

## **Салтыков Н.А.**

Статья посвящена опыту практического применения соционических знаний, их значению и роли в повышении эффективности управления в коммерческой организации. Рассмотрены детали собеседования с применением соционики в банковской сфере.

□



## Постановка задачи

В своей деятельности любая коммерческая организация сталкивается с вопросами эффективного распределения полномочий и обязанностей между сотрудниками, наймом на работу сотрудника, максимально удовлетворяющего поставленным задачам для данной должности. В своей статье я хочу рассказать, каким образом построена работа в нашей организации – коммерческом банке.

**Цель** – выявить из числа кандидатов на должность наиболее подходящего с учетом особенности должности, на которую принимается работник.

Любая должность имеет свою специфику исходя из задач, которые ставятся перед сотрудником, и они различны в зависимости от того, с чем приходится сталкиваться сотруднику в работе.

**Первое и основное различие** состоит в разности взаимодействия с внешней средой (сотрудники фронт-офиса) или внутренней средой (сотрудники бэк-офиса) организации. Сотрудники фронт-офиса непосредственно взаимодействуют с клиентами. У сотрудников же бэк-офиса работа ориентирована на информацию внутри организации, ее анализ, систематизацию, а непосредственный контакт с клиентами сведён к минимуму.

**Второе деление** обусловлено разными подходами к решению задач. Это либо четкий, формализованный подход, либо творческий, генерирующий идеи.

Получается некая матрица типов должностей:

Бэк-офис

Фронт-офис

**Творческий подход**

тип 1

тип 2

**Формализованный подход**

тип 3

тип 4

**□ Табл. 1. Типы должностей организации**

□

**Примеры должностей по типам, приведенным в таблице 1:**

**Тип 1** – сотрудники, занимающиеся созданием и доработкой программного обеспечения, сотрудники рекламного отдела (дизайн) и отдела управления развитием розничной сети.

**Тип 2** – клиентский отдел (привлечение и работа с клиентами), «продажники» (продажи различных банковских услуг, таких как карточные проекты, и т.п.), консультанты, персональные менеджеры, сотрудники, отвечающие за поиск новых розничных точек продаж (доп-офисы, отделения банка),

**Тип 3** – архивная служба, сектор кредитного анализа, контролеры-кассиры, кассы пересчета, отдел финансового мониторинга, служба внутреннего контроля, отдел по управлению рисками.

**Тип 4** – кассовые работники, операционные работники, специалисты кредитных отделов, отдел сопровождения банковских карт.

Если рассмотреть типы сотрудников **через базис Юнга**, то можно сделать предположение, что с

**им подходом**

лучше всего справятся

**интуиты**

,

**формализованный подход**

ближе

**сенсорикам**

, непосредственное взаимодействие

**с людьми**

лучше получиться

**у этиков**

, а работа с

**большим объемом цифр**

и информации

**у логиков**

.

**творческ**

Интересно себя проявляет признак **интроверсия – экстраверсия**. Он конкретизирует и уточняет каждый описанный выше тип. С учетом того, что

**экстраверт**

больше направлен

**на внешнюю среду,**

на

**большой объем информации**

, поступающей из внешней среды, а

**интроверту**

характерны более

**тщательная и глубокая проработка**

вопроса и

**большая усидчивость**

, то можно более точно сформулировать требование к каждой должности.

Например, возьмем **специалиста отдела продаж**. Должность предполагает творческий подход, непосредственное взаимодействие с людьми (

**этика**

), широкая направленность, охват (

**экстраверсия**

).

А должность **специалиста финансового мониторинга** потребует глубокого погружения в суть вопроса, сосредоточенности, чтобы никто не отвлекал (

**интроверсия**

). Это работа с большим объемом цифр, анализом данных, четким знанием инструкций и следованием им, – работа в точности по букве закона (

**логика, сенсорика**

).

**Должность операционного работника**, где важно взаимодействие с людьми (где-то подсказать, помочь, так как обращения бывают самые разные), четко регламентирована, в ней прописан каждый шаг, творчество на данном рабочем месте просто не допускается, и на первый план выходят **этика и**

**сенсорика**

. Признак экстраверсия – интроверсия в данном случае не носит приоритетного характера. Здесь важнее другое:

**рациональность – иррациональность**

, так как он влияет на

**стрессоустойчивость**

. Сотрудник на данном месте работы ежедневно подвергается определенному стрессу.

В приоритете следует искать сотрудника из малой групп высокой стрессоустойчивости –

«

**стрессоустойчивых**

» и «

**стрессотренируемых**

».

Стрессоустойчивые	Стрессотренируемые
<ul style="list-style-type: none"> <li>● □ (СЛЭ), ESTP, «Жуков»</li> <li>△ ▣ (ИЗИ), INFP, «Есенин»</li> <li>▲ ▤ (ИЭЭ), ENFP, «Гексли»</li> <li>○ ■ (СЛИ), ISTP, «Габен»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ○ (ЭСЭ), ESFJ, «Гюго»</li> <li>□ ▲ (ЛИИ), INTJ, «Робеспьер»</li> <li>■ △ (ЛИЭ), ENTJ, «Джек Лондон»</li> <li>▤ ● (ЭСИ), ISFJ, «Драйзер»</li> </ul>
Стрессотормозные	Стрессонеустойчивые
<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ □ (ИЛЭ), ENTP, «Дон Кихот»</li> <li>○ ▣ (СЭИ), ISFP, «Дюма»</li> <li>● ▤ (СЭЭ), ESFP, «Наполеон»</li> <li>△ ■ (ИЛИ), INTP, «Бальзак»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ △ (ЭИЭ), ENFJ, «Гамлет»</li> <li>□ ● (ЛСИ), ISTJ, «Максим Горький»</li> <li>■ ○ (ЛСЭ), ESTJ, «Штирлиц»</li> <li>▤ ▲ (ЭИИ), INFJ, «Достоевский»</li> </ul>

Тем самым, требования к любой должности можно описать 3-мя или 4-мя подходящими признаками Рейнина

. Где-то тот или иной признак больше выражен или имеет большее значение, где-то – в меньшей.

Что интересно, по наблюдениям оказывается, что

требования, предъявляемые к типу 1, находятся в полной противоположности к требованиям к типу 4.

Точно так же тип 2 противоположен типу 3. То есть, сотрудник являющийся специалистом в области 2-го типа, не принесет той же отдачи, находясь на месте сотрудника 3 типа, и ему самому будет некомфортно.

Можно сказать, что **при поиске сотрудника на работу** мы сталкиваемся с **4-х факторной моделью**, основанной на **4-х основных признаках Рейнина** (базис Юнга).

Но с учетом того, что большая часть должностей, не имеет жестких рамок по предъявляемым требованиям, а так же с учетом того, что каждый человек индивидуален в силу прожитого опыта, образования, воспитания, качественного наполнения функций по модели А и т.д. определение ТИМа при приеме на работу носит рекомендательный характер и показывает насколько эффективно тот или иной кандидат подходит на данное место работы, насколько ему будет комфортно работать, насколько благоприятно будут складываться отношения в коллективе в котором ему предстоит трудиться.

#### **Приведу конкретный пример.**

*- В 2013г. на должность руководителя подразделения, отвечающего за развитие сети отделений, был принят сотрудник, который соответствовал ТИМу логико-интуитивный экстраверт (ЛИЭ, «Джек Лондон»). На тот момент стояла задача расширения сети отделений, поиск новых мест, где возможно получение максимального дохода от притока новых клиентов и внедрения разнообразных банковских продуктов и услуг. Представитель данного ТИМа подходил на эту должность, к которой предъявлялись следующие требования: поиск новых точек продаж (интуиция возможностей), в минимально короткие сроки (интуиция времени), общение с большим кругом потенциальных клиентов и партнеров (экстраверсия), разъездной характер работы, постоянные командировки (экстраверсия), быстрое принятие решений (решительность), работа на быстрый конкретный результат (результатный), выстраивание деловых связей (деловой стиль общения), организация работы отделений (деловая логика). Предъявляемые требования к должности соответствовали сотруднику фронт-офиса. В результате: за два года работы открыто 9 новых отделений и расширены 2 существующих.*

Однако уже в 2015 году банк столкнулся с ситуацией, когда за вновь открытыми отделениями не было должного контроля. Взаимодействия с головным офисом и отделениями по ряду направлений оказались не на должном уровне. Возникла необходимость пересмотреть требования к данной должности. Прежде всего

требовалось наведение порядка внутри организации, решение внутренних проблем. То есть уже – деятельность бэк-офиса. Как было отмечено выше, более успешно в данной работе себя проявляют интроверты. Выстраивание оптимальной схемы взаимодействия по информационным каналам, анализ финансовой деятельности отделений эффективней у логиков. Поиск новых, нестандартных подходов к определению результата деятельности отделений, различного рода мотиваций, новых возможностей существующих отделений для эффективного функционирования присущ интуитам. Итак, требования к должности изменились, и мы стали искать на должность кандидатов интуитов, логиков, интровертов. Это логико-интуитивный интроверт (ЛИИ «Робеспьер») и интуитивно-логический интроверт (ИЛИ «Бальзак»).

Рассмотрим подробнее технологию собеседования с применением соционики.

## **Собеседование**

Уже до проведения собеседования мы обладаем достаточной информацией, чтобы расположить к себе соискателя на должность, раскрепостить человека для беседы, составить первое впечатление. Это информация из социальных сетей, заключение службы безопасности, заполненная анкета-резюме, заключение отдела кадров по уже состоявшейся встрече с соискателем.

При непосредственном собеседовании мы обращаем внимание на то, как человек входит, как он одет, как представляется, какое место выбирает, как начинает диалог. Мы смотрим за его лицом, руками. Можно наблюдать такие признаки как: аристократия-демократия, сенсорика-интуиция, интроверсия-экстраверсия, логика-этика, конструктивизм-эмотивизм, ролевую функцию по модели А.

Дальше просим рассказать о себе, выводим на то, о чем соискатель будет говорить охотно, чем захочет поделиться. Внимательно слушаем. Задача активным слушанием разговаривать человека, направить свой фокус внимания на собеседника. Это может быть разговор о его хобби, рассказ об отдыхе, детях (как правило о детях охотнее говорят женщины), о детстве или студенческих годах и т.п. Вопросы по предыдущему месту работы задаем аккуратно, чтобы человек не замкнулся из-за возможных неприятных воспоминаний. «Что нравилось? Какой коллектив?» и т.д.



Когда человек видит, что его с интересом слушают, при этом слушают, то, что ему самому интересно или он хочет поделиться, то человек раскрывается, говорит много и охотно. Ведь для многих собеседование с руководителем – это определенный стресс, а в нашем случае соискатель видит приятного собеседника. В итоге собеседование длится 40-60 минут. Нередко слышу после собеседования: «Так приятно было с Вами познакомиться; а, что уже все?» и т.д. При этом, для меня как представителя ТИМа ЛСЭ (ESTJ, «Штирлиц»), конечно представляет определенную сложность вовремя и в нужный момент закончить собеседования из-за одномерности функций этики отношений и интуиции времени.

Итак, что мы можем извлечь из почти часовой беседы?

### **Признаки Рейнина:**

квестимность-деклатимность, интуицию-сенсорику, логику-этику, рациональность-иррациональность, экстраверсию-интроверсию, статику-динамику, позитивизм-негативизм, рассудительность-решительность, уступчивость-упрямство, демократия-аристократия. В меньшей степени для меня лично: тактика-стратегия, процесс-результат, веселость-серьезность.

### **По малым группам:**

1. Конечно же, в первую очередь, стиль общения: страстный, хладнокровный, деловой, душевный.
2. Ориентация на виды деятельности: социал, управленец, исследователь, гуманитарий
3. Группы восприятия: основательные, обстоятельные, восприимчивые, гибкие
4. Целеполагание: линейно-напористые, уравновешенно-стабильные,

гибко-разворотливые, восприимчиво-адаптивные.

## 5. Квадры с их квадральными ценностями.

При проведении собеседования также применяем символьную соционику. Как правило, после 30 минут активного слушания можно определить с кем общаешься «королем», «пажом», «дамой», «рыцарем», а также с «посохом», «пентаклем», «кубком», «мечом». Если точно определить не удалось, тогда просто из 4-х исключаем, что точно не подходит. Например, собеседник точно не «паж» и точно не «кубок». Это упрощает задачу, так как нам необходимо поставить лишь «маркер», а потом свести и проанализировать всю полученную информацию.

### **По модели А:**

Внимательно слушая, можно определить блоки в модели «А» собеседника: ЭГО «знаю», СУПЕР-ЭГО «надо», СУПЕР-ИД «хочется», ИД «могу».

Человек говорит много и уверенно по блоку ЭГО, аргументирует, приводит примеры и сравнения. По блоку СУПЕР-ЭГО он немногословен, опирается на чужое мнение, как правило, тема по данному блоку не вызывает интерес. По блоку СУПЕР-ИД человек выражает свои желания, делится осторожно, обращая внимание на реакцию собеседника. По блоку ИД немногословен, но уверен, при этом не считает нужным дискутировать. Блок служит повседневной опорой жизни и аргументы не могут повлиять на точку зрения по данному блоку.

Используя знания, полученные в НИИ Соционики, и Puzzle-технологии диагностики, делая определенные пометки, описанные выше в ходе собеседования, анализируя результат, достигаешь поставленной цели и, как правило, с большой долей вероятности выходишь на ТИМ человека. Если получается выйти на ТИМ, то учиываешь интертпные отношения соискателя с будущим непосредственным руководителем, а также с коллективом, где придется работать новому сотруднику.

В моем примере, приведенном выше, в процессе собеседования особое внимание я уделял выявлению таких признаков как интроверсия, логика, интуиция. Все остальные носили характер проверочных. Так же мне необходимо было определить, относится ли соискатель к клубу «исследователей» и к группе «пажей».

Проведя несколько собеседований, при прочих равных профессиональных качествах, я остановился на интуитивно-логическом интроверте (ИЛИ «Бальзак»), который и был принят работу. Успешно пройдя испытательный срок, в настоящее время он занимает должность руководителя подразделения, отвечающего за филиальную сеть. После годовой работы результат, поставленный руководством, был достигнут.

### **Другие примеры практических результатов применения соционических знаний**

За два года такой работы было проведено 67 собеседований, 24 человека приняты на работу и по сегодняшний день успешно работают. Сформирована команда высшего управляющего звена из ТИМов ИЛЭ, ЛСЭ, ЛСЭ, СЭИ, ЛИИ. Решения принимаются коллегиально. Можно сказать, что интегральный ТИМ коллектива – ЛСЭ (4 логика, 3 сенсорика, 3 экстраверта, 3 рационала), что актуально для банковской сферы.

Путем перестановки кадров были решены некоторые конфликтные ситуации в коллективе. Образованы новые структурные подразделения с руководителем, отвечающим поставленным задачам исходя из ТИМа личности.

**В заключение хочется сказать:** успешность любого бизнеса зависит прежде всего от правильно организованной и подобранной команды, где каждому четко определены свои функции и задачи. Без профессионально подобранного персонала это невозможно. Знание соционики позволяет успешно реализовать данную задачу.

### **Литература:**

1. Аугустинавичюте А. Соционика. - М.: Чёрная белка, 2008. – 568 с.

2. Букалов А.В. Потенциал личности и загадки человеческих отношений. –М.: Черная белка, 2009. -592 с. – (Библиотека SOCIONICA. Выпуск 11).

3. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. –М.: ООО «Издательство Астрель», 2005.

4. Небыкова С.И. Неосоционика. Опыт психологического моделирования. –М.:Черная белка, 2009. -264 с. (Библиотека SOCIONICA. Выпуск 9).

5. Соционика для профессионалов. Соционические технологии в педагогике и управлении персоналом. Под ред. Т.Н. Прокофьевой. – М.: «Алмаз», 2008. – 323 с.

6. Прокофьева Т.Н. Рабочие тетради курса «ТИМ-building®: инструменты самореализации». – М., 2016.

7. Прокофьева Т.Н., Прокофьев В.Г. Puzzle-технология. Стандарты качества соционической диагностики. М., НИИ Соционики, 2013 //

[http](http://socionics.ru/)

[://](http://socionics.ru/)

[socionics](http://socionics.ru/)

[.](http://socionics.ru/)

[ru](http://socionics.ru/)

[/](http://socionics.ru/)

[diagnostic](http://socionics.ru/diagnostic/)

[/](http://socionics.ru/diagnostic/)

[puzzle](http://socionics.ru/diagnostic/puzzle/)

8. Прокофьева Т.Н. Семантика аспектов. // Психология и соционика межличностных отношений. – 2004. – N 2