Пискарёва Ю.В.

В статье рассказывается о том, как можно

эффективно использовать соционику в адаптации новых сотрудников.

Статья может быть интересна менеджерам по персоналу, а также руководителям высшего и среднего звена.

Ключевые слова: соционика, адаптация персонала, тип информационного метаболизма, базис Юнга, стимульные группы, группы восприятия.

Новая компания, коллектив, начальство, а также незнакомая атмосфера, функциональные обязанности и условия труда… Тем, кто хотя бы раз менял место работы, думаю, не стоит объяснять, что новому сотруднику в такой момент приходится совсем непросто. Преодоление всех этих трудностей требует зачастую больших затрат энергии и сил. По крайней мере, первый месяц на новом рабочем месте для новичка может быть стрессовым. Конечно, степень сложности данного периода зависит как от особенностей самой компании, ее корпоративной культуры, отношений внутри коллектива, так и от личных особенностей трудоустроившегося.

Хотелось бы отметить, что грамотные меры по адаптации позволяют сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, чтобы освоиться и почувствовать себя комфортно на новом рабочем месте, влиться в коллектив и начать работать с максимальной отдачей.

Как показывает практика, далеко не в каждой организации руководители и сотрудники HR-отдела уделяют должное внимание адаптации персонала. Очень часто пришедшему на новую работу человеку приходится разбираться во всем самому, без чьей-либо помощи. А ведь проблема еще заключается в том, что не каждый человек способен самостоятельно быстро найти нужную информацию и создать необходимые условия для полноценной работы.

От того, насколько гладко прошел процесс адаптации для сотрудника, зависит в дальнейшем его пребывание в компании, продуктивность деятельности, психологический комфорт, принятие правил и норм, мотивированность, характер взаимоотношений с коллегами. При этом очень важна заинтересованность руководителя, менеджера по персоналу или наставника в «акклиматизации» нового коллеги, нахождении к нему индивидуального подхода.

В настоящей статье речь пойдет о применении соционики в адаптации новых сотрудников. Знание соционики и типа информационного метаболизма сотрудника, позволяет нам понять, как наиболее эффективно адаптировать его к новым условиям, какие технологии для этого мы можем использовать. [4]

Дихотомии базиса Юнга

Аушра Аугустинавичюте разработала соционическую типологию, опираясь на базис Юнга, состоящий из установок психики: экстраверсия – интроверсия; функций: логика – этика, интуиция – сенсорика; классов: рациональность – иррациональность [1]. На что же следует обратить внимание при создании нужных условий для нового сотрудника, если мы знаем, что он логик или этик, интуит или сенсорик, экстраверт или интроверт, рационал или иррационал? Рассмотрим этот вопрос поподробнее.

Логика – этика

Принимая решения, *логики*, прежде всего, ориентируются на правильность, целесообразность действий, факты, законы, истину и объективный смысл. Им в большей степени свойственна оценка поступков, а не чувств и эмоций, которые вызвали эти поступки. Логикам бывает трудно разобраться в морально-этических качествах других людей. Они тяжело переносят манипулирование этическими нормами, предпочитая просто однажды договориться о них [3].

Адаптация для логика

В адаптации сотрудника-логика важно уделить внимание поддержке по слабой функции – этике. А именно, позаботиться о создании благоприятной, доброжелательной атмосферы, проявить хорошее отношение к нему, оказать помощь и посредничество при знакомстве, установлении контакта с коллегами. Стоит рассказать, не перегружая информацией, о том, какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный и т.п.), к кому можно/ нельзя обращаться за помощью или советом и т.д. Важно также не затрагивать самооценку сотрудника-логика в его чувствах и переживаниях [4].

При адаптации логика не стоит забывать еще и о создании благоприятных условий для проявления сильной логики, возможности творчества по ней. Проще говоря, логик сможет быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, если сотрудники будут ценить его работу, связанную с вопросами управления, составления различных графиков, схем, программ, технологий и т.п., а также разумность его рассуждений.

Этики легче всего понимают и оценивают как свои, так и чужие чувства и эмоции, ориентированы на моральные нормы и ценности. Они лучше разбираются в людях, их эмоциях, хорошо умеют налаживать отношения. Этикам бывает сложно разобраться в правоте человека. Они тяжело переносят манипулирование законами и правилами.

Адаптация для этика

Совсем не лишней для сотрудника-этика будет поддержка по слабой логике. Нужно уделить больше внимания тому, как правильно организовать свою работу, объяснить технологии и правила работы в организации, разобраться во внутрифирменной системе хранения информации (где лежат и как называются нужные папки, файлы), посодействовать в освоении специфического производственного оборудования (складского, IT и др.), программного обеспечения и т.д. Желательно сразу не перегружать этика логической информацией, дать возможность постепенно ее усвоить.

Так же как и логику, этику следует создать условия для проявления своей сильной функции (в данном случае, этики). Учитывать его чувства и эмоции, не требовать от него всегда объективного, бесстрастного отношения к делу и людям, дать возможность налаживать отношения и создавать психологический климат в коллективе.

Интуиция – сенсорика

Интуитам больше интересны не сами факты, а их взаимосвязи и значения. Они большое внимание уделяют новым возможностям, внимательны к развитию событий, ориентированы на будущее, для них характерен полет фантазии. Интуиты лучше схватывают целостную картину событий и явлений. Им труднее разобраться в ощущениях, физических потребностях и бытовых вопросах [3].

Адаптация для интуита

В адаптации сотрудника-интуита нужно обратить внимание на создание комфортных условий на рабочем месте и помощи в практических вопросах. Можно позаботиться об обеспечении необходимой канцелярией, удобным креслом, рабочим столом, показать,

где находится столовая (кухня), где можно взять чай/ кофе и т.п., напомнить заработавшемуся интуиту об обеденном перерыве и необходимости отдыха, а также помочь в реализации его замыслов и идей.

Учитывая сильную интуицию, работнику лучше всего предоставить возможность самому распоряжаться своими способностями и временем (например, когда и во сколько браться за то или иное дело, с какими темпами выполнять работу). Прислушиваться к его прогнозам, идеям, оценке возможностей людей, предметов и явлений.

Сенсорики – это люди «земные», заинтересованные больше в том, что происходит «здесь и сейчас». Это практики, прагматики, доверяющие информации, полученной при помощи органов чувств (обоняние, осязание, зрение, слух и вкус). Сенсорики внимательны к деталям, своим и чужим физическим потребностям, ощущениям. Однако им сложнее разобраться в возможностях и уловить тенденции изменений.

Адаптация для сенсорика

Новому сотруднику-сенсорику будет приятно, если рассказать об истории и перспективах развития компании, о новых возможностях (в его работе), целостно и широко показать ситуацию, посодействовать в планировании его деятельности, а также помочь в развитии способностей. Так одна моя бывшая сотрудница (СЭИ) вспоминала, что достаточно быстро адаптироваться на новой работе и успешно освоить новую профессию помогла уверенность коллег в ее способностях (говорили, что она сможет стать очень хорошим менеджером по персоналу) [4].

Важный момент – это признание потребностей сенсорика в вопросах материального благополучия (заработная плата и премии), здоровья (больничный, медицинская страховка), отдыха (отпуск) и т.п. По возможности позволить ему самому обустроить свое рабочее место так, как он хочет. Ценить то, что он хорошо справляется с выполнением конкретных практических, повседневных задач.

Экстраверсия – интроверсия

Как известно, внимание *экстраверта* направлено преимущественно на объекты внешнего мира (вовне). Экстравертам легче приспособиться к объекту, не изменяя и не переделывая его. При этом они часто творят новые отношения, формируют новое из уже знакомых элементов. Они лучше понимают ответственность. Для экстравертов характерен активный затратный стиль и открытость. [3]

Адаптация для экстраверта

Так как внимание экстраверта направлено на объекты внешнего мира, его можно знакомить с большим количеством сотрудников, активно рассказывать о том, чем они занимаются, не боясь, что он кого-то не запомнит.

Однажды я знакомила новую сотрудницу (ЭИЭ) с коллективом нашей компании. Мы долго ходили по офису, и я сказала, что ей, наверное, будет сложно сразу всех запомнить. На что девушка возразила: «Совсем не сложно! Здесь всего-то человек 80!»

Экстраверт может не всегда учитывать, как относятся к нему люди в коллективе (считая, что любые неподходящие отношения можно заменить), а также какие чувства они к нему питают. В данном случае можно помочь сотруднику в этом разобраться, подсказать, если необходимо, как изменить эти чувства. Поскольку экстраверты лучше понимают ответственность, при знакомстве нужно рассказать за какой участок работы отвечает тот или иной сотрудник. Также подробно объяснить самому работнику-экстраверту, за какой участок будет отвечать он. Рассказывая о специфике работы компании, стоит сделать акцент на количестве партнеров и клиентов, их постоянном притоке, на дальнейшем расширении самой компании. При этом лучше учитывать, что экстраверт хорошо может справиться с крупномасштабными проектами, требующими больших затрат энергии и работой, связанной с большим количеством людей [5]. Поэтому не нужно препятствовать ему в выполнении подобных задач.

Внимание *интроверта* преимущественно направлено вовнутрь, на субъект. Для интровертов первичны отношения, а объект вторичен. Интроверту легче приспособиться к отношениям, при этом они могут изменять сам объект, воздействовать на него. Эти люди часто изобретают принципиально новые вещи. Интроверты лучше понимают долг, чем ответственность. Для них характерен энергосберегающий стиль, некоторая закрытость[3].

Адаптация для интроверта

В отличие от экстраверта, интроверту сложно сразу удержать в поле зрения большое количество объектов, ему нужно время, чтобы сформировать к ним определенное отношение. Поэтому, знакомя интроверта с новыми коллегами, лучше успокоить его, сказать, что он постепенно всех запомнит, а если вдруг возникнут трудности с запоминанием, то «можно обратиться к тому-то…» При знакомстве нужно рассказать о должностных обязанностях того или иного сотрудника, а также четко объяснить, в чем заключаются должностные обязанности самого сотрудника-интроверта.

Интересная и довольно простая методика для запоминания новых сотрудников была внедрена моим бывшим руководителем (ЛСИ). Придя в нашу компанию, она попросила нас повесить над рабочим столом каждого сотрудника лист формата А4, на котором крупным шрифтом были напечатаны фамилия, имя, должность и внутренний номер телефона. Я заметила, что именно интровертам-новичкам это больше всего помогало.

Рассказывая о специфике работы компании, прежде всего, надо сделать акцент на ее стабильности, на постоянных отношениях с партнерами и клиентами, так как стабильность и отношения для интроверта в приоритете.

В работе нужно также помнить, что интроверт лучше всего будет справляться с локальными задачами, требующими глубокой, постепенной и детальной проработки, работать с небольшим количеством людей (или индивидуально с каждым человеком). И, конечно же, интроверту необходимо дать возможность использования своих сильных сторон в самосовершенствовании (работе над собой, личностном и профессиональном развитии), наведении порядка и гармонии в своем внутреннем мире, создании принципиально новых вещей, что положительно скажется на его работоспособности.

Рациональность – иррациональность

Рационалы ориентированы на разум, традиции, стремятся иметь твердое мнение, жить с принятым решением и не склонны его менять. Если обстоятельства меняются, рационалам нужно время для того, чтобы перестроиться, поменять свои планы. Они, как правило, имеют одну цель и множество методов для ее достижения. Потеря цели вызывает у них растерянность.

Адаптация для рационала

При знакомстве с новым коллективом, рационалу можно рассказать о традициях компании. Неплохо было бы предоставить ему стабильные условия труда, стабильный график и режим работы (например, 5/2, с 9.00 до 18.00). Резко переключиться с одного графика на другой людям рациональных типов бывает сложно. Лучше всего заранее предупредить об изменениях, которые могут произойти в работе. При потере цели деятельности рационалы часто с благодарностью принимают помощь в поиске новых целей и задач.

Следует иметь в виду, что не стоит требовать от сотрудников-рационалов спонтанности и быстрой перестройки по ситуации. Учитывать то, что они лучше планируют свою работу, справляются с решением планомерных, последовательных задач.

Иррационалы ориентированы на непосредственное восприятие и на свой взгляд на мир. Они стремятся увидеть новые возможности и уловить ощущения. Бывает, что они не спешат с принятием решения. Иррационалы более гибко и быстро реагируют на изменившуюся ситуацию, чем рационалы. Как правило, они ставят себе множество

различных целей, при этом стараются одним методом достигнуть сразу нескольких.

Адаптация для иррационала

Новому сотруднику-*иррационалу* лучше, по возможности, предоставить свободный, гибкий график и режим работы или, как практикуется сейчас в некоторых компаниях, несколько вариантов графика на выбор. Главное – не заставлять его работать в постоянных и неизменных условиях труда. В ситуации, когда существующих методов и средств не хватает для достижения поставленных целей, лучше помочь в поиске других средств и методов.

Лучше не выставлять иррационалу жестких ограничений по срокам выполнения работы. Учитывать и ценить то, что иррационал хорошо адаптируется в изменяющейся ситуации, улавливает новые возможности; позволять ему выполнять несколько дел сразу или параллельно, а также применять различные подходы, гибкость и наблюдательность.

Стимульные группы

Соционика изучает так называемые стимульные группы (или стимулы к деятельности) [2, 7]. На что же обратить внимание в адаптации нового сотрудника, зная к какой стимульной группе он относится?

Настрой на уникальность («Рыцари» по С. Савченко)

В эту группу входят *интуитивные экстраверты* (ИЛЭ, ЭИЭ, ЛИЭ, ИЭЭ). Эти типы включатся в работу стимулом необычности, нестандартности задачи [6].

Знакомя нового сотрудника «Рыцаря» с компанией, можно обратить его внимание на перспективность, необычность сферы деятельности (например, уникальность продукции, которую производит компания, а также услуг, которые она предоставляет), чем она отличается от других компаний, в чем их превосходит. Неплохо будет, если изначально ставить сотруднику необычные задачи, которые еще никто до него не выполнял, поручать ту работу, в которой он может стать «первооткрывателем».

Настрой на престиж, статус («Короли» по С. Савченко)

Это *сенсорные экстраверты* (ЭСЭ, СЛЭ, СЭЭ, ЛСЭ). «Короли» включаются стимулом статуса (например, продвижением по карьерной лестнице, властью и уважением коллег).

Знакомя «Короля» с организацией, следует сделать акцент на ее имидже, положении, которое она занимает, расширении «сфер влияния», а также на карьерном росте, который возможен в компании. Работнику, настроенному на престиж, лучше поручать решение важных практических задач, стимулируя его при этом дальнейшим карьерным ростом и уважением коллег.

Настрой на личный интерес («Пажи» по С. Савченко)

Интуитивные интроверты (ЛИИ, ИЭИ, ИЛИ, ЭИИ). «Пажи» включаются в работу, если в ней содержится доля их внутреннего интереса (например, изучение науки или рынка).

Знакомя «Пажа» с особенностями компании, в которой ему предстоит работать, лучше рассказать о том, что он сможет заниматься работой, которая ему нравится, получить новые интересные знания, повысить свою квалификацию (если есть возможность прохождения различных курсов и тренингов для сотрудников). Типам этой стимульной группы в работе стоит ставить задачу таким образом, чтобы ее выполнение было интересно им самим.

Настрой на благосостояние («Дамы» по С. Савченко)

К этой стимульной группе относятся *интровертные сенсорики* (СЭИ, ЛСИ, ЭСИ, СЛИ). «Дамы» включаются в работу стимулом благосостояния, а именно комфортными условиями, стабильностью, материальным благополучием.

Интровертные сенсорики легче смогут адаптироваться на новом рабочем месте, если у них будет уверенность в том, что компания стабильно развивается (без потрясений, кризисов и сокращений штата), обеспечивает своих сотрудников хорошими условия труда (удобным рабочим местом, питанием), поощряет за хорошую работу (различными премиями, бонусами). Изначально следует ставить «Дамам» конкретные практические задачи, направленные на налаживание стабильной работы в компании, стимулируя при этом материальным благополучием [2].

Группы восприятия

Так называемые группы восприятия (или перцептивные группы) строятся на двух парах признаков: сенсорике – интуиции и рациональности – иррациональности. Они отличаются друг от друга тем, что с разной скоростью воспринимают информацию и переключаются с одной деятельности на другую [5]. Я считаю, что в адаптации нового сотрудника, нам нужно учитывать и то, как и в какой форме он лучше будет воспринимать информацию.

Основательные

К этой группе относятся *рациональные сенсорики* (ЭСЭ, ЛСИ, ЭСИ, ЛСЭ). Особенность этих типов заключается в том, что они склонны оперировать проверенной и надежной информацией, дольше, чем другие типы перерабатывают неожиданную информацию. Они стараются поэтапно планировать свои дела, им сложно спонтанно браться за дело, не доделав предыдущее. «Основательные» тяжелее всех переносят неопределенность.

Рассказывать «основательному» сотруднику о его новых должностных обязанностях и специфике работы лучше всего четко, не спеша, опираясь на конкретные, проверенные факты, а также подводить итоги того, что уже было сказано. Неплохо будет подкрепить свой рассказ конкретными документами (например, должностными инструкциями) или планом работы, изложенным на бумаге. Важно найти подходящее место и время для общения, убедиться, что сотрудник готов слушать и воспринимать новую информацию.

Обстоятельные

Это *рациональные интуиты* (ЛИИ, ЭИЭ, ЛИЭ, ЭИИ). Их особенность в том, что для переключения на новую и неожиданную информацию им нужно остановиться, взять

«тайм-аут» и подумать. «Обстоятельным» свойственно раскладывание информации «по полочкам», прослеживание взаимосвязей (от одного факта к другому), учет обстоятельств места и времени.

Рассказывать новому сотруднику об обязанностях и работе следует последовательно: сначала сказать то, что будет ему изложено, потом изложить это, а в конце подвести итоги и сделать из этого выводы. Можно так же, как и в случае с «основательным», подкрепить сказанное документами. Если это будет необходимо, то дать возможность «обстоятельному» сотруднику приостановиться и обдумать только что полученную новую информацию.

Гибкие

Иррациональные сенсорики (СЭИ, СЛЭ, СЭЭ, СЛИ). Для этой группы характерна гибкость в переключении на новую неожиданную информацию (если для переключения есть соответствующие факты). Нужно учитывать то, что «гибкие» в силу своей иррациональности могут отказываться от задуманного, перестраивать план действий, поменять свои цели, если видят для этого новые интересные перспективы и возможности.

Рассказывать новым сотрудникам этих типов об их обязанностях и работе следует коротко, конкретно, излагая основные факты, без повторений и длительного «раскладывания по полочкам».

Восприимчивые

В эту группу входят *иррациональные интуиты* (ИЛЭ, ИЭИ, ИЛИ, ИЭЭ). Типы, относящиеся к этой группе, легче всех реагируют на изменение ситуации. В плане переключения на новую неожиданную информацию – это самая легкая группа. Иногда просто поражает способность людей этих типов «схватывать» все с ходу.

Знакомя «восприимчивого» сотрудника с новой работой, стоит излагать мысль коротко, без лишних повторов. Например, кратко рассказать о поставленной перед ним задаче, а в остальном дать возможность додуматься самому. Как показывает практика, если перегружать «восприимчивого» различными фактами и деталями, то ему просто станет неинтересно это слушать. Не нужно удивляться, если он вскоре скажет, что ему уже все понятно и не стоит дальше продолжать объяснение. Самое главное – уточнить, правильно ли «восприимчивый» сотрудник понял полученную информацию.

В завершение я хотела бы еще раз подчеркнуть, что для стабильной и эффективной работы нового сотрудника в компании необходима грамотная адаптация. Безусловно, технологии адаптации персонала каждый выбирает для себя сам. Но мы не сможем помочь человеку освоиться в новом коллективе без индивидуального подхода к нему и учета его личных особенностей. В этом плане соционика, если грамотно ее использовать, может стать хорошим инструментом, поскольку она дает представление о социотипе человека, его сильных и слабых сторонах. Это упрощает разработку индивидуальной программы адаптации сотрудника и дает возможность быстрее включить его в рабочий процесс.

Список литературы

1. Аугустинавичюте А. Социон. М.: Черная белка, 2008.
2. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2005.
3. Прокофьева Т.Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений. Учебно-практическое пособие. М.: Изд-во «Алмаз», 2005.

4. Прокофьева Т.Н. Соционика. Профориентация и мотивация к деятельности. Учебно-практическое пособие. М., 2004, 64 с.
5. Прокофьева Т.Н. Соционика в профессиональной деятельности: эффективная постановка целей и выбор средств их достижения. Учебно-практическое пособие. М., 2008, 112 с.
6. Прокофьева Т.Н. Соционика. Типы информационного метаболизма. Учебно-практическое пособие. М., 2008, 72 с.
7. Савченко С., Савченко И. Вечерний чай при свечах и картах