

# ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

### ACTUAL PROBLEMS OF MODERN MANAGEMENT AND MARKETING

УДК 338.8

Т.П. Притворова, Б.К. Джазыкбаева, Б.К. Тасбулатова

*Қарағандық экономикалық университет Қатотребсоюла, Қазақстан  
(E-mail: pritvorova\_@mail.ru)*

#### **Метод блиц-психогаммы в управлении человеческими ресурсами компании**

В данной статье целью исследования была разработка метода психогаммы для использования в практике управления человеческими ресурсами на основе доступных в сети Интернет базовых ресурсов профессиональных консалтинговых компаний. Авторами статьи описывается метод психогаммы как инструмент для управления человеческими ресурсами. Метод позволяет руководителю адекватно оценить необходимые поведенческие компетенции соискателя должности, используя в качестве эталона систему базовых параметров, соответствующих данной должности. Система базовых параметров формируется на основе метода блиц-психогаммы, после прохождения эффективными сотрудниками данной фирмы профессиональных тестов, выявляющих черты характера, мотивацию, предпочтительные виды деятельности и роли в команде. Соискатели, удовлетворяющие параметрам психогаммического портрета, будут внутренне мотивированы на данный вид деятельности, что сократит риск скорого увольнения, повысит результативность обучения и эффективность других действий в системе управления человеческими ресурсами фирмы. Предложенный авторами метод блиц-психогаммы позволяет достаточно быстро сформировать информационную базу психологических портретов основных должностей компании и пользоваться ею для отбора соискателей, что в долгосрочной перспективе снижает издержки компании, так как является профилактикой текучести кадров, экономит средства на профессиональное обучение работников, уменьшает вероятность неудовлетворенности клиентов.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, психогамма, мотивация, поведенческие компетенции, кадры, профессиональное обучение работников, диагностика.

*Актуальность и обзор литературы.* Характерными признаками стратегического управления человеческими ресурсами (далее — УЧР) в современной конкурентоспособной корпорации являются:

- функциональная зависимость от корпоративной стратегии, принятой на средне- или долгосрочный период;
- координация с организационными стратегиями, такими как изменение культуры, организационные изменения, развитие трудовых отношений;
- многослойная структура УЧР, выполняющая важные функции обеспечения ресурсами, управления эффективностью труда, управления знаниями, активизации работников [1, 2] (рис. 1).

Активизация человеческих ресурсов является одним из самых значимых блоков управления человеческими ресурсами компании, поскольку реализуемая в его рамках деятельность имеет многовекторное влияние на остальные функциональные стратегии. Под активизацией мы понимаем процесс воздействия на мотивацию работника к труду с помощью совокупности инструментов и механизмов, стимулирующих соответствие поведения работника и результатов его деятельности стратегии компании.

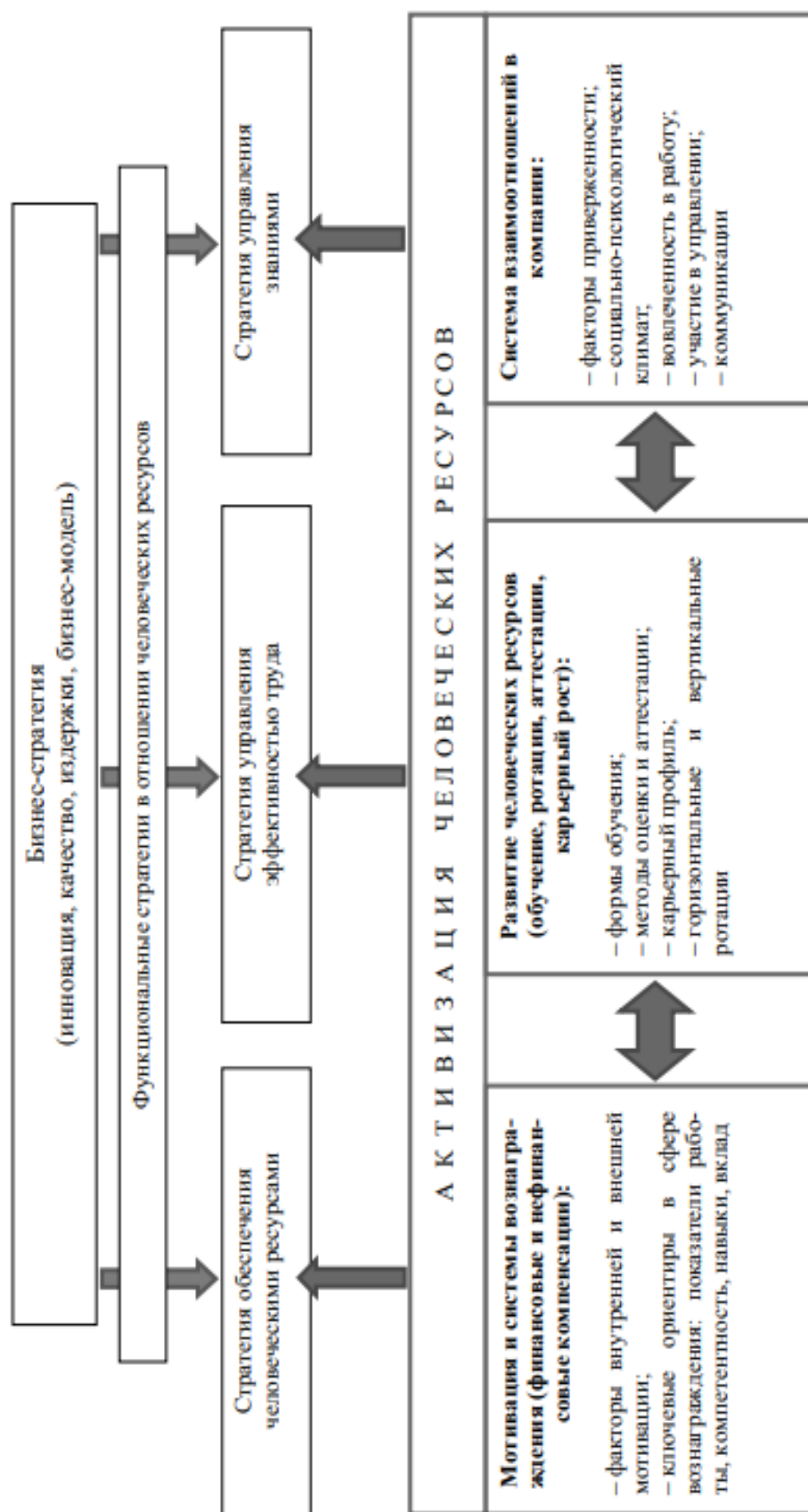


Рисунок 1. Значение активизации человеческих ресурсов в системе функциональных стратегий УЧР

Инструментами являются: психографические методы диагностики способностей, оценка и аттестация, план карьерного роста, горизонтальные и вертикальные ротации и другие [3].

Механизмами являются: система вознаграждения, механизм адаптации нового работника, механизм участия в управлении, механизм институционализации знаний и некоторые другие [4].

Так, для того чтобы обеспечить организацию человеческими ресурсами, компания может обратиться к автономным источникам или рынку труда. Но может и развить необходимую квалификацию уже имеющегося работника с подходящими должности психографическими характеристиками, если правильно подключить его внутреннюю мотивацию, вовремя сформировать его желание повысить квалификацию системой вознаграждения за навыки, дать понять, что профессиональные компетенции являются ценностью для компании и т.д. [5, 6].

Для того чтобы запустить работу продуктивной системы управления знаниями, компания может сформировать систему ценностей, направленную на поощрение открытости создания и распространения новых знаний для работников, вознаграждения за вклад (а не только за навыки и компетенции), определить наиболее эффективные формы коммуникаций для обмена опытом работы [7, 8].

Для того чтобы повысить эффективность труда работника, целесообразно определить место работы, где его деятельность будет более продуктивна. Для этого используют горизонтальные или вертикальные (параллельно с соответствующим обучением) ротации, которые активизирует деятельность работника, так как у него появляется новое поле деятельности [9].

Основными элементами подсистемы активизации человеческих ресурсов являются:

- мотивация и системы вознаграждения;
- развитие человеческих ресурсов;
- система взаимоотношений в компании.

*Методами исследования* стали сравнительная оценка итогов тестирования лидеров и аутсайдеров в конкретных профессиональных группах и выделение доминирующих характеристик эффективных сотрудников для блиц-психогаммы.

#### *Основные результаты исследования*

Блок развития человеческих ресурсов компании связан с такими процессами, как обучение, ротация, аттестация, карьерный рост. Эти процессы являются тесно сопряженными с мотивацией работника и его возможностями достичь высокого уровня производительности на том или ином рабочем месте.

Сегодня планирование человеческих ресурсов, скорее, делает акцент на том, какие навыки и компетенции будут необходимы в будущем, основываясь на сценариях развития компании, но не дает подробного плана количественной долгосрочной потребности в кадрах. Для компании необходимо сформировать прочную базу человеческих ресурсов, наделенную соответствующими качествами, навыками, знаниями и потенциалом обучения. Принципы отбора и перемещения работника внутри компании играют ведущую роль в стартовой активизации его деятельности и дальнейших карьерных передвижениях, основанных на профобучении, аттестации, горизонтальных и вертикальных ротациях. С точки зрения экономии затрат это также имеет значение, так как затраты времени и ресурсов на дополнительное профессиональное обучение могут оказаться слишком большими, если изначально мы приняли на работу человека, способности которого не соответствуют данной должности и/или внутренняя мотивация которого недостаточно сильна.

Если обратиться к базовым факторам, определяющим возможность высокопродуктивного освоения работником конкретных квалификаций и спектра навыков, достижения высоких показателей работы, т.е. необходимого уровня компетентности, ими являются индивидуальные характеристики человека.

К таким характеристикам специалисты относят несколько базовых психологических качеств человека:

- способности человека, для определения которых разработано множество классификаций [10];
- интеллект, который в общем случае определяется как уровень способности к мышлению, логическим рассуждениям, выводам, познанию (знание и постижение) и осознанию (понимание, опознавание). Интеллект измеряется, как минимум, на трех уровнях (низкий, средний, высокий) [11].

Именно определенная комбинация способностей человека и его внутренней мотивации лежит в основе формирования уровня его компетентности, которая представляет собой базисную конструк-

цию для управления человеческими ресурсами организации. Элементы, с помощью которых идентифицируется и описывается такое понятие, как «компетентность» являются, в конечном счете, фундаментом, на котором интегрируются действия по активизации человеческих ресурсов.

Использование в управлении человеческими ресурсами понятия «компетентность» имеет сложную природу и нередко отождествляется с понятием «компетентность», хотя между этими понятиями есть значимые различия.

Понятие «компетентность» в 1982 г. применил исследователь Р.Бойдис, который определил компетентность как «способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов» [12].

Другие исследователи, например Л.Спенсер, под компетентностью понимают поведение работника (его способность переносить свои знания на то, что он делает), а под компетенцией понимают анализ функционала работы, т.е. конкретный перечень функций, которым соответствует данная профессия или вид деятельности [13].

Но в современной практике чаще всего применяют понятие «компетентность» как единство двух понятий:

1) типов поведения или способности вести себя определённым образом, который нужен организации, для обеспечения высокого уровня эффективности. Это дает возможность сконцентрироваться на личностных качествах и поведенческих стереотипах, желательных для организации. Этот вид компетенций оценивает психограмма деятельности, которая должна отражать требования и характеристики мотивационных, когнитивных, эмоционально-волевых, характерологических и других профессионально важных качеств субъекта труда;

2) знаний и умений, которые нужны работникам для эффективного выполнения своих обязанностей. Эти компетенции содержатся в профессиограмме.

Структура компетентности, составляющие её элементы являются интегрирующим звеном для всех блоков активизации человеческих ресурсов (рис. 2).



Рисунок 2. Компетентность как фундаментальное понятие, связывающее все элементы подсистемы активизации человеческих ресурсов (составлено авторами)

Поэтому в настоящее время подход, основанный на компетенциях, является одним из основных. При этом подходе утверждается, что компетенции, установленные для роли, могут использоваться как основа всех процессов, связанных с человеческими ресурсами: отбор, ротация, аттестация и т.д. [14].

Преимущества этого подхода в стратегическом УЧР выразились в том, что он повышает точность прогнозов будущих результатов работника, опираясь на оценку свойств его личности и мотивации, наряду с оценкой профессиональных знаний и умений. Причем помогает сделать это объективно, используя тесты, интервью, анкеты и т.п. [15].

Поведенческие компетенции, используемые для оценки работника, должны удовлетворять определенным критериям. Они должны отражать особенности той рабочей области, в которой работнику необходимо быть результативным. Это, например, умение выражать свои мысли, работа в команде, способность предлагать оригинальные идеи, руководить проектом и т.д. Они с достаточной вероятностью определяют внутреннюю мотивацию работника для выполнения выставленных ему заданий и получения результатов [16].

Методология проведения исследований на поведенческие компетенции предлагается нами в следующих вариантах:

1) Тест разрабатывает сама компания, формулируя профессиональные и поведенческие характеристики работника на данной должности в меру своего понимания и профессиональной подготовки, иногда в значительной мере интуитивно. Претендент заполняет тест, результат определяется в виде набора качественных характеристик или суммы баллов. Результаты рассматриваются линейным менеджером, руководством службы УЧР и компании и принимается решение либо о дополнительном собеседовании, либо о приеме на работу.

2) Поскольку создание психометрических баз данных является достаточно сложной задачей для самостоятельного её решения или весьма дорогостоящей для составления такой базы с помощью привлеченных специалистов, то целесообразно воспользоваться услугами имеющихся на рынке профильных компаний с достаточно обширными базами данных и на этой основе выстроить свои требования к конкретной должности [17].

В этом случае тест разрабатывается специалистами консалтинговой компании с учетом мнений профессионалов, работающих в данной фирме. Тестирование проводится на основе исчисления баллов, и кандидаты, не набирающие порогового значения, заведомо отсеиваются и не допускаются на следующий этап. С оставшимися кандидатами проводится собеседование согласно их месту в рейтинге и с учетом их сильных и слабых сторон.

3) Тест на поведенческие компетенции для замещения вакантной должности разрабатывает специализированная консалтинговая организация. Он апробируется на работниках, которые уже трудятся эффективно в данной организации на соответствующих должностях. Далее выделяются черты характера и интеллект (способности), поведенческие компетенции, факторы внутренней мотивации, присущие всем работникам в данной должности. Поскольку результаты в психометрических тестах измеряются, то после этого определяют интервал значений, в который должен попасть претендующий на данную должность. Результаты тестирования могут быть в дальнейшем использованы для определения наиболее эффективного для данного работника вида и формы профессионального обучения, построения карьерного профиля, горизонтальных и вертикальных ротаций.

По третьему варианту нами разработана и апробирована на 4-х компаниях разной специализации методика составления психогаммы для замещения типичных для данной компании должностей с учетом указанных выше трех проекций. В данной статье представлены два кейса.

*Компания, оказывающая социальные специальные услуги для пожилых граждан в трудной жизненной ситуации.*

Основная масса работников в такой организации занимают должность социального работника по уходу [18]. При относительно несложной предметной области данной деятельности требования к психологическим характеристикам социального работника являются достаточно специфическими и должны оцениваться в интересах как работника, так и услугополучателя для обеспечения наивысшего социального эффекта от предлагаемой услуги. Кроме того, метод обеспечит сокращение издержек работодателя на профессиональное обучение новых работников, так как приниматься на работу будут только претенденты, имеющие психологическую предрасположенность к данному виду деятельности.

Предлагаемый нами метод оценки психологических качеств соискателя состоит из следующих этапов:

1) Самые эффективные работники компании со стажем работы не менее 3 лет и наивысшими оценками удовлетворенности клиентов проходят тестирование на сайте компании «ПрофДиалог» [17].

По результатам тестирования выявляются общие черты этих работников по четырем шкалам следующего содержания:

- А) черты характера и тип мышления;
- Б) поведенческие компетенции;
- В) роли в команде;
- Г) мотивация.

На основе характеристик, являющихся общими для работников-лидеров, составляется психогамма данной должности.

2) Все претенденты на данную должность проходят аналогичный тест, и по его результатам в их психогамме должны быть представлены выявленные характеристики с соответствующими баллами.

По результатам прохождения теста 34 сотрудниками фирмы, из которых 12 человек являются опытными сотрудниками с высокими оценками клиентов, был составлен следующий психологический портрет.

Например, по блоку Г в портрете работника должны присутствовать следующие факторы мотивации (табл. 1).

Таблица 1

**Значимые факторы мотивации социального работника/ассистента социального работника**

№	Внутренние факторы мотивации	Содержание фактора
1	Обеспечение защиты кого-либо или оказания помощи	Мотивация оказывать посильную помощь и обеспечивать защиту
2	Проявление альтруизма	Мотивация быть нужным и полезным кому-либо
3	Самоактуализация	Мотивация реализации личностно-профессионального потенциала
4	Общение и взаимодействие	Мотивация улучшать результативность коммуникативных контактов
5	Преданность делу	Стремление быть нужным и востребованным.

*Примечание.* Разработано авторами.

По данному блоку баллы отсутствуют, достаточно просто наличия фактора внутренней мотивации у соискателя.

В то же время по блоку А необходимо оценивать попадание значения в обозначенный интервал. Так, в рамках обозначенных границ характеризуется необходимое качество (табл. 2).

Таблица 2

**Черты характера (выборка)**

№	Черты характера (результат измеряется в %)	Потенциальные способности		Примечание
		Минимум	Максимум	
1	Феминность (потребность заботиться и опекать, обеспечивать комфорт для кого-либо)	60	80	Значение выше 80 нежелательно, так как это уже нерешительность, затруднения в решении незначительных проблем
2	Чувствительность (альтруизм, способность сочувствовать, деликатность, сдержанность)	55	75	При норме 40-45 социальный работник должен иметь это качество в состоянии акцентуации (яркой выраженности).
3	Ответственность (добросовестность, требовательность к себе, верность интересам дела)	50	70	Значение выше 70 нежелательно, так как приводит к «застреванию» в проблемах, драматизации ситуации

*Примечание.* Составлено авторами.

По блоку Б у соискателя должна быть выявлена предрасположенность к видам деятельности, требующим:

- аккуратности;
- желания содействовать другим людям в преодолении трудностей путем поддержки, защиты, реабилитации;
- умения трезво и рационально воспринимать происходящие события и оценивать окружающих людей, сохранять спокойствие в любых ситуациях;
- предрасположенности к монотонной деятельности, требующей от человека многократного выполнения одинаковых действий, алгоритма.

По блоку В высокие баллы должны быть у соискателя рабочего места по таким ролям, как вдохновитель, коллективист, исполнитель. Вдохновитель отличается нормальным типом поведения, позитивным настроением на людей и события, способен мотивировать клиента на совместную деятельность, с удовольствием общается и взаимодействует с другими. Коллективист стремится к организации различных интересных мероприятий. Исполнитель старается быть ответственным и добросовестным, склонен перепроверять сделанное им, чтобы избежать ошибок.

*Компания, оказывающая услуги в области торговли*

Самыми массовыми должностями в таких компаниях являются должности продавца, коммерческого агента, агента по продаже продукции, торгового агента, менеджера по продажам, торгового представителя.

Для всех этих должностей может быть составлен один тип психогаммы, поскольку типичные психологические характеристики у данных видов деятельности незначительно отличаются друг от друга.

Индикаторы, входящие в блок А, представлены в таблице 3.

Таблица 3

## Черты характера и тип мышления

№	Индикаторы	Потенциальные способности		Примечание
		Минимум	Максимум	
1	2	3	4	5
Черты характера				
1	Активность (быстрота, подвижность, интенсивность действий, поведения, удовлетворенность жизнью)	55	80	Выше 80 баллов активность нежелательна, так как она может ассоциироваться с напористостью и навязчивостью
2	Потребность в общении (есть интерес к знакомству с разными людьми, способность воспринимать значительный поток людей)	60	85	Чрезмерная потребность в общении, выше 85 баллов, будет утомлять клиента
3	Демонстративность (умение показать себя, кого-либо или что-либо в нужном свете, если это способствует достижению цели, способность легко и непринужденно завладеть вниманием людей, энергичность и изобретательность в своих демонстрациях)	55	75	Значение выше 75 нежелательно, так как такое поведение воспринимается окружающими как неискренность, «переигрывание» роли, ложный посыл, скорее всего, может выглядеть искусственно
4	Умение убеждать (коммуникативность, способность определить тактику поведения, опираясь на опыт взаимодействия с людьми в различных условиях, легко устанавливать контакты с разными людьми, если заинтересован в этом)	60	80	При баллах выше 80 экспрессивность и манипулятивность могут отталкивать клиента
5	Прагматичность (умение проявить эмпатию и встать на позицию клиента, понять его нужды с позиций здравого смысла)	50	70	При баллах выше 70 поведение может показаться слишком расчетливым и рациональным, что вызовет ассоциацию с холодностью и незаинтересованностью

1	2	3	4	5
Тип мышления				
6	Понятийный интеллект (отвечает за структурирование речи, за чёткое и грамотное изложение своих мыслей, за умение доводить информацию до других без существенных искажений)	50	Нет границы	С уровня 50% начинается среднестатистическая норма
7	Образный интеллект (хорошо обрабатывает визуальную информацию, наблюдателен, может создавать сложные образы)	50	80	Уровень выше 80 нежелателен, так как это значителные творческие способности и может начаться эмоциональное выгорание

*Примечание.* Составлено авторами.

Совокупность этих психологических характеристик представляет основной перечень психологических компетенций для работников сферы торговых услуг и явилась результатом тестирования 53 работников данной организации, из которых 15 являются лидерами продаж. Именно на сопоставлении характеристик лидеров и всех остальных сотрудников фирмы был выявлен перечень черт характера и интервал значений, в котором должны находиться параметры каждого конкретного соискателя рабочего места в данной компании.

По блоку Б требования к поведенческой компетентности работников торговли представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Виды деятельности, к которым есть высокий уровень предрасположенности  
(поведенческая компетентность)**

№	Виды деятельности	Содержание
1	Коммуникативная	Деятельность, связанная с межличностным и массовым общением с помощью разных средств
2	В команде	Деятельность, предполагающая желание и умение работать в команде и общаться
3	Конкурентная	Деятельность, направленная на достижение и удерживание наилучшего для себя положения относительно конкурентов.
	Исполнение, разыгрывание ролей	Деятельность по созданию различных образов, моделей поведения, необходимых для достижения целей
4	Манипулятивная	Деятельность, направленная на неявное побуждение других людей к совершению определенных действий. Используется для скрытого внедрения в психику адресатов целей, желаний, намерений, отношений или установок, нужных манипулятору
5	Требующая гибкости и разнонаправленности	Деятельность, в которой необходимо умение быстро переключаться с одного дела на другое, адаптироваться к изменяющимся условиям, при необходимости включаться в новую работу

*Примечание.* Составлено авторами.

В соответствующем разделе отчета экспертно-аналитического объединения «ПрофДиалог» эти виды деятельности должны быть указаны в перечне видов деятельности для данного субъекта, к которым есть высокий уровень предрасположенности.

По блоку В у соискателей должности должны проявиться соответствующие характеристики интенсивности ролей в команде, максимальные и минимальные значения которых представлены на рисунке 3.



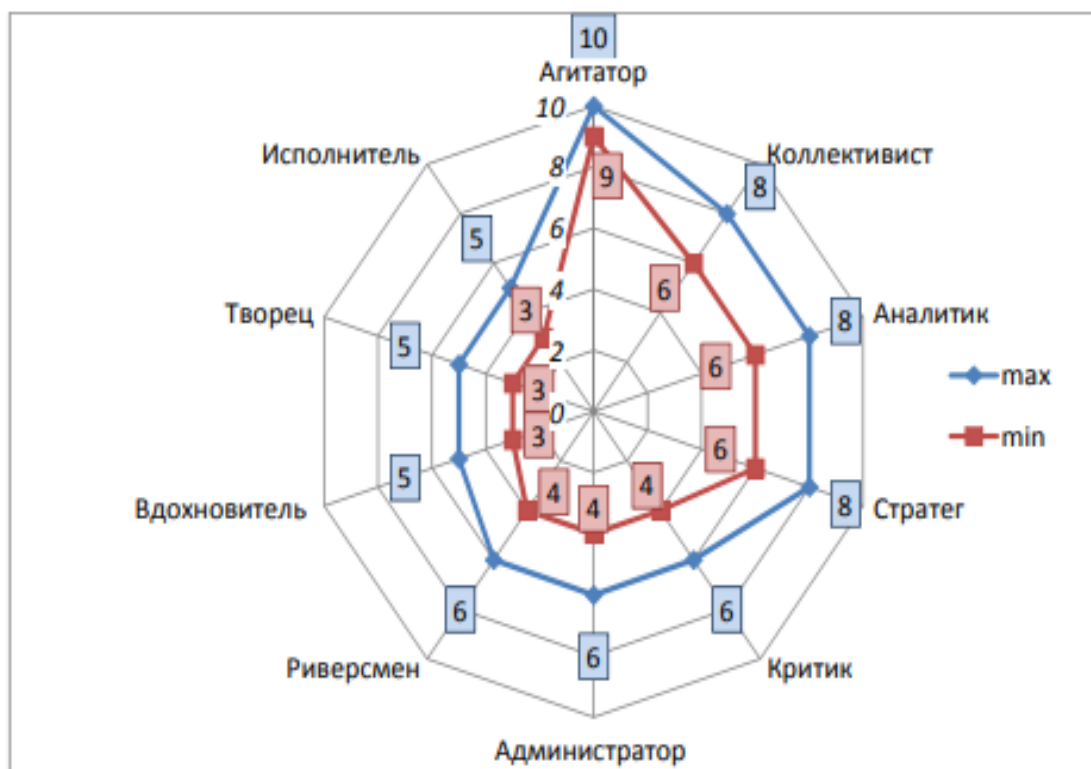


Рисунок 3. Интервалы значимых шкал для вакансии работника по роли в команде (составлено авторами)

Претендент на должность будет иметь наилучшие значения рейтинга по психогамме, если у него в отчете будут присутствовать следующие характеристики в указанных выше интервалах.

Высокие значения шкалы должны наблюдаться по таким характеристикам, как агитатор (9-10 баллов), а также по таким ролям, как коллективист, аналитик, стратег (все три характеристики должны быть в диапазоне 8-6 баллов).

Ведущая характеристика «агитатор» означает, что соискатель обладает выраженными способностями эффективной самопрезентации, умеет привлекать внимание людей, преподносить разнообразную информацию таким образом, чтобы она стала интересна слушателю. При этом соискатель эффективен в качестве пропагандиста и умеет взаимодействовать с людьми.

В блоке Г у соискателя должны проявиться факторы мотивации, которые являются значимыми для данной работы (табл. 5).

Таблица 5

## Значимые факторы внутренней мотивации работника для базовых должностей в области торговли

№	Внутренние факторы мотивации, которые должны присутствовать в социальном портрете	Содержание фактора
1	2	3
1	Влияние и манипуляция	Стремление и способности использовать манипулятивные способы воздействия для достижения значимых ситуативных целей
2	Общение и взаимодействие	Мотивация улучшить результативность коммуникативных контактов
3	Сохранение неизменности личностно-профессиональной позиции и статуса	Стремление к сохранению стабильной работы без особых изменений на длительный срок
4	Подчинение	Стремление подчиняться и выполнять указания, вызванное желанием избежать таким образом ответственности за принятие собственных решений

1	2	3
5	Свобода самореализации	Стремление к свободе профессионального самовыражения; желание решать задачи, предполагающие активность, построение новых контактов и связей

*Примечание.* Составлено авторами.

По результатам четырех блоков соискатели, которые соответствуют характеристикам на 100-90 %, имеют достаточно высокий потенциал для рассматриваемой профессиональной деятельности.

#### *Выводы*

Предложенный нами метод блиц-психогаммы позволяет достаточно быстро сформировать информационную базу психологических портретов основных должностей компании и пользоваться ею для отбора соискателей, что в долгосрочной перспективе снижает издержки компании, так как является профилактикой текучести кадров, экономит средства на профессиональное обучение работников, уменьшает вероятность неудовлетворенности клиентов.

Использование психографических методов имеет значение в активизации человеческих ресурсов и важно не только на этапе отбора работников, но и на протяжении всего периода его работы в компании для поддержания заинтересованности в результатах своего труда и компании в целом, а также для предотвращения эмоционального выгорания.

Чтобы обеспечить организацию человеческими ресурсами, компания может обратиться к автономным источникам или рынку труда. Но может и развить необходимую квалификацию уже имеющегося работника с подходящими должностями психографическими характеристиками, если правильно подключить его внутреннюю мотивацию, вовремя сформировать его желание повысить квалификацию системой вознаграждения за навыки, дать понять, что профессиональные компетенции являются ценностью для компании.

#### *Список литературы*

- 1 Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 328 с.
- 2 Sanchez A. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance / A. Sanchez // *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. — 2015. — № 4. — P. 138–148.
- 3 Chadwick C. Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages / C. Chadwick, A. Dabu // *Organization Science*. — 2012. — Vol. 20. — No. 1. — January-February. — P. 254–264.
- 4 Sahoo, C.K. Strategic human resource management: Exploring the key drivers / C.K. Sahoo, S.Das, B.K. Sundaray // *Employment Relations Record*. — 2011. — № 11. — P. 18–32.
- 5 Lengnick-Hall M.L. Strategic human resource management and supply chain orientation / M.L. Lengnick-Hall, C.A. Lengnick-Hall, C.M. Rigsbee // *Human Resource Management Review*. — 2013. — № 23. — P. 66–377.
- 6 Huemann M. Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company / M. Huemann // *International Journal of Project Management*. — 2010. — № 28. — 361–369 p.
- 7 Boxall P. High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice / P. Boxall, K. Macky // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. — 2007. — № 45. — P. 261–270.
- 8 Beltrán-Martin I. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance / I. Beltrán-Martin, V. Roca-Puig, A. Escrig-Tena, J.C. Bou-Llusar // *Journal of Management*. — 2014. — № 34. — P. 1009–1044.
- 9 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р.Марра и Г.Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 2013. — 468 с.
- 10 Vernon P. The Structure of Human Abilities / P. Vernon. — London: Methuen, 2001. — P. 124.
- 11 Guilford J. The Nature of Humane Intelligence / J. Guilford. — New York, 2004. — 163 p.
- 12 Boyatzis R. The Competent Manager / R. Boyatzis. — New York, 1982. — 128 p.
- 13 Spencer L. Competency Assessment Method / L. Spencer, D. Spencer. — Boston, 1991. — 89 p.
- 14 Roberts G. Recruitment and Selection: A competency approach. Institute of Personnel and Development / G. Roberts. — London, 1997.
- 15 Wood R. Competency-based Recruitment and Selection / R. Wood, T. Payne. — Wiley, Chichester, 2013.
- 16 Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика / В.Тараненко. — Астана: Изд-во «Ниска-центр», 2015. — 256 с.
- 17 Официальный сайт компании ПрофДиалог [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://prof-dialog.com/> (дата обращения 02.04.18).

18 Притворова Т. Стратегический анализ бизнес-моделей социального предпринимательства в Казахстане [Электронный ресурс] / Т.Притворова, Е. Петренко, М.Аяганова // Экономика Центральной Азии. — 2017. — Т. 1. — № 2. — С. 75–90. — Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/37975>.

Т.П. Притворова, Б.К. Джазыкбаева, Б.К. Тасбулатова

## Компанияның адами ресурстарын басқарудағы блиц-психогамма әдісі

Мақаланың зерттеу мақсаты болып кәсіби консалтингтік компаниялардың қолда бар интернет-ресурстары базасының негізінде адам ресурстарын басқару тәжірибесін пайдалану үшін психогамма тәсілін дамыту болып табылады. Мақала авторлары адам ресурстарын басқару құралы ретінде психогамма әдісін сипаттады. Бұл әдіс менеджерге осы лауазымға сәйкес келетін негізгі параметрлердің жүйесі ретінде жұмыс іздеп жүрген адамның мінез-құлық құзыреттілігін дұрыс бағалауға мүмкіндік береді. Жүйенің негізгі параметрлері: командада қызмет сипаты, себептер, артықшылықтар және ролін анықтау үшін блиц-психогамма әдісі ұсынылған. Психогамфиялық портретіне сай үміткерлерге іштей оқыту тиімділігін және компанияның адам ресурстарын басқару жүйесіндегі басқа да іс-шаралар тиімділігін арттыруға, ерте жұмыстан босату қаупін төмендетуге мүмкіндік берді. Авторлар блиц-психогамма әдісі негізгі позицияларды психологиялық портреттер деректер базасын қалыптастырып, және үміткерлерді іріктеу, оны пайдалануға, ұзақмерзімді болашақта компанияның шығындарын азайту, сондай-ақ жеткілікті қызметкерлердің айналымын болдырмауына жол ашады, сонымен қатар қызметкерлерді кәсіби даярлауға, ақша үнемдеу және клиенттердің қанағаттанбау ықтималдығын азайтады.

*Кілт сөздер:* адам ресурстарын басқару, психология, мотивация, мінез-құлық құзыреті, қызметкерлер, кәсіби оқыту, диагностика.

T.P. Pritvorova, B.K. Jazykbayeva, B.K. Tasbulatova

## The method of blitz-psychograms in the management of human resources of the company

In this article, the aim of the study was to develop a method of psychography for use in the practice of human resource management based on the basic resources available in the Internet of professional consulting companies. The authors of the article describe the psychogram method as a tool for managing human resources. The method allows the manager to adequately assess the required behavioral competencies of the job seeker, using as a standard the system of basic parameters corresponding to this position. The system of basic parameters is formed on the basis of the method of blitz-psychogram after passing by the effective employees of this firm of professional tests, revealing the character traits, motivation, preferred activities and roles in the team. Applicants who meet the parameters of a psychographic portrait will be internally motivated for this type of activity, which will reduce the risk of early dismissal, increase the effectiveness of training and the effectiveness of other actions in the company's human resources management system. The method of the blitz psychogram proposed by the authors allows us to quickly create the information base of psychological portraits of the company's main posts and use it to select applicants, which in the long term reduces the company's costs, is the prevention of staff turnover, saves money on the professional training of employees, reduces the likelihood of customer dissatisfaction.

*Keywords:* human resources management, psychogram, motivation, behavioral competencies, personnel, vocational training of employees, diagnostics.

### References

- 1 Armstrong, M. (2012). *Straticheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic Human Resource Management]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
- 2 Sanchez, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, 138–148.
- 3 Chadwick, C., & Dabu, A. (2012). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, Vol. 20, 1, January-February, 254–264.
- 4 Sahoo, C.K., Das, S., & Sundaray, B.K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11, 18–32.
- 5 Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C.A., & Rigsbee, C.M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23, 366–377.

- 6 Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28, 361–369.
- 7 Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261–270.
- 8 Beltrán-Martin I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J.C. (2014). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34, 1009–1044.
- 9 Marr, R., & Schmidt, G. (Eds.). (2013). *Upravlenie personalom v usloviakh sotsialnoi rynochnoi ekonomiki [Personnel management in a social market economy]*. Moscow: Izdatelstvo MHU [in Russian].
- 10 Vernon, P. (2001). *The Structure of Human Abilities*. London: Methuen.
- 11 Guilford J. (2004). *The Nature of Humane Intelligence*. New York.
- 12 Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York.
- 13 Spencer, L., & Spencer, D. (1991). *Competency Assessment Method*. Boston.
- 14 Roberts, G. (1997). *Recruitment and Selection: A competency approach*. Institute of Personnel and Development. London.
- 15 Wood, R., & Payne, T. (2013). *Competency-based Recruitment and Selection*. Wiley, Chichester.
- 16 Taranenko, V. (2015). *Upravlenie personalom, korporativnyi monitoring, psikhodiagnostika [Personnel management, corporate monitoring, psychodiagnosics]*. Astana: Izdatelstvo «Nika-tsentr» [in Russian].
- 17 Ofitsialnyi sait kompanii ProfDialog [Official website of the company ProfDialog]. *prof-dialog.com*. Retrieved from <https://prof-dialog.com/> [in Russian].
- 18 Prityorova, T., Petrenko, E., & Ajaganova, M. (2017). Stratehicheskii analiz biznes-modelei sotsialnoho predprinimatelstva v Kazakhstane [Strategic analysis of business models of social entrepreneurship in Kazakhstan]. *Ekonomika Tsentralnoi Azii – The economies of Central Asia, Vol. 1, 2*, 75–90. Retrieved from <https://creativeconomy.ru/lib/37975> [in Russian].