

HR-технологии: психодиагностика в работе с персоналом

Лукашева Ксения Алексеевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва)

В данной статье анализируются области и задачи применения психодиагностики в сфере управления персоналом. Выделены основные группы тестов, используемые в кадровой работе, а так же предложены меры реальных практических методик к каждой из групп.

Ключевые слова: психодиагностика, управление персоналом, работа с персоналом, психологические тесты, подбор персонала, оценка персонала

В современных условиях развития экономики и предпринимательства работа с персоналом становится важным звеном в отношениях между управленцами и сотрудниками организации. От эффективности работы HR-специалистов зависит психологический климат и культура организации, а, следовательно, и результативность деятельности организации. Постоянно возрастающая интенсивность работы, повышение требований к сотрудникам, построение системы управления персоналом с использованием современных кадровых технологий требует привлечения к кадровой работе знаний в области психологии, а в частности, психодиагностики. Стоит отметить, что успешная деятельность какой-либо организации зависит не только от квалификации работников, но и от грамотной диагностики психологических особенностей персонала и правильного оперирования результатами проведенных методик. Если управление персоналом происходит стихийно, без учета личностных особенностей, а подбор кадров осуществляется случайным образом, без учета и понимания психологических особенностей коллектива, то создается почва для снижения продуктивности работы, частых конфликтов и увольнений. Постепенно появляются проблемы, которых можно было избежать.

Согласно Большому психологическому словарю, психологическая диагностика, или психодиагностика — это психологическая дисциплина, разрабатывающая методы выявления и изучения индивидуально-психологических особенностей человека; служит соединительным звеном между общепсихологическими исследованиями и практикой [1, с. 526]. В компетенцию психодиагноста входит не только проведение и обработка результатов тестирования, но и создание и апробация методик, разработка требований и правил проведения диагностики, совершенствование способов обработки и интерпретации результатов. Психодиагностика использует большое количество методов и практических методик, которые призваны достаточно оперативно и с большой надежностью обеспечивать сбор данных об испытуемом для формулирования психологического диагноза.

Использование методов психодиагностики в сфере HR в последнее время становится всё более популярно. Практические методики традиционно используются в кадровой деятельности в целях профориентации, профотбора и расстановки кадров, для контроля психического развития лич-

ности и оптимизации обучения, прогнозирования поведения. Психологические методики уместны также для контроля процесса обучения профессии или повышения квалификации сотрудника, для выявления причин отставания работников, нахождения их слабых мест и дальнейшего решения возникших проблем. Психологические методики позволяют определить степень сплоченности коллектива, психологический климат внутри организации, конфликтность и способы её разрешения. Так же объектами исследования в кадровой работе могут выступать нормы и ценности группы; стресс и стрессоустойчивость как каждого работника, так и группы в целом; готовность к инновациям со стороны персонала; способы управления в организации; лидерство; конкуренция; распределение ролей и т.д.

Представительной группой методик являются методики, используемые при подборе персонала. Они, в свою очередь, делятся на несколько подгрупп. Рассмотрим каждую из них и приведем примеры реально действующих практических методик.

1. Тесты общих способностей, или интеллектуальные тесты. Они помогают определить уровень развития познавательных психических процессов, таких как воображение, память, мышление, внимание, речь и т.д. Самым распространенным является тест Айзенка, наиболее известный как тест на уровень IQ, т.е. коэффициент интеллектуального развития. Следует отметить, что нельзя напрямую связывать результаты данного теста с успешностью деятельности кандидата, но стоит отметить, что специалисты с высоким показателем IQ более гибкие, обучаемые, адаптированные, лучше аргументируют свою точку зрения и обосновывают свою позицию. Кроме данной методики можно выделить методику структуры интеллекта Рудольфа Амтхауэра, предназначенную для определения уровня интеллектуального развития. Интересно, что этот тест позволяет, определить не только степень общего уровня развития, но и степень соответствия интеллектуального профиля кандидата требованиям, предъявляемым определенным профессиям. Часто при подборе персонала используются известный тест «Прогрессивные матрицы Равена», позволяющий измерить так называемую умственную производительность кандидата. В качестве экспресс-методики оценки общих интеллектуальных способностей используют краткий ориентировочный тест В. Н. Бузина (КОТ).

Недостатком этой подгруппы методов можно выделить лишь то, что они позволяют определить лишь потенциальные возможности кандидата, нежели реальные профессиональные знания, умения и навыки на момент тестирования.

2. Тесты специальных способностей. Эти методики диагностируют уровень развития отдельных аспектов интеллекта и психомоторных функций, обеспечивающих успешность в отдельных областях деятельности: спортивной, музыкальной, художественной, математической и т.д. Существуют также тесты общих профессиональных способностей. Наиболее известен тест GATB (General Aptitude Test Battery), который был разработан в США по заказу службы занятости и использовался с целью профессиональной ориентации и расстановки кадров в армии и государственных учреждениях. Методика содержит задания не только на интеллект, но и на внимание, память, восприятие текстовой и образной, ручную и пальцевую моторику.

3. Тесты достижений. Такие тесты предназначены для измерения качества учебных или профессиональных ЗУНов (знаний, умений, навыков). К ним относятся критериально-ориентированные тесты КОРТ [1, с. 665].

4. Опросники. Самый известный — опросник профессиональных интересов Э. Стронга, который известен под названием “Бланк профессиональных интересов”. Он оуенивает следующие аспекты: сходство интересов исследуемого с интересами лиц, достигших успеха в определенной профессии; сходство интересов исследуемого с типично мужскими и типично женскими интересами; степень зрелости интересов (сравнение результатов лиц разного возраста, но с одинаковыми интересами); степень профессиональной подготовки.

5. Тесты личности. Это психодиагностические методики, направленные на оценку личностных качеств, индивидуально-типологических свойств, характера, особенностей поведения индивида и других психологических составляющих. Это наиболее популярная группа тестов при подборе персонала, т.к. они позволяют оценить потенциал соискателя, понять устойчивые черты личности и деловые качества, спрогнозировать поведение, а также дать понимание, сможет ли данный кандидат «влиться» в коллектив. Тесты личности делятся на проективные тесты, личностные опросники и ситуационные тесты (тесты деятельности). Чаще всего при подборе персонала используют следующие практические методики: проективная методика рисуночной фрустрации Розенцвейга, личностный опросник КУД, типология Майер-Бриггс, 16-факторный личностный опросник Кеттела, тест описания поведения Томаса, Hand-тест, цветовой тест Люшера и т.д.

Психологические методики в кадровой деятельности используются не только в целях профессионального отбора и подбора кадров, также они могут быть использованы и непосредственно во внутрифирменной работе с действующим персоналом. Существует несколько направлений использования практических психологических методик в управлении персоналом внутри организации. Рассмотрим каждое из их.

Первое направление — мотивация персонала. Эффективность деятельности любой компании прямо зависит от мотивации персонала. Система мотивации не ограничивается принятой в организации заработной платой и системой социальных льгот. Соответственно, чтобы создать правильную полную систему мотивации нужно представлять общую картину, характеризующую систему ценностных ориентаций, мотивов и целей каждого из сотрудников. Для выявления мотивации можно использовать метод диагностики мотивационной структуры личности В. Э. Мильмана. Эта методика позволяет определить структуру мотивации персонала. Для выявления системы ценностных ориентаций наиболее распространенной в настоящее время является методика изучения ценностных ориентации М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. Но результат методики напрямую зависит от адекватности самооценки испытуемого. Поэтому результаты этого теста лучше подкреплять другими методиками.

К тому же с помощью практических методик можно исследовать *межличностные отношения и психологический климат* в организации. Для этого можно использовать методику оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру. Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками, например, социометрией.

Еще одно направление использования практических психологических методик внутри организации — это *исследование лидерства*. Изучение лидерских качеств в организации позволяет правильно осуществлять расстановку кадров в условиях изменений, формировать управленческий резерв, а так же вовремя определять необходимость проведения обучающих семинаров и тренингов. Для этого можно использовать методики Р.С. Немова. Одна из его методик предназначена для оценки предрасположенности к лидерству, с помощью нее можно оценить обладает ли человек персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Еще одна методика Немова — «Эффективность лидерства». Этот опросник, в отличие от предыдущего, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности.

Практические методики так же используются в решении вопросов, связанных с *оптимизацией рабочего времени и условий труда*. Для решения задач улучшения условий труда и оптимизации рабочего времени, эффективной и равномерной загрузки сотрудников, особенно в условиях многозадачности, целесообразно использовать методику диагностики самочувствия, активности и настроения (САН).

Значимой характеристикой, влияющей на эффективность работы персонала в компании, является со-

циальная ответственность сотрудников, которая может быть определена с помощью методики УСК (уровень субъективного контроля), авторами которой являются Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина, Л. М. Эткинд. В основе данной методики лежит концепция локуса контроля Дж. Роттера. Данная методика предназначена для определения, так называемой, интернальности или экстернальности личности. Лица с высокими показателями по интернальности склонны возлагать на себя всю ответственность за происходящее с ними, в то время как экстерналы считают ответственными за происходящие с ними события других людей или внешние причины.

Наконец, важной и глобальной процедурой является *оценка персонала*. Оценка персонала проводится с целью оценить актуальное состояние, индивидуальные личностные и деловые качества сотрудников, выявить причины конфликтов в коллективе, откорректировать кадровую политику, оценить соответствие сотрудников занимаемым должностям, создать кадровый резерв, понять потребность в обучении, выяснить необходимость в кадровых перестановках и организационных изменениях. Для оценки персонала обычно фор-

мируется комплекс (батарея) методик, в зависимости от потребностей и задач. В качестве практических психодиагностических методик можно использовать все вышеуказанные методики, а также находить новые методики, отвечающие правилам надежности, валидности и качества.

Подводя итог, хочется отметить, что применение психодиагностики — универсальная практика при работе с персоналом. Она позволяет изучить внутреннюю личностную, психологическую составляющую сотрудников, дает основания для выбора грамотной и эффективной кадровой политики, дает возможность предвосхищать и предотвращать конфликты, повышать качество и эффективность деятельности.

Разумеется, в настоящий момент различные консалтинговые и бизнес компании предлагают уже новые автоматизированные методики, методики на числовые и вербальные способности, онлайн-диагностику IQ, ассесменты. Но все эти методики основаны на базе психологии и психодиагностики, что позволяет утверждать, что психодиагностика в сфере HR является проверенным, надежным и эффективным инструментом.

Литература:

1. Большой психологический словарь.— 4-е изд., расширенное / Сост. и общ. ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко.— М.: АСТ: АСТ МОСКВА; СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009.— 811 с.
2. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психологической диагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов.— Киев: НАУКОВА ДУМКА, 1989.— 200 с.
3. Данилова, И. А. Краткий курс по социологии и психологии управления: учеб. пособие / И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева.— 2-е изд.— М.: Окей-книга, 2011.— 111 с.
4. Мильман, В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности: Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / В. Э. Мильман.— М., 1990.— 9 с.
5. Мякушкин, Д. Е. Социально-психологические аспекты процесса обучения и развития группы резерва руководителей: учеб. пособие / Д. Е. Мякушкин.— 2006.— 17 с.
6. Практикум по возрастной психологии: Учебное пособие / Под ред. Л. А. Головей, Е. Ф. Рыбалко.— СПб.: Речь, 2010.— 694 с.
7. Практическая психодиагностика. Тесты и методики / Авт.— сост. Надеждина В.— Минск: Харвест, 2011.— 640 с.
8. Современный психологический словарь / под. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко.— СПб.: ПРАЙМ_ЕВРОЗНАК, ОАО ВКТ ВЛАДИМИР, 2008.— 490 с.
9. Столяренко, Л. Д. Основы психологии: учебное пособие / Л. Д. Столяренко.— 22-е изд.— Ростов н/Д: Феникс, 2009.— 671 с.
10. Щёкин, Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щёкин.— М.: МАУП, 2002.— 832 с.