

## **Першина Татьяна Анатольевна**

Все мы интуитивно понимаем, что разные люди неодинаково воспринимают информацию. Что-то усваивается хорошо, быстро и надолго, что-то не укладывается в голове ни при каких усилиях.

Зная тип информационного метаболизма, легко определить, какую информацию человек усваивает адекватно, в полном объеме, легко и в больших дозах. И, наоборот, сразу становится ясно, по каким аспектам информация через его систему восприятия проходит с потерями и искажениями – там обязательно возникнут трудности. Любая деятельность в этих областях изматывает, не приносит желаемого результата. В итоге человек просто теряет веру в себя, рушатся его отношения с окружающим миром.

Представление о соционических типах существенно помогает в управлении персоналом.

Например, уже на первом собеседовании становятся очевидными слабые и сильные стороны претендента, даже если он чертовски умен и психологически подкован, чтобы умело их скрывать.

- Действительно ли человеку будет интересна предлагаемая работа?
- Способен ли он подойти творчески к решению задач?
- Захочет ли развиваться в этой области или так и «завязнет» на достигнутом?

### **Соционика позволяет:**

- мотивировать персонал именно тем, что его реально мотивирует;
- создавать эффективные рабочие группы, зная особенности взаимоотношений разных типов;
- добиваться от людей максимума, сочетая интересы компании с вектором внутреннего развития сотрудника;
- видеть перспективу и реальный кадровый резерв компании;
- сделать отношения в коллективе комфортными
- и многое другое.

Я бы хотела в данной статье разобрать с учетом соционики такие задачи HR-менеджера как:

- Подбор персонала,
- Формирование команды,
- Проработанность психических функций кандидата,
- Мотивация сотрудников.

## **Подбор персонала**

Подбор персонала осуществляется путем отбора кандидатов – носителей определенных признаков (ТИМов) по итогам собеседования, в которых выявляется профессиональная пригодность кандидата. При этом учитываются заданные работодателем параметры потенциального работника: образование, пол, возраст, наличие профессионального опыта.

Также важно провести профессиограмму на данном предприятии, поверьте, на каждом предприятии она своя. Например, в одной компании менеджер по персоналу выполняет роль рекрутера, в другой он ведет полностью кадровую политику фирмы, плюс подбор персонала.

При расстановке будущих сотрудников на должности я использую индивидуальную ориентацию на виды деятельности. Из пары признаков логика-этика и сенсорика-интуиция, складывается четыре клуба [1, 2]:

**«Управленцы»:** в производственной-управленческой сфере (администраторы, руководители, технологи, экономисты, мастера и др.) лидерами могут стать люди с сильными функциями логики и сенсорики. А именно ЛСИ, СЛЭ, ЛСЭ, СЛИ. Данная установка направлена на налаживание процессов и управление ими. Им свойственна усидчивость, скрупулезность, точность исполнения. С аналитическим и беспристрастным умением они могут организовать работу и завершить трудное дело. В работе опираются на факты, оценивают людей по поступкам, делам. Они способны решить сложные технические вопросы, организовать графики работы, умеют работать со структурами.

**«Исследователи»:** научно-исследовательская сфера (маркетинговые исследования,

научная работа, консалтинг, биржевики, психоаналитики) успехов добьются люди с сильной логикой и интуицией. А именно ИЛЭ, ЛИИ, ИЛИ, ЛИЭ. Данная установка направлена на исследование структуры мироздания и происходящих в нем процессов. Интуиция позволит им осуществить поиск новых ресурсов и возможностей. Они способны предугадать и спрогнозировать развитие рынка, при этом хорошо знают, как правильно нужно спланировать и осуществить свою деятельность.

**«Социалы»:** в социальной сфере (воспитатели, учителя, преподаватели танцев, психотерапевты, врачи, повара, социальные работники) смогут найти себя люди с сильно развитыми функциями этики и сенсорики. А именно СЭИ, ЭСЭ, СЭЭ, ЭСИ. Данная установка направлена на обустройство и гармонизацию мира. Здесь есть умение контактировать с людьми, налаживать связи. Такие люди эмоциональны, умеют сопереживать, убеждать, чувствовать скрытые потребности людей. При этом они достаточно выносливы и сильны. Хорошо умеют работать с человеческим телом и прекрасно видят его физическое состояние.

**«Коммуникаторы»:** в сфере коммуникации (психологи, журналисты, PR-менеджеры, менеджеры по рекламе, продаже, шоу-мены, артисты, секретари) преуспеют люди с сильной интуицией и этикой. А именно ЭИЭ, ИЭИ, ЭИИ, ИЭЭ. Данная установка направлена на передачу и формирование информации о человеческих состояниях. Коммуникабельность и умение разбираться в человеческих взаимоотношениях сочетаются с поиском новизны. Это мастера рекламы, дипломаты. С удовольствием возьмутся за решение вопросов отдыха и праздничных мероприятий, установят необходимый контакт с нужными людьми, расскажут об интересных выставках, о товарах и услугах и при этом сделают это эмоционально и зажигательно.

Пример: Владелец нашей компании ЭИЭ, также выполняет обязанности PR-менеджера. Он великолепно чувствует все новое, уникальное и то, что будет таковым. С его подачи у нас, например открылся первый в Москве VIP кинотеатр. Природный талант чувствовать настроение человека, помогает ЭИЭ добиваться от своих сотрудников и партнеров всего, что он только захочет.

Предпочтительность типологических установок следует также из соответствия специфики функциональных обязанностей работника и зон (аспектов) его наиболее комфортных психических функций (1 – базовая, 2 – творческая, 8 – реализующая).

Еще пример. Очень хороший вариант ЛСЭ в качестве руководителя службы безопасности. Как только он к нам пришел, сразу стал наводить справки, изучая порядок во всех вверенных ему подразделениях для обеспечения безопасности. Все начинается с наведения порядка и понимания кто есть кто. Очень ответственно этот сотрудник подходит к любому делу и доводит его до конца, что на данной должности важно.

Когда приходишь к нему на «допрос», он всегда встретит тебя с чашкой чая и приветливой улыбкой. Пока ты расслаблена, попиваешь, чай и слушаешь классическую музыку, твой разговор, где-то под столом старательно записывает диктофон. Плохо только, что не поговоришь с ним о важных делах, которые пригодятся в скором будущем, а нужно позаботиться о них сейчас. На это он обычно начинает цитировать Скарлет О'Хару: « ...я об этом подумаю завтра...», называя это великой фразой всех времен.

### **Формирование команды**

Неотъемлемой частью в управления персоналом также является формирование команды, для улучшения психологического климата в отделе или компании в целом и повышение продуктивности труда. При создании команды необходимо учитывать интертипные отношения кандидата с будущими коллегами.

Если мы подбираем кандидата на должность личного помощника ген. директора, то здесь я рассматриваю только отношения этих двух личностей. Взаимосвязь с другими подразделениями будет вторична. Если мы ищем линейного менеджера, то здесь важно его органичное вливание в отдел, состоящий минимум из 6 человек. В данной ситуации надо рассматривать квадральные (мировоззренческие) ценности, которые преобладают в коллективе. Я стараюсь создавать отделы по квадратам, либо сочетать 1 с 4 или 2 с 3.

Команду из двух человек всегда сложнее создать, чем коллектив из 10. В правильно созданном отделе меньше конфликтов в связи с незамкнутостью на одном человеке и возможностью рассредоточить внимание на другие объекты. При создании тандема из руководителя и подчиненного важно не только рассматривать ТИМ, но и учитывать тенденции изменения ТИМа в различных рабочих ситуациях. Желательно, чтобы подтипы двух людей дополняли друг друга. И конечно обращать внимание на проработанность психических функций. Если все эти моменты предусмотреть, то слаженная работа этой паре обеспечена.

Считаю одним из хороших сочетаний, где руководитель ЛСЭ, а подчиненный ИЛЭ. Здесь нет сильных расхождений по квадральным ценностям за счет совпадения по признаку рассудительные – решительные. ЛСЭ будет для ИЛЭ эталоном, к которому надо стремиться и не будет желания критиковать его работу, что очень важно при работе в паре. ИЛЭ будет хорошим исполнителем, а ЛСЭ будет стараться помочь своему подчиненному. При этом ЛСЭ склонен считать своего подчиненного «неопытным и маленьким», которого вечно будут недооценивать. А ИЛЭ будет видеть в своем руководителе лидера во всем, «большим и умным» причем не зависимо от того, какие поступки совершает ЛСЭ.

### **Проработанность психических функций кандидата**

Данный раздел статьи говорит об уровне развития ТИМа, а именно насколько проработаны сильные и слабые функции человека. Например, я точно знаю, что с работой категорийного менеджера, где нужен точный анализ, хорошая стрессоустойчивость, плюс своевременное предоставление перечня закупаемых новинок, хорошо справился бы ЛИИ. Но не каждый ЛИИ, в силу своих индивидуальных особенностей, может мастерски отслеживать время, а на данной позиции любое промедление или не вовремя выполненное действие выливается фирме в очень крупную сумму.

Поэтому на собеседовании или при ротации персонала следует уделять внимание не только ТИМу сотрудника, но и обращать внимание на уровень проработанности хотя бы ведущих функций, на которые идет максимальная нагрузка.

### **Мотивация сотрудников**

Последний момент, на котором я бы хотела акцентировать внимание, это мотивация персонала. Формула привлечения и удержания талантов заключается в создании высокой степени удовлетворенности работой, которая включает не только саму работу, но и сопутствующие ей факторы, например, условия труда и [психологический климат в коллективе](#). Множество руководителей компаний думает, что способно удержать талант путем [значительной финансовой поддержки сотрудника](#). Однако, финансовая компенсация оценивается многими служащими очень низко по сравнению с чувством удовлетворенности своей работой. Мнения руководителей и сотрудников расходятся в данном вопросе.

Я прибегаю к «адресной» мотивации, то есть к той, в которой действительно нуждается сотрудник, для стимуляции его к выполнению работы. Адресность экономит деньги и

другие вложения в мотивацию персонала. При грамотном сочетании средств монетарной и немонетарной мотивации отдача от сотрудников не заставит себя ждать.

В соционике есть такое понятие, как стимульные группы или группы стимулов к деятельности, их и рассмотрим на предмет мотивации. Четыре этих группы складываются из пар признаков экстраверсия-интроверсия и сенсорика-интуиция.

**«Настрой на статус, престиж» («Короли»)** [3] ориентированы на повышение влияния, признание. Представители данной группы ЭСЭ, СЛЭ, СЭЭ, ЛСЭ заслужили такое звание требованием внимания и почета к своей персоне. Мотивацией может служить повышение по карьерной лестнице. Если не возможен вертикальный карьерный рост, то приемлемым вариантом будет перемещение, например, в VIP зону (обслуживание клиентов в VIP зоне аэропорта и т.д.), оставаясь при этом на прежней должности. В основном, конечно, вся стимуляция будет сводиться к одному – это повышения чувства собственной важности, значимости в актуальной зоне на данный момент.

**«Настрой на уникальность» («Рыцари»)** ориентированы на реализацию необычного, нового, непривычного. Представители данной группы ИЛЭ, ЭИЭ, ЛИЭ, ИЭЭ. Создать дом XXII века на пике самой высокой горы и при этом позаботиться о приемлемой для жизни атмосфере в нем – это их прерогатива. Если при этом им еще и не ставить временные рамки на работу, а еще лучше предложить свободный график – они будут счастливы. Ну и, само собой, за такой инновационный проект очень хорошо заплатят. Я считаю, что данным ТИМам важно изначально правильно подобрать должность. Они хорошо будут себя чувствовать там, где есть прогресс. Дайте им свободный график, новейшую технику для работы – и они сами будут себя стимулировать, делая все новые и новые открытия. Сами не захотят покинуть свое рабочее место. Предоставьте им возможность повышения квалификации или получения дополнительного образования.

**«Настрой на личный интерес» («Пажи»)** ориентированы на то, что необходимо им лично в данный момент или для дальнейшего развития. Представители данной группы – ЛИИ, ИЭИ, ИЛИ, ЭИИ. «Пажи» достаточно неприхотливые ТИМы, важно убедить их, что работа, которую предстоит выполнить, нужна не только фирме, но и им самим. Привести достаточно доводов и красочно расписать для пущей убедительности их личную выгоду. Также как и к «Рыцарям», я бы добавила сюда возможность повышения квалификации или получения дополнительного образования. «Пажи» – вечные ученики, для них истинное наслаждение глубоко изучить интересующий их вопрос, а также проконсультировать других по этому вопросу, подкрепляя тем самым собственную ценность. За такие консультации клиенты готовы платить большие деньги.

**«Настрой на благосостояние» («Дамы»)** ориентированы на удобство и комфорт, снятие внутреннего напряжения. Представители данной группы СЭИ, ЛСИ, ЭСИ, СЛИ. Сотрудники, с их точки зрения, должны комфортно себя чувствовать на рабочем месте. И иметь жалование, соответствующее их физической и умственной активности, для того чтобы хорошо отдохнуть и восполнить силы (чем больше стресса на работе, тем больше требуется средств, что бы его снять). Все что связано с повышением уровня комфорта на рабочем месте (ортопедическое кресло, бесплатные обеды, кондиционер и т.д.), будет рассматриваться данными сотрудниками как стимуляция к деятельности. Хорошей мотивацией так же служит социальный пакет, направленный на улучшение здоровья. Туда может входить ДМС, фитнес-центры, здравницы.

## **Выводы**

- к персоналу прежде всего нужен индивидуальный подход;
- не зависимо от ТИМа каждый сотрудник должен чувствовать ваше внимание и заботу;
- не бывает «плохих» и «хороших» кандидатов – есть, те кто подходит для этой организации и этой работы, и те кто не подходит;
- соционика действенна только в руках профессионала и если кто-то говорит, что это не подходящий инструмент по работе с персоналом, то просто скрывают за этим свое не понимание данного предмета и не умение им пользоваться. Можно дать человеку самую лучшую лопату, чтобы выкопать яму, но это будет всего лишь куском металла в его руках, если он не умеет ею работать.

Выражаю огромную благодарность за помощь в подготовке этой статьи грамотному специалисту и просто хорошему человеку Прокофьевой Татьяне Николаевне.

## **Литература:**

1. Аугустинавичюте А. Соционика: Психотипы. Тесты. – М.: «АСТ», СПб.: « Terra Fantastica », 1998.

2. Гуленко В. В.. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя. – Новосибирск: «РИПЭЛ», 1995.

3. Савченко С. В., Савченко И. «Вечерний чай при свечах и картах Таро». // <http://ru.laser.ru/authors/ss/tee/index.html>