

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 повтора предыдущих ошибок.

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

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

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

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 заработками. При этом способе 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 ограничен 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

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

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 выше делового личное отношение 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 тому, чтобы работать профессионально, в том числе в области персонал-менеджмента.

Между тем, в развитых странах, в области психологии управления, управлеченческого 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.

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

В частности, в числе 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. Аугустиновичиу 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. Однаково 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

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

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 тип 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.

Иrrациональный, 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.

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

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 работоспособностями, 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 .

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

У "голубей" (промежуточный тип) описанные признаки обычно сбалансираны 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 терминалность 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 управлеченческого консультирования.

Автор - Анатолий Овчаров

Литература:

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

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -

«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." Інструмент 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.

Методы оптимизации для кадрового менеджмента

Автор: admin

24.11.2010 03:14 -
