

**Фазлутдинов Константин Камилевич**

канд. техн. наук, генеральный директор

ООО «НПП Электрохимия»

г. Екатеринбург, Свердловская область

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ПРАКТИЧЕСКОЙ ХАРАКТЕРОЛОГИИ ПОНОМАРЕНКО НА ХИМИЧЕСКОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

***Аннотация:** статья посвящена вопросу формирования и воспроизводства слаженных, устойчивых, управляемых, нацеленных на результат команд как основа выживания любого предприятия. После жизнеспособной бизнес-идеи команда – это ключ к долгой и счастливой жизни фирмы. Автором отмечено, что при создании команд особое внимание уделяется этапу оценки личностных и профессиональных качеств сотрудника. В рамках работы публикуются результаты оценки персонала ООО «НПП Электрохимия» по методу Пономаренко и сопоставление уровня вовлеченности, удовлетворенности и лояльности команд с соотношением типов характеров в командах.*

***Ключевые слова:** оценка персонала, командообразование, практическая характерология, метод Пономаренко.*

Формирование и воспроизводство слаженных, устойчивых, управляемых, нацеленных на результат команд является вопросом выживания любого предприятия. После жизнеспособной бизнес-идеи команда – это ключ к долгой и счастливой жизни фирмы.

Начиная с 2023 года наблюдаются следующие тренды в вопросе создания команд (на примере г. Екатеринбург и с учетом опыта работы предприятия ООО «НПП Электрохимия»):

- дефицит квалифицированных кадров и кадров вообще;
- обострение проблемы не только привлечения, но и удержания сотрудников, т. е. выход качественной адаптации на первый план;
- увеличение сроков адаптации ввиду низкого исходного качества кандидатов;

- сокращение продолжительности жизненного цикла сотрудника от приема до увольнения, что особенно проблемно на фоне увеличения сроков адаптации;
- «Диктатура» работников и изменение формата взаимодействия «работник-работодатель», а именно – необходимость договариваться с работником, слышать его личные цели и потребности, а не просто приказывать в формате «делай или уходи»;
- резкое увеличение стоимости жизни в России;
- смена ценностей поколений, одновременное присутствие в штате и среди соискателей представителей трех разных поколений: X, Y, Z.

При создании команд особое внимание всегда уделяется этапу оценки личностных и профессиональных качеств сотрудника. Без этого невозможно организовать успешную адаптацию на рабочем месте после трудоустройства или адаптацию при переводе.

Стоимость ошибок здесь значительна:

- цена самого подбора;
- упущенная выгода от простоя процессов из-за недоукомплектованности штата;
- упущенная выгода от недостаточно эффективной работы сотрудника в команде, включая негативное влияние его на других членов команды («токсичность»);
- материальные и репутационные потери от несоответствующих действий сотрудника;
- затраты на адаптацию и обучение сотрудника, если он увольняется в первые три месяца;
- репутационные издержки от формирования негативного имиджа компании уволенным, влияющие на цену подбора в будущем.

Грамотная система работы с персоналом (далее для краткости – *система*) должна минимизировать эти затраты и удовлетворять трем граничным условиям.

1. Достаточная простота и стандартизуемость.
2. Универсальность и воспроизводимость.
3. Точность и быстрое действие.

Следствие нормальной работы такой системы – высокая скорость выработки правильных управленческих решений руководителем команды или группы команд в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также корректировка стиля постановки задач подчиненным и контроля их выполнения. Итог: лучшее решение задач в соотношении цена/качество/скорость.

Данная работа выполняется по запросу ООО «НПП Электрохимия» в рамках комплекса мероприятий по разработке и внедрению глобальной системы работы с персоналом. На данный момент, согласно СМК предприятия, выделены следующие процессы и процедуры, напрямую касающиеся персонала.

Таблица 1

<i>Процесс</i> (О – обеспечивающий, У – управляющий)	<i>Процедуры</i>
О3 – Информационное обеспечение и коммуникация	– управление персоналом; – управление конфликтами
О5 – Кадровое обеспечение	– кадровое делопроизводство; – подбор персонала; – обучение и адаптация персонала; – работа со студентами
У1 – Планирование, улучшение и отчетность	– планирование и отчетность; – управление рисками и возможностями
У2 – Мониторинг, измерение, оценка и анализ	– оценка персонала; – аттестация персонала
У3 – Социальная работа	– социальная политика предприятия

Во всех указанных процессах и процедурах важно сразу же понимать основные паттерны поведения человека, с которым ведется управленческая работа. Это фундамент. Иными словами, важно на самом старте определить характер человека как совокупность стереотипов поведения и решения задач. Стереотипы, применимые для одной ситуации, могут быть неприменимы к другой. Нет плохих характеров – есть применение стереотипа поведения неадекватно сложившейся ситуации. Логично, что при построении команды, управленец должен понимать спектр решаемых задач и подбирать команду с совместимыми характерами.

Поэтому, каким бы вопросом при работе с персоналом управленец не занимался, отправной точкой будет оценка характера управляемого. Данная задача

находится в сфере практической характерологии. Идея ее в том, чтобы по определенным внешним проявлениям и поведению человека в одних ситуациях можно было бы спрогнозировать его поведение во всех остальных. Или в максимально большом их количестве. Процедура оперативного прогнозирования поведенческих аспектов человека должна выполняться без применения сложных инструментов оценки. Основное представление о личности человека должно выработываться в течение нескольких минут с точностью прогнозирования не менее 80%, в дальнейшем лишь уточняясь на основе наблюдения. По результатам прогнозирования должны формироваться ответы на вопросы:

- соответствует ли сотрудник условиям выбранной должности по личностным параметрам;
- подходит ли он для работы в команде в частности и в коллективе предприятия в целом;
- подходит ли ему существующая организация рабочего места;
- будет ли его работа потенциально эффективна, каковы риски.

Данная процедура служит первичному «просеиванию» для последующих более сложных этапов оценки. В задачи компании не входит изменение характеров людей и, очевидно, проведение психотерапевтического лечения индивидов. Это означает, что либо человек с его конкретным типом характера и уровнем организации личности подходит под требования вакансии (должностной инструкции), либо нет. При этом все люди воспринимаются *такими, какие они есть* без оценок хорошо / плохо, но с оценкой подходит / не подходит в *конкретных* условиях.

В рамках данной статьи публикуются результаты оценки персонала ООО «НПП Электрохимия» по методу Пономаренко. Предварительно проведена идентификация всех команд на предприятии.

Таблица 2

№	Должность и отдел	Статус	Тип характера по Пономаренко						
			ИСТ	ЭПИ	ГИП	ПАР	ЭМТ	ТР	ШИЗ
	<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ</b>								
1	Директор по производству	Действ.	3	0	4	5	6	4	1
1	Начальник производства гальванопокровов	Действ.	4	4	5	6	1	0	0
1	Ст.Мастер	Действ.	7	5	7	2	5	4	2
1	Ст.Мастер	Действ.	4	3	3	4	4	2	4
2	Мастер	Действ.	5	0	7	0	3	1	0
2	Гальканик	Действ.	2	3	7	3	1	0	0
2	Гальканик	Действ.	0	7	0	4	0	10	2
2	Гальканик	Действ.	0	0	7	5	4	2	3
2	Гальканик	Уволен	0	7	2	2	0	0	5
2	Гальканик	Уволен	0	0	4	2	5	3	5
3	Мастер	Действ.	0	0	3	6	7	6	0
3	Гальканик	Действ.	0	7	4	6	0	4	0
3	Гальканик	Действ.	0	0	0	7	4	3	0
4	Мастер	Действ.	2	4	3	7	4	3	5
4	Гальканик	Действ.	0	0	5	5	4	7	0
4	Гальканик	Уволен	7	6	4	4	2	0	0
5	Мастер	Действ.	4	5	0	5	3	4	0
5	Гальканик	Действ.	0	1	0	6	0	4	9
5	Гальканик	Действ.	6	3	4	3	1	0	0
7	Мастер	Действ.	4	1	2	6	5	8	0
6	Гальканик	Действ.	0	0	6	4	1	0	0
6	Гальканик	Уволен	4	0	0	0	5	1	0
8	Завскладом	Действ.	3	0	5	5	4	0	0
8	Кладовщик	Действ.	2	0	3	1	5	1	4
8	Упаковщик	Уволен	5	7	0	0	0	5	10
9	Технический директор	Действ.	3	4	8	5	4	4	0
9	Замтехнического директора	Действ.	4	4	4	8	7	5	0
10	Старший инженер-технолог	Действ.	0	4	2	0	4	2	10
10	Инженер-технолог	Действ.	0	0	3	0	4	3	5
11	Старший инженер по качеству	Действ.	4	7	7	3	3	3	0

11	Инженер по качеству	Действ.	0	3	0	5	4	5	0
11	Инженер по качеству	Уволен	0	5	0	3	5	4	0
11	Инженер по качеству	Действ.	1	3	7	0	6	3	2
12	<i>Старший инженер аналитического контроля</i>	Действ.	0	2	2	7	2	2	0
12	Инженер аналитического контроля	Действ.	7	3	4	3	3	1	0
12	Инженер аналитического контроля	Действ.	0	0	4	3	4	5	0
13	<i>Старший инженер по сервису электролитов</i>	Действ.	6	7	4	3	0	3	0
13	Инженер по сервису электролитов	Действ.	0	2	4	4	3	0	4
13	Инженер по сервису электролитов	Действ.	0	2	1	4	3	0	0
14	<i>Старший инженер по сервису оборудования и сооружений</i>	Действ.	5	6	4	4	7	1	4
14	Инженер по сервису оборудования и сооружений	Действ.	10	8	6	0	4	0	0
	<b>КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ</b>								
15	<i>Коммерчески директор</i>	Действ.	3	3	5	8	2	4	0
15	Старший инженер по техническим проектам и коммерции	Действ.	5	5	0	3	2	1	10
15	Старший инженер по техническим проектам и коммерции	Действ.	0	0	1	5	6	5	0
15	Инженер по техническим проектам и коммерции	Действ.	1	5	1	7	3	0	0
	<b>АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ОТДЕЛ</b>								
16	<i>Заместитель генерального директора</i>	Действ.	7	0	6	8	10	7	0
16	Ведущий инженер административной группы	Действ.	2	2	2	1	3	7	4
16	Инженер по снабжению	Уволен	2	7	10	3	3	2	0
16	Инженер по снабжению	Действ.	0	0	0	2	3	5	4

В результате анализа данных установлено:

– чаще всего в командах увольнялись люди с выраженным истероидным и эпилептоидным радикалом;

– в большинстве команд на руководящих должностях стояли сотрудники, у которых эти радикалы не были выражены;

– наилучшие результаты были в командах, в которых руководитель имел достаточно высокие (выше б) значения радикалов гипертим, паранояльный, эмотив;

– для руководителей с выраженным Эпилептоидным типом постоянно происходила проверка на прочность вышестоящего руководства. При появлении «прогибания» сверху, Эпилептоидные руководители, как правило, пытались занять доминирующее положение, диктовать свои условия;

– явные конфликты у эпилептоидов происходили с истероидами, гипертимами и эмотивами. В части конфликтности выраженность Эпилептоидного радикала автоматически является «красным сигналом» для руководителя команды или отдела.

### ***Список литературы***

1. Пономаренко В. Практическая характерология: методика 7 радикалов / В. Пономаренко. – АСТ, 2019. – 224 с.

2. Мак-Вильямс Н. Психодинамическая диагностика / Н. Мак-Вильямс // Класс. – 2021. – 564 с.