

Опубликовано в: Психологическая газета, 1998, № 12

Ермак В. Д., Павлов В. Л.

Некоторые рекомендации по применению соционики при подборе персонала

В последние годы авторам, в силу специфики занимаемых ими постов, приходилось часто сталкиваться с необходимостью практического применения соционических методик при подборе персонала. Данная статья родилась как совместное обобщение накопленного нами в этой области опыта и адресована прежде всего тем, кто, будучи вовлеченным в процесс рекрутинга, в качестве одного из «инструментов» использует соционические технологии. **Итак:**

Не разделяйте профессиональное и соционическое интервью

Ключевым моментом при применении соционики при подборе персонала является идентификация типа информационного метаболизма (ТИМ) психики кандидата. Наиболее естественным является использование для этого «стандартного» процесса официального интервью. Есть ряд вопросов, которые обычно задаются всем кандидатам, независимо от того, куда и по какой специальности он устраивается (например, «Почему Вы ушли или хотите уйти с последнего места работы», «Расскажите о Вашем наибольшем профессиональном достижении» и т. п.). Ответы на такие вопросы часто бывают достаточно развернутыми, и из них немало можно извлечь информации не только о профессиональных способностях кандидата, но и о ТИМ его психики. Например, если программист на вопрос о программе, которой он гордится, начинает рассказывать об удобстве и красоте ее пользовательского интерфейса, это может навести на мысль об определенном расположении функции сенсорики в модели ТИМ его психики.

Задавайте «дурацкие» вопросы

Человек, которого Вы интервьюируете, заинтересован в Вас (точнее, в работе, которую Вы ему можете дать), он взволнован и напряжен. Отсюда, два важных вывода:

отвечая на вопросы, он может «изображать» кого-то нужного, по его мнению, Вашей фирме; в отношении его личностных характеристик это может обозначать, что в коммуникации с Вами он «работает» не непосредственно от своего ТИМ психики, а через некую коммуникативную модель (КМ), вполне вероятно отображающую какой-то другой ТИМ психики;

вероятное отличие Вашего ТИМ психики от ТИМ психики кандидата, специфика кадрового интервью, неприемлемость некоторых Ваших вопросов для кандидата может вынудить его воспользоваться «маской» КМ для своеобразной адаптации, а возможно и для маскировки некоторых своих качеств.

Одним из приемов устранения КМ и выявления истинного ТИМ психики кандидата в таких случаях могут быть неожиданные «повороты» беседы, резкое изменение темы разговора, наконец, т. н. «дурацкие» вопросы. Именно в неожиданных и непривычных ситуациях наиболее ярко проявляется ТИМ психики. Например, однажды, во время интервью кандидатки на должность главного бухгалтера, один из авторов вставил в поток полункетных вопросов следующий: «Скажите пожалуйста, почему из равенства полупустого и полуполного следует равенство пустого и полного». Ответ по проявлениям весьма напоминал известный монолог героини Рины Зеленой о неукусившей её собаке из фильма «Подкидыш», разве что был раза в 2 более длительным и эмоциональным. Это сразу послужило причиной возникновения гипотезы о том, что у интервьюируемой информационный аспект логики отношений (системная, «белая» логика) обрабатывается четвертой функцией модели, что и подтвердило дальнейшее интервью – итоговый вывод о ТИМ психики кандидатки – **ИЭЭ**.

Не доверяйте «правдоподобным» гипотезам

Идентификация ТИМ психики (типирование, диагностика и т. п.) предполагает выбор *гипотезы ТИМ психики* (одной из шестнадцати возможных в соционике) с обязательной дальнейшей *верификацией* соответствующей модели ТИМ психики, т. е. подтверждением тождественности модели со структурой и механизмом функционирования психики данного конкретного человека. Выбор гипотезы основан на проявлении у человека самых разнообразных вербальных, а чаще – невербальных, внешних признаков, вызывающих ассоциации «по схожести с другими...». Конечно, для этого нужен некоторый опыт идентификации, своеобразный личный «банк данных» эксперта. Для исключения соблазна подтасовки (особенно, на начальных этапах освоения методологии идентификации), желательнее выбрать для дальнейшей верификации *две гипотезы* ТИМ психики. Какой бы «правдоподобной» не казалась Вам гипотеза ТИМ психики данного конкретного человека, нель-

зя без верификации её использовать в дальнейшей работе – возможны грубые ошибки, особенно, в связи с КМ. Тестирование, типоведческие дихотомии признаков, в общем, могут помочь прийти к гипотезе ТИМ психики, но не способны верифицировать модель. Известны различные методы верификации моделей... Один из наиболее мощных, обеспечивающих практически любую наперёд заданную верность и удобный для идентификации ТИМ психики – т. н. метод «чёрного ящика», когда сравниваются реакции на известное воздействие психики и модели ТИМ психики. Если Вы не владеете методами верификации модели, не уверены в своем итоговом выводе – не используйте ТИМ психики в своей дальнейшей работе. В случае необходимости – обратитесь к профессионалам – в Киеве, Днепропетровске, Санкт-Петербурге, Костроме и ряде других городов уже есть соционики, работающие достаточно профессионально.

Всё фиксируйте (записывайте)

Даже если сегодня человек, с которым Вы беседуете, не нужен Вашей фирме, то это не значит, что он не понадобится завтра, и Вы его не пригласите на интервью повторно (либо он сам не придёт еще раз). Но Ваша память – не резиновая, чтобы хранить информацию о всех, с кем Вы когда-либо общались, а кошелек владельцев Вашей фирмы – не бездонный, чтобы оплачивать Вам по несколько раз полноценную работу с одним и тем же человеком. Более того, вполне может быть, что следующий раз интервьюировать Вашего сегодняшнего собеседника будет уже кто-то другой. Поэтому обязательно зафиксируйте где-то все Ваши впечатления, в том числе не только о ТИМ психики, но и основные моменты интервью, подтолкнувшие Вас к гипотезе ТИМ психики, связанные с верификацией модели и приведшие к итоговому выводу.

По возможности, не интервьюируйте в одиночку

Нормальное человеческое свойство – «с головой» войти в общение (беседу, интервью, обобщённо – в коммуникацию) с человеком, особенно, если человек интересный. Но, если Вы семантически (содержательно) включены в коммуникацию, если Вам интересна тема разговора, то тут не до идентификации. Необходимо научиться поддерживать с партнёром «непринуждённую» беседу и быть вне содержания беседы, исследуя структуру и смысл того, о чём говорится, с позиций гипотезы и верификации модели ТИМ психики. В этом отношении, можно существенно облегчить себе проблемы идентификации (особенно, на начальном этапе), если интервьюировать кандидатов с партнёром, тоже владеющим методами соционики. При этом, конечно, необходима определённая сработанность такой пары экспертов в том отношении, чтобы чередовать ведение беседы – это значительно облегчает идентификацию, позволяя одному из экспертов сосредоточиться на аспектной структуре и психических функциях модели в то время, когда другой ведёт интервью. Чтобы не «загонять клиента в угол», число экспертов на одного интервьюируемого не должно быть более двух, максимум – трёх. Кроме этого, к сожалению, человеку (особенно, непрофессионалу) часто свойственно смотреть на других через «фильтр» своего ТИМ психики. Это касается и процесса интервью. И всегда есть вероятность, что Вы упустите что-то важное, некоторые ключевые моменты, без отслеживания которых результат идентификации будет неверен. Хорошая рекомендация, связанная с обсуждаемыми вопросами – не абсолютизируйте свои результаты и не интервьюируйте в одиночку. Это проблема весьма серьезная – ей даже будет уделено особое внимание на соционической конференции-эксперименте, которая пройдет в апреле 1999 г. в Днепропетровске. На этой конференции планируется проверить степень сходимости результатов практической работы различных социоников.

Профессионализм – главный критерий

Соционический отбор в кадровой работе желательно совмещать с профессиональным или проводить после профессионального, иначе есть опасность потерять единственного человека (пусть и «трудного» для коллектива Вашей фирмы), который знал и умел именно то, что требуется от кандидата. К сожалению, авторы знакомы с несколькими случаями, когда это, практически очевидное, требование было перевернуто «с ног на голову».

Избегайте односторонности

Если для данной профессии есть несколько оптимально подходящих ТИМ психики, то это вовсе не значит, что все время надо отсекал остальных. Например, если у Вашей фирмы есть большой программистский отдел (наиболее предпочтительные для программирования ТИМ психики – ИЛЭ, ЛИИ, ЛИЭ, ИЛИ), то желательно «впустить» туда одно-двух этико-сенсорики, просто для того, чтобы обеспечить остальным информационную «подпитку» по аспектам витальных функций. Разумеется, при этом следует учесть структуру взаимосвязей в коллективе.

Подбирайте человека «под коллектив»

Этот совет – развитие предыдущего. Важнейшей частью соционики является аппарат межтипных отношений, и не использовать его, ограничившись только анализом психологических предпочтений кандидата, просто разорительно. Особенно, если речь идет о подборе сотрудника, который будет работать в небольшом отделе – в этом случае мы настоятельно рекомендуем заранее, до начала конкурса, проанализировать «вписываемость» в сложившиеся коллектив каждого из возможных ТИМ психики.

Учитывайте специфику фирмы и её системы управления

Для разных деловых отношений в организациях оптимальными являются различные соционические межтипные отношения. Иными словами, различные соционические отношения оптимально соответствуют целям и задачам различных деловых отношений. Так, например, отношение социальной ревизии может оказаться весьма продуктивным для пары руководитель-исполнитель (особенно, если исполнитель начинающий, неопытный), но чревато парализацией взаимодействия, например, в паре двух замов. Учёт соционических отношений в коллективе – тонкий момент, часто дающий, однако, большой эффект. В различных соционических школах существуют целый ряд разработок этой проблемы для т. н. «малых групп», однако какого либо универсального рецепта пока нет. Здесь важно учитывать также численный состав фирмы и её подразделений, специфику связей между людьми в подразделениях, особенности стиля управления фирмой и т. п. В подборе персонала можно рекомендовать следующее – при подготовке конкурса не менее трети времени, запланированного на соционический анализ требований к кандидату, уделите рассмотрению именно того, как различные межтипные отношения «наложатся» на «сетку» деловых, и только потом «привязывайте» их к конкретным ТИМ психики коммуникантов – кандидата и сотрудников подразделений.

В заключение, хотелось бы выразить надежду, что приведенные в этой статье основные рекомендации дополнят «инструментарием» соционики арсенал рекрутеров-практиков, использующих в своей работе и другие методы и средства, и будут способствовать повышению качества этой работы.

Авторы продолжают работать над развитием и углублением приложений соционики в кадровом менеджменте и будут благодарны за любые конструктивные отзывы и комментарии по содержанию статьи.

При подготовке рекомендаций использованы, в основном, перечисленные ниже источники:

1. Аушра Аугустинавичюте. Соционика. Введение. / Сост. Л. Филиппов. – М.: ООО «Издательство АСТ», СПб.: TerraFantastica, 1998.
2. Юнг К. Г. Психологические типы. – СПб: «Ювента», М.: «Прогресс-Универс», 1995.
3. Управленческое консультирование: В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 319 с.
4. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителей. – Новосибирск, 1995.
5. Ермак В. Д. Системы, системные принципы, системный подход [〈http://socionicasys.org/biblioteka/statji/sistemnij-podhod〉](http://socionicasys.org/biblioteka/statji/sistemnij-podhod) // Социон. – 1997. – № 2; 1999. – № 1.
6. Ермак В. Д. Структура и функционирование психики человека с системной точки зрения [〈http://socionicasys.org/biblioteka/statji/struktura-psihiki〉](http://socionicasys.org/biblioteka/statji/struktura-psihiki) // Соционика, ментология и психология личности. – 1996. – № 3.
7. Ермак В. Д. Взаимодействие психики человека с окружающим миром [〈http://socionicasys.org/biblioteka/statji/vzaimodejstvije-psihiki-s-mirom〉](http://socionicasys.org/biblioteka/statji/vzaimodejstvije-psihiki-s-mirom) // Соционика, ментология и психология личности. – 1997. – № 5–6.
8. Ермак В. Д. Действительно, кому доверять деньги? [〈http://socionicasys.org/biblioteka/statji/komu-doverjat-dengi〉](http://socionicasys.org/biblioteka/statji/komu-doverjat-dengi) // Международный деловой еженедельник «FORTUNE». – 1993. – № 23. – С. 7.
9. Куницына Л. Б., Павлов В. Л. О критериях оценки качества услуг, предоставляемых кадровыми бюро [〈http://www.socio.dp.ua/newspaper/1997/kunits1/〉](http://www.socio.dp.ua/newspaper/1997/kunits1/) // Соционические чтения. – 1997. – № 3.
10. Молодцов А. В. Соционика для менеджера. – К.: ИСИО, 1993.
11. Павлов В. Л. Соционика – аксиоматический подход [〈http://www.socio.dp.ua/newspaper/1998/pavlov4/〉](http://www.socio.dp.ua/newspaper/1998/pavlov4/) // Соционические чтения. – 1998. – № 4.
12. Филатова Е. Соционика для вас. – Сибирский хронограф, 1994.