Шифрина Н.М.

Статья посвящена вопросам применения соционических стимульных групп в практике управления персоналом.

Она дает ответы на вопросы: как мотивировать понравившегося кандидата принять предложение о работе? Какой характер внешней мотивации использовать для работающих сотрудников? И каковы особенности формирования рабочих команд?. Статья может быть интересна менеджерам по персоналу и руководителям отделов.

Ключевые слова *: соционика, стимульные группы, мотивация, настрой на престиж, настрой на благосостояние, настрой на уникальность, настрой на личный интерес.*

Введение

Работая последние годы в компании сферы B2B (проектные продажи крупного оборудования) менеджером по персоналу, я задавалась вопросом, как подобрать специалиста, в частности, менеджера по продажам, который обладал бы необходимыми для компании качествами. Руководство с самого начала выдвигало достаточно жесткие требования к этой вакансии.

Во-первых, кандидат должен обладать ярко выраженными качествами «продажника»: деловой хваткой, «хорошо подвешенным языком», умением расположить к себе собеседника, высоким интеллектуальным уровнем, мотивацией на зарабатывание денег (именно на зарабатывание, а не на получение высокого оклада).

Во-вторых, он должен уметь (или быть способен) работать в длительных, порой полутора-, двухгодичных проектах, а это значит иметь высокую степень целеустремленности.

И, вдобавок ко всем этим, уже выдающимся качествам, вписался бы в коллектив.

Воспользовавшись основами соционических знаний, я провела диагностику сотрудников и стала искать ответ на вопрос: «Каким должен быть успешный менеджер по продажам? Логиком или этиком, экстравертом или интровертом?» Результаты оказались неожиданными. Работающие в компании менеджеры по продажам, были разных психологических типов, при этом они были успешны. Разные менеджеры очень по-разному общались с клиентами. У руководства было четкое понимание, с каким психологическим типом клиента тот или иной менеджер достигнет положительного результата. Одному клиенту важно было получить максимум авторитетной информации: он задавал огромное количество вопросов, тщательно вникал в детали предлагаемого оборудования. Для другого на первый план выходили отношения с менеджером. Со вторым типом клиентов менеджеры часами общались по телефону в рабочее и свободное время, поздравляли с личными праздниками.

Это наблюдение позволило мне значительно расширить круг кандидатов. Оставалась главная задача: как заинтересовать подходящих кандидатов нашим предложением и помочь удержаться в компании в течение нескольких лет.

В этом вопросе я решила опереться на знание соционических стимульных групп – групп людей, которые мотивируются к деятельности сходным способом. Несколько дней наблюдения за сотрудниками, несколько ключевых слов для каждого из них, несколько пар загоревшихся глаз – и стало понятно, что в этих знаниях кроется огромная сила и возможности.

Стимульные группы

Под стимулом в соционике понимается «сам характер предлагаемой работы, который дает социотипу возможность самоактуализации» [1]. Выделяют четыре стимульных группы путем деления социона осями **«интуиция – сенсорика»** и **«интроверсия – экстраверсия»** .

Автор соционической теории мотивации В.В. Гуленко следующим образом определил основные стимулы, побуждающие группы к действию.

- **Экстраверты – сенсорики (настрой на статус, престиж)** ьности практиче



- **Интроверты – сенсорики** (настрой на благосостояние)



- **Экстраверты – интуиты** (настрой на



- **Интроверты – интуиты** (настройка



Профессиональная ориентация на основе стимульных групп

Практическое применение описанной выше теории расширяет возможности менеджеров по персоналу и руководителей по трем важнейшим аспектам:

- помощь в видении склонности потенциального сотрудника к определенному типу работы уже на стадии собеседования и мотивация его с использованием ключевых для его стимульной группы понятий;

- понимание степени нужности и характера дополнительной внешней мотивации в процессе работы сотрудника;

- формирование временных рабочих коллективов и направление их на решение свойственных стимульной группе задач.

Рассмотрим каждую из стимульных групп с точки зрения менеджера по персоналу.

Стимульную группу **«Настрой на статус»** составляют **ЭСЭ, СЛЭ, СЭЭ и ЛСЭ**.

При выборе работы **«Король»** предпочтет такую, в которой он достаточно быстро сможет занять наиболее высокое статусное положение в коллективе. При собеседовании во время рассказа о компании нужно уделять особое внимание известности компании, престижности и высокому качеству брендов продаваемого товара, большой клиентской базе.

Стимулируются сотрудники такого типа прилюдным вручением премий, наград, благодарственных писем. **«Королям»** важно, чтобы их усилия были отмечены всеми, и они признавались бы лучшими в своем деле. Благодаря сенсорике, таким людям легче всего удается работа, приближенная к практике, с конкретными задачами и измеримыми результатами [4]. Также возможно создание должности, повышающей статус: не просто менеджер, а руководитель проекта. При этом функции могут остаться неизменными.

ЭСЭ – изобретает и устанавливает нравственные законы, по которым будет жить общество. Он отвечает за форму, в которой будет представлена идеология и определяет, что такое социальная справедливость.

У **СЛЭ** сильная воля, устойчивая психика, хладнокровный подход к любой проблеме. Это боец, воин, вождь. **СЛЭ** – это «король» действия, умеющий брать ответственность на себя, принимающий решение в критической ситуации.

СЭЭ – эмоциональный лидер. Он сам переполнен эмоциями и заражает ими окружающих. Виртуозно владеет искусством создания нужного ему настроения как у отдельного человека, так и у группы людей.

ЛСЭ – **«король»** мирного времени. Спокойный, неторопливый, рассудительный и стремящийся к справедливости. Отношения с окружающими строит, прежде всего, на уважении и расчете. Склонен к стабилизированию и упорядочиванию отношений, дел, событий.

Плюсами группы **«королей»** являются ярко выраженные лидерские качества всех представителей, умение управлять большим количеством подчиненных и возможность решать задачи, связанные с их насущными потребностями.

В нашей компании был опыт успешного «выращивания» помощника менеджера, **СЭЭ** по типу, до уровня руководителя проекта. В обязанности помощника менеджера входили, в частности, звонки клиентам и поддержание отношений с ними. В результате, когда менеджера через полтора года повысили в должности, помощника перевели на его место. Новоиспеченному менеджеру удавалось создавать доверительные отношения с клиентами, окружать их вниманием и заботой и, благодаря этому, договариваться о более выгодных условиях сделки. С присущим ему напором менеджер ускорял решения важных для клиента задач. Через два года он был повышен до должности руководителя проекта. Функциональное наполнение работы осталось прежним, но официальное повышение статуса позволило удержать сотрудника в компании и повысило его самооценку.

К стимульной группе **«Настрой на благосостояние»** относятся **СЭИ, ЛСИ, ЭСИ и СЛИ**. Как сенсорикам,
«Дамам»
важно, чтобы работа была конкретной, «приземленной», с минимальным количеством неопределенностей. Как интровертам, обращающим особое внимание на отношения, им комфортнее работать с ограниченным кругом лиц [4].

На собеседовании с «Дамами» должен четко определяться круг их должностных обязанностей, а также подробно рассказано о социальном обеспечении: страховке, обедах, правилах предоставления отпуска и больничного, о комфортности рабочего места, возможностях роста заработка.

Работающим сотрудникам нужно обеспечить максимально возможные удобства: достаточную освещенность, проветриваемость помещения, правильное расположение столов, наличие или отсутствие перегородок между рабочими местами и т.д.

СЭИ – «романтическая практичная женщина. Она олицетворяет любовь на физическом уровне. У **СЭИ** ярко выраженное отсутствие лидерства в деловой сфере» [6]. Сильная сторона – создание мягкого, благоприятного климата для восстановления сил людей и забота об их физическом самочувствии.

Для **ЛСИ** характерно «стремление к порядку, педантичности, аккуратности, к

существованию в устойчивом, повторяющемся мире. В делах **ЛСИ** обеспечивает приток и удержание прибылей. Эту **«даму»** можно с уверенностью назвать лучшей хозяйкой, у которой дом всегда – полная чаша» [6].

ЭСИ стремится к сохранению чистоты и на физическом, и нравственном уровне. Она сосредоточена на выполнении всех моральных заповедей. «Борьба за социальную справедливость, за правильность является для **ЭСИ** тем крестом, который она безнадежно и самоотверженно несет через всю жизнь» [6].

СЛИ – показатель высокой степени надежности, исполнительности и мастерства. Из **СЛИ** выходят замечательные воспитатели, тренеры, учителя. **СЛИ** выберет самый эффективный вариант выполнения работы на высоком уровне. Риск, на который **СЛИ** идет, – это оправданный риск, когда возможность потерь и поражений сведена к минимуму.

Сильные стороны стимульной группы **«Дам»** – умение сосредоточиваться и вникать в детали, создавать удобство на ограниченной территории и уделять большое внимание практической стороне жизни. Минусом, как и у стимульной группы «королей», будут неуверенные отношения со временем и с будущим.

Ярким примером **«Дамы»** может служить девушка-курьер, которую через год работы повысили до должности секретаря. С первых дней она с большим усердием принялась обустраивать свое новое рабочее место. Были переставлены столы, придуманы папки для различной документации и разработаны инструкции, описывающие взаимодействие остальных отделов с секретариатом. По прошествии двух лет ей предложили перейти в отдел маркетинга. Перед тем, как согласиться, она с руководителем четко проговорила и утвердила в письменном виде свои должностные обязанности. С особым вниманием она проконтролировала юридические аспекты своего перевода и правильность повышения размера заработной платы. Свое рабочее место она по-прежнему обустраивает со вкусом, в кабинете поддерживает уют и хорошую психологическую атмосферу.

В стимульной группе **«Настрой на уникальность»** – **ИЛЭ, ЭИЭ, ЛИЭ, ИЭЭ**.

«Рыцари» – первооткрыватели, находящиеся в вечном поиске чего-то нового и стремящиеся выйти за рамки привычного, поэтому на собеседовании с ними можно обсуждать возможности ведения ими нового направления, свободный график, возможность командировок и обучения на заводах-производителях.

Для успешно работающих сотрудников практикуется открытие персональных проектов в рамках уже существующего направления.

Сила группы – в видении возможностей, перспектив, в умении работать в ситуации неопределенности, решать нестандартные задачи, быть первопроходцами и новаторами. Развитая интуиция помогает **«Рыцарям»** хорошо чувствовать время и выбрать «наилучший момент». Минус – в упускании мелочей и сложности применения возникающих идей на практике.

ИЛЭ – обладатель острого ума и быстрой реакции. Это «рыцарь-одиночка», везде бросающий вызовы и ищущий достойного соперника. « **ИЛЭ** – это действие ради действия. Прямой, бесхитростный и практически не связанный с получением прибыли. Они командиры рот, взводов спецназначения, отъявленные диверсанты, ученые, изобретатели, авантюристы, и все, как правило, не считают слово «честь» пустым звуком» [6].

ЭИЭ – «это воин, который всю жизнь сражается деревянным мечом с тенями прошлого. Глаза этого «рыцаря» плотно зажмурены от страха быть ослепленным яркостью мира и уютно он себя чувствует, отгородившись от мира рампой или кафедрой наставника. **ЭИЭ**
– фигура трагическая.С одной стороны, он идеолог, пропагандист и агитатор, а с другой стороны – гуру. Он не может просто агитировать, он должен вещать» [6].

Для **ЛИЭ** важнее всего получение материальной выгоды как результата выполненной работы. Он стратег, умеющий лучше всех просчитать прибыльность коммерческого

проекта в будущем и «поймать удачу за хвост».

ИЭЭ – радость человеческого общения в чистом виде. Он всегда имеет в запасе внушительные списки телефонов друзей на все случаи жизни, легко завязывает знакомства и умеет найти подход практически к любому человеку. **ИЭЭ** очень хорошо умеют «вчувствоваться» в других людей и, следовательно, манипулировать ими.

В моей практике был менеджер по продажам – **«Рыцарь»**. Несколько лет он успешнее других продавал оборудование. В связи с реструктуризацией компании ему было предложено стать руководителем смежного отдела, продававшего другой тип оборудования. Обладая специализированным образованием, он быстро изучил новый ассортимент. А желание работать на должности руководителя и помощь вышестоящего начальства позволили ему развить направление и сделать его более доходным, чем раньше.

В четвертую стимульную группу **«Настрой на личный интерес»** входят **ЛИИ, ИЭИ, ИЛИ, ЭИИ** .

«Пажи» – настоящий кладезь знаний. Благодаря сочетанию интроверсии с интуицией их можно направлять на разработку новых идей, где требуется тщательное изучение и глубокая проработка вопроса [4].

В плюсах группы – интуиция и интроверсия, которые делают **«Пажей»** несравненными собирателями и хранителями знаний. К минусам группы можно отнести сосредоточение внимания на очень узкой области исследований и слабость применения на практике полученной информации.

ЛИИ – ученик-скептик. Сомневаясь в авторитетных мнениях, доверяет учебнику. Он глубоко и всесторонне изучает и анализирует узкие темы. Для того чтобы сделать правильный ход, ему нужно продумать все возможные варианты. Только после этого возможны какие-то предложения. **ЛИИ** стремится к решениям на основе разума, а не эмоций.

ИЭИ – символ первой, чистой, возвышенной любви. Он беззащитно по-детски наивен. Может мягко и незаметно снять напряжение в отношениях, разрядить обстановку и создать настроение. Жизненная задача – найти себя, стать «взрослее».

ИЛИ, любящий размышлять о действии, иногда предпочитает размышление самому действию. Всесторонне изучает причины действий, коллекционирует, анализирует и находит их закономерности. Подвергает сомнению правильность устройства мира, пытаясь найти другие модели.

ЭИИ – ревизор нравственности окружающих. Предъявляя, в первую очередь, к себе высокие моральные требования, **ЭИИ** и других учит правильности жизни. **ЭИИ** – мягкий, добрый человек, при этом внутренне нравственно очень стойкий. Стремится сглаживать острые углы и обходить конфликтные ситуации.

На собеседовании это группа людей, требующая наиболее внимательного подхода и тонкой мотивации. Ошибка в определении истинного интереса может привести в будущем к неудовлетворительным результатам работы сотрудника. Например, во время интервью кандидат на продакт-менеджера уверенно рассказывал о своем интересе к оборудованию. В свою демонстрационную папку, наряду с дипломом об окончании профильного нам ВУЗа, он поместил несколько грамот о выигранных шахматных турнирах. Будучи принятым на работу, он основное время уделял не изучению нового оборудования и консультациям менеджеров по продажам, а шахматным сайтам.

Работающий менеджером по продажам **«Паж»** – носитель энциклопедических знаний о продаваемом товаре. В нашей компании именно
«Пажей»
делают наставниками для новых сотрудников. Знания
«Пажей»
глубоки и все остальные менеджеры обращаются к ним за помощью, когда требуется найти нестандартное техническое решение или проконсультировать клиента.

Психологический настрой в стимульных группах

Рассмотрев особенности проведения собеседований и мотивации сотрудников на основе теории стимульных групп, необходимо уделить внимание психологической атмосфере в рамках каждой стимульной группы. Учитывать этот фактор особенно важно для создания временных рабочих групп при решении одной задачи различными методами.

Внутригрупповые интертипные отношения будут носить одинаковый характер во всех стимульных группах: 2 квазитождества, 2 заказа, 1 родственные и 1 деловые.

Отношения квазитождества символизируют проблему борьбы и учат побеждать, отстаивать свою точку зрения [5]. Квазитождественные типы борются либо друг с другом, либо вместе против общего врага. Эти отношения хороши в ситуациях прорыва, когда при ограниченных ресурсах базовая и творческая функции одного из партнеров помогают включить ограничительную и реализующую функции другому. При этом активно выдвигаются идеи и тут же реализуются.

«В отношениях заказа подзаказный воспринимает слова заказчика как руководство к действию, а заказчик видит в подзаказном реализатора своих планов. Нисходящий заказ: «сделай это», восходящий заказ: «расскажи, как ты это делал» [7]. Отношения заказа учат ответственности за принятие решений и за их исполнение» [5].

В родственных отношениях партнеры хорошо понимают друг друга по общим акцептным функциям. Это создает понимание, но без тесной близости. Совместная работа может быть очень плодотворной: к одной цели люди идут разными методами. Но между партнерами может возникнуть раздражение из-за непохожести этих методов. В родственных отношениях решается проблема самоутверждения и признания своего права на существование [5].

В деловых отношениях между партнерами возникает понимание и подъем деловой активности. Работа, творчество, обсуждения проходят результативно и с интересом, но без глубокой эмоциональной вовлеченности друг в друга. Может присутствовать недооценка партнера по базовой функции. В этих отношениях решается проблема работы: либо перегруженность, либо недостаток действий [5].

Как видно, в таком коллективе присутствуют только нейтральные интертипные отношения. С одной стороны, это является положительным фактором, потому что отсутствуют партнеры с напряженными отношениями. С другой стороны, это может таить в себе опасность, потому что отсутствие комфортных отношений не дает чувства защищенности по слабым функциям, а также удобной квадральной взаимной поддержки.

Объединив смысловую наполненность отношений внутри стимульной группы, можно вывести общую направленность: самоутверждение через умение побеждать, бороться за свою точку зрения и нести ответственность за ее практическую реализацию.

Коллектив удачно сбалансирован по наличию рациональных и иррациональных типов, поэтому может быть достаточно маневренным в методах достижения цели и в поисках альтернативных путей. Группа получается достаточно результативной, но неустойчивой. Существует вероятность конфликтов и внутренней конкуренции. Нивелировать их можно четким распределением ролей и сфер ответственности.

Заключение

В статье на примерах из практики показано, насколько соционическая теория может быть важна для решения задач менеджеров по персоналу и руководителей. Рассмотрены основные направления мотивации соискателей и работающих сотрудников, принадлежащих к различным стимульным группам. Дифференцированный подход к мотивации с учетом этих особенностей позволяет улучшить качество подбора персонала и повысить уровень заинтересованности работающих сотрудников. Знание особенностей взаимодействия представителей в рамках одной стимульной группы поможет сформировать рабочую группу, грамотно поставив перед ней задачи и четко распределив роли.

Список литературы

1. *Гуленко В.В. Гарантии продуктивного обучения. Темпераментные и стимульные группы. // Киев –1992.*
2. *Иванов Ю.В. Деловая соционика. // Управление персоналом – 2004. – N 9.*
3. *Прокофьева Т.Н. Психологические типы и способности к профессии. // Абитуриент. –*
2003.
–
 11.

4. *Прокофьева Т.Н. Соционика. Профориентация и мотивация к деятельности. // М.: Учебно-практическое пособие. – 2004.*
5. *Прокофьева Т.Н., Удалова Е.А. Один из способов осуществления процесса*

дуализации. // Соционика, ментология и психология личности. – 1997. – № 2.

6. *Савченко С.В. Вечерний чай при свечах и картах Таро // http://ru.laser.ru/authors/ss/tee/index.html*

7. *Савченко С. В. Заказ и ревизия в символьной соционике // Соционика, ментология и психология личности. – 1998. – № 4.*

8. *Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2005.*

2009 г.

Новые материалы по теме:

9. Амирова Е.А. О Королях, Пажах, Рыцарях и Дамах