

*Л. В. ГРИГОРОВСКАЯ, канд. пед. наук  
(Институт рефлексивных исследований и специализации, г. Киев)*

## **ПРОБЛЕМА ПРОГНОЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА: РЕФЛЕКСИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 137–139

Задача процедуры отбора персонала — 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 уже 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 в Украине имеет свои особенности. Предметом данной статьи 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 деятельности менеджера вынесен нами в заглавие, как позволяющий более четко представить данную специфику, хотя диапазон использования технологии ею не ограничен.)

В самом общем виде специфичность ситуации можно обозначить как **несформулированность 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 ориентироваться на пер-

спективу 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 позволяющих** развернуть систему ожиданий **сторон** друг от друга в форме, доступной для восприятия другой стороной.

Таким образом, как специфику ситуации отбора персонала, мы отмечаем:

а) **высокую** степень неопределенности запроса к специалисту по отбору, не позволяющую **одномоментно, 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.

Итак, решение задачи эффективности прогноза соответствия **специалиста** предлагаемой работе при отборе **проходит** через обеспечение процесса осознания **сторонами** своих потребностей, приня-

тие 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 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 “творческая задача”; “проблемно-конфликтная ситуация” как отражение в сознании решающего проблемности задачи и реакция на возникшую проблему и свое проявление в ней; “стереотип” как психологическое образование, блокирующее творческий процесс; “рефлексия” как механизм преодоления проблемно-конфликтной ситуации и решения творческой задачи; уровней и сфер мышления, своеобразии сочетания которых, проявленное конкретным испытуемым, дает картину особенностей и потенциала его интеллекта и личности в составе группы.

В технологии реализованы такие принципы:

- *модульности*, обеспечивающей гибкое применение диапазона процедур по типу “сокращенность — полнота” в зависимости от характера заказа;
- *концептуальности*; ведущие понятийные конструкции “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 решения одной, так и нескольких задач.

Технология включает следующие 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 требования 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 высокоточного 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 прояв-

ляется 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” специалистом (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.