

**3002**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Липецкий государственный технический университет»**

**Кафедра психологии**

**ПСИХОДИАГНОСТИКА  
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**А.Л. Разомазова, И.П. Бунькова**

**Липецк  
Липецкий государственный технический университет  
2016**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Липецкий государственный технический университет»**

**Кафедра психологии**

**ПСИХОДИАГНОСТИКА  
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**А.Л. Разомазова, И.П. Бунькова**

**Липецк  
Липецкий государственный технический университет  
2016**

ББК Ю 956 я7

Р 176

Рецензент – И.П. Полякова, д-р.филос.наук

**Разомазова, А.Л.**

Р 176 Психодиагностика в управлении персоналом [Текст]: методические рекомендации к практическим занятиям/ А.Л. Разомазова, И.П. Бунькова. – Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2016. – 34 с.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с рабочей программой по курсу «Психодиагностика в управлении персоналом», содержат рекомендации по изучению теоретических аспектов дисциплины, библиографический список, вопросы по итоговому контролю.

Методические рекомендации предназначены для студентов направления «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения.

© ФГБОУ ВО «Липецкий государственный  
технический университет», 2016

Современная наука управления стремится найти и разработать новые методы и средства, которые способствовали бы достижению целей организации, повышению конкурентоспособности. Квалифицированный трудовой коллектив и профессиональное соответствие специалистов тем требованиям, которое предъявляет то или иное рабочее место, является важным условием успешной деятельности организации. Работа с трудовым коллективом входит в обязанности кадровой службы предприятия. Круг проблем, которыми занимается кадровая служба, достаточно широк: анализ текущей ситуации в связи с преобразованиями, отбор кандидата на вакантную должность, оценка профессиональной пригодности, разрешение конфликтных ситуации и т.д.

Все больше востребованной становится психологическая информация, которая отражает социально-психологические процессы и явления, возникающие в трудовом коллективе: особенности межличностных отношений, мотивационная сфера сотрудников, эмоциональный потенциал и т.п.

Психологизация управленческой деятельности ведет к необходимости специального обучения. Изучение основ дисциплины «Психодиагностика в управлении персоналом» помогает в решении разнообразных задач в различных областях управления персоналом организации. Важно отметить, что знание основ психодиагностики и практические навыки изучения индивидуально-психологических особенностей человека помогут будущим специалистам в их профессиональной деятельности.

Методические рекомендации содержат информацию по двум разделам программы дисциплины «Психодиагностика в управлении персоналом».

В первом разделе даны общие понятия о психодиагностике как о науке и о практической деятельности, а также содержатся сведения об основных методах и понятиях психодиагностики.

Во втором разделе рассматриваются методологические основы организации кадровой психодиагностики.

## **Раздел 1. Психодиагностика как наука и практическая деятельность**

### **Тема 1. Психодиагностика. Общее понятие**

В данной теме необходимо рассмотреть понятие психодиагностики как науки и как практической деятельности.

Психодиагностика – отрасль психологической науки, которая является одновременно и теоретической, и практической дисциплиной, изучает теорию, принципы конструирования методов изучения индивидуальных свойств личности, правила и практику их применения, обработки и истолкования результатов.

Психодиагностика – раздел психологического знания, формирующегося на стыке фундаментальных областей психологии с практическими запросами жизни.

Л.Ф. Бурлачук дает следующее определение: «Психодиагностика – это область психологической науки, разрабатывающая теорию, принципы и инструменты оценки и измерения индивидуально-психологических особенностей личности, а также переменных социального окружения, в котором осуществляется жизнедеятельность личности» [1, с.74].

Современная психологическая диагностика определяется как психологическая дисциплина, разрабатывающая методы выявления и изучения индивидуально-психологических и индивидуально-психофизических особенностей человека. Под психодиагностикой подразумевается также и область психологической практики, работа психолога по выявлению разнообразных качеств, психических и психофизиологических особенностей, черт личности.

Современная психодиагностика всё шире используется в таких областях практики, как:

- расстановка кадров, профотбор и профориентация;
- прогнозирование социального поведения (законопослушности,

- стабильности брака);
- оптимизации обучения и воспитания;
- консультативная и психотерапевтическая практика;
- судебно- психологическая экспертиза;
- прогнозирование психологических последствий воздействия окружающей среды на человека.

Психодиагностика направлена на измерение какого-то качества личности, постановку диагноза на этой основе, определении места, которое занимает испытуемый среди других по выраженности изучаемых особенностей.

Психодиагностика – наука и практика постановки психологического диагноза, который является конечным результатом психодиагностической деятельности и направлен на описание и выяснение сущности индивидуально-психологических особенностей личности с целью оценки их актуального состояния, прогноза дальнейшего развития и разработки рекомендаций, определяемых задачами психодиагностического тестирования.

Рассмотрим понятие диагноза более подробно.

Выделяют два типа диагноза.

1. Диагноз на основе констатации наличия или отсутствия какого-либо признака. Данные испытуемого возможно соотнести с каким-либо критерием или нормой (например, при определении патологии развития).

2. Диагноз, позволяющий находить место испытуемого или группы испытуемых на «оси континуума» по выраженности тех или иных качеств.

Л.С. Выготский выделил три уровня постановки психологического диагноза.

1. Симптоматический (эмпирический) диагноз ограничивается констатацией определённых особенностей или симптомов, на основании которых непосредственно строятся практические выводы.

2. Этиологический диагноз учитывает не только наличие определённых особенностей (симптомов), но и причины их возникновения.

3. Типологический диагноз заключается в определении места и значения полученных данных в целостной, динамической картине личности.

Таким образом, диагностика предполагает обязательное сравнение, сопоставление получаемых данных, на основе которого может быть сформулировано заключение об индивидуально-психологических или индивидуально-психофизиологических данных испытуемого или группы лиц.

## **Тема 2. Классификация методов психодиагностики**

Все методы, используемые в психодиагностике, можно разделить по нескольким критериям. Рассмотрим некоторые из них.

По уровню формализации: методики высокого уровня формализации и методики малоформализованные.

К формализованным методикам относятся тесты, опросники, методики проективной техники и психофизиологические методики. Для них характерна определенная регламентация, объективизация процедуры обследования или испытания (точное соблюдение инструкций, строго определенные способы предъявления стимульного материала, невмешательство исследователя в деятельность испытуемого и др.), стандартизация (т.е. установление единообразия проведения обработки и представления результатов диагностических экспериментов), надежность и валидность. Эти методики позволяют собрать диагностическую информацию в относительно короткие сроки и в таком виде, который дает возможность количественно и качественно сравнивать индивидов между собой.

К малоформализованным методикам следует отнести наблюдения, беседы, анализ продуктов деятельности. Эти методики дают очень ценные сведения об испытуемом, особенно когда предметом изучения выступают такие психические процессы и явления, которые мало поддаются объективизации (например, плохо осознаваемые субъективные переживания, личностные смыслы) или являются чрезвычайно изменчивыми по содержанию (динамика целей, состояний, настроений и т.д.). Необходимо рассмотреть методы, относящиеся к

каждой из перечисленных групп, более подробно, выделить достоинства и недостатки каждого из них.

В зависимости от методических приемов, лежащих в основе тестов (В.В. Столин, А.Г. Шмелев), можно выделить следующие типы методик:

1. Объективные тесты, в процессе выполнения которых испытуемый должен дать правильные ответы на предлагаемые задания. Как правило, это методики, направленные на оценку способностей (интеллект, память, внимание и пр.)
2. Стандартизованные самоотчеты (тесты-опросники, открытые опросники и шкальные опросники).
3. Проективные методики.
4. Аппаратурные методики.
5. Диалогические методики.

Рассмотрим перечисленные типы методик более подробно.

#### 1. Объективные тесты.

Среди наиболее часто используемых объективных тестов следует назвать тесты интеллекта. При их выполнении испытуемый должен решать логические, арифметические, пространственные задачи. Время выполнения заданий в большинстве объективных тестов лимитировано.

#### 2. Стандартизованные самоотчеты.

Тесты-опросники наиболее часто используются в кадровой работе. Опросники бывают одномерные и многомерные (многофакторные), позволяющие оценить сразу несколько психологических черт.

Открытые опросники представляют собой анкеты, списки вопросов или неоконченных предложений, для которых предусмотрена особая форма обработки – контент-анализ (т.е. отнесение ответов к определенным стандартным категориям). Широкое распространение получили так называемые «неоконченные предложения».

Шкальные техники – представляют собой опросники, где испытуемому

предлагается оценить себя по одной или нескольким шкалам.

### 3. Проективные методики.

Эти методики задействуют в испытуемом процессы воображения. Инструкции проективных тестов предлагают человеку «спроецировать» себя на заданную стимульную ситуацию и создать на ее основе некоторый индивидуальный продукт в виде текста, рисунка, рассказа, эмоционального состояния и пр. Предполагается, что подобный продукт несет в себе особенности характера и мотивационно-ценностной сферы испытуемого.

### 4. Аппаратурные методики.

Как видно из названия, данные методики предполагают использование специальной аппаратуры для изучения индивидуально-психологических особенностей испытуемого. Как правило, с помощью аппаратурных методик оцениваются особенности высшей нервной деятельности (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия). Эти параметры особенно важны при профессиональном психологическом отборе операторов и водителей.

### 5. Диалогические методики.

Предполагают непосредственный контакт психодиагноста и испытуемого. Эти техники требуют высокой коммуникативной компетентности. Вариантом диагностической техники является собеседование по результатам психологического обследования, в котором уточняются результаты и проверяются гипотезы, высказанные по результатам ранее выполненных тестов.

Также возможна классификация психологических тестов, основанная на выделении вербальных и невербальных методик. Первые характеризуются тем, что при задании стимульной ситуации в них активно используется вербальный (словесный) аппарат. Во вторых методиках его заменяют рисунки, звуки и пр. Предполагается, что в этом случае смысловая сфера испытуемого вносит

минимальные искажения в его понимание стимульной ситуации и в его ответы.

### **Тема 3. Психодиагностика как элемент профессионального психологического отбора**

Профессиональный психологический отбор – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение качественного отбора персонала на основе оценки соответствия уровня развития необходимых психофизиологических (индивидуальных) качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности.

Основные задачи профессионального психологического отбора:

- оценка развития необходимых для успешного обучения и деятельности индивидуально-психологических качеств и свойств личности кандидата;
- вынесение заключения о пригодности к обучению или практической деятельности по соответствующей специальности.

Профессиональный психологический отбор является важным элементом для качественного укомплектования организации персоналом.

Необходимо отметить, что организация психологической службы стала одним из направлений оптимизации работы организаций. В зависимости от ряда причин обращение к услугам психологических служб может быть либо по мере необходимости (например, мелкие и средние предприятия и фирмы), либо психологическая служба может являться структурным подразделением предприятия. В этом случае существует Положение о структурном подразделении, которое является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место психологической службы на предприятии, ее основные функции и задачи, права и ответственность.

Одним из направлений работы психологической службы является прикладная психодиагностика.

Отметим, что диагностика включает в себя следующие разделы:

*Психодиагностика при приеме на работу.* Ее целью является определение

степени готовности кандидата соответствовать требованиям трудовой деятельности. Основное направление деятельности на этом этапе – отбор кандидатов, соответствующих требованиям рабочих мест организации. Также необходим учет личностных особенностей.

*Периодическая психодиагностика.* Целью этого направления является помощь сотрудникам в личностном росте и сохранении психического здоровья. Возможно проведение диагностики в два этапа: первичная психодиагностика сотрудников, которая выявляет группу лиц, нуждающихся в психологической помощи, и углубленное психологическое обследование, которое проводится с теми, кто нуждается в психологической помощи для подтверждения и уточнения гипотезы о причинах проблем личности.

Важным моментом является оформление соответствующей документации о проведении диагностики и полученных результатах.

Специфика психодиагностической работы в организации заключается в том, что предметом изучения являются характеристики психики человека как работника, субъекта труда, профессионала. Следовательно, психодиагностика является профессиональной. По мнению Самоукиной Н.В. ее цель заключается в том, чтобы «при помощи определенных психодиагностических средств и методов произвести объективную оценку способностей и деловых качеств человека и разработать практические рекомендации по совершенствованию индивидуального стиля его профессиональной деятельности».

Необходимо также отметить, что оценка персонала играет важную роль в процессе создания системы кадрового менеджмента.

## **Раздел 2. Методологические основы и организация психодиагностики кадров**

### **Тема 4. Кадровый менеджмент и кадровая психодиагностика**

В рамках этой темы рассматриваются понятия кадровой

психодиагностики и кадрового менеджмента, а также понятие психологии кадрового менеджмента.

**Кадровая психодиагностика** – область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности – субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений. Подчеркнем, что кадровая психодиагностика направлена на изучение таких качеств работника, которые помогают ему быть успешным в профессиональной деятельности и в области межличностных отношений в организации.

**Кадровый менеджмент** – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

**Психология кадрового менеджмента** – это наука и одновременно искусство эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Основная цель – овладеть основами социально-психологических знаний, необходимых для осуществления кадровой работы, а также повышение уровня эффективности работы с кадрами на производстве.

Щекин Г. выделяет следующие направления в структуре психологии кадрового менеджмента:

1. Дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, подбора, оценки, подготовки, расстановки кадров, эффективного контроля адаптации работников, состояния социально-психологического климата и т.п.).
2. Социально-психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам правильной организации работы с людьми, построения эффективного взаимодействия.
3. Обучение организаторов кадровой работы в целях овладения ими необходимыми психологическими знаниями, навыками эффективного

общения и умелого использования в кадровой деятельности различных психологических методик.

Рассмотрим подробно основные понятия психодиагностики.

**Тест психологический** (от англ. Test – проба, испытание, проверка) – специально сконструированная процедура для выявления, изучения и измерения одного или нескольких психологических качеств, характеристик человека.

**«Тестовая батарея»** набор психологических тестов, разработанный для сбора необходимой с точки зрения принятия кадрового решения информации об испытуемом. «Тестовая батарея» создается на основе предварительного профессиографического исследования, в ходе которого осуществляется психологический анализ деятельности и выделяются индивидуально-психологические качества профессионалов, связанные с профессиональной успешностью. Общая продолжительность выполнения тестов должна быть не более трех часов.

**Черта психологическая** – устойчивое свойство человека, характеризующее обобщенный способ, стратегию его поведения относительно данного типа ситуаций. В психодиагностических методиках черта трансформируется в тестовые шкалы. Результат испытуемого по тестовой шкале показывает степень выраженности у него изучаемой черты.

**Шкала тестовая** – инструмент для численного измерения психологических свойств субъекта. Показатель по тестовой шкале свидетельствует о степени выраженности измеряемого психологического качества у испытуемого.

**Тестовая норма** – результат статистического анализа и выделения характеристик показателей по данному психологическому тесту для выборки испытуемых с однородными социально-демографическими показателями (пол, возраст, образование, регион и т.д.).

**Валидность** – комплексная характеристика теста, дающая информацию,

что измеряет данная методика и насколько хорошо. Может определяться путем вычисления корреляций показателей (шкал) теста с эмпирическими критериями (экспертными оценками, эффективностью деятельности, сходными показателями других методик и т.д.). Валидность – один из важнейших параметров любой психодиагностической методики.

**Надежность** – характеристика, отражающая точность измерения индивидуальных психологических черт при помощи данного теста. Известно, что на результат тестирования влияют многие факторы: повышенное эмоциональное напряжение, утомление, особенности обстановки и личности диагноста, мотивация испытуемого. Условно факторы, являющиеся причиной разброса результатов, можно разделить на две группы: 1) факторы неустойчивости диагностической процедуры; 2) факторы нестабильности измеряемой черты во времени.

**Нормальное распределение** – вид теоретического распределения переменных (функция вероятности результата). Наблюдается при изменении переменной под влиянием множества независимых факторов.

**Корреляционный анализ** – набор методов математической статистики, которые используются для изучения взаимосвязи между переменными (показателями). Используется в психодиагностике при решении вопросов валидности и надежности тестов. Процедуры корреляционного анализа позволяют оценить уровень значимости связи изучаемых переменных (другими словами — вероятность ошибки при выдвижении гипотезы о наличии взаимосвязи между переменными), а также меру и направление влияния одной переменной на другую. В ходе корреляционного анализа вычисляются коэффициенты корреляции – количественные показатели меры и направления влияния переменных.

**Факторный анализ** – комплекс методов математической статистики, направленный на выявление скрытых закономерностей в массиве переменных. Позволяет перейти от совокупности измеренных показателей изучаемого

явления к обобщенным факторам, дающим возможность выдвигать гипотезы относительно структуры явления.

Важным моментом при изучении темы является рассмотрение вопроса о типах и особенностях информации, которую дает оценка персонала.

Климов Е.А. выделяет следующие ее виды:

*Первый тип - информация об успешности деятельности конкретного специалиста на своем рабочем месте.* Такого рода сведения могут основываться на данных о деятельности аналогичных специалистов, выполненных заданиях, полученных результатах, поведении в конкретных ситуациях и т.д. На основании получаемых сведений кадровая служба может оценивать потребность организации в представителях конкретных профессий. Сопоставление информации об успешности работы отдельных сотрудников с особенностями их трудоустройства позволяет сформулировать программу поиска и привлечения персонала. Кроме того, индивидуальную результативность сотрудника следует учитывать в процессе материального стимулирования.

Оценив степень успешности специалиста, можно сделать выводы об эффективности систем адаптации; изучить результативность программ обучения; спрогнозировать успешность специалиста на аналогичных должностях; сформулировать предложения о продвижении или включении сотрудника в резерв на вышестоящую должность; выяснить, насколько организация нуждается в услугах конкретного специалиста; сформулировать предложения по оптимизации кадрового состава и по увольнению конкретных сотрудников.

*Второй тип – информация о потенциальных способностях конкретного специалиста.* Она основывается, в первую очередь, на оценке индивидуально-психологических особенностей (мотивационно-ценностной сферы личности, характерологических и интеллектуальных качеств, темперамента). Кроме того, полезная информация может быть получена при анализе профессионального и личностного развития сотрудника.

На основании информации о потенциале специалиста кадровая служба может спрогнозировать эффективность сотрудника на должностях, которые он ранее не занимал, и разработать мероприятия по адаптации вновь принятого сотрудника и карьерному продвижению уже работающего специалиста. Отобрав наиболее способных к развитию сотрудников, кадровая служба имеет возможность сформировать внутренний резерв на управленческие должности, спроектировать программу его обучения и развития.

*Третий тип - информация о кадровом потенциале организации в целом.*

Она базируется на сопоставлении первого и второго типов информации с данными о:

- стратегических целях организации;
- организационно-культурных особенностях;
- парадигмах развития организации;
- прогнозе кадровой потребности;
- перспективах технологических изменений, которые могут повлечь за собой изменение требований к персоналу.

Основываясь на информации данного типа о кадровом потенциале в целом, возможно провести кадровый аудит организации, сопоставив фактическую кадровую информацию с теми ожиданиями, которые менеджмент предъявляет к персоналу; а также оценить, насколько организация обеспечена кадровыми ресурсами, соответствует ли кадровый состав потребностям менеджмента. Полученная информация необходима при программировании и реализации всех основных кадровых процессов организации.

Информация первого и второго типа является скорее технологической, информация третьего типа дает возможность определить стратегию формирования или модификации кадрового потенциала, и является скорее методологической, обеспечивающей процесс проектирования кадрового потенциала организации.

## Тема 5. Этапы и результаты психологической диагностики

При принятии решения об использовании психологических тестов для оценки персонала в организации можно выделить три основных этапа психологической диагностики.

Этап 1 – «профессиографический». На данном этапе осуществляется изучение, анализ и систематическое описание профессиональной деятельности. Результатами этого этапа являются:

- *профессиограмма*, которая представляет собой комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей;

- *психограмма* – список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Этап 2 – «критериальный». На данном этапе разрабатываются критерии, которые могут использоваться при:

- разработке процедуры профессионального отбора;
- создании программы адаптации, обучения и развития сотрудников;
- формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Критерии могут включать:

- *социально-демографические характеристики* (пол, возраст, образование и пр.),

- *опыт работы по данной или смежным специальностям* (стаж, работа в организациях определенного типа и пр.),

- *физиологические показатели и внешние данные* (рост, вес, особенности соматического здоровья и тип телесной конституции),

- *психологические качества* (особенности темперамента, уровень интеллектуального развития, характерологические (в том числе, социально-психологические) качества, мотивационно-ценностные параметры и другие

психологические показатели, связанные с профессиональной успешностью в данной профессии).

Этап 3 – «технологический». Осуществляется разработка технологии психологического обследования. Под разработанные ранее критерии подбираются методики, вырабатывается процедура обследования, алгоритмы анализа и интерпретации результатов, а также разрабатывается форма и структура представления результатов диагностики.

Конечным результатом является *экспертное заключение*, которое представляет собой описание свойств оцениваемого работника. Выделяют два аспекта эффективности дальнейшего использования заключения – параметры описания и форма представления результатов.

В *параметрах описания* необходимо уделить внимание следующим пунктам:

- состав и содержание системы критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника (кандидата);
- структура изложения результатов диагностики;
- терминология, которая используется для описания.

Для того, чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть представлено в критериях, совпадающих по содержанию с перечнем свойств (качеств), включенных в психограмму. Следовательно, существует необходимость «перевода» результатов используемых методик на язык критериев, на основании которых строится итоговое экспертное заключение.

Рассмотрим *форму представления результатов* психодиагностического обследования.

Существует четыре основных вида представления результатов диагностики, удобные с точки зрения принятия кадровых решений:

1. *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени

выраженности качеств. Наиболее распространенная форма представления таких данных – «профиль» качеств, представленный в графической или табличной форме.

2. *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Проводится сравнение результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ очевидно представляет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы и позволяет выбрать лучшего из имеющихся.

3. *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Диагноз в его элементарном варианте («больной» - «здоровый»; «пригоден» - «не пригоден»).

4. *Содержательное описание* (заключение, портрет, характеристика). Не требует от заказчика специальной подготовки и наиболее просто в восприятии. Позволяет получать целостное психологическое описание респондента. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических (объективных) ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных.

Рассмотрим подробнее структуру Заключения по результатам психодиагностического обследования.

Структура Заключения по результатам психологического обследования должна:

1. Быть удобной для анализа личности отдельного кандидата (сотрудника).
2. Давать возможность соотносить психологические качества человека с требованиями его профессиональной деятельности.
3. Позволять сравнивать между собой нескольких человек. Это важно при проведении конкурса на замещение вакантной должности. Часто предпочтение отдается не профессиональному уровню кандидата, а его соответствию или способности адаптироваться к корпоративной культуре

организации.

В основу структуры Заключения может быть положена структура психограммы изучаемой профессии. Тогда основными разделами Заключения могут быть:

- мотивационно-ценностные особенности (структура мотивации и иерархия ценностей);
- качества характера (устоявшиеся формы поведения, взаимодействия с окружающими и реагирования);
- особенности высших психических функций (особенности памяти, внимания, восприятия и интеллектуального развития);
- особенности темперамента и связанные с ним динамические характеристики центральной нервной системы.

Для сравнения между собой нескольких претендентов на вакантную должность удобно иметь перед глазами их количественные показатели по тестам (критериям отбора). Поэтому иногда в Заключение вставляется таблица с результатами, представленными в удобной для восприятия форме. (Например, возможен «перевод» показателей в 5-балльную шкалу, при этом респондент получает по каждому критерию оценку от 1 до 5. Результаты могут быть представлены графически в виде «профиля»).

Кроме того, в Заключении могут присутствовать разделы: «вероятный индивидуальный стиль профессиональной деятельности»; «рекомендации для руководителя» (описание эффективных способов взаимодействия с сотрудником, проблемные ситуации, сильные и слабые стороны, предупреждения, пожелания при составлении программы развития и обучения и пр.); «заключение о пригодности к работе» (окончательный вывод о пригодности к данной профессиональной деятельности).

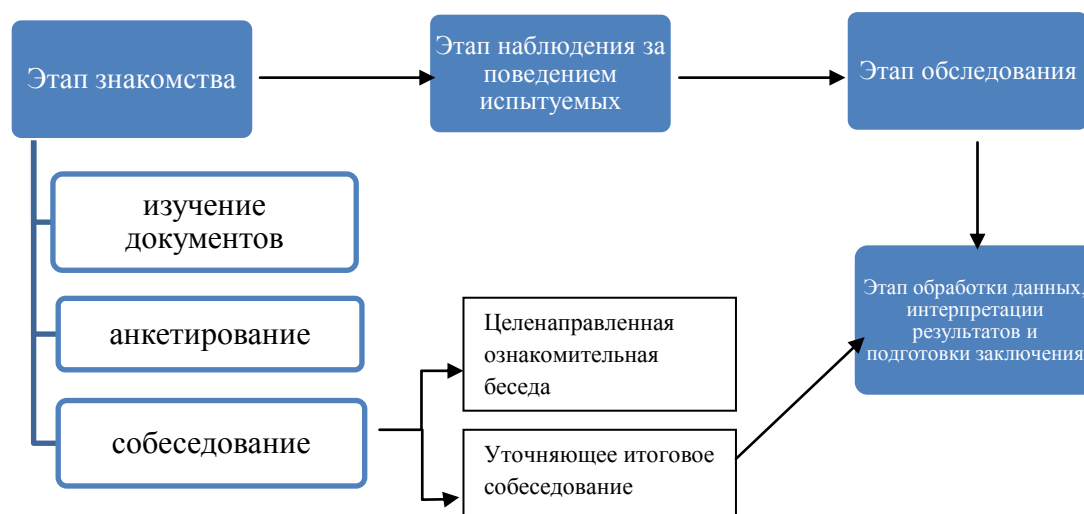
В конце Заключения ставится подпись и дата. Объем Заключения по результатам психологического обследования связан с умением его автора кратко и ясно излагать результаты тестирования.

## Тема 6. Организация психодиагностического обследования

В рамках данной темы важно рассмотреть основные правила организации психодиагностического обследования и принципы формирования тестовых батарей для комплексной диагностики.

Диагностическое обследование – конкретная программа действий с определенным объектом, направленная на регистрацию или оценку диагностических признаков и постановку диагноза данному объекту. Достоверность психодиагностического исследования определяется тем арсеналом методов, которые использует диагност. Объективность и достоверность обследования определяются всесторонним изучением личности, поэтому необходимо использовать все источники психологической информации об обследуемом.

Носс И.Н. выделяет следующие этапы процедуры психодиагностического обследования.



Рассмотрим основные правила проведения психодиагностического обследования.

Главная цель психодиагностического обследования – получение максимально полной, достоверной и значимой с точки зрения принятия кадровых решений информации о психологических особенностях и ресурсах человека. Поэтому необходимо создать такую *ситуацию обследования*, при

которой респондент может чувствовать себя естественно, уверенно и имеет возможность самораскрытия. Страх перед результатами тестирования снижает у человека самооценку и повышает социальную желательность. В результате тест описывает не реальную личность, а некое представление испытуемого об идеальном кандидате на вакантную должность.

*Продолжительность* тестирования не должна превышать трех часов. При более длительной процедуре снижается мотивация работы, увеличивается количество ошибок, возможно появление утомления и раздражительности.

*Постоянство* при позиционировании *методик* внутри тестовой батареи. Разным испытуемым тестовая батарея всегда должна предъявляться в одном и том же порядке. Это позволит избежать так называемого «позиционного эффекта», который связан с взаимовлиянием методик друг на друга.

Существенное значение имеет полиграфическое *качество* стимульного материала, наличие удобных стульев, столов, благоприятный температурный режим, возможность проветривать помещение во время перерывов.

Для создания благоприятной психологической атмосферы, снижения напряженности у испытуемого и, в конечном итоге, получения достоверного результата при тестировании следует придерживаться следующих основных правил:

- заранее согласовывать с испытуемым дату, время обследования, обязательно сообщать о его продолжительности;
- тестирование следует проводить в отдельном помещении, с соблюдением необходимых санитарно-гигиенических норм (площадь на одного испытуемого не менее 3 кв. метров, наличие вентиляции, окон, уютный интерьер и пр.), при отсутствии телефонов и других отвлекающих моментов;
- перед тестированием важно установить психологический контакт с испытуемым, еще раз сообщить о времени, необходимом для прохождения тестирования, выразить уверенность в способности испытуемого

- справиться с заданиями тестов, сообщить, что полученная информация является конфиденциальной, позволяет выявить потенциал кандидата (в том числе скрытый) и является не только основанием для принятия кадрового решения, но и помощью в процессе профессиональной адаптации на новом месте работы;
- не следует сообщать испытуемому подробности об интерпретации результатов – это может повлиять на уровень их достоверности и будет способствовать девальдации методики;
  - в отношении испытуемого следует занять партнерскую позицию («мы делаем с Вами общее дело, мы заинтересованы в получении достоверной информации и будем Вам благодарны на нее»), взаимодействие с позиции силы («сейчас мы все про Вас узнаем!») недопустимо;
  - во время психодиагностического обследования следует быть приветливым, вежливым и проявлять готовность прийти на помощь в случае необходимости;
  - сотруднику кадровой службы, проводящему обследование, не следует вести разговоры с посторонними лицами;
  - во время тестирования следует предусмотреть 10-минутные перерывы через каждый час работы;
  - при интересе со стороны испытуемого к результатам тестирования следует выразить готовность предоставить эту информацию в устной конспективной форме и сообщить, когда это может быть сделано;
  - при завершении обследования следует проинформировать испытуемого о дальнейшем взаимодействии (сроки, форма и пр.) и обязательно поблагодарить за проделанную работу.

Поведение испытуемого во время выполнения тестов может служить дополнительным источником информации об его индивидуально-психологических особенностях.

Формирование тестовой батареи

Для того чтобы получить требуемую информацию об испытуемом, необходимо разработать тестовую батарею. При ее комплектовании и планировании диагностической процедуры следует учитывать следующие основные моменты:

- Общая продолжительность тестирования обычно оказывается больше, чем арифметическая сумма времени, затраченного на каждую отдельную методику.
- При групповом тестировании временные затраты испытуемых на выполнение тестов могут отличаться от запланированного в ту или иную сторону на 30-50 минут. Влияние оказывают скорость психических процессов, уровень активности и мотивации, а также образовательный уровень респондентов.
- Тестовая батарея не должна быть слишком скучной для испытуемого. Чтобы уменьшить монотонию, следует: 1) «разбавлять» стандартизованные методики проективными (например, рисуночными); 2) давать комплексный личностный опросник в самом конце (проверенный аргумент для нетерпеливого испытуемого: «Да, этот тест довольно длинный, но зато - последний!»).
- Методики, направленные на диагностику способностей и включенные в тестовую батарею, должны предъявляться в самом начале.
- Все методики тестовой батареи должны предъявляться в одной и той же последовательности.

В рамках темы также необходимо затронуть вопрос о факторах, влияющих на результаты диагностики. К таким факторам можно отнести:

1. Индивидуальные, социальные, психологические и психофизиологические особенности обследуемого (пол, возраст, социальный статус, субъективное понимание инструкции).
2. Индивидуальные, психологические и профессиональные особенности психолога-диагноста (наличие эмоционального выгорания, ошибки восприятия, ошибки инструкции, ожидания).

3. Контекст диагностики (время и место проведения обследования, психодиагностическое пространство).

К основным ошибкам можно отнести следующие эффекты:

- эффект первого впечатления (ошибка, основанная на переоценке диагностического значения первичной информации);
- ошибка атрибуции (приписывание обследуемому черт, которых нет у него);
- ошибка осреднения (боязнь крайних сужений);
- гало-эффект (эффект ореола) – (основан на общем впечатлении, которое наблюдаемый производит на диагноста) и другие.

Е.А. Климов выделяет три группы субъективных факторов, которые могут оказать влияние на результаты психодиагностического обследования.

**Первая группа** – *профессиональное мировоззрение* специалиста.

Оно в свою очередь определяется особенностями полученного диагностом образования и имеющегося опыта. Одновременно большое влияние на систему ценностей и убеждений специалиста оказывает *профессиональная среда*.

Полученное образование и опыт работы проявляются в *системе профессиональных понятий*, языке специалиста. Усвоенные теоретические конструкции лежат в основе профессионального понимания психологических феноменов и оказывают существенное влияние на выбор технологий работы и представления о целях профессиональной деятельности.

**Вторая группа субъективных факторов**, влияющих на работу психолога, связана с его *индивидуально-психологическими особенностями*.

Можно выделить психологические качества, повышающие профессиональную эффективность психодиагноста:

*Мотивационно-ценностные особенности* (гуманистическая направленность; выраженный интерес к людям; ориентация на дальнейшее

профессиональное и личностное развитие; отсутствие выраженного мотива власти).

*Характерологические качества* (устойчивая позитивная самооценка; развитые коммуникативные качества (гибкость в общении, умение устанавливать и поддерживать контакт с различными категориями людей, способность к эмпатии, ориентация на построение конструктивных партнерских отношений с окружающими; богатство ролевого репертуара); повышенный уровень ответственности (интернальный локус контроля); устойчивость в отношении психологического давления; высокий уровень эмоционального и волевого самоконтроля; отсутствие предвзятости; доброжелательность; уверенность в себе и результатах своей деятельности).

*Способности* (высокий уровень интеллектуального развития (выраженные способности к анализу и обобщению информации, интеллектуальная гибкость); умение решать интеллектуальные (диагностические) задачи в условиях дефицита информации; развитое произвольное внимание; высокий уровень вербального развития (умение грамотно и понятно излагать свои мысли, составлять тексты).

*Темперамент, особенности ВНД:* (скорость психических процессов - не ниже среднего).

Негативными факторами можно считать:

1. заниженную самооценку;
2. недостаточно высокий интеллектуальный уровень;
3. сниженный культурный уровень;
4. агрессивность.

**Третья группа** субъективных факторов, оказывающих влияние на результаты психодиагностики, связана с *профессиональной ролью* психодиагноста и определяется *уровнем технологической оснащенности*, т.е. уровнем владения психодиагностическими инструментами и их возможностями в предоставлении необходимой для эффективной кадровой работы

информации, а также *местом в структуре деятельности* всего кадрового подразделения.

В целом *уровень профессиональной активности* специалиста по психодиагностике имеет огромное значение. Его активность (т.е. стремление выйти за рамки узкой должностной задачи в соответствии с комплексным видением ситуации) не только расширяет контекст психодиагностики, но и создает предпосылки для формирования новых возможных направлений кадровой работы.

### **Вопросы итогового контроля**

1. Определение психодиагностики. Предмет психодиагностики.
2. Задачи и психодиагностические ситуации.
3. Психологический диагноз и его уровни.
4. Методы психодиагностики.
5. Формализованные и малоформализованные методики.
6. Основные понятия психодиагностики: тест, тестовая батарея, тестовая норма.
7. Валидность и надежность.
8. Понятие кадровой психодиагностики и ее этапы.
9. Экспертное заключение и эффективность его использования (два аспекта).
10. Объем и структура экспертного заключения.
11. Принципы построения системы психологического отбора.
12. Общее понятие о видах психодиагностических методик.
13. Стандартизованные самоотчеты: понятие и виды.
14. Методики для изучения интеллектуальных особенностей (тест Амтхауера, матрицы Равена и т.д.).
15. Методики для изучения характерологических, поведенческих особенностей.
16. Принципы и методы диагностики межличностных отношений.
17. Методики социально-психологической диагностики (тест Лири,

социометрия, тест Томаса).

18. Психологические принципы и методы диагностики мотивации.

19. Принципы и методы диагностики самосознания. Опросник самооотношения.

20. Общее представление о проективных методиках.

21. Понятие «тестовая батарея», правила ее формирования.

22. Субъективные факторы, влияющие на результаты психодиагностики.

## **Библиографический список**

### *Основной*

1. Бурлачук, Л.Ф. Психодиагностика [Текст]: учебник / Л.Ф. Бурлачук. 2-е изд., перераб. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 351 с.
2. Лучинин, А.С. Учебное пособие по психодиагностике [Электронный ресурс] / А.С. Лучинин. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Научная книга, 2012. 159с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6327>. ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Корецкая, И.А. Психодиагностика [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ И.А. Корецкая – Электрон. текстовые данные. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011. 72с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11092>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

### *Дополнительный*

1. Акимова, М.К. Психологическая диагностика. [Текст]: учебник / М.К. Акимова. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 304 с.
2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б. Дуракова. – Москва: Центр, 1998. – 258 с.
3. Забродин, Ю.М. Психодиагностика. Новейший справочник [Текст]: Ю.М. Забродин, В.Э. Пахальян. – Москва: Эксмо, 2009. – 361 с.
4. Закаблущая, Е. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100% [Текст] / Е. Закаблущая. – Санкт-Петербург.: Питер, 2009. – 54 с.
5. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час [Текст] / С. Иванова. – 3-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 145 с.
6. Истратова, О.Н. Справочник психолога-консультанта организации [Текст]: учебник / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 638 с.

7. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 400 с.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2009. – 360 с.
9. Кляйнманн, М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала [Текст] / М. Кляйнманн – Москва: Гуманитарный центр, 2004. – 177 с.
10. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала [Текст] / В.Г. Коновалова. – Москва: Экзамен, 2007. – 352 с.
11. Королева, Н.Н. Психосемантические методы диагностики личности [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие/ Н.Н. Королева – Электрон. текстовые данные. – Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2012. – 63 с.
12. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – Москва: Аспект-Пресс, 2001. – 293 с.
13. Купер, Д. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки [Текст] / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – Москва: Вершина, 2009. – 243 с.
14. Морозова, Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала [Текст] / Г.Б. Морозова. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 275 с.
15. Непомнящая, Н.И. Психодиагностика личности: теория и практика [Текст] / Н.И. Непомнящая. – Москва: Владос, 2001. – 243 с.
16. Носс, И.Н. Профессиональная психодиагностика: Психологический отбор персонала [Текст]: учеб.-метод. пособие для студентов и практических психологов /И.Н. Носс. – Москва: Психотерапия, 2009. – 464 с.

17. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ В.А. Бодров [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Пер Сэ, 2003. – 768 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7471>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю
18. Прыгин, Г.С. Основы психодиагностики [Текст] / учеб.-метод. комплекс/ Г.С. Прыгин. – Москва: УМК «Психология», 2003. – 148 с.
19. Психологическая диагностика в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / под ред. Климова Е.А. – Москва: РПО, 1999. – 185 с.
20. Сергиенко, С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала [Текст] / С.К. Сергиенко. – Москва: Книжный мир, 2004. – 239 с.
21. Управление персоналом [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2005. – 246 с.
22. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 110 с.
23. Шмидт, В. Проблемы технологии оценки персонала [Текст] / В. Шмидт. – Москва: Речь, 2008. – 327 с.

*Интернет-ресурсы:*

- 1.Электронная библиотечная система IPRbooks  
(<http://www.iprbookshop.ru>)
- 2.Электронная библиотека ЛГТУ Руконт «Контекстум»  
(<http://www.rucont.ru>)
3. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU"» (<http://elibrary.ru>).

## **Рекомендации по изучению теоретических положений дисциплины**

В ходе изучения данной дисциплины студентам предстоит научиться использовать знания по психологии и навыки психодиагностики для реализации основных направлений своей будущей профессиональной деятельности.

Назначение методических рекомендаций – дать возможность каждому студенту осмысленно и самостоятельно проработать основные вопросы дисциплины, опираясь сначала на учебный материал, затем самостоятельно ознакомившись с научной информацией; при этом закладываются основы самоорганизации и самовоспитания.

Прорабатывая **лекционный материал**, необходимо акцентировать внимание на ключевых понятиях психодиагностики, рекомендуется прорабатывать материал полностью по изучаемой теме, что позволит связать воедино полученные сведения и составить целостное представление. Не следует стремиться к механическому запоминанию формулировок и определений основных понятий. Гораздо эффективнее попытаться выработать свое отношение к данному понятию или категории, опираясь на различные взгляды и точки зрения авторов, изложенные в рекомендуемой литературе.

**На семинарских занятиях** необходимо проявлять активность и заинтересованность при обсуждении проблем, поскольку умение ясно и четко излагать свою позицию, обосновывать и отстаивать свою точку зрения, находить компромиссное решение в ходе групповой дискуссии является наиболее важным и ценным не только в профессиональной деятельности, но и в обыденной жизни.

В рамках **самостоятельной работы** студентам необходимо осмысленно, ориентируясь на наиболее интересующую проблематику, выбирать темы для выступлений и выполнения письменных заданий, акцентировать внимание на наиболее сложных и спорных моментах и выносить их на коллективное обсуждение.

Видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей является:

- усвоение лекционного материала на базе рекомендованной учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- подготовка к семинарам, написание докладов на заданные темы;
- проработка новых статей, опубликованных в психологических журналах;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях.

Основными видами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин; обсуждение домашних заданий.

При подготовке к **экзамену** необходимо проработать весь лекционный материал, вспомнить ключевые моменты и обсуждаемые на семинарских занятиях проблемы. Обратит внимание:

- на специфику психодиагностики как науки и как практической деятельности,
- на изучение работ по основам психологических исследований, и использование данных знаний в области управления персоналом;
- на особенности информации, с которой необходимо работать менеджеру по персоналу;
- на организацию психодиагностического исследования, принципы формирования тестовой батареи и оформление отчетной документации по результатам диагностики.

Умение ориентироваться в сложных и многообразных проблемах по работе с персоналом является чрезвычайно важным для профессионально подготовленного специалиста по управлению персоналом. Для специалиста с высшим образованием расширение психологических знаний, приобретение

навыков использования психодиагностических методик и умение с их помощью повысить эффективность своей работы является неизменным условием достижения успеха в профессиональной деятельности.

Кроме того, расширение и умножение знаний о многообразии и многоплановости психодиагностических исследований обеспечит стремление студентов к развитию и совершенствованию навыков научного поиска и активизирует их творческий потенциал.

## Содержание

Раздел 1. Психодиагностика как наука и практическая деятельность .....	4
Тема 1. Психодиагностика. Общее понятие .....	4
Тема 2. Классификация методов психодиагностики .....	6
Тема 3. Психодиагностика как элемент профессионального психологического отбора .....	9
Раздел 2. Методологические основы и организация психодиагностики кадров	10
Тема 4. Кадровый менеджмент и кадровая психодиагностика .....	10
Тема 5. Этапы и результаты психологической диагностики .....	16
Тема 6. Организация психодиагностического обследования .....	20
Вопросы итогового контроля .....	26
Библиографический список .....	28
Рекомендации по изучению теоретических положений дисциплины .....	31

**Психодиагностика в управлении персоналом**

**Методические рекомендации**

**Разомазова Анна Леонидовна**

**Бунькова Ирина Павловна**

Редактор Е.А. Федюшина

Подписано в печать 15.12. 2016. Формат 60x84 1/16

Ризография. Объем 2 п. л. Тираж 200 экз. Заказ №

Издательство Липецкого государственного технического университета.

Полиграфическое подразделение Издательства ЛГТУ.

398055, Липецк, ул. Московская, 30.