Автор: **Татьяна Чекалова**

HR-менеджер. С соционикой знакома с 1992 года; с 1999 года начала применять её в сфере кадрового менеджмента, в подборе и расстановке персонала. Живёт в Екатеринбурге.

Социотип: ЛИЭ (Джек Лондон).

Эл. адрес: chekalova@ekb.wbd.ru

**Соционика и кадровый менеджмент**

Историю соционики можно назвать комически-трагичной. Она чем-то напоминает историю андерсеновского Гадкого утенка: возникнув, как отрасль психологии, соционика первоначально была официальной психологией отторгнута. Вследствие этого к соционике прочно прикрепился эпитет: «Молодая наука». Когда, несмотря на отторжение, соционика бодрыми шагами «пошла в народ», психология признала и «удочерила» соционику.

Сегодня история соционики насчитывает около двух десятков лет. Молодость же её проявляется в том, что у соционików до сих пор нет единства, и даже намека на сближение взглядов по многим фундаментальным вопросам, в частности, как принципиально правильно типировать человека, какие показатели измеряют соционические тесты, нет общепринятых стандартов проведения соционического интервью. Существует несколько ведущих соционических направлений, развивающих свою, непохожую на другие, методологию.

Но, пока теоретики спорят, договариваются, делают открытия и снова спорят, практики уже применяют соционику как инструмент в бизнесе. В конце концов, в древнейшей науке медицине тоже до сих пор нет единого мнения, как и чем лечить

человека, и это не мешает врачам работать и помогать пациентам.

Итак, соционика проникла в бизнес. В первую очередь её взяли на вооружение менеджеры по персоналу, ибо соционика как раз призвана изучать людей, определять сильные и слабые стороны человека, активно использовать сильные и нейтрализовать слабые (либо обеспечить их развитие, или, как говорят соционики, проработку).

Таким образом, первая функция соционики в кадровом менеджменте – оценка персонала.

Здесь, как и в теоретической соционике, главная проблема – надёжность (валидность) результатов типирования. Методов типирования персонала существует несколько:

• Часть соционików типируют «на глаз» – по внешности. Возможно, есть отдельные Мастера, которым удается верно определить социотип человека, просто взглянув на него. Но я думаю, что это нечто из области экстрасенсорики, ясновидения и парасоционики, и в кадровом менеджменте неприменимо в качестве универсальной технологии.

• Другой способ – постановочно-структурированной интервью. Человеку задается ряд вопросов, нацеленных на выявление определённых индикаторов. Когда интервьюер выявляет один индикатор, начинает определяться следующий. Иногда разные показатели выявляются одновременно, а не по очереди. Порой типируемого просят встать, походить, выполнить какое-то действие. В результате выносится «вердикт». Пожалуй, это наиболее распространенный метод типирования.
У этого метода тоже есть свои Мастера, но основная масса типирующих совершает ошибки именно при постановочно-структурированном интервью, так как свою субъективную оценку принимает за истину.

• Третий способ – тестирование + корректировочная беседа + наблюдение. В этой методике важно выбрать валидный тест. Сегодня тестов разработано много – как «именитыми» соционіками, так и иногда самими тестирующими.

Тест валидный (надёжный), если:

а) вопросы теста однозначны, то есть разными людьми понимаются одинаково. Отчасти это проверяется в процессе тестирования: чем реже испытуемые задают вопросы типа: «Как это понимать?», «Что здесь имеется в виду?», «К каким случаям относится этот вопрос?» и т.д., тем корректнее составлены вопросы.

б) Тест прост как в заполнении, так и в обработке, чтобы справиться с ним могли люди любого интеллектуального уровня.

в) В результате анализа накопленной статистики (результаты теста + наблюдение + интервью) становится ясно, что формула социотипа, полученная в результате тестирования и «диагноз», поставленный на следующих этапах – совпадают в большинстве (от 80%) случаев.

Итак, тест заполнен и обработан. В результате обработки теста появляется определённая формула: 8 показателей, «измеренных» цифрами. Иногда тест также определяет интернальность или экстернальность типа (или подтип типа).

Благодаря цифрам видно, какие индикатора у человека выявлены чётко (то есть являются яркими), а по каким критериям человек является «пограничником». Как раз на прояснение «пограничных» состояний в основном направлена корректирующая беседа.

В процессе беседы типирующий наблюдает и выявляет внешние проявления того или иного типа, подтверждающие формулу или показывающие противоречия, определяет способ и особенности мышления, отношения к событиям и т.д.

По окончании беседы типируемому предлагается прочитать краткое описание социотипа (соционический портрет), апогеем становится узнавание себя (если тип

определен верно).

Итак, тест подобран, технология наблюдения и интервью отработана, тип определен. Что дальше?

Теперь в случае, если человек принимается на работу (разумеется, далеко не только на основании соционического интервью), его предстоит включить в работу компании таким образом, чтобы использование его наиболее сильных качеств приносило максимальную пользу компании, то есть ему предстоит определить круг задач.

Таким образом, следующая функция соционики в кадровом менеджменте – определение выполняемых задач или профнагрузка.

На этом хочу остановиться подробнее.

Дело в том, что с чьей-то легкой руки появилась и благополучно существует тенденция профотбора на основании формулы социотипа. Социотипы «поделены» на управленцев, продавцов, инженеров-конструкторов, рекламистов и т.д. Утверждается, что якобы один социотип лучше проявляет себя в такой-то профессии, а другой – в такой-то. Например, руководитель – это хорошо смазанная машина, которая направо и налево раздает указания, а затем собирает результаты трудовой деятельности (полевой комбайн да и только). Менеджер по продажам – коммуникабельный живчик с голливудской улыбкой, перед которым не могут устоять клиенты, а сам он тем временем, как счётчик в такси, считает потенциально полученные деньги. Менеджер по персоналу – девочка с глазами серны или тётенька – профсоюзный деятель из «Служебного романа», профсоюз и психотерапевт в одном флаконе; маркетолог – интуитивный аналитик, в конце рабочего дня выдающий гениальные прогнозы… Я сама была свидетелем (к счастью для себя – сторонним) того, как «приписывание» человека к определённому виду деятельности ломало профессиональную жизнь людям.

На самом деле в любой (подчеркиваю: в любой) профессии требуются все 8 индикаторов социотипа. И отбор конкретного человека на конкретную должность

зависит не от формулы социотипа, не от гипотетической «склонности» к определённой профессии, а от того, какие задачи – и тактические, и стратегические, ставит перед ним компания в настоящий момент времени.

Возьмем самую популярную сегодня профессию: "менеджер по продажам". В этой профессии сегодня успешно работают представители всех 16 типов, равно как и потерпели фиаско представители всех 16 типов. Дело в том, что название профессии одно, а задач – множество. Продажи могут быть оптовыми, мелкооптовыми, розничными; одна группа товаров ориентирована на мало- или средне-обеспеченного клиента, другая – на элиту; одни компании торгуют товаром для конечного потребителя, другие – посредники, третьи торгуют продукцией Business-to-business. Одни продают высокоинтеллектуальные услуги, другие – муку и сахар, третьи – оборудование для атомных подстанций.

Задачи, решаемые менеджером по продажам, также могут быть разными: захват рынка, формирование имиджа продавца конкретной марки; заполнение определённой ниши рынка; продвижение новой группы товара и приучение к ней потребителя и т.д. В каждом случае нужны разные качества продавца.

Можно ли утверждать, что со всем разнообразием продаж может справиться один социотип? – Отнюдь. Крупно-оптовые партии ТНП хорошо продают Политики; серьёзное оборудование, и вообще «серьёзные» товары – Администраторы и другие управленцы; Социалы часто встречаются среди менеджеров по продажам продуктов, медикаментов, алкоголя, парфюмерии, – всего того, что в конечном итоге оказывается на полках магазинов. Сайентисты незаменимы в продаже сложного оборудования и привлечении клиентов для «конструкторских» услуг, причем особенность Сайентистов – личное сопровождение клиента до окончания процесса продажи и запуска сложных товаров, клиенты видят в них своего ангела-хранителя. Гуманитарии продают услуги Вселенского значения и продукцию, связанную с улучшением качества жизни, а равно – продукты питания. Мне доводилось встречать людей, которые принципиально не торгуют алкоголем и табачной продукцией, все они оказались Гуманистами. Гуманитарии с удовольствием продают книги и различные интеллектуальные услуги – наряду с Администраторами и Маршалами.

Чтобы закончить тему «Социотип и продажи», кратко резюмирую: практически все социотипы могут продавать, и представители всех социотипов находят в этом свое призвание.

Менеджер по персоналу – тоже профессия «широкого профиля». Менеджер по персоналу может быть профсоюзным деятелем из «Служебного романа», о котором уже упоминалось – он организует праздники и похороны, поездки на природу и в колхоз и т.д. Менеджер по персоналу – это и администратор-кадровик, это может быть психолог, цель работы которого – создание комфортной атмосферы в компании, это может быть коучер, который «провоцирует» всех работников компании на постоянное развитие. В первом случае на своем месте окажется Социал, второй случай требует остановить выбор на Управленце, третий вариант идеален для Гуманитария, в четвертом случае на месте окажется Сайентист.

Наконец, сами руководители. Руководитель не «может быть», он есть. Стиль бизнеса, уровень и характер задач, решаемых компанией – напрямую зависят от руководителя. От него зависит, какие социотипы будут наиболее востребованы в данной компании. Важно и то, какую тактику подбора изберет руководитель: тождество (персонал – такой же как я), дуальность (все дополняют друг друга) или любую другую из 16 предложенных.

Итак, стиль менеджмента в компании, этап развития компании, маркетинговая стратегия, – это далеко не все составляющие, которые определяют, какой социотип подходит на ту или иную должность. И наконец, самое главное в оценке персонала – не формула социотипа, а его носитель, степень проработанности в конкретном человеке тех или иных функций и личностных качеств.

Казалось бы, при таком подходе соционика неприменима для подбора и расстановки персонала. На самом деле именно после определения задач и начинается применение соционики: Тактику нужно поручать главным образом тактические задачи, и лишь иногда – стратегические, чтобы человек всё-таки мог развивать и другие свои качества. Важно иметь в виду, что профессиональный успех человека будет зависеть от правильного использования его сильных сторон, а личное удовлетворение, возможно, он получит от развития слабых.

Итак, соционика нужна бизнесу. Но бизнес нуждается не в теоретических гипотезах, которые, возможно, соответствуют истине, а возможно – и нет. Бизнесу нужны проверенные методики прикладной соционики, а именно: корпоративная соционика, которая дает инструмент для развития самых различных бизнес-процессов, формирования управленческой команды и правил

взаимодействия различных подразделений внутри компании. Методология построения команды должна быть не теоретической – во главе с идеальным с точки зрения типологии руководителем, она должна иметь инструмент для строительства команды с любым руководителем: реально руководителями являются и Администраторы, и Политики, и Хранители, и Гуманисты, и Лирики, и любой другой представитель Социона.

Ещё одна перспективная для соционики тема – профессиональное развитие и обучение персонала. Возьмем к примеру краткосрочное активное обучение – тренинг. Специально обученные тренеры (и я в их числе) знают, как применять методы фасилитации, модерации, как произвести якорение, как «опустить негативщика» и преодолеть сопротивление группы. Но как и в каком виде доносить информацию до разных социотипов, каким образом произвести внутреннее формирование группы, чтобы безо всяких «опусканий» и сопротивлений группа работала интенсивно и с пользой для себя – по этому вопросу конкретных рекомендаций нет, есть только интуитивные догадки тренера. Информации, готовой к использованию – катастрофически мало (лично я за последнее время нашла только статью В.Гуленко «Формы мышления»). Важно знать, как построить тренинговый процесс, чтобы вся информация попала в головы участникам тренинга и переварилась бы, дав ожидаемые результаты в виде увеличения эффективности работы и прибыли. Интересно, как и когда надо задействовать сильные функции, а когда – слабые, какие особенности поведения и мышления следует использовать, чтобы тренинг дал максимальный эффект.

В общем, соционика действительно молода, HR-менеджеры, выполняющие современные функции – ещё моложе. И этим двум отраслям науки (или искусства) имеет смысл развиваться в единой связке, чтобы взаимно обогащать друг друга и активировать взаимное взросление.