

УДК 331.108.2

Н.А.Шиляева (3 курс, каф. ТО), Л.А.Стрельникова, ст. преп.

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ТОМАСА ДЛЯ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА

Сегодня еще немногие предприятия в России могут похвастаться наличием специализированных программ, позволяющих решать вопросы управления персоналом. Возможно, дело не столько в стоимости этих программ, сколько в глубокой уверенности многих руководителей в том, что нужного человека на нашем рынке труда, переполненном специалистами самого различного профиля и уровня квалификации, всегда можно найти. Однако, современный бизнес требует порой такого сочетания личностных качеств специалиста со специфическими знаниями и навыками, что его поиски занимают немало времени. Зачастую при этом бизнес терпит значительные убытки, а перед руководителем опять встает проблема – как и где найти нужного человека. У каждого менеджера по персоналу или работодателя есть три желания: узнать, какой кандидат наилучшим образом будет соответствовать вакантной должности, без проблем "вписать" его в коллектив и потратить на это наименьшее количество времени, не нарушив производственный процесс. Эти проблемы может решить Система Томаса – программа для работы с персоналом, которая относительно недавно начала применяться в российских компаниях.

Система Томаса как инструмент работы с персоналом появилась в США в 1956 году на основе теории «Об эмоциях нормальных людей», выдвинутой американским психологом Мултоном Марстоном. В 1928 году М. Марстон выдвинул теорию, по которой человеческое поведение зависит от окружения человека. Данный принцип получил отражение на следующих шкалах – от антагонистических отношений = негативные, враждебные – до приятных отношений = позитивные, дружественные; в условиях окружающей среды, где поведение человека маркируется на шкале от пассивной до активной реакции. Он предположил, что человек обладает четырьмя основными качествами:

- 1) Доминирование DOMINANCE – активное позитивное поведение в антагонистической обстановке
- 2) Влияние INFLUENCE – активное позитивное поведение в благоприятной среде
- 3) Стабильность STEADINESS – пассивное понимающее поведение в благоприятной обстановке
- 4) Приспосабливаемость COMPLIANCE – осторожная нерешительная реакция на недружественную среду с целью снизить степень антагонизма.

Будет разумным замечание, что все люди в определенные моменты жизни проявляют все упомянутые четыре качества, а также то, что каждый индивид развивает свой собственный образ жизни, предпочитая определенные формы поведения и придавая меньшее значение другим формам. В 1935 году Сулливан, а в 1951 году Роджер отметили, что данная «приспосабливаемость» главным образом зависит от реакции других людей на желание конкретного индивида определить и утвердить свою собственную характерную модель поведения. Результатом этого желания становится само-имидж, т.е. то, как он или она воспринимают самого себя, тот имидж, за который мы все стараемся крепко держаться и исходя из которого действовать. Система Томаса основана на использовании этих четырех показателей и включает два инструмента:

- 1) Профильный анализ личности – РРА (определение поведенческих характеристик на рабочем месте)
- 2) Профильный анализ должности – НЖА (определение поведенческих требований к должности)

После заполнения сотрудником краткой анкеты (8-12 мин.), пользователь получает сведения об основных поведенческих характеристиках отвечавшего на анкету.

Анализ профиля индивида РРА (Person Profile Analysis) является анализом самооценки, при котором индивид сам выбирает те слова, которые лучше и хуже всего ему соответствуют. После проведения научной обработки данного выбора мы получаем картину того, насколько индивид справится с должностью, и как он будет реагировать на окружающую обстановку, а также существующее положение индивида на работе, в среде. Результаты РРА используются как приложение к прочей собираемой информации, такой как сведения об образовании, профессиональном опыте, рекомендации. Посредством РРА мы можем определить наиболее выдающиеся личностные характеристики индивида, чтобы затем эффективно использовать ресурсы индивида в организации. Тщательное и продуманное использование РРА дает нам возможность давать наиболее правильные советы и рекомендации, проводить тренинг и определять мотивацию. Оценка Должности (НЖА) позволяет описать основные профессионально-поведенческие требования, предъявляемые человеку, который идеально подходил бы к определенной должности и дать краткую характеристику тому, насколько сотрудник/кандидат будет соответствовать выбранной должности. Сравнение РРА кандидата/сотрудника с НЖА позволяет проанализировать совместимость кандидата/сотрудника по своим профессионально-поведенческим характеристикам с требованиями должности, на которую его берут или которую он уже занимает (используется при проведении аттестации).

В большинстве компаний есть должностные инструкции. В них определены выполняемые функции, необходимая квалификация. Личностные требования, предъявляемые к сотруднику, трудно определить и формализовать. Недовольство руководителя своим подчиненным может быть вызвано не только отсутствием должной квалификации, но и несовпадением представления руководителя о том, как должен вести себя на работе подчиненный, с личностными особенностями подчиненного. При этом отдельные характеристики сотрудника, полезные для компании, могут остаться незамеченными. Применение Системы Томаса в этой ситуации позволяет:

- 1) Учесть пожелания руководителя к личностным особенностям сотрудника на данной должности, формализовав эти пожелания;
- 2) Сравнить личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность (или претендующего на нее);
- 3) Определить потребность в обучении сотрудника для достижения наилучших результатов работы;
- 4) Выработать стиль управления по отношению к конкретному сотруднику, позволяющий мотивировать его на достижение высоких показателей работы

Однако Система Томаса, как и любая подобная программа, несмотря на высокую точность оценки, не может дать абсолютно верные ответы на все вопросы, и ее рекомендуется использовать как руководство, а не как единственный метод оценки персонала.