

Григоровская Л.В.,

канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник

Институт рефлексивных исследований и специализации

ПРОБЛЕМА ПРОГНОЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРА:

РЕФЛЕКСИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА¹.

Задача процедуры отбора - обеспечить соответствие качеств претендента требованиям выполнения предлагаемой работы. Эффективность отбора, таким образом, определяется четкостью представлений исполнителя отбора о том, что оценивать (измерять) и какие инструменты использовать для оценки.

Структура традиционно оцениваемых свойств сложилась: знание предмета, когнитивные способности, коммуникативные (межперсональные) умения и личностные качества. Инструменты и процедуры оценки для каждого из перечисленных блоков качеств достаточно выкристаллизовались.

Несмотря на достаточную ясность, практика отбора на Украине имеет свои особенности. Предметом данной статьи и является изложение нашего видения специфики ситуации отбора персонала в Украине и обобщенное описание рефлексивной технологии отбора как инструмента, позволяющего решать связанные с ней проблемы. (Прогноз эффективности менеджера вынесен нами в тему доклада, как позволяющий более ярко представить данную специфику, хотя диапазон использования технологии ею не ограничен.)

В самом общем виде специфичность ситуации можно обозначить как **неформулированность потребности**, проявляющейся в размытости заказа на поиск специалиста. Это может быть обусловлено как динамичностью развития бизнеса, когда необходимо в формулировании запроса к специалисту по отбору ориентиро-

¹ Стаття підготована до доповіді на конференції: "СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ", яка відбулася 21 червня 2001 р. у Міжрегіональній Академії управління персоналом, вийшла з друку в 2003 р.

ваться на перспективу развития, так и культурными стереотипами (например, приоритет субъективного, эмоционального, интуитивного критерия оценки по отношению к объективным критериям, игнорирование значения технологии подбора). Со стороны соискателей вакансии можно говорить о неадекватности ожиданий конкретной ситуации состояния бизнеса (стереотипы в области карьерных устремлений, профессионально-ролевой реализации). Возможной причиной несформулированности потребностей у обеих сторон является отсутствие широкой практики контрактных (договорных) отношений в найме, выступающих толчком к осознанию своих интересов, потребностей и позволяющей развернуть систему ожиданий сторон друг от друга в форме, доступной для восприятия другой стороной.

Таким образом, как специфику ситуации отбора, мы отмечаем:

а) высокую степень неопределенности запроса к специалисту по отбору, не позволяющую одновременно, однозначно и точно определить критерии оценки претендентов;

б) незрелость менеджмента в управлении человеческими ресурсами, заставляющую в ситуации отбора ориентироваться в значительной степени на персональные особенности руководителя и определяемые ими имплицитно существующие корпоративные нормы.

Таким образом, решение задачи эффективности прогноза соответствия специалиста предлагаемой работе при отборе проходит через обеспечение процесса осознания сторонами своих потребностей, принятие их друг в друге и принятие взаимных обязательств в отношении их удовлетворения. По сути, процесс отбора персонала предстает как процесс осознания, кристаллизации и формулирования содержания “психологического контракта”.

Рефлексивная технология отбора, разработанная под руководством канд. психол. наук М.И. Найденова, представляет собой процедурную реализацию замысла превращения ситуации отбора в ситуацию моделирования актуальных стереотипов и их преодоления через развитие сторон, обеспечиваемое насыщением

среды рефлексией. В ее основе лежит концепция групповой рефлексии (М.И. Найденов, 1989), устанавливающая психологические механизмы творческого мышления в группе. Центральными ее понятиями, определившими “лицо” технологии, являются понятия “творческой задачи”; “проблемно-конфликтной ситуации” как отражения в сознании решающего проблемности задачи и реакция на возникшую проблему и свое проявление в ней; “стереотипа” как психологического образования, блокирующего творческий процесс; “рефлексии” как механизма преодоления проблемно-конфликтной ситуации и решения творческой задачи; уровней и сфер мышления, своеобразие сочетания которых, проявленное конкретным испытуемым, дает картину особенностей и потенциала его интеллекта и личности в составе группы.

В технологии реализованы **принципы:**

- Модульности, обеспечивающей гибкое применение диапазона процедур по типу “сокращенность - полнота” в зависимости от характера заказа;
- Концептуальности; ведущие понятийные конструкты - “рефлексивность” в противовес “стереотипности”;
- Избыточности - достаточности - оптимальности, определяемой:
 - балансом задач оценки – развития в отношении аппликантов, заказчика (работодателя), уже работающего персонала;
 - моно- или полифункциональностью заказа: отбор как для решение одной или нескольких задач.

Технология включает **этапы:**

1. рефлексивное интервью как первая ступень в исследовании стереотипов, ожиданий претендента и его готовности к принятию на себя обязательств; специфическим инструментом исследования, дополняющим традиционную процедуру интервью, является подписываемое претендентом соглашение о готовности принять требованиям работодателя;

2. собеседование претендентов с работодателем как этап продвижения работодателя по пути осознания своих потребностей в отношении работника; специфичен способ - не абстрактное моделирование запроса, а осознание его в сравнении с чувственно воспринимаемыми качествами претендентов;
3. подписание с претендентами соглашения о правилах участия в конкурсе; оценка тождественности декларируемой готовности “играть по правилам” реальным желаниям и возможностям участников;
4. конкурс - центральное событие технологии; ситуация публичного испытания претендентов, свидетелем которого выступает заказчик; реализуется в жанре психологического *тренинга-практикума*; процедуры основываются на принципах групповой дискуссии и направлены на создание условий проверки и развития, приближенных к реальным условиям осуществления деятельности, что позволяет увеличивать точность прогноза. Это достигается введением тем для обсуждения либо ситуаций для моделирования действий в них, имеющих потенциал диагностики конфликтных зон и потенциала их преодоления.
5. подведение итогов конкурса - рефлексивная процедура оценки совместно с работодателем представленных ему кандидатов, насыщение компетентностью в управлении ими с точки зрения обнаруженного ими потенциала и ограничений;
6. итоговое собеседование работодателя и кандидатов как подтверждение принятия взаимных ожиданий и обязательств;
7. психологическое сопровождение претендента в адаптационный период;
8. консультации работодателя по управлению претендентом с позиций оговоренных обязательств и высказанных ожиданий.

Развивающий потенциал технологии и ее потенциал инструмента высоко точного прогноза эффективности (на уровне 85%) обеспечивается:

- ее направленностью на обнаружение стереотипов;

- последовательным и многократным проведением сторон через процедуры осознания своих потребностей и ожиданий другой стороны, осуществляемом в едином пространственно-временном контексте;
- тренажом умений формулирования их в виде рациональных критериев, запросов, требований, оценок в соответствии с критерием;
- тренажом поиска формы их предъявления, обеспечивающей согласование интересов;
- принятием сторонами ответственности за принятые решения (на уровне подписания соглашений и присутствия третьей стороны при устных согласованиях обязательств).

Функция специалиста по отбору. В самом общем виде функция специалиста (тренера), – это функция рефлексии: обеспечение глубокого, разностороннего, “разнопозиционного” (с позиций разных участников – работодателя, работника), континуально-временного (“назад-и-вперед”) видения ситуации и ее участников.

Диагностическая функция реализуется в процессе наблюдения, интервью, конкурса как внутренняя (по проявлению) фиксация поступков (речевых и поведенческих) участников и последующий их анализ. Развивающая функция проявляется в виде активного вмешательства специалиста в события конкурса в виде проблематизаций, открывающих для участников новый, не видимый ими ранее аспект обсуждаемой проблемы, и квалификаций их действий относительно заданного критерия (поставленной задачи, объявленных ограничений и т.д.). Проблематизация и квалификация открывают дорогу “изложению” тренером собственного видения ситуации, трудностей и ограничений, перспектив их преодоления и развития.

Рефлексивность позиции специалиста выступает гарантом избежания опасности идентификации с какой-либо из сторон, но служит расширению видения, приумножению возможностей обеих сторон.