

Господа БИЗНЕСМЕНЫ! Для нас, специалистов по профессиональному подбору персонала, как и для претендентов на постоянное рабочее место, ваша Фирма начинается со службы персонала.

Последняя может быть представлена в одном лишь лице исполнительного хранителя трудовых книжек и соглашений, целым отделом кадров с обязательным «начальническим столом», или, в более современных офисах - уверенным в своих полномочиях менеджером персонала, а то и весьма разветвленной службой управления во главе с замдиректора. Дело, конечно, не в названиях, и даже не в представленных исполнительных структурах, поскольку принцип «кадры решают все» каждый руководитель волен решать по-своему и в советчиках со стороны, как правило, не нуждается.

Проблемы с кадрами осознаются почему-то только тогда, когда о них думать уже поздно, да и накладно. Ведь служащие желают прилежно исполнять свои роли, пока им платят, и легко покидают «под-мостики» Фирмы, если «билетная касса» пуста.

Мы не знаем вашего коммерческого «сценария» и не рвемся за кулисы действия, но мы худо-бедно умеем угадывать профессиональные склонности ваших «артистов» еще до того, как они начнут исполнять свои «роли». То есть, в нашем ведении скромная, хотя подчас и захватывающая деятельность: понимание человека.

В более конкретизирующем смысле - индивидуальная профессиональная психодиагностика. Вот об этом и хотелось бы более подробно поговорить.

Итак, как происходит профподбор работника? Чтобы уверенно отличить этот процесс от некоего приема на работу, необходимо определиться с, как минимум, тремя существенными моментами: во-первых, с наличием ТЕХ, ИЗ КОГО можно отбирать; во-вторых, с присутствием ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ЛИЦА, осуществляющего профподбор; и в третьих - с существованием РЕАЛЬНОЙ потребности Фирмы в работнике такого-то

профиля.

Иными словами, профподбор призван подобрать на вакантную должность наиболее профпригодного работника. Заметьте, не САМОГО НАИЛУЧШЕ-ГО, а наиболее ПРОФЕССИОНАЛЬНО СООТВЕТСТВУЮЩЕГО объявленной деятельности. Ну, а чтобы ПОДБИРАТЬ, необходимо СРАВНИВАТЬ.

Вопрос: с ЧЕМ? Или, быть может, с КЕМ? Поставь-те эту дилемму своему «кадровику» и вы ощутите его «ахиллесову» уязвимость.

Самой лучшей защитой окажется ссылка на нажитый опыт, компетентность и в завершение способность «видеть их всех насквозь». Начитанный менеджер по персоналу ловко парирует выпад рассуждениями об экспертном подходе в этом, бесспорно, серьезном деле.

И если, ко всему прочему, у него еще и дар убеждения, вам может стать неловко за доселе положенный оклад столь ответственному работнику. И чтобы спасти свое реноме, вам ниче-го не останется, как пустить в ход главный калибр из «последнего довода»: «А покажите эти ваши экспертные нормы и заодно -профессиограммы на ведущие специальности нашей Фирмы».

По-сле этого можете удаляться спокойно, мельком отметив букет ме-таморфоз на лице вашего подчиненного. Достоверность именно такого развития сюжета гарантируем процентов на девяносто. Со-гласитесь, не мало.

Если же вам покажут какие-то должностные инструкции (что никак не заменяет настоящую профессиограмму), уточните: «Что-то не видно здесь развернутой психогаммы...» К слову, состряпать последний документик, эдак страниц на два-дцать, за полдня еще никому не удавалось, а подсунуть что-либо похожее - увы... Психогамма - такой же уникальный документ, как и вид деятельности, которым занимается ваш специалист.

Впрочем, зачем она вам? Дела вроде и так идут совсем неплохо. На этой оптимистической ноте мы обычно и раскланиваемся с радушными хозяевами кадровой службы.

Хотя бывают и исключения. Как, например, появившееся у вас желание дочитать сей опус до конца. Поэтому давайте все же внесем кое-какую ясность в слегка туманные абрисы кадровых дел.

Ваша служба персонала, даже будучи представлена одним должностным лицом, обязана (и мы заявляем вполне официально и со всей ответственностью), так вот, ОБЯЗАНА иметь как КОН-ЦЕПЦИЮ подбора персонала, так и ЭКСПЕРТНУЮ СИСТЕМУ для осуществления этого подбора. Концепция должна быть не на словах, пусть и самых зажигательных, а в виде конкретных ПРОФЕССИОГРАММ по КАЖДОЙ (!) значимой для вас специально-сти.

Львиную долю места в ней занимает структурно автономный подраздел - ПСИХОГРАММА, которая и создается как отдельный документ. Профессиограмма в корректных и достаточно полных формулировках дает описание конкретного профессионального вида деятельности в стенах вашей Фирмы, или, иначе говоря, отражает особенности и специфику той или иной должности.

Любопытный (к сожалению, не только для вас!) может получиться до-кументик, если у ваших специалистов хватит сил довести его до завершения. Ведь в нем, как свет сквозь призму, будет преломлена стратегия и тактика вашего бизнеса, и, что называется, красной ни-тью окажутся прошиты главные идеи и идеалы Фирмы.

Концепция отбора персонала - это, прежде всего, провозглашаемая и рекламируемая концепция деятельности Фирмы, и если они почему-то не совпадают, то впору заводить свою контрразведку. Попутно, несколько замечаний о коммерческой безопасности.

Профессио-грамма не только абсолютно «ДСПэшный» документ, но и, желательно, с грифом «секретно», а поэтому круг лиц, посвященных во все ее тайны, должен быть весьма избирателен. Соответственно, путешествие по кабинетам таких документов видится излишне рискованным, потому все же лучше практиковать «выдержки» той или иной информации для соответствующих служебных лиц (на-пример, для начальников тех отделов, куда ведется прием работников).

В грамотно составленной психограмме должны быть отражены ВСЕ требования к должностным обязанностям работника, рабочего места, проанализированы все возможные пути дальнейшего ПРОФМАРШРУТА, и ПРОФОБУЧЕНИЯ (возможно, даже пере-обучения, переквалификации), нельзя забыть и проспектно-рекламную информацию. Короче, все о конкретной должности, применительно к специфике вашей Фирмы.

То есть, как вы уже поняли, «профессиограммы вообще» не создаются. Чисто концеп-туальную болтовню оставьте тем, кто в ней достаточно поднаторел и потому ничем производительным уже не занимается.

Хорошую профессиограмму могут сделать те, кто понимает всю «соль» профессии и способен к системной передаче информации. Отлично, если ваш «кадровик» как раз такой человек. Но чаще подобных эн-тузиастов легче найти среди специалистов отдела (группы) обучения.

Однако повторяем: работа эта кропотливая и должна как-то стимулироваться.

С ПРОФЕССИОГРАММОЙ дело окажется посложней. Но и выигрыш она обеспечит «покруче». Суть различий их пользы в следующем.

Если профессиограмма покажет, КАКИМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ и ДЕЛОВЫМИ навыками должен обладать претендент на должность, то психограмма должна ТОЧНО НАРИСОВАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ такого идеального работника. И если первое достаточно хорошо подразумевается специализированными (ну кто из нас не разбирается в своем деле?), то второе - куда как сложнее, люди-то разные, хотя все вроде бы и специалисты.

И если какая-либо из ваших должностей сильно уязвима со стороны так называемого человеческого фактора (например, тот же руководитель персонала, офис-менеджер, секретарь-референт, личный водитель, руководитель презентаций, администратор и т.д.), то, видимо, только ваше личное чутье на людей позволяет вам успешно набирать команду. Психограмма во многом переводит на точный язык те требования к работнику, которые улавливаются многолетним опытом и знанием руководителя.

Она же поставит заслонку субъективизму там, где может отрицательно сработать влияние сиюминутного состояния или каких-либо неблагоприятных факторов. В конце концов, она поставит все точки над «i» и покажет все «узкие места» в психологических требованиях к данной профессии.

Профессионально выполненная психограмма подобно бритве Оккама отсекает надуманные проблемы и определит значимые психофизиологические приоритеты профотбора. Результативность подобной работы очевидна: на ваших рабочих местах появятся именно ТЕ люди, которых вы ожидали.

Сложность лишь в том, как ее проделать. Поскольку необходим плодотворный симбиоз ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО психодиагноста и специалиста, знающего профессию.

Необходимо достаточно длительное вхождение психодиагноста в атмосферу работы вашей Фирмы, его подробное консультирование с последующей апробацией получаемого материала. Опять же, даже располагая финансами (между прочим, не ахти какими - стоимость двух-трех окон вашего офиса!) для проведения такой работы, вы столкнетесь с проблемой поиска специалиста, могущего продуктивно создавать

психogramмы.

На сегодня это редкая специализация практикующих психологов и в меру сил они стараются ее обходить. Почему - легко объяснимо. Ну, во-первых, они должны быть зрелыми практиками и прекрасными «инструментальщиками», во-вторых, обладать завидной профессиональной универсальностью, т.е. работать как ПСИХОФИЗИОЛОГИ, СОЦИОНИКИ и как специалисты по СКРЫТОМУ ПРОЕКТИВНОМУ психоанализу, и в-третьих, они должны уметь хорошо создавать нормативные документы, приводя в систему огромный эмпирический материал.

Представляем, какую бурю негодования вызовут только что приведенные строки в рядах узкоклановых «спецов» по ортодоксальным направлениям «вузовской» психологии. Как говорил один наш знакомый коллега, психogramмы вообще-то пишутся несколькими отделами НИИ психологии и в течение нескольких лет.

Вернуть бы нам те блаженные времена больших проектов и больших сроков! Как бы то ни было, но подобные документы все же создаются и сейчас, под заказ отдельных Фирм, где работа с персоналом выведена на цивилизованный уровень. Как правило, там работают менеджеры и руководители служб управления персоналом, прошедшие специальную психологическую подготовку в каком-нибудь государственном или независимом вузе Украины или СНГ (к слову, свежеепеченных «питомцев» той или иной «школы» мы легко узнаем и всегда рады их приветствовать, а иногда и доучить, например, проективной психографологии, специальным психофизиологическим методам, каким-либо отдельным диагностическим приемам или тому же составлению психogramм - мир, как говорит-ся, тесен и все мы друг другу братья).

Грешны, любим полюбпытствовать у коллег насчет «инструментария». Психодиагносты чем-то сродни «хакерам», а чем-то и «медвежатникам», пусть простят и те, и другие за попытку подмазаться. Но что поделаешь, в нас тоже инструмент очень много знает.

И несколько подряд грубых ошибок могут лишить тебя куска хлеба. По «отмычке» к человеку узнаешь класс брата своего, и не надо больше никаких «школ» и «крыш». Все понятно, с кем име-ешь дело.

Смотрим и на программные «поделки» из области «а я только что научился программировать, вот!» (на иронию имеем полное право: нашему программному диагностическому комплексу «Корвус» ни по качеству, ни по дизайну аналогов в странах СНГ мы пока не встречали). Хотя дизайн, как говорится, дело наживное, но вот ВАЛИДНОЙ (к этому термину мы еще не раз вернемся, а пока мысленно замените его на «соответствующий») и НАДЕЖНОЙ применяемая компьютерная разработка быть просто обязана.

И не менее принципиальное условие - диагностический инструмент должен быть ОТКРЫТЫМ для обучения неспециалистом-психологом, ГИБКИМ в настройке для Пользователя и ЗАКРЫ-ТЫМ для Испытуемого. За всеми этими определениями стоят вполне жесткие критерии оценки программного продукта, при-званного в помощь кадровым службам.

Если, к примеру, оное про-изведение лучших умов психологии не обладает автономной базой данных (т.е. накопление, сортировка данных тестирования) - можете смело от него отказываться. Нет автокорректировки оценоч-ных шкал - будьте готовы к вполне правдоподобным формам де-зинформации.

В наличии только традиционные опросники - в та-ком случае подвергаемый тестированию сдаст «испытание» непре-менно на «пять». В нем нет подробных текстовых интерпретато-ров, зато полно всяких шкал и скупой рассыпанных, но от этого не становящихся более понятными, терминов - значит, вам придется самому засесть за учебники и словари, что как-то компенсирует, хотя бы морально, дешевизну приобретенного «продукта» его раз-работчикам.

И последнее. Мы как-то вскользь упомянули об ЭКСПЕРТ-НОЙ СИСТЕМЕ. Если она у вас налажена - впору заводить свой учебный центр по передаче опыта. Поскольку вы

можете прогнозировать и предвидеть в «святая святых» сферы управления -управлении трудовыми ресурсами.

Следовательно, помимо личной интуиции и громадного практического опыта работы с людьми, вы обладаете сонмом независимых экспертов и, несомненно, небольшим, но эффективным подбором статистических моделей анализа столь специфической информации.

Теперь хотелось бы подытожить этот вступительный разговор простым перечислением основных условий удовлетворительного функционирования службы персонала:

а) работники, ведущие прием на работу, должны быть компетентны в вопросах профотбора и психологической диагностики, т.е. должны иметь квалификацию типа «персоналоведов»;

б) концепция профотбора, равно как и подготовки специалистов, должна быть выражена в нормативном документе - профессиограмме;

в) уровень требований к психологии личности, отбираемой на ту или иную должность, должен быть самым детальным образом проанализирован в специальном подразделе

профессиограммы - психограмме;

г) для оценки психологических качеств личности, отбираемой на должность, служба персонала должна иметь соответствующие психодиагностические средства;

д) подбор психодиагностических средств профотбора должен соответствовать требованиям психограммы по каждой отдельной должности;

е) эффективность профотбора, как и дальнейшего профмаршрута сотрудников фирмы, должна обеспечиваться наличием экс-пертной системы по управлению персоналом (ЭСУП)