

УДК 159.923.2

## ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИОНИКИ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Литвина М.И., Федотова М.Г.

Уже не один десяток лет мы слышим девиз «кадры решают все» и за этой уже избитой фразой порой забываем, что кадры – это главная и единственная ценность наших организаций, компаний, всей экономики страны, которую мы пытаемся сделать конкурентоспособной в быстро меняющемся мире. Качество персонала – это главный фактор, определяющий не только успехи любой организации, ее экономическое положение, но и просто возможность ее дальнейшего стабильно развивающегося положения на современном рынке.

В современных условиях, когда отбор персонала предопределяет успех компании, кадровые службы уделяют этому вопросу значительное внимание. С этой целью создаются специальные системы отбора персонала с применением новейших методов, к которым относится и метод соционического типирования.

В настоящей работе показаны возможности соционики для создания современной системы подбора персонала, которая является одним из важнейших этапов управления и от эффективности которой зависит успех всей компании.

Процесс отбора персонала представляет собой совокупность процедур и действий, осуществляемых поэтапно с целью отбора наиболее подходящего кандидата [3]. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

При отборе персонала, в первую очередь на ключевые должности, современный руководитель стремится найти универсального работника, который мог бы выполнять разнообразные функции. Но в одном человеке, как правило, не могут одновременно на высокопрофессиональном уровне сочетаться множество разносторонних качеств.

Всё большее число работодателей прибегают к нетрадиционным методам отбора персонала, к которым относятся, например, стресс-интервью, brainteaser interview, физиогномика, графология, детектор правды, метод соционического типирования.

Отсутствие ясных представлений о человеческих возможностях приводит к тому, что проблемы с персоналом закладываются не на стадии отбора персонала, а гораздо раньше. Таким образом, ещё на стадии создания должностных инструкций закладываются противоречивые, заведомо не выполнимые одним человеком требования. Внести ясность в представления о человеческих возможностях и, таким образом, помочь грамотно отбирать работников на различные должности может именно соционика.

Соционика, информационная психология – неакадемическое направление в психологии, изучающее восприятие человеком информации об окружающей

реальности и информационное взаимодействие между людьми; в более узком прикладном смысле – теория об одной из сторон психологической совместимости и профориентации, ключевым понятием которой является тип информационного метаболизма (ТИМ).

Согласно соционической концепции, психика людей может быть представлена в виде шестнадцати возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному ТИМу, или социотипу.

Еще в начале XX века до начала информационно-технологического бума австрийский психолог Карл Густав Юнг заметил, что люди значительно различаются по способу восприятия и оценки действительности. Именно Юнг описал информационное разделение труда в социуме. Это тот механизм, благодаря которому общество адекватно реагирует на окружающую действительность, поскольку каждый человек экспертно видит некоторые слои реальности, а вместе люди всех шестнадцати типов информационного метаболизма имеют возможность адекватно воспринимать мир целиком.

Известный литовский социолог и экономист Аушра Аугустинавичюте, исследуя идею Юнга о различии психологических типов и психоанализа Зигмунда Фрейда, немного изменила введенные Юнгом названия понятий на более современные.

В соционике всем социотипам были присвоены названия, исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМа по своему поведению. Так появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т. п. [2].

Таким образом, люди, относящиеся к одному и тому же типу информационного метаболизма, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии решений руководствуются одинаковыми мотивами при реализации определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации, как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Одними из важнейших открытий соционики стали интертипные отношения. Между людьми с разными социотипами существуют различные типы взаимоотношений, так как каждый тип по-своему воспринимает и обрабатывает информацию. Межличностные отношения в значительной степени зависят от соционических типов партнеров и в меньшей степени – от стремлений и желаний людей. Согласно этой теории, существуют четырнадцать видов интертипных отношений: тождественные, дуальные, зеркальные, активации, родственные, полудуальные, деловые, миражные, погашения, суперэго, квазитождественные, конфликтные, заказа и ревизии. Среди них есть отношения благоприятные, негативные и нейтральные.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование, или, иначе, определение соционического типа сотрудника. Существует

несколько способов типирования людей: тестирование, интервьюирование и наблюдение за поведением. Физиогномику нельзя считать надежным способом выявления ТИМа. К примеру, черты лица несут наследственный признак и внутри одной семьи схожи, хотя даже близнецы являются представителями различных ТИМов, потому что соционический тип характера не имеет никакого отношения к генетике. Можно сказать, что генетика – «железо» а ТИМ – загруженная операционная система переработки информации.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник MBTI, тест БУНС и др. Существует вариант тестирования с использованием оценки семантического дифференциала, когда заключение о том или ином социотипе делается по тексту или рассказу типизируемого – на основе почерка, употребленных им слов, фраз, построения сюжетной линии. Но этот метод крайне зыбок – все мы разговариваем на одном языке, пользуясь одним словарём, и оперируем с детства усвоенными шаблонами. Отметим, что типирование по тестам не всегда дает точную картину, надежность этого метода – 50 на 50, так как человек не склонен задумываться над истинностью своих ответов и часто выбирает социально ожидаемые варианты.

Наблюдение за поведением строится на оценке характера жестов и движений. Резкие, порывистые движения характерны, например, для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. Задаваемые вопросы зависят от предпочтений специалистов, диагностирующих соискателя вакансии, и направлены на выявление вида функций в модели информационного метаболизма.

Проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, дополняющими друг друга по типу, исключают субъективизм в определении типа и повышают надежность данного метода. Наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Зная социотип принимаемого кандидата, можно предположить его поведение в различных ситуациях, узнать тип его мотивации, а также прогнозировать отношения в коллективе.

Не существует плохих или хороших социотипов, каждый из шестнадцати ценен по-своему. Они различаются темпераментом, ценностями и стремлениями, поведением и даже внешностью. И главное, что на личность каждого человека влияют его воспитание и окружение. Поэтому говорить об абсолютно полном совпадении описания социотипа с соискателем вакансии, а тем более о том, что человек определенного типа никогда не сможет хорошо выполнять ту или иную работу, нельзя. У каждого человека в процессе его развития по-разному наполняются функции, предопределяющие тип, поэтому подход к каждому должен быть сугубо индивидуальным.

Для удобства проведения типирования был разработан четкий алгоритм определения функций. Согласно данному алгоритму, удобнее всего сначала определить рациональность, таким образом, сузив количество вариантов социотипа типизируемого

объекта до восьми. Далее, в зависимости от рациональности либо от иррациональности объекта, выявляется логика/этика, либо соответственно сенсорика/интуиция. Завершением типирования является определение экстраверсии/интроверсии.

Соционика выделяет четыре клуба, закладывающие основы профориентации (таблица 1). Их составляют социотипы, объединенные двумя Юнговскими дихотомиями [2].

**Таблица 1 - Соционические клубы**

ТИМ	Псевдоним ТИМа	Клубы
Логико-сенсорный интроверт	«Максим Горький»	Сенсорные логики («практики», «управленцы»)
Сенсорно-логический экстраверт	«Жуков»	
Логико-сенсорный экстраверт	«Штирлиц»	
Сенсорно-логический интроверт	«Габен»	
Интуитивно-логический экстраверт	«Дон Кихот»	Интуитивные логики («сайентисты», «исследователи»)
Логико-интуитивный интроверт	«Робеспьер»	
Интуитивно-логический интроверт	«Бальзак»	
Логико-интуитивный экстраверт	«Джек Лондон»	
Этико-интуитивный экстраверт	«Гамлет»	Интуитивные этики («гуманитарии»)
Интуитивно-этический интроверт	«Есенин»	
Этико-интуитивный интроверт	«Достоевский»	
Интуитивно-этический экстраверт	«Гексли»	
Сенсорно-этический интроверт	«Дюма»	Сенсорные этики («социалы»)
Этико-сенсорный экстраверт	«Гюго»	
Сенсорно-этический экстраверт	«Цезарь» («Наполеон»)	
Этико-сенсорный интроверт	«Драйзер»	

Например, представители клуба «сенсорные логики» адекватно оценивают качество конкретных продуктов, понимают, какие процессы и инструменты помогают получить желаемый результат, легко улавливают смысл чертежей и технологий, любят возиться с материалами. Именно в производственной деятельности раскрываются их таланты и творческие способности. Чем бы ни занимался сенсорный логик, его деятельность будет четко организована, результат будет получен и оформлен. Стратегически верно ориентировать его на достижения в конкретной производственной или организаторской деятельности, поставляющей миру определенный четко оформленный материальный продукт. Поэтому клуб сенсориков-логиков и принято называть производственным.

Человек с выраженной сенсорикой и этикой проявляет себя в гуманитарной деятельности. Его живо интересуют человеческие отношения, он хорошо видит настроение и состояние окружающих, умеет корректировать атмосферу и

разворачивать эмоции в нужном ключе. Такой человек находит свое призвание в заботе о людях, в сфере услуг или искусства. В своей деятельности он ориентируется на этические и эстетические принципы. И где бы он ни работал, он будет вкладывать свою энергию в строительство отношений, создание атмосферы участия и взаимного интереса людей друг к другу, комфорта и заботы. Его стоит направить в гуманитарно-прикладной сектор человеческой деятельности. Клуб сенсориков-этиков можно назвать социальным.

Если у человека в сильном виде представлены интуитивно-логические функции, то он будет хорошо проявлять себя в исследовательской работе. Широкий, целостный охват интересующих его явлений, четкое и ясное представление о причинно-следственных связях и структурах окружающего мира делает такого человека успешным в роли ученого или изобретателя. В работе интуитивного логика будут присутствовать поиск новых решений, изобретательность, оригинальность и разнообразие подходов. Его следует направлять в поисковый, исследовательский сектор деятельности. Он должен совершать открытия, находить ответы на загадки вселенной, и в этом он будет гораздо эффективнее своих сенсорных собратьев. В связи с такой направленностью интересов клуб интуитивов-логиков называют исследовательским.

Когда у человека присутствует ярко выраженный интерес к коллизиям человеческой жизни, он будет успешен в коммуникативной деятельности. Его призвание – связывать людей, поставлять им информацию о других людях, о важных для них событиях и намерениях окружающих. Интуитивного этика интересуют тайные глубины человеческой психики и загадки исторических событий, движущие силы политики и способы управления. Способности такого человека реализуются там, где нужно восстановить целостную картину человеческих отношений и мотиваций, а потом скорректировать ее в желаемом ключе. По роду основных интересов клуб интуитивов-этиков называется коммуникативным [2].

Говорить о жестких критериях профпригодности определённых типов некорректно, так как подход к каждой профессии не обязан быть одинаковым. Например, в чисто исследовательских областях чаще всего проявляют себя именно интуитивные-логические типы, однако существует ещё и работа по накоплению экспериментальных данных, организации научной деятельности и её материально-технического снабжения, преподавательская работа и т.д., где находят себя и представители других клубов.

Соционика призвана определять сильные и слабые стороны человека, в частности, помочь активно использовать сильные и минимизировать влияние слабых. Соционика чаще всего используется при отборе кандидатов на ключевые должности, хотя, в редких случаях, руководители прибегают к данному методу отбора и с претендентами на не ключевые позиции, если они подразумевают специфическую деятельность. Но, применяя соционику при отборе персонала, необходимо учитывать, что соискатели показывают на собеседовании социальную маску, которая, по мнению потенциального работника, будет наиболее благоприятно воспринята работодателем. Главная задача

рекрутера, использующего соционику, состоит в определении подлинного социотипа работника и в обеспечении максимального соответствия выполняемых функциональных обязанностей типологическим особенностям работника. Корректная диагностика играет в этом ключевую роль.

Покажем применение соционики для отбора персонала более детально на примере нескольких должностей.

В таблице 2 приведены рекомендуемые и нерекомендуемые социотипы для некоторых профессий/ должностей.

**Таблица 2 - Рекомендуемые и нерекомендуемые социотипы**

Профессия/ должность	Социотипы	
	Рекомендуемые	Нерекомендуемые
Администратор	Дон Кихот, Жуков, Наполеон, Гексли	Робеспьер, Максим Горький, Драйзер, Достоевский
Аудитор, бухгалтер-ревизор, контролер	Дюма, Максим Горький, Драйзер, Габен	Дон Кихот, Гамлет, Джек Лондон, Гексли
Инженер	Максим Горький, Жуков, Штирлиц, Габен	Гамлет, Есенин, Достоевский, Гексли
Специалист по кадрам	Дюма, Есенин, Наполеон, Гексли	Робеспьер, Максим Горький, Джек Лондон, Штирлиц

Рассмотрим должностные обязанности администратора. Администраторы практически все время работают с людьми, выслушивая их, принимают решения по их претензиям, разрешают конфликты. При этом обстановка все время меняется, возникают новые ситуации, требующие быстрых решений. Лучшими качествами в этих условиях являются иррациональность – для быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства и экстравертность – для постоянного общения с людьми. Поэтому лучшими администраторами являются иррациональные экстраверты, худшими – рациональные интроверты, подобными качествами не обладающие.

Занятие аудиторов, ревизоров, контролеров – аудит, проверки, ревизии, инвентаризации. Работа проходит преимущественно с бумагами, документами, компьютером, а ее содержание – проверка правильности составления и заполнения документов, поиск ошибок, неточностей, сознательного обмана. Сенсорные интроверты любят и умеют замечать ошибки, придают большое значение деталям, мелочам, что важно при аудите и существенно при контроле. Поэтому лучшие аудиторы, ревизоры, контролеры – сенсорные интроверты

Работа инженера связана с материальными объектами (оборудованием, машинами, транспортом, миром вещей), он их видит, осязает, описывает, моделирует их работу, планирует ее. Это непосредственное восприятие объекта как такового и непосредственные действия над ним. Кроме того, инженер много работает с информацией, обычно связанной с этими материальными объектами. Люди, у которых лучше всего работает этот канал связи, бывают хорошими практиками: инженерами,

строителями, механиками, техниками. Это соционическое качество – логика. Оно дополняется сенсорикой – умением ощущать мир конкретным. Логические сенсорики любят и умеют заниматься конкретными деталями, продумывают все до мелочей.

Управление персоналом на современном предприятии – это большая область, включающая целый ряд направлений и специалистов. Сюда включаются планирование, подбор, отбор, прием и увольнение кадров, ведение их учета и другие функции. Однако если говорить в узком смысле, то специалист по кадрам – это человек, работа которого заключается в общении с людьми, их оценке, включая профессиональную и психологическую. Хорошим сочетанием соционических качеств для этой работы является иррациональность и этика. Иррациональный этик любит и умеет работать с людьми и легко ориентируется в меняющихся обстоятельствах.

Несколько слов можно сказать о том, какие соционические типы наиболее пригодны для занятия руководящих должностей.

Большинство исследователей придерживаются мнения, что основными составляющими успеха в бизнесе являются две группы факторов: принятая стратегия управления бизнесом и личный стиль управления руководителя.

Наиболее подходящие социотипы на роль руководителя:

для высшего уровня руководства – Наполеон, Жуков;

для среднего уровня руководства – Дон Кихот, Гексли;

для низшего уровня руководства – Дюма, Габен [2].

В таблице 3 приведены социотипы, характерные для разных типов руководителей.

**Таблица 3 - Социотипы разных типов руководителей**

Руководители	Социотипы
Руководители-экстраверты:	
- ориентированные на людей	командные (Джек Лондон, Штирлиц) и находчивые (Дон Кихот, Гексли) лидеры
- ориентированные на успех	лидер-режиссер (Гюго, Гамлет) и силовой лидер (Наполеон, Жуков)
Руководители-интроверты:	
- с внутренним равновесием	лидеры-эксперты (Робеспьер, Максим Горький) и нерешительные лидеры (Бальзак, Есенин)
- с беспокойством в душе	обидчивые (Драйзер, Достоевский) и уютные (Дюма, Габен) лидеры

В целом лидеры-экстраверты, как правило, лучшие руководители, чем интроверты, так как в первую очередь ориентированы на других людей, подчиненных, а не на себя.

Как и применение любого другого метода отбора персонала, применение соционики обладает своими преимуществами и недостатками.

Использование соционики дает возможность проведения всесторонней диагностики персонала, что позволяет:

- оптимизировать результаты отбора персонала, помогая найти людей, наиболее подходящих для выполнения определённого рода работы;
- повысить производительность труда;
- снизить текучесть кадров;
- создать грамотную мотивационную политику;
- построить эффективную систему адаптации и ротации кадров;
- совершенствовать управленческое консультирование и обучение,
- обеспечивая личностный и профессиональный рост сотрудников;
- сформировать благоприятную корпоративную культуру;
- решить вопрос о пространственном размещении сотрудников;
- регулировать корпоративные конфликты.

В то же время недостатками метода соционического типирования являются:

- недостаток грамотных специалистов для проведения интервью;
- высокие временные затраты;
- терминологическая путаница [1].

В заключении отметим, что соционический подход к оценке личных качеств кандидата при приеме на работу позволяет:

- сделать анализ соответствия способностей кандидата специфике работы;
- определить предпочтительную сферу деятельности для сотрудника.
- указать на зоны возможных перегрузок, ограничения и противопоказания;
- показать области, в которых можно ожидать творческой активности человека;
- адаптировать и создавать определенные условия сотруднику.
- оценить его стрессоустойчивость;
- определить степень мотивации, стимулы деятельности и ценностные установки;
- производить планирование карьеры и целеполагание, установки на вид деятельности;
- показать стиль управления сотрудником, стиль общения и восприимчивость к информации.

Таким образом, можно констатировать, что соционика, как инструмент отбора персонала и кадрового менеджмента, имеет право на существование и доказывает в ряде случаев свою высокую эффективность в решении вопросов, связанных с кадровой политикой.

### **Список информационных источников**

- [1] Иванов Ю.В. Деловая Соционика. Спецвыпуск журнала «Управление персоналом», 2004. - №9. – 287 с.

- [2] Удалова Е.А. Соционика в работе с персоналом. – г. Великие Луки: Великолукская городская типография, 2007. – 150 с.
- [3] Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 560 с