационного метаболизма. Литва, 1980.
2. Мегедь В. В., Овчаров А. А. Книга «Учитесь эффективно управлять людьми», Киев,

«Карвалі», Рівне, ППФ «Волинські обереги», 2000 г., с. 126.

3. Мегедь В.В., Овчаров А.А., книга «Характеры и отношения», из-во Армада-Пресс, Москва, 2002.

4. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., Дело, 1997 г.

5. Овчаров А.А. "Инструмент для менеджера", г-а "Біржа", № 15, 1992 р.

6. Овчаров А.А. Типы личности и менеджмент // Соционика, ментология и психология личности, МИС, №4, 1997 г.

7. Овчаров А.А. «Социальный менеджмент», АМУ, 1998 г.

8. Овчаров А.А. Соционика - эффективный инструмент для подбора персонала// ж-л Карьера, №1, 2000 г., с. 26-28.

9. Овчаров А.А. Ваш тип личности // ж-л Карьера, №2, 2000 г., с. 14-17.

10. Овчаров А.А. Системные признаки и идентификационная модель социальных структур // Соционика, ментология и психология личности, МИС, №3, 2000 г.

11. Столяренко Л.Д. Основы психологии (для вузов), Цифровой тест Мегедь-Овчарова стр.455, Ростов-на-Дону, Феникс, 1997 г.

12. Юнг Г.К. Психологические типы. М., 1992.

