

Соломко Л.Р.

ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СТОИТ ИНВЕСТИЦИЙ

Справедливость — в том, чтобы каждому воздать свое.
М. Цицерон.

Деятельность делового человека протекает среди многих людей — партнеров, конкурентов и других, с которыми он вступает в общение. Ошибка в выборе партнера очень дорого обходится и экономически, и морально. Поэтому формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала — это решающие факторы повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Повышение эффективности управления путем полного использования кадрового потенциала приобретает решающее значение для успешной деятельности предприятия в условиях конкуренции. Зарубежный опыт также показывает, что в современности особенное значение имеет каждый работник, растет влияние качества его труда на окончательные результаты всего предприятия. Рассмотрим [1].

Что происходит с управлением персоналом?

Все полагают, что сегодня глобальной задачей HR является обучение руководителей, решение проблем разнообразия в команде, максимально быстрый поиск и наем талантливых людей, обучение лучших работников, плавная адаптация новичков и переучивание сотрудников, конкурентоспособная плата людям за труд, установление значительных гарантий и компенсаций, должностных льгот, привилегий и благ; создание стимулирующих, приятных и вдохновляющих условий труда. И кроме этого, HR-служба должна вести учет, следить, чтобы фонд оплаты труда использовался эффективно, и оберегать компанию от нарушения закона и правовых проблем в сотнях стран по всему миру.

Это нелегкая работа. Но она может быть легче, считают авторы, если увидеть в HR-функции два типа задач:

- **Hard things** (от англ. «тяжелые, сложные проблемы») — это «операционные» вопросы: отбор и наем людей, публикация вакансий, создание карьерных порталов, начисление заработной платы, стимулирование сотрудников пройти оценку, уход от трудовых конфликтов, проблем техники безопасности и расторжений трудовых договоров. Такие задачи, включая управление льготами, предоставляемыми администрацией, введение в должность новых сотрудников, управление выпускниками и взаимодействие между работниками, очень сложны, но люди склонны быть очень расстроенными, если они не добируются успеха в их решении каждый раз.
- **Soft things** (от англ. «мягкие, нематериальные проблемы») — это ориентированные на людей комплексы задач на работе: обеспечить положительное управление эффективностью, обучить новых менеджеров эффективной работе, создать конвейер лидеров и руководителей высшего звена, оценивать и укреплять культуру и вовлеченность, анализировать процессы текучести и производительности, анализ сложных проблем, таких как незаконные заимствования, домогательства, культурные различия, совместная работа над проектами, внедрение инновационных идей и бренд работодателя».

Т.е. уже здесь видно, что персонал начинает рассматриваться как основной фактор успеха деятельности организации, один из ресурсов, которым нужно грамотно руководить, создавать условия для его развития, вносить средства. Только задачи для решения этих проблем неправильно классифицированы, как мы увидим дальше.

Современная концепция развития человеческих ресурсов предусматривает создание условий именно для добровольной интенсификации труда работников в интересах организации. Известно, что именно при условиях полноценного использования потенциала отдельных работников и рабочих групп окупаются инвестиции в персонал. Потенциал же нуждается в выявлении и развитии, в чем заинтересованы и сами работники. Поэтому наиболее адекватным и роли человека на производстве, и его самочувствию является подход «Персонал — главное достояние организации». В рамках этого подхода становится возможным на практике реализовать давно активно пропагандируемый, но до сих пор не достигнутый индивидуальный подход. Ведь управление может дать необходимые результаты лишь тогда, когда оно опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов работников и каждого человека в отдельности.

Указанный подход возможен лишь при таких принципиальных условиях:

- глубокое осознание руководством организации решающей роли персонала в обеспечении ее процветания;
- опора на достижение всех научных школ, которые имеют отношение к познанию человека и тем самым — управлению им;
- творческое применение этих инноваций;
- глубокое осознанное восприятие руководством персонала как системы личностей, знания качеств личностей и групп;
- выявление потенциала, индивидуальных и групповых факторов поведения, потребностей, мотивации и адекватное стимулирование работников;
- включение в состав качеств, которые определяют профессионализм любого руководителя, необходимости понимания подчиненных, и соответствующее этому отношению к ним, а также умение формировать команду, обеспечивать сотрудничество, разрабатывать научно обоснованные требования рабочих мест к работникам по профессиональным и личностным параметрам;
- формирование профессиональной службы управления персоналом, обеспечения ей статуса ведущего подразделения организации, и тому подобное.

Руководство организации всегда помнить о том, что оно отвечает за правильный отбор кадров, которые были бы в состоянии разделить его ценности, реализовать стратегию организации, за то, чтобы они чувствовали себя в настоящем коллективе, на работе, которая отвечает их способностям и возможностям.

Как видим — условий много, но несколько из них можно обеспечить за счет второго, «опоры на достижение наук, которые имеют отношение к познанию человека и управлению им». Конечно, прежде всего идет речь о психологии, дальше, относительно сообществ — социология. Так что — изучать достижения обеих этих наук? Нет — множество тестов, которыми пользуется психология, бывают великоватыми (от нескольких десятков до нескольких сотен вопросов), на их выполнение нужно потратить много времени, а рекомендации, получаемые в результате тестирования, — часто или слишком абстрактные, или сформулированные на уровне здравого смысла и потому достаточно понятные и без тестирования.

Следовательно, во-первых, — это излишек информации, а во-вторых (и это главное): ни психодиагностика с ее моделями Айзенка, Кеттела и ММР▲, ни социометрия не продвинулись, по признанию самих диагностов, так далеко, «чтобы они могли установить черты действительно первичные и основные, определить связь основных черт с возможными проявлениями в такой мере, чтобы выводы могли быть применены на практике». К счастью, сегодня уже есть такая наука и методы обращения с человеком, которые не только показывают, что в поведении каждого человека мало чего случайного, но и объясняют те основные черты, которые определяют его «портрет», поведение и отношения с окружающими.

Конечно, это не психология или социология отдельно, а синтетическая наука, которая получила название **соционика**. Литовская исследовательница Аушра Аугустинавичуте, сама человек очень разносторонне образованный (социолог, финансист, экономист), изучая различные типологии и структуру психики по Фрейдю, обратила внимание на то, что психотерапевты (К.Г. Юнг и другие) обнаружили психологические типы здоровых людей и считают

(А. Кемпинский, А. Дубровский), что «психическое — это разновидность информационных процессов». Современная наука познает неизвестные объекты и явления, создавая их формализованные модели. В рамках соционики удалось решить эту задачу относительно человека и межличностных отношений. Аушра синтезировала отмеченные взгляды, изобретя информационную модель психики человека и объяснив с ее помощью дуальную природу человека и объективность человеческих отношений, предопределенную 16-ю типами информационного метаболизма (ТИМами, или соционическими типами), которые вместе составляют **социон** (наименьшую единицу интегрального человеческого интеллекта).

Соционика — это междисциплинарная наука, между психологией, социологией, информатикой и философией (если вспомнить, что в основе Юнговской типологии лежит его философское понятие «коллективное бессознательное, или архетип», которое вместе с сознательным и личным бессознательным составляет психику человека). Коллективное бессознательное носит достаточно общий характер и образуется на основе прошлого опыта. На основе наблюдений за своими психически больными в течение 22 лет К. Юнг обнаружил, что именно архетипу отводится решающая роль в мотивации поведения человека и в самом поведении.

Что же утверждает соционика, базируясь на типологии Юнга? Что для того, чтобы знать основные черты человека, его профессиональную направленность (врожденные задатки), его стиль поведения и руководства, мотивы его деятельности, характер мышления, отношений с коллегами, отношение к инновациям и лояльность к своему коллективу, организации, — достаточно определить его соционический тип и социотипы его окружения. Соционические методы позволяют сформировать дружный, эффективно работающий коллектив, который разделяет ценности своего руководителя, уже «на бумаге», во время стратегического планирования; расставить кадры адекватно их способностям, поручить руководство именно ому, кто способен к нему (не забывая при том о дуальной природе человека, о том, что за именем успешного руководителя фактически «прячется» дуальная диада). Там, где психология личности и социальная психология видели хаос человеческих отношений, соционика открыла четкие закономерности, а также связь и борьбу идеологий, мировоззрений и элементов культуры, сформированных носителями разных определенных ТИМов.

Для того, чтобы приспособиться к жизни, человек должен быть мотивирован именно теми функциями, которые входят в блок ЭГО его психики. На рис. 1 можно увидеть все 16 ТИМов социона с их блоками ЭГО (геометрические фигуры четырех видов и двух цветов). Видно, что расположенные рядом ТИМы дополняют друг друга психическими функциями совсем противоположных видов, цветов и мест, что и является основой дуальной природы человека (точно по М. Аврелию: «Мы, люди, рождены для того, чтобы помогать друг другу, как рука помогает руке, нога — ноге, верхняя челюсть — нижней»). Например, Новатору, голова которого занята проблемами всего человечества (в блоке ЭГО — интуиция потенциальных возможностей окружающих его объектов и объективная логика), очень нужен человек-посредник, который будет заниматься именно им, его бытом и смягчением отношений с человеческим окружением (здесь у него бывают проблемы). Когда около Новатора нет Посредника — страдает, прежде всего, наука и все человечество, поскольку он является программатором всего социона.

Принципиально новым шагом в постижении человека стало открытие того, что отношения между людьми определяются их типами (даже априори). Благодаря этому соционика предлагает объективные методы нахождения причин противоречий в обществе, производственных и других коллективах, семье, и методы устранения этих противоречий. На рис. 1 изображен также, для примера, тот тип интертных взаимоотношений (то есть — симметричных отношений), который в большинстве случаев не желаем для сотрудничества.

И вообще — наличие в одном коллективе работников из противоположных квадр объективно, как видно, приводит к *конфликтам* и другим непродуктивным взаимоотношениям: «параллельные (*квазитожество*)», «громкий конфликт (*суперэго*)» и тому подобных. По две дуальные диады с каждой стороны «квадрата Чурюмова» составляют четыре квадры (1/4 часть социона). Противоположные на квадрате квадры действительно являются противоположными по своим мировоззрениям, ценностям, интересам, потому они объективно имеют среди своих

членов взаимно конфликтных социотипов, что логично вытекает из их обобщенных названий: Консерватору не понять Новатора, а Ученому — Массовика-затейника.

Всего видов заранее известных отношений между людьми (взаимных и невзаимных, асимметричных) — 16. А главное — перед нами психологический факт, проявление и действительность которого так поражают своей очевидностью, что этот факт не нуждается ни в какой аргументации [6]. Значение соционики — в переходе от представлений о структуре личности и модели межличностных отношений как суммах разрозненных фактов и гипотез — к упорядоченной и стройной системе, то есть именно науке с практическими приложениями.

α δ	НОВАТОР ВУНДЕРКИНД ИЛЭ ▲□	ПОСРЕДНИК СИБАРИТ СЭИ ○■	ЭНТУЗИАСТ ИГРОК ЭСЭ ■○	АНАЛИТИК СОФИСТ ЛИИ □▲	α β
МИРОТВОРЕЦ ФИЛОСОФ ЭИИ □▲					АРТИСТ ИДЕОЛОГ ЭИЭ ■△
МЕНЕДЖЕР АДМИНИСТРАТОР ЛСЭ ■○					ИНСПЕКТОР МЕХАНИК ЛСИ □●
УМЕЛЕЦ МАСТЕР СЛИ ○■					ВОИН КОМАНДИР СЛЭ ●□
ПСИХОЛОГ КОНСУЛЬТАНТ ИЭЭ ▲□					ГАРМОНИЗАТОР ЛИРИК ИЭИ △■
δ γ	ИЛИ ЭНЦИКЛОПЕДИСТ КРИТИК △■	СЭЭ ПОЛИТИК ЗАТЕЙНИК ●□	ЭСИ МОРАЛИСТ КОНСЕРВАТОР □●	ЛИЭ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СТАРАТЕЛЬ ■△	β γ

Рис. 1. Социон. Квадрат Чурюмова для взаимоотношений типа «конфликт».

Если руководитель фактически глубоко осознает решающую роль персонала в обеспечении успеха своего коллектива, организации, если он будет опираться на новейшие методы работы с персоналом (которые доказали свою эффективность в течение более, чем 28 лет в Киеве, Днепропетровске, Москве, Санкт-Петербурге, Литве и т.д.), — при таких условиях очень скоро окупятся инвестиции в то, чтобы работники имели представление о том, что нас 16 информационно-психотипов, среди которых нет хороших или плохих — просто все очень разные (по своим способам восприятия, переработки, передачи и продуцирования информации) и возникающие недоразумения объективны; о том, что человека никогда не следует обвинять, если у него что-то не получается. Руководителям всех уровней целесообразно забыть о методе

«кнута» относительно своих подчиненных, а обвинять лишь самого себя, если поручил дело не тому человеку, который способен легко, без лишнего напряжения и затрат времени с ним справиться. Модифицированное «золотое правило» сегодня звучит так: «Делайте для других то, что они хотели бы, чтобы Вы им сделали».

Это — относительно «просвещения» персонала, которое стоит внесения средств. Другая статья инвестиций — привлечение профессиональных консультантов-социоников — действительных знатоков природы человека (см. обобщенные названия в СОЦИОНе) — к определению соционического типа каждого работника, получению консультаций относительно того, как быть с тем положением, которое есть, в коллективе, и распределением труда, которые сложились стихийно, и относительно найма новых кадров. Как только руководители с помощью соционики узнают о ТИМах и четырех главных системах ценностей своих сотрудников и кандидатов, — шансы их организаций на успех существенно вырастут. А теперь они вынуждены принимать решение «на ощупь». Не случайно специалисты по найму персонала удивляются результатам последнего этапа своего кропотливого труда — встрече кандидата с лицом, которое принимает решение: «... длинные описания профессиональных достоинств и качеств кандидата, которые хотел бы видеть и иметь у своего будущего подчиненного начальник, мгновенно перечеркиваются и перевешиваются такими слабо уловимыми выражениями начальника: «впечатления не произвел», «мне моя интуиция подсказала...». Но не у каждого есть интуиция в блоке ЭГО... А бывает — и она подводит.

Л и т е р а т у р а :

1. HR в меняющемся мире: 7 методов высокоэффективного управления персоналом <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=18940> 23.08.2018.
2. *Аугустинавичюте А.* Соционная природа человечества и асоционность общества // Соционика, ментология и психология личности. — 1995. — № 3. — С. 2–8.
3. *Букалов А.В., Карпенко О.Б.* Взаимодействия в изолированных малых группах // Космический форум 2011, посвященный 50-летию полета в космос Ю.А. Гагарина (сборник материалов). — М.: ИМБП РАН, 2011. — С. 146.
4. *Букалов А.В., Карпенко О.Б.* Методы практической соционики в эффективном менеджменте и кадровом консалтинге // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2017. — № 3-4. — С. 26–34.
5. *Букалов А.В., Карпенко О.Б.* Применение соционики в эффективном менеджменте // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2015. — № 3. — С. 5–16.
6. *Букалов А.В., Карпенко О.Б., Чикирисова Г.В.* Эффективный менеджмент и кадровый консалтинг с использованием соционических технологий // Соционика, ментология и психология личности. — 2002. — № 1. — С. 5-6.
7. *Бурега В.В.* Социально-адекватный менеджмент: В поисках новой парадигмы. — К.: Изд. центр «Академия», 2001. — 272 с.
8. *Карпенко О.Б., Букалов А.В.* Соционические методы создания коллективов, авиационных и космических экипажей с высокой степенью психологической и рабочей совместимости // Человек. Искусство. Вселенная. — Сочи, 2016. — С. 387–392.
9. *Потребич В.А.* Требуются профессионалы? // Управление персоналом. -2001. №11-12. -с. 61-62.
10. *Соломко Л.Р.* Возможность получить реальные конкурентные преимущества // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2015. — № 11-12. — С. 5–10.
11. *Соломко Л.Р.* Психологическая и деловая совместимость руководителя и коллектива — важнейшее условие обеспечения и поддержания лояльности персонала // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2015. — № 7-8. — С. 33–38.
12. *Соломко Л.Р.* Современные возможности по управлению персоналом // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. — 2015. — № 4. — С. 5–8.
13. *Спивак В.А.* Управление персоналом: Практикум по курсу. — СПб.: 2000. — 144с.
14. Управление персоналом / И.П. Продиус, Т.А. Владимирова, Д.В. Запорожан, Ю.И. Продиус. — Одесса: ОГМедУ, 2010. — 251 с.
15. *Шванцара, Йозеф.* Диагностика психического развития. — Прага: Авиценум, 1998. — 628 с.
16. *Boukalov A.V., Karpenko O.B.* Socionics: the effective theory of the mental structure and the interpersonal relations forecasting // Conference “Psychology in the new Europe: methodology and funding”. — Krakow, Poland, 2005. — P. 28.

Об авторе:

СОЛОМКО Лилия Романовна — кандидат педагогических наук, магистр соционики, доцент Одесской государственной академии строительства и архитектуры.