



УДК 159.9.072

К вопросу диагностики психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на должность

О. В. Синёва

Иркутский государственный университет, г. Иркутск
E-mail: igel-1986@yandex.ru

Аннотация. С точки зрения системного подхода рассматривается необходимость обеспечения эффективного взаимодействия в управленческой диаде. Обосновывается проблема осуществления HR-специалистом психологической диагностики в процессе подбора персонала. Обозначены основные этапы диагностики психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на вакантную должность. Обсуждаются результаты апробации предложенного диагностического комплекса.

Ключевые слова: системный подход, психология управления персоналом, рекрутинг, психологическая диагностика, социально-психологический профиль.

В условиях современного общества большое значение имеет повышение эффективности функционирования производственных организаций с учетом жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг. Методологической основой психологического анализа организационных процессов является системный подход [4]. Он предполагает рассмотрение организации как системы, состоящей из нескольких взаимосвязанных подсистем, которые образуют целостность, внутреннее единство. Любая организация представляется открытой системой, взаимодействующей с внешней средой. В качестве основных организационных подсистем называются структурно-функциональные единицы (отделы), подсистемы производственных и межличностных отношений, подсистемы руководства и подчинения и т. д. [2].

Социальное управление – важнейшая функция организационной системы – определяется как непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов [2]. Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: собственно управление, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и подчинение, т. е. восприимчивость и подверженность объекта целенаправленному воздействию. С точки зрения системного подхода к организационной структуре, подсистема «руководства (управления) – подчинения» рассматривается как одна из основных подсистем организации, а оптимизация

взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный» – в числе важнейших психологических аспектов взаимодействия руководителя с членами организации [4].

Решение задачи оптимизации взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный», несомненно, предполагает оптимизацию процессов осуществления организационной кадровой политики. Одной из основных задач и важнейшей составляющей кадровой политики любой компании является *recruiting* (найм, прием на работу) персонала [1; 3; 5; 8]. Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов дают следующее определение: «Прием (или найм) на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач» [3, с. 49]. С. К. Мордовин подчеркивает, что отбор персонала – это «процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных позиций в организации» [5, с. 58]. Вместе с тем представляется очевидным, что основной задачей современного HR-специалиста является не столько оценка соответствия кандидата профессиональным требованиям должности (эту функцию все чаще выполняют руководители подразделений), сколько диагностика психологических и социально-психологических характеристик, значимых для работы на конкретной производственной позиции с учетом специфики компании, коллектива и руководства. Адекватное формулирование психологических требований к потенциальным кандидатам на этапе проведения экспертизы вакансии, качественная оценка соответствия реальных кандидатов этим требованиям позволяет значительно оптимизировать процесс адаптации новых работников, повысить качество их профессиональной деятельности, а также снизить риск увольнения.

В то же время приходится констатировать, что проблема диагностики психологических особенностей кандидата на вакантную должность и его потенциального руководителя (участников взаимодействия в управленческой диаде) при всей своей значимости остается недостаточно изученной в теоретико-методологическом аспекте. Актуальность данной задачи продиктована многочисленными запросами по подбору «субъективно удобных» партнеров по взаимодействию в подсистеме «руководитель – подчиненный», которые руководители организаций адресуют HR-специалистам [6]. Необходимо отметить, что предлагаемые в литературе методы и методики психологической диагностики, рекомендуемые к использованию в процессе подбора персонала, не решают данной проблемы. Зачастую они направлены на оценку психологических и социально-психологических характеристик кандидата с точки зрения их соответствия различным аспектам вакантной должности и коллектива организации [7], тогда как вопросы взаимодействия с потенциальным руководителем выпадают из поля зрения исследователя. Однако, как было показано выше, оптимизация отношений в подсистеме «руководитель – подчиненный» является не менее важной задачей HR-специалиста. Думается, осознанная и целенаправленная реализация программы диагностики психологических особенностей кандидата на вакантную должность и его потенциального руководителя должна

занять основное место в числе превентивных мер по решению данной задачи. Таким образом, проблема приобретает особое значение в контексте теоретических и практических задач современной социальной психологии и психологии управления.

Теоретико-методологическим основанием решения проблемы диагностики психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на вакантную должность послужили основные положения концепции организационного развития (Organization Development). Данный подход предполагает реализацию принципов уникальности организации, вовлеченности руководителя и подчиненных в реализацию процессов организационных изменений, развития организации через развитие управленческих взаимоотношений и межгрупповых процессов (К. Левин, Д. В. Ньюстром, К. Девис, В. В. Берк, П. Сеньге и др.) [4]. С точки зрения концепции организационного развития считается оптимальным вовлечение руководителя в процесс подбора персонала. Это предполагает осуществление предварительной диагностической работы с руководителем организации (отдела), максимальную конкретизацию запросов и желаний относительно будущего сотрудника, коррекцию пожеланий с учетом характеристик реально имеющихся кандидатов, выявление слабо осознаваемых руководителем критериев оценки успешности сотрудников, включение этих критериев в социально-психологический портрет «желаемого» кандидата и т. д.

Можно выделить следующие этапы диагностики психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на вакантную должность: составление социально-психологического портрета руководителя; диагностика кандидата на вакантную должность.

Необходимо отметить, что *при составлении социально-психологического портрета руководителя* мы не ориентируемся на какой-либо конкретный личностный профиль руководителя вообще (тем более что они в большинстве своем весьма абстрактны и характеризуются отсутствием единого подхода к структуре личностных качеств), но стараемся дать комплексную характеристику личности конкретного руководителя, уделяя особое внимание стилю руководства коллективом, предпочитаемым методам и приемам управления, а также возможностям и особенностям выстраивания эффективных рабочих взаимоотношений с сотрудниками.

При осуществлении диагностической работы с руководителем могут быть использованы следующие методы и методики: а) полуструктурированное интервью, включающее в себя проективные вопросы и *cases* (позволяет определить метапрограммы клиента, предпочтения по коллективу, особенности стиля управления персоналом, характеристики поведения в конфликтных ситуациях, преобладающие способы мотивирования сотрудников и т. д.); б) психодиагностические методики, направленные на диагностику управленческих потенциалов и стилей руководства [7]; в) дополнительные методы и методики, например, диагностика личностных конструктов руководителя при помощи методики Дж. Келли [6].

Необходимо подчеркнуть, что выбор формулировок и *cases* для интервью может быть произвольным, в зависимости от предпочтений интервьюера, особенностей руководителя и ситуации собеседования.

Метод репертуарных решеток, разработанный на основе теории личностных конструкторов Дж. Келли, позволяет посредством структурированной психологической методики выстроить систему личных биполярных конструкторов руководителя (выявить свойства, отличающие более успешных подчиненных от менее успешных), не предлагая респондентам заранее установленные рамки для описания этих характеристик, а позволяя им привлекать собственный опыт. Данный метод особенно полезен в целях выявления скрытых аспектов деятельности, влияющих на успешность либо неуспешность в ней. Обычно используется с руководителями, имеющими достаточное количество подчиненных (не менее 6), которых они могли бы сравнить по степени эффективности выполнения задач. При этом половина подчиненных считается очень эффективными исполнителями, а другая половина неэффективными. Проводятся последовательные сравнения между работниками и описываются различия. Таким образом, выявляются характеристики, которые считаются необходимыми для успешного выполнения деятельности.

Комплексный социально-психологический портрет руководителя, составленный на основе первого этапа диагностики, может иметь следующую структуру: 1) основные мотиваторы; 2) основные демотиваторы; 3) роль в команде; 4) иные психологические особенности руководителя (в том числе предпочитаемый тип мотивации сотрудников); 5) стиль руководства (сильные и слабые стороны). Профиль желаемого кандидата выстраивается на основе принципа соответствия либо комплементарности (дополнительности). Например, руководителю с внутренним типом референции будет более комфортно общаться с аналогичным типом сотрудника; руководитель с сильной ориентацией менеджера может испытывать потребность в хорошем исполнителе и т. д.

При диагностике кандидата на вакантную должность могут быть использованы следующие методы и методики: а) полуструктурированное интервью, включающее в себя проективные вопросы и *cases* (позволяет определить метапрограммы кандидата, предпочтения по коллективу, особенности структуры мотивации, характеристики поведения в конфликтных ситуациях и т. д.); б) методика определения ведущего канала восприятия информации (типа перцептивной модальности) [7]; в) иные психодиагностические методики, в том числе проективные тесты («Метод незаконченных предложений», проективные вопросы и т. д.); г) дополнительные методы и методики в соответствии с предварительным запросом руководителя.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками состоит в том, что они в меньшей степени предполагают получение социально желательных ответов. Однако представляется необходимой адаптация проективных ме-

тодик к ситуации отборочного интервью по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов (1) и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации (2). Проективные вопросы, как правило, задаются в быстром темпе, и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову. Проективный вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных ответов («Как вы думаете, почему человек выбирает ту или иную профессию?», «Что, на ваш взгляд, может побудить человека уволиться?», «Какой клиент является наиболее проблемным для компании?» и т. д.). Желательно обеспечить наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата.

Предварительные запросы руководителя, обуславливающие необходимость использования дополнительных методов и методик, обычно продиктованы спецификой деятельности организации, характеристиками должности либо личным опытом руководителя. В нашей практике встречались запросы на оценку моральной нормативности поведения кандидата, склонности к противоправным действиям, способности работать в контексте высокой неопределенности внутри- и внепроизводственной ситуации и т. д. В этом случае представляется необходимым как включение дополнительных вопросов в интервью, так и применение стандартизированных опросников и методик, позволяющих составить комплексный психологический портрет кандидата (опросник Р. Кеттела 16-PF, опросник ММРІ, метод портретных выборов Л. Сонди и др.).

Необходимо отметить, что выбор формулировок и *cases* для интервью может быть произвольным, в зависимости от предпочтений интервьюера, требований к вакантной должности, особенностей кандидата и ситуации собеседования. Желательно лишь, чтобы предлагаемые вопросы позволили оценить выраженность метапрограмм кандидата (тип референции, стремление – избегание, процесс – результат, процедуры – возможности, сходство – различие, позиционирование в рабочих отношениях, содержание – окружение, активность – рефлексивность), основные мотиваторы и демотиваторы кандидата, предпочтения кандидата по стилю руководства, а также предрасположенность кандидата к «негативным действиям» (искажение и неполное доведение до сведения руководителя значимой производственной информации; склонность к асоциальным действиям; предрасположенность к передаче третьим лицам конфиденциальной информации о компании-работодателе; мотивация «честного» поведения).

Социально-психологический портрет кандидата на вакантную должность, составленный на основе второго этапа диагностики, может иметь следующую структуру: 1) общая степень соответствия особенностей кандидата психологическим характеристикам руководителя; 2) возможные проблемы в отношениях с руководителем; 3) основные мотиваторы и демотиваторы кандидата; 4) предпочтения кандидата по коллективу (команде), роль в команде; 5) предрасполо-

женность к «негативным» действиям; 6) иные значимые психологические особенности кандидата (в том числе преобладающий тип перцептивной модальности); 7) рекомендации руководителю относительно выстраивания эффективно-го взаимодействия с данным кандидатом и управления им; 8) вывод о рекомендации кандидата на данную должность.

Таким образом, реализация предложенных этапов позволяет осуществить диагностику психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на вакантную должность.

Предложенный комплекс диагностических методов и методик был апробирован в 2012–2014 гг. Базу исследования составили пять коммерческих организаций г. Иркутска. По запросу руководства организаций нами была осуществлена диагностика психологических особенностей кандидатов на вакантные должности и их потенциальных руководителей (всего в выборку вошли 25 кандидатов и 10 руководителей).

Было обнаружено, что использование данного комплекса позволяет значительно повысить степень удовлетворенности руководителей и сотрудников производственными отношениями ($p \leq 0,01$ по сравнению с сотрудниками, не принимавшими участие в программе), способствует повышению удовлетворенности сотрудников профессиональной деятельностью и организацией в целом ($p \leq 0,01$ по сравнению с сотрудниками, не принимавшими участие в программе), а также снижает текучесть кадров (95 % принятых по нашей рекомендации кандидатов успешно работают в компаниях более 1 года). Кроме того, было обнаружено, что показатели социально-психологической адаптации у таких сотрудников в целом выше, чем у персонала, не вошедшего в выборку ($p \leq 0,01$).

Таким образом, результаты пилотажного исследования продемонстрировали эффективность предлагаемого диагностического комплекса, а также позволили наметить перспективы дальнейшей разработки проблемы. Мы предполагаем, что диагностика психологических особенностей руководителей организаций и кандидатов на вакантную должность может успешно использоваться в процессе подбора персонала в организациях как производственного, так и бюджетного профиля. Думается, однако, что учет специфики деятельности организации, от которой зависят цели и задачи развития управленческих взаимоотношений, необходим при составлении диагностических комплексов. Кроме того, актуальным представляется расширение и углубление диагностических блоков, а также дальнейшая разработка структуры социально-психологических профилей руководителя и кандидата с учетом реально формулируемых запросов от руководителей организаций. Необходимо также разработать рекомендации по диагностике психологических особенностей руководителей и кандидатов в практике HR-менеджмента, включающие в себя описание конкретных примеров оценки психологического соответствия руководителя и кандидата на вакантную должность на основе анализа составленных социально-психологических профилей.

Список литературы

1. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2003. – 152 с.
2. Бышляго С. А. Организационное консультирование : учеб. пособие / С. А. Бышляго. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2005. – 84 с.
3. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанова. – М. : Дело, 1993. – 237 с.
4. Модели и методы управления персоналом : Рос.-брит. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
5. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. Модуль 16. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
6. Половинко В. С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам : монография / В. С. Половинко, М. Г. Сазонова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. – 255 с.
7. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 490 с.
8. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; ред. Е. Г. Молл. – СПб. : Питер, 2006. – 637 с.

On the Issue of Diagnostics of Psychological Constitution of Organization Heads and Job Candidates

O. V. Sinyova

Irkutsk State University, Irkutsk

Abstract. Necessity of productive interaction in professional diad is considered within the framework of systematic approach. Need for an HR specialist to tests psychologically staff recruited is substantiated. System of assessing psychological compatibility of a leader and a job candidate is proposed. The results of the pilot study of its efficiency are discussed.

Keywords: systematic approach, psychology of staff management, recruitment, psychological test, social-psychological profile.

*Синёва Ольга Валентиновна
старший преподаватель
Иркутский государственный университет
664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1
e-mail: igel-1986@yandex.ru*

*Sinyova Olga Valentinovna
Senior Lecturer
Irkutsk State University
1, K. Marx st., Irkutsk, 664003
e-mail: igel-1986@yandex.ru*