

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

Выпуск 2 - 2015 апрель — июнь <http://mir-nauki.com/issue-2-2015.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/13PSMN215.pdf>

УДК 159.9

**Кочетков Игорь Геннадьевич**

ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»

Россия, Ульяновск

Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики

E-mail: igor-nauka@yandex.ru

**Провоторова Анастасия Сергеевна**

ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»

Россия, Ульяновск

Студентка 5 курса специальности «Психология»

ООО Консалтинговая компания «Развитие»

Координатор корпоративных проектов

E-mail: An.ps@bk.ru

## Опыт применения методики метафорических ассоциативных карт при подборе кадров

**Аннотация.** в статье рассматривается опыт применения проективного метода в ситуации прямого собеседования при кадровом отборе. В качестве рабочего инструмента, оптимизирующего процесс собеседования рассматривается методика метафорических ассоциативных карт (МАК). Проводится сравнение эффективности с опросной методикой 16-PF Р.Кеттела. раскрывается алгоритм работы с методикой МАК. Дается перечень необходимых для диагностики качеств соискателей.

**Ключевые слова:** отбор кадров; проективный и опросный метод; методика метафорических ассоциативных карт; алгоритм работы; эффективность.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кочетков И.Г., Провоторова А.С. Опыт применения методики метафорических ассоциативных карт при подборе кадров // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №2 <http://mir-nauki.com/PDF/13PSMN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

Проблема кадрового подбора и отбора решается психологами довольно давно. Технологии отбора становятся все совершеннее и сложнее, количество параметров диагностики увеличивается. Эту тенденцию дополняют возрастающие требования работодателя при отборе кадров. Каждый руководитель заинтересован в эффективном функционировании своей компании, каждый хочет, чтобы его сотрудники работали с полной отдачей и выполняли поставленные цели в отведенные сроки. Были лучшими специалистами в своем деле.

В ситуации острой конкуренции, наблюдаемой сегодня, выживание и развитие организаций зависит от привлечения, трудоустройства и удержания качественного персонала. Так как кадровые специалисты несут ответственность за такие важнейшие организационные процессы, как отбор, оценка персонала, обучение и система поощрений, воплощающие в жизнь корпоративную политику, они оказывают значительное влияние на результаты проведения отбора персонала [2,3].

Кадровые агентства сталкиваются с достаточно очевидной проблемой – как произвести эффективный подбор и отбор персонала, потратив на это меньше времени, усилий и финансовых затрат. И данная задача распадается как минимум на две важных составляющих. Во-первых, возможно ли акцентировать отбор на небольшом перечне диагностически важных качеств, вместо расширенного набора. Во-вторых, как упростить и оптимизировать сами методы и методики отбора. Задачи эти совсем не новые и решались различно. Актуальность нашей работы заключается в описании нашего частного опыта ее решения.

Исследование опирается на выявление универсально важных качеств в подборе кадров: профессионально важных качеств и акмеологических инвариантов у соискателей вакансий в реальной практике кадрового отбора и подбора.

При изучении способов оптимизации диагностической процедуры в ситуации отбора наиболее перспективным, на наш взгляд, является проективный метод. [4] В ряду проективных методик достаточно перспективной является методика метафорических ассоциативных карт (МАК).

Метафорические ассоциативные карты являются уникальной проективной методикой для работы с различной проблематикой как индивидуально, так и в групповом режиме с широчайшим спектром применения, от психотерапии до семейной игры, от бизнеса до театра. Она представляет собой набор картинок-карт разной тематики. Таких наборов существует достаточно много разновидностей. В работе применялся комплект карт «Она» Камиллы Крюгер.

В ходе данного исследования в качестве испытуемых были клиенты кадровых агентств и потенциальные сотрудники компании г. Ульяновска, которые не знали о ходе проведенного эксперимента: группы юношей и девушек в возрасте от 21 до 26 лет (выпускники высших учебных заведений, численность 90 человек) - соискатели на должности психолога, администратора, менеджера.

Основываясь на интервью с экспертами, HR-менеджерами, руководителями компаний, анализе литературы, были выбраны следующие качества для диагностики: коммуникабельность, стрессоустойчивость, самостоятельность, ответственность, целеустремленность.

Безусловно, большинство качеств являются индивидуальными особенностями личности, но эта группа качеств, выраженных в том или ином варианте, лидирует в топе выбранных качеств, присущих претендентам на должности психолога, администратора и менеджера.

Для сравнительного контроля достоверности и эффективности применения МАК по сравнению с опросными методиками параллельно была проведена диагностика соискателей с помощью 16-ти факторного личностного опросника Р.Б.Кеттелла.

Так как структура МАК не предполагает наличия количественных и стандартизированных качественных описаний, нами на процедуру диагностики соискателя были приглашены эксперты-практикующие специалисты кадровых агентств. Исследование происходило в ситуации реального кадрового отбора. Для объективации результатов для экспертов была разработана регистрационная форма, в которую они заносили результаты наблюдений. Форма позволяла фиксировать качественное описание диагностируемых качеств и давать им субъективную оценку уровня выраженности.

Для прохождения процедуры диагностики нами был разработан набор слов - «маркеров», который по ходу исследования уточнялся.

Приведем примеры и алгоритм диагностики. Сначала задавался общий вопрос. Что вы можете рассказать о карточке, которую выбрали? Что происходит с героями? Что вы видите на выбранной вами карточке? Расскажите, пожалуйста, о героях вашей карточки. В каких отношениях находятся герои?

Первым параметром нам необходимо было выявить коммуникабелен ли кандидат на должность, в какой степени, как свободно он может переключаться от рассказа о героях на вопросы интервьюера, каково его поведение при стрессовой составляющей собеседования.

Высокий уровень коммуникаций складывался из объективных показателей, первоначально это невербальные сигналы:

- открытая поза рук, в большинстве случаев на столе открытые ладони.
- потирание рук, в ожидании позитивной реакции интервьюера
- улыбка при общении с интервьюером
- редкое моргание глаз, что говорит о положительной атмосфере между кандидатом и интервьюером
- прямой взгляд на собеседника, что говорит о положительном настрое.

Исходя из всего вышесказанного, мы видели реакции или «слова-маркеры», на которые следовало реагировать для продолжения разговора или составления общей картины: «Они постоянно общаются»; «Мой герой полон сил и энергии, готов к великим свершениям»; «Главное не молчать»; «Обычно свой разговор они начинают с темы «Как день прошел?»»; «Мой герой высоко ценит, если его готовы выслушать»; «Если бы я был на месте героя, то я бы обнял второго и подарил ему этот торт», и т.д.

Если на картинке встречалось несколько героев, то интервьюер уточнял отношения между героями, их общение, чтобы можно было проследить проекцию между героями и повседневной жизнью кандидата на должность.

С самого начала интервью «коммуникация» объединялась с критерием «стрессоустойчивость». Респонденту задавались следующие вопросы: Как по вашему мнению отреагирует герой на то, что второй не доволен его действиями? Какие эмоции будет испытывать герой, если на него накричат? Если герои поссорились, что будет делать главный герой картинки? И т.д, в зависимости от изображения.

Таким образом, мы получали подобные ответы и «слова-маркеры»: «На героя нельзя повышать голос, иначе собеседник увидит нависшую над ним угрозу»; «Постоянно сдерживает себя»; «Поссорятся, и что? Развернется и уйдет от него. Не первый раз»; «Из-за ссоры может и

расплакаться»; «Бешенный весь день будет»; «Пойдет и накричит на другого»; «На самом деле этот герой не реагирует на манипуляции, он спокойно выслушает претензию в свой адрес и попробует разобраться в ней спокойно»; «Никак не будет реагировать, они же не лучшие друзья», и т.д.

По этапам разговора можно было выявить самостоятельно ли предпочитает работать кандидат или же ему постоянно необходимо напоминать, помогать. Или же он лучше работает в команде, чем в одиночку. Для выявления данного качества порой не приходилось даже задавать вопросы, это можно было выявить с помощью «слов-маркеров»: «Сам»; «А зачем он ему поает? Он самостоятельный в данных вопросах»; «Один»; «Хочет»; «Создает»; «Его оставляют одного для решения проблем» - все эти ответы, постоянно встречающиеся в диалоге, свидетельствуют о том, что во многих случаях респонденты самостоятельны в работе. Они могут работать в команде только в том случае, если у них есть четко поставленная цель, за реализацию которой ответственны они сами.

Отсюда же вытекает следующее качество – ответственность. Мало руководителей, которые готовы принять на работу безответственного сотрудника. Но как ни странно, и на таких находятся рычаги воздействия, «...просто к ним нужен определенный подход» - говорит директор ООО «Развитие» - «Чаще всего попадает не безответственный сотрудник, а рассеянный. Он постоянно может что-то забывать, не доделывать, переключать внимание на другие задачи, не завершив прошлые».

Как бы ни казалось странным, но мы ставили прямой вопрос для респондентов: «Ваш герой ответствен за свои поступки?»; «Он выполняет свою работу ответственно?»; «Ваш герой может забыть о поставленных перед ним задачах? В каких случаях?»; «Что для вашего героя ответственность, в чем она заключается для него?»

И «слово-маркер», как правило, было явным и единственным в рассказах о героях: «ответственный».

Как правило на картинках происходило некое действие между героями, в этом взаимодействии мы пытались найти выражение целеустремленности.

Вопросы: «Герои завершат начатое?»; «Что-то может помешать героям не доделать порученное дело? Что именно? Почему?»; «Расскажите алгоритм действий вашего героя», и т.д.

Ответы: «Конечно завершит, иначе зачем бы он это начинал»; «Помешать может только мысли о том, что старшие по званию смогут наказать, поэтому придется закончить дело, главное вовремя, а то проблем не оберешься»; «Герои в начале разделят обязанности, затем приступят к ним, выполнив их с полной отдачей, подведут итоги деятельности и пойдут отдыхать».

Таким образом, в общем алгоритме построения беседы есть основные пункты: уточнить общую картину происходящего на карточке, детально проработать и уточнить по качествам, которые в той или иной мере присущи респонденту, если это необходимо подвести к истории кандидата на должности других вымышленных героев, для того, чтобы прояснить конкретные вопросы по отношению к личности респондента и дать экспертам, которые присутствовали на собеседовании, заполнить листы наблюдения, либо анкеты.

Ориентируясь на полученные ответы, на результаты опроса экспертов, мы составляем общий психологический портрет. И, исходя из первоначального запроса руководителя по отношению кандидата на должность, мы делаем вывод о качествах кандидата и его соответствие должности и компании. После накопления психологом опыта работы с методикой при собеседовании экспертную супервизию можно исключить.

Затем, на следующем этапе нашего исследования, данные результатов диагностики методики МАК, оценки экспертов, сравнивались с результатами диагностики соискателей по опроснику 16 PF Р.Кеттелла. Сравнение проводилось по двум признакам: во-первых, сопоставление значений факторов соответственно с параметрами методики МАК «коммуникабельность», «стрессоустойчивость», «самостоятельность», «ответственность», «целеустремленность».

Коммуникативные (А – общительность, Н – смелость, Е – доминантность, L – подозрительность, N – дипломатичность, Q2 – самостоятельность) .

Эмоциональные свойства (С – эмоциональная устойчивость, F – беспечность, Н – смелость в социальных контактах, I – эмоциональная чувствительность, О – тревожность, Q4 – напряженность)

Регуляторы (Q3 – самодисциплина, G – моральная нормативность) [5]

Во-вторых, сопоставлялся целостный личностный портрет составленный исследователем и экспертами как по результатам диагностики с помощью методики МАК, так и с помощью опросника Р.Кеттелла. Личные данные соискателей перед передачей эксперту результатов диагностики по тесту Кеттелла для составления личностного портрета, шифровались. Сопоставление результатов, полученных с помощью методики МАК и Теста 16 PF Р.Кеттелла показало схожесть результатов. Однако, метафорические ассоциативные карты позволили получить значительно более полную картину о соискателе.

В целом, можно сделать следующий вывод - в результате проведенного исследования получено подтверждение о продуктивности использования проективного метода (на примере метафорически-ассоциативных карт) для выявления целостной картины личности.

По итогам исследования мы можем сказать, что методика МАК может значительно упростить работу кадровика. Благодаря данной проективной методике, мы в ходе интервью создаем целостную картину о личности кандидата на должность. С помощью МАК мы можем быстро выявить личностные качества и сразу же уточнить их на практике, задав ситуацию. За счет того, что респондент никогда не догадается, что именно диагностирует сотрудник кадрового агентства, возможно узнать даже то, что мы при приеме на работу обычно пытаемся утаить. Все мелкие детали прошлого опыта обязательно откроются нам в беседе с метафорически-ассоциативными картами. К тому же, в отличие от опросных методов, МАК сокращает собеседование вдвое по времени. Зная алгоритм работы, мы быстро выявляем необходимые нам качества и свойства личности и имеем возможность поместить кандидата на должность в ситуацию, что помогает сразу увидеть его действия. А за счет того, что беседа у нас косвенная (мы обсуждаем героев на карточках), респонденты с легкостью проецируют себя с героем и выдают всю правду о себе.

Акмеологическая направленность применения подобного рода психодиагностических средств предполагает максимальную доступность их результатов для самих обследуемых, учет этих результатов для построения планов индивидуального развития личности с ориентацией на высшие уровни достижения человека в различных сферах его жизнедеятельности. [1] Используемая в работе система психодиагностических средств может применяться для отбора кадрового резерва, профессионального обучения и переподготовки кадров, индивидуальной психокоррекции. Практическое применение результатов исследования определяется его ориентацией на работу по отбору кадров и профессионального развития, с учетом индивидуальных особенностей.

Конечно, мы получили не только сходства в исследуемых группах, но и отличия. Так группа психологов отличается наибольшей чувствительностью, умением выслушать и подстроиться под собеседника. Кандидаты данной группы умеют работать самостоятельно,

ответственно относиться к своей профессии и всегда готовы выстоять и разрешить даже самую неразрешимую проблему в компании.

Администраторы характеризуются большей дипломатичностью, целеустремленностью, так как они являются руководителями среднего звена, они должны уметь отстаивать свои интересы и интересы компании, а также угодить и не вызвать негативных эмоций у клиентов компании.

А менеджеры, так как им свойственна постоянная работа с клиентом: звонки по телефону, личные встречи, имеют высокое развитие коммуникативных навыков и способностей. Они непринужденны, готовы работать в команде и самостоятельно, не боятся трудностей, «сложных клиентов» и готовы к саморазвитию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимов С.А., Конюхов Н.И. Методы акмеологических исследований. //Методы психологии. Ежегодник Российск. Психологич. Об-ва. 1997.- Т. 3, в. 1.- С. 12.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. Пособие. –М. : Экономика, 1998.
3. Калинин И.В. «Стратегия подбора кадров как стилевая характеристика управленческой деятельности руководителя» Диссертация кандидата психологических наук // Российская Академия государственной службы при президенте РФ, М.:1996 год, 169 стр.
4. Соколова Е.Т. Проективные методы исследования личности. М., Изд-во Мск., 1980. 176 с.

**Kochetkov Igor Gennadyevich**

Ulyanovsk state University  
Russia, Ulyanovsk  
E-mail: igor-nauka@yandex.ru

**Provotorova Anastasija Sergeevna**

Ulyanovsk state University  
Russia, Ulyanovsk  
Consulting company "Development"  
Coordinator of corporate projects  
E-mail: An.ps@bk.ru

## **The experience of using metaphoric associative cards method in recruitment**

**Abstract:** The article discusses the experience of using a projective method in the situation of direct interviews with personnel selection. As a working tool that optimizes the interview process focuses on the method of metaphoric associative cards (MAC). The study compares efficiency of MAC mean with R.D.Kettell's Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF. Disclosed working algorithm with the method of MAC. Given a list of required qualities of applicants.

**Key words:** personnel selection; projective and questionnaire method; the method of metaphoric associative cards; algorithm; efficiency.

### **REFERENCES**

1. Anisimov S.A., Konyukhov N.I. Metody akmeologicheskikh issledovaniy. //Metody psikhologii. Ezhegodnik Rossiysk. Psikhologich. Ob-va. 1997.- T. 3, v. 1.- S. 12.
2. Bizyukova I.V. Kadry upravleniya: podbor i otsenka: Ucheb. Posobie. –M. : Ekonomika, 1998.
3. Kalinin I.V. «Strategiya podbora kadrov kak stilevaya kharakteristika upravlencheskoy deyatel'nosti rukovoditelya» Dissertatsiya kandidata psikhologicheskikh nauk // Rossiyskaya Akademiya gosudarstvennoy sluzhby pri prezidente RF, M.:1996 god, 169 str.
4. Sokolova E.T. Proektivnye metody issledovaniya lichnosti. M., Izd-vo Msk., 1980. 176 s.