

УДК 331.446.4, 331.538.2 + 331.546, 331.552

¹*Е. А. Алпатова*, ²*Е. А. Семак*, ¹*Т. Р. Павлухин*

¹ Государственный университет управления, г. Москва, email: katrin.alpatova@mail.ru

² Республиканский институт высшей школы, Беларусь, г. Минск, email: semak9@gmail.com

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКИ

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, комплексная оценка персонала, командообразование, экспресс-диагностика персонала, психогеометрия, психогеометрическая фигура личности, алгоритм построения первичной мотивации личности.

Рассматривается задача проведения комплексной оценки персонала на основе экспресс-диагностики потенциала трудовых ресурсов, как инструмента для эффективного командообразования и построения системы мотивации в соответствии с полученной классификацией на основе методологии психогеометрии. Проводится подробная методика соотнесения с каждой психогеометрической фигурой и состоянием. Предлагаемая методика формирования комплексной оценки на основе результатов экспресс-диагностики имеет практическое значение для оперативной реализации hr-менеджером. Описанная в статье методика моделирования рабочих групп может также способствовать эффективному командообразованию и коммуникационным процессам в организации, в целом, и, может быть полезна, как отдельным руководителям middle-подразделений (для оценки потенциала имеющихся человеческих ресурсов, так и для формирования понимания какого рода персонала дополнительно необходимо привлечь в организации, так и на уровне принятия решений топ-менеджментом компаний о найме определенных категорий персонала под реализацию стратегического вектора организации. Для реализации методики приводится алгоритм практического использования экспресс-диагностики персонала, позволяющей оперативно определить способность человеческих ресурсов к эффективной деятельности в рамках трудовой деятельности.

¹*E. A. Alpatova*, ²*E. A. Semak*, ¹*T.R. Pavlukhin*

¹State University of Management, Moscow, email: katrin.alpatova@mail.ru

²Republican Institute of Higher Education, Belarus, Minsk, email: semak9@gmail.com

COMPREHENSIVE PERSONNEL ASSESSMENT BASED ON EXPRESS DIAGNOSTICS

Keywords: personnel, personnel management, complex personnel assessment, teambuilding, rapid diagnostics of personnel, psychogeometry, psychogeometric personality figure, algorithm for constructing the primary motivation of the individual.

The paper considers the problem conducting a comprehensive assessment of personnel based on express diagnostics of the potential of labor resources as a tool for effective team building and building a motivation system in accordance with the received classification based on the methodology of psychogeometry. A detailed method of correlation with each psychogeometric figure and state is carried out. The proposed method of a comprehensive assessment of personnel based on express diagnostics is of practical importance for the operational implementation of the HR manager. The methodology of working group modeling described in the article will contribute to effective team building and communication processes in the organization as a whole, and may be useful both for individual managers of middle-divisions (to assess the potential of available human resources, and to form an understanding of what kind of personnel should be additionally involved in the organization, and at the level of decision – making by top management of companies on hiring certain categories of personnel for the implementation of the strategic vector of the organization. For the implementation of the methodology, an algorithm for the practical use of express diagnostics of personnel is given, which allows to quickly determine the ability of human resources to effectively operate within the framework of labor activity.

Трансформация методик при наборе-отборе персонала происходит из-за агрессивного воздействия форс-мажорных событий, а именно проявлений глобальной пандемии новой коронавирусной инфекции. В связи с этими новыми условиями возникает необходимость проведения экспресс-диагностики будущих потенциальных работников организации с применением онлайн-платформ и методики экспресс-диагностики потенциала работника. Для этого hr-менеджеру предлагается использование методики психогометрических фигур [1] (Susan Dellinger) и построение персонального мотивационного профиля [2]. Данная методика также удобна в применении при проведении аудита человеческих ресурсов и выбора профессиональной мобильности уже имеющих работников, а также для построения наиболее эффективных организационных коммуникаций между работниками и подразделениями организации, а также для внедрения принципов проектного управления и управления по целям с применением формирования эффективных рабочих (проектных) групп и командной работы [3] в них. Результаты данной экспресс-диагностики также позволят руководителю сформировать персонализированную базу для построения системы мотивации для каждого работника, участвовавшего в диагностическом психогометрическом исследовании.

Цель исследования

Сформировать методику для проведения комплексной оценки персонала на основе результатов экспресс-диагностики, позволяющей более эффективно производить отбор-набор новых работников, проводить аудит уже имеющих человеческих ресурсов, выявляя невостребованный потенциал и проблематику в коммуникационных процессах, направляя управленческое воздействие, на более грамотное распределение трудовых функций и устранении «коммуникационных тромбов» в организации; а также выстроить алгоритм для построения персонализированной базы по построению системы мотивации [4] на основе результатов психогометрического исследования.

Материал и методы исследования

В качестве базовой методики для формирования комплексной оценки персонала на основе проведения экспресс-диагностики были использованы методология выстраивания персональной мотивации работника [2, 4, 5] и психогометрия. Материалами для исследования является база по приему персонала группы компаний в сфере логистики, грузоперевозок и ВЭД.

Мотивационная составляющая на этапе отбора персонала является важным элементом комплексной оценки потенциала персонала. Получение результатов неудовлетворенных потребностей даёт также и срез психологического портрета потенциального работника, также позволяет увидеть манипуляционную составляющую, например, когда наблюдается очень большой отрыв в выборах между первой и второй ступенью, когда в комплексе они отвечают за удовлетворение первичных потребностей. И, если испытуемый потенциальный сотрудник организации демонстрирует очень большой разрыв между первой и второй ступенью, то это демонстрирует неискренность ответов, иногда даже на грани цинизма, характеризующие личность определенным образом с морально-этической стороны, что также даёт возможность рекрутеру получить дополнительную информацию об интервьюируемом. То есть такой человек изначально старается исказить и приукрасить набор собственных потребностей и приукрасить действительность, что также может служить дополнительным фильтром при проведении отбора претендентов на вакантную позицию [6, 7, 8].

Если набор происходит в уже достаточно хорошо сформированный коллектив, то необходимо по проведении отбора также исследовать психогометрическую [1] составляющую будущего работника [5]. Данная методика достаточно проста и используется повсеместно в качестве экспресс-диагностики во многих странах Западной Европы и США. Эта методика даёт также высокий уровень достоверности и валидности результатов, порядка 85%, что подтверждено многочисленными исследованиями, проведёнными зарубежными и отечественными коллегами.

Данная методика основана на выборе очередности и построении цепочки из предлагаемых испытуемому геометрических фигур, место расположения в цепочке выбора и значение самой фигуры, обосновано автором методики.

Исследование проходило в два этапа:

1. Определение базовой потребности личности и построение мотивационного механизма для повышения эффективности управления.

2. Проведение тестирования по психометрической методологии.

Первый этап экспресс-диагностики был основан на выявлении у испытуемого неудовлетворенных потребностей разного уровня и выстраивания для него личного мотивационного профиля. Для этого испытуемому предлагалась сформировать 30 желаний (позитивных утверждений), их парного сравнения, а затем оценки их по результату потенциальной реализации и соотношении их со ступенями иерархии А. Маслоу [2]. Затем каждому из сформированных утверждений (желаний) присваивается номер ступеней иерархии потребностей, суммируя количество по каждой ступени, производился выбор последовательности ступеней иерархии потребностей, и была сформирована цепочка неудовлетворенных потребностей личности, создающая трансформацию для базы мотивации работника, а именно, набравшая большее количество «ступень» – является основной потребностью, на основе которой и необходимо формировать персонализированную систему мотивации. Затем необходимо было произвести соотношение полученных результатов с типом зоны попадания:

- 1 зона (полного удовлетворения);
 - 2 зона (частичного удовлетворения);
 - 3 зона (полного неудовлетворения);
- (используя деление общего кол-ва первоначального набора на три части).

Эксперта будут интересовать результаты попадания в 3 зону (полного неудовлетворения), а значит, и наиболее частого количества выбора максимальной ступени испытуемым при парном сравнении исходных данных (желаний, утверждений) в приоритет прочих выборов. Причем первичные потребности рассматриваются вкуче, и не могут находиться в 1 и 3 зоне одновременно, а вто-

ричные могут рассматриваться индивидуально, т.к. характеризуют не базовые потребности, а потребности, характеризующие особенности личности.

Второй этап экспресс-диагностики был основан на проведении тестирования по методике психометрии. Для этого испытуемому предлагается сформировать цепочку из предлагаемых фигур: квадрата, круга, треугольника, прямоугольника и зигзага. При рассмотрении полученной цепочки эксперту следует использовать анализ этой последовательности следующим образом: первая фигура означает позиционирование личности в мире; вторая фигура – поддерживающая, состоит из вспомогательных средств и инструментов для раскрытия сущности первой фигуры; третья фигура демонстрирует бессознательное или скрытые роли личности; четвертая фигура – «слабые» стороны личности или, с точки зрения «позитивной психологии», – «точки роста» личности; пятая фигура обозначает противопоказанные для коммуникации и совместной деятельности личности, с которыми будут потенциальная конфликтность, недопонимание и пр.

В качестве выбора предлагается следующий набор геометрических фигур: квадрат, круг, треугольник, прямоугольник, зигзаг. Перейдем к детальной характеристике возможных психометрических ролей испытуемого.

«Квадрат» характеризует личность как рационального, «правильного» человека, как и сама эта форма фигуры, (у которой все углы и стороны равны), для такого человека (с данной психометрической формой) характерны: трудолюбие, иногда даже может проявляться в крайнем выражении – в виде трудоголизма, действия этого человека в соответствии с правилами и инструкциями, законопослушность, лояльность руководству и компании, высокая степень ответственности, логика, хорошая проработка деталей (он – прекрасный тактик), его «правильность» распространяется и на взаимоотношения с людьми. Его жизненный девиз: «рациональность и порядок», что при ярком выражении может выделяться в виде проявления такого личностного качества, как педантизм. В организации и проектной

деятельности будут играть роль исполнителей, если человек с ярко-выраженной «квадратной» психогеометрической формой займёт руководящий пост, то в такой организации может даже возникнуть застой, в виду отсутствия потенциала у «квадрата» к стратегическому мышлению и сосредоточенности на тактике, текущей ситуации и задачах.

Коммуникация работников с психогеометрической «квадратной» ролью будут основаны на активной поддержке фактов, цифр, документов. Очень сложно будет выстраиваться коммуникация между фигурами «квадрат» и «круг», в виду непонимания «квадратом» эмоциональной окраски событий «кругом»; с «зигзагом», в виду непонимания нереализованных, по мнению «квадрата» оторванных от жизни решений; с «треугольником», из-за погружения в подробности и детали дела, вместо выделения главного смыслового вектора (по мнению «треугольника»).

«Круг» характеризует людей, для которых самое главное в жизни – это благоприятный психологический климат в коллективе (социуме), чтобы все, окружающие люди были счастливы, отсутствовали конфликты, в виду этого, они – прекрасные переговорщики, коммуникаторы и медиаторы. Деятельность, связанная с общением, для них одна из самых главных в жизни потребностей. Они прекрасно эмпатируют, у них очень высоко развита интуиция, они не конфликтны, их любят окружающие и коллеги. Жизненным девизом кругов является: «Комфорт и эстетика во всем», и его принципы они переносят на взаимоотношения с людьми, управление проектами, временем и пр.

Особенностью коммуникации людей-носителей данной психогеометрической формы – бесконфликтность, активное слушание, эмпатия, но и излишняя эмоциональная окраска событий, причем эмоциональный фон будет всегда превалировать над рациональным. Сложности в коммуникации будут наблюдаться с «квадратом», т.к. «круг» будет считать «квадрата» сухим, черствым и бездушным, не понимающим людей; с «треугольником» из-за акцента на эмоциональность и чувства участников коммуникации.

Фигура «треугольник» определяет работника с большим потенциалом к лидерству и руководству коллективом. Путь к вершине карьерной лестницы для такого работника является самой приоритетной потребностью и мотивационным вектором. Он обладает огромным потенциалом к стратегическому мышлению и видит перспективы развития организации очень четко. Его направленность на карьерные достижения может носить и отрицательный характер, когда человек начинает руководствоваться девизом: «цель оправдывает средства», и его карьерный рост становится основной целью деятельности в компании, причём существует вероятность того, что приоритетность личной цели может преобладать над организационными целями. Этот человек будет прекрасным руководителем, но, он также, одновременно, может стать и плохо управляемым подчиненным, с низкой мотивацией к повышению эффективности, если рост эффективности не связан с получением дополнительных бонусов по росту в карьерной лестнице. Его девиз: «Время – деньги».

Существует особенность коммуникации с личностью-носителем такой психогеометрической формы – небольшие предложения, короткая, но емкая коммуникация, его не интересуют подробности, детали проекта, а только самая суть, основная цель, а лучше всего, чтобы коммуникация давала дополнительную возможность для его карьерного роста.

«Прямоугольник» – это не фигура (т.е. она означает не четкую личностную позицию человека), а лишь форму, определяющую неудовлетворенность настоящей ситуацией у испытуемой личности. Диагностирование данной психогеометрической формы возможно по внешнему виду человека, подтверждающим форму критерием будет являться – неуместность. Неуместность настоящей ситуации в поведении, общении и во внешнем облике. «Прямоугольник» – это именно психогеометрической форма, характеризующее некое «переходное» состояние личности, подчеркивающее антагонизм личности и внешнего окружения, трудовой деятельности или условий труда и заработной платы, состояние возрастных кризисов, неудов-

летворенностью в качестве личных или семейных взаимоотношений и мн. др.

Целые группы населения в определённые моменты жизни могут находиться в психогеометрическом состоянии «прямоугольника»: школьники перед сдачей ЕГЭ; люди, (не по своей воле), меняющие работу, после многих лет трудовой деятельности на одном рабочем месте; люди предпенсионного и пенсионного возраста, утративших привычные социальные роли и статус; люди перед и после расторжения брака, (особенно после многолетних брачных союзов); военные-отставники, стоящие перед выбором нового Профессионального пути после многолетней службы и мн. др. В качестве плюсов для hr-менеджера при наборе персонала, следует отметить, что у людей в данном психогеометрическом состоянии, очень развита эмпатичность и любознательность, они открыты к получению новых знаний и опыта, как следствие, – могут прекрасно освоить новые знания и приобрести полезные навыки, тем самым повысив свою профессиональную компетентность. Кроме того, люди в «прямоугольном» состоянии могут быть охарактеризованы, как ведомые, а, следовательно, будут повторять алгоритм поведения того работника, который будет наставником на испытательном сроке у нового работника, перенимая его модель поведения и, получая необходимые навыки для эффективного выполнения новой работы.

«Зигзаг» – это психогеометрическая фигура, характеризующая личность «творца», генератора идей и проектов. Личность с данной психогеометрической фигурой не является командным игроком, может быть плохо управляемой, не склонна к выполнению рутинной, шаблонной работы; даже больше – такая личность склонна саботировать рутинные однообразные задачи. Но ради реализации интересующей его идеи или проекта этот работник будет способен много работать сверхурочно, даже в свои выходные дни, праздники, отпуск и даже в ночное время. С коммуникацией у данной личности также имеются некоторые проблемы, а именно, отношения в коллективе зависят от того, на каком уровне воспринимаются идеи «зигзага»: если

идеями восхищаются, то «зигзаг» благо-склонно примет восторги окружающих, но, если его идеи останутся недооцененными, то окружающие рассматриваются как вражеский стан. Жизненным девизом «зигзагу» может служить: «Нет «Дню сурка!» и «Креативность как стиль жизни».

При онлайн-собеседовании эксперт может попросить испытуемого повернуть камеру и продемонстрировать внешнее окружение, тогда даже без проведения второго этапа экспресс-диагностики появляется возможность сформировать комплексную оценку и представление о первой («ведущей») психогеометрической фигуре личности [1,5,6,7-10].

При диагностике кандидата «в поле», фактически, методом «тайного покупателя» или hh (head hunter – пер. с англ., охотник за головами), когда необходимо переманить сотрудника у конкурирующей компании определение его психогеометрической формы легко провести по состоянию рабочего места и внешнего вида.

У ярко выраженного «квадрата» будет идеальный порядок на рабочем месте, не будет декоративных элементов, все предметы, которые будут на его столе, будут обязательно функциональны. Также, возможна экспресс-диагностика, и по внешнему виду сотрудника, например, квадраты будут отличаться поддержанным консервативного стиля, даже в неформальной обстановке, они не любят декоративности, склонны к аскетизму, минимуму аксессуаров в личном образе.

Внешнее окружение личности (дизайн помещения) (с позиционированием, в качестве основной, – фигуры «круга»), будет скорее похоже на домашнюю обстановку, даже на рабочем месте, они склонны украшать рабочее пространство множеством деталей: фотографиями близких, рисунками детей, статуэтками, цветами, милыми безделушками и пр. В оформлении собственного внешнего вида будет фигурировать стиль casual, **характеризующийся как эстетичный и максимально комфортный; даже при обязательном строгом дресс-коде такие люди будут выбирать для белого «верха» – вещи, которые могут быть эластичными или свободного кроя.**

Как узнать личность – носителя психогеометрической фигуры «зигзаг» вне возможности проведения тестирования? Дизайн рабочего и домашнего пространства у людей данной психогеометрической формы выглядит чаще театрально, с изрядной долей эксцентричности, либо это будет представлением того, что можно назвать «творческим беспорядком», граничащим с хаосом. Ведь внешние проявления данной психогеометрической фигуры (в дизайне и оформлении помещений, одежды, аксессуаров и пр.) должны говорить о том, что перед вами весьма нетривиальная личность, личность творца, человека, способного рождать новые идеи, и, живущего ради их успешной реализации. Вторым вариантом «зигзаг» как бы подчеркивает, что хаос пространства – приоритет содержания (ценность идеи) над формой (упорядочивание пространства и оформления собственной внешности).

Внешняя обстановка испытуемого с ярко выраженной психогеометрической формой «треугольник» будет оформлена модно и претензионно, часто в таких интерьерах будут присутствовать результаты достижения хозяина дома или кабинета: грамоты, сертификаты, кубки и пр. В своем внешнем облике «треугольник» будет использовать атрибуты «slow fashion», того, что уже общепринято, как модные вещи, аксессуары, марки. «Треугольники» любители статусного, они будут всячески подчеркивать внешними атрибутами свой социальный статус.

Внешнее пространство испытуемого, находящегося в переходном «прямоугольном» состоянии, обычно будет находиться в плачевном состоянии, часто такое состояние сопровождается преддепрессивным состоянием личности, в виду этого, на рабочем столе испытуемого, как и в домашнем пространстве, будут «перемешаны» самые разные предметы, «не подходящие», «выпадающие» из общего стиля комнаты, офиса или рабочего места.

Результаты исследования и их обсуждение

За время «первой волны» пандемии новой коронавирусной инфекции 2020 года авторами статьи был прове-

ден ряд консультаций hr-департамента по найму на вакантные места 122 работников для открытия нового филиала группы компаний. Комплексная оценка принимаемого персонала была проведена с помощью применения экспресс-диагностики, предложенной в данной статье.

В качестве вакансий были закрыты следующие позиции:

- бухгалтерия (10 позиций);
- маркетинг (8 позиций);
- логистика (10 позиций);
- ВЭД (6 позиций);
- грузоперевозки (14 позиций);
- секретариат (3 позиции);
- реклама и PR (6 позиций);
- строительство (52 позиции);
- ИТР (3 позиции);
- склад (10 позиций).

Подбор новых работников осуществлялся с помощью 2-ух этапной экспресс-диагностики. Все нанятые в тот период работники продолжают работать на своих рабочих местах, эффективно выполняя трудовые обязанности, по настоящее время. При применении комплексной оценки при найме нового персонала время ассессмента сократилось в 6 раз (с 1,5 ч. до 15 мин. на каждого испытуемого), в целом на формировании комплексной оценки личности при приеме 122 человек hr-менеджер должен был потратить несколько рабочих дней, а в результате, с применением предложенной двухэтапной экспресс-диагностики сократилось до 30,5 рабочих часов (4 рабочих дней) вместо 23 рабочих дней. Стоимость работы часа hr-менеджера в объекте исследования составляла 500 рублей, следовательно, экономический эффект в данном конкретном случае составил 76 т.р. Для вновь принятых работников на основе полученных результатов экспресс-диагностики была разработана персонализированная система мотивации. Внедрение методики для улучшения коммуникаций, формирования эффективных рабочих групп и процесса командообразования продолжается исследователями.

Выводы

В статье представлена методика проведения экспресс-диагностики потенциала личности, предназначенная

для формирования комплексной оценки персонала, позволяющая сэкономить временные расходы на прием новых работников в 6 раз, а также, позволяющая проведение отбора персонала с помощью применения онлайн-платформ, что, в условиях потенциально возможных, последующих «волн» развития новой коронавирусной инфекции, становится особенно актуальным.

Библиографический список

1. Тукачев Ю.А. О валидности популярного психометрического теста С. Деллингер. – 12 августа 2014 г. // <http://forum.ht-line.ru/threads/o-validnosti-populjarnogo-psixometricheskogo-testa-s-dellinger.368> (дата обращения: 20.04.2021).
2. Алпатова Е.А. Методика выявления мотиваторов, влияющих на эффективность труда государственных служащих / Е. А. Алпатова // Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Тамбов, 28 февраля 2014 года. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014. – С. 12-16.
3. Формирование и развитие инновационной среды в условиях цифровой экономики: Монография / П. М. Гуреев, Е. Н. Дуненкова, С. И. Онищенко [и др.] ; Научные редакторы Е.Ю. Камчатова, Е.Н. Дуненкова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – 206 с.
4. Формирование команды муниципального образования в процессе стратегического анализа социально-экономического развития / Е. А. Алпатова, С. Н. Текучева, З. Ю. Юзбекова, А. В. Есакова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 3(33). – С. 4-9.
5. Алпатова, Е. А. Построение системы мотивации персонала для повышения эффективности корпоративного управления / Е. А. Алпатова, И. А. Клейменова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 4-1(34). – С. 104-109.
6. Алпатова, Е. А. Процесс повышения квалификации госслужащих на основе модификации проективных методик / Е. А. Алпатова // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета, Махачкала, 08 апреля 2016 года / Даггосуниверситет. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Апробация», 2016. – С. 18-20.
7. Акимова М.К, Гуревич К. М. Психологическая диагностика. СПб.: Питер, 2007. – 652 с.
8. Музыченко Г.Ф. Проективная методика «несуществующее животное». – М., 2012. – 560 с.
9. Султанова З.В. Проективный подход в биографическом исследовании личности. Дисс. <...> канд. псих. наук. РГПУ им. А.И. Герцена. СПб., 2007. 203 с.
10. Носс И.Н., Бородина Т.И. Личностно-профессиональная спецификация в диагностике персонала // Вестник Московского государственного областного университета (Электронный журнал). 2015. № 3.