УДК 331.107

Использование технологии DISC при формировании кадрового резерва

Колесникова Ю.С.
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими ресурсами
Казанского (Приволжского) федерального университета

Камашева А.В.
Ассистент кафедры управления человеческими ресурсами
Казанского (Приволжского) федерального университета

Буры В.В.
Магистр направления «Управление человеческими ресурсами»
Казанского (Приволжского) федерального университета

В статье предложено использование технологии DISC для формирования эффективной команды и отбора кандидатов в кадровый резерв. Технология позволила обосновать психологическую совместимость и возможность возникновения конфликтов в малых рабочих группах. Выявлены характерные профессиональные деформации для работников различных отраслей.

Ключевые слова: технология DISC, типирование сотрудников, кадровый резерв, рабочая группа.

Создание идеальной рабочей команды является актуальной задачей на протяжении всей истории развития общества. Особую значимость данная задача приобретает в условиях формирования экономики знаний, когда потенциал каждого сотрудника может стать конкурентным преимуществом организации. Эффективная командная работа определятся наличием синергетического эффекта взаимодействия. В условиях командной работы необходимо добиться взаимодополняемости сотрудников, нивелирования слабых сторон, возможности максимальной реализации потенциала.

Для формирования идеальной команды важно проводить адекватный отбор в кадровый резерв, позволяющий выделить работников, обладающих потенциалом для развития. Помимо стандартных методов оценки персонала при отборе в кадровый резерв (тестирование, собеседование, интервью и др.) мы рекомендуем использовать технологии по типированию сотрудников.

Для оценки возможной эффективности команд существует множество различных методик, таких как методика оценки ролей в команде по Белбину [1], соционика, методика И. Адзизиса и др. Каждая из упомянутых методик базируется на том, что в команде должны быть представители всех типов [2].

Карл Густав Юнг определил и описал четыре базовых психологических типа, соотносящихся с четырьмя психологическими функциями: мышление, чувства, ощущения, интуиция [3].

В 1950-х гг. появляется «Анализ векторов активностей» В. Кларка, который впоследствии модерни-

зируется до технологии оценки личности DISC. В настоящее время технология пользуется большой популярностью, и на рынке представлено большое количество предложений по услуге типирования сотрудников. Однако, как правило, данную технологию используют для оценки конкретного сотрудника, чаще при найме, и не дается рекомендаций по формированию команды.

DISC – четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определённой ситуации. DISC рассматривает стили поведения и предпочтения в поведении. При этом DISC не оценивает умственные способности человека (*IQ*), эмоциональный интеллект (*EQ*), не является инструментом выявления ценностей человека, не оценивает образование, способности и опыт [3].

Технология DISC позволяет дать характеристику личности в нормальном состоянии и в условиях стресса, количественно сравнивать проявления каждого из секторов у разных людей. На основе данной методики можно выявить недостающие характеристики для анализируемой команды и формировать малые рабочие группы.

Согласно технологии DISC, существует четыре полюса личности: север, юг, запад, восток. Люди севера характеризуются тем, что любят активную деятельность, как правило, смелые и стойкие люди. Они получают удовольствие от новых идей и сложных задач и легко идут на риск. В состоянии стресса люди севера бескомпромиссны.

Люди с превалирующим югом проявляют искреннюю заботу о том, что люди чувствуют и как идут дела. В состоянии стресса они слишком беспокоятся о том, что все думают. Могут быть излишне доверчивы.

Люди с превалирующим востоком – творческие, способные к нововведениям и обладающие интуицией, нестандартным мышлением личности. В стрессе они не способны на детальный подход, а также на доведение дел до конца.

Люди запада – глубокие аналитики и основывают свой анализ на фактах и логике, они внимательны, методичны и весьма интроспективны. Любой план или новая идея должны иметь практический результат. Они слишком глубоко анализируют проблемы и поэтому могут испытывать трудности в переходе к принятию решения.

Согласно нашей гипотезе, идеальной является та команда, в которой перекрываются значения по всем полюсам до показателя 35-40. Технология DISC может быть использована для формирования рабочих групп и эффективных команд, обладающих качествами всех 4 полюсов. Согласно технологии DISC, показатель 35-40 по одному из полюсов говорит о том, что данный тип поведения устойчивый и характерологический для данного индивида [3]. Причем данный показатель должен оставаться и в состоянии покоя, и в состоянии стресса. Идеальной будет считаться команда, где ярко выражены все четыре признака.

Кроме того, необходимо уделять внимание статусу человека, закрывающего максимальный показатель. Если человек обладает низким статусом, то, как правило, у него нет возможностей реализовать данное направление в рамках всего коллектива.

Для определения кандидатов в кадровый резерв, формирования эффективных рабочих групп для проведения научно-исследовательской работы кафедры и оценки потенциальной эффективности командной работы мы протестировали весь постоянный списочный состав кафедры по технологии DISC. Нами проанализирована рабочая команда кафедры федерального вуза. Было протестировано 17 сотрудников кафедры, где также мы учитывали формальный и неформальный статус каждого работника (рис. 1).

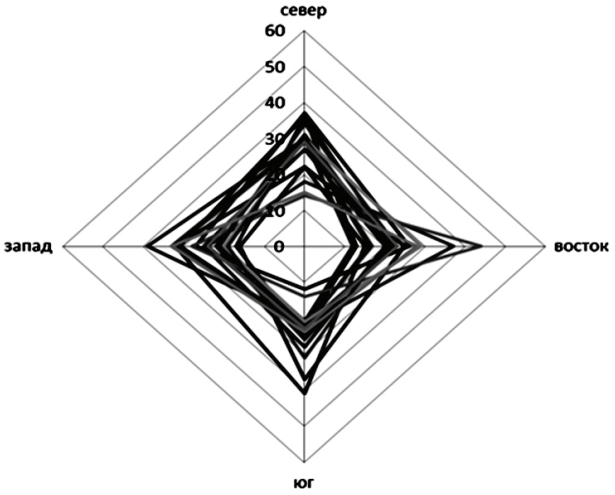

Рис. 1. Типирование сотрудников кафедры вуза в состоянии покоя[1]

На рисунке 1 отражены результаты тестирования всех членов кафедры в состоянии покоя, на рисунке 2 – в состоянии стресса. Было выявлено, что в состоянии покоя показатель по северу закрыт на максимальное значение 37, причем данный показатель выше 30 наблюдается у 9 тестируемых, что говорит о том, что кафедра способна достигать поставленных целей. В числе данных 9 человек находится заведующий кафедрой и персонал, обладающий высоким формальным и неформальным статусами.

Наибольшие значения показателя по северу в состоянии стресса – 56, 51 и 47,5 (рис. 2). Причем в числе лидеров по данному показателю присутствует заведующий кафедрой.

По показателям эффективности кафедра последние годы входила в десятку лидеров по Институту, что в целом подтверждает тезис о том, что кафедра может добиваться поставленных целей, персонал наделен лидерскими качествами.

[1] Составлено авторами на основе проведенного тестирования сотрудников.

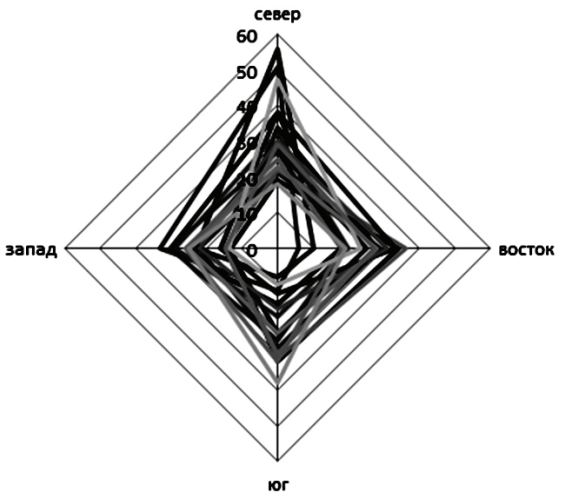

Рис. 2. Типирование сотрудников кафедры вуза в состоянии стресса[2]

Наибольшие значения по югу в состоянии покоя – 31, 37 и 41, однако у остальных членов команды в состоянии покоя данный показатель не достигает 30.

Данный факт говорит о необходимости восполнения коммуникативной функции, например, за счет приема дополнительных сотрудников, поскольку отсутствие данного показателя может свидетельствовать о сложностях общения внутри группы.

Наибольшие показатели по востоку достигают 37 и 44, однако проявляются они у членов команды с низким неформальным статусом. У остальных членов команды не достигает 25. В состоянии стресса данный показатель снижается у большинства членов команды. Таким образом, генерация идей не является ключевой компетенцией кафедры и требует развития. Следовательно, на кафедру необходимо принять сотрудника, обладающего высокими показателями по югу и востоку, для дополнения команды либо при обучении кадрового резерва уделить внимание развитию таких компетенций, как генерация идей и толерантное восприятие.

Наибольшие показатели по западу достигают 39, 33 и 32, однако в состоянии стресса значение выше 30 сохраняется только у троих сотрудников. В среднем у членов команды данный показатель варьируется от 25 до 30 как в состоянии покоя, так и в состоянии стресса.

Характер должностных обязанностей преподавателя требует высоких показателей по северу и западу, а для исследователя – северо-востока.

В ходе нашего исследования были выявлены сотрудники, для которых совместное взаимодействие в рамках малых групп является затруднительным (рис. 3).

Данные сотрудники представляют собой полярное взаимодействие: Сотрудник 1 – северо-запад – Сотрудник 2 – юго-восток, поскольку ни по одной из основных осей у них нет пересечений, то восприятие ситуации и способы поведения у них различны, что потенциально может привести к конфликту при условии их равных статусов или если Сотрудник 2 будет выше по статусу Сотрудника 1. Сотрудник 2 генерирует идеи, но бессистемен в их реализации, в то время как Сотрудник 1 отличается системностью и авторитарен в управлении. Конфликт возможно нейтрализовать, если Сотрудник 1 будет являться начальником для Сотрудника 2, Сотрудник 2 за счет превалирующего юга подстроится под психологический тип Сотрудника 1.

Также были выделены идеальные группы для выполнения совместных задач (рис. 4).

Сотрудник 3 и Сотрудник 4 склонны к генерации идей и в равной степени направлены на достижение целей. При этом Сотрудник 1 способен в состоянии покоя систематизировать общую работу группы. Данные выводы подтверждаются на практике наличием совместных публикаций и совместных зон ответственности.

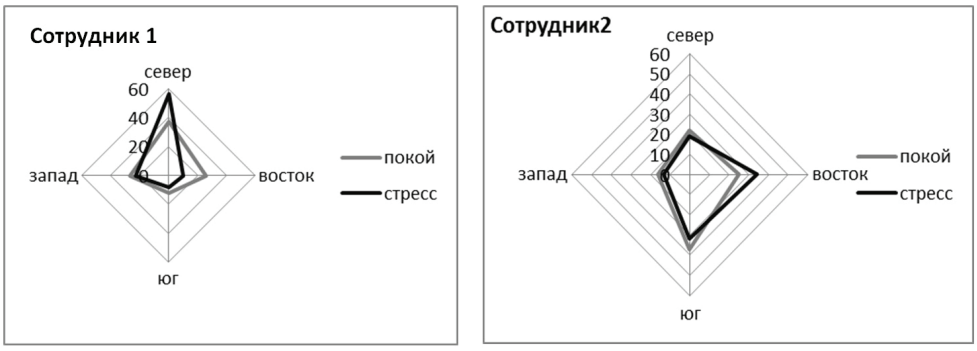

Рис. 3. Конфликтное взаимодействие сотрудников[2]

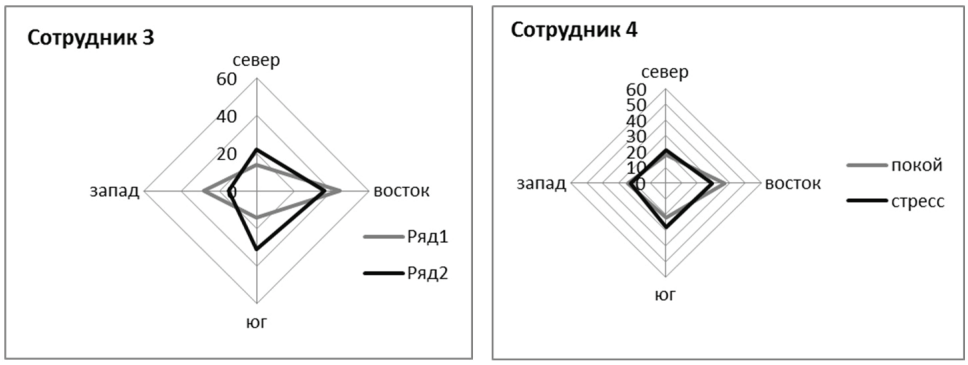

Рис. 4. Эффективное взаимодействие сотрудников[2]

[2] Составлено авторами на основе проведенного тестирования сотрудников.

Существуют также определенные тенденции развития данных полюсов у кандидатов в зависимости от характера профессии – профессиональные деформации.

Таким образом, можно использовать технологию DISC для формирования рабочих групп и эффективных команд.

Логичным было бы утверждать, что целесообразно зачислять в кадровый резерв на управленческие должности людей с высокими показателями по северу, поскольку они склонны достигать поставленных целей. В должности специалистов будут наиболее эффективны люди с высокими показателями по западу и востоку (в зависимости от характера работы). Технологию DISC можно использовать для оценки направленности и выявления склонностей сотрудника для выполнения определенных видов работ.

Литература:

1. Командные роли по Белбину. – URL: http://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/management/komandnye-roli-po-belbinu/ (дата обращения: 10.04.2017).
2. Институт Адизеса в России. – URL: http://adizes.ru/ichak-adizes/ (дата обращения: 10.04.2017).
3. DISC – системное управление людьми. – URL: http://ami-int.ru/consulting/tools/disc/ (дата обращения: 03.01.2017).

Use of DISC Technology in the Formation of the Personnel Reserve

Ju.S. Kolesnikova, A.V. Kamasheva, V.V. Bury
Kazan (Volga Region) Federal University

The article considers implementation of DISC technology for building a strong team and recruitment of candidates for the personnel reserve. This technology made it possible to justify psychological compatibility and possibility of conflicts in small working groups. The authors reveal characteristic professional deformations specific to workers of various sectors.

Key words: DISC technology, employee typing, personnel reserve, working group.